

ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΩΗΝ ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:
«ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ, ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΒΑΘΕΙΑΣ ΚΡΙΣΗΣ ΜΕ
ΜΕΙΩΜΕΝΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ ΚΑΙ ΚΛΙΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ
ΑΝΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»

Ομάδα εργασίας
ΚΑΡΑΜΑΝΗ ΝΕΚΤΑΡΙΑ
ΙΩΑΝΝΑ ΝΤΑΒΛΑ
ΣΕΝΑ ΕΝΡΙΚ

Επιβλέπων καθηγητής
ΗΓΟΥΜΕΝΑΚΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΠΑΤΡΑ 2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
ABSTRACT	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο – Ο ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	7
1.1. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	7
1.2. ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	9
1.3. ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	11
1.3.1. Η επιχείρηση.....	11
1.3.1.1. Η Επιχείρηση ως Κοινωνική Οργάνωση	12
1.3.1.2. Η Επιχείρηση ως Θεσμός.....	13
1.3.1.3. Η Επιχείρηση ως Σύστημα	13
1.3.2. Διακρίσεις Επιχειρήσεων.....	14
1.3.3. Δυσκολίες και κίνδυνοι στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας.....	16
1.3.4. Επιχειρηματικά κίνητρα και ευκαιρίες	18
1.4. ΙΣΟΤΗΤΑ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	24
1.5. ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΤΟ 2011 – 2013	26
1.5.1. Επιχειρηματικές προδιαθέσεις και κίνητρα	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο – Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	31
2.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.....	31
2.2. ΣΥΝΤΟΜΟ ΧΡΟΝΙΚΟ ΤΗΣ ΠΡΩΤΗΣ ΦΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.....	31
2.3. ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.....	34
2.4. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ	36
2.5. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	38
2.6. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο – ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	45
3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	45
3.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	46
3.3. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ - MANAGEMENT .	47

3.4. ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	51
3.5. ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ MANAGEMENT ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΥΦΕΣΗΣ	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο – ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	57
4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	57
4.2. ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ	58
4.3. ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ	60
4.3.1. Η Θεωρία του Mc Gregor.....	60
4.3.2. Η Ιεραρχία των Ανθρώπινων Αναγκών – Maslow	62
4.3.3. Η θεωρία των δύο παραγόντων – Herzberg.....	64
4.3.3.1. Σχέση Θεωριών Maslow και Herzberg	65
4.4. Η ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΦΟΒΟΥ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ	65
4.5. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	69
4.6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΜΟΙΒΩΝ	72
4.6.1. Πολιτικής Μισθών και Ημερομίσθιων.....	73
4.6.2. Υπερωριακή εργασία.....	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο - ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ..	75
5.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	75
5.2. ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ.....	76
5.3. ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	77
5.4. ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ	79
5.5. ΕΡΓΑΤΙΚΗ ΑΝΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ	81
5.6. ΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΣΤΑ ΧΡΟΝΙΑ ΤΩΝ ΜΝΗΜΟΝΙΩΝ	82
5.7. ΕΡΓΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	86
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	88
6.1. ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	88
6.2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	89
6.3. ΛΟΓΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	92
6.4. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	92
6.5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	95
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	97
6.1. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	98
6.2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ.....	98

6.3. Η ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ	98
6.4. ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	99
6.4.1. Κατάρτιση Ερωτηματολογίων	100
6.4.2. Δειγματοληψία και απογραφή.....	100
6.5. ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	101
6.6. Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΩΣ ΜΕΣΟ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΥΛΙΚΟΥ	102
6.6.1. Τύπος συνέντευξης.....	103
6.6.2. Πλεονεκτήματα/Μειονεκτήματα	104
6.7. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ COCA-COLA 3Ε.....	106
6.8. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ MORFOMETAL	107
6.9. ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ-ΑΝΑΛΥΣΗ.....	108
6.10. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ.....	108
6.11. ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ.....	108
6.12. ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	109
6.13. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ	109
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΠΡΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	110
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΠΡΟΣ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	139
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ	163
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	166
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	171
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	173
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	178

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι να παρουσιάσει τις κατάλληλες ενέργειες και τα απαραίτητα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση ώστε να υποκινήσει και να παρακινήσει αποτελεσματικά το προσωπικό της. Με τον τρόπο αυτό ανακαλύπτονται οι ανάγκες των εργαζομένων και δημιουργούνται τα κατάλληλα κίνητρα που θα τους οδηγήσουν σε αλλαγή της συμπεριφοράς τους και αύξηση των προσπαθειών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων της εργασίας τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αναγκών τους και συνεπώς τη σωστή εφαρμογή της υποκίνησης και παρακίνησης μέσα στην επιχείρηση.

Ξεκινώντας την εργασία, θεωρήσαμε απαραίτητη μια σύντομη αναφορά στον τομέα της επιχειρηματικότητας στην χώρας μας και πιο συγκεκριμένα στα είδη της, στις βασικές της συνιστώσες, στους βασικούς της δείκτες τα τελευταία χρόνια.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναφερθήκαμε με λεπτομέρειες στην οικονομική κρίση που έπληξε και πλήττει την Ευρώπη και την Ελλάδα. Παρουσιάσαμε ένα σύντομο χρονικό με τις σημαντικότερες φάσεις της οικονομίας, τις επιπτώσεις της στις ελληνικές επιχειρήσεις, αλλά και τις επιπτώσεις στην αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται λόγος για το μανάτζμεντ. Πιο αναλυτικά, υπογραμμίσαμε τη σημασία του στη σωστή λειτουργία μιας επιχείρησης αλλά και στον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται την κρίση μέσω αυτού.

Το τέταρτο κεφάλαιο αφορά στην υποκίνηση των εργαζομένων και πιο συγκεκριμένα, στους παράγοντες υποκίνησης, στις θεωρίες που έχουν ειπωθεί, αλλά και στην στρατηγική αμοιβών που ακολουθούν οι επιχειρήσεις.

Στο πέμπτο κεφάλαιο επικεντρωθήκαμε στο ρόλο των λειτουργικών εργασιακών σχέσεων και στην εργατική ικανοποίηση. Παρουσιάσαμε τις εργασιακές σχέσεις όπως αυτές έχουν δημιουργηθεί στην Ευρώπη και στην Ελλάδα, αλλά κυρίως για τις αλλαγές εξαιτίας της οικονομικής κρίσης.

Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο, αναλύεται η μεθοδολογία που ακολουθήσαμε στην έρευνά μας για τη συλλογή συμπερασμάτων.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to present the appropriate actions and the necessary steps that should be followed by a company in order to stimulate and motivate effectively the staff. In this way we can discover the needs of workers and the appropriate incentives that have been created to lead them to change their behavior and increase their efforts so they can achieve their employment goals. This results in the satisfaction of their needs and therefore the correct application of stimulation and motivation within the company.

Starting this paper, we considered necessary a brief reference in the field of entrepreneurship in our country and more specifically in its main components and in the basic indicators in recent years.

In the second chapter, we discussed in detail the economic crisis that hit and still affects Europe and Greece. We presented briefly the most important phases of the economy, its impact on Greek businesses, but also the impact on the purchasing behavior of consumers.

In the third chapter we talked about the management. Specifically, we emphasized the importance of the proper functioning of a company and the way that they used to manage the crisis.

The fourth chapter concerns the stimulation of workers and more particularly, to its factors, about the theories that have been said, and also about the pay strategy pursued by companies.

In the fifth chapter we focused on the role of functional industrial relations and labor satisfaction. We presented industrial relations as they are created in Europe and in Greece, but mainly for the changes due to the economic crisis.

The sixth and final chapter explains the methodology that we followed in our research to collect conclusions.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο – Ο ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

1.1. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Το ερώτημα το οποίο πρέπει να θέσουμε είναι για ποιο λόγο η επιχειρηματικότητα είναι σημαντική και φυσικά ποια είναι η συμβολή της στην κοινωνία και συγκεκριμένα στις επιχειρήσεις.

Πρώτον, η επιχειρηματικότητα συμβάλει στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και στην ανάπτυξη κάθε επιχειρήσεις. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι χώρες που παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη αύξηση στα ποσοστά επιχειρηματικότητας τείνουν να παρουσιάζουν και τη μεγαλύτερη μείωση των ποσοστών ανεργίας. Ειδικότερα κατά την δεκαετία του 1990, οι αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις συνέβαλαν σημαντικά στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Για παράδειγμα στις Κάτω Χώρες, στο διάστημα μεταξύ 1994 και 1998, το 8% των ταχέως αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων δημιούργησαν το 60% των νέων θέσεων εργασίας στο πλαίσιο υφιστάμενων επιχειρήσεων. Επίσης η επιχειρηματικότητα είναι βασικός παράγοντας ανταγωνιστικότητας. Δηλαδή οι επιχειρήσεις οι οποίες προωθούν νέες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες δίνουν ώθηση στην παραγωγικότητα. Αυξάνουν την ανταγωνιστική πίεση αναγκάζοντας άλλες επιχειρήσεις να αντιδράσουν βελτιώνοντας τις επιδόσεις τους ή καινοτομώντας (Καραγιάννης, Α., 1999: 15-17).

Ένα άλλο χαρακτηριστικό της επιχειρηματικότητας είναι ότι απελευθερώνει το δυναμικό του ατόμου (χαρακτηριστικά όπως η ελευθερία, ανεξαρτησία και πρόκληση). Η άσκηση ενός επαγγέλματος δεν αποτελεί μόνο μέσο προσπορισμού χρημάτων. Υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή επαγγέλματος, όπως είναι η ασφάλεια, η ανεξαρτησία, η ποικιλία καθηκόντων και το ενδιαφέρον που προσφέρει η εργασία. Η επιδίωξη υψηλότερων εισοδηματικών επίπεδων μπορεί να παρακινήσει τα άτομα να θέσουν «υψηλότερους στόχους», όπως η αυτοπραγμάτωση και η ανεξαρτησία, μέσω της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Για ορισμένους οι οποίοι δεν είναι σε θέση να βρουν μια θέση εργασίας που να τους καλύπτει, η επιλογή να γίνουν επιχειρηματίες

ενδεχομένως να οφείλεται σε οικονομική ανάγκη ή επίσης να τους δίνει την δυνατότητα να μπορέσουν να βελτιώσουν την θέση τους.

Οι επιχειρηματίες αποτελούν την κινητήριου δύναμη της οικονομίας της αγοράς και τα επιτεύγματά τους προσφέρουν στην κοινωνία πλούτο, θέσεις εργασίας και στους καταναλωτές ποικιλία επιλογών. Ανταποκρινόμενες στις αυξανόμενες προσδοκίες της κοινής γνώμης όσον αφορά τον αντίκτυπο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην κοινωνία και στο περιβάλλον, πολλές μεγάλες εταιρείες υιοθέτησαν επίσημες στρατηγικές για την εταιρική κοινωνική ευθύνη, που συνεπάγεται την προαιρετική ενσωμάτωση κοινωνικών και περιβαλλοντικών παραμέτρων στην επιχειρηματική πρακτική και στη συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη εφόσον οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν πλέον ότι η υπεύθυνη επιχειρηματική στάση συμβάλλει στην επιχειρηματική επιτυχία. Η στάση αυτή μπορεί να περιλαμβάνει, για παράδειγμα, τη δέσμευση για την αύξηση της παραγωγικής δραστηριότητας κατά έναν φιλικό προς το περιβάλλον τρόπο (οικολογική αποδοτικότητα) ή για το σεβασμό των θεμάτων που συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον των καταναλωτών και για την προώθηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας κατά έναν φιλικό προς τους καταναλωτές τρόπο. Οι ΜΜΕ επιδεικνύουν «υπεύθυνο επιχειρηματικό πνεύμα» με έναν πιο άτυπο τρόπο αλλά ωστόσο αποτελούν τον κεντρικό ιστό για πολλές κοινωνίες.

Με βάση τα παραπάνω, η επιχειρηματικότητα συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη, στην δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και δίνει την δυνατότητα στους επιχειρηματίες να αναπτύξουν περισσότερο το επιχειρηματικό πνεύμα τους και να λάβουν την κατάλληλη στήριξη για την ανάπτυξη επιχειρηματικών δεξιοτήτων.

1.2. ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Με την επιχειρηματικότητα αντιμετωπίζονται προβλήματα που σχετίζονται με την έλλειψη ειδικευμένων στελεχών, τη δυσλειτουργία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης, των εμποδίων στη ροή πληροφοριών και στη λήψη των αποφάσεων που υπάρχουν σε μια επιχείρηση. Επίσης γίνεται σωστή επιλογή ατόμων και αξιοποιούνται καλύτερα οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η παραγωγικότητα της επιχείρησης.

Επίσης το να είναι κανείς επιχειρηματίας σημαίνει να μάθει να διαχειρίζεται τον κίνδυνο. Με άλλα λόγια να έχει την διάθεση να πειραματισθεί και να βρει τρόπους να ελαχιστοποιεί τους κινδύνους στις οικονομικές του δραστηριότητες. Τέλος η επιχειρηματικότητα αφορά την ικανότητα του επιχειρηματία να αντιλαμβάνεται τις ευκαιρίες κέρδους και να δρα με βάση αυτές (Γκαγκάτσιος, Ι., Λελεδάκης, Γ., 2008:60-62).

Έχουν αναπτυχθεί διάφορες μορφές επιχειρηματικότητας, η ύπαρξη και το πλήθος των οποίων έχει την εξήγησή του στις πολλαπλές διαστάσεις που έχει λάβει ο επιχειρηματικό τομέας, αλλά και στη σύγχυση που υπάρχει αναφορικά με τα διακριτικά γνωρίσματα και την ανάγκη ύπαρξης των μορφών αυτών επιχειρηματικότητας. Οι λόγοι που οδηγούν στο διαχωρισμό της επιχειρηματικότητας είναι πολλοί και συνήθως έχουν τις ρίζες τους στους λόγους ευκολίας θεωρητικής ανάλυσης ή ερμηνείας του φαινομένου.

Σύμφωνα με τους Clamp και Alhamis (2010), η επιχειρηματικότητα διακρίνεται σε δύο είδη: την παραδοσιακή επιχειρηματικότητα των επιχειρήσεων και την κοινωνική επιχειρηματικότητα (social entrepreneurship). Ο παραδοσιακός επιχειρηματίας αναλαμβάνει τους κινδύνους για την ανάπτυξη της επιχειρηματικής του δραστηριότητας, με σκοπό το ίδιο όφελος. Από την άλλη πλευρά, η κοινωνική επιχειρηματικότητα επιθυμεί να συνδυάσει τη φιλοσοφία και τον τρόπο σκέψης των επιχειρήσεων με την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών, μέσα από τη δημιουργία του ατόμου. Οι επιτυχημένοι κοινωνικοί επιχειρηματίες αντιλαμβάνονται τη σημαντικότητα της αποτελεσματικής χρήσης όλων των πόρων που διαθέτει η επιχείρηση, ώστε να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες των επενδυτών, ταυτόχρονα όμως εξισορροπώντας τις προσδοκίες του κοινωνικού συνόλου για μια βελτίωση της ποιότητας της ζωής του και τη δημιουργία θέσεων εργασίας με μια σχετική σταθερότητα. Εκτός από τα ανωτέρω είδη,

μπορεί να προσαρτηθεί και ένα τρίτο είδος, το οποίο ονομάζεται συνεργατική (cooperative) επιχειρηματικότητα (Clamp, C., Alhamis, I., 2010:168-9).

Επίσης, οι Γκαγκάτσιος και Λελεδάκης, αναγνωρίζουν ως διακριτά είδη επιχειρηματικότητας την αμιγή και μικτή επιχειρηματικότητα. Πιο συγκεκριμένα:

A) Η αμιγής επιχειρηματικότητα εξασκείται χωρίς ο επιχειρηματίας να διαθέτει άλλα παραγωγικά μέσα (π.χ. μηχανήματα), αλλά μόνο από την προσωπική του συμβολή. Κεντρικό ρόλο παίζει η προσωπικότητα του με όλα τα χαρακτηριστικά της, τα οποία εκφράζονται με τη σύλληψη για αξιοποίηση μιας νέας παραγωγικής ιδέας. Η αμιγής επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει εκείνες τις δραστηριότητες που δεν μπορούν εξίσου με τον επιχειρηματία να πραγματοποιηθούν από μισθωτούς εργαζομένους ή άλλους φορείς (π.χ. δημόσιες υπηρεσίες). Ωστόσο η επιχειρηματικότητα με αυτή τη μορφή δεν συναντάται συχνά στην πραγματική οικονομική ζωή. Όταν ο επιχειρηματίας αναλαμβάνει δράση, τις περισσότερες φορές, είναι υποχρεωμένος για διάφορους λόγους να αναλάβει δραστηριότητες που θα μπορούσαν να αναληφθούν από άλλα άτομα χωρίς να μειωθεί το αποτέλεσμα της επιχειρηματικότητας του. Έτσι στην πράξη ο ρόλος του επιχειρηματία εκπληρώνεται με μία από τις μορφές της μικτής επιχειρηματικότητας.

B) Η μικτή επιχειρηματικότητα, ασκείται όταν ο επιχειρηματίας δραστηριοποιείται αναλαμβάνοντας και ρόλους που εύκολα μπορούν να υλοποιηθούν από άλλα άτομα ή φορείς της οικονομίας (διοικητικά στελέχη, τραπεζικό σύστημα κ.λπ.). Το είδος αυτό διακρίνεται σε επιχειρηματικότητα εργαζομένων και επιχειρηματικότητα κεφαλαιούχων.

Ø Η μικτή επιχειρηματικότητα εργαζομένων περιλαμβάνει δραστηριότητες οι οποίες θα μπορούσαν να αναληφθούν από άλλα άτομα χωρίς να μειωθεί η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Συνήθως αυτό το είδος επιχειρηματικότητας εφαρμόζεται σε περιπτώσεις που ο επιχειρηματίας ιδρύει μια επιχείρηση. Η μικτή επιχειρηματικότητα σήμερα τείνει να εκλείψει γιατί:

· Ο επιχειρηματίας είναι δύσκολο να είναι τέλειος γνώστης διαφόρων ειδικών θεμάτων.

- Το εκπαιδευτικό σύστημα παρέχει αυτές τις γνώσεις σε άτομα πρόθυμα να εργασθούν. Αρά αυτό που απαιτείται είναι η σωστή επιλογή προσωπικού.

- Είναι πιο αποδοτικό να αφιερώνει το χρόνο στην ανακάλυψη μιας νέας ευκαιρίας για κέρδος.

Ø Μικτή επιχειρηματικότητα κεφαλαιούχων, ασκεί το άτομο που προχωρά στην αξιοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας του, παρέχοντας κεφάλαια στην υπό ίδρυση ή νεοϊδρυθείσα επιχείρηση του. Αυτή η μορφή τείνει σήμερα να περιορισθεί γιατί:

- Αυξάνονται οι δυνατότητες άντλησης κεφαλαίων από το χρηματοπιστωτικό σύστημα και τα διάφορα σχήματα επιχειρηματικής συνεργασίας.

- Η διάκριση ρόλων και προτιμήσεων μεταξύ κεφαλαιούχων και επιχειρηματιών – επενδυτών έχει γίνει πιο φανερή (Γκαγκάτσιος, Ι., Λελεδάκης, Γ., 2008:60-62).

1.3. ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

1.3.1. Η επιχείρηση

Η επιχείρηση αποτελεί μια παραγωγική - οικονομική μονάδα, με την έννοια ότι συνδυάζει και αξιοποιεί τους συντελεστές παραγωγής (εργασία, κεφάλαιο, γνώση, τεχνολογία κτλ.), προκειμένου να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες, με σκοπό τη διάθεση τους μέσω του μηχανισμού της αγοράς στους καταναλωτές. Αποτελεί, δηλαδή, την οργάνωση που παράγει πλούτο, με την έννοια των αγαθών με τα οποία ικανοποιούνται ανθρώπινες ανάγκες. Ταυτόχρονα όμως συμμετέχει σε κάθε οικονομική δραστηριότητα, αφού, προκειμένου για παράδειγμα να παράγει, παίζει τους ρόλους του επενδυτή, του καταναλωτή, του αποταμιευτή, του δανειζόμενου, κτλ. (Μπουράντας, Δ., κ.ά., 1999: 25).

Από την προηγούμενη περιγραφή είναι σαφές ότι η επιχείρηση αποτελεί μια κατ' εξοχήν παραγωγική μονάδα. Είναι, όμως όλες οι παραγωγικές μονάδες, επιχειρήσεις; Το δημόσιο ερευνητικό ίδρυμα, το δημόσιο λύκειο αποτελούν αναμφισβήτητα παραγωγικές μονάδες, είναι όμως επιχειρήσεις; Η απάντηση είναι ασφαλώς όχι. Σε τι λοιπόν διαφέρουν από το ιδιωτικό νοσοκομείο ή σχολείο, τα οποία είναι επιχειρήσεις; Δύο είναι

τα κύρια χαρακτηριστικά που διακρίνουν τις επιχειρήσεις από τις υπόλοιπες παραγωγικές μονάδες.

- Πρώτο, η επιχείρηση παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία τα διαθέτει έναντι μιας αξίας ανταλλαγής μέσω του μηχανισμού της αγοράς. Έτσι, η ύπαρξη της εξαρτάται από την ικανότητα να αποκτά έσοδα και κέρδη μέσω του μηχανισμού αυτού. Οι παραγωγικές μονάδες που δεν είναι επιχειρήσεις δε διαθέτουν τα προϊόντα με αυτόν τον τρόπο (έναντι μιας αξίας ανταλλαγής μέσω του μηχανισμού της αγοράς) και η επιβίωση τους δεν εξαρτάται από αυτό.

- Δεύτερο, απ' όσα προηγήθηκαν προκύπτει ότι η επιχείρηση συνδέεται με την ανάληψη κινδύνου. Αυτό σημαίνει ότι η λειτουργία μιας επιχείρησης ή μια επιχειρηματική δραστηριότητα συνδέεται με πιθανότητα κέρδους ή ζημίας (Μπουράντας, Δ., κ.ά., 1999: 25).

1.3.1.1. Η Επιχείρηση ως Κοινωνική Οργάνωση

Η επιχείρηση αποτελεί μια οργάνωση, όπως αυτή έχει περιγραφεί στις προηγούμενες σελίδες. Είναι χρήσιμο όμως εδώ να τονιστούν και τα κοινωνικά της στοιχεία. Η επιχείρηση αποτελεί μια κοινωνική πραγματικότητα ή "κοινωνική κατασκευή", αφού αποτελείται από ανθρώπους. Αυτό συνοπτικά σημαίνει ότι:

- Η επιχείρηση εκφράζει έναν τρόπο συλλογικής δράσης.
- Στο πλαίσιο αυτής αναπτύσσονται κοινωνικές σχέσεις, όπως διαπροσωπικές σχέσεις, σχέσεις αλληλεγγύης, κτλ.
- Η επιχείρηση αποτελεί μια κοινωνική οργάνωση στην οποία υπάρχουν, "συγκρούονται" και γίνονται αντικείμενο διαπραγμάτευσης διαφορετικά συμφέροντα διαφορετικών ομάδων, όπως, για παράδειγμα, εργαζόμενοι-εργοδότες.
- Στην επιχείρηση υπάρχουν σχέσεις εξουσίας, με την έννοια ότι για κάθε ζήτημα που απαιτείται απόφαση υπάρχει "νόμιμο" δικαίωμα, που προσδιορίζει ποιος ή ποιοι θα αποφασίσουν και ποιοι είναι υποχρεωμένοι να συμμορφωθούν σ' αυτήν ή να την εκτελέσουν.

- Η επιχείρηση λειτουργεί σύμφωνα με ένα πλαίσιο τυπικών ή άτυπων κανόνων, που ρυθμίζουν ή υποχρεώνουν σε συμμόρφωση την ατομική ή ομαδική συμπεριφορά των ανθρώπων.

- Η επιχείρηση, εκτός από προϊόντα ή υπηρεσίες, προσφέρει απασχόληση, ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών και πρέπει να "αισθάνεται" κοινωνική ευθύνη απέναντι στο περιβάλλον της.

1.3.1.2. Η Επιχείρηση ως Θεσμός

Η επιχείρηση αποτελεί ένα θεμελιώδη θεσμό, τουλάχιστον ίσης σπουδαιότητας με αυτή των υπολοίπων θεσμών, όπως, για παράδειγμα, του σχολείου ή της δικαιοσύνης. Αποτελεί βασικό πυλώνα της κοινωνίας. Η ανάπτυξη, η ευημερία, η κοινωνική δικαιοσύνη, και η εξέλιξη των κοινωνιών συνδέεται άμεσα με το θεσμό της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, προσδιορίζονται σε σημαντικό βαθμό από το πλαίσιο ρυθμιστικών διατάξεων π.χ. (Σύνταγμα, νόμος) κάθε κοινωνίας, η ίδρυση, η λειτουργία κάθε επιχείρησης, οι σχέσεις μεταξύ αυτής και του περιβάλλοντος της (π.χ. εργαζόμενοι, μέτοχοι, προμηθευτές, δανειστές, πελάτες) που συνδέονται με την επιχείρηση, ακόμη και ο "θάνατος" της (η διάλυση της). Η επιχείρηση είναι επίσης υποχρεωμένη να διατυπώνει επισήμως τους βασικούς κανόνες που διέπουν τη φύση και τη λειτουργία της (π.χ. καταστατικό) και να διαθέτει θεσμική οργάνωση (Γενική Συνέλευση, Διοικητικά Συμβούλια, κτλ) (Μπουράντας, Δ., κ.ά., 1999: 25).

1.3.1.3. Η Επιχείρηση ως Σύστημα

Όπως κάθε οργάνωση, έτσι και η επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύστημα, και, συνεπώς, να γίνει αντιληπτή και να μελετάται ως τέτοιο. Διευκρινίζεται ότι σύστημα είναι ένα σύνολο στοιχείων ή μερών τα οποία συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις αλληλεπίδρασης και αποτελούν μια ολότητα. Σύμφωνα με το παρακάτω σχήμα (Σχήμα 1.1.) η επιχείρηση:

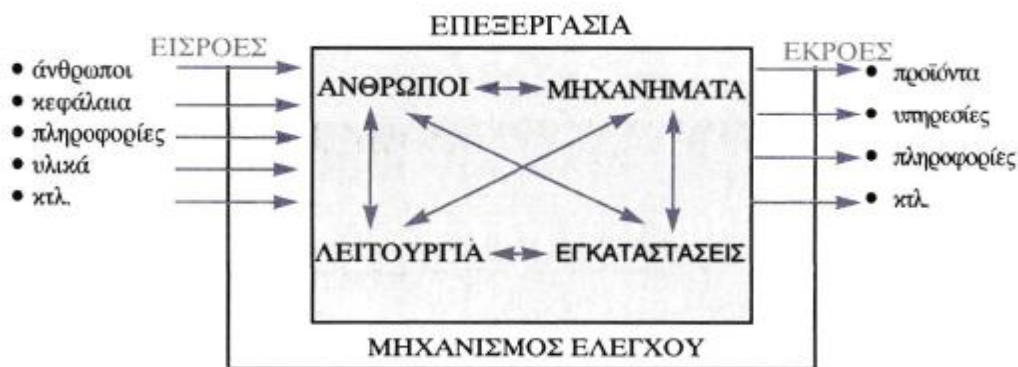
§ Λαμβάνει ως εισροές από το περιβάλλον ανθρώπινους, οικονομικούς, υλικούς και άλλους πόρους.

§ Επεξεργάζεται-μετασχηματίζει-μεταποιεί τους πόρους αυτούς μέσω διάφορων λειτουργιών και μέσων.

§ Δίνει στο περιβάλλον τις εκροές (π.χ. προϊόντα-υπηρεσίες).

§ Είναι διακριτή από το περιβάλλον της, με την έννοια ότι έχει σύνορα.

§ Προσαρμόζεται στο περιβάλλον της μέσω του μηχανισμού ελέγχου-ανατροφοδότησης (Μπουράντας, Δ., κ.ά., 1999: 25-26).



Σχήμα 1.1. Η Επιχείρηση ως Σύστημα

Με βάση τη συστημική προσέγγιση, η διοίκηση των επιχειρήσεων απαιτεί την κατανόηση και τη μελέτη του κάθε στοιχείου-μέρους της ξεχωριστά, αλλά και τις σχέσεις μεταξύ αυτών. Για παράδειγμα, δεν αρκεί μόνο να μελετηθεί η τεχνολογία μιας επιχείρησης, αλλά και η σχέση αυτής με τους ανθρώπους. Αυτό ασφαλώς συνεπάγεται και για την επιχείρηση, όπως και για κάθε άλλο οργανισμό, τη διεπιστημονική προσέγγιση των ζητημάτων της διοίκησής τους (Μπουράντας, Δ., κ.ά., 1999: 25-26).

1.3.2. Διακρίσεις Επιχειρήσεων

Αναφορικά με τη διάκριση των επιχειρήσεων και τον τρόπο διαχωρισμού τους, έχουν προταθεί κάποια κριτήρια. Από την κατηγορία και το είδος της επιχείρησης θα εξαρτηθεί η μορφή οργάνωσης και ο τύπος της διοίκησης που θα εφαρμοσθεί. Η κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων που βασίζονται σε διάφορα κριτήρια, όπως,

οικονομικά, νομικά οργανωτικά κ.λπ. Ανάλογα με το μέγεθός τους, οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε :

§ Μικρές

§ Μεσαίες

§ Μεγάλες

Εκτός από το μέγεθος μερικά ακόμα βασικά κριτήρια κατάταξης των επιχειρήσεων είναι βάσει: α) ενιαίου κύκλου εργασιών, β) του ετήσιου μέσου όρου του αριθμού των εργαζομένων και γ) την αξία των στοιχείων του ισολογισμού.

Ανάλογα με το αντικείμενο απασχόλησής τους οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες και η κάθε μια υποδιαιρείται σε άλλες. Έτσι με βάση αυτό το κριτήριο διακρίνονται σε:

✓ Πρωτογενούς ή αρχικής παραγωγής (π.χ. γεωργικές, αλιευτικές, επιχειρήσεις εξόρυξης ορυκτού και μεταλλευμάτων κ.α.)

✓ Δευτερογενούς παραγωγής (μεταποιητικές επιχειρήσεις, βιοτεχνίες και βιομηχανίες)

✓ Τριτογενούς παραγωγής (επιχειρήσεις κυκλοφορίας αγαθών, υπηρεσίες εμπορικές, τουριστικές τράπεζες κλπ.) (Τζωρτζάκη Κ. & Α. Τζωρτζάκη, 1992:79-80).

Αναφορικά με το φορέα και τη νομική τους μορφή κάθε επιχείρηση είναι νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου το οποίο λειτουργεί με συντονισμένες ενέργειες για την επίτευξη του κέρδους. Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε ατομικές και εταιρικές. Οι εταιρικές επιχειρήσεις χωρίζονται σε προσωπικές, σε εταιρίες κεφαλαίου, συνεταιρισμούς και κοινοπραξίες. Οι προσωπικές εταιρίες διακρίνονται σε ομόρρυθμες, ετερόρρυθμες και αφανής.

Το χαρακτηριστικό των ατομικών και προσωπικών επιχειρήσεων είναι η απεριόριστη ευθύνη των φυσικών προσώπων που τις αποτελούν. Δηλαδή σε περίπτωση δυσμενών καταστάσεων όπως πτώχευση δεσμεύεται εκτός από την περιουσία της επιχείρησης και η προσωπική περιουσία των ιδιοκτητών. Ενώ στις επιχειρήσεις κεφαλαίου όπως είναι η ανώνυμη εταιρία η ευθύνη περιορίζεται στην εταιρική

περιουσία. Απαραίτητη προϋπόθεση για τη σύσταση οποιασδήποτε μορφής εταιρίας είναι η σύνταξη καταστατικού και για συγκεκριμένους τύπους επιχειρήσεων είναι απαραίτητη και η παρουσία συμβολαιογράφου ενώ για άλλους πάλι αρκεί μόνο ένα ιδιωτικό έγγραφο. Ο βασικός στόχος όλων των τύπων επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση της αξία τους δηλαδή η δημιουργία πλούτου, η αύξηση και ο πολλαπλασιασμός του αρχικού κεφαλαίου (Τζωρτζάκη Κ. & Α. Τζωρτζάκη, 1992: 79-80).

1.3.3. Δυσκολίες και κίνδυνοι στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας

Η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, ιδίως όταν αφορά στην ίδρυση και τη λειτουργία μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων, συχνά αναστέλλεται εξαιτίας πλήθους δυσκολιών και εμποδίων, τα οποία είναι κοινά για τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και συνοψίζονται ως εξής:

- Διοικητικές δυσκολίες και γραφειοκρατία κατά την έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας ή/και κατά τη λειτουργία της επιχείρησης.
- Δυσκολία συγκέντρωσης τουλάχιστον του αρχικού κεφαλαίου.
- Δυσκολίες που προέρχονται από το ύψος της φορολογίας και τις κοινωνικές – ασφαλιστικές επιβαρύνσεις για τους αυτοαπασχολούμενους (ή τους δυνάμει αυτοαπασχολούμενους).
- Δυσκολίες αντιμετώπισης του ανταγωνισμού εντός της Ε.Ε., αλλά και διεθνώς.
- Προβλήματα που δημιουργούνται από τον σχετικό αποκλεισμό ομάδων πληθυσμού από την ανάπτυξη επιχειρηματικότητας. Τέτοιες ομάδες είναι οι εθνοτικές μειονότητες, οι γυναίκες, τα νεαρά άτομα κ.ά.
- Προβλήματα γεωγραφικού αποκλεισμού.
- Ελλείψεις σε γενικότερη γνώση και αντίληψη περί επιχειρηματικότητας και εναλλακτικών λύσεων, καθώς και εμπόδια που έχουν να κάνουν με τις ανάγκες σε εξειδικευμένη γνώση, εκπαίδευση – κατάρτιση και δεξιότητες.
- Κίνδυνοι (οικονομική ανασφάλεια, κοινωνική κατακραυγή) και αποθάρρυνση που προέρχονται από την προοπτική μιας επιχειρηματικής αποτυχίας, σε σχέση με τις

πιθανότητες και το μέγεθος της αναμενόμενης ανταμοιβής από μια επιτυχή επιχειρηματική δραστηριοποίηση.

• Προτίμηση για το καθεστώς του μισθωτού αντί για αυτό του αυτοαπασχολούμενου (Γεωργιάδης, Π., 2008:19).

Όσον αφορά στους κινδύνους που όλες οι επιχειρηματικές δραστηριότητες, αντιμετωπίζουν, οι συνηθέστερες κατηγορίες είναι οι ακόλουθες:

§ κίνδυνος από μεταβολές των τιμών της αγοράς (market risk)

§ κίνδυνος πιστοδότησης (credit risk)

§ λειτουργικός κίνδυνος (operational risk)

§ κίνδυνος παραβατικότητας (legal risk)

§ κίνδυνος ρευστότητας (liquidity risk) κ.λπ.

Πιο συγκεκριμένα, θα λέγαμε ότι οι κίνδυνοι που μπορούν να συναντηθούν διακρίνονται ανάλογα με: Α) την προέλευσή τους και Β) τη φύση τους.

Α) Ανάλογα με την προέλευσή τους οι κίνδυνοι χωρίζονται σε:

i) ενδογενείς ως προς την επιχείρηση (δηλ. κίνδυνοι που σχετίζονται άμεσα με την λειτουργία της επιχείρησης) και **ii) εξωγενείς** ως προς την επιχείρηση (δεν σχετίζονται με την λειτουργία της επιχείρησης και προέρχονται από το εξωτερικό οικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης) (Webb., P., Webb., S., 2004: 43).

Β) Ανάλογα με την φύση τους διακρίνονται στους κινδύνους που :

i) μπορούν να υπολογιστούν με μαθηματικό τρόπο (υπολογίζονται συγκεκριμένα με την θεωρία πιθανοτήτων και επίσης μπορούν να ασφαλιστούν και να συμπεριληφθούν στο κόστος λειτουργίας της επιχείρησης) και **ii)** σε αυτούς που δεν μπορούν να υπολογιστούν με μαθηματικό τρόπο.

Εκτός από τους παραπάνω κινδύνους υπάρχει και ο κίνδυνος από αυξημένα πάγια έξοδα. Παράγοντες που μπορούν να προκαλέσουν αυτόν τον κίνδυνο είναι οι εξής :

- 1) χαμηλότερες πωλήσεις από τις αναμενόμενες,
- 2) υποβίβαση των μικτών περιθωρίων κέρδους,

- 3) κακή διαχείριση της εισροής χρήματος,
- 4) απώλειες της εταιρίας και
- 5) θεμελιώδεις αλλαγές στην αγορά (Webb., P., Webb., S., 2004: 43).

Πέρα από την συνηθισμένη έννοια του κινδύνου υπάρχουν και οι ελεγχόμενοι κίνδυνοι οι οποίοι βοηθούν στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Ο κάθε επιχειρηματίας αντιμετωπίζει τον κάθε κίνδυνο με διαφορετικό τρόπο. Υπάρχει ο επιχειρηματίας ο οποίος θα επιδιώξει τον κίνδυνο με προσδοκία μεγάλου κέρδους αλλά και ο επιχειρηματίας ο οποίος δεν θα προσπαθήσει να τον αντιμετωπίσει.

Για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, αλλά και για την ανταγωνιστική βιωσιμότητα της επιχείρησης, πρέπει οι κίνδυνοι αυτοί να αναγνωρισθούν, να εντοπισθούν, να εκτιμηθεί σωστά το μέγεθός τους και στη συνέχεια να διαχειριστούν μέσα από συγκεκριμένες στρατηγικές και πρακτικές, ώστε ο συνολικός κίνδυνος, που αντιμετωπίζει η επιχείρηση να ελαχιστοποιηθεί και να είναι μέσα σε χρηματοοικονομικά αποδεκτό από τη διοίκησή της πλαίσιο (Webb., P., Webb., S., 2004: 43).

1.3.4. Επιχειρηματικά κίνητρα και ευκαιρίες

Η είσοδος στον επιχειρηματικό στίβο είναι πάντα μια δύσκολη απόφαση, η οποία εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων. Κάποιοι από αυτούς τους παράγοντες είναι ευρύτερα πολιτισμικοί, με την έννοια ότι αφορούν τις γενικότερες στάσεις και αντιλήψεις απέναντι στην επιχειρηματική δραστηριότητα που επικρατούν σε μια κοινωνία σε μια συγκεκριμένη περίοδο. Ανεξάρτητα από το αν ο επίδοξος ή νέος επιχειρηματίας έχει σαφή συνείδηση αυτού του πολιτισμικού πλαισίου ή όχι, η απόφασή του δεν μπορεί παρά να επηρεάζεται από αυτό, τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό (Ιωαννίδης, Σ., 2013:39-40).

Κάποιοι άλλοι παράγοντες είναι αυστηρά προσωπικοί, με την έννοια ότι αφορούν τον τρόπο με τον οποίο κάθε συγκεκριμένος άνθρωπος κρίνει την δική του προσωπική επιχειρηματική δραστηριοποίηση. Εδώ ιδιαίτερη σημασία έχουν παράγοντες όπως η αξιολόγηση των ικανοτήτων και της εμπειρίας του από τον ίδιο τον επίδοξο/νέο επιχειρηματία, αλλά και το «θάρρος» του για την είσοδο σε μια νέα δραστηριότητα, τα αποτελέσματα της οποίας δεν μπορεί παρά να ενέχουν μεγάλη αβεβαιότητα. Πρόκειται,

με άλλα λόγια, για παράγοντες οι οποίοι αφορούν αποκλειστικά το άτομο και την επιλογή επιχειρηματικής δραστηριοποίησης για την οποία είτε προβληματίζεται, είτε έχει ήδη αποφασίσει να ακολουθήσει.

Από κοινού, οι πολιτισμικοί και οι προσωπικοί παράγοντες μπορεί να θεωρηθεί ότι προσδιορίζουν τις προδιαθέσεις για επιχειρηματική δραστηριοποίηση. Ωστόσο, από μόνες τους οι προδιαθέσεις δεν είναι απαραίτητο να οδηγήσουν στην δραστηριοποίηση. Για να συμβεί αυτό, ο επίδοξος επιχειρηματίας πρέπει να έχει τα κατάλληλα κίνητρα, κάποιον λόγο δηλαδή ώστε, με βάση τις προδιαθέσεις, να αποφασίσει να κάνει το βήμα προς τον επιχειρηματικό στίβο. Όπως θα φανεί στη συνέχεια, το ζήτημα των κινήτρων είναι σημαντικό γιατί συνδέεται άμεσα με τον τύπο της δραστηριότητας που θα ξεκινήσει ο επιχειρηματίας.

Τόσο οι προδιαθέσεις, όσο και τα κίνητρα, επηρεάζονται από τον οικονομικό κύκλο. Μολονότι η αναφορά σε πολιτισμικούς και προσωπικούς παράγοντες φαίνεται να υπονοεί ότι η επιχειρηματική δραστηριοποίηση είναι ανεξάρτητη από την οικονομική συγκυρία μέσα στην οποία ενεργοποιείται, αυτό δεν σημαίνει ότι οι παράγοντες αυτοί δεν επηρεάζονται από την οικονομική συγκυρία, άρα ότι ενεργοποιούνται με διαφορετικό τρόπο σε διαφορετικές φάσεις του οικονομικού κύκλου (Ιωαννίδης, Σ., 2013: 39-40).

Οι προδιαθέσεις βεβαίως δεν αρκούν για να ωθήσουν κάποιον στην επιχειρηματική δραστηριοποίηση. Για να συμβεί αυτό πρέπει επίσης το άτομο να έχει κίνητρο να πράξει ανάλογα. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο γίνεται διάκριση ανάμεσα σε δύο τύπους επιχειρηματικότητας, ανάλογα με τα κίνητρα τα οποία κινητοποιούν την απόφαση του ατόμου να εισέλθει στον επιχειρηματικό στίβο:

α) **Η επιχειρηματικότητα ευκαιρίας**, που αναφέρεται στην επιχειρηματικότητα που έχει ως κίνητρο κυρίως την αξιοποίηση μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας που εντοπίζεται από το άτομο και αξιολογείται στο πλαίσιο του οικονομικού περιβάλλοντός του και προκρίνεται ικανή είτε να οδηγήσει σε αύξηση του εισοδήματός του, είτε να προσφέρει εργασιακή ανεξαρτησία. Για τον Schumpeter (1934), η αναγνώριση της ευκαιρίας οφείλεται στην εξαιρετική ικανότητα του επιχειρηματία (entrepreneur) να μετασχηματίζει την αγορά (Schumpeter, J., 1934: 65), για τον Rotter (1966), στην ανάγκη του

επιχειρηματία να βρίσκεται στο κέντρο της εξουσίας και για άλλους στη διαρκή επιδίωξη του κέρδους (Rotter, J.B., 1966: 80). Οι Shaver & Scott (1991), εμβάθυναν περισσότερο στα ψυχογραφικά χαρακτηριστικά του επιχειρηματία, την κλίση και την τάση του να μετασηματίζει με πρακτικές μεθόδους μια ευκαιρία σε επιχείρηση (Shaver, K. G., Scott, L. R., 1991:23-45).

β) **Η επιχειρηματικότητα ανάγκης**, που αναφέρεται στην περίπτωση όπου το άτομο ωθείται στην ανάληψη επιχειρηματικής δραστηριότητας λόγω έλλειψης άλλων επιλογών εργασίας, δυσαρέσκειας με την υπάρχουσα απασχόληση, φόβου για πιθανή απόλυση βραχυπρόθεσμα με στόχο απλώς τη διατήρηση του εισοδήματός του, το οποίο προφανώς «απειλείται» με συρρίκνωση (Ιωαννίδης, Σ., 2013: 47-51).

Οι δύο αυτοί τύποι αποτελούν στην πραγματικότητα δύο ακραίους πόλους, καθώς διάφορες περιπτώσεις μπορεί να κινούνται ανάμεσα στα δύο άκρα (Ιωαννίδης, Σ., 2013: 47-51).

Κίνητρα έναρξης επιχειρηματικής δραστηριότητας ανά χώρα, 2011

	Επιχ/κότητα ανάγκης (% επιχειρηματιών αρχικών σταδίων)	Επιχειρηματικότητα ευκαιρίας με στόχο την αύξηση εισοδήματος ή/και μεγαλύτερη ανεξαρτησία (% επιχειρηματιών αρχικών σταδίων)
Χώρες Α	37,0	38,5
Χώρες Β	28,2	41,7
Αυστραλία	15,0	73,1
Βέλγιο	10,4	72,4
Γαλλία	27,3	56,5
Δανία	7,1	64
Φινλανδία	18,3	59,4
Γαλλία	14,8	70,7
Γερμανία	18,6	54,9
Ελλάδα	25,4	36,8
Ιρλανδία	29,5	36,9
Ιαπωνία	24,9	63,5
Κορέα	41,5	36,2
Ολλανδία	9,1	62,3
Νορβηγία	4,3	70,5
Πορτογαλία	17,8	58,1
Σιγκαπούρη	16,2	52,6
Σλοβενία	12,1	51,2
Ισπανία	25,9	39,3
Σουηδία	6,1	67,6
Ελβετία	11,4	61,4
Ταϊβάν	17,5	49,8
Ην. Αραβικά Εμιράτα	14,4	67,4
Ην. Βασίλειο	17,2	46,3
ΗΠΑ	21,2	58,9
Χώρες Γ	17,6	57
Μ.Ο. GEM	27,6	45,7

Πηγή: IOBE, Επεξεργασία στοιχείων GEM

Πίνακας 1.1.

Ο Πίνακας 1.1. παρουσιάζει τα δεδομένα για την επιχειρηματικότητα ανάγκης και για την επιχειρηματικότητα ευκαιρίας με στόχο την αύξηση του εισοδήματος ή/και μεγαλύτερη ανεξαρτησία. Η τελευταία μεταβλητή επιλέγεται εδώ επειδή συγκεντρώνει τη μεγάλη πλειονότητα όσων απάντησαν ότι βασικό τους κίνητρο είναι η εκμετάλλευση μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας.

Τα δεδομένα του Πίνακα 1.1. προσφέρουν μια εξήγηση για το ότι υψηλή επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων συσχετίζεται αντίστροφα με το επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης. Υψηλή επιχειρηματικότητα ανάγκης εμφανίζουν οι φτωχότερες χώρες του πλανήτη (37% η ομάδα Α και 28,2% η ομάδα Β), ενώ οι χώρες καινοτομίας καταγράφουν το χαμηλότερο ποσοστό (17,6%). Στις τελευταίες, η ύπαρξη πολλών ευκαιριών για ικανοποιητική μισθωτή απασχόληση ωθεί στην επιχειρηματικότητα μόνον εκείνους που έχουν ανακαλύψει μια πραγματική καλή ευκαιρία για επικερδή επιχειρηματική δραστηριοποίηση. Αντίθετα, στις φτωχότερες χώρες πολλά άτομα ωθούνται στην επιχειρηματική δραστηριότητα γιατί δεν έχουν άλλη δυνατότητα να εξασφαλίσουν τα προ το ζην (Ιωαννίδης, Σ., 2013: 47-51).

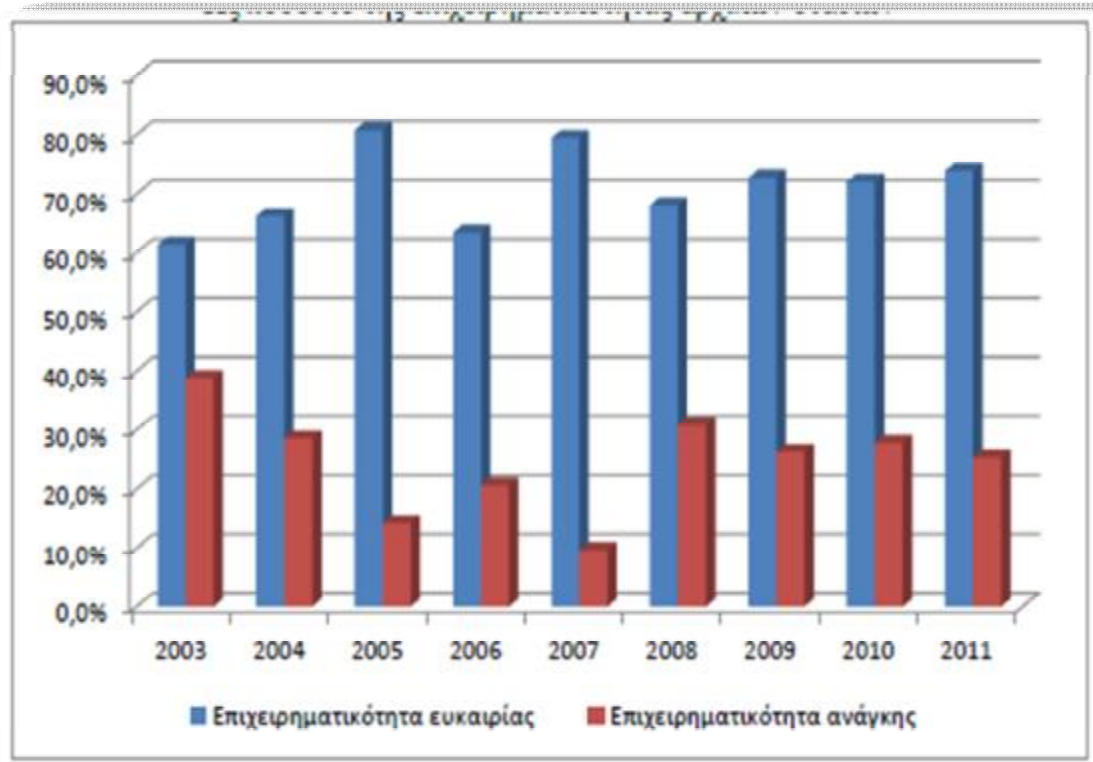
Στον δείκτη της επιχειρηματικότητας ευκαιρίας, η σχέση ανάμεσα στην τιμή του δείκτη και στο επίπεδο ανάπτυξης είναι θετική. Από το 38,5% για τις χώρες που βασίζονται στην εκμετάλλευση συντελεστών παραγωγής (ομάδα Α), ο δείκτης ανεβαίνει στο 41,7% για τις χώρες που βασίζονται στη βελτίωση της οικονομικής αποτελεσματικότητας (ομάδα Β) και εκτοξεύεται στο 57% στις χώρες καινοτομίας (ομάδα Γ). Όσο λοιπόν πλουσιότερη είναι μια χώρα, τόσο περισσότερο το κίνητρο για επιχειρηματική δραστηριοποίηση έχει να κάνει με την ποιότητα της επιχειρηματικής ευκαιρίας που έχει ανακαλύψει κάποιος και τόσο λιγότερο επηρεάζεται από την ανάγκη βιοπορισμού.

Στον δείκτη της επιχειρηματικότητας ανάγκης, το 2011 η Ελλάδα καταγράφει μια από τις υψηλότερες επιδόσεις ανάμεσα στις χώρες καινοτομίας (ομάδα Γ). Πολλοί Έλληνες δηλώνουν, με άλλα λόγια, ότι καταφεύγουν στην επιχειρηματικότητα λόγω έλλειψης ευκαιριών για ικανοποιητική μισθωτή απασχόληση. Αλλά όταν κάποιος εισέρχεται στον επιχειρηματικό στίβο από ανάγκη είναι εύλογο να υποτεθεί ότι και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του εγχειρήματός του δεν θα είναι ιδιαίτερα φιλόδοξα, σε

όρους καινοτομικότητας, ταχείας αύξησης της απασχόλησης και άλλων ποιοτικών παραγόντων. Αντίστροφα, η Ελλάδα εμφανίζει έναν από τους χαμηλότερους δείκτες επιχειρηματικότητας ευκαιρίας (36,8%) ανάμεσα στις χώρες καινοτομίας. Μάλιστα, ο σχετικός δείκτης στη χώρα μας είναι χαμηλότερος από τον μέσο όρο στις δύο ομάδες (Α και Β) των φτωχότερων χωρών. Το εύρημα αυτό, και με δεδομένο ότι τα στοιχεία προέρχονται από το 2011, έτος που η Ελλάδα βρισκόταν σε βαθιά ύφεση, έρχεται βεβαίως σε απόλυτη αρμονία με το χαμηλό ποσοστό των Ελλήνων που, όπως φάνηκε παραπάνω, βλέπουν επιχειρηματικές ευκαιρίες γύρω τους (Ιωαννίδης, Σ., 2013: 47-51).

Αν η ύφεση έχει πράγματι επηρεάσει την κατανομή της νέας επιχειρηματικότητας ανάμεσα σε αυτή που κινητοποιείται από την ανάγκη και εκείνη που κινητοποιείται από την ευκαιρία, αυτό θα πρέπει να αντανακλάται στη διαχρονική εξέλιξη αυτής της κατανομής. Τα σχετικά δεδομένα παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 1.1. που ακολουθεί.

Διάγραμμα 1.1. Εξέλιξη κατανομής σε επιχειρηματικότητα ανάγκης και ευκαιρίας **Ως ποσοστό της επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων**



Πηγή: IOBE, Επεξεργασία στοιχείων GEM

Διάγραμμα 1.1.

Η σχετική δυναμική των δύο κινήτρων είναι λοιπόν σαφής. Σε όλη την περίοδο 2003-7, τα χρόνια δηλαδή της οικονομικής ευημερίας στην Ελλάδα, εκδηλώνεται η τάση αύξησης της επιχειρηματικότητας ευκαιρία και, κυρίως, μείωσης της επιχειρηματικότητας ανάγκης –και τα δύο εκφρασμένα ως ποσοστά της επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων που καταγράφεται κάθε έτος.

Με άλλο λόγια, η οικονομική μεγέθυνση δημιουργούσε ευκαιρίες και έτσι αύξανε το ποσοστό των επίδοξων/νέων επιχειρηματιών που κινητοποιούνταν για την εκμετάλλευση ευκαιριών, αντί της εξασφάλισης του βιοπορισμού τους. Είναι επίσης σαφής η αντιστροφή της τάσης από το 2008 και στη συνέχεια, στην περίοδο δηλαδή της κρίσης. Στην περίοδο αυτή, το ποσοστό των επίδοξων/νέων επιχειρηματιών που κινητοποιούνται από την ανάγκη είναι μεγαλύτερο από το παρελθόν. Και όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω, αυτό δεν μπορεί παρά να έχει επιπτώσεις και στην ποιοτική πλευρά των νέων εγχειρημάτων (Ιωαννίδης, Σ., 2013: 47-51).

1.4. ΙΣΟΤΗΤΑ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Όλοι οι πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν πολλά δικαιώματα, τα οποία μπορεί να μην τα γνωρίζουν. Η κοινοτική νομοθεσία προβλέπει ότι δεν πρέπει να γίνονται σε βάρος των εργαζομένων διακρίσεις με βάση το φύλο και πρέπει να τους μεταχειρίζονται ισότιμα και να παρέχουν τα ίδια δικαιώματα και τις ίδιες ευκαιρίες στο χώρο εργασίας.

Η έννοια της ισότητας μεταξύ ανδρών και γυναικών αποτελεί θεμελιώδη αρχή του Κοινοτικού Δικαίου και αφορά όλους τους τομείς της κοινωνικής ζωής, μέρος της οποίας είναι αναμφισβήτητα ο κόσμος της εργασίας. Επιπρόσθετα, στα θεμελιώδη δικαιώματα των εργαζομένων που περιλαμβάνει ο Ευρωπαϊκός Κοινωνικός Χάρτης, ο οποίος υπογράφηκε το 1961 αποτελεί μία από τις Συνθήκες του Συμβουλίου της Ευρώπης που προστατεύει τα ανθρώπινα δικαιώματα. Η ισότητα αυτή προσβέεται για όλους τους τομείς, καθώς και για όλες τις επιμέρους διαδικασίες ένταξης ή εξέλιξης στην απασχόληση (Κιούρτσης, Κ., 2011, www.blogs.sch.gr/kkiourtsis/files/2011/07/Θ.Ε.-3.11.pdf, Γυνακεία Επιχειρηματικότητα – Ίσες Ευκαιρίες).

Τρεις είναι οι σημαντικές αρχές που υποχρεούνται να ακολουθούν όλα τα κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης:

1. **Αρχή της ίσης αμοιβής.** Η αρχή της ίσης αμοιβής δηλώνει ότι η ίση εργασία ή η εργασία ίσης αξίας πρέπει να αμείβεται με τον ίδιο τρόπο. Επίσης, όταν χρησιμοποιείται σύστημα επαγγελματικής κατάταξης για τον καθορισμό των αμοιβών, το σύστημα αυτό πρέπει να βασίζεται σε κοινά κριτήρια για τους εργαζόμενους άνδρες και γυναίκες και να επιβάλλεται κατά τρόπο που να αποκλείει τις διακρίσεις που βασίζονται στο φύλο.

2. **Αρχή της ίσης μεταχείρισης στα επαγγελματικά συστήματα κοινωνικής ασφάλισης.** Η αρχή της ίσης μεταχείρισης δηλώνει την απαγόρευση κάθε διάκρισης στον τομέα αυτόν και καθορίζει κανόνες εφαρμογής της παρούσας οδηγίας.

3. **Αρχή της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών ως προς την πρόσβαση στην απασχόληση, την επαγγελματική κατάρτιση και προώθηση και τις συνθήκες εργασίας.** Η ίση μεταχείριση καθώς και οι ίσες ευκαιρίες αποτελούν σημαντικό θεμελιώδες δικαίωμα για όλους (Κιούρτσης, Κ., 2011, www.blogs.sch.gr/kkiourtsis/files/2011/07/Θ.Ε.-3.11.pdf, Γυνακεία Επιχειρηματικότητα – Ίσες Ευκαιρίες).

Ισότητα ανδρών και γυναικών σημαίνει να υπάρχει ίση μεταχείριση και ίσες ευκαιρίες στην καθημερινή ζωή όλων ανεξαρτήτως φύλου, γεγονός που υποστηρίζεται τόσο από τους νόμους της χώρας μας όσο και από τους νόμους της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Στο πλαίσιο της επίτευξης της ισότητας των ευκαιριών μεταξύ γυναικών και ανδρών έχουν τεθεί σε εφαρμογή μεταξύ άλλων και τα πενταετή **Προγράμματα Κοινοτικής Δράσης για τις Γυναίκες** από το 1982 και τα οποία περιλαμβάνουν τους παρακάτω γενικούς στόχους:

- Ένταξη της ισότητας στον ευρωπαϊκό κοινωνικό διάλογο μεταξύ των εργοδοτών και των συνδικαλιστικών οργανώσεων, καθώς και προσπάθεια επίτευξης συνεργασίας και αλλαγής της νοοτροπίας σε όλα τα επίπεδα.
- Κατάργηση των διακρίσεων στην αγορά εργασίας, στήριξη των γυναικείων προσπαθειών απασχόλησης και γενικότερα, της ισότητας στην οικονομία.

- Το συνδυασμό εργασίας – νοικοκυριού – οικογενειακής ζωής μέσα από την εξατομίκευση των κοινωνικών παροχών.
- Την ίση συμμετοχή ανδρών – γυναικών κατά τη λήψη των αποφάσεων.
- Τη στήριξη και πλήρη εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Δικαίου, καθώς και την παροχή πληροφοριών για την ισότητα των ευκαιριών.
- Την ενίσχυση της παρακολούθησης, καθώς και της αξιολόγησης του προγράμματος Δράσης.

Η Ευρωπαϊκή Στρατηγική και τα Διαρθρωτικά Ταμεία βοηθούν στην ανάπτυξη της Γυναικείας Επιχειρηματικότητας και όλα τα κράτη μέλη δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες που επιθυμούν να συγκροτήσουν νέες επιχειρήσεις ή να αυτοαπασχοληθούν (Κιούρτσης, Κ., 2011, www.blogs.sch.gr/kkiourtsis/files/2011/07/Θ.Ε.-3.11.pdf, Γυναικεία Επιχειρηματικότητα – Ίσες Ευκαιρίες).

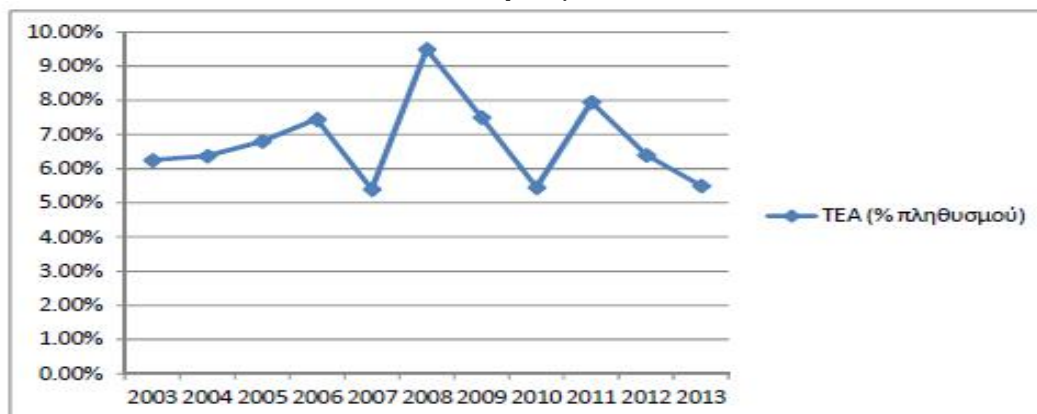
1.5. ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΤΟ 2011 – 2013

Το ποσοστό του πληθυσμού που βρισκόταν σε φάση εκκίνησης επιχειρηματικής δραστηριότητας το 2012 ήταν 6,5%. Το ποσοστό αυτό είναι σημαντικά χαμηλότερο από το 8% που είχε καταγραφεί το προηγούμενο έτος για την επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων. Προφανώς, η πτώση του δείκτη δεν είναι άσχετη από τη δεινή οικονομική κατάσταση στην οποία βρίσκεται η χώρα, καθώς η ύφεση συρρικνώνει τις επιχειρηματικές πρωτοβουλίες που θεωρούνται βιώσιμες. Έτσι, ενώ το 2011 η Ελλάδα κατατάσσόταν στην 4η υψηλότερη θέση ανάμεσα στις χώρες καινοτομίας, το 2012 βρίσκεται στην 12η θέση. Μάλιστα, τα πρώτα στοιχεία από την έρευνα του 2013 καταγράφουν μια περαιτέρω πτώση του δείκτη στο 5,5% (Ιωαννίδης, Σ., Γιωτόπουλος, Ι., 2014:9-10).

Στην Ελλάδα πάνω από ένα τρίτο (36,32%) των επιχειρηματιών αρχικών σταδίων προέρχονταν το 2012 από το ηλικιακό κλιμάκιο 25-34 ετών. Πρόκειται για θετικό γεγονός, καθώς μπορεί να υποτεθεί ότι οι νεότερες ηλικίες φέρνουν μαζί τους στον επιχειρηματικό στίβο νέες ιδέες και διάθεση πειραματισμού. Ωστόσο, ακόμα και αν

αξιολογήσει κανείς θετικά αυτό το στοιχείο, είναι βέβαιο ότι αυτό που εξηγεί την τάση είναι η μεγάλη ανεργία των νέων στη χώρα μας, που απωθεί όλο και μικρότερες ηλικίες από την ελπίδα της εύρεσης μισθωτής εργασίας και, άρα, τις στρέφει προς κάποιου είδους αυτόνομης επιχειρηματικής δραστηριοποίησης.

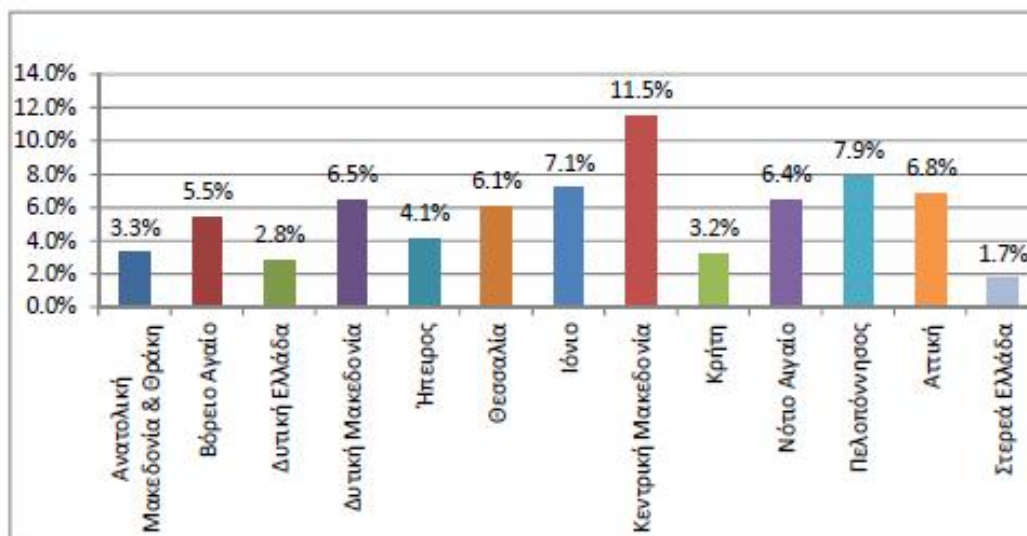
Διάγραμμα 2.2. Εξέλιξη επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων (TEA) ως % του πληθυσμού



Πηγή: IOBE, επεξεργασία στοιχείων GEM

Η ανάλυση της επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων σε περιφερειακό επίπεδο είναι εξίσου υψηλής σπουδαιότητας καθώς είναι εύλογο να υποτεθεί ότι μεγάλες διαφορές στον συγκεκριμένο δείκτη δεν θα εμφανίζονται μόνο μεταξύ χωρών, αλλά και μεταξύ των περιφερειών εντός της ίδιας χώρας. Τοπικοί πολιτισμικοί παράγοντες, αλλά κυρίως το επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης κάθε περιφέρειας, δεν μπορεί παρά να επηρεάζουν την έφεση των ατόμων να δραστηριοποιηθούν επιχειρηματικά. Με βάση τα αποτελέσματα που προέκυψαν ο δείκτης επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων κυμαίνεται από 11.6% στην Κεντρική Μακεδονία (η υψηλότερη τιμή), σε 1,7% στη Στερεά Ελλάδα (η χαμηλότερη). Αξίζει να επισημανθεί ότι μόνο σε δύο από τις υπόλοιπες περιφέρειες ο δείκτης υπερβαίνει σημαντικά τον εθνικό μέσο όρο (Δυτ. Μακεδονία 11,1% και Πελοπόννησος 7,9%) (Ιωαννίδης, Σ., Γιωτόπουλος, Ι., 2014:9-10).

Διάγραμμα 2.3. Επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων ανά περιφέρεια, 2012



Πηγή: IOBE, επεξεργασία στοιχείων GEM

1.5.1. Επιχειρηματικές προδιαθέσεις και κίνητρα

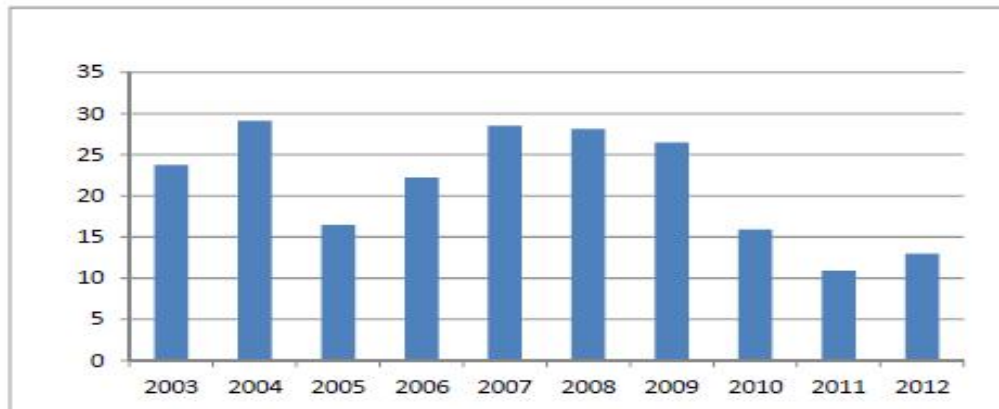
Η ανάλυση των επιχειρηματικών προδιαθέσεων και αντιλήψεων εστιάζει σε παράγοντες που διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: σε πολιτισμικούς, με την έννοια ότι αναφέρονται στη γενική στάση μιας κοινωνίας απέναντι στην επιχειρηματική δραστηριότητα και σε προσωπικούς, που αναφέρονται στο πώς βλέπει το ίδιο το άτομο το ζήτημα της επιχειρηματικής του δραστηριοποίησης.

Στους πολιτισμικούς παράγοντες δεν προκαλεί εντύπωση η επίδοση της Ελλάδας στη κοινωνική καταξίωση και σεβασμό προς τους επιτυχημένους επιχειρηματίες. Σε μια χώρα όπου κυριαρχούν οι μικρές επιχειρήσεις και όπου η καθιερωμένη επιχειρηματικότητα παραμένει ισχυρότατη παρά την κρίση, είναι λογικό να αντιμετωπίζονται με σεβασμό εκείνοι που έχουν επιτύχει στον επιχειρηματικό στίβο. Αντιθέτως, η Ελλάδα καταγράφει σταθερά τη χαμηλότερη επίδοση μεταξύ των χωρών καινοτομίας στην προβολή επιτυχημένων περιπτώσεων επιχειρηματικότητας από τα μέσα ενημέρωσης (Ιωαννίδης, Σ., Γιωτόπουλος, Ι., 2014:11-13).

Οι αντιλήψεις στην Ελλάδα σχετικά με την ύπαρξη επιχειρηματικών ευκαιριών εντός του επόμενου εξαμήνου καταγράφουν με ποσοστό 12,9% μια από τις χαμηλότερες

επιδόσεις παγκοσμίως για το 2012. Η επίπτωση της μακροχρόνιας ύφεσης της ελληνικής οικονομίας στο σχετικό δείκτη είναι βέβαια αναμενόμενη. Ωστόσο, σε σχέση με την περίοδο 2008-2011 παρατηρείται μια σαφής αντιστροφή της πτωτικής τάσης (π.χ. το 2011 ήταν 10,9%).

Διάγραμμα 2.4. Επιχειρηματικές ευκαιρίες το επόμενο εξάμηνο (% πληθυσμού)

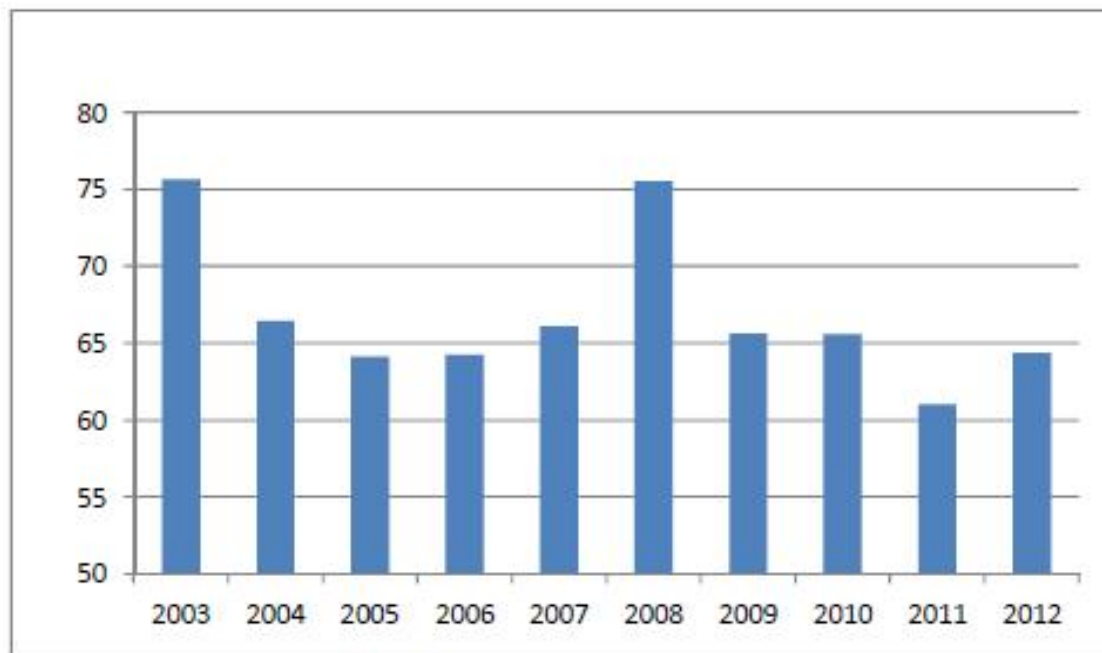


Πηγή: IOBE, επεξεργασία στοιχείων GEM

Φαίνεται λοιπόν ότι καταγράφεται μια τάση ανάκαμψης της οικονομίας, καθώς περισσότερα άτομα από ό,τι στο παρελθόν διαπιστώνουν ότι υπάρχουν επιχειρηματικές ευκαιρίες γύρω τους.

Καθώς η οικονομία συρρικνωνόταν, όλο και λιγότερα άτομα εκτιμούσαν ότι η επιχειρηματική δραστηριοποίηση θα ήταν σε θέση να εξασφαλίσει στον επιχειρούντα υψηλότερο εισόδημα, εργασιακή ασφάλεια και ανεξαρτησία, όλα δηλαδή τα θεωρούμενα ως θετικά επακόλουθα της επιχειρηματικότητας ως επαγγελματικής επιλογής. Ωστόσο, και εδώ έχει ενδιαφέρον η επίδοση του δείκτη κατά το 2012. Το 64,4% του δείγματος απαντά ότι η επιχειρηματικότητα είναι καλή επιλογή σταδιοδρομίας, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό το 2011 ήταν μόνο 61%. Η αύξηση αυτή υποδηλώνει μια θετικότερη εκτίμηση για τις προοπτικές βιωσιμότητας νέων εγχειρημάτων σε σύγκριση με το παρελθόν, άρα την εκτίμηση ότι οι προοπτικές της οικονομίας αναμένεται να βελτιωθούν (Ιωαννίδης, Σ., Γιωτόπουλος, Ι., 2014:11-13).

Διάγραμμα 2.5. Επιχειρηματικότητα: καλή επιλογή σταδιοδρομίας (% πληθυσμού)



Πηγή: IOBE, επεξεργασία στοιχείων GEM

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο – Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Για να οριστεί η οικονομική κρίση χρησιμοποιούνται συνήθως οι έννοιες από τη θεωρία των οικονομικών διακυμάνσεων. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οικονομικές διακυμάνσεις ή οικονομικοί κύκλοι είναι το φαινόμενο των επαναλαμβανόμενων διακυμάνσεων της γενικής οικονομικής δραστηριότητας, που παρατηρούνται για μια περίοδο ετών.

Μία κρίση μπορεί να αποτελείται από τέσσερα διαφορετικά και διακριτά στάδια. Ο συνήθης κύκλος ζωής μιας κρίσης ακολουθεί τα παρακάτω στάδια:

1. Στάδιο Επιμόρφωσης της κατάστασης ή Πρόδρομων συμπτωμάτων.
2. Στάδιο εκδήλωσης-κορύφωσης της κρίσης.
3. Στάδιο των επιπτώσεων.
4. Στάδιο επίλυσης- ομαλοποίησης (Ρεγκούκος Π., 2013: 106).

2.2. ΣΥΝΤΟΜΟ ΧΡΟΝΙΚΟ ΤΗΣ ΠΡΩΤΗΣ ΦΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Παρά το γεγονός ότι τα προβλήματα της ελληνικής οικονομίας είχαν αρχίσει να διογκώνονται σοβαρά κατά τη διάρκεια της διετίας 2008 -2009 (γεγονός που ουσιαστικά οδήγησε και καθόρισε την πρόωρα προκηρυγμένη εκλογική διαδικασία της 4^{ης} Οκτωβρίου 2009), δεδομένης της γενικότερης οικονομικής κρίσης που εκδηλώθηκε σε διεθνές επίπεδο, το θέμα των δυσμενών προοπτικών της ελληνικής οικονομίας άρχισε να κλιμακώνεται μετά την ανάληψη της εξουσίας από το κόμμα του ΠΑΣΟΚ και ιδιαίτερα εντός του Νοεμβρίου 2009.

Επιχειρώντας μια σύντομη παρουσίαση του χρονολογίου της ελληνικής οικονομικής κρίσης, όπως αυτή εκδηλώθηκε και κλιμακώθηκε κατά την εξεταζόμενη χρονική περίοδο, δηλαδή από τις εκλογές της 4^{ης} Οκτωβρίου 2009 και έως την

πρωθυπουργική ανακοίνωση της προσφυγής της χώρας στο μηχανισμό στήριξης Ευρωπαϊκής Ένωσης – Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου στις 23 Απριλίου 2010, αναγνωρίζονται οι ακόλουθοι ενδιάμεσοι σταθμοί και γεγονότα:

4 Οκτωβρίου 2009:

Εκλογική νίκη του κόμματος ΠΑΣΟΚ με ποσοστό 43,92%

Νοέμβριος 2009:

Αρχίζει η σταδιακή άνοδος των spreads των ελληνικών ομολόγων, σηματοδοτώντας την είσοδο της εθνικής οικονομίας σε μια προβληματική φάση με δυσκολία δανεισμού από τις διεθνείς αγορές.

21 Νοεμβρίου 2009:

Η Ελλάδα ανακοινώνει ότι το έλλειμμα του 2009 είναι 12,5 % του ΑΕΠ έναντι του περίπου 6% που αναφερόταν επισήμως (δήλωση Προέδρου Eurogroup Ζαν – Κλοντ Γιούνκερ «Το παιχνίδι τελείωσε»)

24 Δεκεμβρίου 2009

Ψηφίζεται ο κρατικός προϋπολογισμός του 2010 που προβλέπει μικρές αυξήσεις σε μισθούς και συντάξεις, περικοπές επιδομάτων και αύξηση φόρου κατανάλωσης, αλλά δεν εμφανίζονται δείγματα θετικής ανταπόκρισης από Κομισιόν και διεθνείς αγορές.

14 Ιανουαρίου 2010

Η νέα ελληνική κυβέρνηση ανακοινώνει το πρόγραμμα Σταθερότητας και Ανάπτυξης (συνολικό ύψος 11,5 δις ευρώ) αναθεωρώντας τον προϋπολογισμό, ενώ τα spreads των 10ετών ομολόγων βρίσκονται στις 294 μονάδες.

28 Ιανουαρίου 2010

Στο Νταβός της Ελβετίας, ο Έλληνας πρωθυπουργός συναντάται με πολιτικούς ηγέτες και τραπεζίτες και καθίσταται πλέον σαφές ότι το πρόγραμμα σταθερότητας δεν αρκεί για την αντιστροφή του αρνητικού κλίματος

3 Φεβρουαρίου 2010

Εγκρίνεται από την Ε.Ε., το υποβληθέν από την ελληνική κυβέρνηση Πρόγραμμα Σταθερότητας και Ανάπτυξης.

11 Φεβρουαρίου 2010

Ο Έλληνας Πρωθυπουργός συναντάται στις Βρυξέλλες με τη Γερμανίδα

Καγκελάριο, Α. Μέρκελ, τον Γάλλο Πρόεδρο Ν. Σαρκοζί και τους κ.κ. Ζ. Κ. Τρισέ, Χ. Μπαρόζο και Β. Ρομπέι και συζητούν το θέμα της οικονομικής στήριξης της Ελλάδας, προκειμένου να αποφευχθεί η μετάδοση της κρίσης χρέους στην υπόλοιπη Ευρωζώνη

15 & 16 Φεβρουαρίου 2010

Αποφασίζεται από το Eurogroup και το Ecofin η υπαγωγή της Ελλάδας σε καθεστώς σκληρής δημοσιονομικής επιτήρησης

3 Μαρτίου 2010

Η κυβέρνηση ανακοινώνει το δεύτερο, σκληρό πακέτο μέτρων εξοικονόμησης δαπανών συνολικού ύψους 4,5 δις ευρώ από περικοπές αποδοχών στο Δημόσιο και αύξηση φορολογίας (δήλωση Γ. Α. Παπανδρέου «κάναμε το χρέος μας, περιμένουμε από την Ευρώπη να πράξει το δικό της»)

25 Μαρτίου 2010

Στην Σύνοδο κορυφής της Ε.Ε., οι κρίσιμες διαβουλεύσεις στην Ε.Ε. καταλήγουν στην απόφαση για τη συγκρότηση ενός μικτού μηχανισμού στήριξης με τη συμμετοχή της Ε.Ε. και του Δ.Ν.Τ. για την παροχή οικονομικής στήριξης στην Ελλάδα.

11 Απριλίου 2010

Εξειδικεύεται μέσω τηλεδιάσκεψης, η μορφή του μηχανισμού στήριξης για την ελληνική οικονομία, γεγονός που φαίνεται να κατευνάζει προσωρινά τις αγορές.

15 Απριλίου 2010

Ο Υπουργός Οικονομικών, κ. Γ. Παπακωνσταντίνου, ζητά με επιστολή του προς τους επικεφαλής των αρμοδίων οργάνων της Ε.Ε., της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας και του Δ.Ν.Τ. (Ρεν, Τρισέ και Στρος Καν αντίστοιχα) για ξεκινήσουν διαπραγματεύσεις για την οικονομική βοήθεια προς την Ελλάδα.

23 Απριλίου 2010

Ανακοινώνεται δια στόματος του Έλληνα Πρωθυπουργού, κ. Γ. Α. Παπανδρέου, από το Καστελόριζο, η επισημοποίηση του αιτήματος της Ελλάδας για προσφυγή στον μηχανισμό στήριξης Ε.Ε. – Δ.Ν.Τ. («Βρισκόμαστε σε μια δύσκολη πορεία, μια νέα Οδύσσεια για τον Ελληνισμό»). (Εφημερίδα Καθημερινή, 2010: 4)

2.3. ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Τα αίτια της οικονομικής κρίσης πρέπει να αναζητηθούν αφενός στα χρόνια διαθρωτικά προβλήματα και τις πολιτικές που εφαρμόστηκαν αλλά και στη διεθνή συγκυρία της χρηματοπιστωτικής και οικονομικής κρίσης που τα ανέδειξε με εντονότερο και οξύτερο τρόπο. Κυρίαρχο χαρακτηριστικό της οικονομικής μας είναι ύπαρξη διαρθρωτικών προβλημάτων πολύ πριν την εμφάνιση της χρηματοπιστωτικής και οικονομικής κρίσης, τα οποία διογκώθηκαν τα τελευταία χρόνια με την εμμονή στην άσκηση πολιτικών στην κατεύθυνση των αυτορρυθμιζόμενων αγορών (Οικονομική κρίση. Αιτίες και αποτελέσματα, http://el.wikibooks.org/wiki/wiki/Οικονομική_κρίση_Αιτίες_και_αποτελέσματα).

Η σημερινή κρίση ξεκίνησε από την ταυτόχρονη συνύπαρξη των ακόλουθων τριών παραγόντων:

1) Η φούσκα στις τιμές των ακινήτων σε πολλές περιοχές των ΗΠΑ, η οποία διευκόλυνε την υπερ-κατανάλωση, με αποτέλεσμα την υπερθέρμανση της οικονομίας και την αύξηση του ελλείμματος τρεχουσών συναλλαγών, όπως πολλές φορές συμβαίνει σε παρόμοιες κρίσεις. Στη χρονική περίοδο 2000-2006, οι τιμές των κατοικιών αυξήθηκαν πάνω από 100%, αλλά έκτοτε έχουν σταθεροποιηθεί και από το 2007 μειωθεί κατά περίπου 13%, ενώ η πτώση συνεχίζεται.

2) Η ραγδαία εξάπλωση στεγαστικών δανείων υψηλού κινδύνου (subprime), από 9% των συνολικών στεγαστικών το 2003 σε 24% το 2007, δηλαδή μια αχαλίνωτη πιστωτική επέκταση σε κατηγορίες νοικοκυριών που υπό κανονικές συνθήκες δεν θα έπρεπε να έχουν δανειοδοτηθεί. Οι τράπεζες παρείχαν δάνεια με μόνη εγγύηση την αναμενόμενη αύξηση στην τιμή της κατοικίας, ενώ διευκόλυναν τα νοικοκυριά με ελκυστικά χαμηλά επιτόκια στα πρώτα χρόνια, τα οποία θα αναπροσαρμόζονταν στη συνέχεια. Πολλές φορές οι τράπεζες αναλάμβαναν να πληρώσουν το δάνειο του νοικοκυριού από άλλη τράπεζα, επειδή το νοικοκυριό είχε πρόβλημα αποπληρωμής! Και είχε πρόβλημα αποπληρωμής, καθώς με την άνοδο των επιτοκίων τη περίοδο 5/2004 – 6/2006, οι μηνιαίες δόσεις αυξάνονταν. Η έντονη αναζήτηση νέων πελατών από τις τράπεζες φαίνεται και από το γεγονός ότι τα περιθώρια επιτοκίων για τα μη φερέγγυα νοικοκυριά διαρκώς μειώνονταν.

3) Η μεταφορά του ρίσκου από τους ισολογισμούς των τραπεζών στο κοινό και τους επενδυτές μέσω τιτλοποιήσεων, πολλοί από τους οποίους αγνοούσαν το ύψος του κινδύνου και υπήρξαν επιρρεπείς στις τότε υψηλές αποδόσεις. Η μεταφορά αυτή του ρίσκου επέτρεπε στις τράπεζες να δανείζουν άφοβα σε μη φερέγγυους δανειολήπτες και στη συνέχεια να αποκτούν ρευστότητα για επιπλέον δανειοδοτήσεις, χωρίς να χρειάζεται να βρουν νέους καταθέτες. Οι τιτλοποιήσεις έγιναν μηχανές παραγωγής χρήματος. Μάλιστα, όλο και μεγαλύτερα ποσοστά στεγαστικών δανείων άρχισαν να διεκπεραιώνονται μέσω τιτλοποιήσεων από μη παραδοσιακούς οργανισμούς, οι οποίοι δεν είχαν εγγύηση του αμερικανικού δημοσίου (30% το 2002, 54% το 2006) (Οικονομική κρίση. Αιτίες και αποτελέσματα, http://el.wikibooks.org/wiki/wiki/Οικονομική_κρίση_Αιτίες_και_αποτελέσματα).

Η κρίση που ξεκίνησε από τις αγορές των ΗΠΑ επηρέασε όλη την υφήλιο. Όσος πέρασε ο καιρός βγήκε στην επιφάνεια η σοβαρότητα της κρίσης και το πρόβλημα πήρε διαφορετικές διαστάσεις. Η κρίση αν και πρωτοπαρουσιάστηκε στις αγορές των ΗΠΑ σε σύντομο χρονικό διάστημα άρχισε να επηρεάζει όλες τις παγκόσμιες αγορές. Έτσι η κρίση από περιφερειακό πρόβλημα έγινε παγκόσμιο. Αν και οι χώρες που επηρεάστηκαν έλαβαν μέτρα σε σύντομο χρονικό διάστημα έγινε φανερό ότι όλες οι χώρες πρέπει να ενεργήσουν από κοινού.

Επιγραμματικά θα λέγαμε ότι οι κυριότερες αιτίες που προκάλεσαν την εμφάνιση και ανάπτυξη της τρέχουσας οικονομικής κρίσης είναι οι εξής:

1. Υπερβολική χρήση Δανειακών Κεφαλαίων (Leverage).
2. Πλημμελής διαβάθμιση πιστοληπτικού κινδύνου (Bond Ratings).
3. Αμοιβές στελεχών στον χρηματοπιστωτικό τομέα (Bonus).
4. Κίνητρα για αλόγιστη χορήγηση στεγαστικών δανείων, ανεξάρτητα από τον πιστοληπτικό κίνδυνο των δανειοληπτών
5. Στεγαστικά δάνεια για αγορά κατοικίας χωρίς συμμετοχή δανειολήπτη.

2.4. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Η κρίση ξεκίνησε από τη «φούσκα» στις τιμές των κατοικιών, την αδυναμία αποπληρωμής δανείων από τους «subprime» δανειολήπτες και τα λεγόμενα «τοξικά» ομόλογα. Αρχικά στην οικονομία επικρατούσε μια ανησυχία. Έπειτα όμως η αλματώδης αύξηση της τιμής του πετρελαίου και του χρυσού σηματοδότησε την έκρηξη και την εξάπλωση της κρίσης. Ακόμα και οι ΗΠΑ που πριν την κρίση ακολουθούσαν μια νεοφιλελεύθερη οικονομική πολιτική χωρίς κρατική παρέμβαση, κατά τη διάρκεια της κρίσης δεν δίστασαν να παρέμβουν σθεναρά κρατικοποιώντας μάλιστα και κάποιες τράπεζες. Μετά το ξέσπασμα όμως της χρηματοπιστωτικής κρίσης οι επιπτώσεις εξαπλώθηκαν διεθνώς και στην πραγματική οικονομία, όπως η μείωση της ζήτησης και του διεθνούς εμπορίου, η μείωση του ΑΕΠ, όπου μάλιστα το ΑΕΠ σημείωσε αρνητικούς ρυθμούς ανάπτυξης σχεδόν σε όλες τις χώρες διεθνώς. Επιπλέον, σημειώθηκε μια σημαντική οπισθοχώρηση της βιομηχανικής παραγωγής, μείωση των εισαγωγών και των εξαγωγών από τις αναδυόμενες οικονομίες της Βραζιλίας, Ρωσίας, Ινδίας και Κίνας με αποτέλεσμα την περαιτέρω συρρίκνωση της διεθνούς οικονομίας και τη ραγδαία αύξηση των απολύσεων, περικοπών και της ανεργίας. Η αύξηση του παγκόσμιου ΑΕΠ επιβραδύνθηκε απότομα στο 3,2% το 2008, από 5,2% που ήταν το 2007 και σε ραγδαία πτώση κατά 1,1% το 2009. Ταυτόχρονα, η αύξηση του παγκόσμιου εμπορίου αγαθών επιβραδύνθηκε στο 3,2% το 2008, από 6,6% που ήταν το 2007 και 9,3% το 2006, για να σημειώσει δραματική πτώση κατά 11,9% το 2009 (Αγγελόπουλος Κ., 2010: 71-72).

Η πρωτοφανής εξάπλωση και μέγεθος της οικονομικής κρίσης ανάγκασε και οδήγησε στη συντονισμένη αντίδραση των κυβερνήσεων και των κεντρικών τραπεζών προκειμένου να αποφευχθεί περαιτέρω όξυνση της κατάστασης και να εξομαλυνθεί και να υπάρξει σταδιακή αποκατάσταση των συνθηκών της παγκόσμιας οικονομίας. Οι κεντρικές τράπεζες των κρατών επενέβησαν συγχρονισμένα με σκοπό να εξασφαλίσουν ρευστότητα με εγγυήσεις και περιόρισαν την αστάθεια στα επιτόκια της βραχυπρόθεσμης αγοράς. Η Fed προέβη σε μείωση επιτοκίων, ενώ η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) πάγωσε τις αυξήσεις και άρχισε να προσανατολίζεται σε πιθανές μειώσεις. Επιπλέον, η ΕΚΤ θεωρείται ότι είναι υπεύθυνη για την επέκταση της χρηματοοικονομικής κρίσης στην Ευρώπη, αφού αρχικά φάνηκε να αδιαφορεί και να αγνοεί για αυτή αυξάνοντας τα επιτόκια σε υψηλά επίπεδα στοχεύοντας στην αντιμετώπιση των πληθωριστικών πιέσεων

υπερεκτιμώντας τις ικανότητες της ισχυρής της οικονομίας και παραβλέποντας τις αδυναμίες ή τα ελλείμματα που μπορεί να εμφάνιζαν κάποιες χώρες της Ευρωζώνης. Αποτέλεσμα ήταν η ραγδαία υποτίμηση του δολαρίου σε σχέση με το Ευρώ, η ραγδαία αύξηση του πετρελαίου και σε συνδυασμό αυτών με την πιστωτική στενότητα και την έλλειψη ρευστότητας ανατράπηκε η αναπτυξιακή δυναμική των χωρών και οικονομιών της Ευρωζώνης (Αγγελόπουλος Κ., 2010: 71-72).

Ανακεφαλαιώνοντας, θα λέγαμε ότι οι σημαντικότερες επιπτώσεις που είχε η εμφάνιση της οικονομικής κρίσης των ετών 2008-2009 είναι οι εξής:

- Κρίση ρευστότητας, καθώς μέσω της μη χορήγησης επαγγελματικών και καταναλωτικών δανείων, θα τεθεί πρόβλημα ρευστότητας στην αγορά και την κατανάλωση.
- Ευκολία παροχής δανείων.
- Αύξηση επιτοκίων, βραχυπρόθεσμα μείωση επενδυτικής δραστηριότητας και περιορισμός καταναλωτικής πίστης.
- Μείωση παραγωγής /μείωση κατανάλωσης/μείωση εθνικού εισοδήματος.
- Μείωση του εμπορικού ισοζυγίου.
- Δραματική πτώση της τιμής του πετρελαίου και, συνεπώς, μείωση του κόστους παραγωγής.
- Πτώση του πληθωρισμού και, συνεπώς, σε επόμενη φάση δημιουργία ζήτησης.
- Πτώση των τιμών των πρώτων υλών και συνεπακόλουθη μείωση του κόστους και του πληθωρισμού. Πτώση στις τιμές των ακινήτων και άρα ευκαιρίες για αγορές.

2.5. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η οικονομική κρίση βρήκε τις περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις απροετοίμαστες. Οι επιπτώσεις αυτές επιδεινώθηκαν κατά πολύ περισσότερο μετά την κάθοδο της τρόικας, την υπογραφή του μνημονίου, το κούρεμα, το πάγωμα των καταθέσεων και τα περιοριστικά μέτρα που στραγγάλισαν τις επιχειρήσεις και την οικονομία. Η μεγάλη ανάπτυξη της περασμένης δεκαετίας δεν είχε φέρει μόνο αύξηση στον κύκλο εργασιών τους αλλά και ραγδαία άνοδο των εξόδων και του κόστους εργασιών.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις κλείνουν η μία μετά την άλλη τις τελευταίες μέρες με σοβαρότατες συνέπειες στην οικονομία και αυξάνοντας πολύ περισσότερο την ανεργία.

Τα κρίσιμα προβλήματα που αντιμετωπίζουν σε γενικά πλαίσια οι επιχειρήσεις είναι:

- ∅ Το πάγωμα των καταθέσεων σε συνδυασμό με τις πολύ περιορισμένες πιστώσεις που δίνονται από τις τράπεζες, δυσκολεύουν σε μεγάλο βαθμό το εμπόριο και την οποιαδήποτε άλλη οικονομική δραστηριότητα.
- ∅ Η έλλειψη της ρευστότητας.
- ∅ Η μείωση της αγοραστικής δύναμης των πελατών οδήγησε ακόμα πιο βαθιά στην κρίση και στην ύφεση.
- ∅ Οι πιστωτικές αδυναμίες που είδη αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις και η παρατεταμένη δέσμευση των υφιστάμενων καταθέσεων τους δημιουργεί σοβαρότατα προβλήματα ρευστότητας.
- ∅ Η αδυναμία δανειοδότησης.
- ∅ Η αδυναμία αποπληρωμής υφιστάμενων δανείων.
- ∅ Η αδυναμία πληρωμής ενοικίου.
- ∅ Η αδυναμία αγοράς προϊόντων λόγω έλλειψης ρευστότητας.
- ∅ Αυξημένα επιτόκια.
- ∅ Αυξημένη τιμή ηλεκτρικού ρεύματος.

Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήγαγε ο Σύνδεσμος Εταιρειών Συμβούλων Μάνατζμεντ Ελλάδος (ΣΕΣΜΑ) το α' εξάμηνο του 2010 σε δείγμα υψηλόβαθμων στελεχών 180 ελληνικών επιχειρήσεων.

Αρνητική είναι η γενική εικόνα όσον αφορά στις επιπτώσεις της τρέχουσας χρηματοπιστωτικής και οικονομικής κρίσης στις ελληνικές επιχειρήσεις για την επόμενη πενταετία. Όπως προκύπτει από τα συμπεράσματα της έρευνας, σημαντικότερη επίπτωση της κρίσης είναι η δυσκολία πρόσβασης σε πιστώσεις (64%), που σε συνδυασμό με το υψηλό κόστος κεφαλαίου (τρίτη σημαντικότερη επίπτωση κατά σειρά) δυσχεραίνουν σημαντικά τη χρηματοδότησή τους.

Επιπρόσθετα, τα οικονομικά μεγέθη των επιχειρήσεων, από την εκδήλωση της κρίσης έχουν χειροτερεύσει σημαντικά. Ειδικότερα, ποσοστό σχεδόν 70% των επιχειρήσεων του δείγματος δηλώνουν μείωση των πωλήσεων. Παρόμοιες είναι και οι εκτιμήσεις για τα καθαρά κέρδη, καθώς 71% των επιχειρήσεων προβλέπουν κάμψη καθαρών κερδών. Όσον αφορά στην επενδυτική δραστηριότητα, τρεις στις πέντε επιχειρήσεις έχουν δηλώσει ότι έχουν πραγματοποιήσει χαμηλότερες επενδύσεις από την εκδήλωση της κρίσης μέχρι και την ημερομηνία διεξαγωγής της έρευνας.

Οι προσδοκίες των επιχειρήσεων για την εξέλιξη των βασικών τους μεγεθών κατά τα επόμενα δύο έτη είναι αρκετά συγκρατημένες και λιγότερο απαισιόδοξες σε σχέση με την προηγούμενη περίοδο (από την εκδήλωση της κρίσης). Ειδικότερα, σχεδόν οι μισές επιχειρήσεις του δείγματος (49%) προβλέπουν ότι οι πωλήσεις τους θα μειωθούν, αλλά το ποσοστό αυτό είναι χαμηλότερο από εκείνο της προηγούμενης περιόδου (69%), ενώ παρόμοιες είναι και οι εκτιμήσεις για τα καθαρά κέρδη. Οι εκτιμήσεις για την απασχόληση είναι συγκρατημένες, ενώ ποσοστό 39% των επιχειρήσεων προβλέπουν επιδείνωση της πιστοληπτικής τους ικανότητας.

Επίσης, η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων πιστεύουν ότι η χρηματοπιστωτική και οικονομική κρίση θα οδηγήσει τις επιχειρήσεις σε αυστηρή τήρηση του προϋπολογισμού τους (96%), στον περιορισμό του κόστους (92%) και στην υιοθέτηση συντηρητικότερων πρακτικών στη διοίκηση και ελαχιστοποίηση του ρίσκου (86%). Επιπλέον, δύο στις τρεις επιχειρήσεις έχουν αναφέρει ότι θα κάνουν μεγαλύτερη

χρήση υπηρεσιών "Outsourcing". Όμως, αισιόδοξο μήνυμα αποτελεί η δήλωση 37% των επιχειρήσεων του δείγματος ότι η εξωστρέφειά τους δεν θα περιοριστεί λόγω της κρίσης.

Η αισιοδοξία για την πορεία της ελληνικής οικονομίας κατά τα επόμενα δύο έτη είναι συγκρατημένη για τις μισές σχεδόν επιχειρήσεις (47%), ενώ 52% των επιχειρήσεων του δείγματος εκφράζουν την απαισιοδοξία τους. Τέλος, σύμφωνα με τις απόψεις που καταγράφηκαν από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, οι τέσσερις σημαντικότερες κατευθύνσεις μέτρων που θα πρέπει να ληφθούν για να βγει η ελληνική οικονομία από την ύφεση και να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της είναι οι ακόλουθες:

- Αντιμετώπιση της γραφειοκρατίας ιδιαίτερα σε ασφαλιστικούς φορείς και οικονομικές υπηρεσίες (εφορίες, κ.λπ.) (78%).
- Ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της ανταποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών (73%).
- Καθιέρωση σταθερού θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου (64%).
- Αυξημένα κίνητρα στις επιχειρήσεις για νέες επενδύσεις (63%).

(http://www.express.gr/news/finance/356627oz_20100927356627.php3%208, 2010, Έρευνα για τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στις ελληνικές επιχειρήσεις)

2.6. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

Αντικείμενο μελέτης της συμπεριφοράς του καταναλωτή είναι ο τρόπος με τον οποίο αυτός λαμβάνει τις αγοραστικές του αποφάσεις και οι παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο λήψης αυτών των αποφάσεων και τη συμπεριφορά του καταναλωτή μετά την αγορά.

Η οικονομική κρίση είναι σημαντικός συντελεστής για την καταναλωτική συμπεριφορά ενός ατόμου. Σήμερα έχει αλλάξει δραματικά τη συμπεριφορά των Ελλήνων καταναλωτών και την ελληνική αγορά.

Αυτό παρατηρείται μέσα από την ετήσια έρευνα που πραγματοποίησε η Boston Consulting Group (BCG). Η έρευνα διεξήχθη τον Μάρτιο, σε 21 χώρες όπου

ερωτήθηκαν σχεδόν 25.000 καταναλωτές και η Ελλάδα συμπεριλήφθη με 800 συμμετέχοντες.

Όπως σε κάθε περίοδο όπου παρατηρούνται σημαντικές αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες και αγοραστικές συμπεριφορές, έτσι και τώρα με την οικονομική κρίση, δημιουργούνται ευκαιρίες και δυνατότητες για αυτούς που θα μπορέσουν να προσαρμοστούν άμεσα στις σύγχρονες ανάγκες.

- Οι Έλληνες καταναλωτές δηλώνουν πως θα αλλάξει η αγοραστική τους συμπεριφορά τους επόμενους 12 μήνες. Οι τρεις πιο σημαντικές αλλαγές κατά σειρά σημασίας είναι οι εξής:

- θα αναβάλλουν μεγάλα έξοδα τα οποία μπορούν να περιμένουν

- θα μειώσουν κατά πολύ τα έξοδα τους στα μη-απαραίτητα

- θα δείξουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για προσφορές και θα αγοράζουν περισσότερα προϊόντα που είναι σε προσφορά

- Οι Έλληνες όταν ψωνίζουν δηλώνουν πως ψάχνουν να εντοπίσουν κυρίως προϊόντα που έχουν σημαντικές τεχνικές διαφορές και προϊόντα που αποφέρουν καλύτερα αποτελέσματα και δίνουν μικρότερη σημασία στη μάρκα.

- Η εκρηκτική διείσδυση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας σε όλες σχεδόν τις κατηγορίες προϊόντων είναι αξιοσημείωτη. Οι καταναλωτές επιλέγουν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας ως ένα τρόπο για να μειώσουν τις δαπάνες τους αναζητώντας καλύτερες τιμές για τις αγορές τους από τα σούπερ-μάρκετ.

2.7. ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Πολλές επιχειρήσεις, έχουν εναποθέσει τις ελπίδες τους στο τέλος της κρίσης, μένοντας σε κατάσταση αναμονής, χωρίς να κάνουν καμία ενέργεια, περιμένοντας την ανατροπή του υπάρχοντος σκηνικού. Το ζητούμενο για μια επιχείρηση είναι αν θα συνεχίσει να υπάρχει και μετά την λήξη αυτής της περιόδου και εφόσον τα καταφέρει, σε ποια κατάσταση θα είναι. Οι βασικές ενέργειες λοιπόν, που θα πρέπει να κάνει ένας επιχειρηματίας προκειμένου να ανταπεξέλθει της υπάρχουσας κατάστασης είναι:

1. Να καταγράψει το βασικό ζητούμενο για την επιχείρηση.

Αυτό που όλοι θέλουν για την επιχείρησή του, είναι η συνέχιση της ύπαρξής της όχι μόνο μετά το τέλος της οικονομικής κρίσης, αλλά γενικότερα στο πέρασμα του χρόνου. Συνεπώς το κύριο ζητούμενο είναι:

- Η επιχείρηση να συνεχίσει να υπάρχει, να μην έχει κλείσει.
- Να μην έχει οφειλές και οικονομικές υποχρεώσεις από το παρελθόν. Διαφορετικά η κρίση θα παρατείνεται για την συγκεκριμένη επιχείρηση.
- Να μην έχει αλλοιώσει ή μειώσει την ποιότητα του προϊόντος, εμπορεύματος ή υπηρεσίας που παρέχει. Σε αντίθετη περίπτωση, η επιχείρηση θα κλείσει σε περίοδο μη κρίσης ή στην καλύτερη των περιπτώσεων θα μειώσει κατά πολύ την πίτα της αγοράς στην οποία απευθύνεται.

Συνοψίζοντας σε μια φράση μπορούμε να πούμε ότι το κύριο ζητούμενο είναι το τέλος της κρίσης να βρει την επιχείρηση ζωντανή, χωρίς οφειλές και αλλοίωση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος.

2. Να συμπίεσει τα κόστη λειτουργίας της.

Όσον αφορά στο δεύτερο σκέλος, θα πρέπει να τονιστεί ότι, η μείωση των κοστολογίων μια επιχείρησης, είναι ένα απαραίτητο αλλά και επικίνδυνο βήμα ταυτόχρονα.

S Απαραίτητο, διότι όλες οι επιχειρήσεις στο παρελθόν είχαν προσαρμόσει τα κόστη λειτουργίας τους, σε σχέση με το ύψος των εισοδημάτων – τζίρου που είχαν. Σήμερα

η πλειοψηφία των επιχειρήσεων βλέπει τα έσοδά της συνεχώς να μειώνονται. Συνεπώς είναι απαραίτητο βήμα να μειώσουν και τα κόστη λειτουργίας τους.

- S** **Επικίνδυνο**, διότι αν δεν γίνει σωστή μελέτη και χειρισμός της μείωσης του κόστους λειτουργίας, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να μειωθεί και η ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος. Για παράδειγμα, η διαπραγμάτευση και μείωση του ενοικίου των εγκαταστάσεων μιας επιχείρησης, δεν θα επηρεάσει την ποιότητα της παραγωγής της, ενώ η αναζήτηση πιο φθηνής πρώτης ύλης που χρησιμοποιεί για την παραγωγή του προϊόντος θα επηρεάσει αρνητικά την αξία των πωλούμενων αγαθών της.

3. Να αυξήσει τα έσοδά της.

Το πιο σημαντικό βήμα, ειδικά αυτή την περίοδο, είναι η επιχείρηση να αυξήσει τον τζίρο της, τα έσοδά της. Σήμερα η διατήρηση της σταθερότητας των εσόδων και η αποφυγή της μείωσής τους, αποτελεί την κύρια επιδίωξη των επιχειρήσεων. Όμως δεν αρκεί μόνο αυτό. Είναι μαθηματικά αδύνατο σε αυτές τις οικονομικές συγκυρίες να υπάρξει σταθερότητα στο πελατολόγιο και στα έσοδα μιας επιχείρησης, για τον απλούστατο λόγο, ότι η αγοραστική αξία του καταναλωτή συνεχώς μειώνεται, όπως επίσης μειώνεται και ο αριθμός των ενεργών επιχειρήσεων. Συνεπώς η μη επιδίωξη αναζήτησης νέων πελατών, καθώς και τρόπων αύξησης των εσόδων, είναι απόλυτα βέβαιο ότι θα επιφέρει πτώση των εσόδων, με ό,τι αυτό συνεπάγεται. Άρα λοιπόν για να μην επέλθει η πτώση των εσόδων σε μια επιχείρηση, πρέπει εκτός των άλλων να επιδιώξει την άνοδο. Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζει την «σταθερότητα» και διεκδικεί την άνοδο.

Η διαφήμιση επίσης, και γενικά η προβολή μιας επιχείρησης, λόγω του ότι ελάχιστοι ακολουθούν τον δρόμο αυτό έχει πολύ περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας. Η ανάπτυξη αποτελεί τον κύριο μοχλό αντιμετώπισης της σημερινής πραγματικότητας. Είναι στην κρίση της κάθε επιχείρησης, ποιό δρόμο θα ακολουθήσει για να πετύχει την δική της. Το βέβαιο είναι ότι πρέπει να κάνει βήματα προς αυτή την κατεύθυνση.

Εννοείται πως σήμερα περισσότερο από ποτέ, η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να έχει κατοχυρωθεί λογιστικά-φοροτεχνικά. Οι έλεγχοι από εκλεκτικές αρχές τόσο του Υπουργείου Οικονομικών, όσο και του Υπουργείου Εργασίας είναι συνεχής. Η ψήφιση και εφαρμογή νέων νόμων και διατάξεων, αποτελεί πλέον καθημερινό φαινόμενο. Η

λειτουργία ενός οργανωμένου λογιστηρίου το οποίο είναι εργαλείο δουλειάς και άντλησης δεδομένων για την επιχείρηση, με ταυτόχρονη προφύλαξή της από φόρους και κόστη που δεν της αναλογούν ή που με νόμιμο τρόπο μπορεί να αποφύγει, αποτελεί την απαίτηση κάθε επιχειρηματία (Αλεξίου, Γ., 2014, <http://www.businesscoachinglab.gr/page.aspx?itemID=SPG98>, 3 καθοριστικές ενέργειες για την αντιμετώπιση της κρίσης).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο – ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Έχει παρατηρηθεί ότι δεν υπάρχει σαφής αντίληψη της σημασίας του όρου "διοίκηση ή management επιχειρήσεων", ακόμη κι από άτομα που ασκούν κάποια επιχειρηματική δραστηριότητα. Για παράδειγμα ο ιδιοκτήτης ενός καταστήματος λιανικής που απασχολεί δύο εργαζόμενους έχει πιο απλή αντίληψη για το μάνατζμεντ απ' ό,τι ο δ/ντής μιας επιχείρησης που απασχολεί εκατοντάδες εργαζόμενους.

Φαίνεται ότι ο προσδιορισμός της έννοιας του όρου εξαρτάται από το παρελθόν, την πείρα και την ευρύτητα των ασκούμενων δραστηριοτήτων των ανθρώπων. Έχουν δοθεί πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί για το management, όπως, για παράδειγμα ότι είναι:

- Ένα σύστημα ενεργειών με τις οποίες επιτυγχάνονται οι στόχοι μιας κοινωνικής οργάνωσης αξιοποιώντας αποτελεσματικά συγκεκριμένους πόρους.
- Η λειτουργία που επιτρέπει να επιτευχθούν αποτελέσματα ή στόχοι μέσω άλλων ανθρώπων.

Γίνεται λοιπόν σαφές ότι η έννοια του management (οργάνωσης και διοίκησης) συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της Επιχείρησης (ή του Οργανισμού). Στην πραγματικότητα αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων (συντελεστών παραγωγής) που διαθέτει μια επιχείρηση (οργανισμός) και την επίτευξη των στόχων (Βάθης, Α., κ.ά., 1999: 56).

3.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ MANAGEMENT

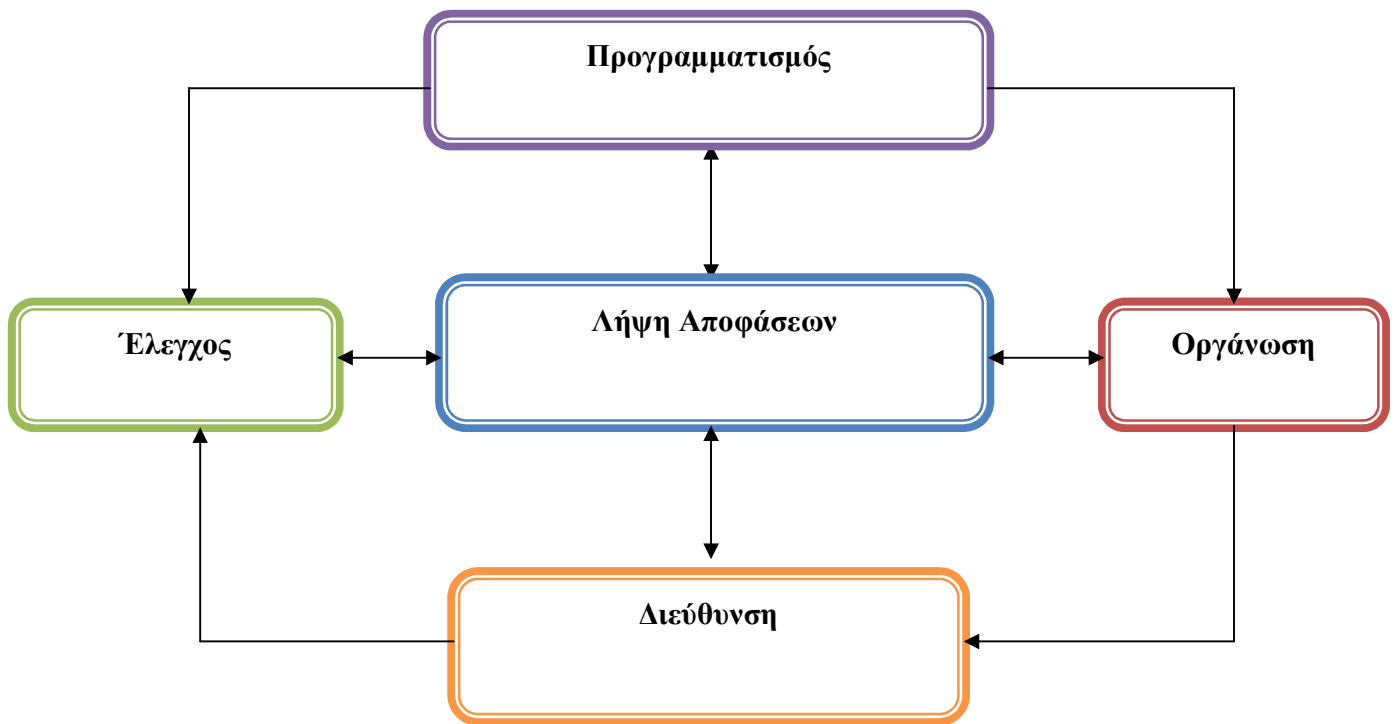
Το μάνατζμεντ ως λειτουργία παρατηρείται από την αρχαιότητα, όμως η συστηματική οργάνωση της γνώσης του ξεκίνησε ουσιαστικά από τις αρχές του αιώνα μας.

- Ο **Fraderich Taylor** (1856 - 1915) υπήρξε ένας από τους θεμελιωτές της Οργάνωσης και Διοίκησης. Με το σύγγραμμά του "Αρχές Επιστημονικού management", που δημοσιεύθηκε το 1910 στις ΗΠΑ, αναδεικνύεται ο πατέρας της Επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης.
- Ο **Henri Fayol** (1841 - 1925), Γάλλος μηχανικός, θεωρείται μετά τον Taylor ο πατέρας της "Θεωρίας της Διοίκησης" και στην Ευρώπη υπήρξε ο θεμελιωτής της επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης. Ως προς τις αρχές του management έδωσε πολύ μεγάλη έμφαση στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών.
- Ο **Max Weber** (1864 - 1920) ήταν ένας άλλος εκπρόσωπος της κλασικής θεωρίας. Ασχολήθηκε ειδικά με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών, προσδίδοντας ιδιαίτερη έμφαση στο διοικητικό φαινόμενο. Υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων) είναι το πλέον λογικό μέσο για την άσκηση ελέγχου πάνω στους ανθρώπους.
- Ο **Gantt** συνεργάτης του Taylor, εργάστηκε ως σύμβουλος επιχειρήσεων σε θέματα επιλογής εργατών και στην ανάπτυξη συστημάτων, κινήτρων και πρόσθετων αμοιβών. Υποστήριξε και αυτός την ανάγκη για ανάπτυξη της συνεργασίας και της κατανόησης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Τόνισε επίσης τη σημασία της εκπαίδευσης και του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα διοικητικά προβλήματα. Ανάπτυξε γραφικές μεθόδους απεικόνισης σχεδίων, με στόχο τον καλύτερο διοικητικό έλεγχο, και έδωσε έμφαση στη σημασία του χρόνου και του κόστους για το σχεδιασμό και τον έλεγχο της εργασίας (Βάθης, Α., κ.ά., 1999: 56).
- Το 1920 εμφανίστηκαν οι πρώτοι αμφισβητίες της θεωρίας του Taylor και των οπαδών του. Οι κατηγορίες εστιάζονταν στο γεγονός ότι το επιστημονικό μάνατζμεντ μεταχειριζόταν τους εργαζόμενους ως εξαρτήματα μηχανής, απαιτώντας

τυποποιημένες κινήσεις και μεθόδους. Υποστήριξαν ότι, αν οι επιχειρήσεις επέτρεπαν στους εργαζόμενους να έχουν ενεργό συμμετοχή σε θέματα που αφορούσαν τις συνθήκες και τις μεθόδους εργασίας, τότε το ηθικό τους θα βελτιωνόταν και θα έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία. Η θεωρία αυτή ονομάστηκε **κίνημα ανθρώπινων σχέσεων** και οι κυριότεροι εκπρόσωποι της ήταν οι **Elton Mayo** και **F. Roethlisberger**.

3.3. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ - MANAGEMENT

Η διοίκηση, όπως προαναφέρθηκε, έχει οριστεί και ως διαδικασία τεσσάρων βασικών λειτουργιών, **προγραμματισμού ή σχεδιασμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου**. Αποτελεσματική διοίκηση σημαίνει σωστή εκτέλεση των λειτουργιών της διοίκησης, οι οποίες εκτελούνται καθημερινά μέσα σε μια επιχείρηση, αλληλοεπηρεάζονται και είναι πολύ δύσκολο να διαχωριστούν από έναν παρατηρητή, που βρίσκεται έξω απ' αυτή. Η διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης ξεκινά με τον προγραμματισμό, συνεχίζει με την οργάνωση και τη διεύθυνση και καταλήγει στον έλεγχο, ο οποίος με τη σειρά του οδηγεί στην αναθεώρηση ή μη του προγραμματισμού. Βασική επίσης λειτουργία της Διοίκησης των Επιχειρήσεων είναι και η **λήψη αποφάσεων** στην επιχείρηση (ή στον οργανισμό) (σχήμα 3.1), η οποία εμπλέκεται σε όλες τις άλλες και γι' αυτό συνήθως δεν αναφέρεται ως ξεχωριστή λειτουργία της Διοίκησης (Βάθης, Α., κ.ά., 1999: 58-59).



Σχήμα 3.1.: Διαδικασία αποτελεσματικής διοίκησης

• Ο Προγραμματισμός

Είναι η διαδικασία ή το σύστημα των ενεργειών με τις οποίες καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, προβλέπεται η μελλοντική εξέλιξη των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της και προσδιορίζονται οι τρόποι, οι ενέργειες και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι στο συγκεκριμένο περιβάλλον. Αναφέρεται, δηλαδή, στο "τι" θα γίνει, "γιατί", "με ποια μέσα", "πότε" θα γίνει και "ποιος" θα το κάνει. Είναι "η σκέψη πριν τη δράση", η σχεδίαση για το "τι", "ποιος" και "γιατί" θα πραγματοποιηθεί μια ενέργεια, ποια μέσα θα χρησιμοποιηθούν και τελικά ποιες θα είναι οι οικονομικές επιπτώσεις στην επιχείρηση (ή σε οποιονδήποτε άλλο οργανισμό). Ο προγραμματισμός, επομένως, περιλαμβάνει:

1. τον καθορισμό στόχων,
2. τη διαμόρφωση των στρατηγικών και πολιτικών,

3. τα λειτουργικά προγράμματα δράσης.

Δίνει την δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών έτσι ώστε να προετοιμαστούν στην επιχείρηση για κάθε μελλοντικό γεγονός θετικό ή αρνητικό, και αυτό γιατί:

- 1) Μειώνει την απόσταση μεταξύ της λήψης αποφάσεων και των αποτελεσμάτων του.
- 2) Κάνει την επιχείρηση πιο ανταγωνιστική.
- 3) Θέτει βάσεις επικοινωνίας (Κατσώνη, Β., Λαλούμης, Δ., 2010: 141).

• Η Οργάνωση

Είναι ο συνδυασμός των δομών (θέσεων εργασίας, τμημάτων, σχέσεων εξουσίας, ιεραρχικών επιπέδων), των διαδικασιών και των κανόνων λειτουργίας, ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα στην επιχείρηση (ή στον οργανισμό). Με τη λειτουργία αυτή γίνεται σαφές ποιος είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή μιας δράσης, τη λήψη μιας απόφασης, τα είδη διαδικασιών και κανόνων, σύμφωνα με τα οποία επιλύονται τα προβλήματα σε έναν οργανισμό, όπως η επιχείρηση, το σχολείο κτλ. Επομένως, **η οργάνωση** είναι η διαδικασία με την οποία το σύνολο των εργασιών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ταξινομείται σε επιμέρους καθήκοντα, κατανέμεται στα κατάλληλα στελέχη, στα οποία αναθέτονται παράλληλα οι σχετικές ευθύνες και διαθέτονται οι κατάλληλοι πόροι. Η λειτουργία αυτή καθιστά αναγκαία την ύπαρξη ενός "οργανισμού" με συγκεκριμένη δομή και λειτουργική διάρθρωση. Η επιχείρηση αποτελεί μία μορφή τέτοιου οργανισμού που ασχολείται με παραγωγικές δραστηριότητες με σκοπό την επίτευξη κέρδους. Επομένως, η οργάνωση εκφράζεται συνήθως με: (Κατσώνη, Β., Λαλούμης, Δ., 2010: 145).

α. *Οργανόγραμμα*, το οποίο παρουσιάζει την οργανωτική διάρθρωση, δηλ. μια σχηματική απεικόνιση σε διάγραμμα διευθύνσεων, τμημάτων κτλ. που υπάρχουν σε μια επιχείρηση.

β. *Καταμερισμό των εργασιών*.

γ. *Εκχώρηση εξουσίας* σε χαμηλότερα κλιμάκια διοίκησης,

δ. *Τμηματοποίηση των λειτουργιών* ή με άλλη μορφή τμηματοποίησης.

• Η Διεύθυνση

Η διεύθυνση αφορά τη σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Είναι, δηλαδή, η καθοδήγηση, η ενθάρρυνση και η ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης για την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων τόσο μακροχρόνια όσο και βραχυχρόνια. Η λειτουργία της διεύθυνσης ξεπερνά τα όρια της απλής έκδοσης οδηγιών και εντολών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στελέχη της επιχείρησης.

Αποτελεσματική διεύθυνση σημαίνει και αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης. Πολλά προβλήματα μέσα στην επιχείρηση δημιουργούνται από έλλειψη επικοινωνίας. Η συνεχής πληροφόρηση που απαιτείται σήμερα για την εκτέλεση των βασικών δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης καθιστά την επικοινωνία απαραίτητο εργαλείο της αποτελεσματικής διεύθυνσης. Η διαμόρφωση κλίματος συνεργασίας και κατανόησης μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης είναι πλέον απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία και ανάπτυξη της, στο πλαίσιο του σκληρού ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει. Είναι ευθύνη της διεύθυνσης να ενεργοποιεί όλες τις ικανότητες των ανθρώπινων πόρων προς όφελος της επιχείρησης, αλλά και του ίδιου του στελέχους της επιχείρησης (Βάθης, Α., κ.ά., 1999: 60).

• Ο Έλεγχος

Είναι η συστηματική παρακολούθηση των ενεργειών των διάφορων μελών της επιχείρησης, για την εξακρίβωση και τη διόρθωση τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους που έχουν τεθεί. Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνει ο έλεγχος και ο σχεδιασμός του κατάλληλου συστήματος ελέγχου. Η λειτουργία του ελέγχου δεν είναι ανεξάρτητη από τη λειτουργία του προγραμματισμού. Οι δύο λειτουργίες είναι ή θα πρέπει να είναι οργανικά δεμένες. Η ανάπτυξη των κριτηρίων ελέγχου δεν μπορεί να είναι αποκομμένη από τους στόχους που έχουν τεθεί κατά τη διαδικασία (Κατσώνη, Β., Λαλούμης, Δ., 2010: 149).

3.4. ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Το Management εφαρμόζει τον τρόπο, τη μέθοδο και την πρακτική για την επιτέλεση του στόχου, που η πραγμάτωσή του είναι το συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Σήμερα τα πάντα μεταβάλλονται ραγδαία. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί ευρίσκονται σε μια αέναη κίνηση. Η μόνη επικρατούσα συνθήκη είναι η αβεβαιότητα και η αλλαγή.

Η σταθερότητα και η δυνατότητα πρόβλεψης έχουν αντικατασταθεί από την συνεχή προσαρμοστικότητα και επιχειρηματικότητα. Οι οργανωτικές δομές, οι διαδικασίες, οι απαιτήσεις και ανάγκες ανατρέπουν το όλο πλαίσιο, προκειμένου να επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα. Την επιχείρηση σήμερα την ενδιαφέρει να έχει έτοιμη απάντηση στο ποιος θα τοποθετηθεί στην α΄ δραστηριότητα ή στην β΄, τι θα κάνει στη συγκεκριμένη θέση και πώς θα επιτύχει το όλο περίγραμμα των στόχων του. Οι στόχοι επικεντρώνονται στην επίλυση των προβλημάτων, στην ικανοποίηση των αναγκών και των απαιτήσεων της επιχείρησης και στην πραγμάτωση των γενικά αποδεκτών αξιών (Ζαβλανός, Μ., 2002: 167-168).

Η καθοδήγηση της εργασίας και εργασιακής πρακτικής από το Management συντελείται μέσα σε ένα πλαίσιο τριών σταδίων που είναι:

A) Ο σχεδιασμός, δηλαδή

- καθορισμός στόχων απόδοσης- προσδιορισμός στόχων ανάπτυξης
- διευκρινίσεις στις αμοιβές και στις προσδοκίες όλων των εμπλεκομένων παραγόντων της επιχείρησης
- καθορισμός της διαδικασίας και της ροής της εργασίας

B) Ανάπτυξη, δηλαδή

- δημιουργία πλαισίου ευθυγραμμισμένου με τις προς εκτέλεση εργασίες
- διάχυση πληροφορίας και αμφίδρομη πληροφόρηση σε χρονικά διαστήματα που ορίζονται

- αντανάκλαση στην σταδιοδρομία και
- δημιουργία ευκαιρίας για μάθηση και εκπαίδευση

Γ) Αναθεώρηση, δηλαδή

- πραγματοποιήθηκαν οι στόχοι;
- προσδιορισμός των δυνατών-θετικών, αδυνάτων-αρνητικών σημείων σ' όλο το πλαίσιο της δράσης
- αξιολόγηση του όλου πλαισίου
- αξιολόγηση των δυνατοτήτων

Οι στόχοι όπως τονίστηκε πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, με σαφείς υπευθυνότητες και δράσεις, ρεαλιστικοί, απαιτητικοί και σίγουρα καθορισμένοι. Μια σημαντική πρακτική που βοηθά αποτελεσματικά το Management και την επίτευξη και πραγμάτωση των στόχων είναι η Αξιολόγηση Απόδοσης Προσωπικού, που μπορεί να διεξάγεται μια φορά το έτος με τις σχετικές αναθεωρήσεις και ελέγχους κατά την διάρκεια αυτού του έτους. Η Αξιολόγηση Απόδοσης Προσωπικού αποτελεί την συγκροτημένη διαδικασία για την συνεχή απόδοση και πραγμάτωση των στόχων της επιχείρησης (Ζαβλανός, Μ., 2002: 167-168).

Οι στόχοι μέσω της Αξιολόγησης Απόδοσης είναι:

- Στόχοι απόδοσης σχετιζόμενοι με τις επιχειρηματικές προτεραιότητες και
- Στόχοι ανάπτυξης σχετιζόμενοι με τους στόχους απόδοσης ή τις προσδοκίες σταδιοδρομίας των εργαζομένων

Παρακάτω παρατίθεται ένα πλαίσιο γενικής στοχοθεσίας μιας επιχείρησης που θα βοηθήσει περισσότερο στην ασφαλέστερη κατανόηση και εφαρμογή.

1. Ομαδικό πνεύμα: Εμπιστοσύνη της συνεργασίας, του πνεύματος ομάδας, του ηθικού των εργαζομένων, της διάθεσης για απόδοση, της ίσης μεταχείρισης του προσωπικού και της κοινής αντιμετώπισης των προβλημάτων της επιχείρησης.

2. Συσπείρωση δυνάμεων: Προσπάθεια συσπείρωσης και ταύτισης των δυνάμεων της επιχείρησης για τον κοινό στόχο, την επίλυση των προβλημάτων και την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.

3. Αλλαγή νοοτροπίας: Προσπάθεια επικέντρωσης των εργαζομένων με γνώμονα και άξονα το συμφέρον των εργαζομένων και της επιχείρησης.
4. Δημιουργία οράματος: Καθιέρωση του θεμελιακού σκοπού της επιχείρησης και προσπάθεια της επιχείρησης να καταστήσει κοινωνούς όλους τους παράγοντές της.
5. Εταιρική πολιτική-αξίες: Προσπάθεια εδραίωσης μιας ενιαίας εταιρικής κατεύθυνσης και πολιτικής ώστε να επιτευχθεί μια «νοηματική ενότητα» και κατά συνέπεια ενότητα συμπεριφοράς και λήψης αποφάσεων που θα οδηγήσουν το σύστημα της επιχείρησης σε τέτοιο επίπεδο ώστε να μην εμφανίζεται απορυθμισμένο.
6. Συμμετοχή εργαζομένων: Προσπάθεια ύπαρξης ειλικρινούς συμμετοχής στο πνεύμα των αλλαγών και των νέων μηνυμάτων και πρακτικών .
7. Δημιουργία ενιαίου οργανισμού: Προσπάθεια αποφυγής των «νησίδων», των ομάδων αντίδρασης και των αρτηριοσκληρωτικών καταστάσεων.
8. Δημιουργία επιχειρηματικής αντίληψης: Προσπάθεια έμπνευσης των στελεχών της που πρέπει να λειτουργήσουν όχι μόνο ως ηγέτες, να κατέχουν την τέχνη της επικοινωνίας και τον συντονισμό, αλλά πρέπει να έχουν εκείνη την επινοητικότητα, εκείνο το «επιχειρηματικό δαιμόνιο» που στάθηκε πάντα βάση κάθε οράματος και μέσο για την επίτευξή του (Ζαβλανός, Μ., 2002: 170-171).
9. Απομάκρυνση επικοινωνιακής σύγχυσης: Προσπάθεια συνένωσης όλων των εργαζομένων προς την κοινή κατεύθυνση και αποφυγή κυρίως επικοινωνιακών συγχύσεων, «απομακρύνσεων» και «αναδιπλώσεων».
10. Πρόγραμμα ενδυνάμωσης του Ανθρώπινου Δυναμικού: Διερεύνηση και επανεξέταση των σοβαρών αποφασιστικών περιοχών όπως: Σύστημα Αξιολόγησης Απόδοσης Προσωπικού, σύστημα προσλήψεων, προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού, σχέδιο διαδοχής, σύστημα κινήτρων, σύστημα εκπαίδευσης, ηθικοί κανόνες και ηθική της εργασίας, αναβάθμιση των περιγραφών θέσεων εργασίας, αναθεώρηση του οργανογράμματος, επιχειρησιακή κουλτούρα, έλεγχος και μείωση του κόστους, αξιοκρατικά και με αξιολογική ουδετερότητα κριτήρια, επανεξέταση των διαδικασιών κ.λπ.

11. Καλές εργασιακές σχέσεις: Ο λόγος φέρνει τον διάλογο και ο διάλογος την συνύπαρξη και την συμβίωση.

12. Δημιουργία μηχανισμού ελέγχου: Δημιουργία τρόπων, μεθόδων, μέτρων, συστημάτων και μηχανισμού με άμεσο σκοπό την επιτέλεση σωστών αποτελεσμάτων (<http://www.synergysolution.gr/main/management-kai-stoxoi/>, 2012, Management και Στόχοι).

3.5. ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΥΦΕΣΗΣ

Η οικονομική κρίση που περνάμε εξελίσσεται ίσως στη χειρότερη των τελευταίων 70 χρόνων. Στις συνθήκες αυτές το μάνατζμεντ μιας επιχείρησης είναι πολύ δύσκολο, ακόμα και αν η επιχείρηση είναι υγιής, πόσο μάλλον αν μπαίνει στην κρίση με προβλήματα. Οι ανακοινώσεις για αρνητικά αποτελέσματα από γνωστά ονόματα είναι πλέον καθημερινές. Στις αρχές του 2009, για παράδειγμα, η Microsoft, με σχεδόν μονοπωλιακή θέση στην αγορά, ανακοίνωσε για πρώτη φορά στην ιστορία της ότι θα κάνει 5.000 απολύσεις. Η κάθε κρίση παρουσιάζει προβλήματα για μια επιχείρηση, απαιτεί σταθερό χέρι στο τιμόνι και παρουσιάζει και ευκαιρίες. Ας δούμε πως διαμορφώνεται το επιχειρηματικό μάνατζμεντ κάτω από τις συνθήκες αυτές και τι ενέργειες απαιτεί – τουλάχιστον με βάση όσα τεκταίνονται σε αγορές στις οποίες οι επιχειρήσεις αποφασίζουν οι ίδιες για το ωράριο λειτουργίας τους...

Περιοκές: Χωρίς αμφιβολία η πρώτη κίνηση κάθε επιχείρησης που προσπαθεί να τα βγάλει πέρα σε μια οικονομική κρίση είναι η περικοπή των δαπανών. Η μείωση του κόστους είναι απαραίτητη για να διατηρηθεί κάποια κερδοφορία όταν ο τζίρος είναι μειωμένος. Εκείνο που πολλές φορές όμως διαφεύγει της προσοχής πολλών μάνατζερ είναι ότι κάτι τέτοιο είναι μια πολύ βραχυπρόθεσμη τακτική επιβίωσης, αλλά όχι και μακροπρόθεσμη στρατηγική ανάπτυξης. Είναι γεγονός ότι σε κάθε επιχείρηση μπορεί πάντα κανείς να βρει πολλά να κόψει χωρίς να την επηρεάσει σημαντικά. Άλλωστε σε περιόδους ευημερίας όλο και κάποια σπατάλη γίνεται. Ένα ζητούμενο είναι πότε πρέπει να κάνει τις περικοπές αυτές. Δεν μπορεί κανείς (και ούτε πρέπει) από την μια μέρα στην άλλη να αλλάξει δραστικά την πορεία του κάτω από πίεση. Το άλλο ζητούμενο είναι τι και πόσο πρέπει να περικοπεί. Οι περικοπές έχουν (και πρέπει να έχουν) κάποιο όριο.

Απολύσεις: Οι περικοπές προσωπικού είναι ένα τεράστιο και πολύ ευαίσθητο θέμα. Είναι η πλέον άμεση ενέργεια, σχεδόν αντανακλαστική, ιδίως για μεγάλες, απρόσωπες και εισηγμένες επιχειρήσεις. Και ναι μεν με απολύσεις κόβει αμέσως κανείς κάποιες δαπάνες και μπορεί να ξεφορτωθεί προσωπικό χαμηλής απόδοσης. Αλλά τι άλλο ακριβώς κόβει δεν είναι πάντα εύκολο να απεικονιστεί σε κάποιο λογιστική κατάσταση – μιλάμε για μυαλά, μόρφωση, εμπειρία, δημιουργικότητα. Ο μεγάλος θεωρητικός του μανάτζμεντ Peter Drucker είχε τονίσει ότι οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση είναι και πρέπει να θεωρούνται περιουσιακό στοιχείο και όχι μισθοδοτική δαπάνη. Είχε μάλιστα προτείνει να συμπεριλαμβάνονται επισήμως οι εργαζόμενοι στους ισολογισμούς κάτω από τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, και όχι ως έξοδο στα αποτελέσματα χρήσης, και να εκπίπτουν σε περιπτώσεις μαζικών απολύσεων (Βογιατζής, Ζ., 2009, <http://www.bluewavemag.com/blueart366.htm>, Ο επιχειρηματικό μανάτζμεντ σε περιόδους ύφεσης).

Καινοτομία: Η καινοτομία είναι από τη φύση της μια σπατάλη. Κάνει κανείς πολλά έξοδα για πολλές δοκιμές για να βγάλει κάτι επιτυχημένο. Είναι λογικό η πρακτική αυτή να θυσιαστεί πολύ γρήγορα στον βωμό των περικοπών. Κάτι τέτοιο όμως δεν είναι αναγκαστικά καλό μακροπρόθεσμα. Το πρόβλημα αυτό είναι πιο έντονο για επιχειρήσεις που διατηρούν την καινοτομία τους σε κάποιο ξεχωριστό τμήμα, ανεπηρέαστο από την υπόλοιπη επιχείρηση (που είναι και η πιο συνηθισμένη πρακτική). Οι περικοπές, και ιδίως οι περικοπές προσωπικού, μπορεί να αποβούν μοιραίες στην περίπτωση αυτή. Εργασίες με προοπτική μπορεί να διακοπούν ή να ματαιωθούν και προσωπικό με εμπειρία μπορεί να φύγει. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις στις οποίες η καινοτομία είναι καθημερινή πρακτική από όλους, περνάνε από κρίσεις χωρίς πολλές αβαρίες, γιατί το πνεύμα της καινοτομίας μπορεί να διατηρηθεί ακόμα και αν οι περικοπές γίνουν αναγκαίες.

Χρηματοοικονομικό μανάτζμεντ: Το χρηματοοικονομικό μανάτζμεντ απαιτεί πάντα μεγάλη προσοχή στην εξέλιξη των χρηματοοικονομικών δεικτών της επιχείρησης. Πολλές επιχειρήσεις έχουν προειδοποιητικά συστήματα που τους επιτρέπουν να αντιδρούν γρήγορα σε μια κρίση. Όσο πιο νωρίς μπορεί να αντιδράσει κανείς τόσο καλύτερα. Μετρητά και δανειακές υποχρεώσεις υπαγορεύουν σε γενικές γραμμές την πορεία της επιχείρησης. Από άποψη χρηματοδότησης μόνο οι απολύτως υγιείς

επιχειρήσεις μπορούν να ελπίζουν σε κάποιο δανεισμό και αυτόν με ακριβά επιτόκια και δυσμενείς όρους.

Μικρομεσαίες επιχειρήσεις: Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν τα δικά τους προβλήματα σε μια οικονομική κρίση. Δεν έχουν τους πόρους των μεγάλων επιχειρήσεων. Δεν έχουν μεγάλα περιθώρια μείωσης του κόστους τους. Δεν μπορούν να απολύσουν εύκολα προσωπικό, καθώς μια απόλυση μπορεί να τους στοιχίσει περισσότερο από ένα μισθό. Δεν μπορούν επίσης να βρουν εύκολα χρηματοδότηση. Αλλά στο βαθμό που έχουν σωστό μάνατζμεντ μπορούν να είναι πιο ανθεκτικές σε κρίσεις. Βρίσκονται σε πιο άμεση επαφή με πελάτες και εξελίξεις και μπορούν να αντιδρούν νωρίτερα και με μεγαλύτερη ευελιξία.

Γενικά, όσο πιο νωρίς μπορεί να αντιδράσει κανείς τόσο το καλύτερο, αν και βέβαια το πότε είναι νωρίς είναι συχνά δύσκολο να το προσδιορίσει κανείς. Γι' αυτό και είναι κρίσιμο να παρακολουθεί κανείς πάντα στενά τις εξελίξεις και να προετοιμάζει την επιχείρηση για όλα τα σενάρια του μέλλοντος και να κάνει τις αλλαγές που χρειάζονται κάτω από ευνοϊκές συνθήκες παρά κάτω από πίεση. Όσο πιο αργή η αντίδραση τόσο πιο δραστικά τα απαιτούμενα μέτρα. Πάντως η κρίση παρουσιάζει και ευκαιρίες. Πολλές επιχειρήσεις βρίσκουν ανοίγματα και δράττονται των ευκαιριών αυτών για να κάνουν πολύ σημαντικές κινήσεις, ιδιαίτερα όταν οι κινήσεις τους θα βρουν τους ανταγωνιστές τους μουδιασμένους, αποκτώντας τεράστια πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών τους μετά την κρίση (Βογιατζής, Ζ., 2009, <http://www.bluewavemag.com/blueart366.htm>, Ο επιχειρηματικό μάνατζμεντ σε περιόδους ύφεσης).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο – ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι ένα τεράστιο και πολύπλοκο θέμα που συνδέεται από πολλές μεταβλητές, όπως: φιλοδοξίες, εργασιακή πείρα, προσωπικά βιώματα, κοινωνικό περιβάλλον και αριθμούς και ένταση προσωπικών αναγκών. Μπορεί όμως να περιγραφεί σαν τη συνολική αντίδραση-ανταπόκριση του ατόμου σε διάφορες υποκινητικές δυνάμεις. Δηλαδή, το άτομο συμπεριφέρεται κατά τον ένα ή άλλο τρόπο, επειδή ανταποκρίνεται σε δυνάμεις που το υποκινούν να δράσει κατά κάποιο συγκεκριμένο τρόπο *«Υποκίνηση είναι η διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού»* (Κουτουζής, Μ., 1999: 172).

Η υποκίνηση είναι ένα από τα πιο απλά, αλλά και από τα πιο σύνθετα αντικείμενα της Διοικητικής. Οι άνθρωποι υποκινούνται βασικά ή οδηγούνται να συμπεριφέρονται κατά τρόπο που τους δημιουργεί το αίσθημα της ανταμοιβής. Υποκινώντας έτσι κάποιον είναι μάλλον εύκολο και απλό να βρεθεί τι επιθυμεί το άτομο και να του προσφερθεί σαν ανταμοιβή ή σαν κίνητρο. Όμως, μια ανταμοιβή που θεωρεί ένα άτομο ενδιαφέρουσα, είναι πιθανό να μην είναι αποδεκτή από κάποιο άλλο, και στο σημείο αυτό η υποκίνηση γίνεται σύνθετη. Και αν ακόμη προσφερθεί μια ανταμοιβή που είναι σπουδαία για κάποιον, δεν υπάρχει εγγύηση ότι αυτή θα τον υποκινήσει. Ο λόγος είναι ότι η ανταμοιβή καθεαυτή δεν θα τον υποκινήσει, παρά μόνο όταν υπάρχει άμεση σύνδεση προσπάθειας - ανταμοιβής και ταυτόχρονα η ζήτηση από την πλευρά του εργαζόμενου για την ανταμοιβή αυτή. Οι άνθρωποι διαφέρουν πάρα πολύ στον τρόπο που εκτιμούν τις ευκαιρίες.

Οι παράγοντες υποκίνησης που μπορούν να συνθέτουν το μίγμα της στρατηγικής υποκίνησης μπορεί να είναι:

- ψυχολογικοί ή εσωτερικοί του Εγώ (π.χ. ευχαρίστηση από την εργασία)
- ηθικοί παράγοντες ή κοινωνικοί ή πολιτιστικοί που είναι εξωτερικοί
- υλικοί παράγοντες που έχουν να κάνουν με τις παροχές ή άλλου είδους απολαβές

- παράγοντες πολιτικής διοίκησης (όπως π.χ. η ανάπτυξη ενδο-επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, αναπροσαρμογή των στόχων ώστε κατά καιρούς να ενθουσιάζουν αυτούς που τους πετυχαίνουν κ.ο.κ.)
- εξωτερικοί παράγοντες που αναφέρονται στην επίτευξη στόχων ώστε να έχουν κάποιο όφελος. Προέρχονται από τον έξω κόσμο του ατόμου (π.χ. χρηματικά βραβεία, φόβος τιμωρίας, ανταγωνισμός, επιβράβευση, δημοσιότητα, βραβεία κ.λ.π.)
- παράγοντες αυτοελέγχου που θεωρούνται ως υποσύστημα του συστήματος της συγκινησιακής ευφυΐας (π.χ. εφαρμογή του αυτοελέγχου στην επίτευξη ενός σκοπού).

Όλα τα παραπάνω στοιχεία ή παράγοντες δεν είναι τίποτα περισσότερο από εσωτερικά ή εξωτερικά ερεθίσματα που χρησιμοποιούνται για να ενθαρρύνουν ή να προκαλέσουν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Οι παράγοντες αυτοί συνεπώς δρουν στο πεδίο της οργανωσιακής συμπεριφοράς και είναι τα χρησιμοποιούμενα παραγωγικά αίτια της συμπεριφοράς των εργαζομένων κατά τη δραστηριότητα που αναπτύσσουν στην επίτευξη των ατομικών και ομαδικών στόχων.

4.2. ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Τα κίνητρα αποτελούν τον καθοριστικό παράγοντα στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Σαν κίνητρο θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε τη μεθοδευμένη προσπάθεια να αναπτυχθεί το ενδιαφέρον του εργαζόμενου για την εργασία του, με στόχο την καλύτερη απόδοση. Οδηγούμε, δηλαδή, το άτομο σε μια συναισθηματική κατάσταση, η οποία το κινεί ή το παρακινεί να ενεργήσει κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο.

Οι παράγοντες υποκίνησης που λειτουργούν ως κίνητρα, έχουν σχέση και με τις λειτουργίες των στάσεων των εργαζομένων προς την επιχείρηση, το οικονομικό και πολιτικό σύστημα, τον προϊστάμενο, τον ηγέτη της οργάνωσης και τους συνεργάτες του, αλλά και προς την εργασία αυτή καθ' αυτή. Ένα βασικό μοντέλο παρακίνησης προτείνει πως το κίνητρο (stimulus) δίνει ώθηση στην αντίδραση (response) και οδηγεί σε ένα αποτέλεσμα (outcome), το οποίο είτε ικανοποιεί είτε όχι το αρχικό κίνητρο και οδηγεί σε ικανοποίηση ή απογοήτευση.

Οι παραδεκτές αντιλήψεις από τους οπαδούς της επιστημονικής οργάνωσης μέχρι τότε (γνωστοί και ως Τειλοριστές από τον Taylor) θεωρούσαν ως πρωταρχικό κίνητρο για τους εργαζόμενους το *χρήμα*, δηλαδή το μισθό τους. Το κίνητρο του χρήματος αποβλέπει στη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας με κάθε μέσο. Η άποψη αυτή πηγάζει από την καλβινιστική αντίληψη για την εργασία, που θεωρεί ότι οι άνθρωποι από τη φύση τους αντιπαθούν την εργασία και πρέπει να ελέγχονται στενά και μέσω του ελέγχου να εξαναγκάζονται να πετυχαίνουν τους στόχους τους. Εδώ το μόνο κίνητρο που τους κάνει να εργαστούν είναι το χρήμα.

Η παροχή ευκαιριών για οικονομική ανάπτυξη, καθώς και η εξασφάλιση δίκαιης ανταμοιβής είναι βασικά χαρακτηριστικά του συστήματος κινήτρων. Δεν πρέπει να διαπιστώνεται ανισότητα γιατί θα προκληθεί απογοήτευση και ο εργαζόμενος θα αντιδράσει αρνητικά. Αντίθετα, η προαγωγή δίνει την αίσθηση της δικαιοσύνης και αποτελεί αλάνθαστο σημάδι των σταθερών αξιών της επιχείρησης, όταν βασίζεται σε κριτήρια που εξασφαλίζουν τη δίκαιη μεταχείριση. Επιπλέον, πρέπει να εξασφαλίζει ευκαιρίες ανάπτυξης και πέρα από τον οικονομικό τομέα, όπως ανάπτυξη πρωτοβουλιών στις δραστηριότητες της επιχείρησης και συμμετοχή κατά ένα ποσοστό στον κίνδυνο της αποτυχίας των πρωτοβουλιών.

Ένα ανταγωνιστικό σύστημα κινήτρων βοηθά ώστε τα οφέλη να υπερκαλύπτουν το κόστος του και καλύπτει ένα ευρύ φάσμα αναγκών του προσωπικού.

4.3. ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

4.3.1. Η Θεωρία του Mc Gregor

Ο Mc Gregor έκανε μεγάλη και ιστορική τομή στην έρευνα της ανθρώπινης προσωπικότητας και της υποκίνησης. Κάνει διάκριση μεταξύ των παραδοσιακών θέσεων της διοίκησης σε σχέση με τους εργαζόμενους και των σύγχρονων θέσεων, παραβάλλοντας δύο θεωρητικές θέσεις: την **θεωρία X**, που απηχεί τις παραδοσιακές αυταρχικές αντιλήψεις και την **θεωρία Ψ**, που αντανακλά τις σύγχρονες θέσεις για τον άνθρωπο και τη συμπεριφορά του.

Η **θεωρία X** θεμελιώνεται στις ακόλουθες υποθέσεις:

- s Ο μέσος άνθρωπος έχει έμφυτη αντιπάθεια στην εργασία και την αποφεύγει όσο μπορεί.
- s Επειδή ο άνθρωπος αντιπαθεί την εργασία πρέπει να ελέγχεται και να κατευθύνεται με την απειλή της τιμωρίας και της ποινής, προκειμένου να καταβάλλει την προσπάθεια που χρειάζεται για τους στόχους της οργάνωσης.
- s Ο μέσος άνθρωπος προτιμά να διευθύνεται, δε θέλει ευθύνες, έχει σχετικά μικρές φιλοδοξίες, επιθυμεί πάνω από όλα την ασφάλεια (Πατρινός, Δ., 2005: 178-179).

Με βάση αυτές τις υποθέσεις, η παραδοσιακή διοίκηση εξετάζει τη συμπεριφορά των ανθρώπων μέσα στην οργάνωση και εξηγεί την ανθρώπινη προσωπικότητα.

Η **θεωρία Ψ**, στην οποία καταλήγει ο Mc Gregor και η οποία αντικρούει τις υποθέσεις της **θεωρίας X**, στηρίζεται στις ακόλουθες θέσεις:

- Η ανάλωση σωματικής και διανοητικής προσπάθειας είναι τόσο φυσική όσο το παιχνίδι και η ανάπαυση.
- Ο άνθρωπος αυτοελέγχεται και αυτοκατευθύνεται για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.
- Η ικανότητα να χρησιμοποιούν την φαντασία και την δημιουργικότητα είναι δεδομένη στους περισσότερους ανθρώπους.
- Η αφιέρωση σε ένα σκοπό είναι συνάρτηση της επιβράβευσης (αμοιβής), που συνδέεται με την επιτυχία του.

- Ο μέσος άνθρωπος κάτω από κατάλληλες συνθήκες μαθαίνει όχι μόνο να δέχεται ευθύνες, αλλά και τις αναζητεί.
- Στις συνθήκες της σύγχρονης βιομηχανικής ζωής, οι πνευματικές ικανότητες του μέσου ανθρώπου μερικώς χρησιμοποιούνται.

Θεωρία Χ

- Αντιπάθεια στην εργασία
 - Πρέπει να ελέγχεται
- Αποφεύγει τις ευθύνες
 - Αποζητά ασφάλεια

Θεωρία Ψ

- Φυσική προσπάθεια
 - Αυτοέλεγχος
 - Δέχεται ευθύνες
 - Επιβράβευση

4.3.2. Η Ιεραρχία των Ανθρώπινων Αναγκών – Maslow

Υπάρχει στην ψυχολογία μία θεωρία η οποία λέγεται «Η Ιεραρχία των Ανθρώπινων Αναγκών» του Abraham Maslow. Ο Maslow υποστήριξε ότι οι ανάγκες του ανθρώπου είναι ιεραρχικά προσδιορισμένες, και τις οργάνωσε σε μια ιεραρχική πυραμίδα. Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι βασικές βιολογικές ανάγκες, όπως ανάγκη για τροφή και νερό και στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκεται η αυτοπραγμάτωση.

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, όταν ικανοποιείται μια ανάγκη που βρίσκεται κάτω στην πυραμίδα, τότε δημιουργείται αμέσως μια νέα ανάγκη, αυτή που βρίσκεται αμέσως πιο πάνω στην πυραμίδα. Όταν ικανοποιηθεί και αυτή η νέα (δεύτερη) ανάγκη, τότε αμέσως εμφανίζεται και μια τρίτη ανάγκη, αυτή που βρίσκεται στο αμέσως πιο πάνω επίπεδο της πυραμίδας. Δεν ικανοποιούνται όλοι οι άνθρωποι σε όλες τις ανάγκες της πυραμίδας. Για παράδειγμα, λίγοι άνθρωποι φτάνουν στην αυτοπραγμάτωση και είναι και κάποιοι που μένουν μόνο στο πρώτο επίπεδο (π.χ. τα πεινασμένα παιδιά της Αφρικής). Η ιεραρχία λοιπόν των ανθρώπινων αναγκών σύμφωνα με τον Maslow είναι η εξής: (Θεοδωράτος, Ε., 2004: 184-187)

5. Αυτοπραγμάτωση και ψυχολογική εξέλιξη
4. Ανάγκη για εκτίμηση και υπόληψη
3. Ανάγκη για Ανήκειν και Αγάπη
2. Ανάγκες για ασφάλεια
1. Βιολογικές Ανάγκες

Αλλά ας αναλύσουμε λίγο τι σημαίνει η κάθε βαθμίδα:

1. *Βιολογικές ανάγκες*: Είναι οι πιο ισχυρές ανάγκες. Έχουν σχέση με την βιολογική επιβίωση του ανθρώπου. Περιλαμβάνουν την ανάγκη για φαγητό, νερό, ύπνο, οξυγόνο, στέγη και σεξ. Αν αυτές οι βιολογικές ανάγκες δεν ικανοποιούνται για μεγάλα χρονικά διαστήματα, το άτομο δεν θα έχει το κίνητρο να ικανοποιήσει άλλες ανάγκες.



2. *Ανάγκες για ασφάλεια:* Αυτές έχουν να κάνουν με τη γενικότερη ανάγκη του ατόμου για έναν κόσμο με τάξη, σταθερότητα και που είναι προβλέψιμος. Άτομα που ζουν σε ένα ανασφαλές περιβάλλον ή βιώνουν εργασιακή ανασφάλεια τείνουν να ξοδεύουν πολύ χρόνο και ενέργεια προσπαθώντας να προστατέψουν τους εαυτούς τους και τα υπάρχοντά τους.

3. *Ανάγκη για ανήκειν και αγάπη:* Όταν ικανοποιηθούν οι βιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες για ασφάλεια, το άτομο αποζητά στενές σχέσεις αγάπης με άλλους ανθρώπους, έχει ανάγκη να ανήκει σε συγκεκριμένες ομάδες (π.χ. οικογένεια, γειτονιά, συμμορία ή επαγγελματική οργάνωση). Εξαιτίας του ότι η κοινωνία μας έχει γίνει και ολοένα γίνεται τεχνολογικά εξελιγμένη, ρευστή και με πολλή κινητικότητα, αυτές οι ανάγκες καθίστανται όλο και πιο δύσκολο να ικανοποιηθούν.

4. *Ανάγκες για εκτίμηση και υπόληψη:* Αυτές είναι δύο ειδών – η ανάγκη για την εκτίμηση και υπόληψη που προέρχεται από τους άλλους και η ανάγκη για αυτοσεβασμό. Η αυτοεκτίμηση συμπεριλαμβάνει την αίσθηση του ότι είμαστε ικανοί, έχουμε σιγουριά για τον εαυτό μας, ότι έχουμε κατακτήσει πράγματα στη ζωή μας και ότι είμαστε ανεξάρτητοι και ελεύθεροι. Όταν αυτές οι ανάγκες δεν ικανοποιούνται, το άτομο αισθάνεται αποθαρρυμένο, αδύναμο και κατώτερο. Για τους περισσότερους ανθρώπους, η ανάγκη για εκτίμηση από τους άλλους μειώνεται με την ηλικία διότι έχει ικανοποιηθεί και η ανάγκη για αυτοεκτίμηση γίνεται πιο σημαντική (Θεοδωράτος, Ε., 2004: 184-187).

5. *Ανάγκη για αυτοπραγμάτωση και ψυχολογική εξέλιξη:* Αν οι προηγούμενες ανάγκες πραγματοποιηθούν, η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση μπορεί να εμφανιστεί αν το άτομο το επιλέξει αυτό. Αυτή η ανάγκη είναι δύσκολο να περιγραφεί διότι για κάθε άτομο είναι μοναδική και ποικίλλει από άτομο σε άτομο. Σε γενικές γραμμές, η αυτοπραγμάτωση αναφέρεται στην επιθυμία να εκπληρώσουμε και να αξιοποιήσουμε το δυναμικό μας (ικανότητες και χαρίσματα).

4.3.3. Η θεωρία των δύο παραγόντων – Herzberg

Ο F.Herzberg με την θεωρία των δύο παραγόντων προσπάθησε να περιγράψει τους παράγοντες υποκίνησης των εργαζομένων στο περιβάλλον εργασίας. Σύμφωνα λοιπόν με την θεωρία αυτή η ικανοποίηση και η απογοήτευση οφείλονται σε διαφορετικούς παράγοντες.

Μέσα από μια σειρά από παρατηρήσεις - αποτελέσματα ερευνών που διεξήχθησαν σε χώρους εργασίας - οδηγήθηκε στο συμπέρασμα ότι η απουσία κάποιων συνθηκών είχαν ως αποτέλεσμα την ύπαρξη συναισθημάτων δυσφορίας και δυσαρέσκειας, ενώ

αντίστροφα η ύπαρξή τους δεν συνδεόταν απαραίτητα με την υποκίνηση των εργαζομένων. Παρατηρήθηκε επίσης ότι υπάρχουν και άλλοι παράγοντες οι οποίοι είναι κίνητρα ή παράγοντες που υποκινούν τους εργαζόμενους.

Κατά τον Herzberg λοιπόν υπάρχουν δύο διακριτά είδη παραγόντων:

· **Οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης.**

Οι παράγοντες αυτοί δεν παρακινούν τους εργαζομένους για την αύξηση της απόδοσης τους. Συνεισφέρουν ωστόσο σημαντικά στο να μην υπάρχει δυσαρέσκεια και επομένως να διατηρείτε η απόδοση σε αποδεκτό επίπεδο.

· **Οι παράγοντες παρακίνησης.** Η ύπαρξη των παραγόντων αυτών κάνει

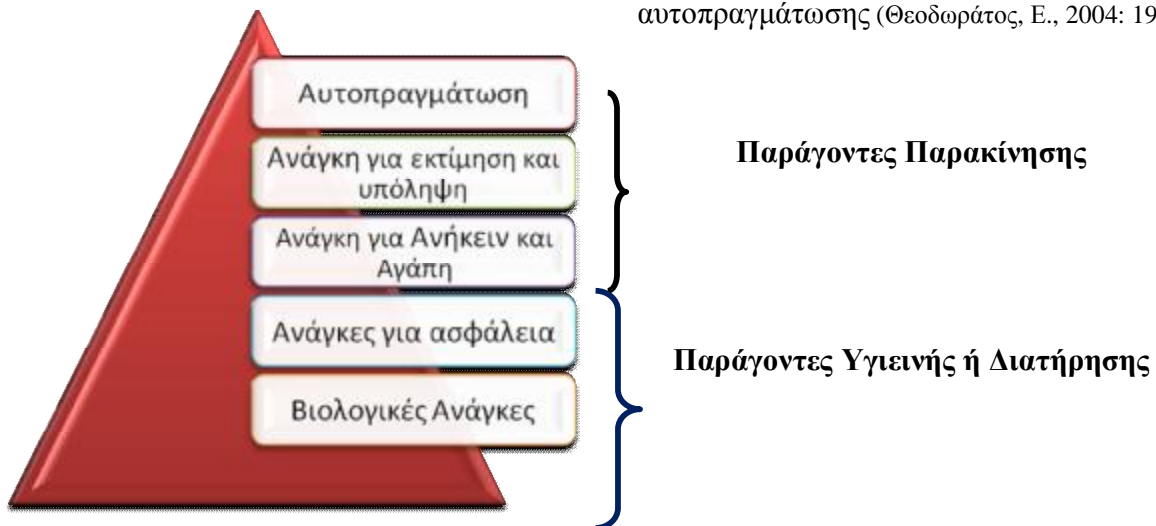
τους εργαζόμενους να έχουν την διάθεση και να προσπαθούν να αποδώσουν τα μέγιστα. Οι παράγοντες παρακίνησης βεβαίως έχουν ως προαπαιτούμενο την ύπαρξη των παραγόντων της πρώτης κατηγορίας (Θεοδωράτος, Ε., 2004: 191).

Παράγοντες Υγιεινής ή Διατήρησης
<ul style="list-style-type: none">• Μισθός• Θέση• Συνθήκες Εργασίας• Ασφάλεια• Σιγουριά• Τρόπος εποπτείας• Πολιτική τηςεπιχείρησης• Στυλ Διοίκησης

Παράγοντες Παρακίνησης
<ul style="list-style-type: none">• Αναγνώριση έργου• Επίτευξη στόχων• Σύστημα προαγωγών• Ελευθερία ανάληψης ευθυνών• Ευχέρεια πρωτοβουλιών• Φύση της εργασίας

4.3.3.1. Σχέση Θεωριών Maslow και Herzberg

Ο Maslow αναφέρεται στις ανάγκες ή τα ελατήρια, ενώ ο Herzberg φαίνεται να ασχολείται με τους στόχους ή τα κίνητρα, που τείνουν να ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές, π.χ. το χρήμα και τα πρόσθετα οφέλη τείνουν να ικανοποιούν τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας. Οι διαπροσωπικές σχέσεις και η εποπτεία είναι παραδείγματα παραγόντων υγιεινής και τείνουν να ικανοποιούν τις κοινωνικές ανάγκες, ενώ η αυξημένη ευθύνη, η εργασία που προκαλεί ενδιαφέρον, η πρόοδος και η ανάπτυξη είναι παράγοντες κινήτρων και τείνουν να ικανοποιούν τα επίπεδα των αναγκών του Εγώ (επιδοκιμασία - αναγνώριση) και της αυτοπραγμάτωσης (Θεοδωράτος, Ε., 2004: 192).



4.4. Η ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΦΟΒΟΥ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ

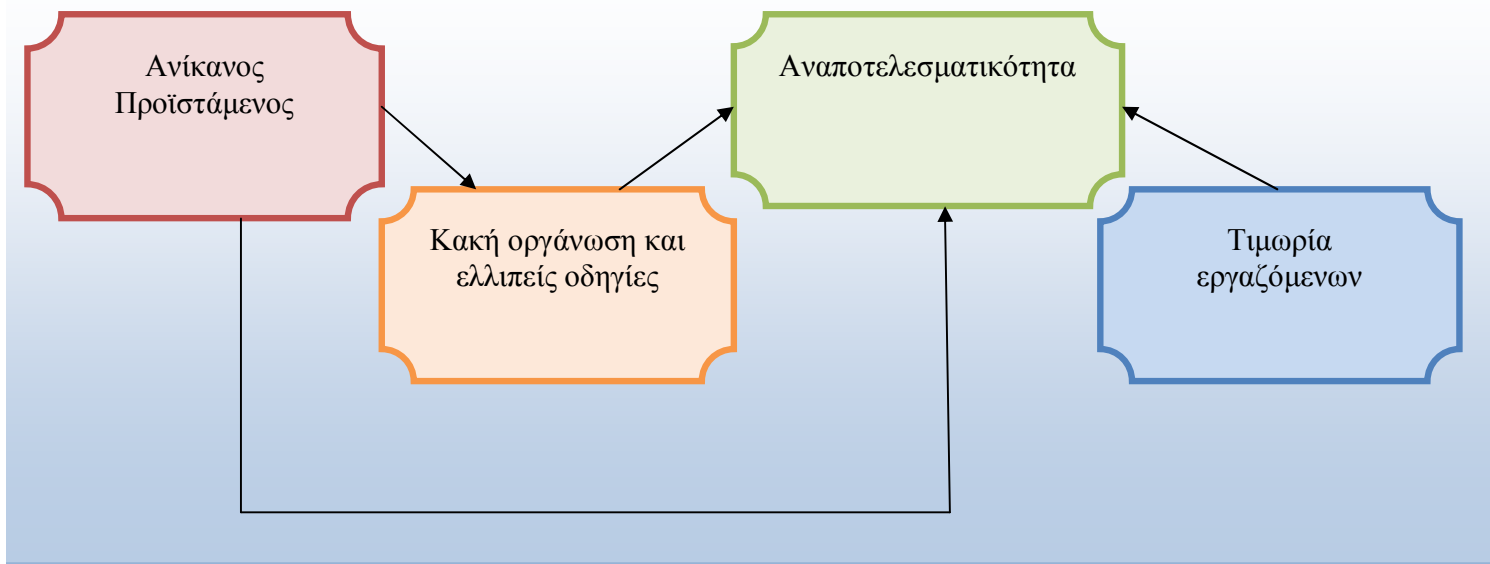
Ο φόβος είναι ένα συναίσθημα που προκαλείται όταν ο άνθρωπος αισθάνεται απειλή. Τότε το άτομο αισθάνεται ταραχή και δυσαρέσκεια, ενώ δραστηριοποιείται για να απαλλαγεί από τα συναισθήματα αυτά. Ο φόβος στους χώρους εργασίας είναι συνηθισμένο φαινόμενο, και εκδηλώνεται με τη μορφή της ανησυχίας ή της αψιθυμίας.

Παρ' όλα αυτά, η διοίκηση φόβου είναι ιδιαίτερα δημοφιλής. Ο φόβος συναντάται σε δύο διαστάσεις:

1. Περιπτωσιακή χρήση του φόβου. Ο φόβος χρησιμοποιείται ως διοικητικό τρυκ. Οι διευθυντές με τη συμπεριφορά τους δημιουργούν αισθήματα φόβου, «ψαρώνουν» τους υφισταμένους τους, έτσι ώστε να εξασφαλίσουν προσωρινά τον έλεγχο της κατάστασης και στη συνέχεια αλλάζουν στυλ διοίκησης, προσεγγίζοντας με τέτοιο τρόπο τους εργαζόμενους, ώστε ο φόβος εξαφανίζεται.

2. Διοίκηση φόβου. Ο φόβος επιλέγεται ως μέσο διοίκησης και ως βασικό χαρακτηριστικό του κλίματος εργασίας, διότι εξασφαλίζει αυξημένες δυνατότητες επιβολής. Στην περίπτωση αυτή υπάρχει αυξημένος κίνδυνος χαμηλής αποδοτικότητας των εργαζομένων και χαμηλής ποιότητας προϊόντος. Διότι ο φόβος κινητοποιεί το συμπαθητικό σύστημα, επιβραδύνει την αναπνοή, αυξάνει τη λειτουργία της καρδιάς, δημιουργεί ενδοκρινικές διαταραχές, συστέλλει τα αιμοφόρα αγγεία και γενικότερα αποδιοργανώνει τον ανθρώπινο οργανισμό, με αποτέλεσμα να εμποδίζονται οι μηχανισμοί προσαρμογής και το άτομο να προβαίνει σε εσφαλμένες επιλογές. Είναι εμφανές ότι *το άτομο σε καθεστώς φόβου αποδίδει χαμηλά* στα εργασιακά του καθήκοντα (Λαλούμης, Δ., 2013, <http://phd.org.gr/index.php/23-library/2013-10-20-11-10-29/85-2013-10-19-22-18-18>, Υποκίνηση, Φόβος, Ενδυνάμωση).

Ο προϊστάμενος που αισθάνεται ότι δεν έχει ικανοποιητικές γνώσεις ή ικανότητες για να αντεπεξέλθει στα καθήκοντά του, είναι εύκολο να επιλέξει το όπλο του φόβου για να διοικήσει, διότι δεν είναι σε θέση να οργανώσει το τμήμα του, να απαντήσει στις ερωτήσεις των εργαζομένων και να δώσει λύσεις στα προβλήματα που παρουσιάζονται. Ο μόνος τρόπος για να κρύψει τις αδυναμίες του είναι η διοίκηση φόβου. Έτσι όταν ένας εργαζόμενος του κάνει κάποια επαγγελματική ερώτηση στην οποία αδυνατεί να απαντήσει, του απαντά αυταρχικά και επιθετικά διακόπτοντας την επικοινωνία χωρίς να δώσει λύση στο πρόβλημά του. Στην περίπτωση αυτή υπάρχουν πολλές πιθανότητες ο εργαζόμενος να αντιμετωπίσει εσφαλμένα την κατάσταση και ο προϊστάμενός του να τον χρησιμοποιήσει ως αντικείμενο εκτόνωσης της αποτυχίας, μεταφέροντας σε αυτόν την ευθύνη και αυξάνοντας τις συνθήκες ανασφάλειας και το κλίμα φόβου, με αποτέλεσμα την αύξηση της αναποτελεσματικότητάς τους, κ.ο.κ. (σχήμα 4.1.)



Σχήμα 4.1. Διοίκηση Φόβου

Για να αποδώσει ο εργαζόμενος, πρέπει να εργάζεται σε ασφαλές περιβάλλον. Ο εργαζόμενος που φοβάται ποτέ δεν θα προσπαθήσει για το καλύτερο, ποτέ δεν θα σκεφτεί την αλλαγή, ποτέ δεν θα προτείνει την καινοτομία, αλλά θα κρύβεται και θα προσπαθεί να περάσει απαρατήρητος.

🚧 Ενδυνάμωση

Η ενδυνάμωση έχει στόχο την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία και την κατά συνέπεια τη συνολική αύξηση της αποδοτικότητάς τους.

Η ενδυνάμωση επικεντρώνεται σε τέσσερα σημεία:

- Στο να αντιληφθεί ο εργαζόμενος τη σημασία της εργασίας του, στη συνολική λειτουργία της επιχείρησης. Κάτι τέτοιο κάνει τον εργαζόμενο να αισθανθεί σημαντικός στο χώρο εργασίας και να δώσει μεγαλύτερη σημασία στην εργασία του.
- Στο να αντιληφθεί ο εργαζόμενος ότι διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες για να αντεπεξέρχεται στις απαιτήσεις των καθηκόντων του. Κάτι τέτοιο δίνει αυτοπεποίθηση

στον εργαζόμενο και τον οδηγεί στο να αναπτύσσει πρωτοβουλίες και να λύνει ο ίδιος τα προβλήματα που παρουσιάζονται στην εργασία του.

• Στο να αισθανθεί ο εργαζόμενος ότι έχει το δικαίωμα να κάνει τις απαραίτητες διορθώσεις, για να γίνεται η δουλειά του περισσότερο ξεκούραστα, ευχάριστα και αποτελεσματικά. Η αίσθηση αυτονομίας αυξάνει την υπευθυνότητα του εργαζόμενου και τη δέσμευση για βελτίωση των αποτελεσμάτων του. Ταυτόχρονα η αίσθηση ανεξαρτησίας και μείωσης των ελέγχων, μειώνει το στρες της εργασίας.

• Στο δικαίωμα που έχει ο εργαζόμενος να επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας και τα αποτελέσματα της επιχείρησης. Κάτι τέτοιο αυξάνει τον προβληματισμό του εργαζόμενου σχετικά με τις δυνατότητες βελτίωσης των διαδικασιών, αλλά αυξάνει και την υπευθυνότητά του απέναντι στο σύνολο.

Η ενδυνάμωση ενώνει τους εργαζόμενους στα πλαίσια της επιχείρησης, μειώνει τους φόβους τους, αυξάνει τη δημιουργικότητα και τον αυθορμητισμό τους, βελτιώνει το ηθικό τους, αυξάνει τη διάθεση συνεργασίας και μειώνει το στρες.

Όμως η ενδυνάμωση δεν είναι μία εύκολη διαδικασία. Απαιτεί συμμετοχική διοίκηση, μειωμένους ελέγχους, ειλικρίνεια στη συμπεριφορά της διοίκησης, αποκέντρωση και πάνω από όλα, ειλικρινή αναγνώριση της σημασίας και αξίας των ανθρώπων της επιχείρησης (Λαλούμης, Δ., 2013, <http://phd.org.gr/index.php/23-library/2013-10-20-11-10-29/85-2013-10-19-22-18-18>, Υποκίνηση, Φόβος, Ενδυνάμωση).

4.5. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

· **Προγράμματα Εκπαίδευσης Προσωπικού**

Η γενική μόρφωση του προσωπικού, μπορεί να επιτύχει μια επιχείρηση αποτελεί το καλύτερο επίτευγμα. Πέρα από τη γενική μόρφωση, που οφείλει να εξασφαλίζει κάθε υπάλληλος, πρέπει μέσα στην επιχείρησή του τουλάχιστον να εξειδικεύεται στο πόστο του. Τότε είναι ικανός να δημιουργεί προϋποθέσεις περαιτέρω ανάπτυξης του. Η επιτυχία των προηγούμενων εξασφαλίζεται μέσα στην επιχείρηση ή έξω από αυτή, στις ειδικές σχολές, με την παροχή οδηγιών για την εκτελούμενη εργασία, με την εκμάθηση τρόπων καλής συμπεριφοράς στους εργασιακούς χώρους, με τη συνεχή ενημέρωση για την εξέλιξη των μεθόδων της τεχνολογίας και των δομών λειτουργίας των υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Για την επιμόρφωση του προσωπικού πραγματοποιούνται διάφορα σεμινάρια μέσα και έξω από την επιχείρηση με πρακτικές εφαρμογές σε οποιαδήποτε μορφή εργασίας, διαχειριστική, τεχνική, λογιστική, δημοσίων σχέσεων, πωλήσεων. Η εκπαίδευση πρέπει να προχωρήσει πέρα από τους νέους υπαλλήλους και εργατοτεχνίτες και στα ανώτερα κλιμάκια με σκοπό τη δημιουργία των μελλοντικών στελεχών της επιχείρησης (Σταθακόπουλος, Β., Αυλωνίτης, Γ., 2008: 379).

· **Επαγγελματική Ενημέρωση του Προσωπικού**

Υποχρέωση της επιχείρησης είναι να ενημερώνει συνέχεια τους υπαλλήλους για οτιδήποτε έχει σχέση με την όλη του συμπεριφορά μέσα στην επιχείρηση. Η ενημέρωση αρχίζει από τον τρόπο άσκησης του καθήκοντος κάθε υπαλλήλου και τις αλλαγές ή προόδους που υφίσταται ο τρόπος αυτός. Έτσι, η επιχείρηση πρέπει να κυκλοφορεί φυλλάδια ενημερωτικά και εγκυκλίους με τις αλλαγές ή τις προόδους, να οργανώνει συγκεντρώσεις υπό τύπου σεμιναρίων με ομιλητές στελέχη της και να προσκαλεί από άλλες σύγχρονες επιχειρήσεις ή από ινστιτούτα, ιδρύματα ή πανεπιστημιακές σχολές, ειδικούς σε διάφορα θέματα, για την ενημέρωση του προσωπικού, για σύγχρονες και εφαρμόσιμες μεθόδους σχετικές με τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Η ενημέρωση για κάποια καινοτομία, αλλαγή, μπορεί να γίνει και στους χώρους εργασίας, εξασφαλίζοντας και την πρακτική εφαρμογή χωρίς σπατάλη κόπου, πόρων και χρόνου. Ακόμη, να γίνονται έλεγχοι από όργανα επιθεωρητών ή της κορυφής, ώστε να διαπιστωθεί κατά

πόσο οι υπάλληλοι εκδήλωσαν το σωστό ενδιαφέρον για την ενημέρωσή τους από τα έντυπα, φυλλάδια, τις εγκυκλίους της διοίκησης ή της αρμόδιας διεύθυνσης. Όλα αυτά συνυπολογίζονται στα πρόσωπά τους και αναγράφονται στα φύλλα ετήσιας χρήσης, δηλ. τα φύλλα ποιότητας, για την περαιτέρω κρίση των υπαλλήλων για προαγωγή (Σταθακόπουλος, Β., Αυλωνίτης, Γ., 2008: 380).

· **Τα Βιβλία / Περιοδικά και Έντυπα στην Επιχείρηση**

Η ετοιμότητα, η επαγρύπνηση, το ενδιαφέρον για την επαγγελματική κατάρτιση αποτελούν το Α και το Ω για την ενημέρωση των υπαλλήλων. Πρώτο μέλημα είναι η δημιουργία υπηρεσίας ή διεύθυνσης δημοσίων σχέσεων. Επόμενο στάδιο είναι η δημιουργία βιβλιοθήκης και η κατάλληλη ετοιμασία μιας αίθουσας για αναγνωστήριο. Τα διάφορα μέσα και μέθοδοι διαρκούς ενημέρωσης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση ποικίλουν ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, το αντικείμενο δραστηριότητας αυτής, το ποιοτικό επίπεδο και το ποσοστό το οποίο συμμετέχει το προσωπικό της.

Συνήθως, χρησιμοποιούνται διάφορα βιβλία και περιοδικά, που η διεύθυνση δημοσίων σχέσεων προμηθεύει από τα έξω βιβλιοπωλεία ή είναι συνδρομητής σε εκδοτικούς οίκους διαφόρων εντύπων - βιβλίων και περιοδικών. Χρησιμοποιούνται, επίσης, βιβλία που εκδίδουν οι ίδιοι οι υπάλληλοι της. Τα διάφορα σύγχρονα μέσα οπτικοακουστικής φύσεως, η χρησιμοποίηση ειδικών πινάκων, slides, κινηματογραφικές μηχανές προβολής, οι διάφορες ομιλίες σε συγκεντρώσεις με ομιλητές ειδικούς επιστήμονες, μέσα ή έξω από την επιχείρηση, με θέματα συγκεκριμένα και εφαρμοσμένα στο πρόγραμμα δραστηριότητας της επιχείρησης, είναι ο κορμός της όλης στρατηγικής, στον τομέα των εντύπων - βιβλίων και της εν γένει μόρφωσης και εκπαίδευσης των υπαλλήλων της επιχείρησης (Σταθακόπουλος, Β., Αυλωνίτης, Γ., 2008: 381-2).

· **Παρότρυνση των Εργαζομένων σε Σύμπνοια και Συνεργασία**

Η επιχείρηση, για να μπορεί να καθοδηγήσει τους εργαζόμενους προς το συμφέρον της και να επιτυγχάνει άριστα αποτελέσματα σε όλο το εύρος της πολιτικής της, πρέπει να εξασφαλίζει την ομόνοια, τη συμφιλίωση και την πλήρη συνεργασία όλων - από τον τελευταίο εργατοτεχνίτη ως και το διευθυντή. Βασική προϋπόθεση, για να εξασφαλιστεί η απαραίτητη σύμπνοια και συνεργασία του προσωπικού, είναι η δημοκρατική, η σωστή η ανθρώπινη μεταχείριση του υπαλλήλου από όλους τους

ανώτερους και σε όλη την κλίμακα ιεραρχίας και τους χώρους εργασίας. Απαιτείται η συνειδητοποίηση της αναγκαιότητας αυτής από τη διοίκηση και η υλοποίηση της (συμμετοχή των εργαζομένων στα συμβούλια κορυφής, προαγωγών, πειθαρχικών ποινών). Η δημιουργία προϋποθέσεων για τη συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη της επιχείρησης είναι ο βασικός παράγοντας συμφιλίωσης, συνένωσης και συνεργασίας, καθώς και ο σεβασμός και η τήρηση του χρόνου ανάπαυσης (20' - 30') (Σταθακόπουλος, Β., Αυλωνίτης, Γ., 2008: 383).

· **Μείωση του Χρόνου Εργασίας**

Η τεχνική αυτή είναι θαυμάσιος τρόπος να κινητοποιήσεις τον εργαζόμενο – μειώνοντας το χρόνο εργασίας του. Στα τελευταία πενήντα χρόνια το ωράριο εργασίας έχει μειωθεί και τελικά οι εργαζόμενοι ξοδεύουν 35 – 37,5 ώρες εργασίας την εβδομάδα. Μια ενδιαφέρουσα παράμετρος αυτής της τεχνικής είναι να αναπτύξουν οι εργαζόμενοι, προγράμματα αναψυχής και ξεκούρασης με την άρρητη υπόσχεση ότι ξεκούραστοι και ανανεωμένοι όντως θα αποδώσουν περισσότερο στην εργασία τους. Η φιλοσοφία σήμερα φαίνεται να βρίσκεται στο γεγονός ότι αυτοί που παίζουν και αθλούνται μαζί δουλεύουν και μαζί καλύτερα. Στην πραγματικότητα τα κινητοποιημένα άτομα αναζητούν περισσότερες ώρες δουλειάς και όχι λιγότερες. Το γεγονός αυτό καθιστά την αποτελεσματικότητα της τεχνικής αμφίβολη (Σταθακόπουλος, Β., Αυλωνίτης, Γ., 2008: 385).

· **Η Πολιτική Μισθών και Ημερομισθίων**

Σπουδαίο παράγοντα προσέλκυσης, κράτησης και υποκίνησης αποτελούν οι αμοιβές των εργαζομένων. Ωστόσο, για να προσελκύσουν και να κρατήσουν στην υπηρεσία τους ικανούς υπαλλήλους, πρέπει να πληρώνουν επαρκείς μισθούς και ακόμη σε μερικούς μεγαλύτερους σε σχέση με άλλους μέσα στην ίδια την επιχείρηση.

Οι υπάλληλοι θεωρούν τις αμοιβές ως μέσο για την αντιμετώπιση των αναγκών τους, για την αποταμίευση ενός μέρους των αμοιβών τους, για την αντιμετώπιση της αύξησης του κόστους ζωής. Σε περιπτώσεις έλλειψης εργατικών χεριών, οι εργοδότες συνήθως αυξάνουν τις αμοιβές, με άμεσο αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους, χωρίς πάντοτε να έχουν και αύξηση της παραγωγικότητας. Η ύπαρξη της αύξησης της παραγωγικότητας θα εξισορροπούσε το κόστος και θα οφείλεται σε άλλους παράγοντες, όπως π.χ. τον τεχνολογικό εξοπλισμό, την καλύτερη διοίκηση, τους ικανότερους

υπαλλήλους κ.λπ. Αντίθετα όταν ένας οργανισμός πληρώνει χαμηλότερες αμοιβές στο προσωπικό δε σημαίνει ότι θα έχει και μικρότερο εργατικό κόστος.

Ο όρος πολιτική μισθών και ημερομισθίων αναφέρεται στην κατάστροψη και εφαρμογή σωστής πολιτικής και μεθόδων για την αμοιβή των υπαλλήλων και περιλαμβάνει θέματα όπως η αξιολόγηση του έργου, η ανάπτυξη και διατήρηση μιας δομής αμοιβών, οι αμοιβές σαν κίνητρα, οι μεταβολές και οι προσαρμογές των αμοιβών, οι συμπληρωματικές πληρωμές, η συμμετοχή στα κέρδη, ο έλεγχος του κόστους των αμοιβών κ.α. (Σταθακόπουλος, Β., Αυλωνίτης, Γ., 2008: 386).

4.6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΜΟΙΒΩΝ

Τα καλά σχεδιασμένα συστήματα αμοιβών μπορούν να κάνουν τη διαφορά όσον αφορά στη διατήρηση και παρακίνηση των εργαζομένων σε θέσεις κλειδιά. Οι υπεύθυνοι επιχειρήσεων σε θέματα αμοιβών παγκοσμίως, μπορούν να βοηθήσουν την εκάστοτε εταιρεία να σχεδιάσει τα κατάλληλα συστήματα αμοιβών που θα ανταποκρίνονται στην επιχειρηματική της στρατηγική.

Κάθε επιχείρηση γνωρίζει πόσο σημαντική είναι η παροχή των κατάλληλων αμοιβών στους εργαζόμενους. Αποδοτικά συστήματα αμοιβών μπορούν να βοηθήσουν μια εταιρία να:

- ευθυγραμμίζει τις αμοιβές με την ατομική και ομαδική απόδοση καθώς και με την εταιρική κουλτούρα,
- παρέχει ένα ξεκάθαρο πλαίσιο για τη διαχείριση της επαγγελματικής εξέλιξης,
- παρέχει τη βάση για ένα ανταγωνιστικό και διαφοροποιημένο πακέτο αμοιβών το οποίο να αντικατοπτρίζει την σχετική βαρύτητα της εργασίας,
- εξασφαλίζει ότι οι ρόλοι είναι σωστά διαφοροποιημένοι και ενταγμένοι σε επίπεδα εντός του οργανισμού,
- διαχειρίζεται καλύτερα τις ανάγκες που προκύπτουν από τις διαφορετικές ομάδες εργαζομένων (π.χ. νεότεροι και μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι),

- παρέχει αμοιβές οι οποίες είναι δίκαιες και κατανοητές μεταξύ των διαφορετικών ομάδων εργαζομένων,
- παρέχει μια σύνδεση μεταξύ των συστημάτων διοίκησης της απόδοσης και τον τρόπο με τον οποίο αμείβονται οι εργαζόμενοι (www.serresbiz.com/312c/el/other/addition/motivation-gr.pdf, ΕΠΕΑΕΚ 2.4.2.β Υποστήριξη Επιχειρηματικών Σχεδίων των Σπουδαστών από το Γραφείο Διασύνδεσης του ΤΕΙ Σερρών).

4.6.1. Πολιτικής Μισθών και Ημερομίσθιων

- Πρέπει να υπάρχει ένα καθορισμένο σχέδιο πληρωμής, βασισμένο στην ποικιλία των απαιτήσεων του έργου, όπως είναι η ειδικότητα, η προσπάθεια, η ευθύνη και συνθήκες εργασίας.
- Το γενικό επίπεδο μισθών και ημερομισθίων πρέπει να ακολουθεί αυτό που επικρατεί στην αγορά εργασίας ή στις ομοειδείς επιχειρήσεις. Το πρώτο, είναι αυτό που συνηθίζεται περισσότερο.
- Πρέπει να γίνεται διάκριση ανάμεσα σε έργα και υπαλλήλους. Ένα έργο ανταποκρίνεται σε ένα μέτρο αμοιβής και ένα πρόσωπο το αναλαμβάνει με βάση αυτό το μέτρο αμοιβής. Εξαιρέσεις υπάρχουν σε έργα υψηλού επιπέδου, όπου αυτός που τα κατέχει μπορεί να τα κάνει μικρά ή μεγάλα, ανάλογα με τις ικανότητες και τη συμβολή του (www.serresbiz.com/312c/el/other/addition/motivation-gr.pdf, ΕΠΕΑΕΚ 2.4.2.β Υποστήριξη Επιχειρηματικών Σχεδίων των Σπουδαστών από το Γραφείο Διασύνδεσης του ΤΕΙ Σερρών).
- Ίση αμοιβή για ίση εργασία, παρόλο που αυτό δεν εμποδίζει τα άτομα να παίρνουν διαφορετικές αμοιβές.
- Πρέπει να γίνεται ακρόαση και τακτοποίηση παραπόνων σχετικών με αμοιβές.
- Οι υπάλληλοι πρέπει να πληροφορούνται για τις μεθόδους καθορισμού των αμοιβών.
- Ένα σημαντικό θέμα των μισθών και ημερομισθίων είναι ποιος ασχολείται με την οργάνωση για την πολιτική τους.

Στις μικρές επιχειρήσεις τα χειρίζεται ο ιδιοκτήτης ή ο διευθυντής. Στις μεγάλες επιχειρήσεις ειδικευμένα άτομα, που ανήκουν στο γραφείο των βιομηχανικών σχέσεων, με καθήκοντα τη διατύπωση πολιτικής και διαδικασίας αμοιβών, την ανάλυση του έργου, την έρευνα των μισθών και ημερομισθίων, τη συμμόρφωση με τους νόμους της πολιτείας και τη συμμετοχή σε προγράμματα αμοιβών σαν κίνητρα για την των υπαλλήλων.

4.6.2. Υπερωριακή εργασία

Ως υπερωριακή απασχόληση νοείται γενικά η υπέρβαση του ανώτατου ημερήσιου νόμιμου χρόνου εργασίας στον ίδιο εργοδότη. Σύμφωνα με τον Ν. 3385/2005, όπως τροποποιήθηκε με τον Ν. 3863/2010, η απασχόληση πέραν των σαράντα πέντε (45) ωρών την εβδομάδα για τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν πενθήμερο ή των σαράντα οκτώ (48) την εβδομάδα για τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν εξάήμερο σύστημα εργασίας, θεωρείται υπερωριακή απασχόληση και διέπεται από όλες τις νόμιμες προϋποθέσεις και διαδικασίες έγκρισής της.

Η υπερωριακή απασχόληση δίνει το δικαίωμα για επιπλέον αμοιβή (προσαύξηση), την οποία ορίζει ο νόμος σε ποσοστό 40% για υπερωρίες μέχρι 120 ώρες και σε 60% για τις επιπλέον των 120 ωρών, όπου αυτή επιτρέπεται. Η προσαύξηση υπολογίζεται στο καταβαλλόμενο ωρομίσθιο, δηλαδή στο σύνολο των νόμιμων αποδοχών (www.serresbiz.com/312c/el/other/addition/motivation-gr.pdf, ΕΠΕΑΕΚ 2.4.2.β Υποστηρίξη Επιχειρηματικών Σχεδίων των Σπουδαστών από το Γραφείο Διασύνδεσης του ΤΕΙ Σερρών).

Μη νόμιμη (κατ' εξαίρεση υπερωρία), σύμφωνα με το νέο νομοθετικό πλαίσιο (άρθρα 1 και 4 Ν. 3385/2005 όπως τροποποιήθηκε στον Ν. 3863/2010) είναι η υπερωρία όταν πραγματοποιείται κατά παράβαση οποιουδήποτε από τους παραπάνω όρους. Ο εργαζόμενος, για την παράνομη υπερωριακή εργασία, δικαιούται να ζητήσει αποζημίωση ίση με το καταβαλλόμενο ωρομίσθιο, προσαυξημένο κατά 80%. Ο υπολογισμός της προσαύξησης γίνεται επί του καταβαλλόμενου ωρομισθίου και όχι επί του νόμιμου. Είναι προφανές ότι σε περίπτωση που ισχύει συμβατικό ωράριο μικρότερο των 40 ωρών την εβδομάδα, η απασχόληση πέραν του μικρότερου αυτού ωραρίου και έως 40 ώρες αμείβεται ως απλό ωρομίσθιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο - ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

5.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Ο όρος **εργασιακές σχέσεις** χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στη Μεγάλη Βρετανία και τη Βόρεια Αμερική κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1920. Στη συνέχεια συνδέθηκε με τις έννοιες της Διοίκησης Προσωπικού (Personnel Management) και Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Management). Και οι τρεις έννοιες δηλώνουν μια πρακτική δραστηριότητα, που είναι η διαχείριση των ανθρώπων.

Οι εργασιακές σχέσεις αρχικά είχαν επικεντρωθεί σε ορισμένα τμήματα της οικονομίας. Σιγά σιγά επεκτάθηκαν και στο δημόσιο τομέα αλλά και στον ιδιωτικό, στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Το επίκεντρο είναι η απασχόληση: όλες οι μορφές οικονομικής δραστηριότητας κατά την οποία ο εργαζόμενος εργάζεται υπό την εποπτεία του εργοδότη και λαμβάνει μισθό ως αντάλλαγμα για την εργασία του. Ο όρος εργασιακές σχέσεις αποκλείει την οικιακή εργασία και, επίσης εξαιρούνται από το πεδίο τους οι αυτοαπασχολούμενοι και οι ελεύθεροι επαγγελματίες. Οι συμβατικές σχέσεις μεταξύ αυτοαπασχολούμενων και πελατών τους δεν είναι εργασιακές σχέσεις. Σύμφωνα με τον Edwards, σημαντικό στοιχείο είναι η μισθωτή ή αμειβόμενη εργασία, που αποτελεί σχέση εργασίας ανάμεσα σε εργοδότη και εργαζόμενο. Για τον εργαζόμενο η αμοιβή αποτελεί κύριο παράγοντα για την επιβίωσή του. Όμως υπάρχουν και οι συνθήκες εργασίας που εισέρχονται στη σχέση εργοδότη και εργαζομένου, όπως είναι η ευκαιρία για εξέλιξη, η κατάρτιση, η ασφάλεια και η ελευθερία έκφρασης και δράσης (Edwards, K., 2003: 147).

5.2. ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

Το πεδίο των εργασιακών σχέσεων, εστιάζεται κυρίως σε θέματα κοινοτικού εργατικού δικαίου, το οποίο αποτελεί και πηγή δικαίου για τις χώρες-μέλη, καθώς και σε ζητήματα πολιτικών απασχόλησης, των οποίων οι κατευθύνσεις επηρεάζουν σημαντικά το περιεχόμενο των εργασιακών σχέσεων στον ευρωπαϊκό χώρο.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση κατά το 2010 εγκαινιάζει νέο πλαίσιο στρατηγικής για την απασχόληση με τίτλο «Ευρώπη 2020», που ουσιαστικά αποτελεί συνέχεια της στρατηγικής της Λισαβόνας, της οποίας ο στόχος για πλήρη απασχόληση, με την έννοια της ανόδου του ορίου της απασχόλησης στην Ευρώπη στο 70% του εργατικού δυναμικού, δεν υλοποιήθηκε, αφού τα αποτελέσματα απέκλιναν κατά 4 και πλέον μονάδες από τον εν λόγω στόχο.

Οι ειδικότεροι στόχοι της νέας στρατηγικής συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- Ενίσχυση της απασχολησιμότητας, ώστε το 2020 το ποσοστό απασχόλησης στην Ένωση για τις ηλικίες των 20-64 ετών να ανέρχεται στο 75% του εργατικού δυναμικού.
- Ενίσχυση της κινητικότητας μεταξύ των Ευρωπαίων εργαζομένων.
- Ενίσχυση της ευελιξίας σε βάρος της αποκαλούμενης ακαμψίας της αγοράς εργασίας και αντιμετώπιση της αναποτελεσματικής κοινωνικής προστασίας και της χαμηλής παραγωγικότητας.
- Σύνδεση ευελιξίας και της ασφάλειας στην εργασία (flexicurity) με όρους κοινωνικής συμφωνίας (Ferner, A., Colling, T., 1991: 391-395).
- Σύνδεση της απασχόλησης με τα υψηλά επίπεδα εκπαίδευσης, ώστε το 40% των ηλικιών 30-40 ετών να είναι απόφοιτοι της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και το ποσοστό όσων εγκαταλείπουν την πρωτοβάθμια να είναι χαμηλότερο από το 10%.
- Τέλος, οι επιμέρους στόχοι θα παρακολουθούνται, ως προς την υλοποίησή τους, από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή σε ετήσια βάση και η πορεία τους θα υπόκειται στην ανοιχτή μέθοδο συντονισμού.

5.3. ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Οι εξελίξεις στο πεδίο των εργασιακών σχέσεων στην Ευρώπη και στην Ελλάδα αποτελούν αντικείμενο συστηματικής ετήσιας ανάλυσης από το Ινστιτούτο Εργασίας της ΓΣΕΕ από το 1998 και εντεύθεν.

Το περιεχόμενο των εργασιακών σχέσεων εξακολουθεί να δέχεται τις επιδράσεις που ασκεί η κυριαρχία των νεοφιλελεύθερων πολιτικών στην αγορά εργασίας, οι οποίες και εντείνονται υπό το βάρος της οικονομικής κρίσης και των όρων υπό τους οποίους επιχειρείται η αντιμετώπισή της. Σε ορισμένες, μάλιστα, χώρες που πλήττονται περισσότερο σε αυτή τη συγκυρία, οι επιπτώσεις στην αγορά εργασίας αποκτούν ιδιαίτερα σοβαρές διαστάσεις. Η ανεργία διογκώνεται και τα υψηλά ποσοστά της συμπίεζον το περιεχόμενο των εργασιακών σχέσεων που υφίσταται απορρυθμίσεις και σοβαρή υποβάθμιση (Artz, B., 2010: 387).

Μέχρι τη δεκαετία του '80, και κατά κύριο λόγο τις αρχές της δεκαετίας του '90 – σε αναλογία με συστήματα εργασιακών σχέσεων της Ισπανίας και της Πορτογαλίας– το ελληνικό σύστημα εργασιακών σχέσεων χαρακτηριζόταν από κρατικό κορπορατισμό, η επικράτηση του οποίου συνδεόταν, μεταξύ άλλων, και με την άνοδο των αυταρχικών καθεστώτων στις εν λόγω χώρες (Καρακιουλάκη, Χ., Μοσχονάς, Α., 2006: 40-41).

Ο ελληνικός αυτός κρατικός κορπορατισμός διακρινόταν από την ύπαρξη συγκεντρωτικά οργανωμένων ομάδων συμφερόντων, ελεγχόμενων από το κράτος, την πραγματοποίηση συλλογικών διαπραγματεύσεων υπό στενή κρατική εποπτεία, καθώς και την ύπαρξη φορέων τριμερούς εκπροσώπησης για τη χάραξη της οικονομικής πολιτικής. Ενώ όμως στις περισσότερες χώρες η πτώση των αυταρχικών καθεστώτων σήμανε και την κατάρρευση του κρατικού κορπορατισμού, στην Ελλάδα ανάλογες πρακτικές συνεχίστηκαν και κατά την περίοδο της μεταπολίτευσης.

Σύμφωνα με τη Σ. Ζαμπάρλουκου (1997), την περίοδο αυτή διαμορφώνεται ένας ιδιότυπος κρατικός κορπορατισμός περιορισμένης εμβέλειας, με χαρακτηριστικά διαφορετικά από εκείνα του “ιδεατού τύπου” του κρατικού κορπορατισμού, και αυτό για δύο κυρίως λόγους: Τα χαμηλά ποσοστά συνδικαλιστικής πυκνότητας και την ύπαρξη συνδικαλιστικής αντιπολίτευσης και συνδικαλιστικών οργανώσεων εκτός της ΓΣΕΕ,

παρά τον συγκεντρωτικό χαρακτήρα εκπροσώπησης των συμφερόντων (Ζαμπαρλούκου, Σ., 1997:66).

Την πορεία του ελληνικού συστήματος εργασιακών σχέσεων από τις αρχές του '90 χαρακτήριζε η συνύπαρξη δύο αντιφατικών τάσεων: Αφ' ενός, μια προσπάθεια "εκσυγχρονισμού" και απαλλαγής από την κρατική κηδεμονία, βάσει των υποδείξεων και των συστάσεων της Ε.Ε. ή σε εναρμόνιση με τις πρακτικές άλλων χωρών της Ε.Ε., και αφ' ετέρου, τα "κατάλοιπα του παλαιότερου συστήματος". Οι όποιες, λοιπόν, εκσυγχρονιστικές προσπάθειες συγκρούονται με τις δυνάμεις διατήρησης του παλαιότερου συστήματος.

Η συνύπαρξη αυτών των συχνά αντιφατικών τάσεων εξηγεί και εν μέρει τη δυσκολία ένταξης της ελληνικής περίπτωσης στις τυπολογίες που έχουν προταθεί αναφορικά με τις κυρίαρχες εξελίξεις στο πεδίο των εργασιακών σχέσεων. Με άλλα λόγια, είναι εξαιρετικά δύσκολο να αποτιμηθεί η πρόσφατη πορεία του ελληνικού συστήματος εργασιακών σχέσεων, είτε με όρους αποκέντρωσης ή συγκεντρωτισμού, είτε ακόμα και με όρους συνύπαρξης αυτών των δύο τάσεων, ανάλογα με τις επιμέρους πολιτικές και τα θέματα (Καρακιουλάκη, Χ., Μοσχονάς, Α., 2006: 43).

5.4. ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Οι εξελίξεις στο πεδίο της αγοράς εργασίας και των εργασιακών σχέσεων που διαμορφώνονται στην Ελλάδα, μετά την εφαρμογή του Μνημονίου, συνιστούν την επίτευξη ενός στόχου απορρύθμισης του συστήματος των συλλογικών διαπραγματεύσεων και των εργασιακών σχέσεων για τη βελτίωση, όπως υποστηρίζεται, του επιπέδου ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας. Οι αλλαγές που συντελούνται στις εργασιακές σχέσεις στην Ελλάδα χαρακτηρίζονται από σοβαρές και βίαιες ανατροπές κεκτημένων εργασιακών και κοινωνικών δικαιωμάτων.

Το 2010 ήταν ένα έτος-σταθμός για την οικονομική κρίση στην Ελλάδα. Η δημοσιονομική αστάθεια που συντάραξε τη χώρα έφερε ανισορροπίες και ανησυχία για το μέλλον. Το σκληρό πρόγραμμα λιτότητας που επιβλήθηκε από το ΔΝΤ προέβλεπε περικοπές δαπανών και αυξήσεις στη φορολογία, ενώ οι μειώσεις σε μισθούς και συντάξεις ανέτρεψαν τον οικογενειακό προϋπολογισμό (Καρατζάς, Χ., 2014: 96-100).

Οι συνέπειες της χρηματοπιστωτικής κρίσης επηρέασαν σχεδόν όλους τους τομείς της οικονομίας, ενώ οι μεταρρυθμίσεις συνεχίζουν να εξελίσσονται με γρήγορο ρυθμό σύμφωνα με τους όρους του Μνημονίου. Στην Ελλάδα, οι εφαρμοζόμενες πολιτικές κατά την τελευταία τριετία δεν κατορθώνουν να εμποδίσουν τη διείδυση της χρηματοπιστωτικής κρίσης στην πραγματική οικονομία και να περιορίσουν τις επιπτώσεις της στον κόσμο της μισθωτής εργασίας. Βασικά χαρακτηριστικά της ελληνικής αγοράς εργασίας είναι η αύξηση των απολύσεων, η ραγδαία αύξηση της ανεργίας (17,7% το τρίτο τρίμηνο του 2011 με περαιτέρω αυξητικές τάσεις), η μείωση των εισοδημάτων (σε ποσοστό περίπου 20%), η μείωση των συντάξεων (σε ποσοστά από 25% έως 50%), η διεύρυνση των κοινωνικών ανισοτήτων και η συρρίκνωση των κοινωνικών και ασφαλιστικών δικαιωμάτων (Κουζής, Γ., κ.ά., 2011: 184-185).

Τα συνδικάτα των εργαζομένων αντέδρασαν άμεσα στην εξαγγελία των νέων μέτρων, υποστηρίζοντας ότι οι εργαζόμενοι δεν ευθύνονται για τη διόγκωση του δημοσιονομικού ελλείμματος, ενώ τα μέτρα αυτά δεν πρόκειται να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων που τίθενται. Η συρρίκνωση της αγοραστικής δύναμης των

εργαζομένων συνεπάγεται τη μείωση της κατανάλωσης και της ζήτησης και επομένως την περαιτέρω ύφεση της οικονομίας.

Σε επίπεδο συμβάσεων, δίνεται η δυνατότητα μη ισχύος της ευνοϊκότερης συλλογικής σύμβασης, σε περίπτωση συρροής συλλογικών συμβάσεων, με τη θέσπιση της δυνατότητας διάβρωσης των κλαδικών με δυσμενέστερες επιχειρησιακές, καθώς και της εθνικής γενικής, με δυσμενέστερες συλλογικές συμβάσεις. Με αυτόν τον τρόπο ανατρέπεται η αρχή της ευνοϊκότερης συλλογικής ρύθμισης υπέρ του μισθωτού, η οποία αποτελεί θεμελιώδη αρχή στο σύστημα των συλλογικών διαπραγματεύσεων και συμβάσεων εργασίας. Η εθνική γενική συλλογική σύμβαση ως προς τον κατώτατο μισθό για τους νέους κάτω των 25 ετών δεν ισχύει, ενώ καθιερώνονται οι ετήσιες συμβάσεις μαθητείας για τους νέους στις οποίες δεν θα ισχύει ο κατώτατος μισθός. Το επίδομα ανεργίας αντικαθίσταται με μορφές εκπαίδευσης, κατάρτισης και επιδότησης της απασχόλησης ανέργων από τις επιχειρήσεις ως επιμέρους ενεργητική πολιτική της απασχόλησης (Κουζής, Γ., κ.ά., 2011: 187).

Επίσης νέα μέτρα καθιερώθηκαν για τη μείωση της καταβολής των αποζημιώσεων απόλυσης, για την αύξηση του ορίου για τις ομαδικές απολύσεις, για τον επανακαθορισμό του ανώτατου χρόνου των συμβάσεων ορισμένου χρόνου, για την άρση των περιορισμών στα κλειστά επαγγέλματα, για την εξέταση της άρσης της μονιμότητας στο δημόσιο τομέα, με βάση την οποία η μονιμότητα ακολουθεί τη θέση εργασίας και όχι τον εργαζόμενο. Το σύστημα κοινωνικής ασφάλισης αντιμετωπίζεται ως δημοσιονομικό ζήτημα, με αποτέλεσμα το επίπεδο της κοινωνικής του αποτελεσματικότητας να υποτάσσεται στην επίτευξη της βιωσιμότητας του ασφαλιστικού συστήματος και όχι στις ανάγκες των πολιτών.

5.5. ΕΡΓΑΤΙΚΗ ΑΝΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ

Την τελευταία δεκαετία πολλές επιχειρήσεις, αλλά και γενικότερα οργανώσεις, βιώνουν την εμπειρία αλλαγών που έχουν σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις στην ασφάλεια και κλονίζουν το επίπεδο αφοσίωσης στον εργασιακό χώρο. Αποτελούν πλέον συνήθη φαινόμενα η αποδιοργάνωση, η τάση για περιορισμό του αριθμού των επιπέδων διοίκησης, οι απολύσεις εργαζομένων, οι εξαγορές, συγχωνεύσεις, η εισαγωγή νέας τεχνολογίας και η αυξανόμενη χρήση ευέλικτων μορφών εργασίας.

Ενδεικτικό των τελευταίων εξελίξεων αποτελεί το γεγονός ότι στη σχετική διεθνή βιβλιογραφία φαίνεται να έχει πλέον επικρατήσει η έννοια του όρου, δηλαδή η ανασφάλεια (*Job Insecurity*). Σύμφωνα με τους Greenhalgh και Rosenblatt ως «*ανασφάλεια εργασίας ορίζεται η αίσθηση (perception) της αδυναμίας (powerlessness) να διατηρήσει κανείς μια επιθυμητή συνέχεια σε συνθήκες που απειλείται η εργασία*».

Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζουν ότι το επίπεδο ανασφάλειας αυτών που επιβιώνουν εξαρτάται από: (Κακλαμάνη, Σ., κ.ά., 2011: 54-55)

(α) την αίσθηση (perception) της απειλής, η οποία επηρεάζεται από παράγοντες όπως π.χ., η εκτιμώμενη πιθανότητα να χάσει κανείς τη δουλειά του/της και

(β) την αίσθηση της δυνατότητας που έχει κάποιος να ασκήσει έλεγχο (δηλαδή ν' αντιδράσει) στις ενδεχόμενες δυσμενείς επιπτώσεις (γεγονότα) στην εργασία του/της.

Σύμφωνα με μια νέα έκθεση του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία, οι κύριοι ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι συνδέονται με τις νέες μορφές συμβάσεων εργασίας, την εργασιακή ανασφάλεια, την εντατικοποίηση της εργασίας, τις υψηλές συναισθηματικές απαιτήσεις στην εργασία, τη βία στην εργασία και την κακή ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής.

Η εργασιακή ανασφάλεια, η απασχόληση σε περισσότερες της μιας εργασίες και ο έντονος εργασιακός ρυθμός μπορούν να προκαλέσουν άγχος που οφείλεται στην εργασία και να θέσουν σε κίνδυνο την υγεία των εργαζομένων. Για τη δημιουργία ποιοτικών θέσεων εργασίας και τη διατήρηση των εργαζομένων σε καλή κατάσταση, χρειάζεται συνεχής παρακολούθηση και βελτίωση του ψυχοκοινωνικού περιβάλλοντος της εργασίας.

5.6. ΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΣΤΑ ΧΡΟΝΙΑ ΤΩΝ ΜΝΗΜΟΝΙΩΝ

Η λήξη της Εθνικής Γενικής Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας για τα έτη 2010 – 2012 έγινε το Φεβρουάριο του 2013. Στις 14/05/2013 υπεγράφη μεταξύ των εργοδοτικών φορέων (Γ.Σ.Ε.Β.Ε.Ε., Ε.Σ.Ε.Ε. και Σ.Ε.Τ.Ε.) και των σωματείων των εργαζομένων (Γ.Σ.Ε.Ε.) η νέα Σύμβαση για το 2013. Ως αποτέλεσμα των αλλαγών, η Ελλάδα ήταν η μοναδική χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης όπου επιβλήθηκε μείωση των κατώτατων ονομαστικών μισθών, το εύρος της οποίας προκάλεσε πρωτοφανείς απώλειες για τους χαμηλόμισθους εργαζόμενους οι οποίες ξεπερνούν σε ετήσια βάση τους τρεις μισθούς.

Το 2013, οι μέσες ετήσιες αποδοχές ανά απασχολούμενο στην Ελλάδα ήταν μικρότερες από αυτές της Σλοβενίας και της Κύπρου, όπου επίσης είχαν γίνει μειώσεις στους μισθούς. Την ίδια χρονιά ο κατώτατος μισθός στην Ελλάδα σε μονάδες αγοραστικής δύναμης, μετά την μείωση του Φεβρουαρίου του 2012, κατρακύλησε στην κατάταξη των είκοσι χωρών από την έβδομη στην δέκατη θέση και είναι πλέον –με εξαίρεση την Πορτογαλία– χαμηλότερος σε όρους αγοραστικής δύναμης από τον αντίστοιχο μισθό της Ισπανίας, της Μάλτας και της Σλοβενίας.

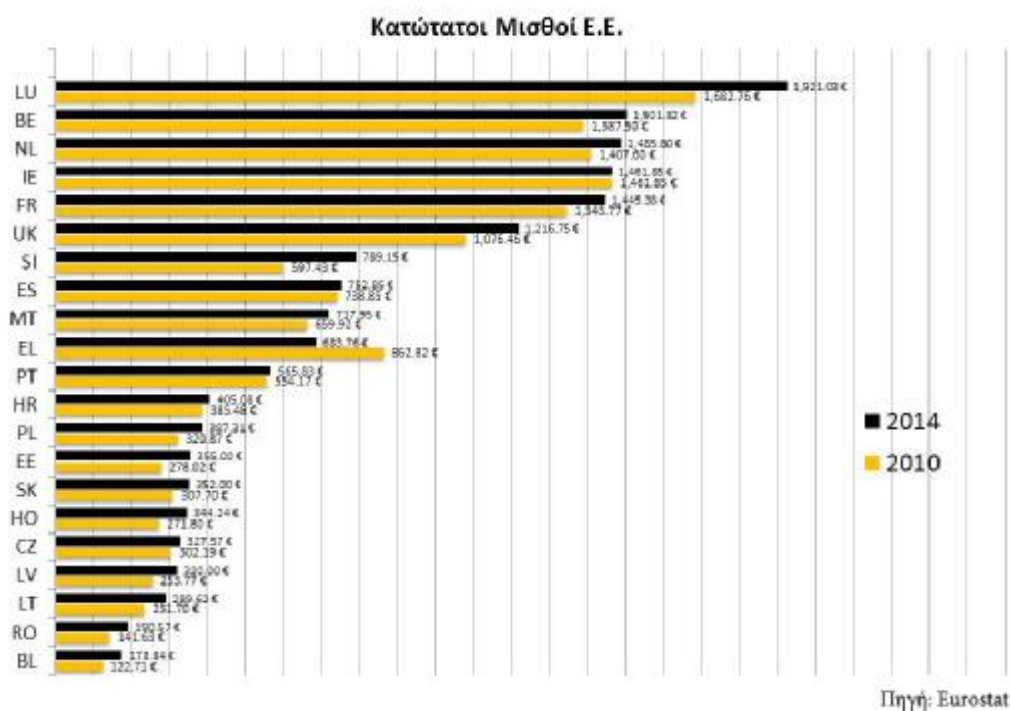
Τα στατιστικά στοιχεία που καταγράφηκαν, αποδεικνύουν το μέγεθος του προβλήματος. Η ανεργία των νέων εκτινάχθηκε, φθάνοντας σε νέο υψηλότερο σημείο σε ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Ένωση, ενώ μάλιστα με το πέρασμα των χρόνων, τείνει να αυξηθεί όλο και περισσότερο. Οι εργαζόμενοι από την άλλη πλευρά κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν την αισθητή μείωση των μισθών τους, την ώρα που η άλλοτε δεδομένη ασφαλιστική κάλυψη κατέστη πολυτέλεια. Υπερωρίες χωρίς αμοιβή, μαύρη εργασία, ευέλικτα προγράμματα τύπου voucher προκειμένου να απασχοληθούν κάποιοι νέοι εργαζόμενοι, ανασφάλεια και καμία προοπτική ώθησαν 300.000 Έλληνες στη μετανάστευση και την αναζήτηση καλύτερων όρων διαβίωσης (<http://www.alfavita.gr/arthron/ta-ergasiaka-dikaiomata-sta-xronia-ton-mnimonion>, 2015, Τα εργασιακά δικαιώματα στα χρόνια των μνημονίων).

· **Οι αποδοχές στα χρόνια των μνημονίων**

Όσον αφορά τη διαμόρφωση των αποδοχών, αξίζει να σημειωθούν τα εξής: μέσα σε περίπου τρία χρόνια ο βασικός μισθός έφτασε να μην ξεπερνά τα 586 ευρώ μεικτά κι αυτό μόνο στα χαρτιά· δεδομένου πως ο κάθε εργοδότης επέβαλε τους δικούς του

κανόνες, παρέχοντας πολύ μικρότερους μισθούς, χωρίς, τις περισσότερες φορές, να υφίσταται έλεγχο.

Για τους νέους κάτω των 25 ετών ο πρώτος μεικτός μισθός έφτασε τα 510,95 ευρώ έναντι των 751,39 ευρώ για πλήρη απασχόληση. Ο έγγαμος εργαζόμενος, άνω των 25 ετών, χωρίς προϋπηρεσία, κατέληξε να πληρώνεται με 644,70 από 826,54 ευρώ μεικτά την ίδια στιγμή που ο άγαμος υπάλληλος χωρίς προϋπηρεσία έφτασε τα 586,08 από 751,39 ευρώ μεικτά. Οι επιχειρήσεις, προχωρούσαν στην πρόσληψη νέων με χαμηλότερες αμοιβές ή συμβάσεις μαθητείας, εφαρμόζαν ελαστικά ωράρια εργασίας με λιγότερες ώρες αν υπήρχε πτώση στη ζήτηση, ενώ με ευκολία μπορούσαν να μετατρέψουν το 8ωρο σε 4ωρο για τον εργαζόμενο.



Η οικονομική κρίση που έπληξε την Ελλάδα έφερε στο προσκήνιο νέες μορφές εργασίας, οι οποίες κατά κάποιον τρόπο, παρείχαν περιστασιακή κάλυψη σε μέρος του άνεργου πληθυσμού, χωρίς ωστόσο να επιλύουν το πρόβλημα επί της ουσίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τα επιδοτούμενα προγράμματα voucher, τα οποία έγιναν ευρέως γνωστά τα τελευταία χρόνια.

Σύμφωνα με τα στοιχεία των προσλήψεων από το πληροφοριακό σύστημα ΕΡΓΑΝΗ, από τον Μάρτιο του 2013 μέχρι τον Απρίλιο του 2014 έγιναν 1.464.078 προσλήψεις. Από αυτές, το 50% αντιστοιχεί σε θέσεις εργασίας πλήρους απασχόλησης, ενώ πάνω από το 35% αναλογεί σε θέσεις μερικής απασχόλησης και περίπου 10% σε θέσεις εκ περιτροπής απασχόλησης.

Μαζικές είναι από τον Ιούλιο του 2013 και οι μετατροπές των συμβάσεων εργασίας σε ευέλικτες και επισφαλείς μορφές απασχόλησης, με αποτέλεσμα ένας στους πέντε εργαζόμενους στον Ιδιωτικό τομέα της οικονομίας να εργάζεται υπό το καθεστώς αυτό (<http://www.alfavita.gr/arthron/ta-εργασιακά-δικαιώματα-στα-χρόνια-των-μνημονίων>, 2015, Τα εργασιακά δικαιώματα στα χρόνια των μνημονίων).

· **Η ανεργία στην Ελλάδα σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες της Ε.Ε.**

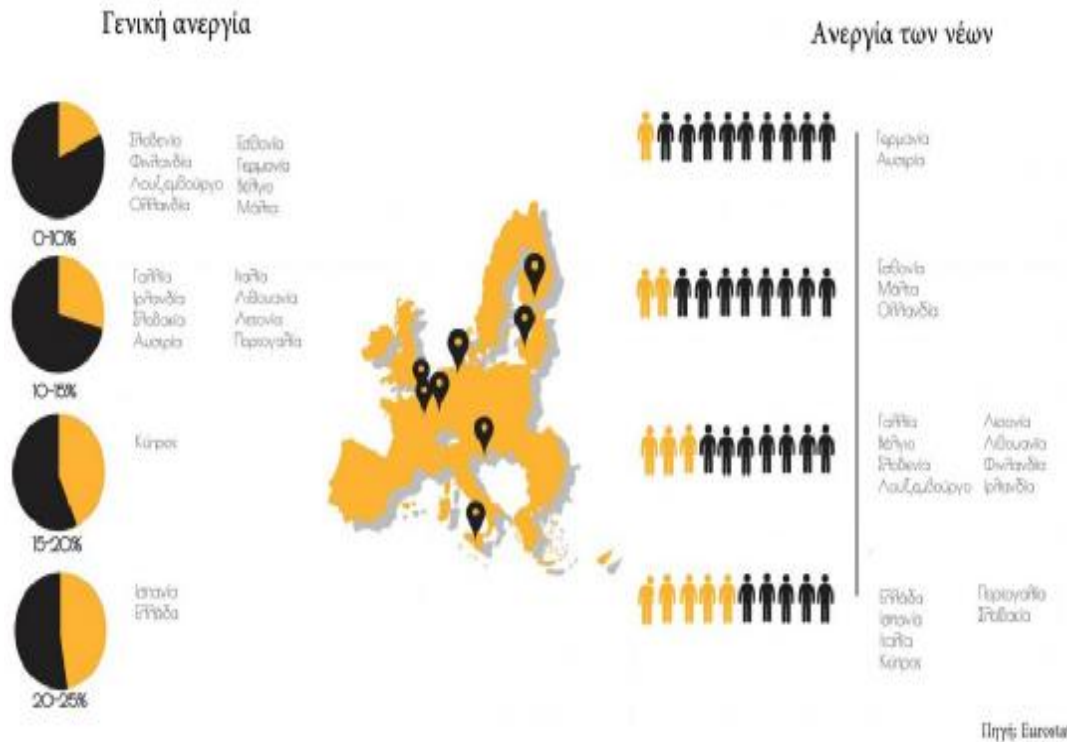
Η κρίση χρέους που έπληξε με ιδιαίτερη οξύτητα τις χώρες στην Ευρωζώνη προκάλεσε την εκρηκτική άνοδο της ανεργίας, που ξεπέρασε το 25% στην Ελλάδα. Η μείωση της συνολικής απασχόλησης, αύξησε το δημοσιονομικό βάρος και υπέσκαψε τη βιωσιμότητα του κοινωνικο-ασφαλιστικού συστήματος στο σύνολο των καλύψεών του (συντάξεις- υγεία- ανεργία).

Τα ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα ανεργίας ανέδειξαν τις μεγάλες ανισότητες στην αγορά εργασίας μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ορισμένες χώρες (π.χ. Νορβηγία, Γερμανία, Σουηδία) επηρεάστηκαν μόνο συγκυριακά και επανήλθαν σύντομα σε χαμηλά επίπεδα, ενώ σε άλλες χώρες, όπως είναι η Ελλάδα, η Ισπανία και η Ουγγαρία εκτινάχθηκαν τα ποσοστά ανεργίας, διευρύνοντας τις κοινωνικές ανισότητες και εντάσεις (<http://www.alfavita.gr/arthron/ta-εργασιακά-δικαιώματα-στα-χρόνια-των-μνημονίων>, 2015, Τα εργασιακά δικαιώματα στα χρόνια των μνημονίων).

· **Ψυχολογικός παράγοντας**

Τα αυξανόμενα ποσοστά ανεργίας οδήγησαν σε κατακόρυφη αύξηση των αυτοκτονιών τα χρόνια της κρίσης στην Ελλάδα. Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΜΚΟ, Κλίμακα, πέντε στους δέκα αυτόχειρες ήταν άνεργοι, συνταξιούχοι και σπουδαστές-άνθρωποι, δηλαδή, που επλήγησαν από τα μέτρα λιτότητας.

Η ανεργία στην Ευρωζώνη



Η βίαιη φτωχοποίηση και η οικονομική ασφυξία των τελευταίων χρόνων επηρέασε την ψυχολογία των ανθρώπων. Όπως αποδεικνύουν τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ, το διάστημα 2007-2011, το ποσοστό των αυτοκτονιών σημείωσε άνοδο κατά 43%. Το έτος με τα υψηλότερα επίπεδα αυτοκτονιών, τα τελευταία 50 χρόνια, ήταν το 2011 κατά το οποίο καταγράφηκαν 477 θάνατοι. Το 2013 αυτοκτόνησαν 5 Έλληνες ανά 100.000 την στιγμή που το 2010 η αναλογία ήταν 3 προς 100.000. Η πλειονότητα αυτών είναι άνδρες, ωστόσο, αύξηση σημείωσε και ο αριθμός των γυναικών.

Τα μεγαλύτερα ποσοστά αυτοκτονιών για το 2013 εντοπίζονται στην Αττική, με 172 περιπτώσεις. Στην ίδια περιφέρεια, σημειώθηκε την ίδια χρονιά και η μεγαλύτερη αύξηση (58%). Αξίζει να σημειωθεί ότι τα στοιχεία αυτά δεν είναι απολύτως ακριβή και οι αυτοκτονίες ενδέχεται να είναι πολύ περισσότερες, δεδομένου ότι πολλά περιστατικά δεν έχουν καταγραφεί (<http://www.alfavita.gr/arthron/ta-ergasiaka-dikaiomata-sta-chronia-ton-mnhmoniwn>, 2015, Τα εργασιακά δικαιώματα στα χρόνια των μνημονίων).

5.7. ΕΡΓΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στις θεωρίες των κινήτρων και την εφαρμογή τους στον εργασιακό χώρο και αποτελεί την πιο μελετημένη μεταβλητή στον εργασιακό γίγνεσθαι. Οι Hackman & Oldham (1976) ανέδειξαν την ποικιλία διαθέσιμων ικανοτήτων, τη σημαντικότητα των επιτελούμενων εργασιών, την ταύτιση με την εργασία, την αυτονομία και την εργασιακή ανατροφοδότηση ως τους βασικότερους παράγοντες για εργασιακή ικανοποίηση (Hackman, J., R., Oldham, G., R., 1976: 250).

Η κουλτούρα τόσο της επιχείρησης όσο και του κοινωνικού πλαισίου στο οποίο υπάγεται παίζουν καταλυτικό ρόλο στην μελλοντική προσαρμογή των εργαζομένων. Για παράδειγμα, δεδομένου ότι η ελληνική νοοτροπία είναι βασισμένη περισσότερο στα άτυπα κοινωνικά δίκτυα και στις προσωπικές σχέσεις, η κουλτούρα των επιχειρήσεων πρέπει να εναρμονιστεί με αυτή την κυρίαρχη αντίληψη. Θα έπρεπε λοιπόν να υιοθετηθεί ο θεσμός του συμβούλου-μέντορα ο οποίος θα ήταν υπεύθυνος για την ομαλή ένταξη των νέων υπαλλήλων στην εταιρία και αρμόδιος για την καλλιέργεια των ομαλών διαπροσωπικών σχέσεων των εργαζομένων. Επιπλέον τα μέλη των οικογενειών των υπαλλήλων θα έπρεπε να μην είναι αποκομμένα από τις εξελίξεις στην εταιρία. Αντίθετα θα πρέπει να οργανώνονται ημερίδες συνάντησης και γνωριμίας, πολιτιστικές εκδηλώσεις, γεγονότα τα οποία ενισχύουν την κοινωνική συνοχή της εταιρίας.

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι από το επάγγελμά τους ή την εργασία τους (Spector, E., 1997: 17). Επίσης αποτελεί ίσως τη μεταβλητή σε επίπεδο επιχειρήσεων που έχει μελετηθεί και ερευνηθεί περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη, μιας και αποτελεί ένα από τα σημαντικά ζητήματα της οργανωτικής ψυχολογίας, μιας και συνδέεται με την ψυχική υγεία των εργαζομένων, με το ενδιαφέρον των οργανισμών να έχουν υψηλή αποδοτικότητα καθώς και το ικανοποιημένο προσωπικό.

Επιπρόσθετα κάθε εργαζόμενος σχηματίζει αντιλήψεις περί της «διαδικαστικής δικαιοσύνης», η οποία εστιάζεται στην ορθότητα των διαδικασιών και μέσων που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των υπαλλήλων. Η ερευνητική εμπειρία έχει δείξει ότι όταν οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να εκφέρουν γνώμη για τις διαδικασίες αυτές, όπως

π.χ. κατά την αξιολόγηση της απόδοσης, την πριμοδότηση του έργου τους ή το πάγωμα των μισθών, τότε σχηματίζουν αρνητικές στάσεις για τη διαχείριση της εξουσίας. Η διαδικαστική δικαιοσύνη συσχετίζεται άμεσα με την αφοσίωση στην εταιρεία, η οποία έχει μια ιδιότυπη σχέση με την διάθεση για παραίτηση (Akhtar, M., S., 2010: 156).

Η εργασιακή ικανοποίηση μετράται με δύο τρόπους: είτε ως συνολική ικανοποίηση είτε ως ικανοποίηση από διάφορες πτυχές της εργασίας . Για τη μέτρησή της εφαρμόζονται δύο βασικές διαδικασίες, είτε η διαδικασία της συνέντευξης, είτε η διανομή ερωτηματολογίων. Οι περισσότερες έρευνες γίνονται μέσω ερωτηματολογίων, ενώ σε λιγότερες περιπτώσεις χρησιμοποιούνται οι συνεντεύξεις. Προτιμούνται οι έρευνες μέσω ερωτηματολογίων, επειδή δίνεται η δυνατότητα στον ερευνητή να μελετήσει μεγαλύτερο δείγμα με αρκετά χαμηλότερο κόστος. Επιπλέον, η ποσοτικοποίηση των απαντήσεων και η ανάλυσή τους γίνεται με πιο εύκολο τρόπο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

6.1. ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι άμεσα συνδεδεμένη με την επιχειρησιακή αλλαγή και κουλτούρα και γι' αυτό αποκτά βαρύνουσα σημασία σε μεταβατικές εποχές, όπως η παρούσα. Επιπλέον απαίτηση του ανταγωνιστικού και διεθνοποιημένου περιβάλλοντος είναι η εξειδίκευση, η ευελιξία των δομών και η πρόβλεψη μέσω του συνδυασμού ετερόκλητων γεγονότων.

Μέσω της αξιολόγησης μπορούν να παραμείνουν τελικά στις επιχειρήσεις εργαζόμενοι με ιδεολογίες συμβατές ως προς τα χαρακτηριστικά αυτά. Επομένως, μεγάλης σημασίας είναι πλέον η προσωπικότητα του εργαζομένου (σε αντιδιαστολή με τις ικανότητες του) η διάθεση του για διαρκή επιμόρφωση και η προσαρμοστικότητα του στις μεταβολές. Εν ολίγοις η αξιολόγηση συσχετίζεται άμεσα με την επιλογή υπαλλήλων, την εκπαίδευση και ανάπτυξη την επιχειρησιακή κουλτούρα και αλλαγή.

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια επίσημη εκτίμηση του έργου των υπαλλήλων ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Αναφέρεται στην αναλυτική περιγραφή και βαθμολόγηση των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση μιας εργασίας ή μερών αυτής. Μπορεί να αναφέρεται επίσης σε συνολική αξιολόγηση των χαρακτηριστικών ενός υπαλλήλου, μιας ομάδας εργασίας ή ενός ολόκληρου τμήματος μιας εταιρείας. Ειδικά στο εξωτερικό η αξιολόγηση της απόδοσης συνδέεται με την αύξηση του μισθού, την παροχή οικονομικής φύσεως κινήτρων (bonus), την προαγωγή, τις μεταθέσεις και την εν γένει εξέλιξη του υπαλλήλου στα πλαίσια της εταιρείας (Γιαννάτος, Γ., 2002: 80-82).

Η αξιολόγηση της απόδοσης εμπερικλείει δύο διακριτές διαδικασίες: τη παρατήρηση της εργασιακής συμπεριφοράς και την αντικειμενική εκτίμησή της. Η διαδικασία παρατήρησης περιλαμβάνει τον εντοπισμό, την αντίληψη, την ανάκληση και την αναγνώριση συγκεκριμένων εργασιακών συμπεριφορών, ενώ η διαδικασία της αντικειμενικής εκτίμησης περιλαμβάνει τη κατηγοριοποίηση, τη ταξινόμηση, την ενσωμάτωση και τη κρίση των πληροφοριών που συλλέχθηκαν.

Στην πράξη, η παρατήρηση και η κρίση αντιπροσωπεύουν τα τελευταία στοιχεία μιας τριμερούς ακολουθίας. Το πρώτο μέρος αφορά τη περιγραφή της εργασίας και τις προσωπικές δεξιότητες που απαιτούνται από την δουλειά. Το δεύτερο μέρος αναφέρεται στις περιγραφές σχετικά με τις ελλείψεις και τα προσόντα που έχει ο κάθε εργαζόμενος. Στο τρίτο μέρος διαμορφώνεται το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας σε πραξιακό επίπεδο, δηλαδή πως οι ικανότητες ενός υπαλλήλου μπορούν να εφαρμοστούν στην καθημερινή πρακτική. Τα κριτήρια της απόδοσης καθορίζονται από την εταιρεία και αποτελούν τη σταθερή και μόνιμη βάση πρόσληψης και αξιολόγησης των υπαλλήλων. Έχει βρεθεί ότι σε επιχειρήσεις στις οποίες καταγγέλλονται περιπτώσεις διακρίσεων και μεροληπτικής συμπεριφοράς κατά κανόνα λείπουν αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης.

6.2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αξιολόγηση του προσωπικού (Personnel Assessment/ Appraisal) αναφέρεται ουσιαστικά στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και εφαρμόζεται πολύ συχνά στις επιχειρήσεις, είτε επίσημα είτε ανεπίσημα. Πέρα από την ακριβή και αντικειμενική μέτρηση της απόδοσης, επιμέρους στόχοι αυτής της διαδικασίας είναι:

1. Λήψη αποφάσεων για προαγωγές, μισθολογικές αυξήσεις, απολύσεις κ.λπ.
2. Εντοπισμός αναγκών εκπαίδευσης.
3. Βελτίωση απόδοσης και ανάπτυξη των εργαζομένων.
4. Διαπίστωση εγκυρότητας τεχνικών επιλογής προσωπικού.
5. Βελτίωση εσωτερικής οργάνωσης της εταιρείας.
6. Καθιέρωση ενός συγκεκριμένου και αποδεκτού συστήματος μέτρησης της απόδοσης.

Η αξιολόγηση της απόδοσης συνήθως δεν αποτελεί μια συνολική εκτίμηση ή ένα γενικό χαρακτηρισμό του εργαζόμενου, αλλά αφορά σε επιμέρους διαστάσεις. Οι διαστάσεις αυτές προκύπτουν από την *ανάλυση της εργασίας (job analysis)* και σχετίζονται με ξεχωριστές δεξιότητες που πρέπει να επιδείξει ο εργαζόμενος προκειμένου να ανταποκριθεί επαρκώς σε κάθε αρμοδιότητα που περιλαμβάνεται στην εργασία του (Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουράντας, Δ., 2003: 334).

✓ Οι μέθοδοι αξιολόγησης μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες:

· Οι *αντικειμενικές μέθοδοι* βασίζονται σε μετρήσιμα κριτήρια και στοιχεία (π.χ. ποσοστά πωλήσεων, αριθμός παραγόμενων προϊόντων, αριθμός λαθών κ.λπ.). Βασικό μειονέκτημα των αντικειμενικών μεθόδων είναι ότι δε μπορούν να εφαρμοστούν σε επαγγέλματα που το παραγόμενο έργο έχει ποιοτικό χαρακτήρα (π.χ. γραμματέας, διοικητικό στέλεχος κ.λπ), αλλά και όταν αστάθμητοι παράγοντες-εκτός του ελέγχου του ατόμου- επηρεάζουν το παραγόμενο έργο.

· Οι *υποκειμενικές μέθοδοι*, οι οποίες εφαρμόζονται πολύ συχνότερα, αφορούν στη χρήση κάποιων κρίσεων που κάνουν συνήθως οι προϊστάμενοι για το υφιστάμενο προσωπικό τους. Ωστόσο, οι υποκειμενικές μέθοδοι δε μπορούν να διασφαλίσουν επίσης την απόλυτη ακρίβεια του αποτελέσματος της αξιολόγησης, καθώς μπορούν να επηρεαστούν από τις προκαταλήψεις και μεροληψίες των αξιολογητών. Για παράδειγμα, ένας αξιολογητής μπορεί να επηρεαστεί από μια μόνο διάσταση, είτε θετική είτε αρνητική, της εικόνας του αξιολογούμενου και η κρίση αυτή να επηρεάσει όλες τις άλλες διαστάσεις. Επίσης, συχνά οι προϊστάμενοι θέλοντας να δείξουν επιείκεια ή να αποφύγουν τη δυσαρέσκεια των υφισταμένων τους, κάνουν λιγότερο αρνητικές αξιολογήσεις ή τείνουν να βαθμολογούν όλους τους υφισταμένους προς το μέσο όρο (Στεργίου, Ν., 2015, <http://www.e-psychology.gr/work-psychology/451-occupational-psychology-employee-evaluation.html>, Η αξιολόγηση του προσωπικού).

✓ Κάποιες συγκεκριμένες μέθοδοι αξιολόγησης του προσωπικού που χρησιμοποιούνται ευρύτατα είναι:

· **Κέντρα αξιολόγησης:** Χρησιμοποιούν πολλαπλές μεθόδους (τεστ, συνέντευξη, παιχνίδια ρόλων κ.λπ.) προκειμένου να αξιολογηθούν ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων και να ληφθούν αποφάσεις.

· **Τεστ:** γνωστικών ικανοτήτων (μνήμη, αντίληψη, λογική, λήψη αποφάσεων κ.λπ.), προσωπικότητας (ευσυνειδησία, συνέπεια, εξωστρέφεια κ.λπ.), συναισθηματικής νοημοσύνης (ικανότητα κατανόησης των αναγκών των άλλων), ειδικών γνώσεων που απαιτούνται σε μια δουλειά κ.λπ.

· **Δομημένη συνέντευξη** (συνήθως γίνεται από τον προϊστάμενο)

- **Κατάλογοι συμπεριφορών** (checklists) (ο αξιολογητής τσεκάρει συμπεριφορές και χαρακτηριστικά, θετικά ή αρνητικά, που μπορεί να επιδείξει ένας εργαζόμενος σε μια συγκεκριμένη εργασία)
- **Δείγματα δουλειάς και προσομοιώσεις**
- **Μέθοδος αξιολόγησης 360ο** (αξιολόγηση του εργαζόμενου από προϊστάμενο, υφισταμένους, ιεραρχικά ομοίους, ενδεχομένως πελάτες/ εξωτερικούς συνεργάτες)
- **Καταγραφή επιτευγμάτων** (accomplishments records)

Προκειμένου τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να είναι όσο το δυνατό πιο αξιόπιστα και αντικειμενικά, είναι αναγκαίο η διαδικασία αυτή να γίνεται βάσει ενός καθορισμένου σχεδίου, χρησιμοποιώντας έγκυρα και αξιόπιστα εργαλεία και, από ανθρώπους που έχουν εκπαιδευτεί κατάλληλα για το σκοπό αυτό.

Σε κάθε περίπτωση, η αξιολόγηση θα πρέπει να αποτελεί μέρος της κουλτούρας μιας επιχείρησης και η χρησιμότητά της να γίνεται αντιληπτή από όλο το προσωπικό. Κύριος άξονάς της θα πρέπει να είναι η ανάπτυξη του προσωπικού και όχι ο εντοπισμός και απομάκρυνση των λιγότερο αποτελεσματικών ατόμων. Με αυτόν τον τρόπο το προσωπικό θα είναι ανοιχτό σε μια τέτοια διαδικασία και όχι καχύποπτο και απρόθυμο να συνεργαστεί ή να δώσει οποιαδήποτε πληροφορία αφορά στη δουλειά του.

Η ύπαρξη ενός τυπικού και επίσημου συστήματος αξιολόγησης που εφαρμόζεται μία ή δύο φορές το χρόνο δε θα πρέπει να υποβαθμίζει την αξία και την αναγκαιότητα της παροχής διαρκούς ανατροφοδότησης (feedback) προς τον εργαζόμενο σχετικά με την απόδοσή του. Μέσω αυτού του *συνεχούς feedback* ο εργαζόμενος αισθάνεται πως διατηρεί τον έλεγχο της δουλειάς του, έχει την υποστήριξη του προϊσταμένου του και ως επακόλουθο αυξάνονται η ικανοποίησή του, η απόδοσή του και η δέσμευση προς την εταιρεία του (Στεργίου, Ν., 2015, <http://www.e-psychology.gr/work-psychology/451-occupational-psychology-employee-evaluation.html>, Η αξιολόγηση του προσωπικού).

6.3. ΛΟΓΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Οι βασικοί λόγοι για τους οποίους θα πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι οι εξής:

1. για να διαπιστωθεί πόσο και πού χρειάζεται βελτίωση ο κάθε εργαζόμενος και ποιος θα πρέπει να επανεκπαιδευτεί.
2. για να εντοπιστούν οι εργαζόμενοι που είναι έτοιμοι για προαγωγή ή αύξηση μισθού.
3. για να εντοπιστούν οι εργαζόμενοι που δεν αρμόζουν για το επάγγελμα και συνεπώς θα πρέπει να απολυθούν.
4. για να διατηρηθεί η περιγραφή της εργασίας επίκαιρη και να αντανακλά τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.
5. για να αξιολογηθεί όλο το σύστημα της διοίκησης των εργαζομένων (πρόσληψη, οργάνωση, εκπαίδευση, αμοιβή, επιτήρηση).

6.4. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Τα πλεονεκτήματα των συστημάτων αξιολόγησης προσωπικού σε μια επιχείρηση είναι τα εξής:

- Με βάση το ποιοτικό και ποσοτικό υλικό που θα συγκεντρωθεί αποτυπώνονται αναλυτικά οι επιθυμητές συμπεριφορές των υπαλλήλων ανάλογα με τη θέση εργασίας και υπολογίζονται τα κριτήρια αναμενόμενης απόδοσης.
- Καταδεικνύονται οι ελλείψεις που ενδεχομένως να υπάρχουν σε ανθρώπινο δυναμικό στα διάφορα επίπεδα της επιχείρησης.
- Αξιολογούνται οι εργασιακές συμπεριφορές των υπαλλήλων, περιγράφονται οι ανάγκες τους και οι ελλείψεις, οι οποίες μετατρέπονται σε εκπαιδευτικούς στόχους.
- Καθορίζεται η εκπαιδευτική διαδικασία, το ανθρώπινο και υλικοτεχνικό υπόβαθρο που απαιτείται για την κατάρτιση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

- Καθορίζονται οι εκπαιδευτικές τεχνικές με έμφαση στις εξατομικευμένες και πολυαισθητηριακές τεχνικές διδασκαλίας.
- Παρέχεται η εκπαίδευση εντός και εκτός ωραρίου εργασίας.
- Αξιολογούνται από εξωτερικούς ειδικούς τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης και διαπιστώνεται εάν καλύφθηκαν οι ανάγκες που προέκυψαν από την αρχική αξιολόγηση των εργαζομένων (Luecke R., 2011: 73).

Γίνεται φανερό ότι η αξιολόγηση πρέπει να εναρμονίζεται με την ανάγκη των σύγχρονων επιχειρήσεων για αλλαγή και ευελιξία μέσω της δια βίου κατάρτισης. Αυτό ξεφεύγει από την αρχική συμπεριφοριστική αντίληψη περί αξιολόγησης, η οποία τη συνέδεε με τον έλεγχο, και την αύξηση της παραγωγής. Είναι προφανές ότι ένα τέτοιο εγχείρημα που έχει ως κατακλείδα της εκπαίδευση είναι και χρονοβόρο και δαπανηρό και δεν μπορεί εύκολα να εφαρμοστεί στην ολότητά του από μικρές εταιρείες.

Η αξιολόγηση μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες στο εργασιακό περιβάλλον, εφόσον δεν είναι αρκούντως δομημένη και συστηματική. Αυτό είναι ιδιαίτερα αληθές για χώρες όπως την Ελλάδα, της οποίας η επιχειρησιακή κουλτούρα, όπου υπάρχει, είναι βασισμένη περισσότερο στις κοινωνικο-συναισθηματικές σχέσεις των εργαζομένων σε γραφειοκρατικές/ιεραρχικές κατανομές αρμοδιοτήτων και υπάρχει έντονη αλληλοεπικάλυψη ευθυνών. Στην χώρα μας η αξιολόγηση έχει μια *a priori* αρνητική χροιά και έχει συνδεθεί στην συνείδηση των εργαζομένων με αναχρονιστικές και παρωχημένες πολιτικές ελεγκτικού περιεχομένου. Επιπλέον, πολλά από τα λάθη των εργαζομένων και η επιφανειακή αστοχία των επιλογών τους, οφείλονται σε λάθος δομές του συστήματος και σε εγγενή χαρακτηριστικά της επιχείρησης.

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια συνεχή διαδικασία με πολλές προϋποθέσεις και ευκρινείς σκοπούς. Εφόσον γίνεται αποσπασματικά και αποσυνδεδεμένη από την κουλτούρα του οργανισμού, τις ιδιαιτερότητες των εργαζομένων, τη φύση της παραγωγικής αλυσίδας και τις απαιτήσεις των καταναλωτών και την κοινωνικής πραγματικότητας, υπάρχει ο κίνδυνος να εκπέσει της αξίας της και να μεταβληθεί είτε σε μια διαδικασία ρουτίνας είτε σε εργαλείο άσκησης πίεσης από την εργοδοσία προς τους προϊσταμένους (Luecke R., 2011: 76).

Η αξιολόγηση της απόδοσης δεν είναι πανάκεια. Η χρήση της, όσο συστηματική και αν είναι δεν μπορεί να άρει άμεσα οργανωτικές δυσλειτουργίες και αδόκιμες πολιτικές, που για πολύ καιρό ταλάνιζαν την επιχείρηση. Η αποτελεσματικότητά της έγκειται σε μεγάλο βαθμό στην αντικειμενικότητα του αξιολογητή, στην ενέργεια των κριτηρίων του, στην ίδια την προσωπικότητα και στους διακριτικούς χειρισμούς που επιβάλλονται: Δεν είναι τυχαίο ότι το τελικό στάδιο μιας αξιολόγησης είναι η εξατομικευμένη συνέντευξη με τον αξιολογούμενο, κατά την διάρκεια της οποίας επεξηγούνται λεπτομερώς και με επιχειρήματα τα αδύνατα σημεία του εργαζόμενου, συναποφασίζονται οι στρατηγικές βελτίωσης και αναθεωρούνται οι λιγότερο λειτουργικές συμπεριφορές. Εάν ο αξιολογητής είναι εμπαθής ή βασίζει τις κρίσεις του σε προσωπικές εμπειρίες, ασαφής στόχους και υποκειμενικούς παράγοντες, τότε η αξιολόγησης έχει αρνητικά αποτελέσματα.

6.5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Για να θεωρηθεί μια αξιολόγηση ότι είναι αποτελεσματική, πρέπει να τηρεί ορισμένα χαρακτηριστικά, τα οποία είναι απαραίτητα για την πετυχημένη υλοποίησή της. Αν απουσιάζει ένα από αυτά τα στοιχεία, τότε η διαδικασία δεν θεωρείται λειτουργική και θα χρειασθεί η επανάληψή της. Αυτά τα στοιχεία είναι: (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003:351-351).

1. Εγκυρότητα

Να υπάρχει εγκυρότητα, δηλαδή να είναι συμβατή η διαδικασία, σύμφωνα με το περιεχόμενο και τη δομή κάθε εργασίας. Για να εφαρμοστεί αυτό πρέπει να αναπτύξουν μια καλή ανάλυση της απόδοσης για κάθε εργασία πριν καθοριστεί το μέτρο της απόδοσης, λαμβάνοντας υπόψη και τις παρεμβολές από διάφορες παραμέτρους για να μπορεί να είναι όσο πιο ακριβής η μέτρηση της απόδοσης κάτω από τις απαραίτητες προϋποθέσεις.

2. Αξιοπιστία

Για να υπάρχει το στοιχείο της αξιοπιστίας των εκτιμήσεων της απόδοσης, πρέπει να είναι γνωστός ο τύπος των δεικτών που χρησιμοποιούνται καθώς και των αντικειμενικών μετρήσεων της απόδοσης. Υπάρχουν τα ακόλουθα είδη αξιοπιστίας:

A. Συνέπεια μεταξύ των εκτιμήσεων διαφορετικών αξιολογητών ή ενδο-βαθμολογική αξιοπιστία.

B. Συνέπεια μεταξύ διαφορετικών παραγόντων απόδοσης ή εσωτερική αξιοπιστία.

Γ. Σταθερότητα των εκτιμήσεων μέσα στο χρόνο ή διαχρονική αξιοπιστία.

Δ. Συνέπεια μεταξύ των εκτιμήσεων διαφορετικών αξιολογητών: Η συνέπεια αυτή είναι υψηλή, όταν δυο ή περισσότεροι αξιολογητές συμφωνούν με την απόδοση ενός εργαζόμενου και χαμηλή όταν δεν συμφωνούν.

E. Συνέπεια μεταξύ διαφορετικών παραγόντων απόδοσης και η σταθερότητα των εκτιμήσεων μέσα στο χρόνο: Αυτά τα είδη της αξιοπιστίας δεν είναι σημαντικά για τις εκτιμήσεις της απόδοσης, γιατί η απόδοση δεν είναι πάντα η ίδια. Κάποια άτομα μπορεί να είναι καλά σε ορισμένα σημεία της εργασίας και σε άλλα να είναι αδύναμα.

3. Αντικειμενικότητα

Το στοιχείο της αντικειμενικότητας αφορά στην κρίση του αξιολογητή και κατά πόσο αυτή εφαρμόζεται, όταν εκτελεί τη διαδικασία της αξιολόγησης. Για να το πετύχει αυτό, πρέπει να έχει τις ικανότητες να εκτιμήσει την απόδοση των εργαζομένων. Σ' αυτή την εκτίμηση πρέπει να αντικατοπτρίζονται αυτά που έχουν προσφέρει και επιτύχει μέσα στην εργασία τους και όχι να στηρίζονται σε χαρακτηριστικά στοιχεία της προσωπικότητας τους, που μπορεί να μην έχουν καμιά σχέση με τις υποχρεώσεις τους.

4. Συγκρισιμότητα

Όταν η διαδικασία της αξιολόγησης ολοκληρωθεί, τότε οι αξιολογητές πραγματοποιούν μια σύγκριση μεταξύ των εργαζόμενων ανάλογα με το πεδίο της βαθμολογικής κλίμακας που έχουν στη διάθεσή τους και με όσο το δυνατόν ορθό και αποτελεσματικό τρόπο (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003:351-351).

5. Συνάφεια

Η συνάφεια αναφέρεται στην αξιολόγηση εκείνη που αντιστοιχεί στα χαρακτηριστικά και στις απαιτήσεις των εργαζόμενων. Επίσης, με αλλά κριτήρια θα διερευνηθούν η απόδοση των διευθυντικών στελεχών και με αλλά η απόδοση των υπάλληλων, ώστε να υπάρχει η όσο το δυνατόν περισσότερη σαφήνεια στην κάθε κατηγορία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ 3 Ε COCA- COLA ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΟΡΦΟΜΕΤΑΛ



6.1. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της έρευνάς μας είναι η υποκίνηση, η εργασιακή απόδοση και η αύξηση της παραγωγικότητας σε περίοδο βαθειάς οικονομικής κρίσης. Εξετάζουμε δηλαδή, ποιες θεωρίες και τι συστήματα εφαρμόζουν μια πολυεθνική επιχείρηση και μια ελληνική επιχείρηση.

6.2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ

Όπως αναφέραμε προηγουμένως η υποκίνηση είναι ένα σύνολο από ενεργητικές δυνάμεις οι οποίες μπορεί να προέρχονται από το ίδιο το άτομο ή από το περιβάλλον του και καθορίζουν την στάση απέναντι από την εργασία. Η υποκίνηση και η ικανοποίηση των εργαζομένων παίζουν σπουδαίο ρόλο στην σωστή λειτουργία ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, καθώς οι εργαζόμενοι συνδέονται άμεσα με την παραγωγικότητα-αποδοτικότητα του οργανισμού.

Οι λόγοι που μας οδήγησαν σε αυτήν την έρευνα έχουν να κάνουν με την ιδιότητά μας ως τελειόφοιτοι που οσονούπω θα ενταχθούμε στην αγορά εργασίας και ως απόρροια αυτών θα θέλαμε να γνωρίσουμε την αντιμετώπιση των εργαζομένων, κυρίως σε περίοδο οικονομικής κρίσης, στον εργασιακό χώρο και στα κίνητρα που τους παρέχονται.

6.3. Η ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ

Πρωτογενείς πηγές πληροφόρησης θεωρούνται όσες περιγράφουν ένα γεγονός ή είναι τα αποτελέσματα μιας έρευνας χωρίς όμως να αποτελέσουν αντικείμενο επεξεργασίας ή αξιολόγησης. Πρόκειται δηλαδή για πρωτότυπο υλικό που δεν έχει υποστεί ερμηνεία, σύνοψη ή αξιολόγηση από έτερο άτομο/ομάδα.

Οι τρόποι διεξαγωγής τα συγκεκριμένης έρευνας είναι οι ακόλουθοι:

1. Χρήση ερωτηματολογίου

2. Συνεντεύξεις σε βάθος
3. Με τη μέθοδο της παρατήρησης
4. Με πειραματισμό

Οι δευτερογενείς πηγές πληροφόρησης προκύπτουν ως το αποτέλεσμα της επεξεργασίας των πρωτογενών πηγών πληροφόρησης. Οι δευτερογενείς πηγές ουσιαστικά παρέχουν πληροφορίες για πρωτογενείς πηγές ή για πρωτότυπες πληροφορίες που έχουν τροποποιηθεί, επιλεγεί ή έχουν αποκτήσει νέα διάταξη, με στόχο να εξυπηρετήσουν νέο κοινό ή διαφορετικό σκοπό.

Παραδείγματα πηγών που μπορεί να είναι χρήσιμα στα πλαίσια δευτερογενούς έρευνας αποτελούν, τα στατιστικά στοιχεία που συλλέγονται από τις κρατικές υπηρεσίες, προηγούμενες, πρόσφατες έρευνες που έχουν διεξαχθεί για το ίδιο θέμα, στοιχεία που συλλέγονται από τα διάφορα τμήματα ενός οργανισμού π.χ. τμήμα πωλήσεων, λογιστήριο κ.λπ. (Μεθοδολογικές Έρευνες, 2007, <http://www.slideshare.net/dourvas/project-10107509>).

6.4. ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η διαδικασία διεξαγωγής μιας ποσοτικής κοινωνικής έρευνας ακολουθεί δύο διακριτά στάδια. Κατά το πρώτο, το στάδιο σχεδιασμού, διατυπώνονται οι σκοποί της έρευνας και προσδιορίζονται τα ζητούμενα βάσει υποθέσεων εργασίας, ακολούθως δε επιλέγεται η μέθοδος πραγματοποίησής της και σχεδιάζεται η βήμα προς βήμα υλοποίησή της. Κατά το δεύτερο, το στάδιο υλοποίησης, συλλέγονται τα απαραίτητα στοιχεία, ακολουθεί η επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων που προκύπτουν και γίνεται η σύνθεσή τους και διατύπωση των σχετικών συμπερασμάτων.

6.4.1. Κατάρτιση Ερωτηματολογίων

Στις ποσοτικές έρευνες χρησιμοποιείται ευρύτατα η συμπλήρωση ερωτηματολογίων, στα οποία αποτυπώνεται το περιεχόμενο των προσωπικών συνεντεύξεων που λαμβάνονται επί τούτου.

Η συνέντευξη είναι η τεχνική που έχει σκοπό να οργανώσει μία σχέση προφορικής επικοινωνίας ανάμεσα σε δύο πρόσωπα, το συνεντευκτή και τον ερωτώμενο, έτσι ώστε να επιτρέψει στον πρώτο τη συλλογή ορισμένων πληροφοριών απ' τον δεύτερο πάνω σ' ένα συγκεκριμένο αντικείμενο.

Η έρευνα που γίνεται με τη μέθοδο αυτή πρέπει να έχει προετοιμαστεί με κάθε λεπτομέρεια, μια και ο συνεντευκτή οφείλει στο ελάχιστο χρονικό διάστημα, να αποκτήσει πολυάριθμες και τις πιο σημαντικές πληροφορίες.

Αυτή η προετοιμασία οδηγεί στην κατάστρωση ερωτηματολογίου από τον ερευνητή, ο οποίος αναλαμβάνει:

- α) Να μετατρέψει τους σκοπούς που επιδιώκει η έρευνα σε επί μέρους ερωτήσεις.
- β) Να προσαρμόσει το ερωτηματολόγιο στα πρόσωπα με τα οποία θα γίνει η συνέντευξη.
- γ) Να ενημερώσει τους συνεντευκτές γι' αυτά έτσι ώστε να μπορέσουν να εκθέσουν με σαφήνεια τις ερωτήσεις στα πρόσωπα που θα υποβληθούν στη συνέντευξη και να προδιαθέσει το ερωτώμενο πρόσωπο να μεταδώσει αυθόρμητα τις πληροφορίες που περιμένουν από αυτό (Ποσοτικές έρευνες, (n.d.), <http://www.ekke.gr/estia/Grenved/seminar3.htm>).

6.4.2. Δειγματοληψία και απογραφή

Ο βασικότερος παράγοντας που μας κάνει να επιλέγουμε την δειγματοληψία αντί της απογραφής, είναι οπωσδήποτε η αδυναμία να πραγματοποιηθεί απογραφή είτε για λόγους αντικειμενικούς είτε για λόγους οικονομίας, μια και το κόστος μιας έρευνας είναι συνήθως ανάλογο του αριθμού των στοιχείων που εξετάζονται. Τα κύρια πλεονεκτήματα της δειγματοληψίας έναντι της απογραφής είναι:

α) Ταχύτητα. Η απογραφή ενός πολύ μεγάλου πληθυσμού απαιτεί πολύ χρόνο. Αν κάποια στοιχεία επείγει να γίνουν γνωστά, η δειγματοληπτική μέθοδος αποτελεί την μόνη λύση.

β) Ευρύτερο πεδίο έρευνας: Ακριβώς επειδή απευθύνεται σε λιγότερα άτομα, υπάρχει η δυνατότητα να συγκεντρωθούν πληροφορίες για πολύ περισσότερα χαρακτηριστικά του ερωτώμενου πληθυσμού.

γ) Ακρίβεια: Όσο κι' αν φαίνεται περίεργο είναι δυνατό με μια δειγματοληπτική έρευνα να έχουμε πιο ακριβή αποτελέσματα. Πράγματι η περιορισμένη έκταση της επιτρέπει να χρησιμοποιηθεί ειδικευμένο προσωπικό, γεγονός που θα μειώσει τα σφάλματα παρατήρησης.

Για να πετύχει μια δειγματοληπτική έρευνα πρέπει ο πληθυσμός όχι μόνο να είναι σαφώς ορισμένος αλλά και αρκετά ομοιογενής. Αν η τιμή του χαρακτηριστικού που μετράμε παίρνει πολύ μικρές και πολύ μεγάλες τιμές, θα πρέπει οι ακραίες περιπτώσεις ν' απομονωθούν και να μελετηθούν χωριστά γιατί αλλιώς τα συμπεράσματα μας θα είναι εντελώς λανθασμένα.

Τέλος, αν δε δοθεί προσοχή στα σφάλματα παρατήρησης, όσο σωστά κι' αν έχει επιλεγεί το δείγμα, η προσπάθεια θα πάει χαμένη. Αποδεικνύεται πως τα λάθη παρατήρησης επηρεάζουν πολύ περισσότερο μια δειγματοληψία παρά μια απογραφή και μάλιστα τόσο περισσότερο όσο μικρότερο είναι το δείγμα.

6.5. ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Μέσω της ποιοτικής έρευνας συλλέγονται δεδομένα τα οποία περιγράφουν προβλήματα κι έννοιες από τη ζωή των ατόμων. Τα δεδομένα μπορούν να προέλθουν από συνεντεύξεις, παρατηρήσεις, συμμετοχικές παρατηρήσεις, ιστορίες, αλληλεπιδράσεις, περιπτώσιολογικές μελέτες, προσωπικές εμπειρίες, ιστορίες ζωής, αναλύσεις αρχείων, οπτικό υλικό κι ενδοσκοπήσεις.

Η ποιοτική έρευνα έχει δύο βασικά μοναδικά χαρακτηριστικά. Το πρώτο είναι ότι ο ερευνητής αποτελεί το μέσο με το οποίο διεξάγεται η έρευνα, και το δεύτερο είναι ότι ο κύριος σκοπός της είναι να διερευνήσει κάποιες πλευρές του κοινωνικού συστήματος

που μελετά. Και τα δύο αυτά χαρακτηριστικά είναι αναπόσπαστα μέρη της διαδικασίας και θεωρούν τον ερευνητή ως αυτόν που δομεί τη γνώση και όχι ως απλό δέκτη αυτής. Ο ερευνητής συλλέγει τα δεδομένα, τα οποία μετατρέπει και ερμηνεύει, μέσω της ανάλυσης, σε πληροφορίες. Οι πληροφορίες αυτές, όταν εφαρμόζονται και χρησιμοποιούνται επαναλαμβανόμενα στην πράξη σε διάφορες κοινωνικές καταστάσεις, γίνονται γνώση (Ποιοτική έρευνα, 2012. Πανεπιστήμιο, http://lab.pe.uth.gr/psych/index.php?option=com_content&view=article&id=87&Itemid=245&lang=el).

Η συλλογή δεδομένων χρησιμοποιώντας ποιοτικές μεθόδους είναι μια πολύπλευρη διαδικασία με τέσσερα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά: (α) ο σκοπός είναι μια όσο το δυνατόν πλουσιότερη περιγραφή του πραγματικού πλαισίου της έρευνας, (β) δεν είναι εκ των προτέρων καθορισμένο επακριβώς το τι δεδομένα θα συλλεχθούν, (γ) χρησιμοποιούνται πολλαπλές μέθοδοι συλλογής δεδομένων, (δ) τα δεδομένα δεν είναι αντικειμενικά.

Είναι φανερή η διαφορά με τις ποσοτικές μεθόδους έρευνας όπου θεωρητικά αν διαφορετικοί ερευνητές μελετήσουν το ίδιο φαινόμενο χρησιμοποιώντας την ίδια μέθοδο και διαδικασία θα πρέπει να καταλήξουν στα ίδια συμπεράσματα.

6.6. Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΩΣ ΜΕΣΟ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΥΛΙΚΟΥ

Λέγοντας «**συνέντευξη**» εννοούμε την προσωπική επαφή με το συμμετέχοντα-ερωτώμενο-με σκοπό τη διερεύνηση, κατανόηση και εις βάθος ανάλυση των απόψεών του. Είναι μια σκόπιμη συζήτηση μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων. Μπορεί δε να χρησιμοποιηθεί ως κύριο μέσο συλλογής δεδομένων που έχουν άμεση σχέση με τα αντικείμενα της έρευνας (γνώσεις, πληροφόρηση, αξίες, προτιμήσεις, στάσεις, πεποιθήσεις) για τον έλεγχο υποθέσεων ή την υπόδειξη νέων. Ακόμη, μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους.

Η προσωπική συνέντευξη είναι ίσως η ποιοτική μέθοδος που χρησιμοποιείται περισσότερο εξαιτίας της ευελιξίας που προσφέρει κατά τη διεξαγωγή της, της αμεσότητας και της εξοικείωσης που αισθάνεται το κοινό σε σχέση με αυτή και του χαμηλού της κόστους.

Η συνέντευξη δεν επιδέχεται ποσοτική ανάλυση και σκοπός της είναι να διερευνηθεί ένα φαινόμενο λαμβάνοντας υπόψη την οπτική του ερωτώμενου. Πρόκειται δηλαδή για μια καταγραφή της βιοματικής εμπειρίας του ερωτώμενου, καθώς και των απόψεων και αντιλήψεών του. Επιτρέπει τη σε βάθος εξερεύνηση των αιτίων και των λόγων κάποιων στάσεων και συμπεριφορών αφού εμπεριέχει τη δυναμική της συζήτησης (Ζαφειρόπουλος, 2005 :169).

Ο ερωτώμενος, στην προσωπική συνέντευξη, δεν παίζει το ρόλο του υποκειμένου, το οποίο απαντάει σε ένα σύνολο ερωτήσεων όπως γίνεται στις ποσοτικές έρευνες. Αντίθετα, τα δεδομένα της έρευνας πηγάζουν από τη συζήτηση αλλά και από τη σχέση του ερωτώμενου και του ερευνητή. Για το λόγο αυτόν ο ερευνητής δεν είναι ανεξάρτητος και αμέτοχος στο αποτέλεσμα της έρευνας.

6.6.1. Τύπος συνέντευξης

Το είδος, ο τύπος της συνέντευξης θα πρέπει να αντιστοιχεί με το αντικείμενο της έρευνας, τον/τους στόχους και την/τις μεθόδους στρατηγικής που θα έχει υιοθετηθεί.

Τα εναλλακτικά είδη της συνέντευξης εκτείνονται σε μια κλίμακα, που ονομάζεται **η συνέχεια του τυπικού**. Στο ένα άκρο βρίσκεται η **εντελώς δομημένη** συνέντευξη, στην οποία ο συνεντευκτής συμπεριφέρεται, όσο είναι δυνατό, σα μηχανή. Αυτός, χρησιμοποιεί ένα προκαθορισμένο και τυποποιημένο «πρωτόκολλο» συνέντευξης με συγκεκριμένες ερωτήσεις τις οποίες υποβάλλει με την ίδια σειρά, χωρίς να αλλοιώνει τη διατύπωση. Μια δομημένη συνέντευξη μπορεί να έχει τη μορφή ενός ερωτηματολογίου ή ενός καταλόγου, ο οποίος συνήθως συμπληρώνεται από το συνεντευκτή κι όχι από τον ερωτώμενο. Στο άλλο άκρο βρίσκεται η **εντελώς αδόμητη ή ελεύθερη** συνέντευξη, στην οποία το σχήμα καθορίζεται από καθέναν χωριστά τους ερωτώμενους. Στην αδόμητη συνέντευξη δεν υπάρχει ακριβές διάγραμμα ερωτήσεων παρά μια ανεπίσημη σειρά ερωτήσεων με μικρό έλεγχο από τον ερευνητή. Ο ερωτώμενος έχει τη δυνατότητα να μιλήσει ελεύθερα για διάφορα γεγονότα που αφορούν το γενικό θέμα της συνέντευξης. Δεν υπάρχουν προκαθορισμένες ερωτήσεις και η δομή είναι όσο το δυνατόν πιο «χαλαρή».

Σε ενδιάμεση θέση στην κλίμακα βρίσκεται ένας άλλος τύπος συνέντευξης: η **ημιδομημένη** μορφή συνέντευξης. Αυτή περιλαμβάνει ερωτήσεις κλειστού τύπου, όπως και η δομημένη συνέντευξη αλλά ταυτόχρονα υποβάλλονται και ανοιχτές ερωτήσεις για πληρέστερη κατανόηση της απάντησης που δόθηκε με την κλειστή ερώτηση. Στην ημιδομημένη συνέντευξη δεν υπάρχει προκαθορισμένος αριθμός ερωτήσεων αλλά μία λίστα θεμάτων που πιθανόν να καλυφθούν στη διάρκεια της συνέντευξης. Η σειρά των ερωτήσεων διαφέρει από συνέντευξη σε συνέντευξη. Ακόμη, ανάλογα με την ανάλυση των δεδομένων, ο ερευνητής μπορεί να προσθέσει καινούργιες ερωτήσεις που δεν είχε προσχεδιάσει. Έτσι, ανακαλύπτει και κατηγοριοποιεί αυτές τις καινούργιες ερωτήσεις και τις αναλύει και επεξεργάζεται πιο εύκολα. Οι συνεντεύξεις που έγιναν για τη διεξαγωγή αυτής της έρευνας είχαν ημιδομημένη μορφή επειδή ανταποκρίνονταν στον τύπο και στο θέμα της έρευνας.

6.6.2. Πλεονεκτήματα/Μειονεκτήματα

Πλεονεκτήματα

Από τη στιγμή που κάποιος συναινέσει για τη συνέντευξη, επιτυγχάνεται υψηλή συμμετοχή στην ερευνητική προσπάθεια του συνεντευκτή. Ακόμη, εξασφαλίζεται άμεση επικοινωνία ανάμεσα στον ερευνητή και τον ερωτώμενο, σε αντίθεση με άλλη μορφή έρευνας (ερωτηματολόγιο). Επιπλέον, σε περίπτωση που ο ερωτώμενος δεν αντιλαμβάνεται κάποιες ερωτήσεις, μπορεί να ζητήσει άμεσα αποσαφηνίσεις και να συνεχισθεί απρόσκοπτα η συνέντευξη. Ανάλογα δε με τις απαντήσεις που δίνει ο συνεντευξιαζόμενος, ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να μεταβάλλει τη σειρά των ερωτήσεων, καθιστώντας έτσι περισσότερο ευέλικτη τη ροή της συνέντευξης και επιτρέποντάς του να κάνει και πρόσθετες ερωτήσεις σε πιθανές παρεμφερείς περιοχές ενδιαφέροντος.

Ένας ικανός συνεντευκτής μπορεί να ανιχνεύσει ιδέες, πιθανές αντιδράσεις, να ερευνήσει κίνητρα και συναισθήματα, που δε θα μπορούσε ποτέ να κάνει με τα ερωτηματολόγια (Bell, 1997:143). Επιπροσθέτως, η χρήση οπτικοακουστικών βοηθημάτων διευκολύνει την καταγραφή πολύπλοκης πληροφορίας. Σε μια συνέντευξη μπορούν να συμμετέχουν και αναλφάβητοι, μικρά παιδιά (εφ' όσον συναινούν οι γονείς τους), και

άτομα με προβλήματα στη γλωσσική έκφραση. Τέλος, σε σχέση με το ερωτηματολόγιο που στέλνεται ταχυδρομικά η συνέντευξη έχει μεγαλύτερο αριθμό απαντήσεων. Ακόμη, «η συνέντευξη επιτρέπει στον ερευνητή να αντλήσει πληροφορία σε βάθος ιδιαίτερα όταν πρόκειται για τη διερεύνηση πολύπλοκων κοινωνικών διαδικασιών, συμπεριφορών, στάσεων, αξιών και αντιλήψεων» (Ιωσηφίδης, 2003: 40).

Μειονεκτήματα

Στις συνεντεύξεις πάντα ελλοχεύει ο κίνδυνος της προκατάληψης, περισσότερο γιατί όπως ο σημειώνουν, «οι συνεντευκτές είναι ανθρώπινα πλάσματα κι όχι μηχανές, και η συμπεριφορά τους μπορεί να έχει επίδραση στους ερωτώμενους».

Είναι ευκολότερο ν' αναγνωρίζει κανείς την πιθανότητα ανάπτυξης προκατάληψης απ' το να τη διαγράψει ολοκληρωτικά, αφού «είναι δύσκολο ν' αποφευχθεί εντελώς η προκατάληψη, αλλά η επίγνωση του προβλήματος και ο συνεχής σταθερός αυτοέλεγχος μπορούν να βοηθήσουν». Υπάρχει φόβος παρέμβασης του συνεντευκτή στον ερωτώμενο την ώρα της συνέντευξης με λόγια ή κινήσεις του προσώπου ή του σώματος. Η παρέμβαση, οπωσδήποτε, δεν εξασφαλίζει την αντικειμενικότητα της συνέντευξης (Κορομπίλη, 1994 : 43).

Ο ερευνητής, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, θα πρέπει να παραμένει ουδέτερος στις αντιδράσεις του χωρίς να κρίνει τις απόψεις των ερωτώμενων και να τους καθοδηγεί σε έναν ορισμένο τρόπο σκέψης και προσέγγισης του υπό εξέταση θέματος. Επειδή η συνέντευξη προϋποθέτει προσωπική επαφή, η προσωπικότητα του συνεντευκτή μπορεί να επηρεάσει άμεσα και καθοριστικά την ίδια τη συνέντευξη. Οπωσδήποτε οι συνεντευκτές θα πρέπει να είναι έμπειροι και να προετοιμαστούν κατάλληλα, ώστε να έχουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Επίσης, μεγάλο είναι το κόστος των συνεντεύξεων σε χρήμα (μετακινήσεις, υλικά μαγνητοφώνησης) και σε χρόνο: «Θα πρέπει να διαθέσετε ένα διάστημα περίπου δέκα ωρών για κάθε ώρα απομαγνητοφώνησης» (Bell, 1997 :50).

6.7. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ COCA-COLA 3E

Η Coca-Cola Τρία Έψιλον Ελλάδος αποτελεί τη μεγαλύτερη εταιρεία παραγωγής και εμπορίας μη αλκοολούχων ποτών στην Ελληνική αγορά. Ιδρύθηκε το 1969 και έκτοτε καταγράφει μια μακροχρόνια ιστορία επιτυχούς πορείας. Αποτελεί μέλος ενός ελληνικού πολυεθνικού ομίλου, της Coca-Cola Τρία Έψιλον, ενός από τους μεγαλύτερους εμφιαλωτές προϊόντων της The Coca-Cola Company με διεθνή παρουσία σε 28 χώρες.

Εμφιαλώνει, διανέμει και εμπορεύεται προϊόντα της The Coca-Cola Company (Coca-Cola, Fanta Sprite, Nestea, Burn, Powerade, Schweppes, Black Ice), ενώ η ποικιλία συμπληρώνεται και με τα δικά της προϊόντα, που περιλαμβάνουν τη σειρά χυμών της Amita και του Frulite, τα εμφιαλωμένα νερά ΑΥΡΑ, Waterblue και Λύττος, τα προϊόντα της Tuborg, καθώς και τα snacks Tsakiris. Ως μία από τις μεγαλύτερες ελληνικές βιομηχανίες με 37 χρόνια επιτυχημένης δραστηριοποίησης και συνεχούς ανάπτυξης, η Coca-Cola Τρία Έψιλον Ελλάδος διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στην ανάπτυξη της Ελληνικής Οικονομίας και ιδιαίτερα της Ελληνικής Περιφέρειας.

Παράλληλα, με τη δραστηριοποίησή της σε όλη την Ελλάδα, προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και άμεση απασχόληση σε περίπου 2.400 εργαζόμενους. Η προσφορά και η έμπρακτη συμμετοχή στις ανάγκες της Ελληνικής κοινωνίας αποτελούν θεμελιώδεις αρχές της λειτουργίας και δραστηριοποίησης της εταιρείας. Στο πλαίσιο αυτό, η εταιρεία έχει θεσπίσει μια εμπειριστατωμένη πολιτική συνεισφοράς, που εφαρμόζει σε εθνικό και τοπικό επίπεδο, αποτελώντας σημαντικό εταίρο των τοπικών κοινωνιών, όπου δραστηριοποιείται, αλλά και της Ελληνικής κοινωνίας εν γένει.

Σύμφωνα με βασικές εταιρικές αρχές και πολιτικές, η εταιρεία επικεντρώνει στους ανθρώπους της, την αξιόπιστη παρουσία στην αγορά, την προστασία του περιβάλλοντος και την ευρύτερη κοινωνική προσφορά. Επενδύοντας, καθημερινά, στους Ανθρώπους της, η Coca-Cola Τρία Έψιλον Ελλάδος επιδιώκει τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος στο πλαίσιο του οποίου:

- αντιμετωπίζει τους εργαζομένους της με σεβασμό και αξιοπρέπεια
- διατηρεί στενές προσωπικές και επαγγελματικές σχέσεις
- δημιουργεί ευκαιρίες για την επαγγελματική, αλλά και την προσωπική εξέλιξη και ανάπτυξη των ανθρώπων της
- ακολουθεί την αρχή της «δια βίου» εκπαίδευσης
- δίνει έμφαση στην ασφάλεια και υγιεινή στο χώρο εργασίας
- εφαρμόζει τις νομοθετικές ρυθμίσεις που διέπουν τις εργασιακές σχέσεις στην Ελλάδα
- εφαρμόζει, πέραν των όσων ορίζει η νομοθεσία, συστήματα αμοιβών και παροχών για την απόδοση και τους στόχους που έχουν επιτύχει οι εργαζόμενοί μας.

Η Coca-Cola Τρία Έψιλον δείχνει έμπρακτα το ενδιαφέρον της για το περιβάλλον, τόσο στην παραγωγική διαδικασία όσο και μέσω της Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας.

6.8. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ MORFOMETAL

Η εταιρεία Morfometal ιδρύθηκε το 1990 από τον Μιλτιάδη Χρυσανθόπουλο στην περιοχή του Αγίου Στεφάνου Αττικής. Η εταιρεία ασχολείται με την παραγωγή πλαστικών καλουπιών injection, συμπεριλαμβανομένων της ιατρικής βιομηχανίας, φαρμακευτικής, μικροεξαρτημάτων, τηλεπικοινωνιακού, ηλεκτρονικού και ηλεκτρολογικού υλικού, και αρδευτικών συστημάτων και προϊόντων συσκευασίας.

Η σχεδίαση του καλουπιού γίνεται εξ' ολοκλήρου από προγράμματα **CAD/CAM** σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές τελευταίας γενιάς. Η αποτύπωση του προϊόντος στο σχεδιαστικό πρόγραμμα γίνεται μέχρι και την τελευταία λεπτομέρεια, ώστε το τελικό προϊόν που θα πάρουμε να είναι πανομοιότυπο με το αρχικό! Η εταιρεία μας αναλαμβάνει την υλοποίηση κάθε ιδέας σας, από το αρχικό στάδιο της σύλληψης του αρχικού design, μέχρι τη διαμόρφωση του τελικού προϊόντος, έτσι ώστε να προσαρμόζονται πλήρως στις ιδιαίτερες ανάγκες και απαιτήσεις σας, σε αντίθεση με ανταγωνιστικές προτάσεις που βασίζονται σε έτοιμα και γενικευμένα πρότυπα.

6.9. ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ-ΑΝΑΛΥΣΗ

Η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη χρήση δύο ερωτηματολογίων τα οποία συντάχθηκαν με βάση τις ανάγκες του ερευνητικού μας σκοπού προκειμένου να συλλέξουμε τις απαραίτητες πληροφορίες που απαιτούνται για την τεκμηρίωση των στόχων. Η ανάλυση των δεδομένων κατόπιν της συλλογής τους έγινε με τη χρήση του λογισμικού Microsoft office excel.

6.10. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ

Αρχικά επισκεφτήκαμε την τοπική επιχείρηση «Morfometal» στην Αθήνα, στην περιοχή του Αγίου Στεφάνου, όπου συμπληρώθηκαν τα ερωτηματολόγια από τους εργαζόμενους και πήραμε συνέντευξη από την διεύθυνση της επιχείρησης. Έπειτα επισκεφτήκαμε την πολυεθνική επιχείρηση «Coca-Cola 3 E» στην περιοχή του Αιγίου, όπου συμπληρώθηκαν τα ερωτηματολόγια από τους εργαζόμενους και πήραμε συνέντευξη από την διεύθυνση της επιχείρησης.

6.11. ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ

Καθώς δεν είναι δυνατόν να μελετήσουμε κάθε άτομο στον υπό μελέτη πληθυσμό, αναγκαστήκαμε να επιλέξουμε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού αυτού.

Το αντιπροσωπευτικό δείγμα είναι απαραίτητο στην ποσοτική μας έρευνα για να μπορέσουμε να οδηγηθούμε δε έγκυρα αποτελέσματα. Η μέθοδος που χρησιμοποιήσαμε είναι η απλή τυχαία δειγματοληψία, η οποία είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος και κάθε άτομο στον πληθυσμό έχει την ίδια πιθανότητα να επιλεγεί στο δείγμα. Συνήθως γίνεται μέσα από κάποιο κατάλογο όπου επιλέγονται τυχαία τα άτομα που θα αποτελέσουν το δείγμα. Η μελέτη πραγματοποιήθηκε σε 21 εργαζόμενους της Morfometal και 53 εργαζόμενους της Coca-Cola 3E.

6.12. ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Η μέθοδος των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν είναι οι κλειστές ερωτήσεις καθώς και το εύρος των απαντήσεων τους είναι αυστηρά προκαθορισμένο. Τα είδη των κλειστών ερωτήσεων που χρησιμοποιήσαμε είναι οι:

§ Οι απλές εναλλακτικές ερωτήσεις όπου προσφέρουν μόνο δύο απαντήσεις συνήθως Ναι ή Όχι.

§ Οι πολλαπλής επιλογής ερωτήσεις όπου προσφέρουν τρεις ή περισσότερες πιθανές απαντήσεις.

6.13. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

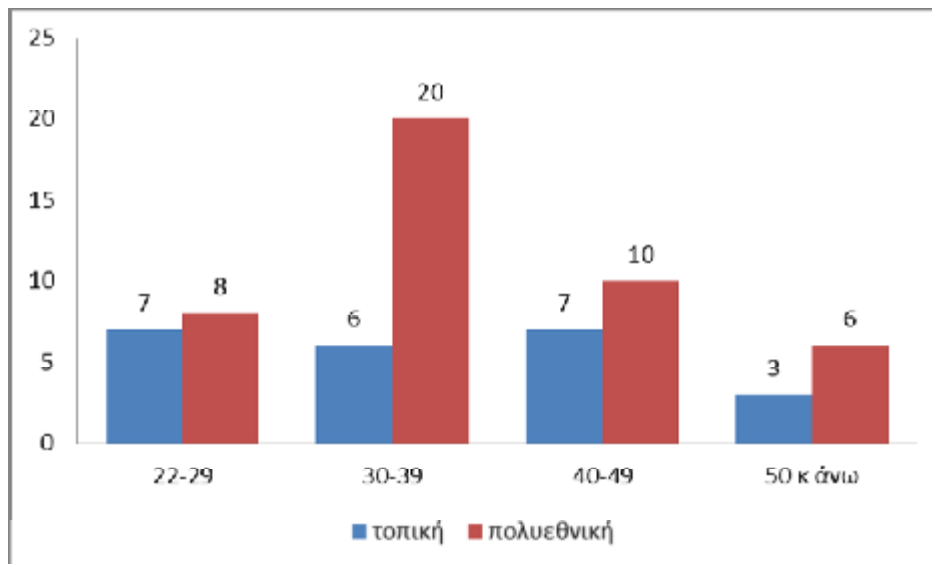
Οι συνεντεύξεις που δόθηκαν από τους υπεύθυνους της Coca-Cola 3 E και της Morfometal πάρθηκαν στους χώρους εργασίας και των δύο, στο παράρτημα της Coca-Cola στην περιοχή του Αιγίου και στην επιχείρηση της Morfometal στην Αθήνα. Οι συνεντεύξεις έγιναν κάτω από φιλικό κλίμα και με πολύ καλές εντυπώσεις και για τις δύο επιχειρήσεις.

Από αυτή την μέθοδο συλλογής δεδομένων οι ερωτήσεις που κλήθηκαν να απαντήσουν τα διοικητικά στελέχη των δύο επιχειρήσεων, που ασχολούμαστε στην πτυχιακή μας εργασία, ήταν συγκεκριμένες, περιεκτικές και σχετικές με το κυρίως θέμα της εργασίας μας. Οι ερωτήσεις ήταν α) αν έχουν δυσκολέψει οι καταστάσεις διαχείρισης μιας εταιρείας σήμερα, με την οικονομική κρίση, β) αν η διαχείριση των εργαζομένων είναι πιο δύσκολη από την στιγμή που ο κλοιός στενεύει, τα πράγματα δυσκολεύουν, όλα παίρνουν μια αρνητική έκταση και αναγκαστικά, πρέπει να πραγματοποιήσουν αλλαγές, καλύτερες για την επιχείρηση αλλά χειρότερες για τους εργαζόμενους, όπως π.χ. μειώσεις μισθών, απολύσεις, αλλαγές στις συμβάσεις εργασίας των εργαζομένων κ.α. γ) αν πλέον υπάρχουν μέθοδοι υποκίνησης των εργαζομένων τους και αν τις εφαρμόζουν και δ) με ποιόν τρόπο και ποια μέτρα κατά την άποψή τους πιστεύουν ότι οι μικρομεσαίες ή πολυεθνικές επιχειρήσεις, αντίστοιχα, μπορούν να ξεπεράσουν την οικονομική κρίση.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΠΡΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

1. Ηλικία

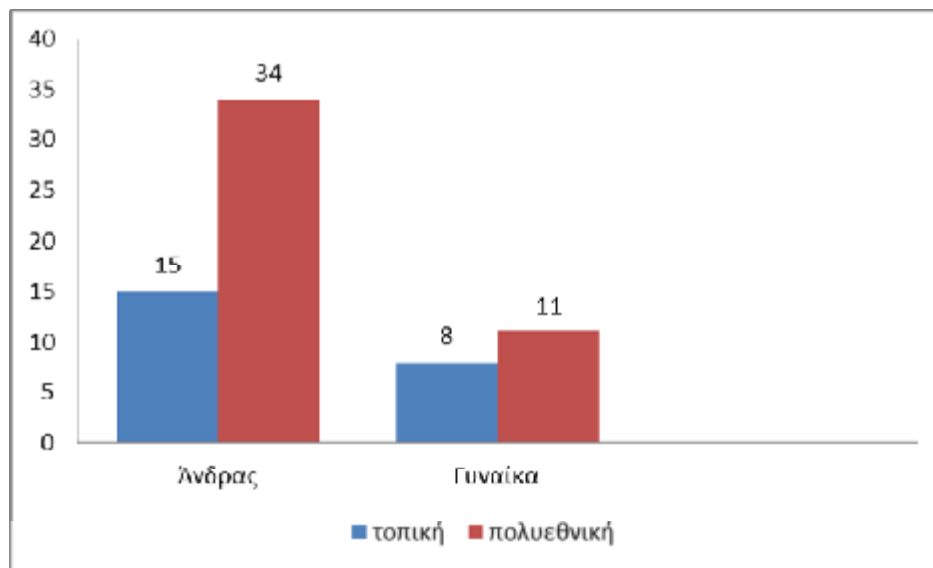
	τοπική	πολυεθνική
22-29	7	8
30-39	6	20
40-49	7	10
50 και άνω	3	6



Στην τοπική επιχείρηση η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι από 22-29 (7) και 40-49 (7). Ενώ λιγότεροι εργαζόμενοι βρίσκονται στις ηλικίες 30-39 (6) και 50 και άνω (3). Στην πολυεθνική επιχείρηση η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι από 30-39 ενώ οι υπόλοιποι βρίσκονται σε χαμηλότερα επίπεδα, 22-29 (8), 40-49 (10) και 50 και άνω (6).

2. Φύλλο

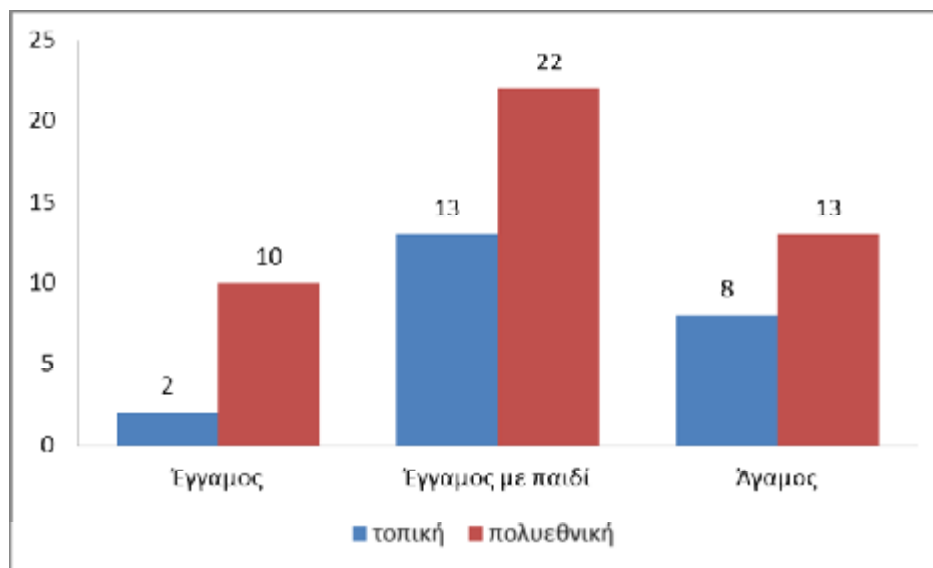
	τοπική	πολυεθνική
Άνδρας	15	34
Γυναίκα	8	11



Στην τοπική επιχείρηση παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία είναι άνδρες (15) και στην πολυεθνική επιχείρηση το μεγαλύτερο μέρος το αποτελούν άνδρες (34)

3. Οικογενειακή κατάσταση

	τοπική	πολυεθνική
Έγγαμος	2	10
Έγγαμος με παιδί	13	22
Άγαμος	8	13

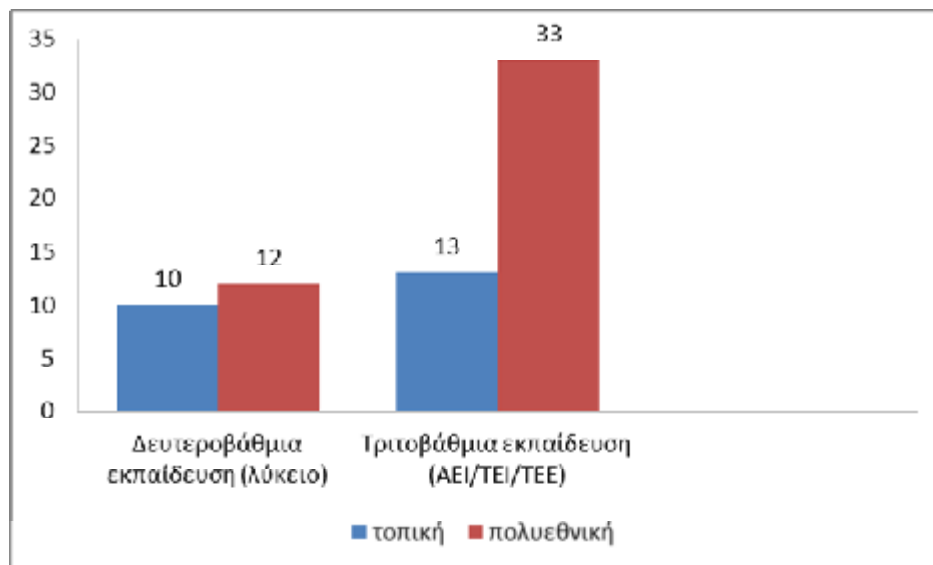


Στην τοπική επιχείρηση η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι έγγαμοι με παιδιά (13), έπειτα ακολουθούν οι άγαμοι (8) και τέλος οι έγγαμοι (2).

Στην πολυεθνική επιχείρηση η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι έγγαμοι με παιδιά (22), έπειτα ακολουθούν οι άγαμοι (13) και τέλος οι έγγαμοι (10).

4. Εκπαίδευση

	τοπική	πολυεθνική
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (λύκειο)	10	12
Τριτοβάθμια εκπαίδευση (ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΤΕΕ)	13	33

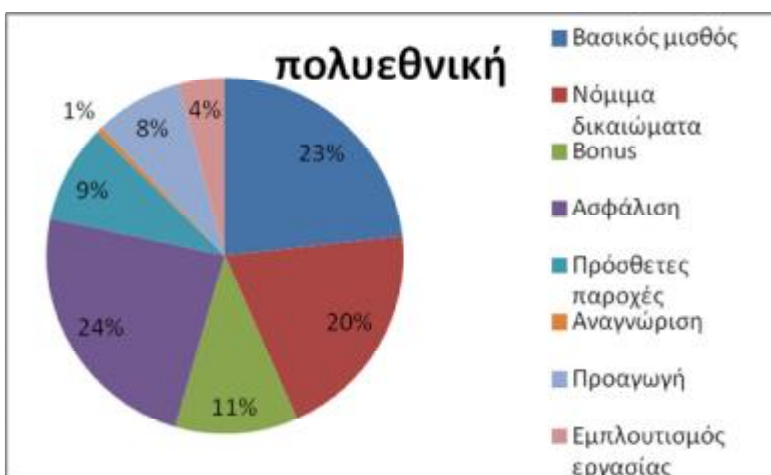
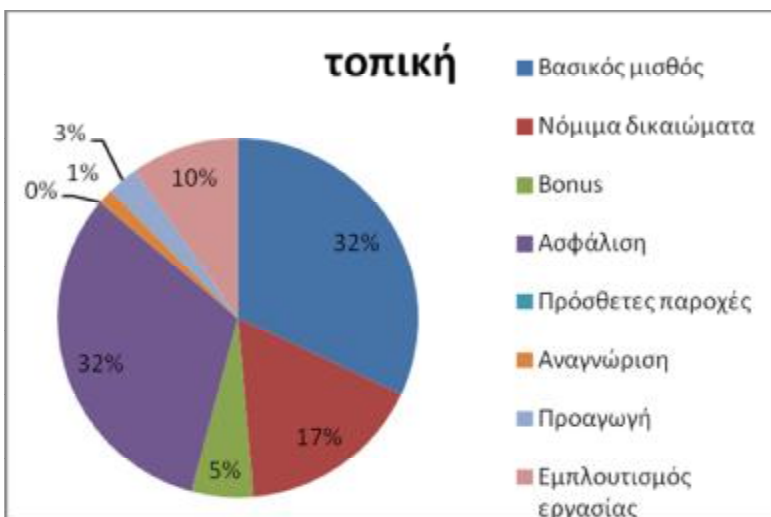


Στην τοπική επιχείρηση η πλειοψηφία είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (13), ενώ (10) είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Στην πολυεθνική επιχείρηση η πλειοψηφία είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (33), ενώ (12) είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

5. Ποια είναι τα είδη ανταμοιβών που χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας:

	τοπική	πολυεθνική
Βασικός μισθός	23	44
Νόμιμα δικαιώματα	12	38
Bonus	4	21
Ασφάλιση	23	45
Πρόσθετες παροχές	0	17
Αναγνώριση	1	1
Προαγωγή	2	15
Εμπλουτισμός εργασίας	7	8



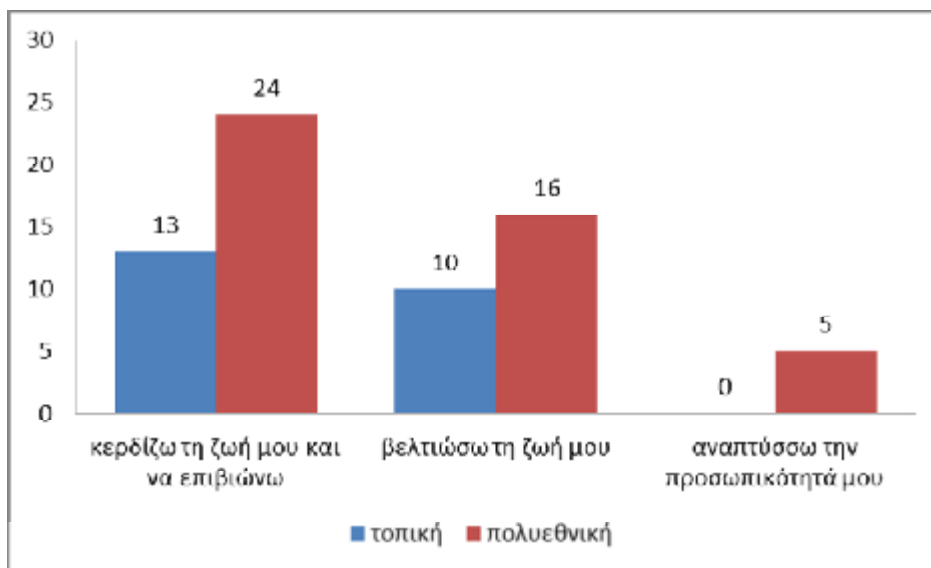
Στα παραπάνω σχήματα παρατηρούμε ότι, στην τοπική επιχείρηση τα είδη ανταμοιβών που χρησιμοποιεί είναι κυρίως ο βασικός μισθός και η ασφάλιση (23), ενώ στην συνέχεια βρίσκονται τα νόμιμα δικαιώματα (12) και ο εμπλουτισμός εργασίας (7).

Αντίθετα, στην πολυεθνική επιχείρηση, στην πρώτη θέση βρίσκεται η ασφάλιση (45) και στην συνέχεια βρίσκονται ο βασικός μισθός (44), τα νόμιμα δικαιώματα (38) και τα bonus (21). Εδώ βλέπουμε χαρακτηριστικά πως οι πρόσθετες παροχές (κινητά, αυτοκίνητο, υπολογιστής), στην τοπική επιχείρηση, δεν πραγματοποιούνται, αντίθετα, στην

πολυεθνική επιχείρηση παρέχονται στους εργαζόμενους πρόσθετες παροχές με (17) απαντήσεις. Στην συνέχεια βρίσκονται τα υπόλοιπα είδη ανταμοιβών σε χαμηλότερα επίπεδα (αναγνώριση, προαγωγή).

6. Η εργασία για εσάς αντιπροσωπεύει τον τρόπο για να:

	τοπική	πολυεθνική
Κερδίζω τη ζωή μου και να επιβιώνω	13	24
Βελτιώσω τη ζωή μου	10	16
Αναπτύσσω την προσωπικότητά μου	0	5

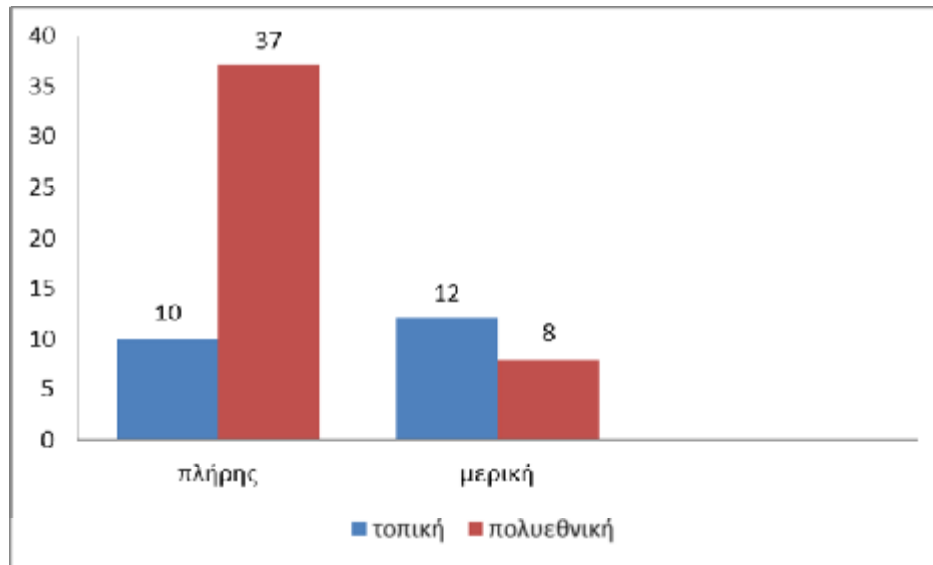


Στην προκειμένη ερώτηση οι περισσότεροι εργαζόμενοι της τοπικής επιχείρησης έχουν απαντήσει ότι η εργασία για αυτούς σημαίνει τον τρόπο για να κερδίζουν την ζωή τους και να επιβιώνουν (13), έπειτα είναι η απάντηση για να βελτιώσουν την ζωή τους (10), ενώ η απάντηση για να αναπτύξουν την προσωπικότητά τους δεν έχει δοθεί από κανέναν.

Στην πολυεθνική επιχείρηση οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν απαντήσει ότι η εργασία για αυτούς σημαίνει τον τρόπο για να κερδίζουν την ζωή τους και να επιβιώνουν (24), ενώ στην συνέχεια βρίσκεται η απάντηση για να βελτιώσουν την ζωή τους (16) και τέλος, για να αναπτύξουν την προσωπικότητά τους, έχουν απαντήσει μόλις (5).

7. Η εταιρεία σας απασχολεί με απασχόληση:

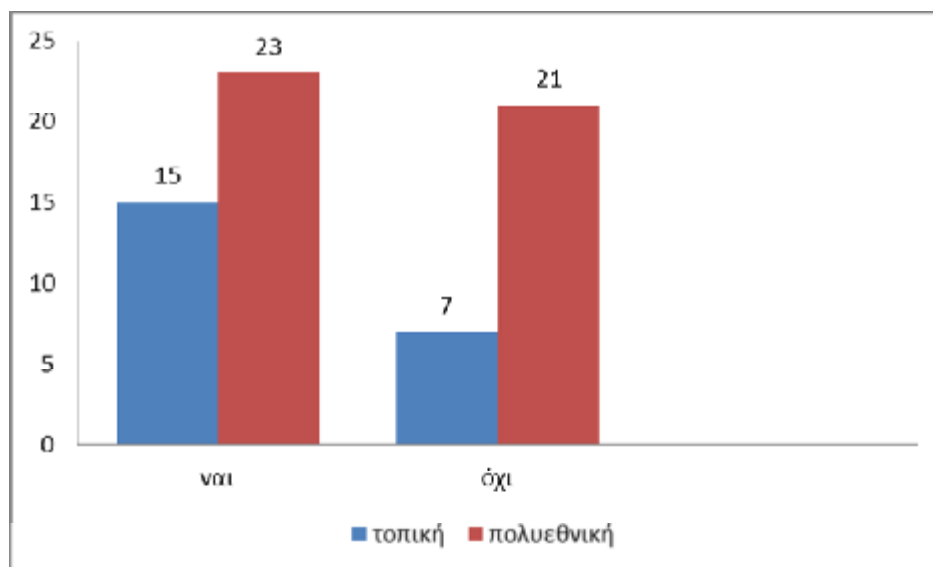
	τοπική	πολυεθνική
Πλήρης	10	37
Μερική	12	8



Στην τοπική επιχείρηση 12 άτομα απασχολούνται με μερική απασχόληση ενώ μόλις 10 με πλήρης. Στην πολυεθνική επιχείρηση 37 άτομα απασχολούνται με πλήρης απασχόληση, ενώ μόλις 8 με μερική.

8. Έχει χρειαστεί λόγω έλλειψης προσωπικού η αλλοίωση του ωραρίου σας;

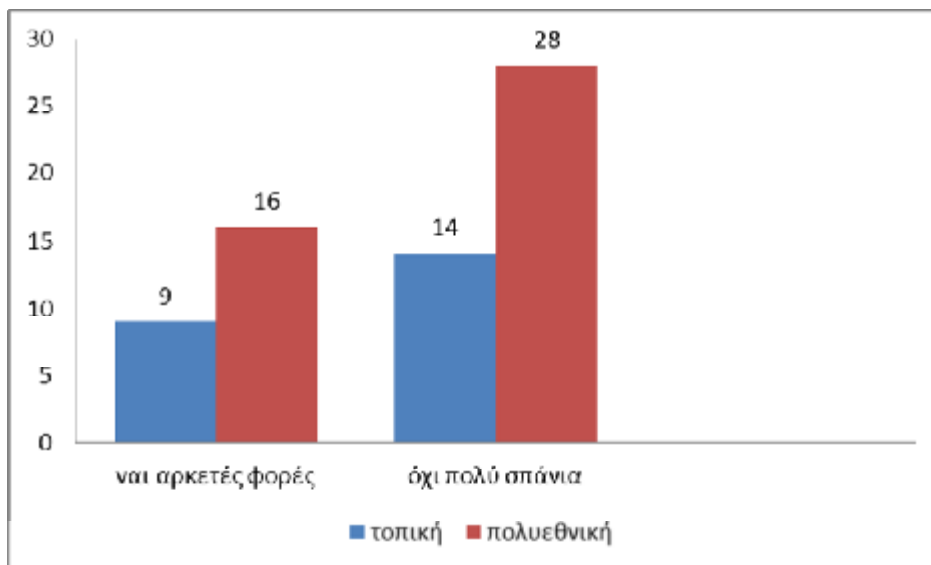
	τοπική	πολυεθνική
Ναι	15	23
Όχι	7	21



Στην τοπική επιχείρηση 15 άτομα έχουν απαντήσει ότι έχει χρειαστεί λόγω έλλειψης προσωπικού η αλλοίωση του ωραρίου τους, ενώ 7 άτομα απάντησαν ότι αυτό δεν τους έχει συμβεί. Στην πολυεθνική επιχείρηση 23 εργαζόμενοι απαντάνε ότι έχει χρειαστεί λόγω έλλειψης προσωπικού η αλλοίωση του ωραρίου τους, ενώ σε 21 εργαζόμενους δεν τους έχει συμβεί.

9. Έχει υπάρξει περίπτωση διακοπής της άδειάς σας ή του ρεπού σας λόγω έλλειψης προσωπικού;

	τοπική	πολυεθνική
Ναι αρκετές φορές	9	16
Όχι πολύ σπάνια	14	28

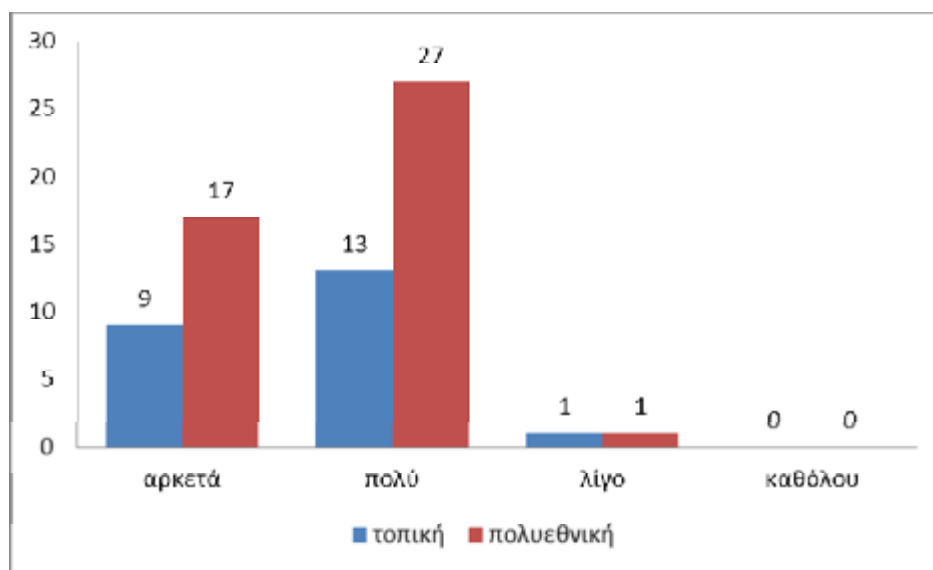


Εδώ παρατηρούμε πως στην τοπική επιχείρηση 14 άτομα απάντησαν πως δεν έχει υπάρξει περίπτωση διακοπής της άδειας ή του ρεπού τους λόγω έλλειψης προσωπικού.

Και στην πολυεθνική επιχείρηση 28 άτομα απάντησαν πως δεν έχει υπάρξει περίπτωση διακοπής της άδειας ή του ρεπού τους λόγω έλλειψης προσωπικού.

10. Θεωρείτε ότι υπάρχει καλή συνεργασία/επικοινωνία με τους συναδέλφους σας;

	τοπική	πολυεθνική
Αρκετά	9	17
Πολύ	13	27
Λίγο	1	1
Καθόλου	0	0

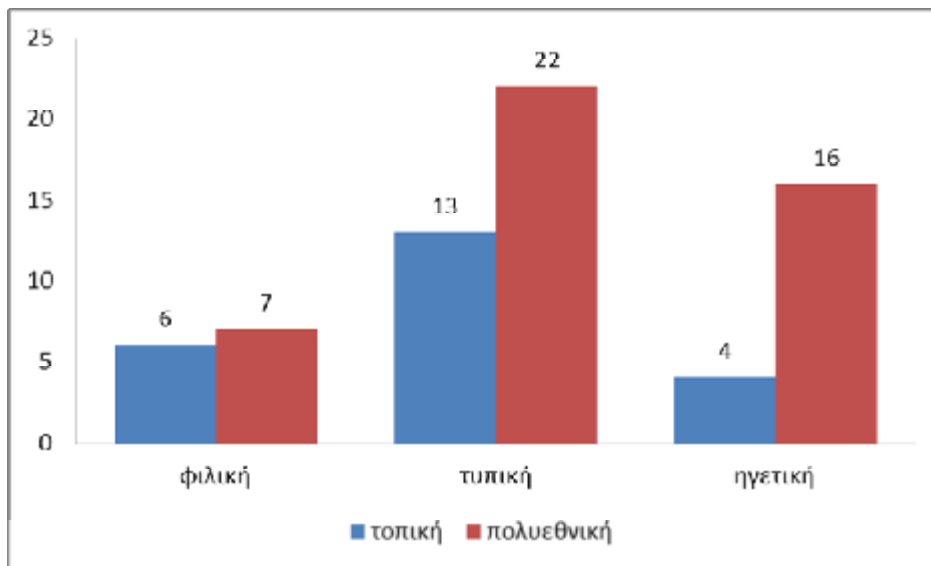


Στην τοπική επιχείρηση βλέπουμε πως οι περισσότεροι εργαζόμενοι, στην ερώτηση αν υπάρχει καλή συνεργασία/επικοινωνία με τους συναδέλφους τους έχουν απαντήσει πολύ (13), αρκετά (9) και λίγο (1).

Στην πολυεθνική επιχείρηση βλέπουμε πως οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν απαντήσει πολύ (27), αρκετά (17) και λίγο (1).

11. Ποιά η σχέση σας με τους προϊσταμένους σας;

	τοπική	πολυεθνική
Φιλική	6	7
Τυπική	13	22
Ηγετική	4	16

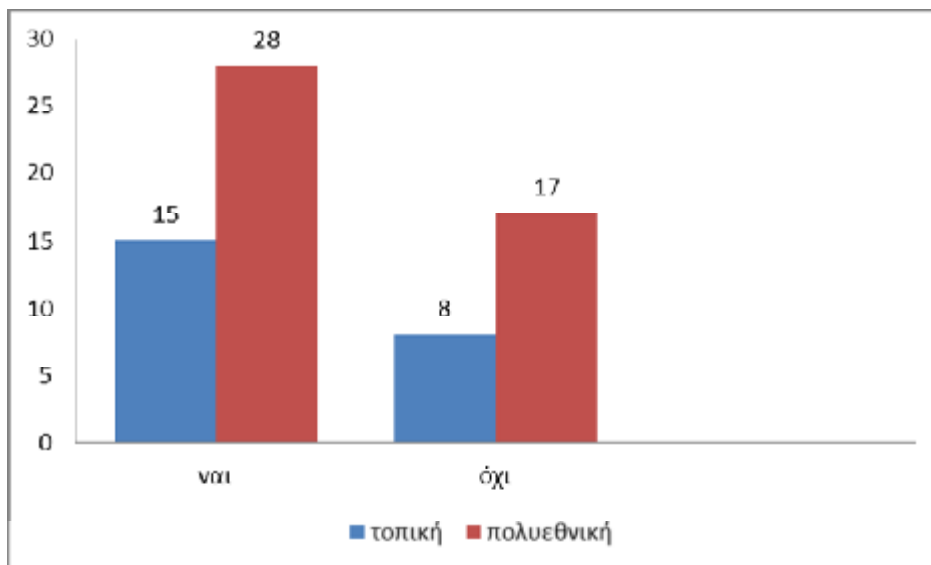


Στην ερώτηση ποια η σχέση με τους προϊσταμένους σας οι εργαζόμενοι της τοπικής επιχείρησης έχουν απαντήσει τυπική 13 άτομα, φιλική 6 άτομα και ηγετική 4 άτομα.

Στην πολυεθνική επιχείρηση 22 άτομα έχουν απαντήσει πως έχουν τυπική σχέση με τους προϊσταμένους τους, 16 ότι έχουν ηγετική σχέση και 6 φιλική.

12. Υπάρχει το αίσθημα του φόβου για πιθανότητα απόλυσης;

	τοπική	πολυεθνική
Ναι	15	28
Όχι	8	17

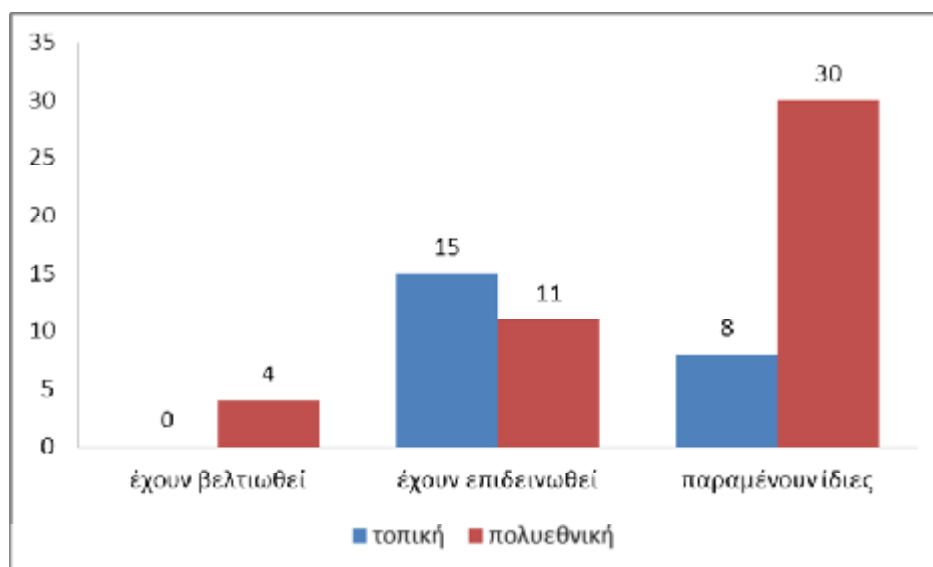


Εδώ βλέπουμε ότι και στην πολυεθνική και στην τοπική επιχείρηση επικρατεί το αίσθημα φόβου για πιθανότητα απόλυσης με 28 και 15 απαντήσεις αντίστοιχα. Αντίθετα υπάρχει και ένα μικρό μέρος των εργαζομένων που απαντούν ότι δεν νοιώθουν το αίσθημα φόβου για πιθανότητα απόλυσης.

13. Θα λέγατε ότι οι συνθήκες εργασίας τα τελευταία

χρόνια:

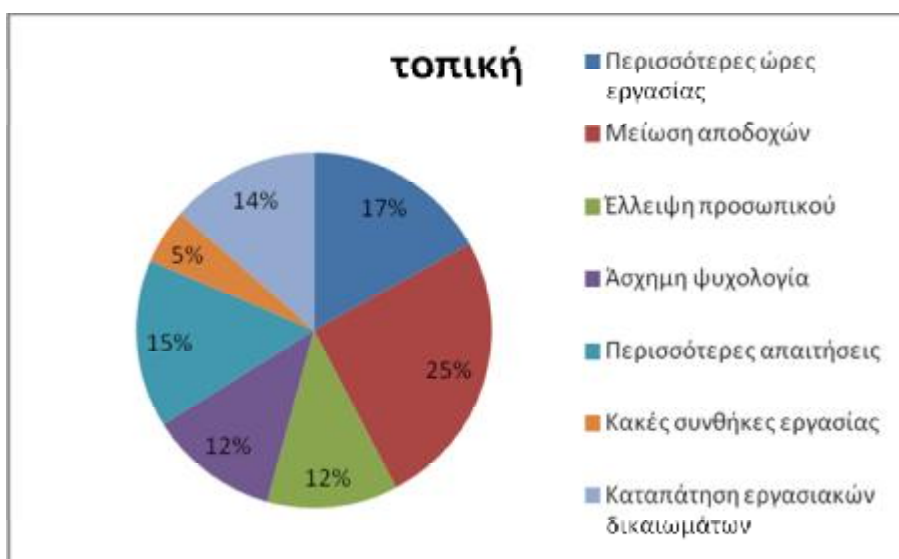
	τοπική	πολυεθνική
Έχουν βελτιωθεί	0	4
Έχουν επιδεινωθεί	15	11
Παραμένουν ίδιες	8	30



Στην τοπική επιχείρηση βλέπουμε πως οι συνθήκες εργασίας τα τελευταία χρόνια κατά τους εργαζόμενούς της, έχουν επιδεινωθεί, ενώ στην πολυεθνική παρατηρούμε ότι οι συνθήκες εργασίας για τους εργαζόμενούς της, παραμένουν ίδιες. Υπάρχει και ένα μικρό μέρος εργαζομένων της πολυεθνικής που απαντούν ότι οι συνθήκες εργασίας γενικά στις μέρες μας έχουν βελτιωθεί.

14. Αν έχουν επιδεινωθεί με ποιόν τρόπο γίνεται αυτό;

	τοπική	πολυεθνική
Περισσότερες ώρες εργασίας	10	7
Μείωση αποδοχών	15	10
Έλλειψη προσωπικού	7	3
Άσχημη ψυχολογία	7	3
Περισσότερες απαιτήσεις	9	8
Κακές συνθήκες εργασίας	3	1
Καταπάτηση εργασιακών δικαιωμάτων	8	7



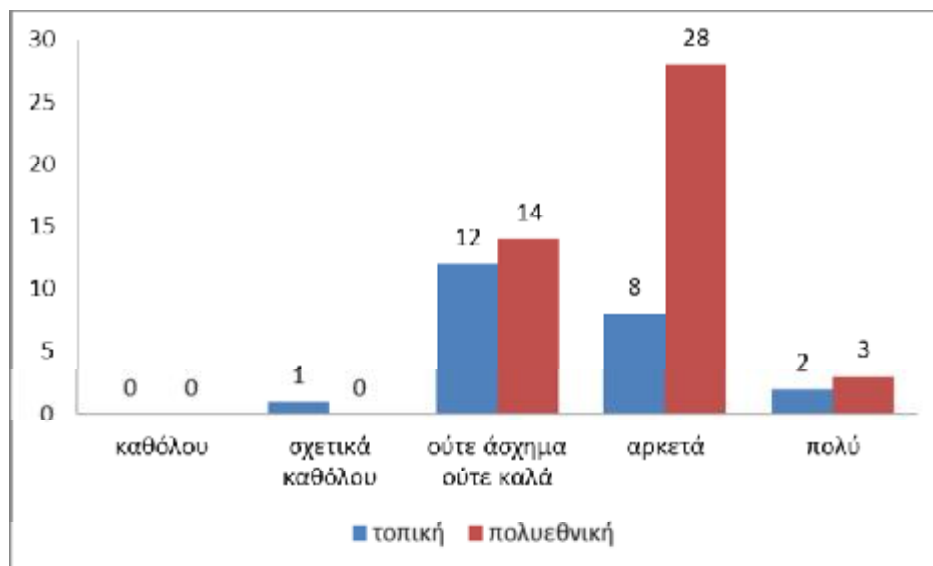
Στην τοπική επιχείρηση στην ερώτηση αν έχουν επιδεινωθεί οι συνθήκες εργασίας και με ποιόν τρόπο οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν απαντήσει μείωση αποδοχών, όπως και στην πολυεθνική επιχείρηση.



Στην συνέχεια οι εργαζόμενοι της τοπικής έχουν απαντήσει ότι εργάζονται περισσότερες ώρες, ενώ αντίθετα στην πολυεθνική οι εργαζόμενοι έχουν απαντήσει ότι υπάρχουν περισσότερες απαιτήσεις.

15. Είμαι ικανοποιημένος από την δουλειά μου

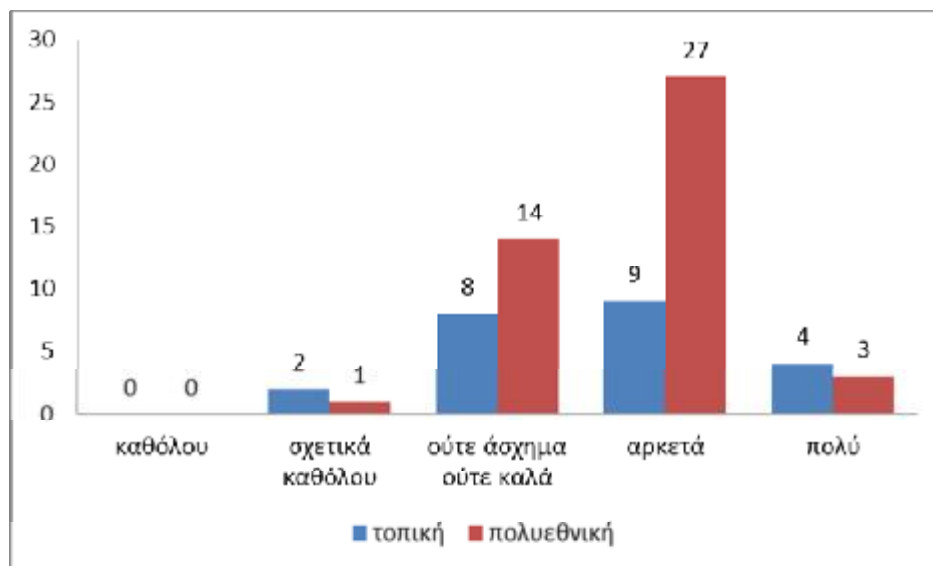
	τοπική	πολυεθνική
Καθόλου	0	0
Σχετικά καθόλου	1	0
Ούτε άσχημα ούτε καλά	12	14
Αρκετά	8	28
Πολύ	2	3



Στην ερώτηση αν είναι ικανοποιημένοι από την δουλειά τους, οι εργαζόμενοι της τοπικής επιχείρησης απάντησαν ούτε καλά ούτε άσχημα, ενώ οι εργαζόμενοι της πολυεθνικής απάντησαν αρκετά.

16. Με μεταχειρίζονται ισότιμα και δίκαια

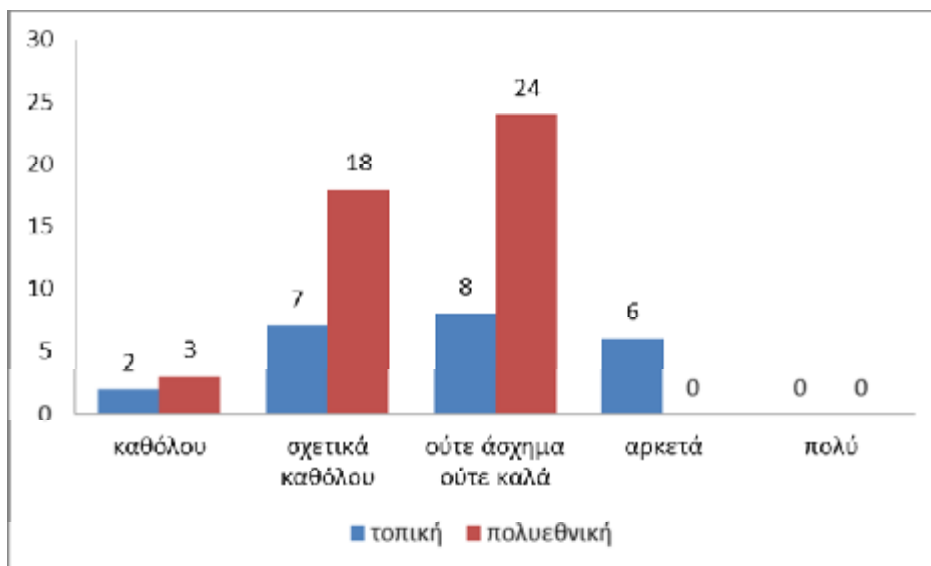
	τοπική	πολυεθνική
Καθόλου	0	0
Σχετικά καθόλου	2	1
Ούτε άσχημα ούτε καλά	8	14
Αρκετά	9	27
Πολύ	4	3



Στην ερώτηση αν τους μεταχειρίζονται ισότιμα και δίκαια, οι εργαζόμενοι της τοπικής απάντησαν αρκετά και της πολυεθνικής αντίστοιχα. Υπάρχει βέβαια, και ένα μεγάλο μέρος εργαζομένων που απαντάει ούτε καλά ούτε άσχημα (ουσιαστικά είναι ουδέτεροι).

17. Η εργασία μου είναι μονότονη και βαρετή

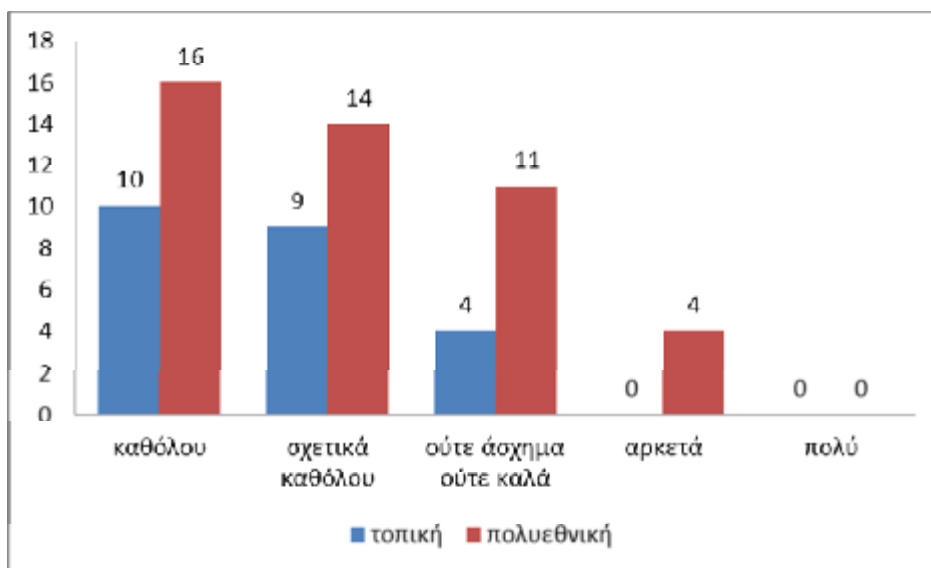
	τοπική	πολυεθνική
Καθόλου	2	3
Σχετικά καθόλου	7	18
Ούτε άσχημα ούτε καλά	8	24
Αρκετά	6	0
Πολύ	0	0



Στην ερώτηση αν η εργασία τους είναι μονότονη και βαρετή οι εργαζόμενοι της τοπικής απάντησαν ούτε άσχημα ούτε καλά και της πολυεθνικής αντίστοιχα. Υπήρξαν, όμως και εργαζόμενοι που ήταν πολύ ευχαριστημένοι από την εργασία τους και γι' αυτό πήραμε αρκετές απαντήσεις στο σχετικά καθόλου και καθόλου.

18. Συμμετέχω στην λήψη σημαντικών αποφάσεων

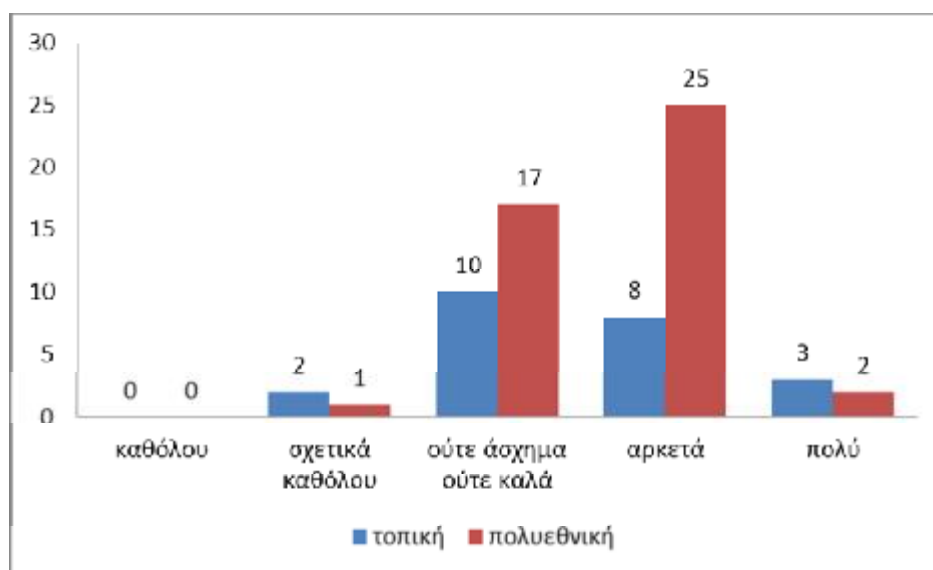
	τοπική	πολυεθνική
Καθόλου	10	16
Σχετικά καθόλου	9	14
Ούτε άσχημα ούτε καλά	4	11
Αρκετά	0	4
Πολύ	0	0



Στην ερώτηση αν συμμετέχουν στην λήψη σημαντικών αποφάσεων οι εργαζόμενοι της τοπικής επιχείρησης απάντησαν καθόλου και της πολυεθνικής αντίστοιχα, ενώ υπήρξαν και απαντήσεις στο σχετικά καθόλου, όπως και 4 απαντήσεις της πολυεθνικής στο αρκετά.

19. Αναγνωρίζεται η προσφορά μου

	τοπική	πολυεθνική
Καθόλου	0	0
Σχετικά καθόλου	2	1
Ούτε άσχημα ούτε καλά	10	17
Αρκετά	8	25
Πολύ	3	2

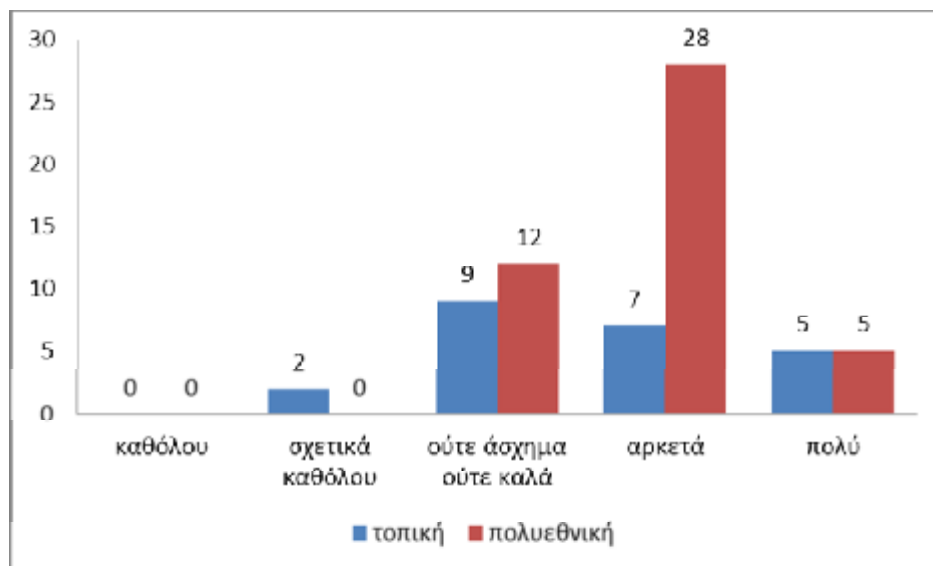


Στην ερώτηση αν αναγνωρίζεται η προσφορά τους οι εργαζόμενοι της τοπικής απάντησαν ούτε καλά ούτε άσχημα, ενώ της πολυεθνικής απάντησαν αρκετά.

Υπήρξε όμως και ένα μικρό μέρος των εργαζομένων οι οποίοι απάντησαν ότι η προσφορά τους δεν αναγνωρίζεται σχετικά καθόλου και άλλο ένα μικρό μέρος απάντησε ότι η προσφορά τους αναγνωρίζεται αρκετά.

20. Η στάση της διοίκησης απέναντί μου με ικανοποιεί

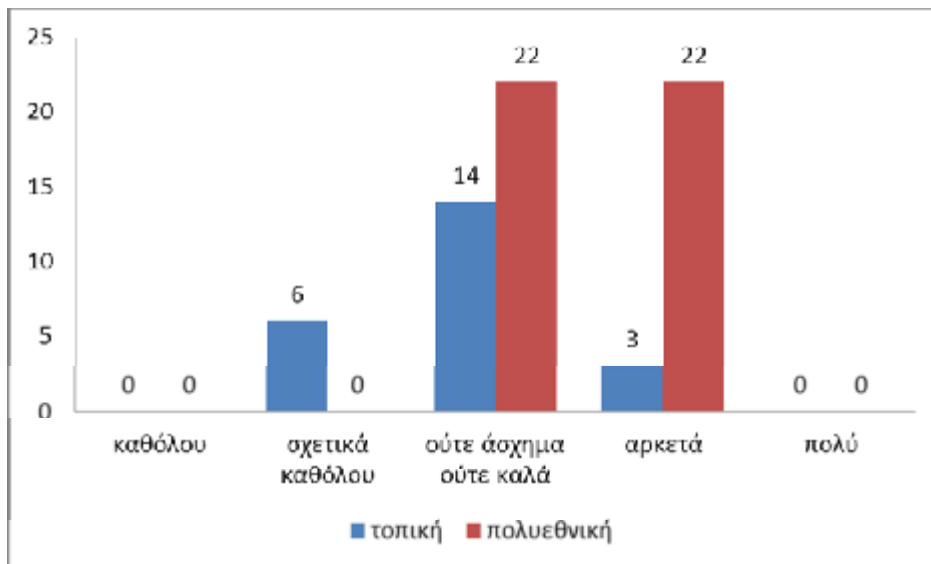
	τοπική	πολυεθνική
Καθόλου	0	0
Σχετικά καθόλου	2	0
Ούτε άσχημα ούτε καλά	9	12
Αρκετά	7	28
Πολύ	5	5



Εδώ παρατηρούμε ότι στην σημαντική αυτή ερώτηση αν η στάση της διοίκησης ικανοποιεί τους εργαζόμενους, οι εργαζόμενοι της τοπικής επιχείρησης είχαν μια ουδέτερη στάση (ούτε καλά ούτε άσχημα), ενώ της πολυεθνικής απάντησαν ότι τους ικανοποιεί αρκετά. Υπήρξαν όμως και κάποιοι εργαζόμενοι της πολυεθνικής που απάντησαν ούτε άσχημα ούτε καλά.

21. Πληρώνομαι ικανοποιητικά για τη δουλειά που προσφέρω

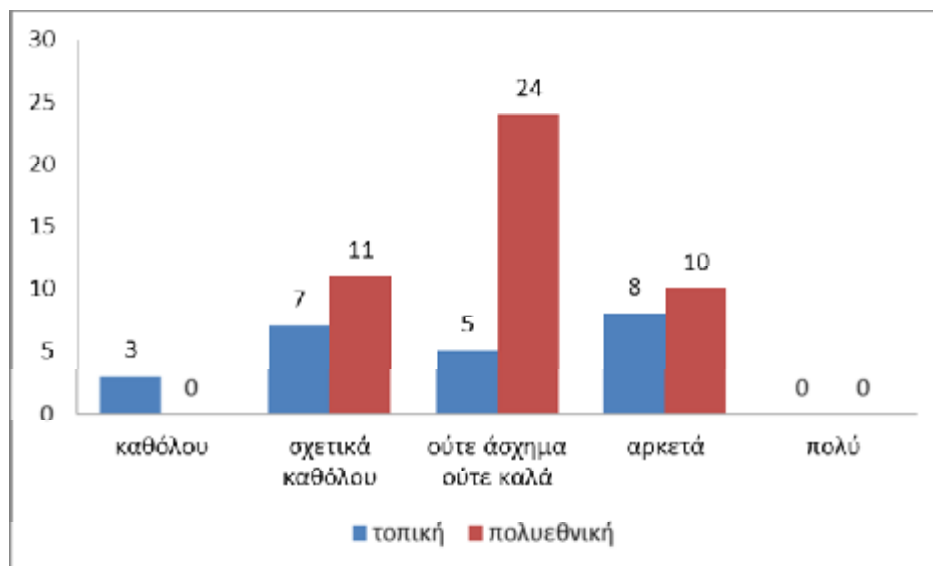
	τοπική	πολυεθνική
Καθόλου	0	0
Σχετικά καθόλου	6	0
Ούτε άσχημα ούτε καλά	14	22
Αρκετά	3	22
Πολύ	0	0



Στην ερώτηση αν πληρώνονται ικανοποιητικά για την δουλειά που προσφέρουν οι εργαζόμενοι της τοπικής απάντησαν ούτε καλά ούτε άσχημα, ενώ της πολυεθνικής, μοιράστηκαν οι απαντήσεις σε ούτε καλά ούτε άσχημα και αρκετά.

22. Μεγάλος φόρτος εργασίας, πίεση πέρα από τα όριά μου

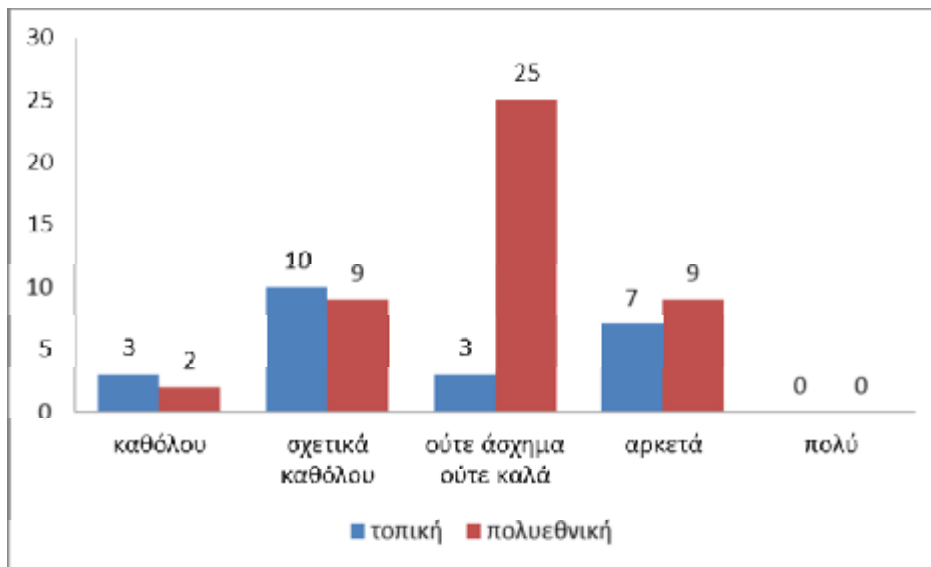
	τοπική	πολυεθνική
Καθόλου	3	0
Σχετικά καθόλου	7	11
Ούτε άσχημα ούτε καλά	5	24
Αρκετά	8	10
Πολύ	0	0



Στην ερώτηση αν υπάρχει μεγάλος φόρτος εργασίας στην τοπική απάντησαν αρκετά και στην πολυεθνική ούτε καλά ούτε άσχημα.

23. Με εξαναγκάζουν συχνά να κάνω υπερωρίες

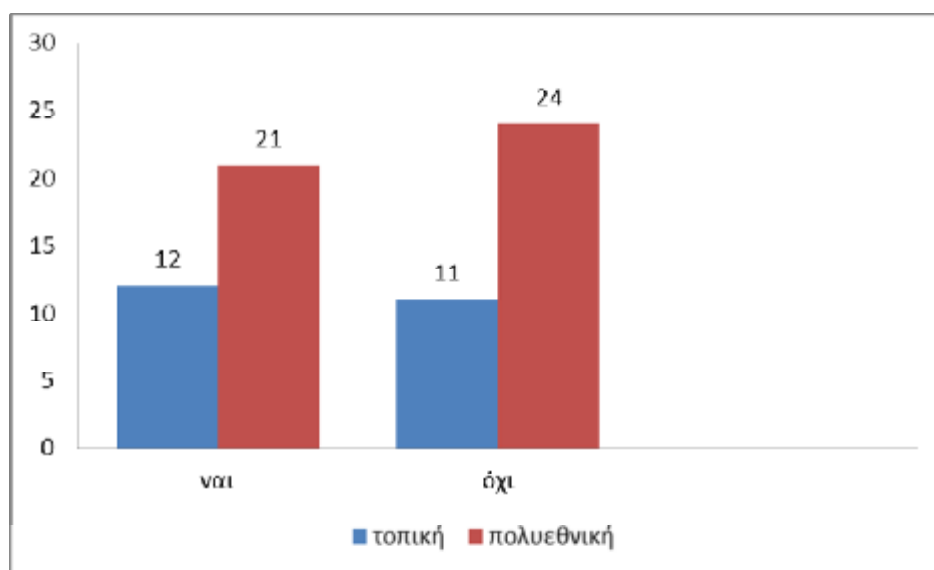
	τοπική	πολυεθνική
Καθόλου	3	2
Σχετικά καθόλου	10	9
Ούτε άσχημα ούτε καλά	3	25
Αρκετά	7	9
Πολύ	0	0



Στην ερώτηση αν τους εξαναγκάζουν να κάνουν υπερωρίες, στην τοπική οι περισσότεροι απάντησαν σχετικά καθόλου (10), κάποιιοι άλλοι απάντησαν αρκετά (7) και ένα μικρότερο μέρος απάντησε καθόλου και ούτε καλά ούτε άσχημα (3) ενώ στην πολυεθνική απάντησαν ούτε άσχημα ούτε καλά και κάποιιοι άλλοι χωρίστηκαν ανάμεσα στο σχετικά καθόλου (9) και στο αρκετά (9).

24. Εν μέσω κρίσης υπήρξε αλλαγή στην σύμβαση εργασίας που είχατε συμφωνήσει με την επιχείρηση;

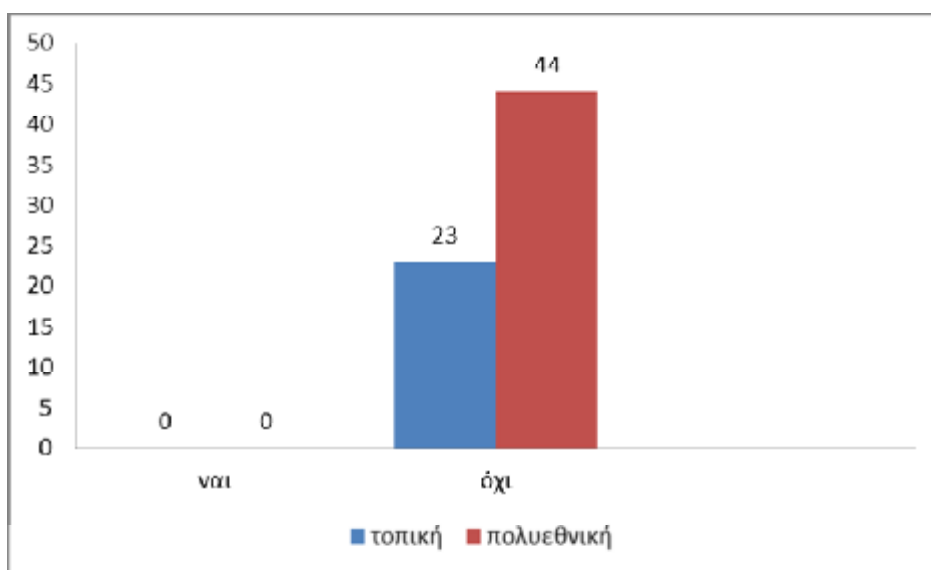
	τοπική	πολυεθνική
Ναι	12	21
Όχι	11	24



Στην ερώτηση αν υπήρξε αλλαγή στην σύμβαση που είχαν συμφωνήσει, οι εργαζόμενοι της τοπικής απάντησαν καταφατικά, ενώ της πολυεθνικής απάντησαν αρνητικά.

25. Θεωρείτε ότι στο μέλλον και εν καιρώ οικονομικής κρίσης η εύρεση εργασίας θα είναι εύκολη;

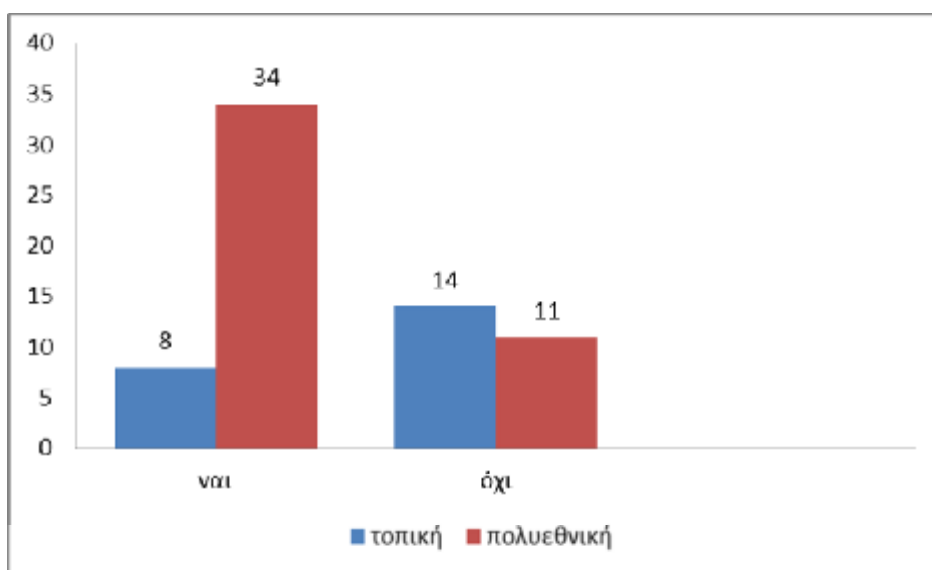
	τοπική	πολυεθνική
Ναι	0	0
Όχι	23	44



Στην ερώτηση αν θεωρούν ότι θα είναι εύκολη η εύρεση εργασίας στο μέλλον, οι εργαζόμενοι της τοπικής και της πολυεθνικής απάντησαν αρνητικά.

26. Η εταιρεία σας δίνει το αίσθημα της σιγουριάς για τη θέση εργασίας που κατέχετε αυτή τη στιγμή;

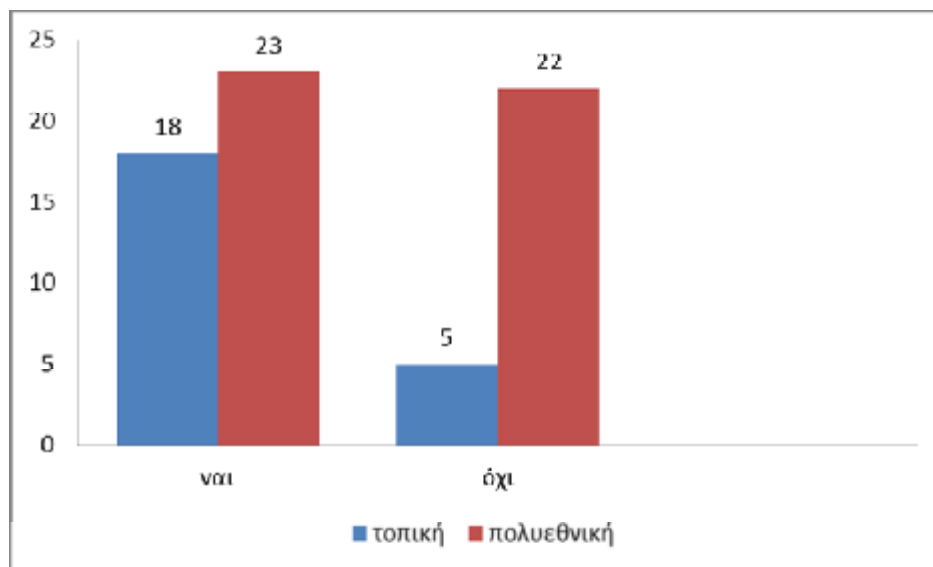
	τοπική	πολυεθνική
Ναι	8	34
Όχι	14	11



Στην ερώτηση αν η εταιρεία τους δίνει το αίσθημα σιγουριάς για την θέση που κατέχουν, οι εργαζόμενοι της τοπικής απάντησαν αρνητικά, ενώ της πολυεθνικής καταφατικά,

27. Έχει υπάρξει περίπτωση το λογιστήριο να έχει καθυστερήσει την καταβολή του μισθού σας;

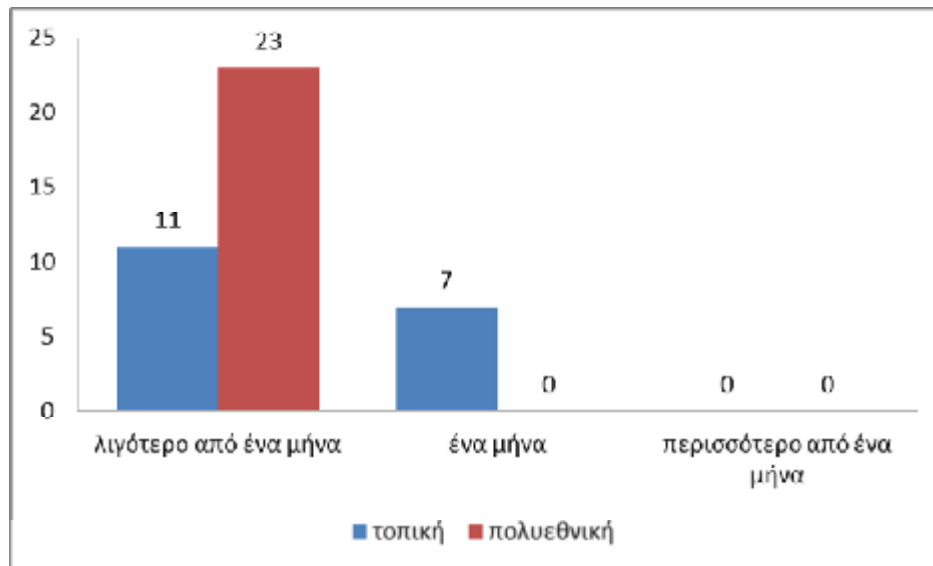
	τοπική	πολυεθνική
Ναι	18	23
Όχι	5	22



Στην ερώτηση αν έχει υπάρξει περίπτωση το λογιστήριο να καθυστερήσει την μισθοδοσία, οι εργαζόμενοι της τοπικής απάντησαν ναι, όπως και της πολυεθνικής.

28. Αν ναι, πόσο χρονική καθυστέρηση είχε;

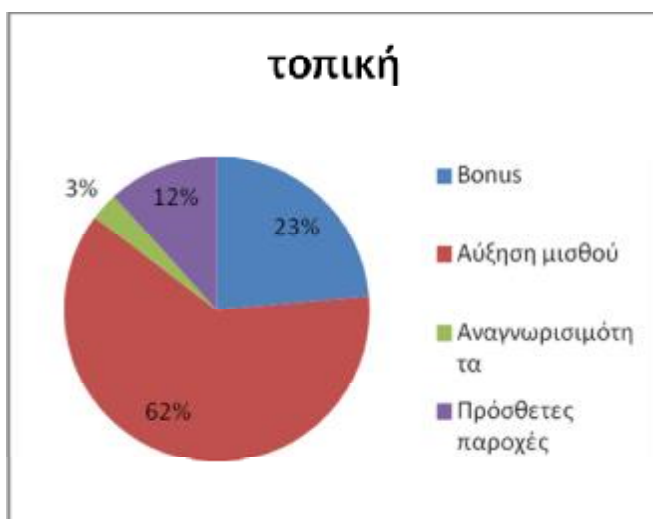
	τοπική	πολυεθνική
Λιγότερο από ένα μήνα	11	23
Ένα μήνα	7	0
Περισσότερο από ένα μήνα	0	0



Στην ερώτηση πόση ήταν η καθυστέρηση αυτή, οι εργαζόμενοι της τοπικής και της πολυεθνικής απάντησαν λιγότερο από 1 μήνα.

29. Με ποιους τρόπους πιστεύετε πως η διοίκηση σας παρακινεί ώστε να αυξήσετε την απόδοσή σας;

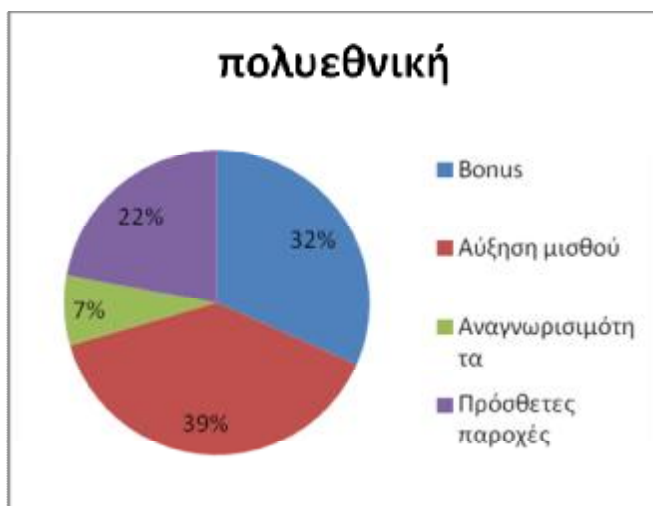
	τοπική	πολυεθνική
Bonus	8	30
Αύξηση μισθού	21	37
Αναγνωρισιμότητα	1	7
Πρόσθετες παροχές	4	21



Στην ερώτηση με ποιους τρόπους η διοίκηση τους παρακινεί να αυξήσουν την απόδοσή τους, οι εργαζόμενοι της τοπικής απάντησαν με αύξηση μισθού (21), με bonus (8), με πρόσθετες παροχές (4) και (1) εργαζόμενος απάντησε με αναγνωρισιμότητα.

Της πολυεθνικής επιχείρησης απάντησαν (37) με αύξηση μισθού, (30) με bonus,

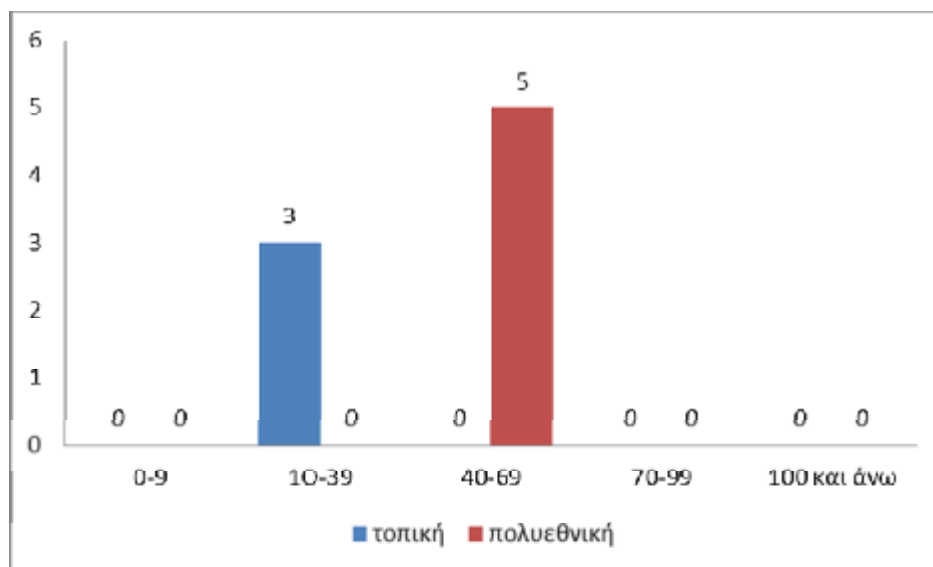
(21) με πρόσθετες παροχές και (7) με αναγνωρισιμότητα.



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΠΡΟΣ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

1. Πόσα άτομα εργάζονται στην εταιρεία με πλήρη ή μερική απασχόληση;

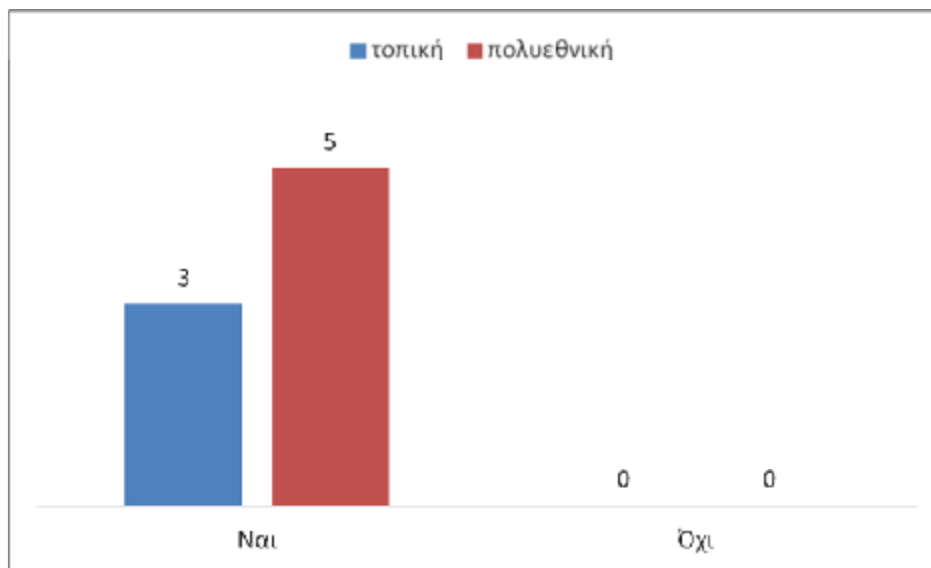
	τοπική	πολυεθνική
0-9	0	0
10-39	3	0
40-69	0	5
70-99	0	0
100 και άνω	0	0



Τα άτομα που απασχολούνται στην τοπική επιχείρηση κυμαίνονται από 10-39 και της πολυεθνικής 40-69.

2. Η εταιρεία είναι χρηματοοικονομικά αυτόνομη;

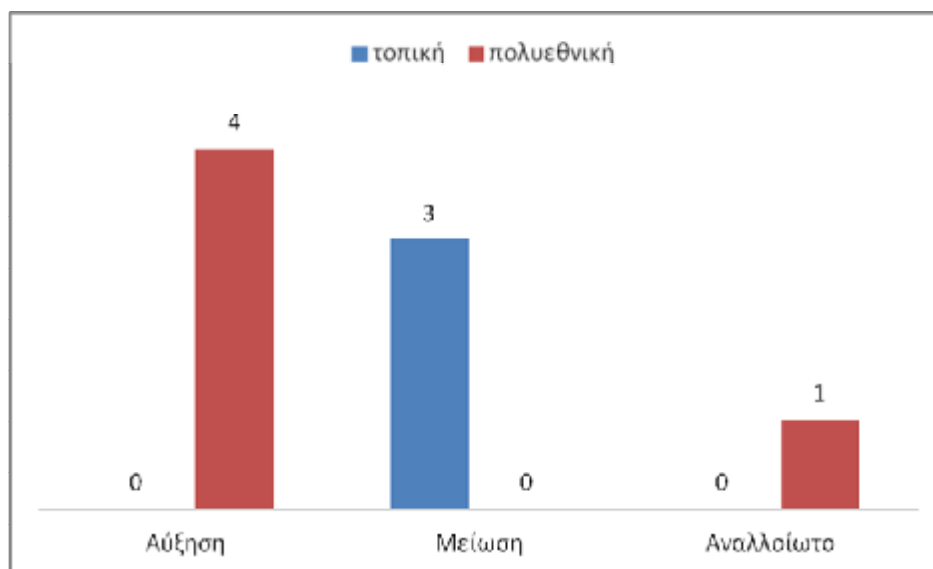
	τοπική	πολυεθνική
Ναι	3	5
Όχι	0	0



Και η τοπική αλλά και η πολυεθνική εταιρεία φαίνονται να είναι χρηματοοικονομικά αυτόνομες.

3. Κερδοφορία (ποιοί από τους παρακάτω οικονομικούς παράγοντες άλλαξαν τον τελευταίο χρόνο);

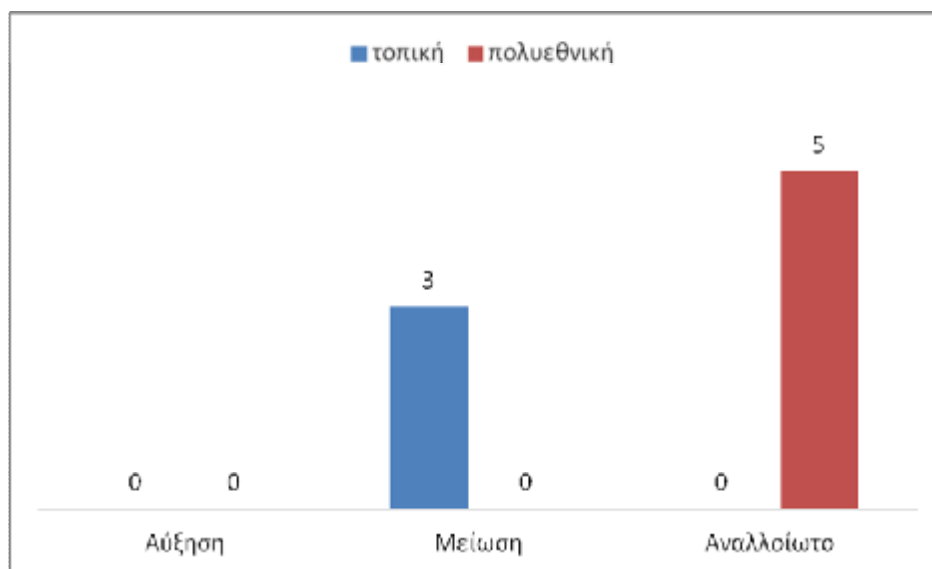
	τοπική	πολυεθνική
Αύξηση	0	4
Μείωση	3	0
Αναλλοίωτο	0	1



Τον τελευταίο χρόνο η τοπική επιχείρηση έχει παρατηρήσει μείωση των κερδών της, ενώ η πολυεθνική αύξηση ή να κυμαίνονται στα ίδια επίπεδα.

4. Ύψος πωλήσεων (ποιοί από τους παρακάτω οικονομικούς παράγοντες άλλαξαν τον τελευταίο χρόνο);

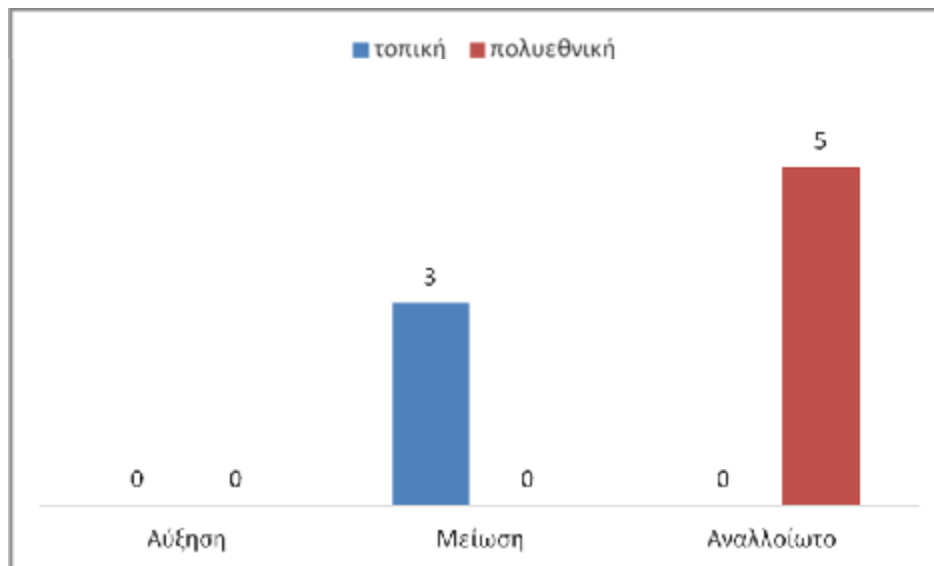
	τοπική	πολυεθνική
Αύξηση	0	0
Μείωση	3	0
Αναλλοίωτο	0	5



Οι πωλήσεις για την τοπική επιχείρηση έχουν σημειώσει πτώση, ενώ για την πολυεθνική έχουν μείνει στα ίδια επίπεδα.

5. Περιθώριο κέρδους

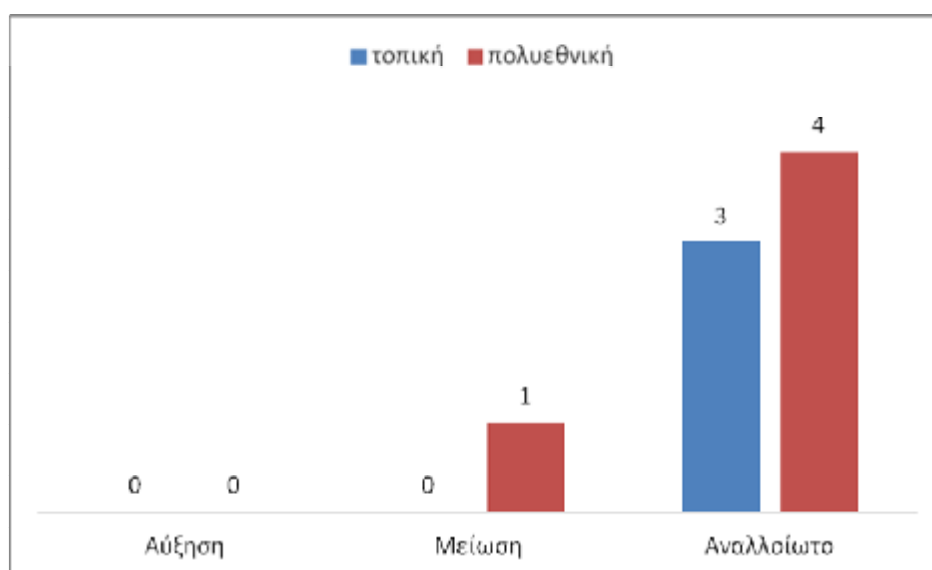
	τοπική	πολυεθνική
Αύξηση	0	0
Μείωση	3	0
Αναλλοίωτο	0	5



Το περιθώριο κέρδους για την τοπική εταιρεία έχει υποστεί μείωση, ενώ για την πολυεθνική έχει μείνει αναλλοίωτο.

6. Κόστος εργατικού δυναμικού

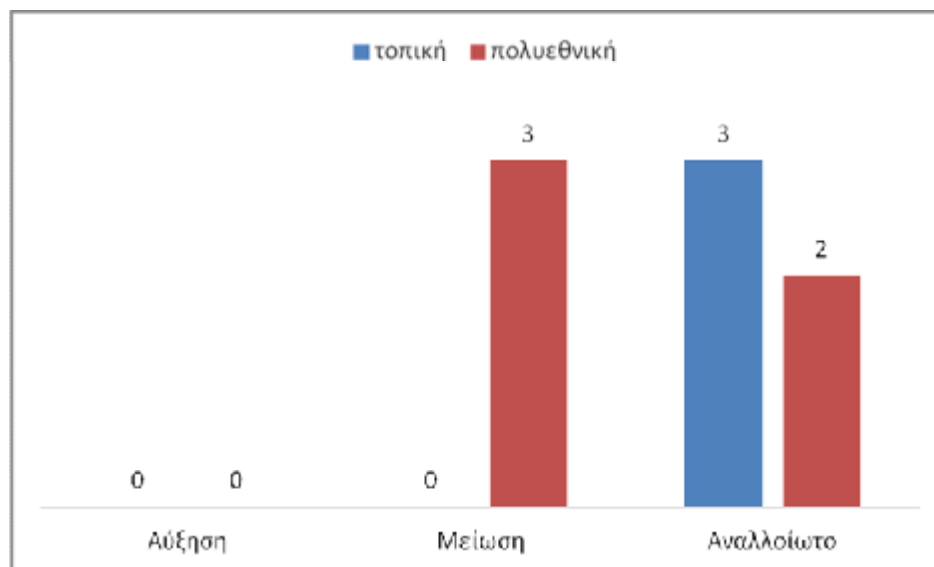
	τοπική	πολυεθνική
Αύξηση	0	0
Μείωση	0	1
Αναλλοίωτο	3	4



Το κόστος για το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης έχει μείνει αναλλοίωτο για την τοπική επιχείρηση, όπως και για την πολυεθνική, αλλά με μια μικρή μείωση.

7. Κόστος αγορών

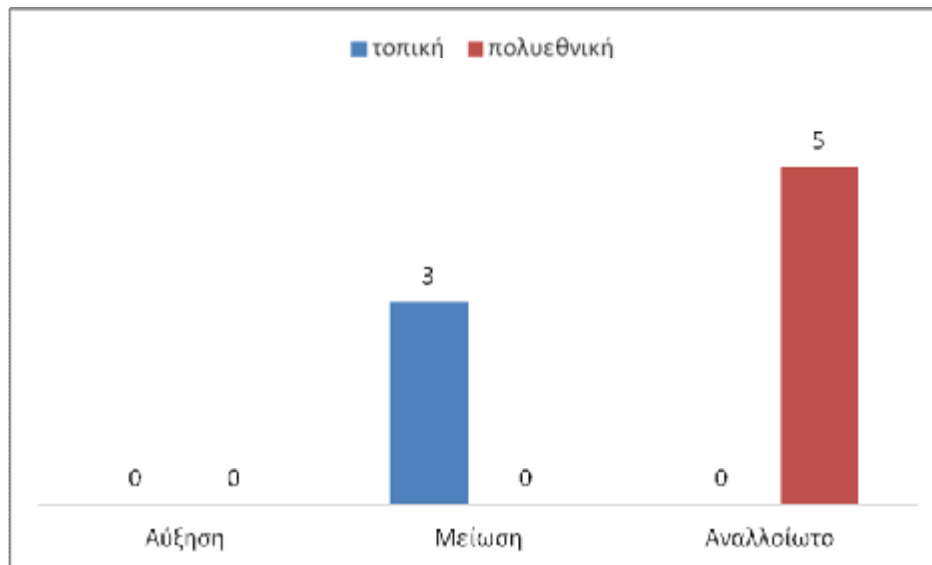
	τοπική	πολυεθνική
Αύξηση	0	0
Μείωση	0	3
Αναλλοίωτο	3	2



Το κόστος αγορών έχει παραμείνει αναλλοίωτο για την τοπική επιχείρηση, όπως και για την πολυεθνική, με μια σημαντική όμως μείωση.

8. Κόστος χρηματοδότησης

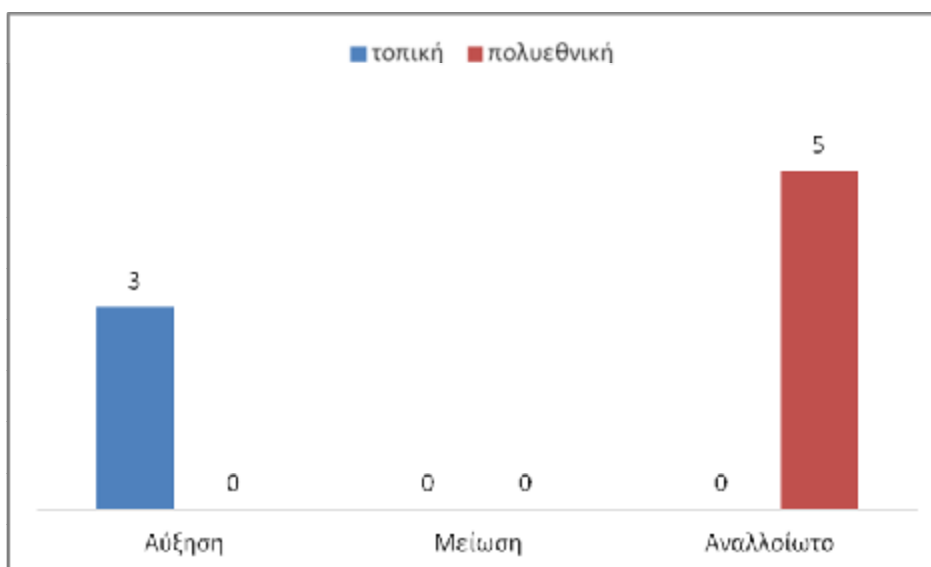
	τοπική	πολυεθνική
Αύξηση	0	0
Μείωση	3	0
Αναλλοίωτο	0	5



Το κόστος χρηματοδότησης έχει μειωθεί για την τοπική επιχείρηση, ενώ παραμένει αναλλοίωτο για την πολυεθνική.

9. Αδυναμία πληρωμών από πελάτες/τρίτους

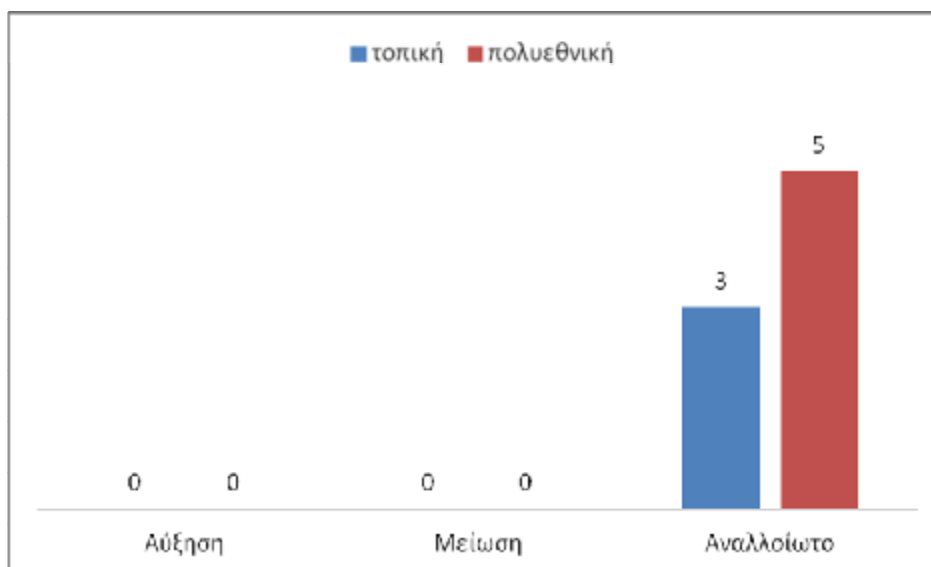
	τοπική	πολυεθνική
Αύξηση	3	0
Μείωση	0	0
Αναλλοίωτο	0	5



Σύμφωνα με τη Διοίκηση, υπάρχει αύξηση αδυναμίας πληρωμών από τους πελάτες της τοπικής επιχείρησης, ενώ η πολυεθνική δεν φαίνεται να επηρεάζεται.

10. Ο λόγος του ενεργητικού προς το παθητικό το προηγούμενο δωδεκάμηνο έχει:

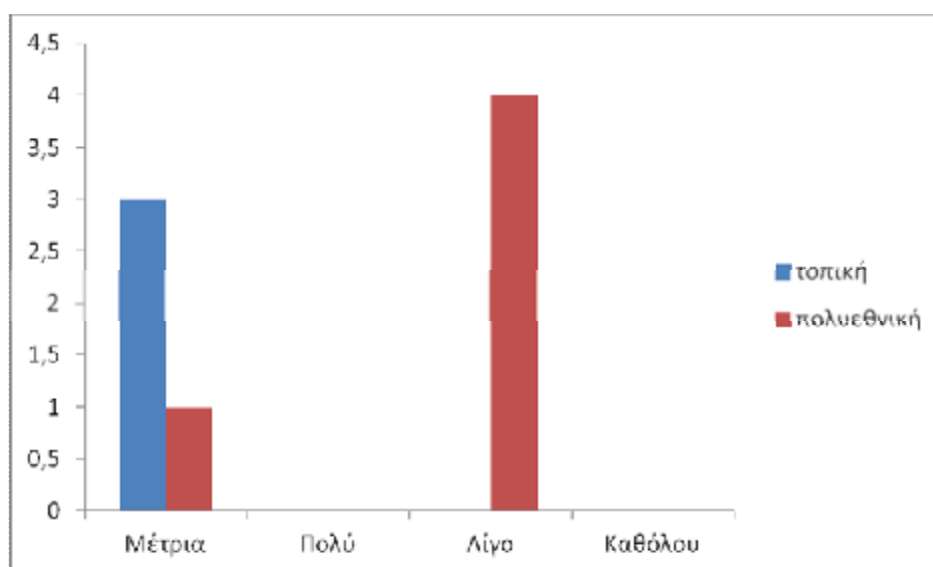
	τοπική	πολυεθνική
Αύξηση	0	0
Μείωση	0	0
Αναλλοίωτο	3	5



Και για την τοπική αλλά και την πολυεθνική επιχείρηση ο λόγος του ενεργητικού προς το παθητικό το προηγούμενο δωδεκάμηνο έχει παραμείνει αναλλοίωτος.

11. Θεωρείτε ότι επηρεάζεστε από την οικονομική κρίση;

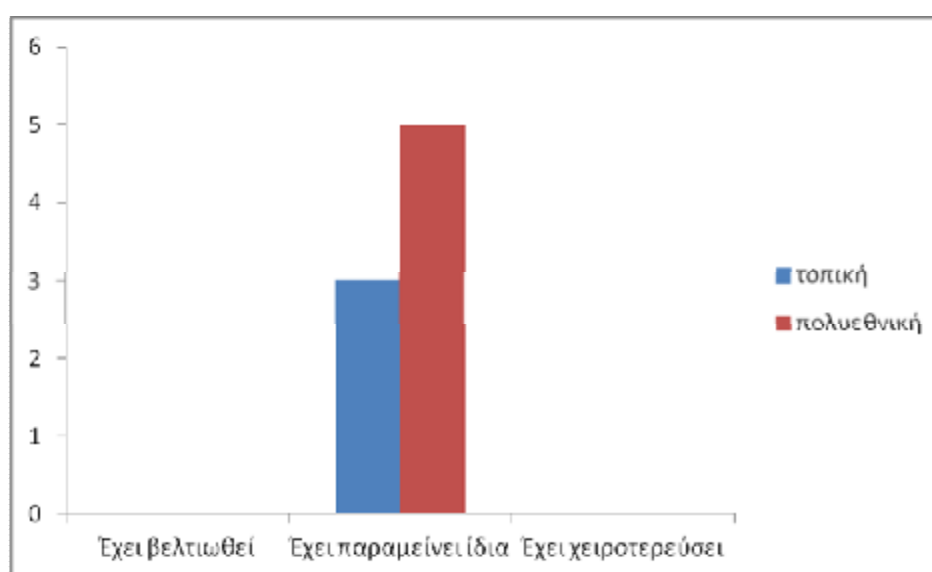
	τοπική	πολυεθνική
Μέτρια	3	1
Πολύ	0	0
Λίγο	0	4
Καθόλου	0	0



Η τοπική επιχείρηση μοιάζει να έχει επηρεαστεί μέτρια από την οικονομική κρίση, ενώ η πολυεθνική λίγο.

12. Σε σχέση με το προηγούμενο έτος θα λέγατε ότι η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης:

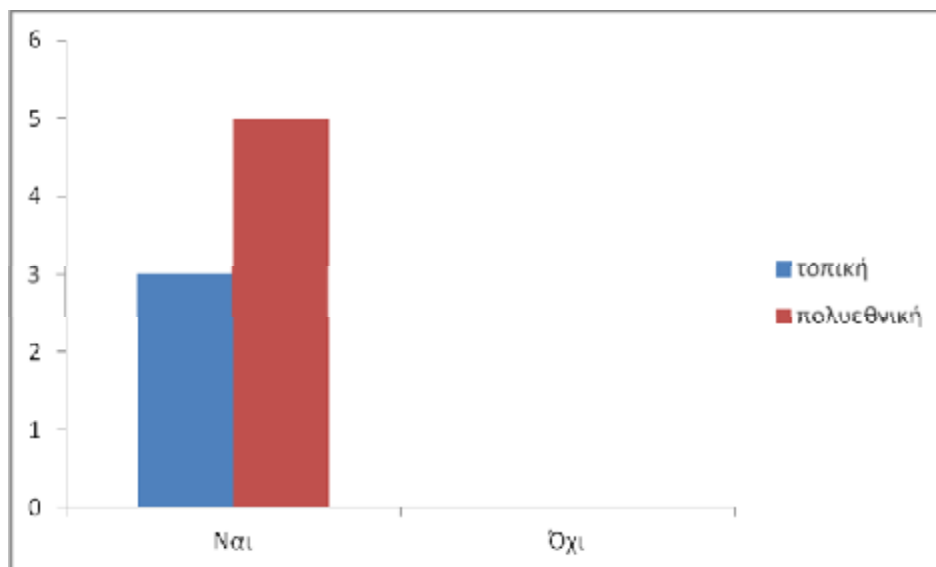
	τοπική	πολυεθνική
Έχει βελτιωθεί	0	0
Έχει παραμείνει ίδια	3	5
Έχει χειροτερεύσει	0	0



Σε σχέση με το προηγούμενο έτος η οικονομική κατάσταση της τοπικής επιχείρησης φαίνεται να έχει παραμείνει η ίδια, όπως επίσης και της πολυεθνικής.

13. Έχει χρειαστεί μέχρι στιγμής και λόγω οικονομικής κρίσης να κάνετε περικοπές στα έξοδα της επιχείρησης;

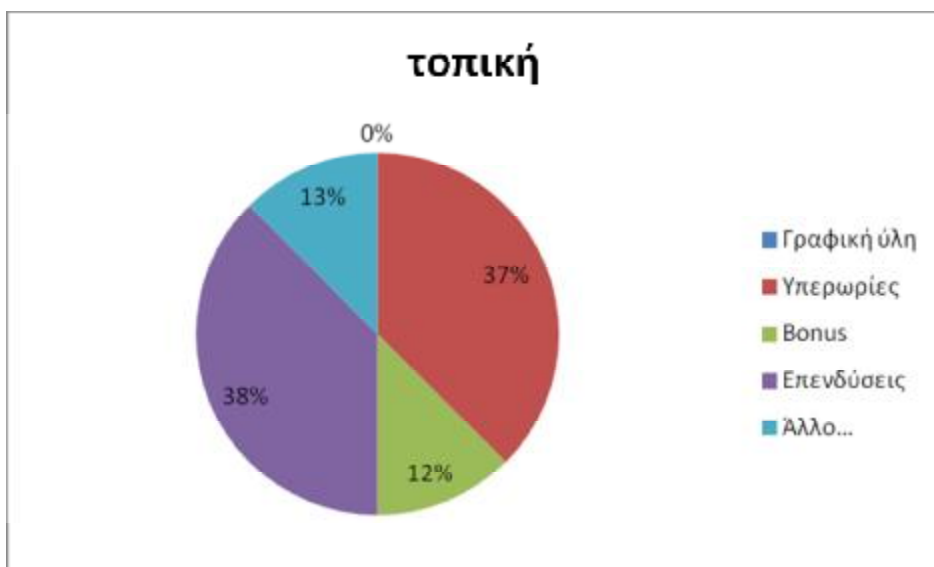
	τοπική	πολυεθνική
Ναι	3	5
Όχι	0	0



Και η τοπική και η πολυεθνική επιχείρηση που ρωτήσαμε, μας απάντησαν ότι έχει χρειαστεί να κάνουν περικοπές στα έξοδα της επιχείρησης εξαιτίας της οικονομικής κρίσης.

14. Σε ποιούς τομείς συγκεκριμένα έγιναν περικοπές;

	τοπική	πολυεθνική
γραφική ύλη	0	0
Υπερωρίες	3	5
Bonus	1	3
Επενδύσεις	3	2

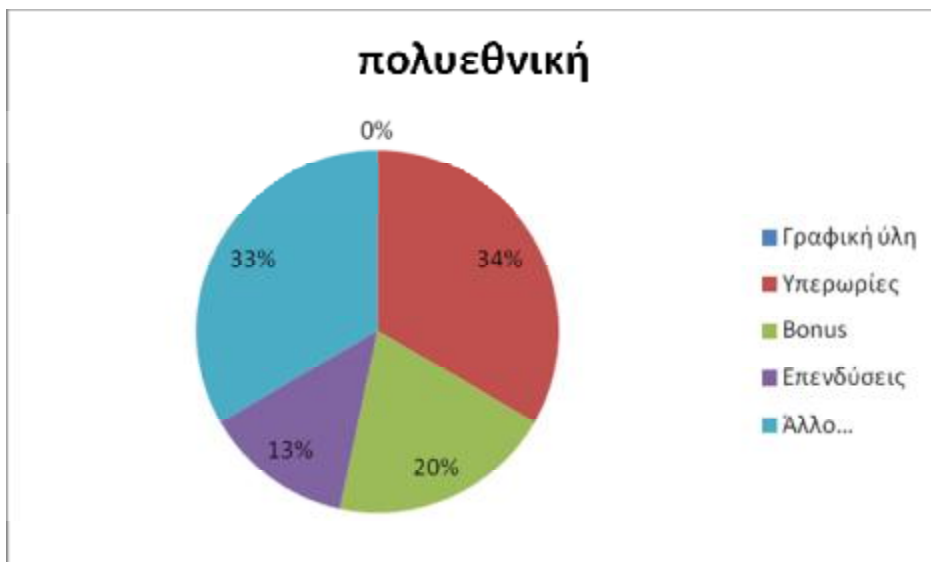


Άλλο	1	5
------	---	---

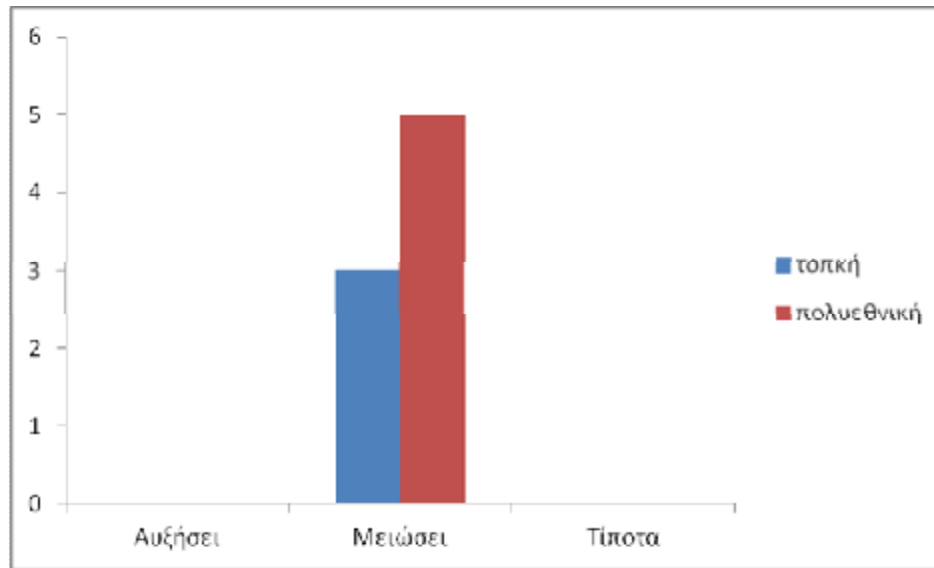
Στην ερώτηση σε ποιους τομείς έχουν κάνει περικοπές, η διοίκηση της τοπικής έχει απαντήσει υπερωρίες και επενδύσεις, ενώ η διοίκηση της πολυεθνικής έχει απαντήσει υπερωρίες και άλλο.

**15. Έχετε μειώσει ή αυξήσει τις τιμές των προϊόντων σας
εν μέσω κρίσης;**

	τοπική	πολυεθνική
Αυξήσει	0	0
Μειώσει	3	5



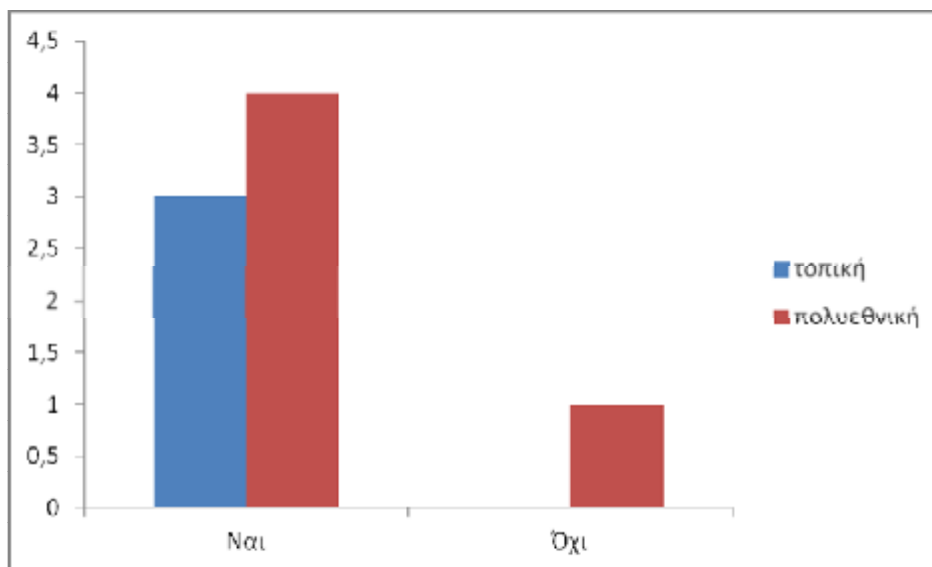
Τίποτα	0	0
--------	---	---



Και η τοπική και η πολυεθνική επιχείρηση μείωσαν τις τιμές των προϊόντων τους εν μέσω κρίσης.

16. Εν μέσω κρίσης η επιχείρησή σας έχει χρειαστεί να πραγματοποιήσει αλλαγές στο προσωπικό;

	τοπική	πολυεθνική
Ναι	3	4
Όχι	0	1



Και η τοπική αλλά και η πολυεθνική επιχείρησή μας απάντησαν ότι έχουν πραγματοποιήσει αλλαγές στο προσωπικό εξαιτίας της κρίσης.

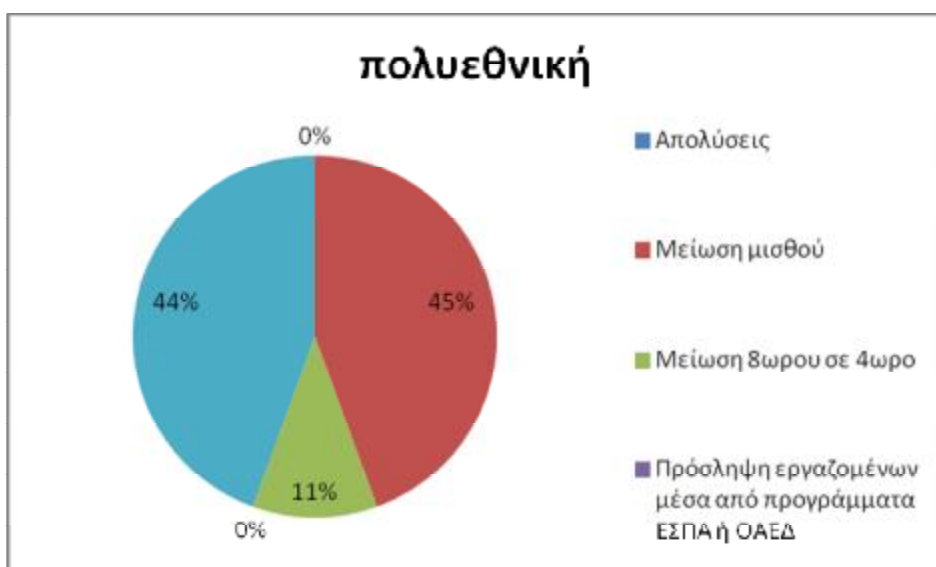
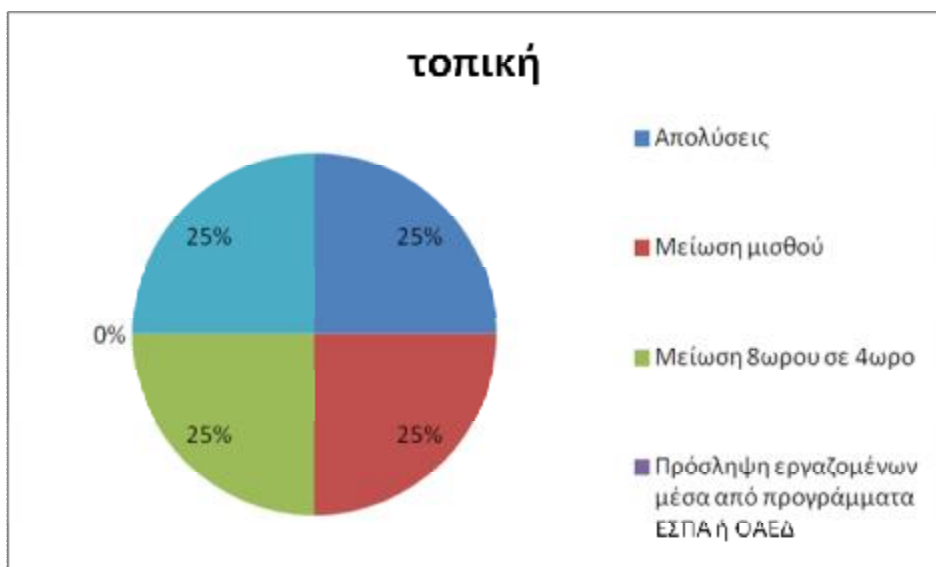
17. Αν ναι, ποιές είναι αυτές;

	τοπική	πολυεθνική
Απολύσεις	3	0
Μείωση μισθού	3	4
Μείωση δώρου σε 4ωρο	3	1
Πρόσληψη εργαζομένων μέσα από προγράμματα ΕΣΠΑ ή ΟΑΕΔ	0	0

Στην ερώτηση αν η επιχείρησή σας έχει χρειαστεί να πραγματοποιήσει αλλαγές στο προσωπικό και ποιες είναι αυτές, η διοίκηση της τοπικής έχει απαντήσει απολύσεις,

μείωση μισθού, αλλαγή οχταώρου σε τετράωρο και αλλαγή στη σύμβαση εργασίας.

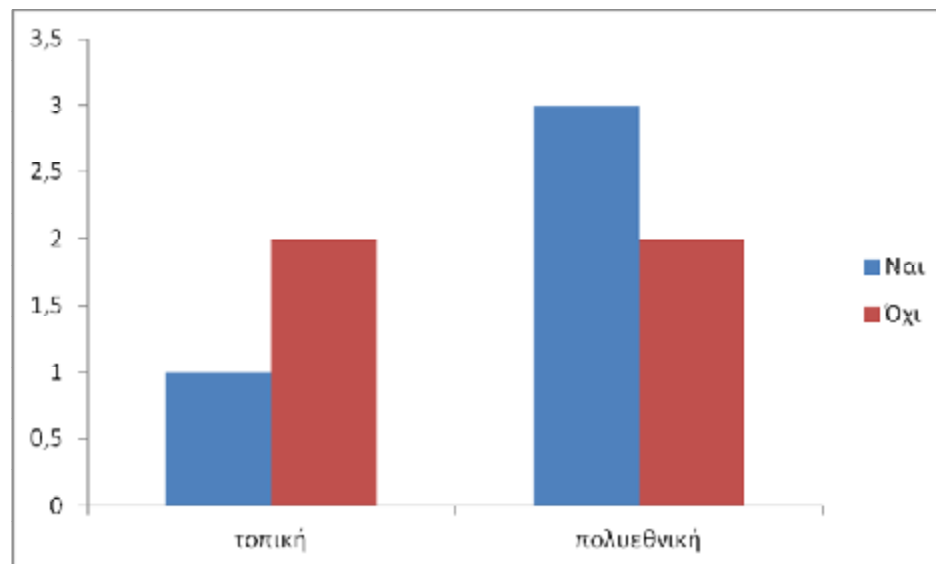
Η διοίκηση της πολυεθνικής έχει απαντήσει μείωση μισθού, μείωση οχταώρου σε τετράωρο και αλλαγή στη σύμβαση εργασίας.



18. Υπήρξε ποτέ κατάσταση αδυναμίας πληρωμών των

εργαζομένων;

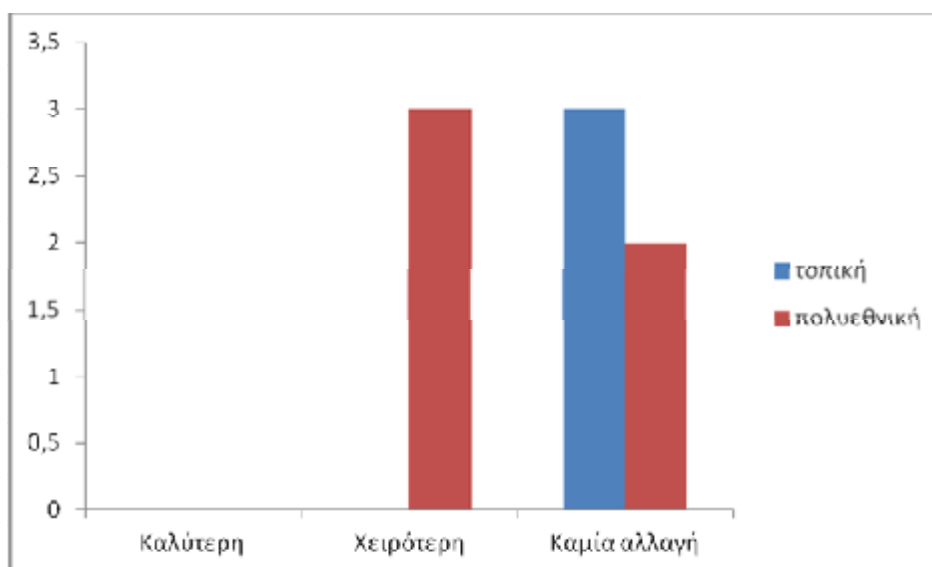
	τοπική	πολυεθνική
Ναι	1	3
Όχι	2	2



Και στις δυο επιχειρήσεις φαίνεται να υπήρξε κατάσταση αδυναμίας πληρωμών των εργαζομένων, και περισσότερο στην πολυεθνική.

19. Ποιά η εκτίμησή σας για την οικονομική κατάσταση της χώρας κατά τη διάρκεια του επόμενου έτους;

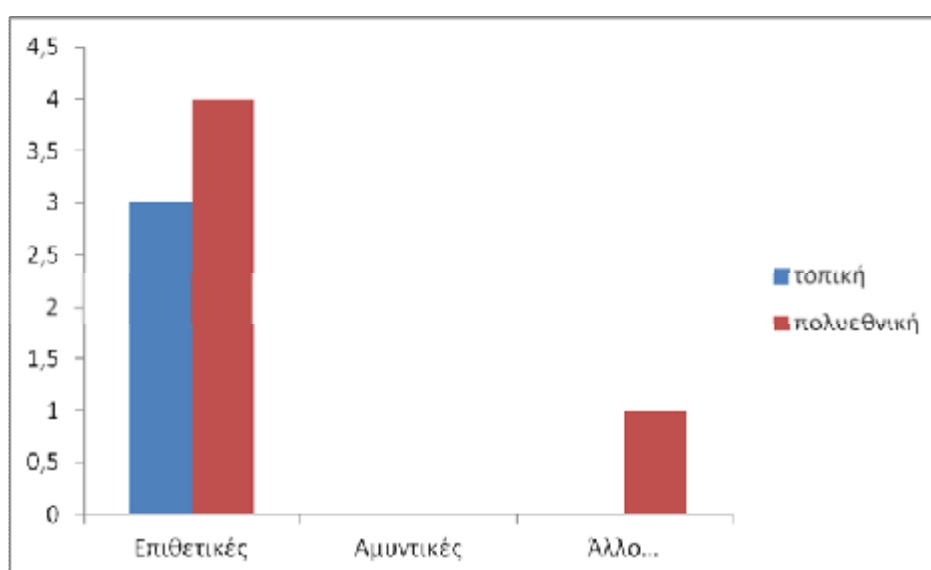
	τοπική	πολυεθνική
Καλύτερη	0	0
Χειρότερη	0	3
Καμία αλλαγή	3	2



Η τοπική επιχείρηση εκτιμά ότι δεν θα υπάρξει καμία αλλαγή στην οικονομική κατάσταση της χώρας κατά τη διάρκεια του επόμενου έτους, ενώ η πλειοψηφία της πολυεθνικής εκτιμά ότι θα είναι χειρότερη.

20. Ποιές είναι οι στρατηγικές επιλογές για το επόμενο έτος;

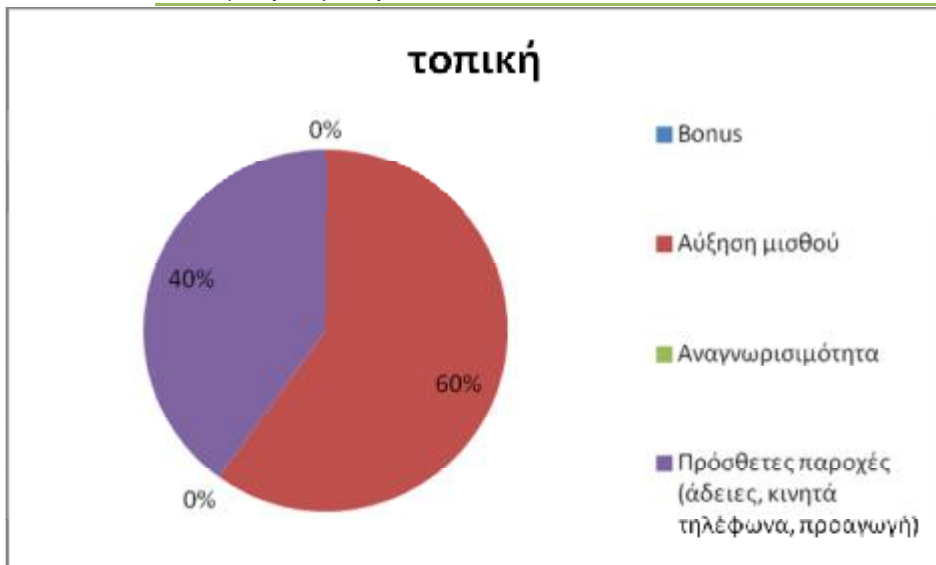
	τοπική	πολυεθνική
Επιθετικές	3	4
Αμυντικές	0	0
Άλλο	0	1



Η τοπική αλλά και η πλειοψηφία της πολυεθνικής επιχείρησης σκοπεύουν να προβούν σε επιθετική στρατηγική το επόμενο έτος.

21. Με ποιούς τρόπους η διοίκηση παρακινεί τους εργαζόμενούς της για αύξηση της απόδοσής τους;

	τοπική	πολυεθνική
Bonus	0	2
Αύξηση μισθού	3	5
Αναγνωρισιμότητα	0	4

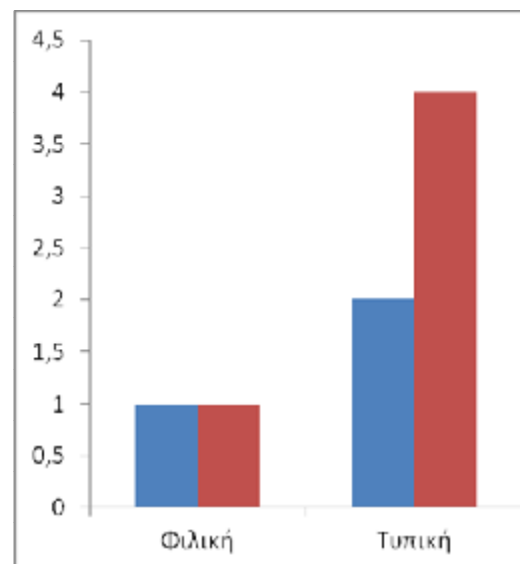
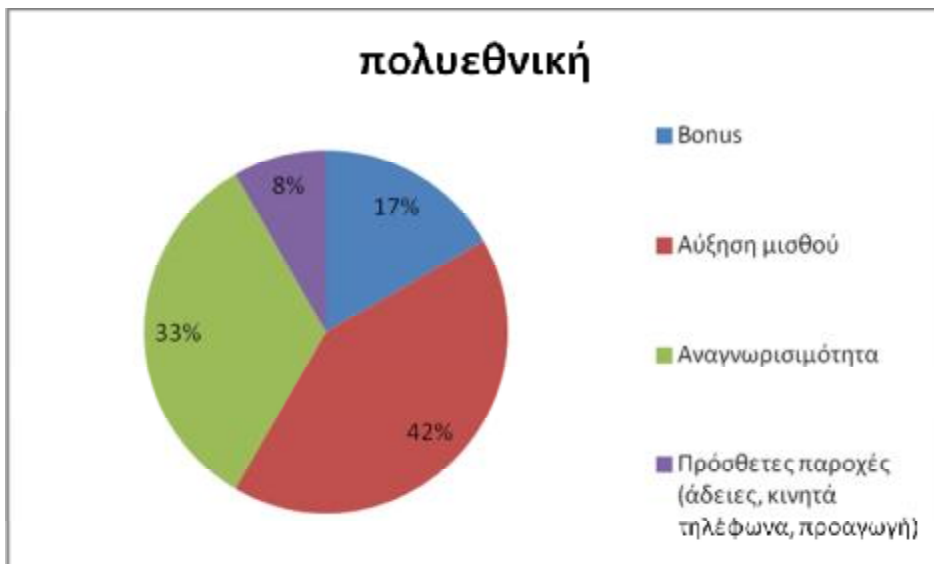


Πρόσθετες παροχές (άδειες, κινητά τηλέφωνα, προαγωγή)	2	1
-------------------------------------------------------	---	---

Στην ερώτηση με ποιους τρόπους η διοίκηση παρακινεί τους εργαζόμενους της για αύξηση της απόδοσής τους, η διοίκηση της τοπικής έχει απαντήσει αύξηση μισθού και πρόσθετες παροχές και η διοίκηση της πολυεθνικής, αύξηση μισθού και αναγνωρισιμότητα.

22. Ποιά είναι η σχέση σας με τους εργαζόμενους;

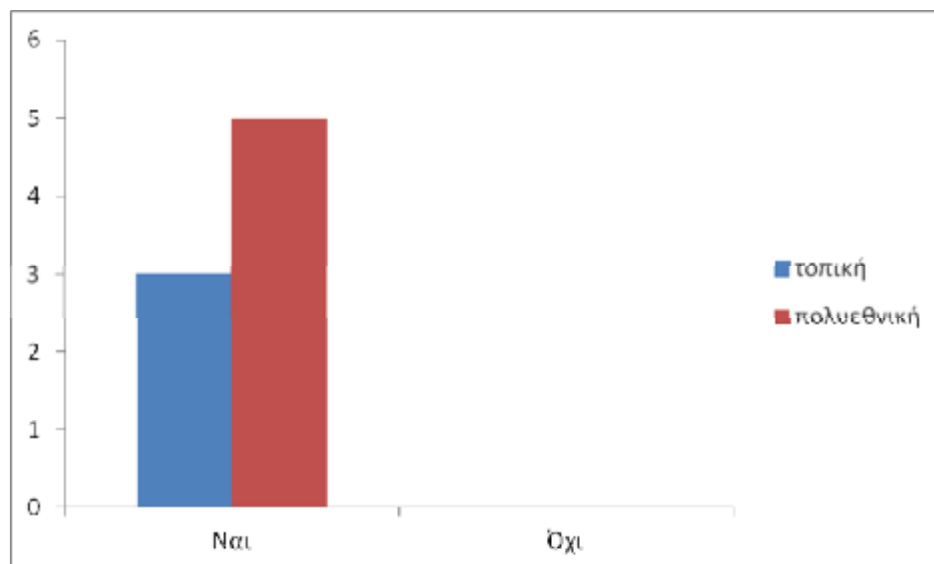
	τοπική	πολυεθνική
Φιλική	1	1
Τυπική	2	4
Ηγετική	0	0



Οι σχέσεις της τοπικής και πολυεθνικής εταιρείας με τους υπαλλήλους τους φαίνονται να είναι τυπικές, αλλά και φιλικές.

23. Θεωρείτε ότι η εταιρεία προσφέρει αίσθημα σιγουριάς στους εργαζόμενους για τη θέση εργασίας τους;

	τοπική	πολυεθνική
Ναι	3	5
Όχι	0	0



Τέλος, και η τοπική αλλά και η πολυεθνική επιχείρηση πιστεύουν ότι προσφέρουν αίσθημα σιγουριάς στους εργαζομένους τους.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

Ø

Στ

ην ερώτηση **αν έχουν δυσκολέψει οι καταστάσεις διαχείρισης μιας εταιρίας σήμερα με την οικονομική κρίση**, η απάντηση της υπεύθυνου της Morfometal ήταν, ότι: «σαφώς και τα πράγματα έχουν δυσκολέψει πολύ, αλλιώς ήταν πριν μια δετία με 7ετία και αλλιώς στις μέρες μας, η κοινωνία έχει γίνει πιο απαιτητική και η συνεργασίες έχουν δυσκολέψει. Σε μία τέτοια περίπτωση λοιπόν, εμείς προσπαθούμε όσο γίνεται να είμαστε έμπιστοι απέναντι στους καταναλωτές μας και να κερδίζουμε όσο γίνεται περισσότερο μέρος της αγοράς».

Η απάντηση που πήραμε από την επιχείρηση της Coca-Cola για την ίδια ερώτηση ήταν: «Οι καταστάσεις διαχείρισης μιας εταιρείας σήμερα έχουν δυσκολέψει αρκετά, γι' αυτό και εμείς σαν μία πολυεθνική με κατανάλωση σε τόσες χώρες προσπαθούμε όσο γίνεται να συμμετέχουμε σε κοινωφελείς οργανισμούς, να κάνουμε δωρεές και χορηγήσεις έτσι ώστε να προσφέρουμε την βοήθειά μας στην κοινωνία και στους ανθρώπους που μας έχουν ανάγκη. Η Coca-Cola, σαν μονάδα, είναι μία εταιρεία παγκόσμιου βεληνεκούς λογικό είναι σε κάποιες χώρες, όπως η Ελλάδα, που βρίσκεται σε οικονομική ύφεση, η δραστηριότητά της να θέλει περισσότερη εξειδίκευση και

προσοχή. Αντιμετωπίζουμε όμως την κρίση, προσπαθώντας να είμαστε όσο πιο κοντά γίνεται στους ανθρώπους γύρω μας».

Ø

Στ

ην ερώτηση **αν η διαχείριση των εργαζομένων της επιχείρησής τους είναι πιο δύσκολη από την στιγμή που ο κλοιός στενεύει**, τα πράγματα δυσκολεύουν, όλα παίρνουν μια αρνητική έκταση και αναγκαστικά πρέπει να πραγματοποιούν αλλαγές όπως π.χ. μειώσεις μισθών, απολύσεις, αλλαγές στις συμβάσεις εργασίας κ.α. η υπεύθυνη της Morfometal είπε ότι: «Η διαχείριση μιας εταιρείας είναι πολύ βασικό πράγμα, πόσο μάλλον η διαχείριση των εργαζομένων, που ουσιαστικά είναι «ο πυλώνας» μιας επιχείρησης. Στις μέρες μας λοιπόν, και κάτω από τέτοιες συνθήκες, έχουμε φτάσει αρκετές φορές σε δύσκολες καταστάσεις όπως η μείωση του μισθού των εργαζομένων, όταν μάλιστα γνωρίζεις πως από αυτό το άτομο που απασχολείς εξαρτάται μια οικογένεια ολόκληρη. Είναι τέτοιες λοιπόν οι καταστάσεις που και εμείς τις αντιμετωπίζουμε με πολύ άσχημη ψυχολογία και πραγματικά μας επηρεάζουν».

Στην ίδια ερώτηση ο υπεύθυνος της Coca-Cola μας απάντησε πως: «Σίγουρα είναι ένα πολύ σοβαρό θέμα η διαχείριση των εργαζομένων, η Coca-Cola, όμως, σαν πολυεθνική αντιμετωπίζει τέτοιες καταστάσεις όσο το δυνατόν πιο ανώδυνα, ώστε να μην υπάρχει δυσανεσθημένο προσωπικό. Προσπαθούμε όσο γίνεται να μην φτάνουμε στο σημείο απόλυσης των εργαζομένων και γι αυτό σίγουρα και έχει χρειαστεί να πραγματοποιήσουμε κάποιες αλλαγές στο μισθολόγιο».

Ø

Στ

ην ερώτηση **αν πλέον υπάρχουν τρόποι υποκίνησης των εργαζομένων και αν τους εφαρμόζουν** η απάντηση της υπευθύνου της Morfometal ήταν ότι: «Σαφώς και υπάρχουν τρόποι για την υποκίνηση των εργαζομένων μας όπως η αύξηση του μισθού τους για κάποιες περαιτέρω εργασίες που πραγματοποιούν οι εργαζόμενοι. Ο μισθός ανέκαθεν ένας από τους βασικότερους τρόπους παρακίνησης των εργαζομένων, πόσο μάλλον σήμερα».

Στην ίδια ερώτηση η απάντηση του υπεύθυνου της Coca-Cola ήταν ότι: «Η Coca-Cola, από πολύ νωρίς, ήταν από τις πρώτες εταιρείες που εφάρμοσαν την μέθοδο των bonus ώστε να μπορεί να υποκινεί τους εργαζόμενούς της για καλύτερη απόδοση. Εκτός αυτού όμως πραγματοποιεί και διάφορες παροχές όπως εταιρικά κινητά τηλέφωνα, εταιρικά αυτοκίνητα ακόμα και ηλεκτρονικούς υπολογιστές ή tablet».

Ø

Στ

ην τελευταία ερώτηση, **με ποιόν τρόπο και ποια μέτρα κατά την άποψή σας πιστεύετε ότι οι μικρομεσαίες-πολυεθνικές επιχειρήσεις θα ξεπεράσουν την οικονομική κρίση**, η απάντηση από την Morfometal ήταν ότι: «Για να ξεπεραστεί η κρίση κάθε μικρή και μεσαία επιχείρηση οφείλει, πιο πολύ από ποτέ, να εφεύρει νέους τρόπους εξοικονόμησης χρημάτων, επενδύοντάς τα στη συνέχεια με σκοπό τη μέγιστη δυνατή ποιότητα του προϊόντος που παράγει ή της υπηρεσίες που παρέχει».

Στην ίδια ερώτηση η απάντηση από την Coca-Cola ήταν ότι: «Η καλύτερη λύση για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης είναι η αναπροσαρμογή του κόστους, η πραγματοποίηση νέων μεθόδων παραγωγής όπως και η προσπάθεια για τη μέγιστη ικανοποίηση των εργαζομένων μας. Προσπαθούμε να αναπτύξουμε τις κατάλληλες λειτουργίες ώστε να απευθυνόμαστε όσο γίνεται σε μεγαλύτερο αγοραστικό κοινό και να πραγματοποιούμε «ανοίγματα» σε νέες αγορές».

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από το 2008 που ξεκίνησε, η οικονομική κρίση έπληξε σοβαρά την ευρωπαϊκή οικονομία και τις αγορές εργασίας, επηρεάζοντας, μεταξύ άλλων, και τις συνθήκες εργασίας. Η παρούσα πτυχιακή εργασία είχε ως στόχο τη μελέτη εργασιακής απόδοσης και τους τρόπους αύξησης της παραγωγικότητας μέσα από την υποκίνηση, σε περιόδους βαθειάς οικονομικής κρίσης με τις αποδοχές να έχουν μειωθεί και η εργασιακή ανασφάλεια να κυριαρχεί στις επιχειρήσεις.

Στο πλαίσιο της μελέτης, έγινε συγκριτική εξέταση μεταξύ μιας τοπικής και μιας πολυεθνικής επιχείρησης με σκοπό να αναδείχθηκαν οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, αλλά κυρίως οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στον τομέα της εργασίας και της απασχόλησης.

Η βελτίωση της ποιότητας και των συνθηκών εργασίας είναι σημαντική, όχι μόνο για τους ίδιους τους εργαζόμενους, αλλά και για την αύξηση της παραγωγικότητας και

της απασχόλησης σε ολόκληρη των Ευρωπαϊκή Ένωση και κυρίως στην Ελλάδα. Η κρίση προκάλεσε σημαντική οικονομική ύφεση σε πολλές χώρες και κυρίως στη χώρα μας, με τεράστιες απώλειες θέσεων εργασίας, αναγκάζοντας έτσι ορισμένες χώρες να εφαρμόσουν ρυθμιστικές μεταρρυθμίσεις που επηρέασαν τις συνθήκες εργασίας και απασχόλησης.

Τα χαρακτηριστικά της απασχόλησης των εργαζομένων άλλαξαν σε ορισμένες ευρωπαϊκές χώρες κατά τη διάρκεια της κρίσης, όχι όμως με τον ίδιο τρόπο σε όλες τις περιπτώσεις. Οι τάσεις όσον αφορά την προσωρινή απασχόληση διαφέρουν μεταξύ των χωρών και, σε κάποιο βαθμό, εξαρτώνται από το πόσο σημαντικός ήταν αυτός ο τύπος απασχόλησης πριν από την κρίση. Οι συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου σημείωσαν κάμψη σε χώρες, όπως η Ισπανία, στις οποίες καταγραφόταν παλαιότερα μεγάλο ποσοστό αυτών των συμβάσεων.

Η θέσπιση ή η επέκταση μέτρων εργασίας μειωμένου χρόνου συνέβαλε θετικά στην αντιμετώπιση του αρχικού σοκ που προκάλεσε η κρίση στην απασχόληση σε αρκετές χώρες. Στη συνέχεια, οι υπεύθυνοι εστίασαν σε νέα μέτρα απασχόλησης με στόχο την επιστροφή των ανέργων στην εργασία, σε μειώσεις μισθών με στόχο την αποκατάσταση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και, επίσης, στην κατάρτιση.

Ύστερα από μια γενική μείωση του μέσου εβδομαδιαίου χρόνου εργασίας την περίοδο 2007 - 2009, η τάση μεταβλήθηκε την περίοδο 2010-2012, γεγονός που οφειλόταν, εν μέρει, στην εφαρμογή συστημάτων εργασίας μειωμένου χρόνου ή μερικής συνταξιοδότησης σε αρκετές χώρες και στον περιορισμό της δραστηριότητας σε ορισμένους οικονομικούς τομείς κατά την πρώτη περίοδο της κρίσης.

Στα χρόνια της κρίσης παρατηρήθηκε αύξηση της εργασιακής ανασφάλειας, σε συνδυασμό με υψηλότερα ποσοστά ανεργίας, με το νέο κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο και με το ενδεχόμενο οι αλλαγές στην εργατική νομοθεσία να εξασθένισαν την προστασία της απασχόλησης. Ο αριθμός των εργαζομένων που φοβούνται ότι ενδέχεται να χάσουν την εργασία τους αυξήθηκε στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, με τη Σλοβενία, την Ελλάδα και την Κύπρο να καταλαμβάνουν τις πρώτες θέσεις.

Σε ό,τι αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων, αυτή αποτελεί βασική προϋπόθεση επιτυχίας μιας επιχείρησης. Η ικανοποίηση των εργαζομένων συνδέεται με

πολλούς παράγοντες, οι οποίοι θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τη διοίκηση της επιχείρησης. Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων και των οργανισμών στις ημέρες μας. Ο κυριότερος λόγος είναι η κατανόηση της σημασίας των ανθρωπίνων πόρων για την επιχείρηση και κατ' επέκταση η ανάγκη για τη βέλτιστη δυνατή εκμετάλλευσή τους. Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την απόδοση του εργαζόμενου η οποία έχει σαν αποτέλεσμα καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα για την επιχείρηση.

Οι βασικοί παράγοντες για την ικανοποίηση των εργαζομένων είναι:

- Ο τρόπος διοίκησης των ανωτέρων στους χώρους εργασίας
- Ο τρόπος εργασίας των συναδέλφων
- Το κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους στην υπηρεσία
- Το κλίμα συνεργασίας στο τμήμα.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ένας από τους κύριους στόχους που σχετίζονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων στο σύγχρονο υπέρ ανταγωνιστικό αγοραίο περιβάλλον. Οι οργανισμοί δεν μπορούν να φθάσουν σε ανταγωνιστικά επίπεδα ποιότητας, είτε σε επίπεδο προϊόντων είτε σε επίπεδο υπηρεσιών, εάν το προσωπικό τους δεν αισθάνεται ικανοποιημένο ή δεν ταυτίζεται με την εταιρεία. Στον αντίποδα, προσωπικό που παρακινείται μπορεί να είναι καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας της επιχείρησης.

Σε ότι αφορά τα ευρήματα που συλλέξαμε από την έρευνά μας, καταλήξει στα παρακάτω συμπεράσματα και στις αντίστοιχες προτάσεις.

1) Απ' ότι μπορούμε να δούμε από την έρευνά μας ότι οι εργαζόμενοι και των δύο επιχειρήσεων στο σύνολό τους από τη μια πλευρά είναι ευχαριστημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους, τις συνθήκες εργασίας τους κ.λπ. Αυτό θα μπορούσε να σημαίνει σύμφωνα με την θεωρία του Maslow ότι έχουμε καλύψει τα 3 πρώτα σκαλοπάτια, δηλαδή τις φυσιολογικές ανάγκες, την ασφάλεια και το αίσθημα του ανήκειν, όμως θέλουν να αγγίξουν και τα δύο επόμενα σκαλοπάτια, δηλαδή από τη μια είναι ευχαριστημένοι από τα χρήματα και από την αξιοποίηση των εσωτερικών τους

χαρισμάτων αλλά θέλουν να τα φτάσουν στο μέγιστο βαθμό και ο μισθό τους να αυξηθεί όπως και η αναγνωρισιμότητα.

2) Όπως είδαμε και στη θεωρία μας, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να παρακινήσουν τον κάθε εργαζόμενο βρίσκοντας κίνητρα που θα είναι πιο αποτελεσματικά από τα οικονομικά κίνητρα. Αυτά μπορεί να είναι, είτε ένα ευχάριστο περιβάλλον, είτε μια αλλαγή θέσης εργασίας και άλλα. Από την έρευνά μας διαπιστώσαμε ότι τα δυο πιο δυνατά κίνητρα ώστε να παρακινηθούν περισσότερο οι εργαζόμενοι είναι είτε η αύξηση αποδοχών είτε οι δυνατότητες εξέλιξης στον τομέ της εργασίας τους. Διαπιστώνεται λοιπόν ένα χάσμα της άποψης ως προς το οικονομικό σκέλος, πράγμα που μπορεί να συνδέεται και με τις προσδοκίες των εργαζομένων αλλά και με την τρέχουσα οικονομική κατάσταση (οικονομική κρίση στην Ελλάδα) καθώς και οι συνέπειές της κ.λ.π.

3) Μια σοβαρή προϋπόθεση σε μια επιχείρηση σύμφωνα με τον Herzberg στους παράγοντες υγιεινής, είναι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις που υπάρχουν μέσα σε μία επιχείρηση. Για να υπάρχει μια σωστή συνεργασία ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας, πρέπει να καλλιεργηθεί το αίσθημα της ομαδικότητας και να διαθέτουν μεγάλο ζήλο για την εκτέλεση της εργασίας τους. Όλα τα άτομα της ομάδας, είτε αυτή αποτελείται από άλλους, είτε από προϊσταμένους, πρέπει να γνωρίζουν ποιες είναι οι ανάγκες αλλά και ποιες οι προτεραιότητες της ομάδας στην οποία ανήκουν. Μπορεί να μην δίνουν ιδιαίτερη σημασία στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας, αλλά σε ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα.

4) Όπως αναφερθήκαμε πριν, οι χρηματικές ανταμοιβές είναι πολύ δελεαστικές για την παρακίνηση των εργαζομένων, αλλά δεν είναι πάντα το σωστό εργαλείο. Τα στελέχη πρέπει να γνωρίζουν ότι πολλές φορές, η αναγνώριση είναι πιο σημαντική από τα χρήματα. Οι εργαζόμενοι θέλουν να πιστεύουν ότι τους σέβονται και τους εκτιμούν για την προσπάθεια που κάνουν για να πετύχουν τους στόχους της ομάδας τους. Είναι ένα ισχυρό κίνητρο παρακίνησης για την ομάδα και έτσι δημιουργείται ένα ισχυρό δέσιμο ανάμεσα σε αυτούς και τα στελέχη της επιχείρησης.

5) Η έρευνά μας έδειξε ότι παρά την ύπαρξη καλών σχέσεων υπάρχει από τους εργαζόμενους το αίσθημα ότι μπορεί να χάσουν τη θέση τους, πράγμα το οποίο οφείλεται

στο ότι πολλά στελέχη δεν δίνουν σημασία στο παράγοντα *αξιοπιστία* που είναι και ο βασικότερος. Δεν μπορεί να υπάρξει εμπιστοσύνη και σεβασμός αν δεν υπάρξει αξιοπιστία μέσα στην επιχείρηση. Ωστόσο πρέπει να τονιστεί ότι η οικονομική συγκυρία ευνοεί την ανασφάλεια μπροστά στην ανεργία.

Εν κατακλείδι όπως προκύπτει από την έρευνά μας είδαμε ότι οι δυο αυτές επιχειρήσεις που μελετήσαμε, εφαρμόζουν ως ένα βαθμό κλίμα υποκίνησης προσπαθώντας για τις σωστές σχέσεις ανάμεσα σε εργαζόμενους και προϊσταμένους και να ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων. Όμως προέκυψαν και κάποια ευρήματα τα οποία απαιτούν προσοχή, όπως ότι οι εργαζόμενοι φοβούνται μήπως χάσουν τη θέση τους και ότι για να παρακινηθούν χρειάζονται είτε περισσότερα χρήματα είτε δυνατότητες εξέλιξης. Αυτά όμως δεν είναι λογικά για την κάθε επιχείρηση, ούτε είναι λογικό ο κάθε εργαζόμενος να περιμένει είτε αύξηση μισθού, είτε κάποιου είδους προαγωγής για να δουλεύει περισσότερο.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η οικονομική ύφεση και οι μεταρρυθμίσεις της εργατικής νομοθεσίας είναι πιθανό να συνέβαλαν όχι μόνο στη μεταβολή των συνθηκών απασχόλησης, αλλά και στην αλλαγή της ποιότητας της εργασίας. Σε επίπεδο χώρων εργασίας, οι κοινωνικοί εταίροι θα πρέπει να εστιάσουν στον εκ νέου σχεδιασμό της εργασίας με γνώμονα να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να καταπολεμήσουν τις αρνητικές ψυχοκοινωνικές επιπτώσεις της επίτασης της εργασιακής ανασφάλειας, της αύξησης του ρυθμού εργασίας, της αναγκαστικής εργασίας και της άτυπης απασχόλησης που συνδέονται με την κρίση.

Οι παρακάτω παράγοντες μπορούν να προωθήσουν την επαγγελματική ικανοποίηση στους εργαζομένους:

- Η εργασία να αποτελεί πρόκληση για τον εργαζόμενο και να μην είναι κουραστική και ανιαρή.
- Η καλή απόδοση να αμείβεται και να υπάρχει σαφής σχέση ανάμεσα σε απόδοση και εργαζόμενο. Ως αμοιβή πρέπει να θεωρείται κάθε είδους παροχής προς τον εργαζόμενο.
- Να δίνεται στον εργαζόμενο θετική ενίσχυση για το επιτυχές έργο, δηλαδή λεκτική αναγνώριση, έπαινος και άλλες μη χρηματικές αμοιβές.
- Να υπάρχουν καλές συνθήκες εργασίας ως προς το περιβάλλον και τη διαμόρφωση του χώρου.
- Να υπάρχει σωστή εποπτεία που να χαρακτηρίζεται από ενδιαφέρον προς τους εργαζόμενους και βοήθεια προς αυτούς κατά την εκτέλεση του έργου τους.
- Να υπάρχουν θετικές διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας μεταξύ συναδέλφων, μεταξύ εποπτών και εργαζομένων.
- Να υπάρχει αποτελεσματική πολιτική από τη πλευρά της επιχείρησης που να υποβοηθά τους εργαζόμενους στο έργο τους.
- Να υπάρχει διασφάλιση της εργασίας και να καλλιεργείται στους εργαζομένους το αίσθημα ότι δεν κινδυνεύουν να χάσουν τη δουλειά τους.
- Να καλλιεργείται το αίσθημα ότι οι χρηματικές αμοιβές μοιράζονται δίκαια.

- Να υπάρχει δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, ιδιαίτερα σε τομείς που οι ίδιοι γνωρίζουν καλά.
- Να δίνεται, κατά το δυνατό, μεγάλος βαθμός αυτονομίας και υπευθυνότητας στον εργαζόμενο.
- Να υπάρχει σαφήνεια ρόλων ως προς το τι ακριβώς αναμένεται από τον εργαζόμενο να κάνει.

Πρέπει λοιπόν να δοθεί σημασία σε ένα πακέτο παρακίνησης προς τον εργαζόμενο και να του περάσουν το μήνυμα ότι η επιχείρηση χρειάζεται τον εργαζόμενο αλλά και ο εργαζόμενος την επιχείρηση σε ένα κλίμα ασφάλειας και αμοιβαιότητας. Να είναι σε θέση να τον επιβραβεύουν και να τον κάνουν να νοιώθει αντάξιος των προσπάθειών του. Ας μην αρκεστούμε λοιπόν στα χρήματα αλλά να δίνεται βάση στα συναισθήματα των ανθρώπων, προς αμοιβαίο όφελος. Διότι μια επιχείρηση για να λειτουργεί σωστά χρειάζεται σωστό και ευχαριστημένο προσωπικό.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αγγελόπουλος Κ., *Παγκόσμια οικονομική κρίση, Ουδέν κακόν αμιγές καλού*, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, Τεύχος 56, σελ. 71-72
- Βάθης, Α., Μπουράντας, Δ., Παπακωνστατίνου, Χ., Ρεκλείτης, Π., 1999, *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*, Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων, Αθήνα, σελ. 25-26, 56, 58-59
- Γιαννάτος, Γ., 2002, *Strategic Planning*, Αθήνα: ΣΕΛΚΑ-4Μ, σελ. 80-82
- Γεωργιάδης, Π., 2008, *Εγχειρίδιο Επιχειρηματικότητας – για υποψήφιους και νέους επιχειρηματίες*, Αθήνα: Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, σελ. 19
- Γκαγκάτσιος, Ι., Λελεδάκης, Γ., 2008, *Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα Επιχειρήσεις*, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων, σελ. 60-62
- Εφημερίδα Καθημερινή, 2010, Τίτλος: « Ο έλεγχος θα φέρει οδυνηρές αλλαγές – Τα γεγονότα του κρίσιμου εξαμήνου», σελ. 4
- Ζαβλανός, Μ., 2002, *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Σταμούλης, σελ. 167-168, 170-171
- Ζαΐρης, Ε.Π., 2005, *Στατιστική Μεθοδολογία*, Αθήνα: Κριτική ΑΕ, σελ. 27
- Ζαμπαρλούκου Σ., 1997, *Κράτος και εργατικός συνδικαλισμός στην Ελλάδα 1936-90*, Αθήνα-Κομοτηνή: Σάκουλας, σελ. 66
- Θεοδωράτος, Ε., 2004, *Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Σταμούλης, σελ. 184-187, 191-192
- Ιωαννίδης, Σ., 2013, *Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2011-12, Η εξέλιξη των δεικτών της επιχειρηματικότητας στη διάρκεια της κρίσης*, Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, σελ. 39-40, 47-51

- Ιωαννίδης, Σ., Γιωτόπουλος, Ι., 2014, *Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2012-13: Ενδείξεις ανάκαμψης της μικρής επιχειρηματικότητας*, Αθήνα: Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών (ΙΟΒΕ), σελ. 9-10, 11-13
- Ιωσηφίδης, Θ., 2003, *Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες*, Αθήνα: Κριτική, σελ. 40
- Κακλαμάνη, Σ., Καρακιουλάφη, Χ., Κάτσας, Γ., Σπυριδάκος, Μ., Τσιώλης, Γ., 2013, *Ανεργία και εργασιακή ανασφάλεια*, Αθήνα: Αλεξάνδρεια, σελ. 54-55
- Καραγιάννης, Α., 1999, *Επιχειρηματικότητα και Οικονομία*, Αθήνα: 15-17
- Καρακιουλάκη, Χ., Μοσχονάς, Α., 2006, *Εργασιακές σχέσεις στην Ελλάδα: Μεταξύ «συγκεντρωτισμού» και αποκέντρωσης», Κοινωνική Συνοχή και Ανάπτυξη*, σελ. 40-41, 43
- Καρατζάς, Χ., 2014, *Οι εργασιακές σχέσεις μετά τις ρυθμίσεις των Μνημονιακών Νόμων 2010-2014*, Αθήνα: ΠΙΜ Εργασιακή, σελ. 96-100
- Κατσώνη, Β., Λαλούμης, Δ., 2010, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Εφαρμογή στον Τουρισμό*, Αθήνα: Σταμούλης, σελ. 141, 145
- Κορομπίλη, Σ., 1994, *Μέθοδοι Έρευνας στη Βιβλιοθηκονομία*, Α.Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης, σελ. 43
- Κουζής, Γ., Γεωργιάδου, Π., Καψάλης, Α., Κούστα, Ε., Λαμπουσάκη, Σ., Σταμάτη, Α., 2011, *Οι Εργασιακές Σχέσεις στην Ευρώπη και στην Ελλάδα: Ετήσια Έκθεση 2011*, Παρατηρητήριο Οικονομικών και Κοινωνικών Εξελίξεων, σελ. 184-185, 187
- Κουτουζής, Μ., 1999, *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*, Τόμος Α', Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, σελ. 172
- Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουράντας, Δ., 2003, *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Αθήνα: Μπένου Γ., σελ. 334, 351
- Πατρινός, Δ., 2005, *Μάνατζμεντ ΙΙ. Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*, Αθήνα: Παπαζήσης, σελ. 178-179
- Ρεγκούκος Π., 2013, *Επιχειρηματικότητα σε κρίση*, Εκδόσεις Σταμούλης, σελ. 106

- Σταθακόπουλος, Β., Αυλωνίτης, Γ., 2008, *Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων*, Αθήνα: Σταμούλης, σελ. 379-383, 385-6
- Τζωρτζάκη, Κ., Τζωρτζάκη, Α., 1992, *Οργάνωση και Διοίκηση*, Αθήνα: Rosili, σελ. 79-80

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Akhtar, M., S., 2010, “Job satisfaction and customer focus: A survey of elementary school teachers”, Germany: VDM Verlag Dr. Muller Aktiengesellschaft & Co., pp. 156
- Artz, B., 2010, “The Impact of Union Experience on Job Satisfaction”, *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Vol. 49, Issue 3, pp. 387
- Bell, J., 1997, “Μεθοδολογικός Σχεδιασμός Παιδαγωγικής και Εκπαιδευτικής Έρευνας”, Μετάφρ. Ρήγα, Αθήνα: Gutenberg, σελ. 50, 143
- Clamp, C., Alhamis, I. (2010), “Social Entrepreneurship in the Mondragon Co-operative Corporation and the Challenges of Successful Replication”, *The Journal of Entrepreneurship*, pp. 168-9
- Edwards, P.,K., 2003, “The employment relationship and the field of industrial Relations”, in Edwards, P.K. (ed.) *Industrial relations: theory and practice*. 2nd edition. Oxford: Blackwell, pp. 147
- Ferner, A., Colling, T., 1991, “Privatization, Regulation and Industrial Relations”, *British Journal of Industrial Relations*, 29: 3 pp 391-5
- Hackman, J., R., Oldham, G., R., 1976, “Motivation through the design of work: Test of a theory”, *Organizational Behavior and Human Performance*, pp. 16, 250
- Rotter, J.B., 1966, “Generalized Expectancies for internal versus external control of reinforcement”, *Psychological Monographs: General & Applied*, σελ. 80
- Schumpeter, J., 1934, “The Theory of Economic Development”, Cambridge, Mass: Harvard University Press, σελ. 65
- Shaver, K. G., Scott, L. R., 1991, “Person, process, choice: The psychology of new venture creation, *Entrepreneurship: Theory and Practice*”, v. 16(2). Σελ. 23-45

- Luecke R., 2011, *Ανθρώπινο δυναμικό: Αξιολόγηση και καθοδήγηση*, Αθήνα: Modern Times, σελ. 73, 76
- Spector, P., E., 1997, “Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences”, Thousand Oaks, CA.: Sage, pp. 17
- Webb, P., Webb, S., 2004, *Βιωσιμότητα ΜμΕ: πρακτικός οδηγός για τη δημιουργία μιας υγιούς και ισχυρής οικονομικά επιχείρησης*, Αθήνα: Μ. Γκιούρδας, σελ. 43

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

Κιούρτσης, Κ., 2011, www.blogs.sch.gr/kkiourtsis/files/2011/07/Θ.Ε.-3.11.pdf, *Γυναικεία Επιχειρηματικότητα – Ίσες Ευκαιρίες*

Οικονομική κρίση. Αιτίες και αποτελέσματα, http://el.wikibooks.org/wiki/wiki/Οικονομική_κρίση_Αιτίες_και_αποτελέσματα

http://www.express.gr/news/finance/356627oz_20100927356627.php3%208, 2010, Έρευνα για τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στις ελληνικές επιχειρήσεις

Αλεξίου, Γ., 2014, <http://www.businesscoachinglab.gr/page.aspx?itemID=SPG98>, 3 καθοριστικές ενέργειες για την αντιμετώπιση της κρίσης

<http://www.synergysolution.gr/main/management-kai-stoxoi/>, 2012, Management και Στόχοι

www.serresbiz.com/312c/el/other/addition/motivation-gr.pdf, ΕΠΕΑΕΚ 2.4.2.β Υποστήριξη Επιχειρηματικών Σχεδίων των Σπουδαστών από το Γραφείο Διασύνδεσης του ΤΕΙ Σερρών

Βογιατζής, Ζ., 2009, <http://www.bluewavemag.com/blueart366.htm>, Ο επιχειρηματικό μάνατζμεντ σε περιόδους ύφεσης

Μεθοδολογικές Έρευνες, 2007, <http://www.slideshare.net/dourvas/project-10107509>

Ποσοτικές έρευνες, (n.d.), <http://www.ekke.gr/estia/Grenved/seminar3.htm>

Ποιοτική έρευνα, 2012. Πανεπιστήμιο, http://lab.pe.uth.gr/psych/index.php?option=com_content&view=article&id=87&Itemid=245&lang=el

Στεργίου, Ν., 2015, <http://www.e-psychology.gr/work-psychology/451-occupational-psychology-employee-evaluation.html>, Η αξιολόγηση του προσωπικού

<http://www.alfavita.gr/arthron/ta-εργασιακά-δικαιώματα-στα-χρόνια-των-μνημονίων>, 2015, Τα εργασιακά δικαιώματα στα χρόνια των μνημονίων

www.serresbiz.com/312c/el/other/addition/motivation-gr.pdf, ΕΠΕΑΕΚ 2.4.2.β Υποστήριξη Επιχειρηματικών Σχεδίων των Σπουδαστών από το Γραφείο Διασύνδεσης του ΤΕΙ Σερρών

Λαλούμης, Δ., 2013, <http://phd.org.gr/index.php/23-library/2013-10-20-11-10-29/85-2013-10-19-22-18-18>, Υποκίνηση, Φόβος, Ενδυνάμωση

<http://www.synergysolution.gr/main/management-kai-stoxoi/>, 2012, Management και Στόχοι

<http://www.alfavita.gr/arthron/ta-εργασιακά-δικαιώματα-στα-χρόνια-των-μνημονίων>, 2015, Τα εργασιακά δικαιώματα στα χρόνια των μνημονίων

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

1. Ηλικία

- 22-29
- 30-39
- 40-49
- 50 κ άνω

2. Φύλλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

3. Οικογενειακή κατάσταση

- Έγγαμος
- Έγγαμος με παιδιά
- Άγαμος

4. Εκπαίδευση

- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (λύκειο)
- τριτοβάθμια εκπαίδευση (ΑΕΙ/ΤΕΙ/ΤΕΕ)

5. Εργάζεστε σε

- πολυεθνική επιχείρηση
- τοπική επιχείρηση

6. Ποιά η ειδικότητά σας στην επιχείρηση

7. Ποιά είναι τα είδη ανταμοιβών που χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας

- βασικός μισθός
- νόμιμα δικαιώματα
- bonus

- ασφάλιση
- πρόσθετες παροχές (κινητά τηλέφωνα, αυτοκίνητα, υπολογιστές κ.α.)
- αναγνώριση (βραβεία, δημοσιεύσεις)
- προαγωγή
- εμπλουτισμός εργασίας (ανάληψη περαιτέρω καθηκόντων)

8. Η εργασία για εσάς αντιπροσωπεύει

- τον τρόπο για να κερδίζω τη ζωή μου και να επιβιώνω
- τον τρόπο για να βελτιώσω τη ζωή μου
- τον τρόπο για να αναπτύσσω την προσωπικότητά μου και τις δεξιότητές μου

9. Η εταιρία σας απασχολεί με απασχόληση

- πλήρης
- μερική

10. Έχει χρειαστεί λόγω έλλειψης προσωπικού η αλλοίωση του ωραρίου σας

- ναι
- όχι

11. Έχει υπάρξει περίπτωση διακοπής της άδειας σας ή του ρεπού σας λόγω έλλειψης προσωπικού

- ναι αρκετές φορές
- όχι πολύ σπάνια

12. Θεωρείται ότι υπάρχει καλή συνεργασία/επικοινωνία με τους συναδέλφους σας

- αρκετά
- πολύ
- λίγο
- καθόλου

13. Ποια η σχέση σας με τους προϊσταμένους σας

- φιλική
- τυπική
- ηγετική

14. Υπάρχει το αίσθημα του φόβου για πιθανότητα απόλυσης

- ναι
- όχι

15. Θα λέγατε ότι οι συνθήκες εργασίας τα τελευταία χρόνια

- έχουν βελτιωθεί
- έχουν επιδεινωθεί
- παραμένουν ίδιες

16. Αν έχουν επιδεινωθεί με ποιόν τρόπο γίνεται αυτό

- περισσότερες ώρες εργασίας
- μείωση αποδοχών
- έλλειψη προσωπικού
- άσχημη ψυχολογία
- περισσότερες απαιτήσεις
- κακές συνθήκες εργασίας
- καταπάτηση εργασιακών δικαιωμάτων

17.

	καθόλου	σχετικά καθόλου	ούτε άσχημα ούτε καλά	αρκετά	πολύ
είμαι ικανοποιημένος από την δουλειά μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
με μεταχειρίζονται ισότιμα και δίκαια	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	καθόλου	σχετικά καθόλου	ούτε άσχημα ούτε καλά	αρκετά	πολύ
η εργασία μου είναι μονότονη και βαρετή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
συμμετέχω στην λήψη σημαντικών αποφάσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
αναγνωρίζεται η προσφορά μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
η στάση της διοίκησης απέναντί μου με ικανοποιεί	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
πληρώνομαι ικανοποιητικά για την δουλειά που προσφέρω	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
μεγάλος φόρτος εργασίας, πίεση πέρα από τα όριά μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
με εξαναγκάζουν συχνά να κάνω υπερωρίες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Εν μέσω κρίσης υπήρξε αλλαγή στην σύμβαση εργασίας που είχατε συμφωνήσει με την επιχείρηση

- ναι
- όχι

19. Θεωρείτε ότι στο μέλλον και εν καιρό οικονομικής κρίσης η εύρεση εργασίας θα είναι εύκολη

- ναι
- όχι

20. Η εταιρεία σας δίνει το αίσθημα της σιγουριάς για την θέση εργασίας που κατέχετε αυτή τη στιγμή

- ναι
- όχι

21. Έχει υπάρξει περίπτωση το λογιστήριο να έχει καθυστερήσει την καταβολή του μισθού σας

- ναι
- όχι

22. Αν ναι πόσο χρονική καθυστέρηση είχε

- λιγότερο από ένα μήνα
- ένα μήνα
- περισσότερο από ένα μήνα

23. Με ποιους τρόπους πιστεύετε πως η διοίκηση σας παρακινεί ώστε να αυξήσετε την απόδοση σας;

- Bonus
- Αύξηση μισθού
- Αναγνωρισιμότητα
- Πρόσθετες παροχές (άδειες, κινητά τηλέφωνα, προαγωγή.)

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1. Έτος ίδρυσης εταιρείας

2. Είδος εταιρείας

- πολυεθνική επιχείρηση
- τοπική επιχείρηση

3. Πόσα άτομα εργάζονται στην εταιρεία με πλήρη ή μερική απασχόληση

- 0-9
- 10-39
- 40-69
- 70-99
- 100 και άνω

4. Η εταιρεία είναι χρηματοοικονομικά αυτόνομη

- ναι
- όχι

5. Ποιοί από τους παρακάτω οικονομικούς παράγοντες άλλαξαν τον τελευταίο χρόνο

	αύξηση	μείωση	αναλλοίωτο
κερδοφορία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ύψος πωλήσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
περιθώριο κέρδους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
κόστος εργατικού δυναμικού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
κόστος αγορών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
κόστος χρηματοδότησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
αδυναμία πληρωμών από πελάτες/τρίτους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Ο λόγος του ενεργητικού προς το παθητικό το προηγούμενο δωδεκάμηνο έχει

- αυξηθεί
- μειωθεί
- παραμείνει αναλλοίωτο

7. Θεωρείτε ότι επηρεάζεστε από την οικονομική κρίση

- μέτρια
- πολύ
- λίγο
- καθόλου

8. Σε σχέση με το προηγούμενο έτος θα λέγατε ότι η οικονομική κατάσταση της επιχείρησής

- έχει βελτιωθεί
- έχει παραμείνει ίδια
- έχει χειροτερεύσει

9. Έχει χρειαστεί μέχρι στιγμής και λόγω οικονομικής κρίσης να κάνετε περικοπές στα έξοδα της επιχείρησής

- ναι
- όχι

10. Σε ποιους τομείς συγκεκριμένα έγιναν περικοπές

- γραφική ύλη
- υπερωρίες
- bonus
- επενδύσεις
- άλλο

11. Έχετε μειώσει ή αυξήσει τις τιμές των προϊόντων σας εν μέσω κρίσης

- αυξήσει
- μειώσει
- τίποτα

12. Εν μέσω οικονομικής κρίσης η επιχείρησή σας έχει χρειαστεί να πραγματοποιήσει αλλαγές στο προσωπικό

- ναι
- όχι

13. Αν ναι ποιες είναι αυτές

- απολύσεις
- μείωση μισθού
- μείωση δώρου σε 4ωρο
- πρόσληψη εργαζομένων μέσα από προγράμματα ΕΣΠΑ ή ΟΑΕΔ
- αλλαγές στις συμβάσεις εργασίας

14. Υπήρξε ποτέ κατάσταση αδυναμίας πληρωμών των εργαζομένων

- ναι
- όχι

15. Ποια η εκτίμησή σας για την οικονομική κατάσταση της χώρας κατά τη διάρκεια του επόμενου έτους

- καλύτερη
- χειρότερη
- καμία αλλαγή

16. Ποιές είναι οι στρατηγικές επιλογές για το επόμενο έτος

- επιθετικές
- αμυντικές
- άλλο

17. Με ποιους τρόπους η διοίκηση παρακινεί τους εργαζόμενους της για αύξηση της απόδοσης τους;

- Bonus
- Αύξηση μισθού
- Αναγνωρισιμότητα
- Πρόσθετες παροχές (άδειες, κινητά τηλέφωνα, προαγωγή,)

18. Ποια είναι η σχέση σας με τους εργαζόμενους;

- φιλική
- τυπική
- ηγετική

19. Θεωρείτε ότι η εταιρεία προσφέρετε αίσθημα σιγουριάς στους εργαζόμενους για την θέση εργασίας τους

- Ναι
- Όχι