

ΤΕΙ ΠΑΤΡΩΝ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ  
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:  
**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ  
ΤΗΣ**

**ΑΘΑΝΑΣΑΚΗ ΑΘΗΝΑ  
ΠΑΤΣΟΥΡΑΚΟΥ ΑΝΝΑ  
ΓΕΡΜΟΛΑ ΑΝΔΡΙΑΝΑ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΓΑΤΟΜΑΤΗΣ Π.

ΠΑΤΡΑ 2009

## *Ευχαριστίες*

*Ευχαριστούμε τους γονείς μας για την αμέριστη  
συμπράτασή τους στον δύσκολο αγώνα μας για την  
ολοκλήρωση της πτοχιακής μας εργασίας και τον  
επιβλέποντα καθηγητή κ. Γατομάτη Παναγιώτη για  
τις πολύτιμες παρατηρήσεις του κατά τη διάρκεια  
εκπόνησης της παρούσας εργασίας*

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<b>ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ.....</b>	<b>6</b>
<b>1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>8</b>
1.1 Σκοπός της εργασίας.....	8
1.2 Δομή της εργασίας.....	8
<b>2. ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΚΑΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....</b>	<b>12</b>
2.1 Διαχρονική εξέλιξη της εργασίας.....	12
2.2 Τα κίνητρα και οι ανάγκες των εργαζομένων.....	15
2.2.1 Η θεωρία αναγκών του Maslow.....	19
2.2.2 Η θεωρία παρακίνησης του F. Herzberg.....	23
2.2.3 Σχέση θεωριών Maslow και Herzberg.....	25
2.3 Η επιχείρηση ως οργάνωση.....	26
2.3.1 Οργανόγραμμα και Τμηματοποίηση.....	28
2.3.2 Τυπική και Άτυπη Οργάνωση.....	32
2.3.3 Η δημιουργία κλίκας και ομάδα.....	35
2.3.4 Άτυπες ηγεσίες και ηγέτες στα πλαίσια της υπηρεσίας.....	36
<b>3. ΗΓΕΣΙΑ.....</b>	<b>38</b>
3.1 Ο ορισμός της ηγεσίας και του ηγέτη.....	38
3.2 Ηγεσία – Επιρροή – Δυνάμεις επιρροής.....	39
3.3 Ηγεσία και μάνατζμεντ.....	42
3.4 Τι πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης.....	44
3.5 Αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά.....	49
3.5.1 Ηγετικοί ρόλοι.....	49
3.5.2 Επικοινωνία και λήψη αποφάσεων.....	54
3.6 Οι ρόλοι του μάνατζερ.....	55
3.7 Κρίσιμα χαρακτηριστικά της ηγετικής συμπεριφοράς.....	59
3.7.1 Βασικές κατηγορίες ηγετικών στυλ.....	60

3.7.2 Το κατάλληλο ηγετικό στυλ.....	62
<b>4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....</b>	<b>69</b>
4.1 Στρατηγικός προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων.....	70
4.2 Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού.....	73
4.2.1 Διαδικασία εκπαίδευσης και ανάπτυξης.....	75
4.2.2 Μέθοδοι Εκπαίδευσης Εργατοϋπαλλήλων.....	77
4.2.3 Μέθοδοι Ανάπτυξης Στελεχών.....	79
4.3 Πολιτική και Συστήματα Αμοιβής Εργαζομένων.....	81
4.3.1 Βάση Υπολογισμού της αμοιβής .....	84
4.3.2 Παράγοντες καθορισμού αμοιβών.....	86
4.4 Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων .....	88
4.4.1. Σφάλματα κατά την αξιολόγηση .....	91
4.4.2. Μέθοδοι αξιολόγησης.....	92
4.5 Οργανωσιακή Κουλτούρα.....	95
4.5.1 Ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας.....	97
4.5.2 Πως δημιουργείται και αλλάζει η κουλτούρα σε μια επιχείρηση.....	100
4.5.3 Σπουδαιότητα και συνέπειες της κουλτούρας .....	103
4.6 Διοίκηση Συγκρούσεων.....	104
4.6.1 Αίτια της ενδοοργανωσιακής σύγκρουση.....	106
4.7 Διοίκηση Αλλαγής .....	109
4.7.1 Η ανάγκη για οργανωτική αλλαγή.....	109
4.7.2 Η αντίσταση στην οργανωτική αλλαγή.....	110
4.7.3 Η πορεία της αλλαγής: Το μοντέλο του Lewin.....	112
<b>5. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....</b>	<b>115</b>
5.1 Επαγγελματική Ικανοποίηση και Εργασιακή Συμπεριφορά.....	115
5.2 Παράγοντες που Συντελούν στη Δημιουργία Αισθήματος Ικανοποίησης..	117
5.3 Επαγγελματικό άγχος και επαγγελματική εξουθένωση (Job burnout).....	118

5.4 Ανάπτυξη Διαρκών Ανταγωνιστικών Πλεονεκτημάτων Μέσω της Αποτελεσματικής Διαχείρισης του Ανθρώπινου Παράγοντα .....	122
<b>6. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΕ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....</b>	<b>124</b>
6.1 Ταυτότητα και μεθοδολογία έρευνας.....	124
6.2 Συλλογή και ανάλυση απαντήσεων ερωτηματολογίου ανά ομάδα.....	127
6.3 Συμπεράσματα - Προτάσεις έρευνας.....	147
<b>7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....</b>	<b>152</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>154</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....</b>	<b>159</b>

## ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ

Το θέμα που θα απασχολήσει την παρούσα πτυχιακή εργασία αναφέρεται στον «ρόλο των εργαζομένων στην σύγχρονη επιχείρηση και την επίδρασή τους στην λειτουργία της».

Η πτυχιακή εργασία ξεκινά με το πρώτο κεφάλαιο, την εισαγωγή, η οποία περιλαμβάνει τον σκοπό και την δομή της εργασίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, με τίτλο: Οι Εργαζόμενοι και η Επιχείρηση, ξεκινάμε με μια αναφορά στην διαχρονική εξέλιξη της εργασίας. Κατόπιν παραθέτουμε τις θεωρίες και τα κίνητρα της εργασίας. Ανάμεσα στις θεωρίες αυτές παρουσιάζουμε την θεωρία αναγκών του Maslow καθώς και την θεωρία παρακίνησης του F. Herzberg, προβάλλοντας και την μεταξύ τους σχέση. Προχωράμε στην ανάλυση της επιχείρησης ως οργάνωση παρουσιάζοντας ενδεικτικό οργανόγραμμα και τμηματοποίηση της σύγχρονης επιχείρησης. Παρουσιάζουμε επίσης τις βασικές αρχές και χαρακτηριστικά των τυπικών και άτυπων ομάδων, το πως δημιουργούνται αυτές οι άτυπες ομάδες καθώς και το πως αναπτύσσονται άτυπες ηγεσίες.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή στην ηγεσία. Δίνεται ο ορισμός της και περιγράφονται οι δυνάμεις επιρροής που χρησιμοποιεί για να επηρεάσει, να κατευθύνει, να καθοδηγήσει, να ενεργοποιήσει, να παρακινήσει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, καθώς και τα σημεία που την κάνουν να διαφέρει από την διαχείριση (μάνατζμεντ). Στην συνέχεια αναλύονται τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ένας σύγχρονος ηγέτης προς όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων της επιχείρησης (πελάτες, εργαζομένους, μετόχους, κοινωνία, οργανισμός). Βασική προϋπόθεση της επίτευξης των παραπάνω αποτελεσμάτων είναι η άσκηση των ηγετικών ρόλων καθώς και η επιλογή του κατάλληλου ηγετικού στυλ, θέματα τα οποία αναλύονται μέχρι και το τέλος του κεφαλαίου της ηγεσίας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ζητήματα του ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζονται με τη σύγχρονη επιχείρηση. Αναφερόμαστε στο στρατηγικό προγραμματισμό των ανθρωπίνων πόρων, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη και την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, την πολιτική και τα συστήματα αμοιβής των εργαζομένων καθώς και την οργανωσιακή κουλτούρα και την αποτελεσματική διοίκηση αλλαγής.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύεται η επαγγελματική ικανοποίηση και ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, πώς αυτή συνδέεται με την εργασιακή συμπεριφορά, οι παράγοντες που συντελούν στη δημιουργία και ανάπτυξη αισθήματος ικανοποίησης, το επαγγελματικό άγχος και την επαγγελματική εξουθένωση καθώς επίσης και η ανάπτυξη διαρκών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η πρωτογενής έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε σε εταιρείες παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών. Η έρευνα περιλαμβάνει τέσσερις ομάδες ερωτήσεων που η κάθε μια έχει τουλάχιστον δύο ερωτήσεις. Στην αρχή του κεφαλαίου αυτού περιγράφεται η ταυτότητα και η μεθοδολογία της έρευνας και στην συνέχεια γίνεται συλλογή και ανάλυση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου ανά ομάδα. Στο τέλος αυτού του κεφαλαίου εξάγονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις της έρευνας.

Τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο εξάγονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις της πτυχιακής εργασίας.

---

## **1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

---

### **1.1 Σκοπός της εργασίας:**

Η πτυχιακή εργασία που ακολουθεί με θέμα «Ο ρόλος των εργαζομένων στη σύγχρονη επιχείρηση και η επίδρασή τους στην λειτουργία της» σκοπό έχει με βάση την βιβλιογραφική έρευνα και την έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε επιχειρήσεις παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, να αναλύσει την σπουδαιότητα των εργαζομένων στη σύγχρονη επιχείρηση καθώς το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο κυριότερος παράγοντας επιτυχίας ή αποτυχίας μιας επιχείρησης και για αυτό η διαχείριση των ζητημάτων που σχετίζονται με αυτό θα πρέπει να έχουν πολύ προσεκτική αντιμετώπιση. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να αφιερώνει τον απαραίτητο χρόνο για την επιλογή, την εκπαίδευση και την αξιολόγηση του κάθε εργαζόμενου και στελέχους ώστε να έχουν τη δυνατότητα ανταποκρίνονται στις νέες αλλαγές που γίνονται μέσα στην επιχείρηση και η επιχείρηση να καταφέρει να είναι πάντα μπροστά από τους ανταγωνιστές της να οδηγηθεί στη μέγιστη αποδοτικότητα.

### **1.2 Δομή της εργασίας:**

Με γνώμονα, συνεπώς, τον ρόλο των εργαζομένων στην σύγχρονη επιχείρηση και την επίδρασή τους στην λειτουργία της, εξετάζονται ανά κεφάλαια τα επιμέρους θέματα:

Στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε μέσα από μια διαχρονική εξέλιξη την σημασία της εργασίας στις διάφορες περιόδους της κοινωνίας και στα διάφορα περάσματα από το ένα κοινωνικοπολιτικό σύστημα στο άλλο. Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι θεωρίες μεγάλων οικονομολόγων πάνω στις



ανάγκες και τα κίνητρα των εργαζομένων και πώς αυτές οι ανάγκες και τα κίνητρα οδηγούν στην δημιουργία τυπικών και άτυπων ομάδων μεταξύ των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Μέσα από αυτό το κεφάλαιο, που σκοπό έχει να εξετάσουμε τις ανάγκες και τα κίνητρα των ανθρώπων πάνω στην εργασία, κατανοούμε την δημιουργία τυπικών και άτυπων ομάδων μέσα στην επιχείρηση καθώς επίσης και τους λόγους για τους οποίους μπορεί αυτές οι ομάδες να συγκροούνται.

Το 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο, σκοπό έχει να αναλύσει θεμελιώδη ζητήματα που αφορούν την σύγχρονη ηγεσία όπως: Τι είναι ηγεσία και τι ηγέτης και σε τι διαφέρουν από το μάνατζμεντ και τον μάνατζερ αντίστοιχα. Τι αποτελέσματα πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης και σε τι συνίσταται η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά. Δηλαδή τους ρόλους που πρέπει να ασκεί ο ηγέτης και τον κατάλληλο χαρακτήρα ηγετικής συμπεριφοράς που πρέπει να διαθέτει.

Στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναλύουμε τη στρατηγική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στη σύγχρονη επιχείρηση. Αναφερόμαστε στο στρατηγικό προγραμματισμό των ανθρωπίνων πόρων, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού, την πολιτική και τα συστήματα αμοιβής των εργαζομένων καθώς και την αξιολόγησή τους. Όλα τα παραπάνω αποσκοπούν σε μέγιστη αποδοτικότητα και έγκαιρη προσαρμογή της επιχείρησης στις εξελίξεις του κλάδου της, έτσι ώστε να στελεχωθούν με επιτυχία τα τμήματα εκείνα που θα αναλάβουν να επιτύχουν τους στόχους που θέτει κάθε φορά η διοίκηση. Το εργατικό και στελεχιακό δυναμικό πρέπει να είναι κατάλληλα προετοιμασμένο και ενημερωμένο για να ανταποκριθεί στις αυξημένες απαιτήσεις που δημιουργεί κάθε νέα δραστηριοποίηση της επιχείρησης. Ένα επιπλέον θέμα που πρέπει να απασχολεί τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι το προσωπικό να απασχολείται στην επιχείρηση μακροχρόνια και αποδοτικά και να υπάρχουν κίνητρα για τους εργαζόμενους που θα τους δημιουργούν αίσθημα δικαιοσύνης και ασφάλειας και θα τους αποτρέπουν από πιθανή αποχώρηση. Έτσι είναι σημαντικό για κάθε επιχείρηση να γνωρίζει πώς οι εργαζόμενοι

βιώνουν την απασχόληση τους, πως αξιολογούν οι ίδιοι την προσπάθεια που καταβάλουν και την απόδοση που επιτυγχάνουν.

Στο 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναλύουμε την επαγγελματική ικανοποίηση και ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, πως αυτή συνδέεται με την εργασιακή συμπεριφορά, τους παράγοντες που συντελούν στη δημιουργία και ανάπτυξη αισθήματος ικανοποίησης, το επαγγελματικό άγχος και την επαγγελματική εξουθένωση καθώς επίσης και την ανάπτυξη διαρκών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα. Όλα αυτά έχουν σαν σκοπό να τονίσουν ότι οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι από τους οποίους εξαρτάται η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα μιας επιχείρησης γιατί αυτοί είναι εκείνοι που υλοποιούν όλα τα σχέδια και τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση στηρίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό της για να εξελιχθεί και να προσαρμοστεί στις ανάγκες του περιβάλλοντός της.

Το 6<sup>ο</sup> κεφάλαιο, περιλαμβάνει την πρωτογενή έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε επιχειρήσεις παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών. Βασικός στόχος της έρευνας είναι η πρακτική υποστήριξη των όσων έχουν συγγραφεί στην εργασία. Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται συλλογή και ανάλυση των απαντήσεων που δόθηκαν από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα και στο τέλος εξάγονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις της έρευνας.

Τέλος στο έβδομο κεφάλαιο εξάγονται τα συνολικά συμπεράσματα και οι προτάσεις της πτυχιακής εργασίας.

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι, η κουλτούρα της επιχείρησης και η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα είναι ένας από τους κύριους παράγοντες επιτυχίας μιας επιχείρησης. Για το λόγο αυτό ο σεβασμός και η σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα πρέπει να αποτελεί κύρια αρχή κάθε σύγχρονης επιχείρησης. Η ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων συνεργασίας που βασίζονται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και την ικανοποίηση των αναγκών του κάθε μέρους είναι κρίσιμη για την ευημερία οποιασδήποτε

σύγχρονης επιχείρησης. Η διαδικασία επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού είναι μια πολύ σοβαρή και χρονοβόρα διαδικασία όταν γίνεται σωστά, κι αυτό γιατί κάθε επιχείρηση πρέπει να δίνει τη μέγιστη σημασία ανθρώπους που επιλέγονται να την υπηρετήσουν. Δεν αρκεί ένας υπάλληλος να είναι αποδοτικός στα καθήκοντα του, πρέπει να είναι επίσης ικανός να συνεργάζεται αποτελεσματικά με τους άλλους στα πλαίσια μιας ομάδας και να συμβάλει στην ανάπτυξη θετικού κλίματος στο χώρο εργασίας. Οι καλές ανταμοιβές, η τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση, το αίσθημα δικαιοσύνης, τα υψηλής ποιότητας προϊόντα, η καλή επαφή με τον πελάτη, η ηγετική θέση στην αγορά συνιστούν μια αλυσίδα όπου το ένα στοιχείο προϋποθέτει το άλλο, έχουν όμως ως αρχικό σημείο εκκίνησης την κουλτούρα της επιχείρησης που δίνει έμφαση σε αυτά.

---

## 2. ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΚΑΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

---

### 2.1 Διαχρονική εξέλιξη της εργασίας

Οι κατά καιρούς αντιλήψεις για την ανθρώπινη εργασία άλλαξαν σύμφωνα με τα διαφορετικά κοινωνικά και οικονομικά συστήματα.<sup>1</sup>

Στον αρχαίο Ελληνικό πολιτισμό για παράδειγμα, εξαιρείται το στοιχείο της πνευματικής εργασίας, της φιλοσοφικής, της καλλιτεχνικής σε σχέση με το χειρωνακτικό στοιχείο. Η χειρωνακτική δραστηριότητα ήταν υποταγμένη στην πνευματική, δραστηριότητα η οποία άρμοζε κυρίως στους «άριστους» και στους ελεύθερους πολίτες. Η εργασία ήταν μια δραστηριότητα άξια περιφρόνησης.

Η Αναγέννηση αντικατέστησε μια στάση ζωής διαλογισμού σε μια συμπεριφορά ενεργή που επεδίωκε να κατακτήσει το χώρο και να εξουσιάσει το χρόνο.

Ο Προτεσταντισμός ανέδειξε την εργασία ως κλειδί της ζωής και δρόμο της σωτηρίας. Δια μέσου της εργασίας εκτελείτο μια πράξη θρησκευτική που εξασφάλισε μια θέση στους εκλεκτούς του Παραδείσου.

Η Βιομηχανική Επανάσταση καταξίωσε την έννοια της εργασίας. Ο Adam Smith διαπίστωνε ότι ο πλούτος ενός Έθνους παράγεται από την εργασία. Η σύγχρονη σκέψη, διαμορφωμένη από τον Hegel και τον Marx, θεωρεί ότι:

Η εργασία είναι διαμεσολάβηση: δεν είναι απλώς μέσον για τη δημιουργία πλούτου αλλά μέσον για τον άνθρωπο να προσαρμοστεί στο περιβάλλον του και να το διαμορφώσει.

Η εργασία είναι δημιουργία: ο ρόλος της συνίσταται στην πραγματοποίηση της ενότητας αντικειμένου και υποκειμένου.

Η εργασία είναι αλλοτρίωση: η παραγωγική διαδικασία οδηγεί σε «αντικειμενοποίηση», δηλαδή στην παραγωγή υλικών αντικειμένων τα οποία έχουν ενσωματωμένη την ανθρώπινη δημιουργικότητα, ενώ υπάρχουν ως

---

<sup>1</sup> Τασοπούλου Ελένη, Εργασιακές Σχέσεις, Μεσολόγγι 2000

ολότητες ξεχωριστές από τους δημιουργούς τους. Η αλλοτρίωση επέρχεται όταν, μετά την αντικειμενοποίηση, ο άνθρωπος παύει να αναγνωρίζει τον εαυτό του μέσα στο προϊόν της εργασίας του, το οποίο έχει γίνει ξένο γι' αυτόν, «δεν του ανήκει πια» και «στέκεται απέναντί του ως αυτόνομη δύναμη».

Ο Engel αναφέρει ότι «η εργασία είναι η πρώτη βασική προϋπόθεση για κάθε ανθρώπινη ζωή και μάλιστα σε τέτοιο βαθμό, που μπορούμε να πούμε με μια ορισμένη έννοια, που δημιούργησε τον ίδιο τον άνθρωπο.

Ο Marx επίσης τονίζει ότι η εργασία αποτελεί μια από τις βάσεις της κοινωνίας διότι παράλληλα με την προσπάθεια του ανθρώπου να μεταβάλει τη φύση, η εργασία συμβάλει και στον κοινωνικό μετασχηματισμό. Δια μέσου αυτού του διπλού ρόλου η εργασία καταξιώνει τον άνθρωπο. Έτσι, θα περάσει από την αλλοτρίωση, στην ικανοποίηση.

Εκτός όμως από την πορεία της ανθρώπινης εργασίας ανάμεσα στα διάφορα κοινωνικά συστήματα, ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα παρουσίαζε να αναφερθούμε στην εξέλιξη της εργασίας από το ένα οικονομικό σύστημα στο άλλο.

Για παράδειγμα, την πρωτόγονη κοινωνία την χαρακτηρίζει η ανυπαρξία κοινωνικών τάξεων, ιδιοκτησίας και συνεπώς εκμετάλλευσης. Η ιδιοκτησία ήταν συλλογική, καθώς και η εργασία, τα πρωτόγονα μέσα παραγωγής και η απόφαση για την κατανομή των προϊόντων δουλειάς. Κυριαρχούσε η συνεργασία, η αλληλοβοήθεια και η αλληλεξάρτηση, χωρίς ανταγωνισμό και εκμετάλλευση. Βασικό γνώρισμα των πρωτόγονων κοινωνιών ήταν κατ' αρχήν ο φυσικός και στη συνέχεια ο κοινωνικός καταμερισμός εργασίας.

Η φεουδαρχία από την άλλη, έδινε στους χωρικούς κάποια δικαιώματα ιδιοκτησίας στα μέσα παραγωγής χωρίς κάποιο νόμιμο τίτλο, απαιτώντας ενοίκιο. Το φεουδαρχικό ενοίκιο μπορεί να πάρει πολλές μορφές: πρόσδοδος σε είδος, χρήμα ή παροχή εργασίας. Αυτές οι μορφές ενοικίου χαρακτηρίζουν και τους αντίστοιχους τρόπους παραγωγής.

Το ισχύον οικονομικό σύστημα, ο καπιταλισμός αναπτύχθηκε και επεκτάθηκε για να κυριαρχήσει στην οικονομική ζωή παράλληλα με την ανάπτυξη της

εκβιομηχάνισης. Αυτός ο τύπος οικονομικής οργάνωσης προσδιορίζεται από την ιδιοκτησία και τον έλεγχο του κεφαλαίου και την οργάνωση οικονομικής δραστηριότητας με στόχο την επίτευξη κέρδους. Ο καπιταλισμός χαρακτηρίζεται από την ιδιοποίηση των κερδών από τους κατόχους του κεφαλαίου και την παροχή εργασίας από εργάτες που είναι ελεύθεροι φορείς δράσης.

Στον καπιταλισμό, η βασική θεσμική αλλαγή είναι η ανάπτυξη μιας οικονομίας ελεύθερης αγοράς, ειδικότερα της αγοράς εργασίας. Οι εργαζόμενοι δεν έχουν έλεγχο ή δικαίωμα ιδιοκτησίας πάνω στα μέσα της οικονομικής παραγωγής. Έχουν μόνο την εργατική τους δύναμη, η οποία στον καπιταλισμό θεωρείται από πολλούς ως εμπόρευμα, όπως ακριβώς και τα ίδια τα προϊόντα της ανθρώπινης εργασίας. Οι ταξικές διακρίσεις αποτελούν κύριο γνώρισμα του καπιταλισμού, αφενός η τάξη των μισθωτών εργατών και αφετέρου η τάξη των ιδιοκτητών των μέσων παραγωγής. Αφετηρία της κεφαλαιοκρατικής παραγωγής θεωρείται η δράση ενός αριθμού εργατών στο ίδιο χρονικό διάστημα και σε συγκεκριμένο χώρο για την παραγωγή του ίδιου του εμπορεύματος κάτω από τις διαταγές του ίδιου εργοδότη. Με αυτόν τον τρόπο διαμορφώνεται ο μισθωτός εργάτης.

Τέλος κυρίαρχο στοιχείο του καπιταλισμού είναι η αντίθεση μεταξύ κεφαλαίου και εργατικής δύναμης, με άλλα λόγια η σχέση μεταξύ του ιδιοκτήτη των μέσων παραγωγής, ο οποίος βεβαίως φέρει τους οικονομικούς κινδύνους της επιχείρησης, και του εργάτη που μισθώνει την εργασία του με αντίτιμο το μισθό.

## 2.2 Τα κίνητρα και οι ανάγκες των εργαζομένων

Οι λόγοι που μπορούν να οδηγήσουν τους ανθρώπους στην μισθωτή εργασία είναι πολλοί και ποικίλοι, όπως για παράδειγμα βιοπορισμός, η συμμετοχή στην κοινωνική ζωή, η εκτόνωση της ενεργητικότητας και δημιουργικότητας, η αναρρίχηση στην κοινωνική ιεραρχία κλπ. Έτσι, η γνώση των αναγκών και των κινήτρων των εργαζομένων μπορεί να αποτελέσει γνώμονα για την παρακίνηση και την καθοδήγησή τους στα πλαίσια της συμμετοχής τους σε μια επιχείρηση. Οι ανάγκες, δηλαδή αυτά που επιβάλλονται στους ανθρώπους από τα πραγματικά γεγονότα, λειτουργούν σαν δύναμη που ωθεί προς τον αντικειμενικό σκοπό. Για να καταλαβαίνουμε, αλλά και να επηρεάζουμε, την ανθρώπινη συμπεριφορά πρέπει να γνωρίζουμε τις ανθρώπινες ανάγκες.

Καταρχάς ανάγκη μπορούμε να ορίσουμε την κατάσταση ενός ατόμου σε σχέση με κάτι το οποίο του είναι απαραίτητο π.χ. ανάγκη ύπνου, ανάγκη διασκέδασης κλπ. Η δυσαρμονία, που προκύπτει από αυτή τη σχέση, οδηγεί το άτομο στη διάπραξη ενεργειών που αποσκοπούν στην ικανοποίηση του. Η ανθρώπινη συμπεριφορά καθοδηγείται και επηρεάζεται από κίνητρα, που πηγή τους και σημείο εκκίνησης είναι οι ανθρώπινες ανάγκες. Όταν ερευνούμε το «γιατί» ένα άτομο ενεργεί με τον τρόπο που ενεργεί, αναζητούμε τα κίνητρά του. Έτσι, ανθρώπινες ανάγκες και κίνητρα είναι έννοιες αλληλένδετες. Το κίνητρο, είναι ο αόρατος δεσμός που συνδέει τις ανάγκες με την ικανοποίησή τους, τους στόχους των ατόμων.

Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι ιδιαίτερα σύνθετη, κι ένας από τους λόγους είναι και η έννοια του ασυνείδητου, εκείνο δηλαδή το κομμάτι της προσωπικότητάς μας, το οποίο δεν είναι σε εγρήγορση. Ο Sigmund Freud, ο οποίος ήταν ο πρώτος που έδωσε μεγάλη βαρύτητα στο ασυνείδητο, επεσήμανε ότι τα άτομα έχουν ανάγκες και επιθυμίες, οι οποίες μολονότι δεν είναι πάντα συνειδητές, επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων σε μεγάλο βαθμό.

Οι θεωρίες των αναγκών και των κινήτρων αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα σημεία της οργανωτικής θεωρίας με ιδιαίτερη σημασία για την διαμόρφωση ερμηνευτικών μοντέλων απόδοσης των εργαζομένων, επειδή επικεντρώνονται στην εργασιακή αποτελεσματικότητα και στους παράγοντες που την μεγιστοποιούν. Η εργασία έχει προσδιοριστικό ρόλο στη ζωή του ανθρώπου, καταλαμβάνει μεγάλο μέρος της ζωής του, τον χαρακτηρίζει και τον κατατάσσει σε οικονομικά και κοινωνικά στρώματα. Για να κατανοήσουμε την ικανοποίηση ή την δυσφορία του κατά την διάρκεια της εργασίας, πρέπει να κατανοήσουμε το κοινωνικό, το φυσικό και το οικονομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιεί το έργο του.

Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι δυνατό να ταξινομηθούν σε φυσιολογικές, κοινωνικές και ανάγκες του «εγώ». Οι φυσιολογικές ανάγκες καλούνται επίσης βιολογικές, πρωτογενείς ή βασικές ανάγκες, προέρχονται από την αναγκαιότητα υπάρξεως της ζωής και περιλαμβάνουν τις ανάγκες για αναπνοή, τροφή, κατοικία, ένδυση, υπόδηση κλπ. Το μοντέλο του «οικονομικού ανθρώπου» υποθέτει, ότι οι ανάγκες αυτής της κατηγορίας είναι οι μόνες ανθρώπινες ανάγκες. Πρέπει να τονίσουμε ότι δεν αρκεί η ικανοποίηση αυτών των βασικών και θεμελιωδών αναγκών μια φορά. Αντιθέτως είναι απαραίτητο να εξασφαλίζονται οι άνθρωποι, ότι θα ικανοποιούνται συνέχεια οι ανάγκες τους. Η ασφάλεια είναι ζωτική ανάγκη μεγάλης σπουδαιότητας για πολλούς ανθρώπους. Όταν απειλείται, όπως συμβαίνει κατά την εκμηχάνιση, τον αυτοματισμό ή τις οικονομικές υφέσεις, τότε αναπτύσσεται πολύ έντονα παρακινούμενη δραστηριότητα. Οι βασικές αυτές ανάγκες συναντώνται σε όλους ανεξαιρέτως τους ανθρώπους, αλλά με διαφορετική ένταση, για παράδειγμα ο ενήλικος και το βρέφος έχουν ανάγκη από ύπνο, αλλά το βρέφος έχει ανάγκη περισσότερων ωρών από τον ενήλικο. Ποικίλει επίσης η έκταση των αναγκών αυτών ανάλογα με τις υφιστάμενες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες. Όσοι έχουν συνηθίσει να τρών τρεις φορές την ημέρα, ο οργανισμός



τους αντιδρά διαφορετικά από τον οργανισμό εκείνων που έχουν άλλες συνήθειες.

Οι άλλες δύο κατηγορίες αναγκών ονομάζονται συχνά δευτερεύουσες, επειδή είναι περισσότερο νεφελώδεις και μη χειροπιαστές. Αναφερόμαστε στις κοινωνικές ανάγκες όπου ποικίλουν και πάλι σε ένταση ανάλογα το άτομο, αλλά αυτή η ένταση διαφέρει περισσότερο από άτομο σε άτομο από ότι στις φυσιολογικές ή στις βασικές ανάγκες. Στην κατηγορία των κοινωνικών αναγκών ανήκουν για παράδειγμα οι ανάγκες της φυσικής επικοινωνίας και επαφής όπως αγάπη, στοργή και παραδοχή. Οι περισσότεροι άνθρωποι είναι κοινωνικοί και επιθυμούν να ζουν με άλλους ανθρώπους. Η φυσική επαφή όμως δεν είναι αρκετή. Οι άνθρωποι αισθάνονται ανάγκη για αγάπη και παραδοχή τουλάχιστον από άλλους λίγους ανθρώπους. Έτσι σχηματίζονται και διατηρούνται δεσμοί οικογένειας και φιλίας, σχέσεις που επηρεάζονται ενεργά από πολιτικές και πρακτικές των οργανισμών που απασχολούν ανθρώπους. Εκτός όμως από την φυσική επαφή και την στοργή οι άνθρωποι επίσης αισθάνονται ανάγκη για παραδοχή και σύνδεση με κάποια ομάδα ή ομάδες. Μολονότι τα άτομα χρειάζονται την λογική αποδοχή τους από την ομάδα, συνήθως δεν επιθυμούν να απορροφώνται από αυτήν σε σημείο να χάνουν την προσωπική τους ταυτότητα. Συχνά βρισκόμαστε μεταξύ δυο αναγκών, που κατά κάποιο τρόπο συγκρούονται, δηλαδή μίας που αναζητεί απορρόφηση και της άλλης που ζητάει αποχωρισμό, απομόνωση. Εάν κάποιος αποδέχεται την προαγωγή του σε προϊστάμενο, ικανοποιώντας έτσι μια ανάγκη του «εγώ», είναι πιθανό να ξεχάσει το σύνδεσμο με κάποιους παλιούς, καλούς φίλους και να εξουδετερώσει έτσι μια κοινωνική ανάγκη.

Καθώς αναπτύσσονται οι άνθρωποι, συχνά γίνεται προφανής η ανάγκη για κυριαρχία. Η κυριαρχία είναι πιθανό να αποτελεί συνέχεια της ανάγκης για αναγνώριση με τελικό σκοπό να αποκτηθεί αυτονομία και ανεξαρτησία.

Πολλοί ψυχολόγοι υποστηρίζουν, ότι η πιο μεγάλη ανάγκη των ανθρώπων υπάρξεων είναι της επιτεύξεως ή αυτοπραγμάτωσης ή αυτοδημιουργίας.

Περικλείει όχι μόνο την ικανότητα, αλλά και ανάγκη για το πραγματικό κατόρθωμα κάποιου έργου στην ζωή.

Αναφορικά με τις ανθρώπινες ανάγκες έχουν διατυπωθεί και οι ακόλουθες σκέψεις, που έχουν εφαρμογή για όλες τις σχετικές θεωρίες:

- § Καμία ανάγκη δεν μπορεί ποτέ να ικανοποιηθεί πλήρως. Γι' αυτό απαιτείται μερική μόνο ικανοποίηση μιας ανάγκης, πριν ο άνθρωπος επιδιώξει την ικανοποίηση της επόμενης.
- § Οι ανάγκες αλλάζουν διαρκώς σε κάθε άτομο και συνήθως είναι πολύ λίγο συνειδητές.
- § Επειδή οι ανάγκες έχουν συχνά σχέση με την ομάδα, συχνά αλληλεξαρτώνται. Ο τρόπος για παράδειγμα με τον οποίο ένα άτομο ικανοποιεί την βιολογική του ανάγκη για φαγητό, εξαρτάται από τις κοινωνικές του ανάγκες που καθορίζονται από την κοινωνικό-οικονομική του θέση.

## 2.2.1 Η θεωρία αναγκών του Maslow

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η θεωρία του Abraham H.Maslow<sup>2</sup> για τις ανάγκες των ανθρώπων στην οποία επιχείρησε να ταξινομήσει τις ανάγκες του ατόμου. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή οι ανθρώπινες ανάγκες κατατάσσονται σε ομάδες και υπόκεινται σε ιεράρχηση κατά την ικανοποίησή τους.



Με βάση την περίφημη «πυραμίδα του Maslow» η ταξινόμηση των αναγκών είναι η ακόλουθη:

- Φυσιολογικές ανάγκες:

Είναι οι ανάγκες που συνδέονται αμέσως με την επιβίωση του ατόμου. Αν αναβληθεί η ικανοποίησή τους γίνεται προβληματική η επιβίωση του. Αυτές είναι η τροφή, η ένδυση, η στέγη, κτλ. Όσο χρόνο μένουν οι φυσικές ανάγκες ανικανοποίητες, το άτομο δεν αισθάνεται την ύπαρξη αναγκών υψηλότερου επιπέδου. Μόνο όταν ικανοποιηθούν αυτές, παύουν

<sup>2</sup> Ντάντης – Λάζαρος Δουκάκης, Εργασιακές Σχέσεις Οικονομία και Θεσμοί, Αθήνα 1988

να επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου(ανάγκη που ικανοποιούν παύει να είναι ανάγκη) και παραμένουν στον οργανισμό σε "στάση αναμονής" για να εμφανισθούν, όταν σταματήσουν να υπάρχουν οι συνθήκες που τις ικανοποίησαν.

- **Ανάγκες ασφάλειας:**

Συνδέονται με συναισθήματα φόβου για τους φυσικούς κινδύνους και την αδυναμία ικανοποίησης των φυσικών αναγκών, πρόκειται δηλαδή για συναισθήματα αυτοσυντηρήσεως. Στη κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται η προστασία εναντίον του κινδύνου, του φόβου, των στερήσεων και η επιθυμία για σίγουρα εργασία. Η επιθυμία αυτή μπορεί να είναι πολύ σπουδαίο κίνητρο συμπεριφοράς, επειδή κάθε εργαζόμενος εξαρτάται, τουλάχιστον εν μέρει, από την εργασία. Η ανάγκη για σιγουριά παίρνει τη μορφή της απαιτήσεως για οικονομική σιγουριά (μονιμότητα εργασίας, αποταμίευση) προτίμηση γνωστού περιβάλλοντος εργασίας, επιθυμία για τάξη στους συνεργάτες και στα υλικά. Η ανάγκη αυτή επηρεάζει τους ανθρώπους και στην επιλογή του επαγγέλματός τους. Σχετική με τις ανάγκες ασφάλειας και εξασφαλίσεων είναι η θέσπιση από την πλευρά των Κρατών και Κοινωνικών Ασφαλίσεων και από την πλευρά των επιχειρήσεων η ίδρυση Ασφαλιστικών Εταιρειών, που σκοπεύουν στην κάλυψη διαφόρων κινδύνων, ώστε τα άτομα να αισθάνονται όσο είναι δυνατό εξασφαλισμένα.

- **Κοινωνικές Ανάγκες και η έννοια του "ανήκειν":**

Ο άνθρωπος ως κοινωνικό ον έχει ανάγκη να συναναστρέφεται με άλλους ανθρώπους, να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες, να προσφέρει την εκτίμησή του και να απολαμβάνει την εκτίμηση των άλλων, την κατανόησή τους, την αγάπη τους και να συμπεριφέρεται ανάλογα στους άλλους. Παρά το γεγονός ότι είναι γνωστή η κατηγορία των αναγκών αυτών, μερικά

ηγετικά στελέχη υποθέτουν, καθώς οι ανάγκες αυτές και οι άτυπες σχέσεις και ομάδες που προκύπτουν από τις ανάγκες αυτές αποτελούν κίνδυνο για τους στόχους της τυπικής οργανώσεως. Τότε προσπαθούν να περιορίσουν και να θέσουν υπό έλεγχο τις σχέσεις αυτές, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αντιδρούν, να μη συνεργάζονται μαζί τους και να συγκρούονται ανοικτά ή καλυμμένα. Τότε αυτή η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα και όχι αιτία των ενεργειών του ηγετικού στελέχους.

- **Ανάγκες αυτοεκτιμήσεως:**

Όταν το άτομο ικανοποιήσει την ανάγκη εντάξεως σε μια κοινωνική ομάδα, αισθάνεται την ανάγκη εκτιμήσεως, τόσο εκ μέρους του ίδιου του εαυτού του, όσον και εκ μέρους των άλλων. Αυτό σημαίνει ανάγκη για αυτοπεποίθηση, γόητρο, φήμη, αναγνώριση, δύναμη, ανάγκες τις οποίες είχε επισημάνει ο Alfred Alder και οι οπαδοί του, οι οποίες παραμελήθηκαν από τον Freud και τους ψυχαναλυτές. Αν ικανοποιηθούν οι ανάγκες αυτές, τότε αποκτά το άτομο το αίσθημα ότι αξίζει ότι είναι ικανό, χρήσιμο και απαραίτητο στον κόσμο. Διαφορετικά είναι πιθανό να καταληφθεί από σύμπλεγμα κατωτερότητας και αδυναμίας. Υποστηρίζεται ότι οι ανάγκες αυτές σπάνια ικανοποιούνται τελείως, αντίθετα από τις ανάγκες κατωτέρων επιπέδων. Όταν όμως αποκτήσουν σπουδαιότητα το άτομο προσπαθεί συνεχώς να τις ικανοποιήσει. Παρατηρείται ότι εργαζόμενοι κατώτερων κλιμακίων αντιμετωπίζουν περισσότερες δυσκολίες για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτής της κατηγορίας.

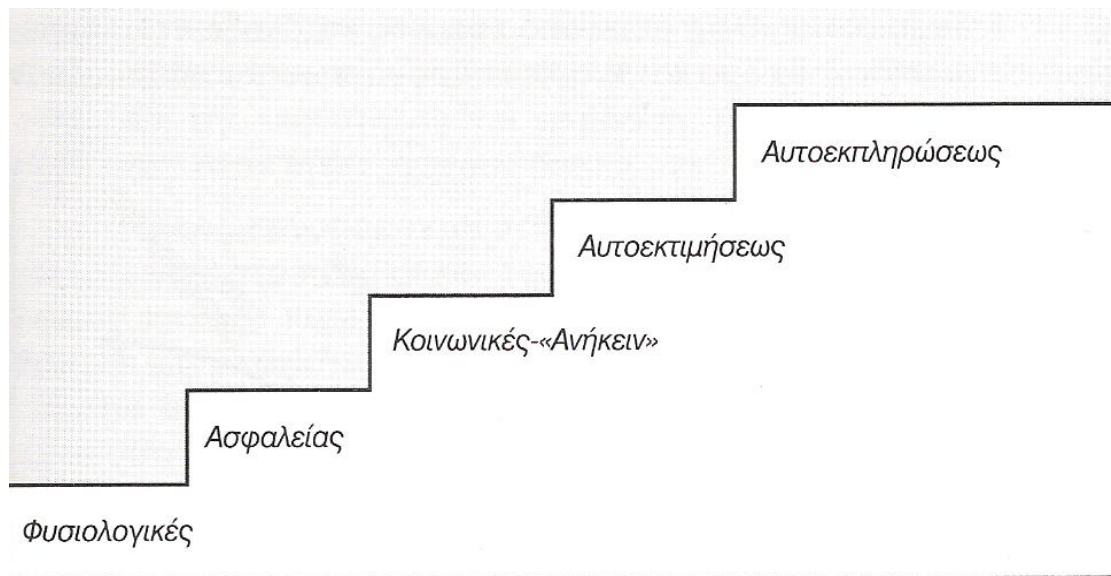
- **Ανάγκες αυτοεκπληρώσεως ή αυτοπραγματούσεως:**

Ο Maslow υποστηρίζει ότι και αν ικανοποιηθούν όλες οι προηγούμενες ανάγκες, το άτομο πιθανόν να είναι ανικανοποίητο ή και δυσαρεστημένο,

εκτός αν επιτύχει τους στόχους τους οποίους έθεσε, αν επιτύχει δηλαδή να ικανοποιήσει τα ιδεώδη του. "Ένα άτομο πρέπει να είναι ότι μπορεί να είναι" τονίζει χαρακτηριστικά ο Alf. Maslow. Αυτοπραγμάτωση είναι η επιθυμία να γίνει κάποιος αυτό που ένα ικανό άτομο μπορεί να γίνει. Τα άτομα ικανοποιούν την ανάγκη αυτή με διαφορετικούς τρόπους. Ένα άτομο είναι πιθανό να ικανοποιήσει την ανάγκη αυτή με την επιθυμία να γίνει ιδεώδης γονέας, άλλο με την επιθυμία να διευθύνει σωστά μια επιχείρηση, άλλο με το να γίνει επιτυχημένος αθλητής, κτλ. Υποστηρίζεται επίσης ότι ο τρόπος με τον οποίο εκφράζεται η αυτοπραγμάτωση είναι δυνατό να αλλάξει και το άτομο να αναζητήσει άλλους τομείς στους οποίους να μεγιστοποιήσει το δυναμικό, καθώς οι φυσικές του δυνάμεις αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου ή διευρύνονται οι ορίζοντες του. Η διαβάθμιση και η ιεράρχηση των αναγκών δεν είναι πάντα όπως εμφανίζεται στο σχήμα και αναπτύσσεται κατωτέρω. Αυτή αποτελεί μια λογική σειρά ικανοποίησης, πλην όμως είναι πιθανόν να λάβει διαφορετική μορφή ανάλογα με την προσωπική αξιολόγηση και εκτίμηση. Είναι ακόμα πιθανό να υπάρχουν άτομα, με διαφορετικές συνθήκες ζωής, τα οποία να μην αισθάνονται όλες τις κατηγορίες αναγκών, αλλά μόνο κάποιες από αυτές ή μόνο μία κατηγορία, όπως π.χ. στις υποανάπτυκτες χώρες επικρατούν κυρίως οι φυσιολογικές ανάγκες συμφωνά με τα υπάρχοντα στοιχεία. Έχει διατυπωθεί η άποψη, ότι ο άνθρωπος βαδίζει από τις κατώτερες ανάγκες (φυσιολογικές, ασφάλειας) προς τις ανώτερες (κοινωνικές, αυτοεκτιμήσεως, αυτοπραγμάτωσης) ικανοποιώντας την μία μετά την άλλη.

Οι ανάγκες επίσης αλληλεξαρτώνται και αλληλεπικαλύπτονται. Επειδή η μία ανάγκη δεν εξαφανίζεται όταν παρουσιασθεί μία άλλη, όλες οι

ανάγκες τείνουν να είναι κάθε φορά μόνο κατά ένα μέρος τους ικανοποιημένες.



### 2.2.2 Η θεωρία παρακίνησης του F. Herzberg

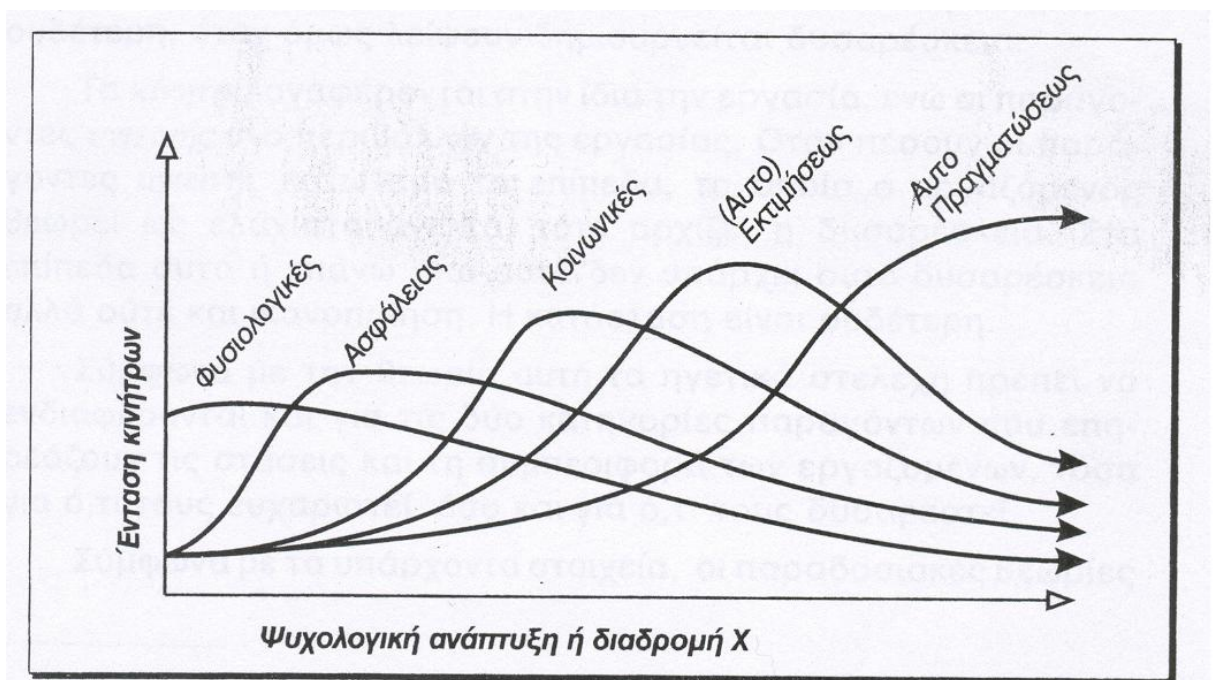
Ο Frederick Herzberg<sup>3</sup> μετά από έρευνες κατέληξε στο συμπέρασμα, ότι υπάρχουν δυο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν την συμπεριφορά των ανθρώπων. Εκείνοι που προκαλούν ευνοϊκή στάση για την εργασία και οι άλλοι που προκαλούν δυσμενή στάση, δηλαδή αυτοί που προκαλούν ικανοποίηση και οι άλλοι που δημιουργούν δυσαρέσκεια.

Στους πρώτους, που καλούνται κίνητρα ή εσωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνονται η επιτυχία, η αναγνώριση, εσωτερικά χαρακτηριστικά της ίδιας της εργασίας, η υπευθυνότητα και η εξέλιξη. Οι παράγοντες αυτοί, κατά τον Fr. Herzberg φαίνεται ότι είναι ικανοί να έχουν θετικό αποτέλεσμα στην ικανοποίηση από την εργασία, που είναι πιθανό να καταλήξει και σε αύξηση της αποδοτικότητας του ατόμου. Υποστηρίζεται, ότι όταν οι ανωτέρω παράγοντες πέσουν κάτω από ένα ελάχιστο ανεκτό όριο, τότε δεν υπάρχει μεν ικανοποίηση, αλλά και η συμβολή τους στην δημιουργία δυσαρέσκειας είναι πολύ μικρή.

<sup>3</sup> Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος, Ανθρώπινες Σχέσεις Στην Εργασία, Αθήνα 1998

Η πολιτική της επιχείρησης και η διοίκηση, οι συνθήκες εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η αμοιβή, η θέση (status) και η σιγουριά αποτελούν την δεύτερη κατηγορία παραγόντων. Ο Frederick Herzberg τους αποκαλεί παράγοντες υγιεινής. Δεν αποτελούν ουσιαστικό μέρος της εργασίας, αλλά έχουν σχέση με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελείται το έργο. Η χρήση του όρου υγιεινή γίνεται με την ιατρική της σημασία (προληπτική). Όσο υπάρχουν παράγοντες οι παράγοντες αυτοί, οι οποίοι δεν συντελούν σε ανάπτυξη της ικανότητας για απόδοση, η κατάσταση θεωρείται ουδέτερη, όταν όμως λείψουν δημιουργείται δυσαρέσκεια.

Τα κίνητρα αναφέρονται στην ίδια την εργασία, ενώ οι παράγοντες υγιεινής στο περιβάλλον της εργασίας. Όταν πέσουν οι παράγοντες υγιεινής κάτω από τα επίπεδα τα οποία ο εργαζόμενος θεωρεί ως ελάχιστα ανεκτά, τότε αρχίζει η δυσαρέσκεια. Στα επίπεδα αυτά ή επάνω από αυτά δεν υπάρχει ούτε δυσαρέσκεια αλλά ούτε και ικανοποίηση. Η κατάσταση είναι ουδέτερη.

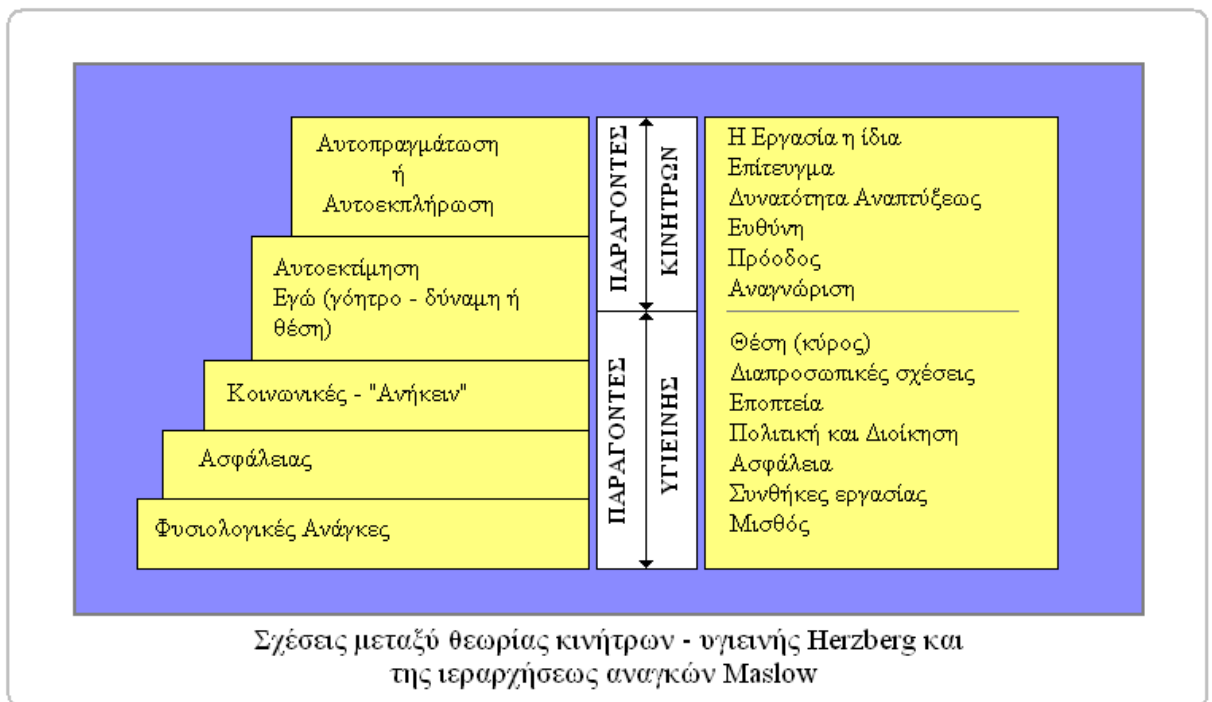


Σχήμα 6. Αλληλεξάρτηση και αλληλοεπικάλυψη αναγκών



### 2.2.3 Σχέση θεωριών Maslow και Herzberg

Ο Α. Maslow αναφέρεται στις ανάγκες, ενώ ο Fr. Herzberg φαίνεται να ασχολείται με τα κίνητρα που τείνουν να ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες. Για παράδειγμα 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 αυτοπραγματοποίησης.



## 2.3 Η επιχείρηση ως οργάνωση

Οι άνθρωποι ανέκαθεν προσπαθούσαν να πετύχουν στόχους καθοριστικής σημασίας, των οποίων η υλοποίησή τους συντελεί στην κάλυψη συγκεκριμένων προσωπικών τους αναγκών. Αποτελεί γενική διαπίστωση όμως ότι η συνεργασία μεταξύ των ατόμων που επιδιώκουν την κάλυψη ίδιων ή παρόμοιων αναγκών, οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα. Η συνεργασία αυτή απαιτεί, εκτός των άλλων, συντονισμένες – οργανωμένες ενέργειες ώστε να πραγματοποιηθούν οι στόχοι που τέθηκαν. Στην βάση αυτών των οργανωμένων, λοιπόν, ενεργειών που σκοπό έχουν την κάλυψη των αναγκών, στηρίζεται η ύπαρξη των οργανώσεων.

Έτσι λοιπόν ως οργάνωση θα μπορούσε να οριστεί μια διακριτή κοινωνική οντότητα ή ένωση ή σύνολο ανθρώπων, που με συγκεκριμένες σχέσεις, διαδικασίες, συστήματα, μεθόδους και πόρους επιδιώκουν την επίτευξη στόχων σε χρονική διάρκεια. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό τα βασικά στοιχεία που συνιστούν μία οργάνωση είναι:

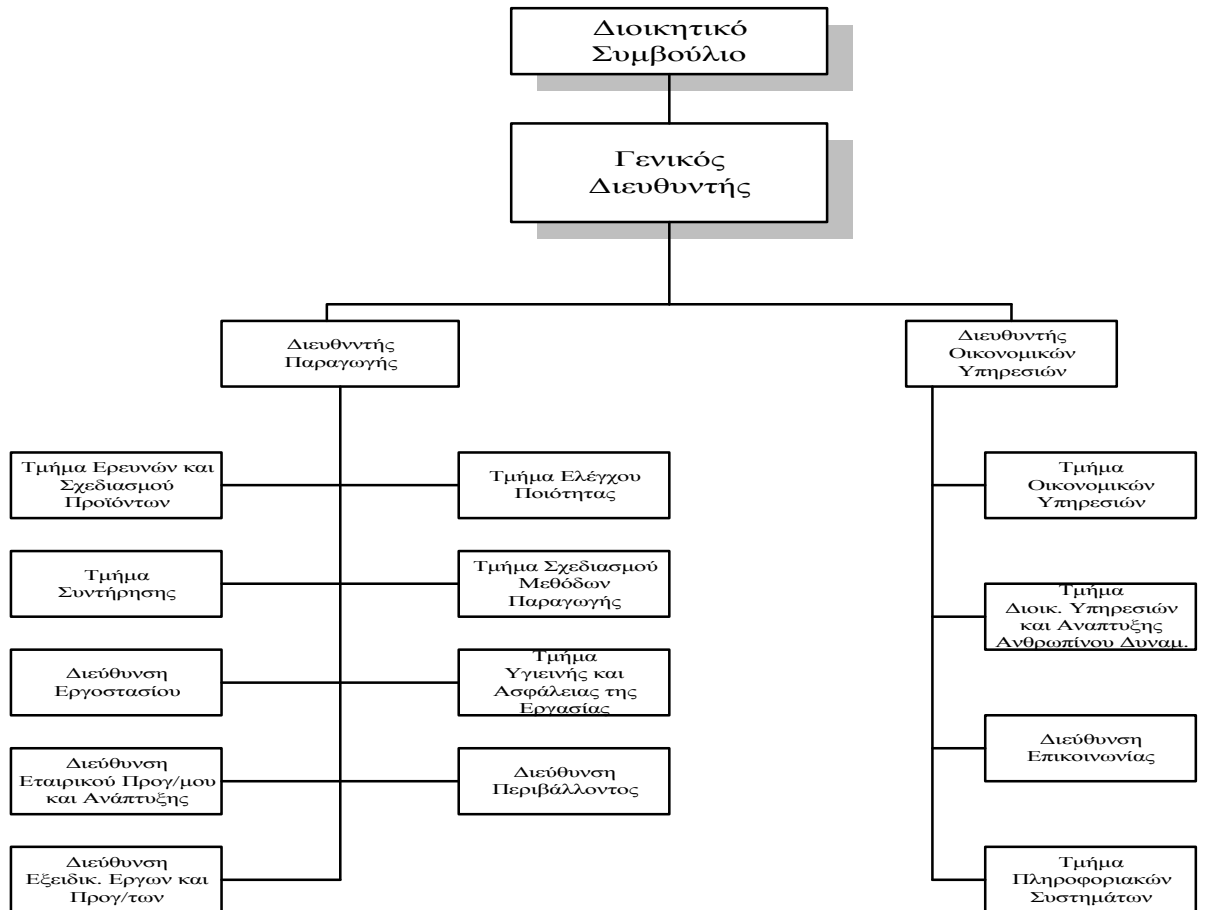
- ◆ Άνθρωποι: Η οργάνωση είναι ολότητα αποτελούμενη από ανθρώπους οι οποίοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και παίζοντας ρόλους αναπτύσσουν δραστηριότητες, οι οποίες οδηγούν στην υλοποίηση των στόχων για την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών.
- ◆ Στόχοι: Η οργάνωση έχει σκοπό – αποστολή και στόχους. Δημιουργείται και διατηρείται ακριβώς για την υλοποίησή τους και εκφράζει σε μικρό ή μεγάλο βαθμό τους ατομικούς ή ομαδικούς στόχους ή ανάγκες των ατόμων ή ομάδων που συνθέτουν ή επιδρούν στην οργάνωση. Η άμεση ή έμμεση ικανοποίηση των αναγκών του

ατόμου μέσω της οργάνωσης αποτελεί το λόγο της εθελοντικής του συμμετοχής σε αυτή.

- ◆ Καταμερισμός εργασίας, δομές, συστήματα, σχέδια: Η οργάνωση δεν αποτελεί απλά ένα άθροισμα ανθρώπων ή λειτουργιών. Υπάρχει συγκεκριμένη διάθρωση των ρόλων και των σχέσεων τους. Το συνολικό έργο της οργάνωσης διαιρείται σε καθήκοντα ή εργασίες, από τα οποία προκύπτουν ρόλοι που τα άτομα – μέλη αναλαμβάνουν να εκτελέσουν. Η λειτουργία και η δράση της οργάνωσης γίνεται σχεδιασμένα και συντονισμένα.
  
- ◆ Σύνορα: Η οργάνωση διακρίνεται από το περιβάλλον μέσω των συνόρων. Παρά τις πολυάριθμες αλληλεπιδράσεις και αλληλεξαρτήσεις, κάθε οργάνωση αποτελεί μια κοινωνική οντότητα με δικά της στοιχεία και χαρακτηριστικά, δομές, σκοπούς, άτομα, κλπ., που την ξεχωρίζουν από άλλες οργανώσεις και από το περιβάλλον της γενικότερα.
  
- ◆ Χρονική διάρκεια: Η οργάνωση δεν αποτελεί αυθόρμητο και στιγμιαίο κοινωνικό φαινόμενο, αλλά έχει συνέχεια στον χρόνο.

### 2.3.1 Οργανόγραμμα και Τμηματοποίηση

Το **οργανόγραμμα** αποτελεί την απλουστευμένη γραφική απεικόνιση της οργανωτικής δομής, όπου οι γραμμές που ενώνουν τις διάφορες θέσεις δείχνουν τις σταθερές σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ τους.



Τυπικό (ενδεικτικό) οργανόγραμμα

Με το οργανόγραμμα γίνονται λοιπόν σαφείς:

1. Οι υπηρεσιακές οδοί και οι τυπικές κοινωνικές οδοί.
2. Οι διάφορες διοικητικές βαθμίδες.
3. Διαίρεση της επιχειρήσεως σε κεντρικές, βοηθητικές, ή σε θέσεις υποστηρίξεως, όπως και τα διάφορα συμβούλια κλπ.
4. Η διαίρεση σε τομείς, τμήματα, ομάδες κλπ.

Πέρα από τα απλά οργανογράμματα που απεικονίζουν μόνο τις ιεραρχικές και λειτουργικές σχέσεις μεταξύ των διαφόρων υποσυστημάτων της επιχείρησης και τις σχέσεις τυπικής επικοινωνίας μεταξύ τους, είναι δυνατόν να δημιουργηθούν τα λεγόμενα εμπλουτισμένα οργανογράμματα. Εμπλουτισμένο οργανόγραμμα είναι εκείνο που εκτός από τις προηγούμενες πληροφορίες, δίνει και το όνομα των ατόμων που αναλαμβάνουν τις διάφορες θέσεις εργασίας στη δεδομένη χρονική περίοδο. Το οργανόγραμμα προκύπτει από την ορθολογική ανάλυση των στόχων της επιχείρησης και αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία της οργάνωσης.

**Τμηματοποίηση** είναι η ομαδοποίηση των συγγενών δραστηριοτήτων σε λειτουργικές οργανωτικές μονάδες, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι της επιχείρησης. Η ομαδοποίηση δραστηριοτήτων και εργαζομένων σε τμήματα, τομείς και θέσεις εργασίας κάνει δυνατή την απεριόριστη επέκταση των επιχειρήσεων. Οι δε διευθύνσεις, τμήματα και θέσεις εργασίας υπάρχουν από τη στιγμή που μία ομάδα δραστηριοτήτων βρεθεί κάτω από την ευθύνη και την εξουσία ενός διοικητικού στελέχους.

Τα βασικότερα κριτήρια βάσει των οποίων γίνεται η τμηματοποίηση μιας επιχείρησης είναι:

A) Τμηματοποίηση βάσει των λειτουργιών της επιχείρησης: Η πιο παλιά και η πιο ευρέως αποδεκτή μέθοδος. Συναντάται κυρίως σε επιχειρήσεις που δρουν σε σταθερό περιβάλλον και έχουν μικρή ποικιλία προϊόντων, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν εφαρμόζεται και από μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

B) Τμηματοποίηση κατά προϊόν: Η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων βάσει προϊόντων (product-based organisation) συναντάται κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις. Μπορεί να υποθέσει κανείς ότι, η αρχική οργάνωση των επιχειρήσεων αυτών βασιζόταν στους λειτουργικούς τομείς. Με την ανάπτυξη όμως, και έχοντας πολλές φορές να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό στις

ειδικές αγορές των προϊόντων, οι επιχειρήσεις αυτές αντιμετωπίζουν διοικητικές δυσκαμψίες. Έτσι η κατά προϊόν οργάνωση θεωρείται σ' αυτές τις περιπτώσεις η πιο ενδεδειγμένη μορφή οργάνωσης. Η αναδιάρθρωση των διευθύνσεων βάσει των παραγομένων προϊόντων, δίνει στον επικεφαλής κάθε διεύθυνσης διευρυμένες εξουσίες στον τομέα της παραγωγής, των πωλήσεων κλπ. καθώς και σε γενικότερες λειτουργίες που έχουν σχέση μ' ένα συγκεκριμένο προϊόν.

Γ) Τμηματοποίηση βάσει των γεωγραφικών περιοχών: Πολύ διαδεδομένη μέθοδος στις επιχειρήσεις με γεωγραφικά διεσπαρμένη δραστηριότητα (π.χ. οι πολυεθνικές επιχειρήσεις). Βάσει της οργάνωσης αυτής όλες οι δραστηριότητες και λειτουργίες που γίνονται σε μία περιοχή, πρέπει να ομαδοποιούνται και να ανατίθενται σ' ένα διοικητικό στέλεχος. Με τη μέθοδο αυτή η επιχείρηση προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες προς τους πελάτες της, εκμεταλλεύεται καλύτερα τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στη συγκεκριμένη περιοχή και είναι αποτελεσματικότερη από την άποψη του κόστους λειτουργίας. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται κυρίως από μεγάλες επιχειρήσεις για τις οποίες η πώληση των προϊόντων τους αποτελεί βασική λειτουργία, όπως π.χ. οι επιχειρήσεις λιανικής πώλησης οι οποίες διαθέτουν αλυσίδα καταστημάτων κ.λ.π. Ακόμη τη μέθοδο χρησιμοποιούν πολλοί κρατικοί οργανισμοί, στην προσπάθεια τους να παρέχουν τις υπηρεσίες τους σε όλη τη γεωγραφική έκταση του κράτους.

Δ) Τμηματοποίηση βάσει των πελατών: Η τμηματοποίηση με βάση τους πελάτες συναντάται στις επιχειρήσεις εκείνες που έχουν διαφοροποιημένες ανάγκες πελατών. Ο τρόπος με τον οποίο ομαδοποιούνται οι δραστηριότητες βασίζεται αποκλειστικά και μόνο στους πελάτες. Με την τμηματοποίηση βάσει πελατών, επιτυγχάνεται η εξειδίκευση των πωλήσεων σε συνάρτηση με τις ανάγκες και την μέθοδο εργασίας ενώ βελτιώνεται η παρακολούθηση των αποτελεσμάτων όσον αφορά τα παραπάνω κριτήρια.

Η τμηματοποίηση ομοειδών δραστηριοτήτων οδηγεί στην δημιουργία διαφόρων τύπων οργανώσεως που χρησιμοποιούνται συνήθως στην πράξη. Οι βασικοί τύποι των οργανώσεων διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

- στις μονοδιάστατες οργανωτικές δομές, που λαμβάνουν υπόψη ένα μόνο από τα προαναφερθέντα κριτήρια τμηματοποίησης και
- στις πολυδιάστατες οργανωτικές δομές, που χρησιμοποιούν δύο ή περισσότερα κριτήρια.

Παραδείγματα πολυδιάστατων οργανωτικών δομών είναι οι:

A) Οργάνωση Matrix: Η ουσία της οργάνωσης Matrix είναι ο συνδυασμός της τμηματοποίησης βάσει των λειτουργιών και της τμηματοποίησης βάσει των παραγόμενων προϊόντων. Στη διάρθρωση τύπου matrix κάθε υφιστάμενος αναφέρεται ταυτόχρονα σε δύο προϊσταμένους. Η οργάνωση αυτή συναντάται στην πράξη αραιά, επειδή παρουσιάζει ορισμένες δυσκολίες διοίκησης και συντονισμού σε σχέση με τις υπόλοιπες μεθόδους.

B) Οργάνωση Project Coordination: Χρησιμοποιείται στις επιχειρήσεις που ασχολούνται με εργασίες νεωτεριστικού χαρακτήρα, η εξέλιξη των οποίων είναι προδιαγεγραμμένη εκ των προτέρων, όπως για παράδειγμα η εξέλιξη υπαρχόντων προϊόντων, η αναδιοργάνωση ορισμένων τμημάτων κ.α. Ο Project Manager έχει ρόλο καθαρά συμβουλευτικό, δεν έχει δηλαδή άμεση γραμμή εξουσίας στην οργανική δομή της επιχείρησης. Κατά συνέπεια μπορεί να δημιουργηθούν συγκρούσεις και προστριβές μεταξύ του project manager και των θέσεων γραμμής.

Γ) Οργάνωση Matrix Project: Χρησιμοποιείται σε μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις που ασχολούνται με δύσκολα νεωτεριστικά προβλήματα, όπως η ανάπτυξη νέων προϊόντων, νέων εγκαταστάσεων κ.λπ. Ο τύπος αυτός της οργάνωσης στηρίζεται στην οργάνωση τύπου matrix, δηλαδή επιβάλλει διπλή ένταξη και διπλά καθήκοντα του εργαζομένου στο οργανωτικό σχήμα, υπό την άμεση επίβλεψη όμως ενός project manager που αναλαμβάνει τον συντονισμό και καθορίζει τις ενέργειες των ομάδων εργασίας, έχοντας την υπευθυνότητα ολόκληρου του project. Ο project manager έχει βασικό ρόλο στη χάραξη της στρατηγικής και της πολιτικής της επιχείρησης και αποφασιστική γνώμη στην χάραξη των προγραμμάτων δράσης.

Δ) Οργάνωση Project: Στην οργάνωση αυτή δημιουργείται ένα ειδικό τμήμα της επιχείρησης και ασχολείται αποκλειστικά με το συγκεκριμένο project. Υπάρχει αυτοσυντονισμός του συγκεκριμένου τμήματος, του οποίου οι διευθύνοντες πρέπει να είναι άτομα ειδικευμένα με υψηλά προσόντα, επειδή σ' αυτούς στηρίζεται κατά το μεγαλύτερο μέρος η επιτυχία του project.

Σε όλες τις μορφές της επιχειρηματικής δραστηριότητας υπάρχουν δύο είδη οργάνωσης: η **τυπική** και η **άτυπη** οργάνωση.<sup>4</sup>

Η τυπική οργάνωση χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο αρχών και κανονισμών, βάση της ειδίκευσης και τυποποίησης των ενεργειών, ενώ η άτυπη βασίζεται στις αυθόρμητες σχέσεις μεταξύ των ατόμων που δεν ορίζονται από καμία αρχή της οργάνωσης και προκύπτουν από την επιδίωξη ικανοποίησης κοινών αναγκών.

### **2.3.2. Τυπική και Άτυπη Οργάνωση**

Η **τυπική οργάνωση** καθορίζεται από την εκάστοτε οργανωτική δομή της επιχείρησης. Η τυπική οργάνωση έχει σχέση με τον καταμερισμό της εργασίας μεταξύ των μελών ή των ομάδων της επιχείρησης. Μέσα από την τυπική οργάνωση γίνεται η μεταβίβαση της εξουσίας και της ευθύνης στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Περιγράφει τις ομαδοποιήσεις δραστηριοτήτων, τις διαφοροποιήσεις ενεργειών και τις εκχωρήσεις εξουσιών, καθορίζοντας έτσι τις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων και των διαδικασιών.

Στην τυπική οργάνωση, οι ενέργειες διαφοροποιούνται μέσω:

---

<sup>4</sup> Φύλακτος Δημήτριος, Διοίκηση Προσωπικού, Μεσολόγγι 2000 – 01



A) του οριζόντιου διαφορισμού, τη διαίρεση δηλαδή του συνόλου των εργασιών κατά πλάτος και

B) του κάθετου διαφορισμού, όπου οι διοικητικές λειτουργίες ανατίθενται σε διαφορετικά υποσυστήματα διαφορετικών ιεραρχικών βαθμίδων. Ο κάθετος διαφορισμός αναφέρεται κυρίως στον συγκεντρωτικό ή αποκεντρωτικό τρόπο διοίκησης σχετικά με την εκχώρηση αρμοδιοτήτων, τη λήψη αποφάσεων αλλά και την ανάληψη ευθυνών.

Το συγκεντρωτικό σύστημα ξεκινά από την κατ' αρχήν δυσπιστία των προϊσταμένων προς τους υφισταμένους και χαρακτηρίζεται από την απομάκρυνση του επιπέδου λήψης των αποφάσεων και την ιεράρχηση της εξουσίας με τρόπο που να παρεμποδίζει τόσο την οριζόντια όσο και την κάθετη επικοινωνία.

Ο αποκεντρωτικός τρόπος διοίκησης ξεκινά από την παραδοχή ότι το προσωπικό είναι ικανό για αυτοκαθοδήγηση και συνεπώς άξιο εμπιστοσύνης. Αποτέλεσμα αυτής της νοοτροπίας είναι η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στο προσωπικό, η ενθάρρυνση της πρωτοβουλίας και της δημιουργικότητας. Στην πράξη συναντώνται διάφορες παραλλαγές και συνδυασμοί των δύο παραπάνω τρόπων διοίκησης.

Η **άτυπη οργάνωση** συνυπάρχει με την τυπική οργάνωση και αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων που εργάζονται στην επιχείρηση. Η άτυπη οργάνωση αποτελείται από ομάδες που δημιουργούνται για να καλύψουν τις διάφορες ανάγκες των μελών τους. Οι σχέσεις δε μεταξύ των μελών τους δημιουργούνται αυθόρμητα στα πλαίσια της παρουσίας τους στην επιχείρηση.

Οι άτυπες ομάδες εμφανίζονται σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας, σε διαφορετικό βέβαια βαθμό. Εντονότερη παρουσία έχουν στα κατώτερα κλιμάκια. Οι συνηθέστερες κατηγορίες εμφάνισης των άτυπων ομάδων της επιχείρησης είναι:

- Κάθετες άτυπες ομάδες, οι οποίες συναντώνται σε μεμονωμένα τμήματα και απαρτίζονται από ιεραρχικά άνισους.

- Οριζόντιες άτυπες ομάδες, που περιλαμβάνουν άτομα που ανήκουν στο ίδιο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας (συνήθως manager διαφόρων τμημάτων).
- Τυχαίες άτυπες ομάδες των οποίων τα μέλη δεν μπορούν να ταξινομηθούν βάσει της τυπικής δομής, αλλά συνδέονται με καθαρά φιλικούς δεσμούς μεταξύ τους και προέρχονται από οποιοδήποτε τμήμα της επιχείρησης.

Οι άτυπες ομάδες είναι δυνατόν είτε να υποβοηθούν είτε να παρεμποδίζουν το έργο της τυπικής οργάνωσης. Όταν η τυπική οργάνωση αγνοεί σε σχετικά μεγάλο βαθμό τις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων, τότε δημιουργούνται εσωτερικές συγκρούσεις στην επιχείρηση. Οι στόχοι και οι επιδιώξεις των ομάδων δεν πρέπει να παραβλέπονται από τη διοίκηση, η οποία πρέπει να αναπροσαρμόζει την πολιτική της σύμφωνα με τις ανάγκες που παρουσιάζονται.

Η άτυπη ομάδα χαρακτηρίζεται από τον καθορισμό κανόνων και προτύπων συμπεριφοράς. Δημιουργούνται βάσει των ιδιαίτερων αξιών που θεωρούνται σημαντικές για την ομάδα, που τις περισσότερες φορές είναι κοινά αποδεκτές. Ο βαθμός μάλιστα κατά τον οποίο ορισμένα μέλη επιθυμούν να παραμείνουν ή και να ενταχθούν σε μια ομάδα, εξαρτάται από το πόσο αποδέχονται ή όχι τις συγκεκριμένες αξίες, που είτε προϋπήρχαν, είτε δημιουργήθηκαν μέσα από τις λειτουργίες της ομάδας.

Σε περίπτωση παρέκκλισης από τα πρότυπα της ομάδας, ασκείται πίεση για τη συμμόρφωση του 'παραβάτη', και αν αυτό δεν επιτευχθεί το άτομο εγκαταλείπει την ομάδα και απομονώνεται κοινωνικά. Χαρακτηριστική είναι η κοινωνική απομόνωση ατόμων τα οποία παράγουν περισσότερο από τα πρότυπα που έχει θέσει η άτυπη ομάδα. Άλλες αιτίες που μπορεί να προκαλέσουν προστριβές μεταξύ άτυπων ομάδων και μελών τους είναι η εμφάνιση ενός 'ξένου' σε μία ήδη σταθερή και συνεκτική ομάδα και η διαφορά στα 'πιστεύω' γύρω από ένα θέμα.

Γενικότερα τα πρότυπα που τίθενται από τις άτυπες ομάδες δημιουργούν συχνά δυσχέρειες στην ομαλή λειτουργία της οργάνωσης. Γι' αυτό πρέπει να τονισθεί ότι η γενικότερη στρατηγική που πρέπει να ακολουθείται από τη διοίκηση μιας

επιχείρησης, είναι η προσπάθεια εναρμόνισης των στόχων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση με τους στόχους που έχουν τεθεί από την ομάδα.

Τέλος, έχει παρατηρηθεί, ότι τα μέλη που ανήκουν σε μία άτυπη ομάδα επιτυγχάνουν άμεση μεταβίβαση πληροφοριών, μέσω της δημιουργίας άτυπων οδών επικοινωνίας. Βέβαια, η ταχύτητα μεταβίβασης πληροφοριών δεν σημαίνει κατ' ανάγκη και ακρίβεια των πληροφοριών. Το μέγεθος της ομάδας από τη μία και η συνοχή των μελών της και η ποιότητα των επικοινωνιών (που καθορίζει και την ποιότητα των πληροφοριών) από την άλλη συνδέονται αντιστρόφως ανάλογα, δηλαδή:

Μικρό μέγεθος – Καλή ποιότητα επικοινωνιών – Μεγάλη συνοχή

Μεγάλο μέγεθος – Κακή ποιότητα επικοινωνιών – Μικρή συνοχή

Η διοίκηση των επιχειρήσεων πρέπει να αναγνωρίσει και να εκμεταλλευθεί το άτυπο αυτό σύστημα μεταβίβασης πληροφοριών, λαμβάνοντας πάντα υπόψη ότι χαρακτηριστικά του γνωρίσματα είναι:

- Η μεγάλη ταχύτητα μεταβίβασης
- Η συχνή διαστρέβλωση των αρχικών πληροφοριών, που μπορεί να δημιουργήσει σοβαρότατα προβλήματα στη διοίκηση της επιχείρησης.

### **2.3.3 Η δημιουργία κλίκας και ομάδας**

Ίσως η δημιουργία κλίκας και ομάδας είναι το συχνότερο σύμπτωμα στην υπηρεσιακή οργάνωση στην ελληνική πραγματικότητα. Ο προϊστάμενος στην περίπτωση αυτή συγκροτεί με άλλους είτε γνωστούς είτε συντεχνιακούς γνώριμους είτε πολιτικούς φίλους, ομάδα με την οποία επικοινωνεί και συνήθως πολλά από τα μέλη των ομάδων αυτών είναι διατηρούν φιλικές σχέσεις με τον προϊστάμενο και όχι μόνο καθαρά υπηρεσιακές.

Ο προϊστάμενος που θα συγκροτήσει μια τέτοια ομάδα αυτόματα μειώνει το προσωπικό του κατά τον αριθμό των υπαλλήλων που δεν συμμετέχουν στην

ομάδα. Με τη σύσταση παρόμοιας ομάδας εμφανίζεται παράλληλα μια άλλη ομάδα που αντιστρατεύεται και αντιπαρά τίθεται στην ομάδα του προϊστάμενου (δικοί του άνθρωποι και δικοί μας). Οι ομάδες αυτές έχουν δικό τους κώδικα επικοινωνίας και τα μέλη τους καλύπτουν το ένα το άλλο, αλλά και επιτίθενται σε περίπτωση απειλής ή πρόθεσης ή επιβολής. Όπως είναι φυσικό η αντίπαλη ομάδα υποσκάπτει τα θεμέλια της οργάνωσης σε βάρος της υπηρεσίας, κυρίως επιφυλάσσει εκπλήξεις όταν ο προϊστάμενος βρεθεί λόγω αλλαγής κλίματος ή άλλων λόγων σε αδυναμία. Οι κλίκες γύρω από τον προϊστάμενο αποτελούν άτυπες οργανωτικές ομάδες που διαβρώνουν τα θεμέλια της οργάνωσης αλλά επιδρούν στη μείωση της παραγωγικότητας.

Οι συστάσεις και η λειτουργία ομάδων που συγκροτούνται λόγω συντεχνιακής υφής, είτε για λόγους κοινών ενδιαφερόντων (π.χ. σκακιστές, κυνηγοί, οπαδοί αθλητικών ομάδων κλπ.) είναι φαινόμενα υγιή όταν οι στόχοι δεν αντιστρατεύονται τη λειτουργία της οργάνωσης και δε θεωρούνται αντίπαλοι των άλλων ομάδων. Ακόμη η λειτουργία των άτυπων ομάδων μπορεί να αποβεί επωφελής και θετική, όταν η ηγεσία αντιληφθεί τις ανάγκες τους και τα ψυχολογικά τους χαρακτηριστικά. Οι ομάδες αυτές διακρίνονται από την ενιαία και συλλογική συμπεριφορά τους και αναδεικνύουν ηγεσίες που μελλοντικά διαδραματίζουν θετικούς ρόλους υπέρ της διοίκησης.

#### **2.3.4 Άτυπες ηγεσίες και ηγέτες στα πλαίσια της υπηρεσίας**

Η υπηρεσία είναι ένας ζωντανός οργανισμός που συντίθεται από πρόσωπα με τα δικά τους χαρακτηριστικά και τις βιοτικές, ψυχολογικές και κοινωνικές ανάγκες. Τα πρόσωπα που συγκροτούν την υπηρεσία ανήκουν σε διαφορετικά επίπεδα απόδοσης στην εργασία αλλά και σε διαφορετικές βαθμίδες επιρροής απέναντι στον προϊστάμενο και τους συναδέλφους τους. Ο βαθμός επιρροής εξαρτάται και σχετίζεται με τον ηγετικό ρόλο που διαδραματίζουν μέσα στον

εργασιακό χώρο. Έτσι διακρίνουμε μέσα στην υπηρεσία κατηγορίες άτυπης ηγεσίας και επιρροής, πέρα από το βαθμό που κατέχουν στην υπηρεσιακή ιεραρχία.

Μια κατηγορία ηγετών είναι αυτοί που γνωρίζουν καλύτερα το αντικείμενο της εργασίας. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι έχοντες τη γνώση του αντικειμένου. Ο ρόλος που διαδραματίζουν οι υπάλληλοι αυτοί σε σχέση με την υπηρεσία είναι άλλοτε θετικός και άλλοτε αρνητικός. Είναι θετικός όταν, έχοντας την γνώση ενημερώνουν τους συναδέλφους τους και συμπληρώνουν τον προϊστάμενο στα καθήκοντα του, για παράδειγμα ερμηνεύουν καλύτερα και έγκυρα μια ασαφή εγκύκλιο. Αρνητική εμφανίζεται όταν με όπλο την γνώση του αντικειμένου αμφισβητούν τις γνώσεις του προϊσταμένου και υπονομεύουν το όλο οικοδόμημα της οργάνωσής τους, αλλά και την άσκηση της διοίκησης. Κάτω από αυτές τις αντικειμενικές καταστάσεις η διοίκηση (διευθυντής, τμηματάρχης κλπ.) πρέπει με ειδική επικοινωνιακή τεχνική να κερδίσει αυτούς τους άτυπους ηγέτες και να χρησιμοποιηθούν θετικά, συμπληρώνοντας το διοικητικό ρόλο.

Αντίθετα, η δημιουργία σύγκρουσης και αντιδικίας μεταξύ προϊσταμένου και των άτυπων ηγετών, υπονομεύει το έργο του πρώτου με βλάβη της υπηρεσίας και μείωση του ηθικού και της απόδοσης των υπαλλήλων. Συχνά η σύγκρουση αυτή οφείλεται στην αδυναμία του προϊσταμένου να αναγνωρίσει την προσφορά του άτυπου ηγέτη, σε τέτοιο βαθμό ώστε αυτός με τους άλλους άτυπους ηγέτες συγκροτούν μια ομάδα αντιπαλότητας με επιθετικές τάσεις που επηρεάζει τους υπόλοιπους υπαλλήλους.

---

## 3. ΗΓΕΣΙΑ

---

### 3.1 Ο ορισμός της ηγεσίας και του ηγέτη

Ως ηγεσία μπορεί να οριστεί<sup>5</sup> η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και την φιλοδοξία της για πρόοδο ή και ένα καλύτερο μέλλον. Με βάση τον ορισμό αυτόν, δύο είναι τα θεμελιώδη στοιχεία του πυρήνα της έννοιας της ηγεσίας. Πρώτον, είναι η άσκηση επιρροής (influence) ενός ατόμου (ηγέτη-leader) πάνω σε άλλους ανθρώπους (followers), με αποτέλεσμα να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για την υλοποίηση των στόχων.

Η ηγεσία λοιπόν, ως άσκηση επιρροής αφορά αυτές τις στάσεις, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές των ανθρώπων, όπως το πάθος, ο ενθουσιασμός, το κέφι, η πρωτοβουλία, η δημιουργικότητα, η έμπνευση, η δέσμευση, η αφοσίωση, η πίστη, και η ψυχή και είναι αυτά που απαιτούνται για να αξιοποιηθούν στο μέγιστο οι δυνατότητες των εργαζομένων και να φτάσουν στις μέγιστες δυνατές επιδόσεις.

Το δεύτερο στοιχείο της έννοιας της ηγεσίας είναι ότι οι άνθρωποι εθελοντικά και πρόθυμα επιδιώκουν να υλοποιούν στόχους που αφορούν φιλοδοξίες ή ιδανικά για πρόοδο, ή ένα καλύτερο μέλλον. Αυτό σημαίνει ότι η έννοια της ηγεσίας συνδέεται με την αλλαγή, την πρόοδο, και το «καλύτερο

---

<sup>5</sup> Μπουραντάς Δ., Ηγεσία. «Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», εκδ. Κριτική, 2005.

& Κατσάλης Α., «Σημειώσεις Ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων θεωρίες και σκέψεις» Kingston University, 2005.

μέλλον» για τους ανθρώπους. Έχοντας ορίσει την έννοια της ηγεσίας μπορούμε να ορίσουμε και την έννοια του ηγέτη.

Ηγέτης μπορεί να είναι οποιοδήποτε άτομο, το οποίο ασκεί επιρροή πάνω σε άλλα άτομα και τα κάνει να τον **«ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα»**. Ηγέτης είναι αυτός που κερδίζει αυτές τις στάσεις, τις συμπεριφορές και τα συναισθήματα των ανθρώπων που τους κάνουν να δίνουν το καλύτερό τους εαυτό ως άτομα και ως ομάδα για να επιτύχουν στόχους, σε μια πορεία προόδου για ένα καλύτερο μέλλον.

Με αυτή λοιπόν την έννοια, ηγέτης θα μπορούσε να είναι ένας πρόεδρος ή διευθύνων σύμβουλος ή γενικός διευθυντής μιας επιχείρησης από την στιγμή που επιτυγχάνει να εμπνεύσει τα προηγούμενα χαρακτηριστικά στους ανθρώπους του. Θα μπορούσε όμως, να είναι ηγέτης ο διευθυντής όπως και ο προϊστάμενος στο χαμηλότερο ιεραρχικό επίπεδο, από τη στιγμή που ασκεί επιρροή στους συνεργάτες του και τους κάνει να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα. Αυτή είναι, λοιπόν η έννοια του ηγέτη για τη Διοικητική Επιστήμη και τις επιχειρήσεις.

### **3.2 Ηγεσία - Επιρροή - Δυνάμεις επιρροής**

Σύμφωνα με τον προηγούμενο ορισμό, η ηγεσία είναι ουσιαστικά μια σχέση επιρροής μεταξύ ανθρώπων. Συνεπώς, η βαθύτερη κατανόηση της έννοιας της ηγεσίας προϋποθέτει την κατανόηση των εννοιών της δύναμης και της επιρροής. Στη συνέχεια παρουσιάζονται αυτές οι έννοιες<sup>6</sup>.

**✓ Δύναμη.** Η δύναμη απαιτεί δύο ή περισσότερα άτομα – ένα που την ασκεί και ένα τουλάχιστον που την υφίσταται. Η δύναμη, λοιπόν, είναι

---

<sup>6</sup> Μπουραντάς Δ., Ηγεσία. «Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», εκδ. Κριτική, 2005.

η δυνατότητα ενός ανθρώπου να επιβάλει τις επιθυμίες του στους άλλους επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους.

**✓ Εξουσία.** Ως εξουσία ορίζεται το νόμιμο δικαίωμα που έχει κανείς να ασκεί τη δύναμη που διαθέτει. Αποτελεί, δηλαδή, η εξουσία τη «**νομιμοποιημένη δύναμη**» που προκύπτει από τη θέση που κατέχει το άτομο στη διοικητική ιεραρχία σύμφωνα με το νομικό ή θεσμικό πλαίσιο.

**✓ Επιρροή.** Η επιρροή είναι η αλλαγή της σκέψης, των ιδεών, των συναισθημάτων, των στάσεων, των ικανοτήτων, των προσδοκιών και κυρίως της συμπεριφοράς ενός ατόμου, η οποία προκύπτει από τη επίδραση της δύναμης που ασκείται σε αυτό από άλλο άτομο.

Σύμφωνα με τους ορισμούς που δόθηκαν στις παραπάνω έννοιες, φαίνεται ότι η δύναμη και η εξουσία αποτελούν τα μέσα τα οποία χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να επηρεάσει, να κατευθύνει, να καθοδηγήσει, να ενεργοποιήσει, να παρακινήσει τα μέλη της ομάδας. Η ηγεσία αποτελεί, δηλαδή, μια λειτουργία, ενώ η δύναμη και η εξουσία αποτελούν μέσα που χρησιμοποιεί ο ηγέτης.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά τη δύναμη και την εξουσία που διαθέτει ή πρέπει να διαθέτει και να χρησιμοποιεί. Οι πηγές και οι μορφές δύναμης που είναι δυνατόν να διαθέτει και να χρησιμοποιεί ο ηγέτης είναι:

**Ø Δύναμη ανταμοιβής.** Ο ηγέτης διαθέτει αυτή την δύναμη, όταν πείθει τους ανθρώπους ότι μέσω της δικής του «ηγεσίας» μπορούν να επιτύχουν υψηλούς στόχους, «ιδανικά και οράματα» που συνδέονται με τις ατομικές ανάγκες και αξίες του καθενός.

Εν κατακλείδι, οι άνθρωποι ακολουθούν «εθελοντικά και πρόθυμα» κάποιον μόνον όταν τον εμπιστεύονται και θεωρούν ότι αυτός θα τους οδηγήσει στην ικανοποίηση των αναγκών τους και σε μια καλύτερη μελλοντική θέση.



- Ø **Δύναμη τιμωρίας.** Αυτός που έχει τη δύναμη να επιβάλλει κάθε είδους ποινή, έχει την ικανότητα να επηρεάζει τις ενέργειες και τη συμπεριφορά. Αυτή η πηγή δύναμης βασίζεται, δηλαδή, στο φόβο της τιμωρίας και είναι ουσιαστικά αντίθετη της δύναμης της ανταμοιβής.
- Ø **Δύναμη αναφοράς.** Αυτή προέρχεται από το γεγονός ότι τα άτομα έχουν κάποιον σαν πρότυπο ή σημείο αναφοράς, δηλαδή θέλουν να ταυτιστούν με ένα άτομο, διότι έχει τέτοια ατομικά χαρακτηριστικά που γίνονται θαυμαστά.
- Ø **Δύναμη ειδικού – γνώσης.** Αυτή πηγάζει από τις γνώσεις που έχει ένα άτομο σε έναν ειδικό τομέα. Για παράδειγμα, σε μια ομάδα ατόμων της ίδιας θέσης στη διοικητική ιεραρχία, εκείνος που είναι περισσότερο ειδικός σε ένα ζήτημα που η ομάδα αντιμετωπίζει έχει τη μεγαλύτερη δύναμη επηρεασμού των υπολοίπων.
- Ø **Νόμιμη δύναμη(εξουσία).** Αυτή προέρχεται από τη θέση του ατόμου στην ιεραρχία. Συνήθως, πρόκειται για μια νόμιμη δύναμη που έχει μεταβιβαστεί. Για παράδειγμα, ο προϊστάμενος έχει μια νόμιμη δύναμη που έχει από τον διευθυντή, ο οποίος την αντλεί από το Δ.Σ και από τους μετόχους.
- Ø **Δύναμη πληροφοριών.** Στις σημερινές κοινωνικές συνθήκες, η κατοχή πληροφοριών ή ο έλεγχος των μηχανισμών με τους οποίους μεταβιβάζονται αποτελεί σημαντική πηγή δύναμης.

Η ηγεσία, ανάλογα με τα άτομα στα οποία ασκείται και τις καταστάσεις μπορεί να στηριχθεί σε όλες τις παραπάνω πηγές δύναμης. Όμως εξ' ορισμού στηρίζεται κυρίως στις δυνάμεις ανταμοιβής, αναφοράς και γνώσης.

### 3.3 Ηγεσία και μάνατζμεντ

Αναζητώντας τους δύο ρόλους είναι προφανές ότι<sup>7</sup>, μάνατζερ και ηγέτες έχουν διαφορετικές στάσεις απέναντι στους στόχους, το έργο, τις σχέσεις με τους άλλους και την εικόνα που έχουν για τον εαυτό τους. Για τους μάνατζερ, οι στόχοι είναι αντικειμενικοί και προκύπτουν από τις ανάγκες του οργανισμού, ενώ οι ηγέτες έχουν προσωπική αντίληψη για τους στόχους οι οποίοι εκφράζουν και τα δικά τους οράματα, πιστεύω και ιδανικά. Για την υλοποίηση του έργου, οι μάνατζερ εξετάζουν εναλλακτικές λύσεις και επιλέγουν την πιο ικανοποιητική, ενώ οι ηγέτες βρίσκουν νέους, καινοτόμους τρόπους που ξαφνιάζουν και εντυπωσιάζουν. Οι μάνατζερ βλέπουν τους συνεργάτες τους ως υφισταμένους (σχέση εξουσίας), ενώ οι ηγέτες αναπτύσσουν μαζί τους και συναισθηματικές σχέσεις μέσω της δημιουργίας οράματος, της έμπνευσης και του ενθουσιασμού. Οι μάνατζερ κυρίως επιδιώκουν τη σταθερότητα του οργανισμού και των αρχών τους, ενώ οι ηγέτες δεν έχουν τίποτα σαν δεδομένο και βρίσκονται συνεχώς σε μια αναζήτηση. Αναζητούν διαρκώς το διαφορετικό και το καινούργιο. Διαπνέονται από ριζοσπαστικό πνεύμα και είναι προσανατολισμένοι στο μέλλον.

Πέραν όμως των εννοιολογικών αυτών διευκρινίσεων, η έννοια της ηγεσίας στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς έχει καθιερωθεί ως υπερσύνολο του μάνατζμεντ. Δηλαδή η αποτελεσματική ηγεσία εμπεριέχει την άσκηση μάνατζμεντ, όπως η έννοια του ηγέτη εμπεριέχει την έννοια του μάνατζερ. Συνεπώς η έννοια «ηγέτης» είναι ευρύτερη αυτής του «μάντζερ».

Αυτό που θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ως βασική ειδοποιό διαφορά, σύμφωνα με τα προηγούμενα, μεταξύ του μάνατζερ και του ηγέτη είναι ότι ο

---

<sup>7</sup> Badaracco et all , «Για την ηγεσία», κλειδάριθμος, 2003. & Μπουραντάς Δ., Ηγεσία. «Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», εκδ. Κριτική, 2005.

δεύτερος, επιπλέον των όσων κάνει και επιτυγχάνει ο πρώτος, διακρίνεται για το ότι:

- ✓ Κάνει τους άλλους ανθρώπους να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα, κερδίζει δηλαδή την έμπνευση, την πίστη, τον ενθουσιασμό, τη δέσμευση και τη διάθεση για τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις, εμπνέοντας μέσω οραμάτων, φιλοδοξιών, προσδοκιών και αξιών.
- ✓ Δημιουργεί ένα καλύτερο μέλλον μέσω μικρών ή μεγάλων αλλαγών, αναλόγως του ιεραρχικού επιπέδου που βρίσκεται.

Για να πετύχει τα προηγούμενα, ο ηγέτης ασφαλώς ασκεί ταυτόχρονα και τις διοικητικές λειτουργίες (μάνατζμεντ), όπως προγραμματισμό, έλεγχο, οργάνωση και συντονισμό.

Σύμφωνα λοιπόν με όλα τα παραπάνω προκύπτει ότι οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, για να εξασφαλίσουν την επιτυχία τους, δεν αρκεί να διαθέτουν στελέχη τα οποία να είναι μόνο μάνατζερ αλλά πρέπει να είναι ταυτόχρονα και ηγέτες. Αυτό σημαίνει ότι μάνατζμεντ και ηγεσία είναι συμπληρωματικοί ρόλοι ή λειτουργίες εξίσου απαραίτητες για την αποτελεσματικότητα των στελεχών και των οργανώσεων που διοικούν. Άλλωστε τελική επιδίωξη και του μάνατζερ και του ηγέτη είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω άλλων ανθρώπων, αξιοποιώντας αποτελεσματικά τους διαθέσιμους υλικούς και μη υλικούς πόρους.

### 3.4 Τι πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης

Η ηγετική συμπεριφορά ως περιεχόμενο και ως χαρακτήρας δεν έχει καμιά αξία αν δεν οδηγεί στην επίτευξη αποτελεσμάτων. Συνεπώς, η έννοια του ηγέτη δεν έχει νόημα και αξία αν αυτός δεν επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

**«Αποτελεσματική ηγεσία = ηγετική συμπεριφορά \* αποτελέσματα»**

Η αποτελεσματική ηγεσία λοιπόν, είναι γινόμενο και όχι άθροισμα της ηγετικής συμπεριφοράς (περιεχόμενο – χαρακτήρας) και των αποτελεσμάτων.

Έτσι αν ένα από τους δύο συντελεστές είναι μηδέν, τότε το γινόμενο είναι μηδέν. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης δεν ηγείται πραγματικά, αφού δεν επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο κάθε προϊστάμενος - ηγέτης είναι<sup>8</sup> το μέρος των εκάστοτε επιχειρηματικών στόχων που αναλογούν στην δική του περιοχή ευθύνης ή οργανωτική μονάδα και μπορούν να στηρίζονται σε ένα πλαίσιο αρχών, ούτως ώστε να συνδέονται με την ανταγωνιστικότητα και τη διαρκή επιτυχία της επιχείρησης.

***Ισορροπημένα αποτελέσματα για όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων.***

Η πρώτη βασική αρχή αφορά το περιεχόμενο των αποτελεσμάτων. Ασφαλώς, σε κάθε περίπτωση προϊστάμενου – ηγέτη, τα αποτελέσματα προς επίτευξη είναι διαφορετικά, όμως σε όλες τις περιπτώσεις πρέπει να συνδέονται με την ικανοποίηση των ενδιαφερομένων – συμφερόντων της επιχείρησης και με την επιβίωση και την επιτυχία της. Με βάση λοιπόν αυτή τη λογική, τα αποτελέσματα του κάθε ηγέτη πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες των μετόχων, των εργαζομένων, των πελατών αλλά και της κοινωνίας ευρύτερα. Η ικανοποίηση αυτών των αναγκών απαιτεί τη δημιουργία αξίας από την επιχείρηση και την ανταγωνιστικότητα αυτής που, με την σειρά τους, απαιτούν έναν «οργανισμό» ικανό για αυτά. Άρα λοιπόν, ο ηγέτης έχει να πετύχει πέντε

---

<sup>8</sup> Μπουραντάς Δ., Ηγεσία. «Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», εκδ. Κριτική, 2005.

κατηγορίες αποτελεσμάτων, δηλαδή αποτελέσματα που αφορούν τους πελάτες, τους εργαζομένους, τους μετόχους, την κοινωνία και τον οργανισμό.

### **Ø Αποτελέσματα προς τους εργαζομένους**

Η αποτελεσματικότητα, η ανταγωνιστικότητα και η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται από το «μπορώ» και το «θέλω» των εργαζομένων. Συνεπώς τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο προϊστάμενος – ηγέτης ως προς τους εργαζομένους αφορούν τη διαρκή εξασφάλιση του «θέλω» και του «μπορώ» αυτών, που απαιτούνται για την επίτευξη υψηλών επιδόσεων.

Πρώτον, ο ηγέτης έχει την ευθύνη της εξασφάλισης του κατάλληλου ποσοτικά αριθμού των εργαζομένων στην οργανωτική του μονάδα και ταυτόχρονα την ευθύνη της εξασφάλισης των κατάλληλων ικανοτήτων και της διαρκούς ανάπτυξης αυτών.

Δεύτερον, πρέπει να εξασφαλίσει τις κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων, όπως την υπευθυνότητα, τη δέσμευση στην επίτευξη στόχων, τη διάθεση για επίτευξη υψηλών επιδόσεων, το ομαδικό πνεύμα και τη συνεργασία, την πειθαρχία, την πρωτοβουλία, τις κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές ως προς τους πελάτες, τις αλλαγές, τη συνεχή βελτίωση κ.λ.π.

Προϋπόθεση όλων αυτών είναι η εξασφάλιση από τον προϊστάμενο – ηγέτη της εμπιστοσύνης και της ικανοποίησης των αναγκών των ανθρώπων του. Η ικανοποίηση των αναγκών ασφαλώς δεν αφορά μόνο την εξασφάλιση απασχόλησης και εισοδήματος, αλλά ταυτόχρονα την ικανοποίηση ανώτερων αναγκών.

Η επίτευξη των προηγούμενων αποτελεσμάτων σε επίπεδο ανθρώπων είναι πρωταρχική, αφού ο ηγέτης επιτυγχάνει τα αποτελέσματα που αναφέρονται στην συνέχεια μέσω ανθρώπων – συνεργατών του.

### **Ø Αποτελέσματα για τους πελάτες**

Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει και να επιτύχει χωρίς ικανοποιημένους και πιστούς (loyal) πελάτες. Χωρίς ικανοποιημένους και πιστούς πελάτες δεν υπάρχουν πωλήσεις, χωρίς πωλήσεις δεν υπάρχουν έσοδα,

χωρίς έσοδα δεν υπάρχει επιχείρηση. Πιστοί πελάτες είναι μόνο οι πολύ ικανοποιημένοι. Οι υπόλοιποι, ακόμα και ικανοποιημένοι μπορούν εύκολα να πάνε στον ανταγωνισμό. Συνεπώς η υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών είναι αποτέλεσμα που πρέπει να επιτυγχάνει ο κάθε προϊστάμενος – ηγέτης. Τα ηγετικά στελέχη της επιχείρησης πρέπει να δημιουργούν και να προσφέρουν διαρκώς ανταγωνιστικές «**προτάσεις αξίας**» για τους πελάτες και να εξασφαλίζουν την υψηλή ικανοποίησή τους. Μια τέτοια πρόταση συνήθως περιλαμβάνει καινοτομίες, ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, κόστος, ταχύτητα εξυπηρέτησης.

#### **Ø Αποτελέσματα για τους μετόχους**

Τα αποτελέσματα που οι μέτοχοι προσδοκούν από την επιχείρηση και κατά συνέπεια, από τα στελέχη είναι η συνεχής βελτίωση της κερδοφορίας, η αύξηση των εσόδων και η μείωση των δαπανών, η αύξηση της οικονομικής αξίας της επιχείρησης και βεβαίως η διαφάνεια και το αποτελεσματικό μάνατζμεντ σε αυτή. Αυτές οι προσδοκίες των μετόχων εκφράζονται στα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο κάθε προϊστάμενος – ηγέτης. Βασικά τέτοια αποτελέσματα μπορεί να είναι η μείωση του κόστους – δαπανών όλων των συντελεστών μέσω της παραγωγικότητας και της αποδοτικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων, η συμβολή στην αύξηση των πωλήσεων, στον εντοπισμό και την αξιοποίηση των επιχειρηματικών ευκαιριών, στην ανάπτυξη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, στη διαφάνεια, στην αποτελεσματική και έντιμη διαχείριση.

#### **Ø Αποτελέσματα για την κοινωνία.**

Οι διαρκώς επιτυχημένες επιχειρήσεις έχουν έναν ευρύτερο σκοπό πέραν των κερδών. Αυτό σημαίνει ότι μια επιχείρηση, ως σημαντικός κοινωνικός θεσμός, έχει χρέος να συνεισφέρει στην ανάπτυξη της κοινωνίας μέσα στην οποία λειτουργεί, στην ευημερία και τη πρόοδό της. Αυτή η συμβολή της επιχείρησης εκφράζεται με τον όρο κοινωνική ευθύνη και συνίσταται σε συγκεκριμένα αποτελέσματα ή συνεισφορές της επιχείρησης προς τη ευρύτερη κοινωνία, που

συνήθως αφορούν την κοινωνική πρόνοια, το φυσικό περιβάλλον, την παιδεία, την υγεία, τις υποδομές, την έρευνα και τον πολιτισμό.

Εκτός όλων των άλλων λοιπόν, ευθύνη της ηγεσίας είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων για την ικανοποίηση ευρύτερων κοινωνικών αναγκών, πέραν της παραγωγής αγαθών, της απασχόλησης των εισοδημάτων και των κερδών.

### **Ø Αποτελέσματα για τον «οργανισμό».**

Ο προϊστάμενος – ηγέτης έχει την ευθύνη της δημιουργίας και της διαρκούς ύπαρξης ενός οργανισμού ικανού να δημιουργεί αξία με αποτελεσματικό τρόπο, πράγμα που είναι προϋπόθεση για την επίτευξη των προηγούμενων κατηγοριών αποτελεσμάτων, για την ανταγωνιστικότητα και συνεπώς την επιβίωση και τη διαρκή επιτυχία. Τα ηγετικά στελέχη όλων των ιεραρχικών επιπέδων έχουν λίγο ή πολύ, την ευθύνη να δημιουργούν όλα εκείνα τα στοιχεία που αφορούν το «είναι», το «ποιόν», και το «γίγνεσθαι» του οργανισμού, και να προσδιορίζουν τη δυνατότητά του να δημιουργεί αξία.

Πιο συγκεκριμένα αυτά που πρέπει να επιτυγχάνει εδώ ο ηγέτης είναι η επιχειρηματικότητα, η συνεχής προσαρμογή των στρατηγικών, των δομών, των διεργασιών, των συστημάτων, της κουλτούρας, των υποδομών, ώστε η επιχείρηση να διαθέτει και συνεχώς να αναπτύσσει τις θεμελιώδεις εταιρικές ικανότητες, όπως αυτές της συνεχούς μάθησης και βελτίωσης, της καινοτομίας και της ανανέωσης, της ευελιξίας και της ταχύτητας. Στην ουσία ο ηγέτης πρέπει να επιτυγχάνει αποτελέσματα σε όλες τις παραμέτρους για να εξασφαλίσει την διαρκή επιτυχία της επιχείρησης.

Οι προηγούμενες κατηγορίες αποτελεσμάτων θα μπορούσαν να είναι ως ένα βαθμό συγκρουόμενες μεταξύ τους, αφού η ικανοποίηση της μιας θα μπορούσε να λειτουργεί σε βάρος μιας άλλης. Για παράδειγμα οι υψηλές αμοιβές των εργαζομένων, μπορεί να λειτουργούν εις βάρος των αποτελεσμάτων για τους μετόχους, αφού η αύξηση των αμοιβών μειώνει την κερδοφορία.

Γι' αυτό, ο ηγέτης στηρίζει και προσδιορίζει τα επιθυμητά αποτελέσματα με βάση την αρχή ισορροπίας σε ό,τι αφορά την ικανοποίηση των αναγκών των διαφόρων ομάδων ενδιαφερομένων.

Από την άλλη πλευρά θα πρέπει να βρίσκει τρόπους υπέρβασης των διαφορών και των αντιθέσεων μεταξύ των ομάδων. Για παράδειγμα η μείωση του κόστους μέσω της καλύτερης οργάνωσης επιτρέπει και τη μείωση των τιμών για τους πελάτες, την αύξηση των κερδών για τους μετόχους και των εισοδημάτων για τους εργαζομένους.

### **Ø Βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα.**

Ο ηγέτης επιτυγχάνει αποτελέσματα που διαρκούν. Η επίτευξη βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων αναμφίβολα είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση όλων των ομάδων ενδιαφερομένων.

Πέραν όμως αυτού, ο ηγέτης πρέπει να εξασφαλίζει την επίτευξη αποτελεσμάτων και την ικανοποίηση των ομάδων αυτών όχι μόνο πρόσκαιρα αλλά διαρκώς. Αυτό σημαίνει ότι ταυτόχρονα με την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων, πρέπει να εξασφαλίζεται και η μακροπρόθεσμη επιτυχία. Αυτό το επιτυγχάνει επενδύοντας και οικοδομώντας την επιχείρηση του μέλλοντος καθώς και αναπτύσσοντας διαδόχους.

### **Ø Αποτελέσματα επιμέρους και συνολικά.**

Ένας ηγέτης - προϊστάμενος έχει συνήθως την ευθύνη της οργανωτικής μονάδας μιας ευρύτερης επιχείρησης. Για το λόγο αυτό πρέπει τα αποτελέσματα της οργανωτικής του μονάδας να συμβάλλουν στα συνολικά αποτελέσματα της επιχείρησης ώστε το «όλον» να είναι μεγαλύτερο από τα «μέρη» που το αποτελούν. Αυτό σημαίνει ότι οι ηγέτες πράττουν και ενεργούν με βάση τη λογική της συνέργειας, δηλαδή δεν ενδιαφέρονται μόνο για τα προσωπικά τους αποτελέσματα αλλά και για τα αποτελέσματα της επιχείρησης της οποίας αποτελούν οργανικό μέρος.



### 3.5 Αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά

Η επίτευξη όλων των προηγούμενων αποτελεσμάτων από την πλευρά του ηγέτη απαιτεί την άσκηση αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς.<sup>9</sup> Η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά είναι συνάρτηση δύο παραγόντων. Πρώτον, του περιεχομένου της ηγετικής συμπεριφοράς, δηλαδή τι κάνει ο ηγέτης. Η ηγετική συμπεριφορά αποτελείται από συγκεκριμένους ρόλους και λειτουργίες που πρέπει να ασκούνται. Δεύτερον, εξίσου σημαντικό παράγοντας είναι ο χαρακτήρας της ηγετικής συμπεριφοράς, ο οποίος περιλαμβάνει τρόπους με τους οποίους ασκούνται οι ρόλοι και οι λειτουργίες.

#### 3.5.1 Ηγετικοί ρόλοι

Η ηγετική συμπεριφορά, συνίσταται στους ακόλουθους ρόλους<sup>10</sup>:

- ▼ **Παρακίνηση συνεργατών.** Η απόδοση του κάθε εργαζόμενου εξαρτάται από την διάθεσή του να καταβάλλει προσπάθειες για να αποδώσει. Οι προϊστάμενοι - ηγέτες όλων των ιεραρχικών επιπέδων πρέπει να εξασφαλίζουν την διάθεση αυτή μέσω της παρακίνησης των εργαζομένων. Μέσω της καθημερινής επαφής και συμπεριφοράς τους να δημιουργούν το κατάλληλο κλίμα, να εμπνέουν, να συμπαρασύρουν και να κινητοποιούν τους έμμεσους και άμεσους συνεργάτες τους, ούτως ώστε να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.
- ▼ **Υποστήριξη συνεργατών.** Η απόδοση των εργαζομένων δεν εξαρτάται μόνον από την διάθεσή τους αλλά και από τις γνώσεις, τις ικανότητές τους

---

<sup>9</sup> Μπουραντάς Δ., Ηγεσία. «Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», εκδ. Κριτική, 2005.

<sup>10</sup> Durin A., “Leadership”, Houghton Mifflin, 2001 & Μπουραντάς Δ., Ηγεσία. «Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», εκδ. Κριτική, 2005.

και την δυνατότητά τους να κατανοούν. Αυτό συνεχώς εξασφαλίζεται από τον ηγέτη μέσω της σωστής ανάθεσης καθηκόντων, της πλήρους κατανόησης των στόχων και των τρόπων επίτευξής τους, της αποτελεσματικής καθοδήγησης, της ενθάρρυνσης, της πληροφόρησης – ενημέρωσης των συνεργατών του, της άρσης των περιορισμών και των εμποδίων στις προσπάθειές τους για απόδοση και της εξασφάλισης της ελευθερίας πρωτοβουλιών που απαιτείται. Εκτός αυτού ο ηγέτης πρέπει να εξασφαλίζει συνεχώς ένα κλίμα εμπιστοσύνης ώστε οι άνθρωποί του να μη φοβούνται να πάρουν πρωτοβουλίες.

- ▼ **Ανάπτυξη ομάδας και συνεργασίας.** Οι επιδόσεις και τα αποτελέσματα μιας μικρότερης ή μεγαλύτερης οργανωτικής μονάδας εξαρτώνται κατά ένα μεγάλο μέρος από τον βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι της αισθάνονται και λειτουργούν σαν ώριμη και αποτελεσματική ομάδα. Όμως όσο ικανά και ώριμα και αν είναι τα άτομα δεν μπορούν από μόνα τους χωρίς την καθοδήγηση του ηγέτη να αναπτύξουν την ομάδα και την συνεργασία μέσα σε αυτήν. Η ομάδα συνεπώς χτίζεται από τον ηγέτη της. Και για να χτιστεί πρέπει να γίνουν συγκεκριμένες ενέργειες. Επίσης δεν αρκεί ο ηγέτης να αναπτύξει την ομάδα, αλλά απαιτείται να διατηρεί σε συνεχή βάση το ομαδικό πνεύμα και την αποτελεσματική λειτουργία της.
- ▼ **Υλοποίηση έργου.** Σε καθημερινή βάση, το κάθε στέλεχος κάνει ενέργειες που αφορούν άμεσα την υλοποίηση έργου ή εργασιών. Οι ενέργειες που συνιστούν τούτο το ρόλο είναι η στοχοθεσία, ο προγραμματισμός και ο σχεδιασμός των βημάτων και των τρόπων υλοποίησης του έργου, η παρακολούθηση και ο έλεγχος της υλοποίησης του έργου, η επίλυση σχετικών προβλημάτων, η εξασφάλιση των μέσων, η επίτευξη παραγωγικότητας και αποτελεσματικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων.
- ▼ **Διοίκηση συντονισμού.** Η κάθε οργανωτική μονάδα αποτελεί ένα οργανικό μέρος μιας ευρύτερης ολότητας και, κατά συνέπεια, απαιτείται να ολοκληρώνεται αρμονικά στα πλαίσια αυτής. Αυτό σημαίνει συντονισμό και

συγχρονισμό με άλλες οργανωτικές μονάδες. Ο ηγέτης αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ των διαφόρων ιεραρχικών επιπέδων και οργανωτικών μονάδων της επιχείρησης αλλά και μεταξύ αυτής και των συνεργατών εκτός της επιχείρησης. Γι' αυτό λαμβάνει και μεταδίδει πληροφορίες, εξασφαλίζει την συνεργασία της μονάδας του με τις υπόλοιπες μονάδες, κατανοεί και εφαρμόζει πολιτικές και αποφάσεις της επιχείρησης, συγχρονίζει και συντονίζει τις λειτουργίες και το έργο της μονάδας του με τα αντίστοιχα των άλλων μονάδων.

- ▼ **Διοίκηση εξυπηρέτησης πελατών.** Στις σύγχρονες συνθήκες, η εστίαση στον πελάτη αποτελεί προϋπόθεση επιτυχίας για όλες τις επιχειρήσεις. Συνεπώς, η εξασφάλιση ποιοτικής εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών) αποτελεί βασικό ρόλο όλων των στελεχών. Αυτό σημαίνει ότι ο προϊστάμενος – ηγέτης πρέπει να σκέφτεται και να δρα έχοντας τον πελάτη στο μυαλό του και κάνοντας τις απαιτούμενες ενέργειες, όπως συνεχή κατανόηση των αναγκών των πελατών, παρακολούθηση και συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησης και ικανοποίησής τους, επικοινωνία – επαφή και ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τους πελάτες.
- ▼ **Ανάπτυξη συνεργατών.** Η διαρκής επιτυχία της κάθε επιχείρησης απαιτεί να υπάρχουν ανά πάσα στιγμή οι κατάλληλοι - σωστοί άνθρωποι σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Τα στελέχη και οι εργαζόμενοι που θα διαθέτει μια επιχείρηση στο μέλλον εξαρτώνται σε σημαντικό βαθμό από το πόσο αποτελεσματικά αναπτύσσει τους ανθρώπους της. Βασικός υπεύθυνος της ανάπτυξης των στελεχών και των εργαζομένων είναι ο άμεσα προϊστάμενος του κάθε εργαζομένου. Η ανάπτυξη των εργαζομένων γίνεται τόσο από την εκπαίδευση όσο και από την εργασιακή εμπειρία. Άρα ο φυσικός «δάσκαλος» του κάθε εργαζομένου είναι ο άμεσος προϊστάμενός του.
- ▼ **Προσωπική ανάπτυξη.** Στη σύγχρονη εποχή, όπου οι εξελίξεις τρέχουν με πολύ γρήγορους ρυθμούς, η συνεχής μάθηση και προσωπική ανάπτυξη

αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση επαγγελματικής επιτυχίας. Η εξέλιξη – ανάπτυξη μιας επιχείρησης στο μέλλον εξαρτάται σημαντικά από την εξέλιξη – ανάπτυξη των ηγετικών στελεχών.

**✓ Ανάπτυξη κουλτούρας.** Η κουλτούρα καταδεικνύει το «είναι» και το «γίνεσθαι» ενός οργανισμού. Η κουλτούρα πρέπει να προσαρμόζεται συνεχώς στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Κύριος διαμορφωτής της κουλτούρας – νοοτροπίας των ανθρώπων είναι ο ηγέτης. Η συμπεριφορά και το παράδειγμα του ηγέτη, τα σημεία που επικεντρώνει τη προσοχή του, το τι αξιολογεί και ελέγχει συστηματικά, τι ανταμείβει και «τιμωρεί», αποτελούν μόνο κάποιους από τους πολλούς τρόπους, μέσω των οποίων μπορεί και πρέπει να περνά αξίες, αρχές, πιστεύω κ.λ.π. στους άμεσους συνεργάτες και τους ανθρώπους της μονάδας του. Επίσης τα ηγετικά στελέχη έχουν την ευθύνη της διατήρησης της θεμελιώδους ιδεολογίας της επιχείρησης, την οποία πρέπει να περνούν από γενιά σε γενιά.

**✓ Διοίκηση στρατηγικής – όραμα.** Η στρατηγική μιας επιχείρησης ή μιας οργανωτικής μονάδας διαμορφώνεται από τα στελέχη. Είτε με μεγάλες αποφάσεις, είτε με μια σειρά μικρότερων αποφάσεων, τα στελέχη διαμορφώνουν την στρατηγική της, δεσμεύουν πόρους, επιλέγουν αγορές, προϊόντα ή υπηρεσίες και επιχειρηματικές δραστηριότητες, χτίζουν εταιρικές ικανότητες και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Όλα αυτά προσδιορίζουν την επιτυχία και το μέλλον της επιχείρησης – οργανισμού.

Ανεξαρτήτως του επιπέδου, τα στελέχη πρέπει να παρακολουθούν και να προβλέπουν τις ευκαιρίες, τις απειλές και τις εκάστοτε προκλήσεις του περιβάλλοντος, την εξέλιξη του ανταγωνισμού και των αναγκών των πελατών, και να συμβάλλουν με πληροφορίες, με ιδέες και ενέργειες στη διαμόρφωση και λήψη στρατηγικών αποφάσεων καθώς και στην ανάπτυξη επιχειρηματικών ιδεών. Πέραν της στρατηγικής, η επιτυχής πορεία της επιχείρησης ή της οργανικής μονάδας στο μέλλον προϋποθέτει ένα όραμα το οποίο αποτελεί πυξίδα για την πορεία, πηγή έμπνευσης για τους ανθρώπους,

και πλαίσιο αναφοράς για τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές. Το όραμα είτε σε επίπεδο επιχείρησης είτε σε επίπεδο μονάδας, διαμορφώνεται, επικοινωνείται στους ανθρώπους και συνδέεται με την καθημερινότητα και τα ηγετικά στελέχη.

**✓ Διοίκηση καινοτομιών και συνεχούς βελτίωσης.** Η συνεχής βελτίωση των δομών, των διεργασιών, των μεθόδων, της τεχνολογίας, των υποδομών και των συστημάτων αποτελεί αναγκαιότητα για την υλοποίηση της στρατηγικής, της αποτελεσματικότητας, τη διαρκή ανταγωνιστικότητα και τη διαρκή επιτυχία. Ταυτόχρονα, η ικανότητα της επιχείρησης να κάνει συνεχώς στρατηγικές καινοτομίες, όχι μόνο σε προϊόντα ή τεχνολογίες αλλά και σε μεθόδους, σε συστήματα, σε διαδικασίες και σε οτιδήποτε άλλο λιγότερο ή περισσότερο σημαντικό, αποτελεί ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και εξασφαλίζει την πρωτοπορία. Ο ηγέτης έχει την ευθύνη, μέσω συγκεκριμένων ενεργειών, να δημιουργεί και να ενισχύει συνεχώς αυτή την ικανότητα στην οργανωτική του μονάδα.

Εκτός των άλλων, πρέπει να διατηρεί ένα κλίμα ενθάρρυνσης και επιβράβευσης των προτάσεων και των ιδεών των συνεργατών του, να εξασφαλίζει διαδικασίες και μεθόδους καινοτομιών, συνεχούς βελτίωσης και αξιοποίησης δημιουργικών προτάσεων καθώς και να αναζητεί ο ίδιος νέες ιδέες – λύσεις, να σχεδιάζει και να υλοποιεί συνεχώς βελτιώσεις και καινοτομίες.

**✓ Ανάπτυξη δικτύου «συνεργατών – υποστηρικτών και φήμης».** Τα δίκτυα συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων και οργανισμών αποτελούν μια αναγκαιότητα της σύγχρονης εποχής για να εξασφαλιστούν συνέργειες, ευελιξία και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Σε ένα δίκτυο συνεργατών, προμηθευτών, πιστωτών, συμβούλων, διανομέων, διαφημιστών, μέσων μαζικής ενημέρωσης, ερευνητικών κέντρων και άλλων πολλών, οι επιχειρήσεις δημιουργούν ένα πλέγμα σχέσεων και συμμαχιών.

Τα ηγετικά στελέχη έχουν ασφαλώς την ευθύνη της δημιουργίας, ανάπτυξης και διαχείρισης αυτών των σχέσεων είτε μέσω τυπικών – νόμιμων διαδικασιών και μεθόδων συναλλαγής και συνεργασίας, είτε μέσω άτυπων. Εκτός αυτών, η δημιουργία και διαχείριση σχέσεων εντός και εκτός της επιχείρησης δίνουν τη δυνατότητα στον ηγέτη να αντλεί έγκαιρα πληροφορίες, να λύνει προβλήματα συνεργασιών και συναλλαγών, να παίρνει ιδέες και να εξασφαλίζει υποστήριξη όταν χρειάζεται. Στα πλαίσια αυτού του ρόλου τοποθετείται η ανάπτυξη της εικόνας και της φήμης του ηγέτη, αφού αυτή συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητά του.

### **3.5.2 Επικοινωνία και λήψη αποφάσεων**

Δύο ηγετικές λειτουργίες κλειδιά που είναι απαραίτητες και συμβάλλουν στην άσκηση όλων των ηγετικών ρόλων είναι<sup>11</sup> αυτές της επικοινωνίας και της λήψης αποφάσεων.

Η άσκηση των ηγετικών ρόλων, απαιτεί, εκτός των άλλων δύο καθημερινές λειτουργίες του στελέχους. Αυτές είναι η επικοινωνία και η λήψη αποφάσεων. Αυτές οι λειτουργίες είναι απαραίτητες και συμβάλλουν ουσιαστικά στην άσκηση όλων των ηγετικών ρόλων.

Με την επικοινωνία, ο ηγέτης εμπνέει και παρακινεί τους συνεργάτες του, τους περνά όραμα, τους καθοδηγεί, τους ενθαρρύνει, τους υποστηρίζει, τους διαμορφώνει την κουλτούρα και τους αναπτύσσει. Αντλώντας πληροφορίες μέσω της γραπτής και κυρίως προφορικής επικοινωνίας, σκέφτεται και δρά, παίρνει αποφάσεις, σχεδιάζει, υλοποιεί, ελέγχει, κάνει βελτιώσεις, εξασφαλίζει την εξυπηρέτηση πελατών, το συγχρονισμό και το συντονισμό.

Καθημερινά τα στελέχη χρειάζεται να παίρνουν αρκετές μικρές ή μεγάλες αποφάσεις προκειμένου να ασκήσουν όλους τους ρόλους τους. Η κάθε ενέργεια

---

<sup>11</sup> Μπουραντάς Δ., Ηγεσία. «Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», εκδ. Κριτική, 2005.

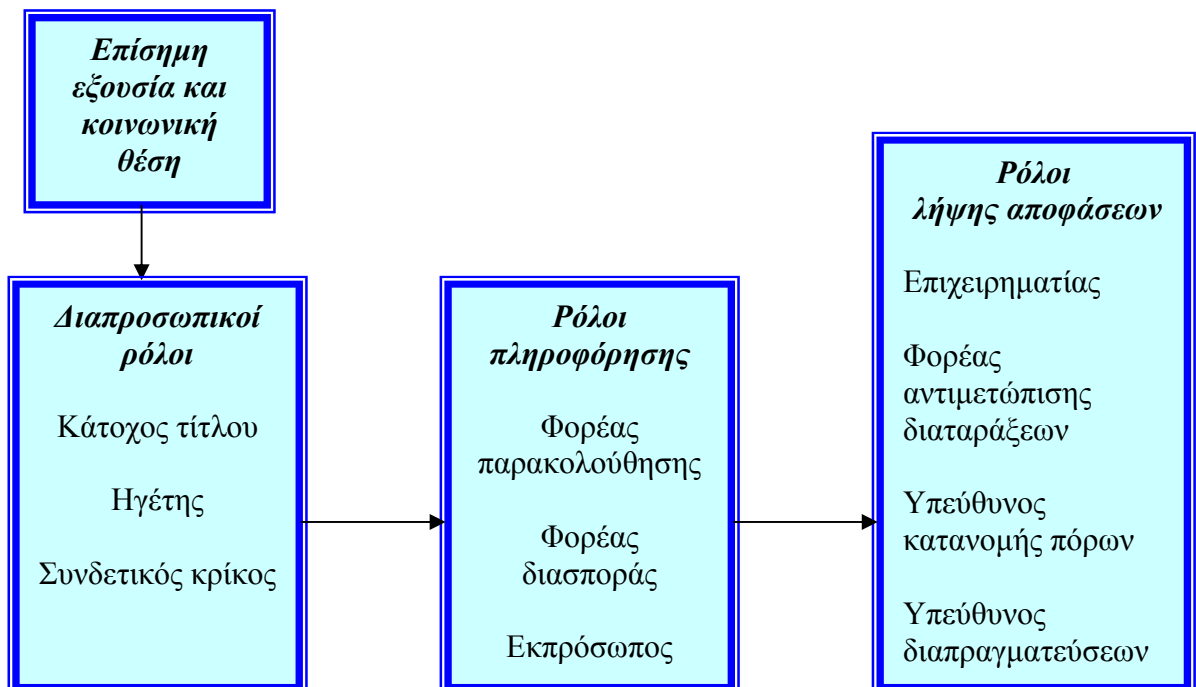
του ανθρώπου έπεται μιας απόφασης ανεξαρτήτως του τρόπου που αυτή λαμβάνεται.

### 3.6 Οι ρόλοι του μάνατζερ

Όλοι οι μάνατζερ έχουν επίσημη εξουσία σε μια μονάδα ενός οργανισμού.<sup>12</sup> Από την επίσημη εξουσία προκύπτει η κοινωνική θέση (status), που οδηγεί σε ποικίλες διαπροσωπικές σχέσεις, ενώ από αυτές προκύπτει η πρόσβαση σε πληροφορίες. Οι πληροφορίες με την σειρά τους, δίνουν στον μάνατζερ τη δυνατότητα να αποφασίζει και να καταστρώνει στρατηγικές για τη μονάδα. Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι ρόλοι του μάνατζερ.

---

#### *Οι ρόλοι του μάνατζερ*



---

<sup>12</sup>Badaracco et all , «Για την ηγεσία», κλειδάριθμος, 2003.

## **V Διαπροσωπικοί ρόλοι**

Τρεις από τους ρόλους του μάνατζερ πηγάζουν απευθείας από την επίσημη εξουσία και αφορούν βασικές διαπροσωπικές σχέσεις. Πρώτος είναι ο ρόλος του κατόχου τίτλου. Ως επικεφαλής μιας μονάδας του οργανισμού, κάθε μάνατζερ πρέπει να εκτελεί μερικά εθιμοτυπικά καθήκοντα. Για παράδειγμα ο μάνατζερ πωλήσεων παραθέτει γεύμα σε ένα σημαντικό πελάτη.

Τα καθήκοντα που αφορούν διαπροσωπικούς ρόλους μπορεί μερικές φορές να είναι συνηθισμένα, και να περιλαμβάνουν ελάχιστη σοβαρή επικοινωνία και καμία λήψη σημαντικών αποφάσεων. Παρόλα αυτά, είναι σημαντικά για την ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού και δεν είναι δυνατόν να μην ληφθούν υπόψη.

Οι μάνατζερ είναι υπεύθυνοι για την εργασία των ατόμων που ανήκουν στη μονάδα τους. Οι ενέργειές τους από αυτή την άποψη συνιστούν το ρόλο του ηγέτη. Μερικές από αυτές τις ενέργειες εμπλέκουν άμεσα την ηγεσία.

Παράδειγμα αποτελεί το γεγονός ότι, στους περισσότερους οργανισμούς οι μάνατζερ είναι συνήθως υπεύθυνοι για την πρόσληψη και την εκπαίδευση του προσωπικού που θα χρησιμοποιήσουν.

Επίσης, υπάρχει η έμμεση άσκηση του ρόλου του ηγέτη, εφόσον ένας μάνατζερ πρέπει να δίνει κίνητρα και να ενθαρρύνει τους εργαζομένους συμβιβάζοντας σε κάποιο βαθμό τις ατομικές ανάγκες με τους στόχους του οργανισμού.

Η επιρροή των μάνατζερ φαίνεται πιο καθαρά στο ρόλο του ηγέτη. Η επίσημη εξουσία τους εφοδιάζει με μεγάλη εξουσία. Η ηγεσία καθορίζει σε μεγάλο βαθμό πόση από αυτή την εξουσία θα εξασφαλίσουν.

Οι μάνατζερ έχουν επίσης το ρόλο του συνδετικού κρίκου, εφόσον έχουν επαφές με άτομα έξω από την κάθετη αλυσίδα της διοίκησης.



## ▼ Ρόλοι πληροφόρησης

Λόγω των διαπροσωπικών επαφών, αφενός με τους υφισταμένους και αφετέρου με το δίκτυο των γνωριμιών, ο μάνατζερ παρουσιάζεται ως το κέντρο του νευρικού συστήματος της οργανωτικής μονάδας. Ο μάνατζερ μπορεί να μην γνωρίζει τα πάντα, αλλά γνωρίζει συνήθως περισσότερα από τους υφισταμένους του. Ως ηγέτης, ο μάνατζερ διαθέτει επίσημη και εύκολη πρόσβαση σε κάθε μέλος του προσωπικού. Επιπλέον, οι σύνδεσμοι φέρνουν τον μάνατζερ σε επαφή με εξωτερικές πληροφορίες στις οποίες συχνά οι υφιστάμενοι δεν έχουν πρόσβαση. Πολλές από αυτές τις επαφές είναι με άλλους μάνατζερ ισότιμης κοινωνικής θέσης, που και αυτοί είναι κέντρα ενός νευρικού συστήματος στον οργανισμό όπου ανήκουν. Με αυτόν τον τρόπο, ο μάνατζερ αναπτύσσει μια πανίσχυρη βάση πληροφοριακών δεδομένων. Η επεξεργασία των πληροφοριών αποτελεί κεντρικό τμήμα των εργασιακών καθηκόντων του μάνατζερ.

Τρεις ρόλοι περιγράφουν αυτές τις πληροφοριακές πτυχές των εργασιακών καθηκόντων του μάνατζερ.

Ως **φορέας παρακολούθησης**, ο μάνατζερ ελέγχει συνεχώς το περιβάλλον για πληροφορίες, τις οποίες αντλεί από τους γνωστούς και τους υφισταμένους του, και παίρνει αυτόκλητες πληροφορίες που στο μεγαλύτερο μέρος τους είναι απόρροια του δικτύου προσωπικών επαφών.

Ως **φορέας διασποράς**, ο μάνατζερ διοχετεύει κάποιες προνομιακές πληροφορίες απευθείας στους υφισταμένους του, οι οποίοι κάτω από διαφορετικές συνθήκες δεν θα είχαν πρόσβαση σε αυτές. Όταν οι υφιστάμενοι δεν έχουν εύκολη επαφή μεταξύ τους, ο μάνατζερ μπορεί να μεταβιβάσει πληροφορίες από τον ένα στον άλλο.

Ως **εκπρόσωπος**, ο μάνατζερ στέλνει κάποιες πληροφορίες στον κόσμο που είναι έξω από τον οργανισμό. Επιπλέον, ως εκπρόσωπος, κάθε μάνατζερ πρέπει να πληροφορεί και να ικανοποιεί τα άτομα που διαθέτουν επιρροή και ελέγχουν τον οργανισμό.

## ν Ρόλοι λήψης αποφάσεων

Η πληροφόρηση είναι η βασική εισροή για τη λήψη αποφάσεων. Ένα πράγμα είναι σαφές στη μελέτη των εργασιακών καθηκόντων του μάνατζερ: Ο μάνατζερ παίζει τον κύριο ρόλο στο σύστημα λήψης αποφάσεων του τμήματος. Δεδομένου ότι είναι η επίσημη εξουσία στο τμήμα αυτό, μόνον ο μάνατζερ μπορεί να στρέψει το τμήμα προς νέες πορείες δράσης. Επίσης, λόγω του ότι είναι το κέντρο του νευρικού συστήματος, μόνον ο μάνατζερ διαθέτει ολοκληρωμένη και «φρέσκια» πληροφόρηση για να πάρει τις αποφάσεις που καθορίζουν τη στρατηγική του τμήματος. Τέσσερις ρόλοι εμφανίζουν τον μάνατζερ ως άτομο που παίρνει τις αποφάσεις.

Ως *επιχειρηματίας*, ο μάνατζερ επιδιώκει να βελτιώσει το τμήμα, να το προσαρμόσει στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος.

Ως *φορέας αντιμετώπισης διαταράξεων*, ο μάνατζερ ανταποκρίνεται ακούσια σε διάφορες πιέσεις. Εδώ η αλλαγή είναι έξω από τις δυνατότητες ελέγχου του μάνατζερ. Οι πιέσεις από μια κατάσταση είναι πολύ ισχυρές και δεν είναι δυνατόν να τις αγνοήσει. Για παράδειγμα, γίνονται οι πρώτες ενέργειες για κάποια απεργία, ένας σημαντικός πελάτης χρεοκόπησε, ή ένας προμηθευτής αρνείται να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις που του επιβάλλει μια σύμβαση. Γι' αυτό ο μάνατζερ πρέπει να ενεργήσει.

Ο τρίτος ρόλος λήψης αποφάσεων είναι ο ρόλος του *υπεύθυνου κατανομής πόρων*. Ο μάνατζερ είναι υπεύθυνος να αποφασίζει ποιος θα πάρει τι. Ο σημαντικότερος ίσως πόρος που καλείται να κατανείμει ο μάνατζερ είναι ο χρόνος του. Ο μάνατζερ είναι υπεύθυνος και για το σχεδιασμό της δομής του τμήματος, εκείνου δηλαδή του μοντέλου επισήμων σχέσεων που καθορίζει πως θα κατανέμονται και θα συντονίζονται τα εργασιακά καθήκοντα.

Επίσης, ως υπεύθυνος κατανομής πόρων ο μάνατζερ εγκρίνει τις σημαντικές αποφάσεις του τμήματος πριν την υλοποίησή τους. Διατηρώντας αυτή την εξουσία, ο μάνατζερ μπορεί να εξασφαλίσει ότι οι αποφάσεις είναι

αλληλένδετες. Η κατάτμηση αυτής της εξουσίας ενθαρρύνει την ασυνεχή λήψη αποφάσεων και μια όχι ενιαία στρατηγική.

Ο τελευταίος ρόλος λήψης αποφάσεων είναι ο ρόλος του *υπεύθυνου διαπραγματεύσεων*. Οι μάνατζερ αφιερώνουν σημαντικό μέρος του χρόνου τους για διαπραγματεύσεις. Οι διαπραγματεύσεις αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα των εργασιακών καθηκόντων του μάνατζερ, γιατί μόνον αυτός έχει την αρμοδιότητα να κατανέμει πόρους του οργανισμού σε «πραγματικό χρόνο» και διαθέτει τις νευραλγικές πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την διεξαγωγή σημαντικών διαπραγματεύσεων.

### **3.7 Κρίσιμα χαρακτηριστικά της ηγετικής συμπεριφοράς**

Οι ηγετικοί ρόλοι που ασκεί ένας ηγέτης, δηλαδή το τι κάνει ο ηγέτης, αποτελεί το περιεχόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς. Η ηγετική συμπεριφορά όμως είναι μόνο η μια διάσταση. Η άλλη πολύ σημαντική διάσταση, είναι ο χαρακτήρας της συμπεριφοράς του ηγέτη.<sup>13</sup>

Ο χαρακτήρας της ηγετικής συμπεριφοράς του προϊσταμένου ηγέτη, δηλαδή το πώς ασκεί τους ηγετικούς του ρόλους, είναι καθοριστικός για την αποτελεσματικότητά της, δηλαδή να κερδίζει την εμπιστοσύνη, τη δέσμευση, το θαυμασμό, την εκτίμηση και τη διάθεση για τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις. Όταν λοιπόν, εξασφαλιστούν αυτές οι στάσεις και συμπεριφορές ο ηγέτης έχει οπαδούς που τον **«ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα»**.

Εκτός αυτού, ο τρόπος – χαρακτήρας της συμπεριφοράς επηρεάζει και το περιεχόμενο, την ουσία, το νόημα των πράξεων ή των ηγετικών ρόλων που ασκεί ο προϊστάμενος. Για παράδειγμα, το περιεχόμενο ή το αποτέλεσμα μιας

---

<sup>13</sup> Hackman R., “Leading Team”, HBSP, 2002 & Μπουραντάς Δ. Ηγεσία. «Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», εκδ. Κριτική, 2005.

σωστής ενέργειας του προϊστάμενου για την ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος μεταξύ των συνεργατών του μπορεί να αναιρεθεί λόγω του αυταρχικού ή του μη γνήσιου – αυθεντικού τρόπου με τον οποίο την κάνει.

Για την ηγετική συμπεριφορά, λοιπόν η οποία απευθύνεται σε μεγάλο βαθμό στο συναίσθημα και στην ψυχή των ανθρώπων, ο χαρακτήρας της, το στυλ ή ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνει χώρα είναι καθοριστικός. Το αποτέλεσμα της ηγετικής συμπεριφοράς είναι το γινόμενο και όχι το άθροισμα των ηγετικών ρόλων και του χαρακτήρα της. Αυτό σημαίνει ότι όσο υψηλή και αν είναι η «τιμή» του ενός από τους δύο συντελεστές, αν η «τιμή» του άλλου είναι μηδέν, το γινόμενο θα είναι μηδέν.

### **3.7.1 Βασικές κατηγορίες ηγετικών στυλ<sup>14</sup>**

#### **1) Αυτοκρατορικό**

Ο μάνατζερ διατηρεί όσο το δυνατό περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης απόφασης. Λειτουργεί απόλυτα αυταρχικά και λαμβάνει αποφάσεις χωρίς προηγουμένως να συμβουλευτεί τους εργαζόμενους. Δίνει εντολές στις οποίες πρέπει να υπακούσουν χωρίς συζήτηση. Αυτό το στυλ διοίκησης μπορεί να είναι αποτελεσματικό:

- Σε νέους υπαλλήλους, οι οποίοι πρέπει να εγκλιματισθούν και να μάθουν την δουλειά τους γρήγορα.
- Προσωρινούς υπαλλήλους.
- Σε υπαλλήλους οι οποίοι είναι “δύσκολο να διοικηθούν” και δεν μπορούν να ανταποκριθούν σε άλλα ηγετικά στυλ.

---

<sup>14</sup> J.P. Dascher & J.D. Nineneier, Χυτήρης Λ.. «Οργανωσιακή συμπεριφορά», εκδ. Interbooks, 1994.

## **2) Γραφειοκρατικό**

Ο μάνατζερ διοικεί ακολουθώντας πιστά μια συγκεκριμένη μέθοδο. Δίνει έμφαση στην εκτέλεση του έργου και επιδεικνύει συμπεριφορά εναρμονισμένη με συγκεκριμένους κανόνες, πολιτικές και διαδικασίες. Πρέπει να βασίζεται στα ανώτερα από αυτόν κλιμάκια, προκειμένου να επιλύσει τα όποια προβλήματα, που δεν έχει προβλεφθεί η αντιμετώπισή τους από τις υπάρχουσες διαδικασίες.

Αυτό το στυλ διοίκησης μπορεί να είναι αποτελεσματικό:

- Σε εργαζόμενους που η φύση της εργασίας τους υπαγορεύει να ακολουθούν συγκεκριμένους κανόνες (λογιστές, τμήματα προμηθειών κ.λ.π).
- Σε εργαζόμενους που απασχολούνται σε επικίνδυνα έργα ή χειρίζονται επικίνδυνο εξοπλισμό ή κάτω από ειδικές συνθήκες.

## **3) Δημοκρατικό**

Ο μάνατζερ συνεργάζεται (ή ζητά την συμμετοχή) όσο είναι δυνατό με τους εργαζόμενους σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν.

Η συμβολή των υφισταμένων ζητείται και επιδιώκεται, συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων και εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό. Αυτό το στυλ διοίκησης μπορεί να είναι αποτελεσματικό:

- Σε εργαζόμενους με υψηλές δεξιότητες ή με πολύ εμπειρία.
- Σε εργαζόμενους που θα χρειαστεί να κάνουν σημαντικές αλλαγές στον χώρο της δουλειάς τους
- Σε εργαζόμενους οι οποίοι θέλουν να κάνουν γνωστά τα παράπονά τους ή σε ομάδες εργαζομένων με κοινά προβλήματα.

#### **4) Χαλαρό**

Μεταβιβάζονται ευθύνες και λήψη αποφάσεων στους υφισταμένους. Ο μάνατζερ τηρεί μια πολιτική μηδενικής ανάμειξης. Μεταβιβάζει σημαντική εξουσία και δικαίωμα λήψης αποφάσεων στους εργαζομένους, παραλείποντας τις υποχρεώσεις του. Δίνει ελάχιστες οδηγίες και χορηγεί στους υφισταμένους του εκτεταμένη ελευθερία. Αυτό το στυλ διοίκησης μπορεί να είναι αποτελεσματικό:

- ο Σε εργαζόμενους με υψηλό βαθμό υποκίνησης, όπως είναι το εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό και σε και σε μερικές περιπτώσεις σύμβουλοι.

#### **3.7.2 Το κατάλληλο ηγετικό στυλ**

Μια σημαντική διάσταση της ηγετικής συμπεριφοράς του προϊστάμενου είναι ο βαθμός στον οποίο ασκεί δύναμη – εξουσία πάνω στους συνεργάτες του και, αντίστροφα, ο βαθμός ελευθερίας πρωτοβουλιών – αυτονομίας σκέψης και δράσης που τους επιτρέπει. Με βάση αυτή τη διάσταση, η ηγετική συμπεριφορά ενός προϊστάμενου μπορεί να χαρακτηριστεί ως αυταρχική ή ως δημοκρατική – συμμετοχική. Όμως, δεν υπάρχουν μόνον αυτά τα δύο εναλλακτικά στυλ. Το εύρος του χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς είναι μεγαλύτερο.

Οι Tannenbaum και Schmidt προτείνουν ένα εννοιολογικό πλαίσιο<sup>15</sup>, το οποίο ορίζεται από δύο άκρα. Στο ένα αριστερό άκρο του «συνεχούς», ο προϊστάμενος - ηγέτης ασκεί πλήρως τη δύναμη – εξουσία του στους

---

<sup>15</sup> Κατσάλας Α., «Σημειώσεις Ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων θεωρίες και σκέψεις» Kingston University, 2005, Μπουραντάς Δ., Ηγεσία. «Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», εκδ. Κριτική, 2005. & Blanchard K et al, «Τα 3 κλειδιά της ενδυνάμωσης», εκδ. Αλκυών, 2000.

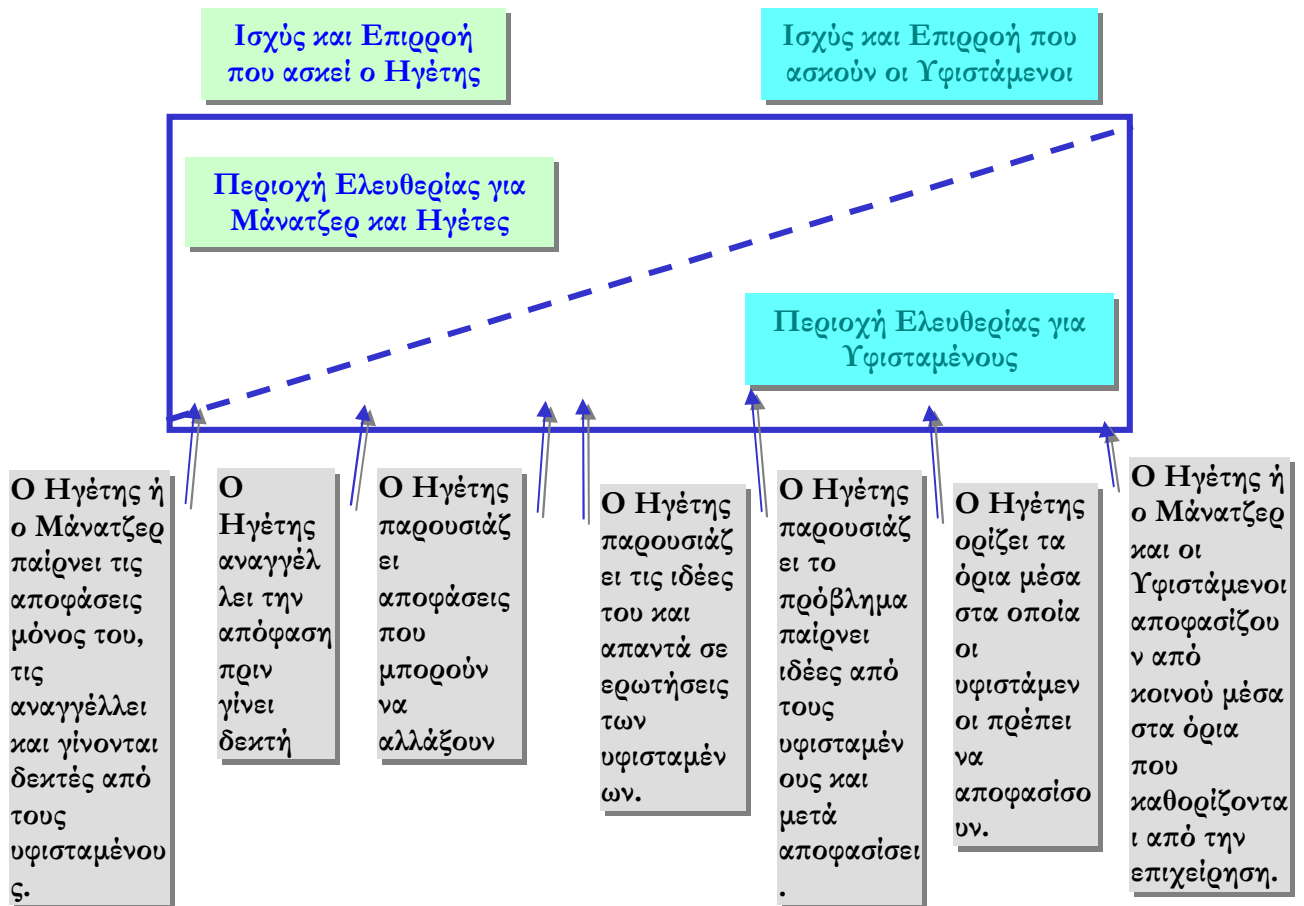
συνεργάτες του και δεν τους επιτρέπει τον παραμικρό βαθμό ελευθερίας ή αυτονομίας. Αυτός «αποφασίζει και διατάζει» για τα πάντα. Δεν επιτρέπει ούτε καν το δικαίωμα της αντίρρησης, της διαφωνίας ή της έκφρασης γνώμης. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα απολύτως αυταρχικό στυλ ηγεσίας.

Στο άλλο άκρο του «συνεχούς» βρίσκεται το απολύτως εξουσιοδοτικό στυλ. Ο προϊστάμενος μεταβιβάζει ουσιαστικά όλη του την εξουσία στους συνεργάτες του και τους επιτρέπει πλήρη ελευθερία σκέψης και δράσης.

Αυτά τα δύο ακραία στυλ ηγεσίας είναι μάλλον θεωρητικά, αφού σπανίως τα συναντά κανείς στην πράξη. Ορίζουν, όμως, το «συνεχές» που προτείνουν οι συγγραφείς πάνω στο οποίο θα μπορούσε κανείς να τοποθετήσει άπειρα ενδιάμεσα στυλ, λιγότερο ή περισσότερο αυταρχικά, και αντιστρόφως λιγότερο ή περισσότερο δημοκρατικά – συμμετοχικά. Μεταξύ αυτών οι συγγραφείς περιγράφουν τα παρακάτω αντιπροσωπευτικά στυλ ηγεσίας:

- **ΔΙΑΤΑΣΣΕΙ:** Ο ηγέτης λαμβάνει την απόφασή του και την ανακοινώνει στους υφισταμένους του για εκτέλεση.
- **ΠΕΙΘΕΙ:** Ο ηγέτης, αφού αποφασίσει, προσπαθεί να περάσει με πειθώ την απόφασή του στους υφισταμένους του.
- **ΣΥΖΗΤΑ:** Παρουσιάζει τις αποφάσεις, προκαλεί ερωτήσεις των υφισταμένων του και συζητά εμπόδια ή τρόπους υλοποίησης.
- **ΔΟΚΙΜΑΖΕΙ:** Παρουσιάζει δοκιμαστικές αποφάσεις, τις οποίες μετά από συζήτηση με τους υφισταμένους του μπορεί να αλλάξει.
- **ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΕΤΑΙ:** Αποφασίζει, αφού πρώτα παρουσιάσει το πρόβλημα και συγκεντρώσει απόψεις και γνώμες των υφισταμένων, τις οποίες λαμβάνει σοβαρά υπόψη.
- **ΖΗΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ:** Θέτει όρια και ζητά από τους υφισταμένους του να συναποφασίσουν.
- **ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΕΙ:** Επιτρέπει στους υφισταμένους του να ενεργήσουν όπως αυτοί νομίζουν, στα πλαίσια που τίθενται από τους ανωτέρους του

ή την οργάνωση. Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα ενδιάμεσα αυτά στυλ ηγεσίας.



### Οι Ηγετικοί τρόποι για διάφορες περιοχές συμπεριφοράς

Το ερώτημα που τίθεται μελετώντας την έννοια και την πρακτική διάσταση των παραπάνω στυλ ηγεσίας είναι : «Ποιο στυλ ηγεσίας είναι το πλέον κατάλληλο – αποτελεσματικό».

Η καταλληλότητα λοιπόν, του κάθε στυλ εξαρτάται από την περίπτωση που χρησιμοποιείται. Όλα, δηλαδή, μπορεί να είναι κατάλληλα, αν χρησιμοποιηθούν στην περίπτωση που ταιριάζουν, και αντιστρόφως, όλα μπορεί να είναι ακατάλληλα, όταν δεν ταιριάζουν στην περίπτωση που χρησιμοποιούνται.

Επομένως το στυλ ηγεσίας θα πρέπει να προσαρμόζεται στην κάθε περίπτωση. Τα κριτήρια με τα οποία επιλέγουμε το στυλ ηγεσίας για την κάθε



περίπτωση είναι τα ακόλουθα.

Πρώτον, το στυλ ηγεσίας, για να είναι αποτελεσματικό, πρέπει να είναι ταιριαστό με το περιβάλλον στα πλαίσια του οποίου ασκείται.

Δεύτερον, το στυλ ηγεσίας πρέπει να είναι ταιριαστό με το έργο που έχει να υλοποιήσει ο ηγέτης με τους ανθρώπους του. Βασικά στοιχεία – χαρακτηριστικά του έργου, που θα πρέπει να λαμβάνονται ως κριτήρια επιλογής του στυλ ηγεσίας, είναι:

- § ***Το επείγον του έργου:*** Όταν το έργο είναι επείγον, δεν υπάρχουν περιθώρια διαδικασιών συμμετοχής και δημοκρατικής - συλλογικής απόφασης.
- § ***Η εμπιστευτικότητα του έργου:*** Όταν το έργο είναι εμπιστευτικό, περιορίζει τα περιθώρια συμμετοχής σε περισσότερους ανθρώπους.
- § ***Η πιθανότητα και οι συνέπειες των λαθών:*** Όταν υπάρχουν πιθανότητες να γίνουν λάθη, των οποίων οι αρνητικές συνέπειες μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντικές, τότε ο προϊστάμενος – ηγέτης πρέπει να επιλέξει περισσότερο συμμετοχικά στυλ, με την έννοια ότι πριν αποφασίσει θα πρέπει να ακούσει περισσότερες γνώμες.
- § ***Η σαφήνεια του έργου ή του προβλήματος:*** Όταν το έργο ή το πρόβλημα είναι σαφώς ορισμένο, τότε μπορούν να εφαρμοστούν λιγότερο συμμετοχικά στυλ, ενώ αντίθετα, όταν το έργο και τα αποτελέσματά του δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστούν «εκ των προτέρων», τότε δεν είναι εύκολο να εφαρμοστούν αυταρχικά στυλ.
- § ***Η πιθανότητα συγκρούσεων:*** Αν ένα ζήτημα πρόκειται να δημιουργήσει συγκρούσεις μεταξύ των συνεργατών, τότε δεν μπορεί να εφαρμοστεί το συμμετοχικό στυλ. Θα πρέπει δηλαδή την απόφαση να την πάρει ο ίδιος ο προϊστάμενος.
- § ***Η κρισιμότητα της αποδοχής της απόφασης από τους συνεργάτες:*** Όταν για την αποτελεσματική υλοποίηση μιας απόφασης είναι κρίσιμη η αποδοχή της από τους συνεργάτες, τότε απαιτείται, λίγο ή πολύ, η

συμμετοχή τους ώστε να ενισχυθεί το αίσθημα της «ιδιοκτησίας», ότι δηλαδή η απόφαση είναι δική τους, και μέσω αυτού να ενισχυθεί η δέσμευσή τους για την υλοποίησή της.

**§ Διαχείριση κρίσης:** Σε περιπτώσεις σοβαρών κρίσεων, το στυλ ηγεσίας πρέπει να είναι περισσότερο αυταρχικό, αφού απαιτούνται ταχύτητα, εμπιστοσύνη, δύσκολες αποφάσεις, έλεγχος και συντονισμός.

Κρίσιμη παράμετρο για την αποτελεσματικότητα των ατόμων αποτελεί επίσης η προσαρμογή του στυλ ηγεσίας στα άτομα – συνεργάτες μέσω των οποίων ο προϊστάμενος – ηγέτης έχει να υλοποιήσει το έργο.

Με βάση λοιπόν τα συμπεράσματα των σχετικών θεωριών και κυρίως αυτών της θεωρίας του Blanchard, το στυλ ηγεσίας θα πρέπει να προσαρμόζεται στην ωριμότητα των συνεργατών ως άτομα και ως ομάδα. Η έννοια της ωριμότητας εδώ είναι πολύ συγκεκριμένη και αφορά το έργο που τα άτομα πρέπει να υλοποιήσουν και την σχέση τους με τον ηγέτη. Είναι χαμηλή όταν τα άτομα δεν έχουν αποδεχθεί το έργο, τους στόχους που πρέπει να επιτύχουν, δεν διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες, δεν εμπιστεύονται τον ηγέτη, δεν τον αποδέχονται ως άτομο και ως ρόλο, και γενικά δεν ενδιαφέρονται για τις σχέσεις του με αυτόν. Πιο πρακτικά θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ως συνεργάτες «χαμηλής ωριμότητας» αυτούς που δεν ξέρουν, δεν μπορούν και «δεν θέλουν» να υλοποιήσουν το έργο – αποτέλεσμα.

Αντίθετα, άτομα «υψηλής ωριμότητας» είναι αυτά που θέλουν, ξέρουν και μπορούν να υλοποιήσουν το έργο – αποτέλεσμα. Δηλαδή είναι άτομα τα οποία αισθάνονται υπεύθυνα, δεσμεύονται για την επίτευξη των στόχων, έχουν διάθεση να προσπαθήσουν και να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό, εκτιμούν, σέβονται και αποδέχονται τον ρόλο του ηγέτη και μπορούν να συνεργάζονται ως ομάδα. Με βάση τη λογική και όλες τις θεωρίες, είναι προφανές ότι όταν η ωριμότητα των συνεργατών ως άτομα και ως ομάδα είναι χαμηλή, τα πιο κατάλληλα και αποτελεσματικά στυλ είναι τα αυταρχικά. Αντίθετα, όταν η ωριμότητα των ατόμων είναι υψηλή, τα καταλληλότερα στυλ είναι τα

συμμετοχικά – δημοκρατικά.

Σημαντικό είναι να παρατηρήσουμε ότι, οι επιδόσεις των εργαζομένων και του ηγέτη είναι υψηλότερες όταν αυτοί διακρίνονται από υψηλή ωριμότητα και ο ηγέτης έχει συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, ή όταν αυτοί είναι χαμηλής ωριμότητας και ο ηγέτης έχει αναγκαστικά αυταρχικό στυλ. Αυτό συμβαίνει διότι στην πρώτη περίπτωση, οι άνθρωποι, λόγω της συμμετοχής, αισθάνονται δικές τους τις αποφάσεις και κατά συνέπεια αισθάνονται υπευθυνότητα, δέσμευση και διάθεση να προσπαθήσουν για την υλοποίησή τους. Επίσης η συμμετοχή τους κάνει να αισθάνονται πιο δημιουργικοί, υψηλότερη αυτοεκτίμηση και γενικά υψηλότερη ικανοποίηση.

Πέραν όμως αυτών, οι επιδόσεις είναι υψηλότερες για τον προϊστάμενο-ηγέτη για τρεις ακόμη λόγους. Πρώτον, αξιολοιώντας μέσω της συμμετοχής τις ιδέες, τις εμπειρίες και τις γνώσεις όλων των συνεργατών του, συνήθως, οδηγείται σε καλύτερες αποφάσεις. Δεύτερον, η ωριμότητα των συνεργατών και το συμμετοχικό στυλ είναι ίσως ο μόνος τρόπος που ένας προϊστάμενος μπορεί να εξοικονομήσει χρόνο που πάντα του λείπει, αφού δεν χρειάζεται να χάνει χρόνο για στενή επίβλεψη των συνεργατών του και να αποφασίζει για οτιδήποτε. Ταυτόχρονα, μπορεί να μεταβιβάσει εξουσία, να αναθέσει ευθύνες – αρμοδιότητες στους συνεργάτες του, ώστε ο ίδιος να ασχοληθεί με περισσότερο κρίσιμα ή αναπτυξιακά ζητήματα. Τρίτον, η συμμετοχή αποτελεί σημαντική μαθησιακή διαδικασία που οδηγεί στην ανάπτυξη των ανθρώπων αλλά και του ίδιου του ηγέτη. Άρα, η περίπτωση ώριμων συνεργατών και συμμετοχικού στυλ ηγεσίας είναι ιδανική από άποψη επιδόσεων – αποτελεσματικότητας. Κρίσιμη προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα του συμμετοχικού στυλ είναι να υπάρχει η απαιτούμενη ωριμότητα των συνεργατών. Υπεύθυνος για την βελτίωση της ωριμότητας των συνεργατών είναι ο προϊστάμενος – ηγέτης, ο οποίος ασκεί τους σχετικούς ηγετικούς ρόλους, έτσι ώστε τα άτομα μέσω του οράματος και της παρακίνησης να θέλουν, μέσω της καθοδήγησης, εκπαίδευσης, ανάπτυξης να μπορούν ως άτομα, και μέσω της ανάπτυξης της

ομάδας να θέλουν και να μπορούν ως ομάδα.

Το συμπέρασμα, λοιπόν, είναι ότι το στυλ ηγεσίας ως στοιχείο του χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς του προϊσταμένου είναι κρίσιμο για την αποτελεσματικότητα. Δεν υπάρχει καλό η κακό στυλ ηγεσίας. Ο προϊστάμενος ηγέτης πρέπει να επιλέγει για την κάθε περίπτωση το κατάλληλο στυλ ηγεσίας. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να προσαρμόζει το στυλ ηγεσίας στην ωριμότητα των συνεργατών του, ως άτομα και ως ομάδα. Όταν αυτή είναι χαμηλή, τότε ταιριάζουν τα πιο αυταρχικά στυλ, ενώ όταν είναι υψηλή ταιριάζουν τα πιο συμμετοχικά στυλ. Ευθύνη του ηγέτη είναι να βελτιώσει – αναπτύξει την ωριμότητα των συνεργατών του και να εξελίξει το στυλ του προς το συμμετοχικό, διότι τότε θα έχει τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις και ταυτόχρονα την υψηλότερη ικανοποίηση των συνεργατών του.

---

## **4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

---

Η σύγχρονη εποχή μέσω της παγκοσμιοποίησης και του διαρκώς εντεινόμενου ανταγωνισμού, θέτει συνεχώς νέες προκλήσεις για την επιβίωση των επιχειρήσεων, οι οποίες στηρίζονται όλο και περισσότερο στο ανθρώπινο δυναμικό τους για να προσαρμοστούν. Η δυναμική, ο χαρακτήρας και η ανάπτυξη διαρκών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μιας επιχείρησης εξαρτάται αποκλειστικά από τους ανθρώπους που τη στελεχώνουν. Για το λόγο αυτό η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα θεωρείται κρίσιμης σημασίας για κάθε επιχείρηση στις μέρες μας. Διάφορες μεθοδολογίες έχουν αναπτυχθεί για την διαχείριση, την ανάπτυξη και την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε να καταστεί εφικτό κάθε υπάλληλος να προσφέρει το μέγιστο των δυνατοτήτων του στην επιχείρηση, ενώ παράλληλα να αντλεί ικανοποίηση και ευχαρίστηση από την εργασία του.

Κύριος στόχος κάθε στελέχους που ασχολείται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στη σύγχρονη επιχείρηση πρέπει να είναι η τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση, η ανάπτυξη της κατάλληλης κουλτούρας μεταξύ των εργαζομένων, η ικανοποίηση τους και η δίκαια και αποτελεσματική διαχείριση όλων των ζητημάτων που προκύπτουν. Το κλίμα που αναπτύσσεται στον εργασιακό χώρο είναι μείζονος σημασίας για την επιχείρηση και για το λόγο αυτό όλα τα ζητήματα πρέπει να αντιμετωπίζονται με τη δέουσα σοβαρότητα, δίκαια και αποτελεσματικά.

Στις ενότητες που ακολουθούν παρουσιάζονται τα ζητήματα του ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζονται με τη σύγχρονη επιχείρηση, από τον προγραμματισμό των προσλήψεων έως την οργανωσιακή κουλτούρα και την αποτελεσματική διοίκηση αλλαγής.

Όλα τα παραπάνω αποσκοπούν σε μέγιστη αποδοτικότητα και έγκαιρη προσαρμογή της επιχείρησης στις εξελίξεις του κλάδου της, έτσι ώστε να στελεχωθούν με επιτυχία τα τμήματα εκείνα που θα αναλάβουν να επιτύχουν τους στόχους που θέτει κάθε φορά η διοίκηση, λειτουργικούς και επιχειρησιακούς (π.χ. διατήρηση της ηγετικής θέσης στην αγορά, εξαγωγές, νέα προϊόντα, λανσάρισμα στην αγορά, διεύρυνση της παραγωγικής δυνατότητας κτλ.). Το εργατικό και στελεχιακό δυναμικό πρέπει να είναι κατάλληλα προετοιμασμένο και ενημερωμένο για να ανταποκριθεί στις αυξημένες απαιτήσεις που δημιουργεί κάθε νέα δραστηριοποίηση της επιχείρησης.

Ένα επιπλέον θέμα που πρέπει να απασχολεί τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι το προσωπικό να απασχολείται στην επιχείρηση μακροχρόνια και αποδοτικά και να υπάρχουν κίνητρα για τους εργαζόμενους που θα τους δημιουργούν αίσθημα δικαιοσύνης και ασφάλειας και θα τους αποτρέπουν από πιθανή αποχώρηση. Έτσι είναι σημαντικό για κάθε επιχείρηση να γνωρίζει πώς οι εργαζόμενοι βιώνουν την απασχόληση τους, πώς αξιολογούν οι ίδιοι την προσπάθεια που καταβάλουν και την απόδοση που επιτυγχάνουν. Η αξιολόγηση δηλαδή του κάθε εργαζομένου χωριστά δεν είναι μια υπόθεση που αφορά μόνο τον προϊστάμενο, αλλά πρωτίστως τον ίδιο τον εργαζόμενο και το πώς ο ίδιος βλέπει τον εαυτό του μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης.

#### **4.1 Στρατηγικός Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων**

Ο στρατηγικός προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων είναι μια διαδικασία για τον προσδιορισμό, απόκτηση και αξιοποίηση του απαιτούμενου προσωπικού, τόσο ποιοτικά, όσο και ποσοτικά, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Ανάλογα με τη θέση της στον κύκλο ζωής της μια επιχείρηση έχει διαφορετικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό και θα πρέπει να εφαρμόσει ανάλογες στρατηγικές σε διαφορετικές χρονικές περιόδους. Καθώς μια επιχείρηση αναπτύσσεται και μεγαλώνει αυξάνονται οι ανάγκες για δομή,

τυποποίηση διαδικασιών κι έλεγχο του εργατικού κόστους και άρα θα πρέπει να εφαρμοστούν ανάλογες στρατηγικές και σχέδια για το ανθρώπινο δυναμικό (Χυτήρης, 2001)<sup>16</sup>. Αυτό σημαίνει ότι διαφορετικά γίνεται ο προγραμματισμός του προσωπικού για μία μικρή επιχείρηση όπου βρίσκεται στην αρχή του κύκλου ζωής της και που ενδεχομένως ο ιδιοκτήτης ή ο μάνατζερ γνωρίζουν προσωπικά κάθε εργαζόμενο και διαφορετικά σε μία ώριμη επιχείρηση στην οποία υπάρχει οριζόντια και κάθετη τμηματοποίηση και αυστηρός καταμερισμός έργου.

Η όλη διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων σε μια επιχείρηση θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξασφαλίζεται ότι το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό ή το μελλοντικά απαιτούμενο θα είναι διαθέσιμο και ικανό να υλοποιήσει τα στρατηγικά σχέδια και να επιτύχει τους συγκεκριμένους στόχους της (Χυτήρης, 2001). Συνεπώς, ο προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού είναι άρρηκτα δεμένος με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, αφού οι άνθρωποι είναι εκείνοι που θα τους υλοποιήσουν.

Έτσι, αφού έχουν καθοριστεί οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι της επιχείρησης, οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να προσδιορίσουν το απαιτούμενο προσωπικό, ποσοτικά και ποιοτικά, για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Πόσοι άνθρωποι θα χρειαστούν; Ποιας ειδικότητας και ποιών προσόντων; Υπάρχουν διαθέσιμοι αυτοί οι άνθρωποι στην επιχείρηση; Ποιους περιορισμούς επιβάλλει το εξωτερικό περιβάλλον και ποιες ευκαιρίες δημιουργεί;

Οι επιχειρήσεις βρίσκουν το απαιτούμενο προσωπικό από την ίδια την αγορά εργασίας που εφοδιάζει και τους ανταγωνιστές. Επομένως οι όποιες συνθήκες επικρατούν σε αυτή την αγορά επηρεάζουν τόσο την επιχείρηση, όσο και τους ανταγωνιστές. Για το λόγο αυτό συχνά οι επιχειρήσεις «κλέβουν» προσωπικό από τους ανταγωνιστές ή προσφέρουν ανταγωνιστικά πακέτα

---

<sup>16</sup> Χυτήρης Λ. (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα

αποδοχών προκειμένου να αποτρέψουν ικανά στελέχη τους να συνεργαστούν με τους ανταγωνιστές τους. Ωστόσο αυτό εξαρτάται από το πόσο εξειδικευμένη ή και σπάνια εργασία χρειάζεται για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης<sup>17</sup>.

Οι προβλέψεις για τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, ακολουθούν μια συγκεκριμένη μεθοδολογία. Έτσι με βάση τα δεδομένα που προκύπτουν από τα μακροχρόνια επενδυτικά προγράμματα (π.χ. δημιουργία νέων μονάδων ή εισαγωγή νέου τεχνολογικού εξοπλισμού), τα προγράμματα παραγωγής – πωλήσεων και τον προϋπολογισμό εξόδων κατά τμήμα (βραχυχρόνια βάση), τα στοιχεία που προκύπτουν από τη μελέτη χρόνου για την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών, τα πρότυπα απόδοσης εργαζομένων και τις τυχόν διαρθρωτικές αλλαγές που ενδέχεται να λαμβάνουν χώρα, γίνεται η ετήσια πρόβλεψη που αφορά τις ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό.

Τα στοιχεία που λαμβάνονται υπόψη προκειμένου να γίνει η αντίστοιχη πρόβλεψη και να προσδιορισθούν οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό είναι: Η εσωτερική προσφορά εργαζομένων που προέρχεται από μεταθέσεις ή προαγωγές, το επίπεδο παραγωγικότητας των εργαζομένων σε ετήσια βάση, το ποσοστό αποχωρήσεων εργαζομένων (συνταξιοδοτήσεις, παραιτήσεις), το ποσοστό απολύσεων και το ποσοστό απουσιών σε ετήσια βάση.

Η εσωτερική προσφορά εργαζομένων υπάρχει διότι τα άτομα ακολουθούν μια προοδευτική πορεία μέσα στην επιχείρηση, όπου λόγω «ωρίμανσης» και ανάπτυξης εξελίσσονται και καταλαμβάνουν ανώτερες θέσεις (προαγωγές) ή αναλαμβάνουν σοβαρότερες και πιο υπεύθυνες αρμοδιότητες (μετακινήσεις από τμήμα σε τμήμα). Οι απολύσεις δεν πρέπει να αποτελούν τακτική της επιχείρησης γιατί δημιουργούν αντικίνητρα στους εργαζομένους και άσχημη εικόνα για την επιχείρηση στην αγορά εργασίας (Χυτήρης, 2001)<sup>18</sup>. Αν κάποιος

---

<sup>17</sup> Χυτήρης Λ. (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα

<sup>18</sup> Χυτήρης Λ. (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα



εργαζόμενος αποδειχτεί όχι ιδιαίτερα αποδοτικός, τότε είτε πρέπει να επιμορφώνεται και να επανεκπαιδεύεται, είτε πρέπει μετακινείται σε άλλο πόστο απ' το οποίο να μπορεί να αποδώσει καλύτερα. Η απόλυση πρέπει να αποφεύγεται κατά το δυνατόν και να αποτελεί την έσχατη λύση.

Παρόλο που προαγωγές και μετακινήσεις δεν επηρεάζουν τον συνολικό αριθμό εργαζομένων στην επιχείρηση, ωστόσο σε επίπεδο τμήματος γίνονται αποχωρήσεις ή προσλήψεις και γι' αυτό δημιουργείται πρόβλεψη για τις κινήσεις αυτές.

## **4.2 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνου Δυναμικού**

Με τον όρο εκπαίδευση εννοείται μια διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην τωρινή δουλειά του. Η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων είναι και αυτή μια διαδικασία μάθησης αλλά έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και ο στόχος είναι ο εργαζόμενος ν' αποκτήσει γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες που θα του χρησιμεύσουν στο μέλλον, σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία (Zalman, 1991)<sup>19</sup>.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού συνδέεται στενά με τη στρατηγική της επιχείρησης, γι' αυτό κάθε φορά που καταρτίζεται ένα πρόγραμμα επιμόρφωσης των εργαζομένων πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όχι μόνο οι ανάγκες επιμόρφωσης που υπάρχουν αλλά και οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης. Για παράδειγμα, άλλη εκπαίδευση απαιτείται αν η επιχείρηση επιδιώκει την τεχνολογική καινοτομία και άλλη αν επιδιώκει την διατήρηση του μεριδίου αγοράς, με την παροχή άριστων υπηρεσιών προς τον πελάτη. Ωστόσο, γενικά κάθε υπάλληλος χρειάζεται επιμόρφωση σε τακτά χρονικά διαστήματα

---

<sup>19</sup> Zalman R.G. (1991), "The basics of In-House Skills Training", HR Magazine, pp. 74-78

για να βελτιώνει τις ικανότητές του, να κατανοεί τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και να μπορεί να εξελίσσεται στην ιεραρχία.

Τα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης πρέπει να περιλαμβάνουν όλους τους εργαζόμενους σε μία επιχείρηση, ξεκινώντας από τους νεοπροσληφθέντες, αλλά οι στόχοι για κάθε κατηγορία εργαζομένων θα πρέπει να είναι διαφορετικοί.

Τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού που δημιουργούνται κάθε έτος εξαρτώνται από τη φάση της αξιολόγησης που έχει γίνει προηγουμένως. Απ' την αξιολόγηση απόδοσης του κάθε εργαζομένου διαπιστώνονται οι αδυναμίες του – σε τι και πόσο υστερεί - και ανάλογα καθορίζονται τα εκπαιδευτικά προγράμματα που πρέπει να παρακολουθήσει, αναλύεται δηλαδή αρχικά ποια σημεία χρειάζονται βελτίωση και ανάπτυξη και στη συνέχεια δημιουργείται το αντίστοιχο πρόγραμμα επιμόρφωσης, προσαρμοσμένο στις ανάγκες του κάθε εργαζομένου για την περαιτέρω ανάπτυξή του<sup>20</sup>.

Η εκπαίδευση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι είναι ιδιαίτερα σημαντική, όχι μόνο για την επιχείρηση αλλά και για τους εργαζόμενους αφού τα περισσότερα συστήματα αμοιβών είναι με βάση τα προσόντα και τις δεξιότητες, ενώ ακόμη και ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων επηρεάζεται από την εκπαίδευση που παρέχεται στην επιχείρηση, αφού με βάση τα εκπαιδευτικά προγράμματα και την αποτελεσματικότητα τους καθορίζονται τα σχέδια διαδοχής και αντικατάστασης στελεχών. Επίσης ενέργειες που σχετίζονται με τη βελτίωση του ηθικού, την οργανωσιακή κουλτούρα, τη δημιουργία αυτόνομων ομάδων εργασίας και άλλα, σχετίζονται άμεσα με την όλη εκπαιδευτική δραστηριότητα και διαδικασία μέσα στην επιχείρηση.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Βιτατζάκης, Ν. & Descoins, Ch. (1993), «Επιλογή Προσωπικού», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

<sup>21</sup> Βιτατζάκης, Ν. & Descoins, Ch. (1993), «Επιλογή Προσωπικού», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

### 4.2.1 Η διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης

Για να καθοριστεί η δομή, το περιεχόμενο και τα αποτελέσματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας απαιτείται συστηματική προσέγγιση από πλευράς της επιχείρησης. Η εκπαίδευση και επιμόρφωση δεν είναι πανάκεια. Για να υπάρχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα δεν αρκεί η κατάρτιση εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Πρέπει το εκπαιδευτικό περιεχόμενο να καλύπτει πραγματικές ανάγκες των εργαζομένων και της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό πρέπει να καθοριστούν οι εισροές στην εκπαιδευτική διαδικασία, οι διεργασίες που πρέπει να γίνουν και οι εκροές που αναμένονται.<sup>22</sup>

Υπάρχουν τέσσερα κύρια στάδια ή φάσεις της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Αυτά είναι:

1. Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών, με βάση την αξιολόγηση του προσωπικού και τους επιχειρησιακούς στόχους όπως περιγράφηκε παραπάνω.
2. Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων από το τμήμα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού
3. Υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, προσαρμοσμένα στις ανάγκες των εργαζομένων
4. Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου. Εδώ υπάρχει ανατροφοδότηση μέσω της νέας αξιολόγησης του προσωπικού (Argyris, 2000).<sup>23</sup>

Λέγοντας εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών εννοούμε την επίσημη διαδικασία του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού, όπου βάσει της αξιολόγησης του κάθε εργαζομένου καταρτίζεται ένας πίνακας που προσδιορίζει το πώς εξελίσσεται ο κάθε εργαζόμενος. Αν, παραδείγματος χάρη, έχει εξαιρετική απόδοση και τείνει προς το να γίνει μάνατζερ ή αν χρειάζεται ακόμη επιπλέον εκπαίδευση για να αποδώσει ή αν πάλι δε φαίνεται να του ταιριάζει η

---

<sup>22</sup> Χυτήρης Λ. (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα

<sup>23</sup> Argyris C. (2001), "Teaching Smart People How to Learn", Harvard Business Review, pp.100

συγκεκριμένη θέση που κατέχει και πρέπει να μετατεθεί σε άλλη, τότε τα στοιχεία αυτά καταγράφονται στον εν λόγω πίνακα.<sup>24</sup>

Βάση λοιπόν των στοιχείων των πινάκων αυτών για τους εργαζόμενους το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού ορίζει το πρόγραμμα ανάπτυξης για την επόμενη χρονιά για τον κάθε εργαζόμενο χωριστά. Έτσι αν κάποιος υπάλληλος έχει πάρα πολύ καλή απόδοση και τείνει να ανέβει σε ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο, πρέπει να του παρέχει την ανάλογη εκπαίδευση (π.χ. την χρηματοδότηση μεταπτυχιακών σπουδών, σεμινάρια και ταξίδια σε παρόμοιες εταιρίες στο εξωτερικό) για να αποκτήσει την κουλτούρα που χρειάζεται για τη θέση, αλλά και για να εκπαιδευτεί πάνω σε σύγχρονα συστήματα διοίκησης.

Το αποτέλεσμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας καθορίζεται από την αξιολόγηση του προσωπικού και αν αποδειχτεί θετικό αυτό σημαίνει ότι το πρόγραμμα ανάπτυξης ανθρωπίνου δυναμικού επιτυγχάνει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, διαφορετικά πρέπει να αναθεωρηθεί. Γενικά οι μέθοδοι εκπαίδευσης είναι διαφορετικές για τους εργάτες/υπάλληλους και διαφορετικές για τα στελέχη, ενώ διαφορετική είναι και η αξιολόγηση τους, αφού χρησιμοποιούνται διαφορετικά κριτήρια. Παρακάτω αναφέρονται οι κύριες μέθοδοι εκπαίδευσης.

---

<sup>24</sup> Χυτήρης Λ. (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα

## 4.2.2 Μέθοδοι Εκπαίδευσης Εργατοϋπαλλήλων

Η εκπαίδευση όλων όσων εκτελούν μη εποπτική εργασία, δηλαδή εργατοτεχνιτών και διοικητικών υπαλλήλων, γίνεται με διάφορες μεθόδους. Ανάλογα με το τι πρέπει να μάθει ο εργαζόμενος σε θεωρητικές γνώσεις και δεξιότητες, υιοθετείται και η κατάλληλη μέθοδος. Συνοπτικά οι μέθοδοι αυτοί είναι:<sup>25</sup>

### (Α) Εκπαίδευση στη θέση εργασίας ή on the job training

Η εκπαίδευση του νεοπροσληθέντος ή κάποιου ήδη εργαζόμενου που πρόκειται να αναλάβει μια νέα εργασία, γίνεται στο χώρο εργασίας και με τα μηχανήματα/εξοπλισμό που απαιτούνται για την εκτέλεσή της. Ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει το τεχνικό μέρος της εργασίας ενώ την εκτελεί. Την εκπαίδευση την αναλαμβάνει είτε ο άμεσα προϊστάμενός του είτε κάποιος έμπειρος συνάδελφος.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι (α) η εκπαίδευση γίνεται στο πραγματικό και καθημερινό περιβάλλον εργασίας (θόρυβοι, διακοπή, πίεση κτλ.), (β) ότι μαθαίνει ο εκπαιδευόμενος να σχετίζεται απολύτως με την εργασία του, (γ) δεν απαιτούνται ειδικές αίθουσες διδασκαλίας ή ειδικός εξοπλισμός και άρα μειώνεται το κόστος και (δ) ο εκπαιδευόμενος είναι σε θέση να διαπιστώσει σε πραγματικό χρόνο την πρόοδο του.

### (Β) Εκπαίδευση με μαθητεία

Σε αυτήν την μέθοδο οι εκπαιδευόμενοι διδάσκονται από ειδικούς, τόσο στο θεωρητικό, όσο και στο πρακτικό μέρος της δουλειάς τους. Η εκπαίδευση σε βασικά θεωρητικά θέματα γίνεται συνήθως σε χώρο εκτός θέσης εργασίας, ενώ για το πρακτικό μέρος χρησιμοποιούνται τα μηχανήματα και ο εξοπλισμός κάποιας θέσης εργασίας. Συνήθως κατά τη διάρκεια της μαθητείας τους οι εργαζόμενοι λαμβάνουν μειωμένες αποδοχές. Τυπικά προγράμματα μαθητείας γίνονται από τις επιχειρήσεις σε συνεργασία με δημόσιους και ιδιωτικούς

---

<sup>25</sup> Χυτήρης Λ. (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα

φορείς, όπως ο ΟΑΕΔ, το Υπουργείο Απασχόλησης, οι σύνδεσμοι επιχειρήσεων κτλ.

### **(Γ) Εκπαίδευση στο εργαστήριο**

Η εκπαίδευση με αυτή τη μέθοδο γίνεται εκτός θέσης εργασίας, σε ειδικά διαμορφωμένο εργαστήριο, είτε μέσα στην επιχείρηση, είτε εκτός των εγκαταστάσεών της. Οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν χωρίς την πίεση της δουλειάς και την ενόχληση από θορύβους και έτσι αυτοσυγκεντρώνονται περισσότερο και μαθαίνουν γρηγορότερα. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη όταν η εκπαίδευση στη θέση εργασίας είναι ανέφικτη ή παρουσιάζει κινδύνους για τον εκπαιδευόμενο.

### **(Δ) Εκπαίδευση στην αίθουσα διδασκαλίας**

Παραδοσιακή μέθοδος εκπαίδευσης με τη μορφή διαλέξεων, σεμιναρίων / συνεδρίων και παρουσιάσεων σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο, όπου οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν θεωρητικές γνώσεις σχετικά με την εργασία τους. Συνήθως η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη στελεχών και λιγότερο για την ανάπτυξη εργατοϋπαλλήλων.

### **(Ε) Ηλεκτρονική Μάθηση - Τηλεκπαίδευση**

Είναι η πιο σύγχρονη τάση. Η εκπαιδευτική διαδικασία βασίζεται στη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και εξειδικευμένου εκπαιδευτικού λογισμικού. Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι κυρίως: (α) Η εκπαίδευση μπορεί να παρέχεται και στα πιο απομακρυσμένα σημεία σε οποιοδήποτε χρόνο, (β) δημιουργούνται κόστη μετακίνησης και διαμονής εκπαιδευόμενων και εκπαιδευτών (γ) Ο κάθε εκπαιδευόμενος μαθαίνει με το δικό του ρυθμό και μπορεί να ανατρέχει στο εκπαιδευτικό υλικό όσο συχνά χρειάζεται (Fisher et al., 1996).<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Fisher et al. (1996), Human Resource Management

### 4.2.3 Μέθοδοι Ανάπτυξης Στελεχών

Η ανάπτυξη στελεχών αναφέρεται στο σύνολο των ενεργειών που γίνονται ή των μεθόδων που εφαρμόζονται από την επιχείρηση για ν' αποκτήσουν τα στελέχη της γνώσεις και ικανότητες που θα τους χρειαστούν για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους. Η ανάπτυξη λοιπόν δεν περιορίζεται στην εκμάθηση δεξιοτήτων αλλά στοχεύει στη μόρφωση των στελεχών. Η μόρφωση αυτή θα πρέπει να τους διευρύνει την αντίληψη των πραγμάτων και να τους οξύνει την κρίση στην αξιολόγηση περίπλοκων καταστάσεων, να τους αναπτύξει ως προσωπικότητες για να μπορούν να λειτουργούν αποτελεσματικά σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να τους αναπτύξει τις ικανότητες επικοινωνίας για να είναι αποτελεσματικότεροι στην άσκηση ηγεσίας.

Ένα πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών θα πρέπει να περιλαμβάνει όλους όσους προβλέπεται να αναλάβουν διοικητικές θέσεις, καθώς και όλους όσους κατέχουν ήδη τέτοιες θέσεις. Οι μέθοδοι εκπαίδευσης στελεχών είναι πολλές και διακρίνονται σε δύο κύριες κατηγορίες, ανάλογα με το αν εφαρμόζονται στη θέση εργασίας ή εκτός θέσης εργασίας. Οι κυριότερες από αυτές παρουσιάζονται αμέσως μετά:

#### **(Α) Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας (Job Rotation)**

Το υπό εκπαίδευση στέλεχος μετακινείται οριζόντια, από λειτουργία σε λειτουργία, αναλαμβάνοντας μια θέση εργασίας για διάστημα μερικών μηνών. Είναι μια από τις πλέον εφαρμοζόμενες μεθόδους με πολλά οφέλη και για το ίδιο το στέλεχος και για την επιχείρηση. Συγκεκριμένα ο εκπαιδευόμενος αποκτά εμπειρίες σε διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα, γνωρίζοντας έτσι τους σκοπούς, τους στόχους και τα προβλήματα τους και αποκτά καλύτερη εικόνα και αντίληψη για όλη την επιχείρηση, ενώ ταυτίζεται πιο εύκολα με την κουλτούρα και τις αξίες της.

## **(B) Προσωπική Καθοδήγηση (Coaching - Mentoring)**

Πρόκειται για την πιο παλιά μέθοδο ανάπτυξης στελεχών, κατά την οποία ο άμεσος προϊστάμενος του στελέχους του δίνει οδηγίες, σχολιάζει την συμπεριφορά του και τον ενημερώνει για την πρόοδό του. Είναι στην ουσία μια μέθοδος ανάπτυξης σε ικανότητες και σε όρους προσωπικότητας – συμπεριφοράς. Το έμπειρο ανώτερο στέλεχος οικειοθελώς αναλαμβάνει υπό την προστασία του το νέο – άπειρο στέλεχος και το διδάσκει, καθοδηγεί, συμβουλεύει, ενθαρρύνει και υποστηρίζει. Συνήθως η εκπαίδευση αυτή γίνεται άτυπα.

## **(Γ) Αναπληρωτής – Αντικαταστάτης**

Το υπό εκπαίδευση στέλεχος αναπληρώνει ή αντικαθιστά τον προϊστάμενο του σε ουσιαστικές δραστηριότητες, έχοντας επίσημα το δικαίωμα να λαμβάνει αποφάσεις γι' αυτές τις δραστηριότητες.

## **(Δ) Μελέτη Περιπτώσεων (Case - Studies)**

Είναι μία δημοφιλής μέθοδος ανάπτυξης στελεχών, κατά την οποία οι εκπαιδευόμενοι σε μικρές ομάδες μελετούν ένα οργανωσιακό πρόβλημα που τους δίνεται γραπτώς. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να είναι πραγματικό ή υποθετικό για τον επιδιωκόμενο στόχο της εκπαίδευσης. Στόχος αυτής της μεθόδου είναι οι εκπαιδευόμενοι να μάθουν ν' αναλύουν και να συνθέτουν τα στοιχεία ενός προβλήματος, ώστε να κατανοήσουν την πολυπλοκότητα των προβλημάτων σε διοικητικό επίπεδο και το πλήθος των παραγόντων που επηρεάζουν τη λήψη απόφασης και να προτείνουν λύσεις.

## **(Ε) Επιχειρηματικά Παίγνια (Business Games)**

Η μέθοδος αυτή αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1950 στην Αμερική, εφαρμόζεται ευρύτατα και σήμερα έχουν αναπτυχθεί παίγνια όχι μόνο γενικής χρήσης αλλά και για επιμέρους βιομηχανικούς κλάδους. Τα εκπαιδευόμενα στελέχη χωρίζονται σε 5-6 ομάδες, κάθε ομάδα αντιπροσωπεύει μια επιχείρηση και ανταγωνίζονται η μία την άλλη για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων σε ένα υποθετικό περιβάλλον αγοράς. Οι συμμετέχοντες σε κάθε ομάδα πρέπει να



πάρουν σειρά αποφάσεων για πολλές μεταβλητές (π.χ. πωλήσεις, προσλήψεις, λειτουργικά έξοδα, επίπεδα παραγωγής κτλ.).

### **(ΣΤ) Πανεπιστημιακά μαθήματα**

Μέθοδος που εφαρμόζεται ευρέως στην Ευρώπη και τελευταία και στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα πανεπιστημιακά τμήματα προσφέρουν μαθήματα σε επίπεδο μάστερ μια σειρά μαθημάτων σε συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο, χρήσιμο στο εκπαιδευόμενο στέλεχος (π.χ. χρηματοοικονομική διοίκηση ή MBA – Master in Business Administration). Στην πράξη, ή ζήτηση από πλευράς επιχειρήσεων για τέτοια μεταπτυχιακά είναι πολύ μεγάλη.

### **(Ζ) Διαλέξεις – Ημερίδες – Σεμινάρια**

Μέθοδοι ανάπτυξης στελεχών που στοχεύουν στην ενημέρωση των νέων ή και των παλιότερων στελεχών για τις εξελίξεις στη διοίκηση επιχειρήσεων ή σε συγκεκριμένες περιοχές της διοικητικής πρακτικής.<sup>27</sup>

## **4.3 Πολιτική και Συστήματα Αμοιβής εργαζομένων**

Η αμοιβή των εργαζομένων αποτελεί ουσιαστικό και κύριο καθοριστικό παράγοντα αφ' ενός για την προσέλκυση κατάλληλων υποψηφίων και την παραμονή αυτών στην επιχείρηση και αφετέρου για το επίπεδο απόδοσης (ποσοτικό και ποιοτικό) και την εν γένει συμπεριφορά τους. Ως αμοιβή (αναφέρεται συνήθως και ως «πακέτο αμοιβών») θεωρείται η κάθε είδους πληρωμή στον εργαζόμενο την οποία οι επιχειρήσεις καταβάλλουν, εις αντάλλαγμα της απασχόλησης και συμβολής του στην επίτευξη των στόχων τους. Η αμοιβή αποτελείται από:

- Την άμεση οικονομική παροχή, την οποία αποτελούν ο μισθός, το ημερομίσθιο και τα κίνητρα-βραβεία, δηλαδή η επιπλέον ανταμοιβή που

---

<sup>27</sup> Χυτήρης Λ. (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα

καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος.

- Την έμμεση οικονομική παροχή, που είναι τα οφέλη / πρόσθετες παροχές και δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στην εργασία, όπως π.χ. πληρωμές για άδειες, απουσίες, διακοπές, ασφάλειες ζωής κτλ.<sup>28</sup>

Με δεδομένα την αύξηση του εργατικού κόστους, τις πραγματικές συνθήκες στην αγορά εργασίας, την ανάγκη για ανταγωνιστικότητα κτλ., κάθε επιχείρηση χρειάζεται να έχει συγκεκριμένη και σαφή πολιτική και ανάλογα συστήματα αμοιβών, ώστε να πετύχει την καλύτερη δυνατή εργασιακή απόδοση και τον έλεγχο του εργατικού κόστους, το οποίο είναι και ένα από τα σημαντικότερα κόστη μέσα σε μια επιχείρηση.

Όλες οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από τα πακέτα αμοιβής που παρέχουν, επιδιώκουν συγκεκριμένους στόχους, όπως να:

- Κινούνται στα πλαίσια της αγοράς εργασίας
- Πληρώνουν ανταγωνιστικούς μισθούς και ημερομίσθια
- Τηρούν τις νομοθετικές διατάξεις και ρυθμίσεις (π.χ. για κατώτατα ημερομίσθια)
- Μειώνουν τα ποσοστά και τους μισθούς αποχωρήσεων, καθώς και τα παράπονα και την αίσθηση ανισότητας, ως αποτέλεσμα μη ικανοποιητικών και δίκαιων αμοιβών.
- Ελέγχουν τα εργασιακά κόστη, μέσα από προγράμματα αξιολόγησης των εργασιών και προσδιορισμό της αξίας του καθενός εργαζομένου για την επιχείρηση.
- Καθορίζουν την κατάλληλη συχνότητα και τα επίπεδα αυξήσεων
- Παρακινούν και ανταμείβουν αυξημένα επίπεδα απόδοσης
- Εξασφαλίζουν μια σχετικά σταθερή σχέση ανάμεσα στην αμοιβή και την πραγματική απόδοση στην εργασία.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Armstrong, M. and Marlis, H. (1999), "Reward Management: A Handbook of remuneration Strategy and Practice", 3rd Edition, Kogan Page, London

Όλοι οι άνθρωποι όταν αποφασίζουν να εργαστούν το κάνουν για συγκεκριμένους λόγους, πρωτίστως για οικονομικούς αλλά και για λόγους που σχετίζονται με τις κοινωνικές και ψυχολογικές τους ανάγκες. Έτσι, αποδίδουν στο μισθό ή στο ημερομίσθιο που παίρνουν, αλλά και στις όποιες άλλες οικονομικές παροχές, συγκεκριμένη αξία, όπως:

§ *Οικονομική.* Με τα χρήματα που παίρνουν μπορούν να αποκτήσουν τα απαραίτητα αγαθά για την κάλυψη των φυσιολογικών, κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών τους.

§ *Ψυχολογική.* Τα χρήματα που παίρνουν αξίζουν για τη δουλειά που κάνουν; Δηλαδή πληρώνονται όσο θα έπρεπε σε σχέση με τις δυσκολίες της δουλειάς αλλά και σε σχέση με τα όσα παίρνουν οι άλλοι συνάδελφοι τους στην ίδια επιχείρηση;

§ *Προσωπική.* Οι εργαζόμενοι βλέπουν τα όσα παίρνουν σαν ένα μέτρο αναγνώρισης της καλής τους απόδοσης και των ικανοτήτων που έχουν. Η αμοιβή γι' αυτούς αποτελεί ένα στόχο που προσπαθούν να τον επιτύχουν αναπτυσσόμενοι σε δεξιότητες και ικανότητες και περιμένουν από τις επιχειρήσεις να τους παρέχουν τέτοια πακέτα αμοιβής.

§ *Κοινωνική (Αναγνώριση - Καταξίωση).* Το ύψος της αμοιβής που παίρνει κάποιος κρίνεται από την κοινωνία ως μέρος της αξίας του, δηλαδή πόσο αξίζουν και πόσο πληρώνονται στην αγορά εργασίας τα προσόντα του. Άτυπα αλλά ουσιαστικά η κοινωνία τον κατατάσσει σε μια κλίμακα με βάση αυτή την αμοιβή. Όσο μεγαλύτερη είναι, τόσο πιο ψηλά στην κοινωνική κλίμακα αξίζει να είναι (Miceli et al, 1991).<sup>30</sup>

Την πολιτική μισθών και ημερομισθίων την καθορίζει η ανώτατη διοίκηση κάθε επιχείρησης, αλλά το ζητούμενο από μια τέτοια πολιτική είναι το σύστημα αμοιβών να είναι δίκαιο, ανταγωνιστικό, οικονομικά εφικτό και να παρακινεί

---

<sup>29</sup> Mathis R., & Jackson H. (1994), Human Resource Management, ο.π.α. σελ 356

<sup>30</sup> Miceli et al., (1991) Predictions and Outcomes of Reactions to Pay-for-Performance Plans, Journal of Applied psychology, vol. 76, pp. 508 - 521

τους εργαζομένους. Την ευθύνη για τα παραπάνω την έχει (όταν η επιχείρηση διαθέτει τέτοιο τμήμα) η διεύθυνση ανθρωπίνου δυναμικού. Στις δραστηριότητες της διεύθυνσης ανθρωπίνου δυναμικού περιλαμβάνονται:

- Η συλλογή πληροφοριών και στοιχείων από την αγορά εργασίας και τους ανταγωνιστές για τα επικρατούντα συστήματα ανταμοιβών
- Η ανάπτυξη συστήματος αξιολόγησης των εργασιών
- Η εισήγηση της πολιτικής μισθών και ημερομισθίων
- Η εισήγηση της δομής του συστήματος αμοιβών και τα επίπεδα αυξήσεων
- Η παρακολούθηση της τήρησης και της όλης λειτουργίας του συστήματος ανταμοιβών
- Η ενημέρωση των στελεχών και των εργαζομένων για τις αρχές του συστήματος ανταμοιβών, σε ποιες αρχές στηρίζεται και πως λειτουργεί.<sup>31</sup>

### 4.3.1 Βάση Υπολογισμού της Αμοιβής

Ανάλογα με τη φύση της εργασίας, δηλαδή αν είναι πνευματική ή σωματική οι εργαζόμενοι (μισθωτοί) διακρίνονται σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία σε εργάτες και υπάλληλους. Υπάλληλος θεωρείται ο μισθωτός που παρέχει πνευματική εργασία. Εργάτης θεωρείται ο μισθωτός που παρέχει σωματική εργασία.

Το σύστημα αμοιβής που εφαρμόζει κάθε επιχείρηση εστιάζεται σε μια βάση υπολογισμού για το πόσο και πως πρέπει να αμείβεται ο εργαζόμενος. Οι συνήθεις βάσεις υπολογισμού είναι τρεις<sup>32, 33</sup>:

---

<sup>31</sup> Βιτατζάκης, Ν. & Descoins, Ch. (1993), «Επιλογή Προσωπικού», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

<sup>32</sup> Χυτήρης Λ. (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα

<sup>33</sup> Armstrong, M. and Marlis, H. (1999), "Reward Management: A Handbook of remuneration Strategy and Practice", 3rd Edition, Kogan Page, London

1) *Χρόνος*. Η αμοιβή υπολογίζεται με βάση το χρόνο που ο εργαζόμενος παραμένει στη θέση εργασίας, ανεξάρτητα από την ποσότητα και την ποιότητα του έργου που εκτελεί και αυξάνεται με την επιμήκυνση του χρόνου απασχόλησης. Η αμοιβή με βάση το χρόνο είναι σκόπιμη όταν :

- Οι μονάδες παραγωγής δεν ξεχωρίζονται εύκολα και δεν μετριοούνται
- Οι εργαζόμενοι έχουν μικρό έλεγχο πάνω στην ποσότητα παραγωγής ή δεν υπάρχει σαφής σχέση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης
- Οι καθυστερήσεις στην εργασία είναι συχνές και πέρα από τον έλεγχο των εργαζομένων
- Το σύστημα επίβλεψης είναι ικανοποιητικό
- Η φύση της δουλειάς είναι τέτοια που κάθε επιτάχυνση του ρυθμού παραγωγής θα είχε δυσμενείς συνέπειες για τους εργαζόμενους ή την επιχείρηση
- Η επιχείρηση είναι εντάσεως παγίου κεφαλαίου και η παραγωγή στηρίζεται στις μηχανές.

2) *Απόδοση και Παραγωγικότητα(αμοιβή με το κομμάτι)*. Εδώ η βάση του υπολογισμού της αμοιβής είναι η ποσότητα του έργου που παράγει ο εργαζόμενος, δηλαδή οι μονάδες παραγωγής και υπολογίζονται σε ωριαία ή ημερήσια βάση. Η αμοιβή με το κομμάτι είναι σκόπιμη όταν:

- Οι μονάδες παραγωγής είναι μετρήσιμες
- Υπάρχει σαφής σχέση μεταξύ προσπάθειας και ποσότητας παραγωγής
- Η εργασία είναι πρωτυποποιημένη και η ροή εργασίας κανονική χωρίς διακοπές

- Η ποιότητα είναι λιγότερο σπουδαία από την ποσότητα

3) *Γνώση και Δεξιότητες*. Τη μέθοδο αυτή χρησιμοποιούν συχνά στις ανεπτυγμένες χώρες, κυρίως στην Ευρώπη και στις ΗΠΑ για τον καθορισμό της αμοιβής. Η αμοιβή των εργαζομένων ξεκινά από ένα βασικό μέγεθος και οι εργαζόμενοι λαμβάνουν αυξήσεις καθώς μαθαίνουν να εκτελούν άλλες εργασίες ή αποκτούν δεξιότητες μέσα από ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα εκπαίδευσης ή από τη μετακίνηση τους σε διάφορες θέσεις εργασίας μέσα στην επιχείρηση.

### 4.3.2 Παράγοντες Καθορισμού Αμοιβών

Στην πράξη για τον καθορισμό του ύψους και των επιπέδων των αμοιβών των εργαζομένων λαμβάνονται υπόψη και παράγοντες που σχετίζονται με την ίδια την επιχείρηση, όσο και με το εξωτερικό της περιβάλλον. Με δεδομένη την αρχή της οικονομικής εργασίας, ότι η αξία της εργασίας είναι εκείνη την οποία είναι πρόθυμος κάποιος να πληρώσει, οι παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό της αμοιβής είναι:<sup>34</sup>

- *Αμοιβές των ανταγωνιστών*. Οι αμοιβές που δίνουν οι ανταγωνίστριες εταιρείες για όμοιες οι παρόμοιες εργασίες, επηρεάζουν το πόσο θα πληρώσει κάθε επιχείρηση. Αυτό διότι προκειμένου μια επιχείρηση να προσελκύσει ικανούς υποψηφίους, να τους κρατήσει αλλά και να έχουν διάθεση να αποδώσουν, δε θα πρέπει να υστερεί σε επίπεδα αμοιβής έναντι των ανταγωνιστών.
- *Κυβερνητική πολιτική και νομοθετικές ρυθμίσεις*, που έχουν υποχρεωτικό χαρακτήρα και δεσμεύουν τις επιχειρήσεις σε θέματα ωραρίου, αμοιβής της υπερωρίας κτλ.

---

<sup>34</sup> Fisher et al. (1996), Human Resource Management

- *Κόστος ζωής και πληθωρισμός.* Το κόστος ζωής και ο πληθωρισμός σε επίπεδο οικονομίας δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας. Οι εργαζόμενοι όμως τα λαμβάνουν σοβαρά υπόψη στις απαιτήσεις – διεκδικήσεις τους και επηρεάζονται σαφώς στη διάθεσή τους να αποδώσουν. Για αυτό οι επιχειρήσεις επιδιώκουν οι αμοιβές και οι αυξήσεις που κάθε φορά δίνουν, να καλύπτουν το συμβατικό κόστος ζωής και τον πληθωρισμό σε τοπικό και εθνικό επίπεδο.
- *Συνθήκες της αγοράς εργασίας.* Οι δυνάμεις που καθορίζουν την ζήτηση και την προσφορά εργατικού δυναμικού, επηρεάζουν το ύψος της αμοιβής που πρέπει να καταβληθεί για την απασχόληση κατάλληλου προσωπικού. Αν π.χ. η ανεργία σε έναν κλάδο είναι υψηλή, αυτό οδηγεί τους εργοδότες στην καταβολή χαμηλών μισθών.
- *Οικονομική κατάσταση / δυνατότητες της ίδιας της επιχείρησης.* Πέρα από τη διάθεση της επιχείρησης ή την πίεση που δέχεται για να καταβάλλει αυξημένες αμοιβές, αυτό τελικά θα επηρεαστεί και από την ικανότητα της να τις καταβάλλει.
- *Πίεση και δύναμη των σωματείων (συλλογικές διαπραγματεύσεις).* Οι εργαζόμενοι μέσα από τα συνδικάτα τους ασκούν πίεση για επίπεδα αμοιβής και αυξήσεων υψηλότερα από αυτά που η επιχείρηση προτίθεται ή δύναται να παράσχει. Σε επιχειρήσεις που υπάρχουν ισχυρά σωματεία η πίεση αυτή λαμβάνεται σοβαρά υπόψη για την αποφυγή συγκρούσεων.
- *Στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης.* Για την επίτευξη στρατηγικών στόχων, όπως π.χ. επέκταση της επιχείρησης διεθνώς, είναι απαραίτητη η ουσιαστική συμμετοχή και συμβολή των εργαζομένων.
- *Κύκλος ζωής της επιχείρησης.* Αν η επιχείρηση βρίσκεται σε φάση εισόδου στον κλάδο ή ανάπτυξης και ωρίμανσης έχει διαφορετικούς λόγους και δυνατότητες να δώσει αμοιβές.

- *Απαιτήσεις και αξία της θέσης εργασίας.* Είναι αυτονόητο ότι κάθε εργασία απαιτεί διαφορετικούς βαθμούς υπευθυνότητας, πρωτοβουλίας, τεχνικής δεξιοτήτων κτλ. Αυτό λαμβάνεται υπόψη για τον προσδιορισμό της αξίας της εργασίας και κατ' επέκταση για το πόσο πρέπει να πληρώνεται.

Η διεθνής εμπειρία έχει δείξει ότι για τον καθορισμό της αμοιβής δεν λαμβάνονται υπόψη όλοι οι παραπάνω παράγοντες ταυτοχρόνως, ούτε και τους αποδίδουν ίσο συντελεστή βαρύτητας. Τα κριτήρια που στην πράξη συνήθως λαμβάνονται υπόψη είναι: οι οικονομικές δυνατότητες, οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης και οι νομοθετικές ρυθμίσεις<sup>35</sup>.

#### **4.4 Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων**

Ως αξιολόγηση απόδοσης ορίζεται η διαδικασία με την οποία υπολογίζεται το πόσο καλά ή όχι ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο που του έχει ανατεθεί, σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν καθοριστεί εκ των προτέρων. Στην ευρύτερη έννοια της αξιολόγησης περιλαμβάνεται και η αξιολογική καταγραφή των δυνατών κι αδύνατων σημείων ή στοιχείων του ίδιου του εργαζόμενου. Πρόκειται δηλαδή για μια διαδικασία αφ' ενός μεν συλλογής πληροφοριών και δεδομένων αξιολόγησής τους, και αφετέρου ενημέρωσης των εργαζομένων και των στελεχών, για τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων που θα στοχεύουν στην βελτίωση της απόδοσης. Οι πληροφορίες που προκύπτουν απ' την αξιολόγηση είναι χρήσιμες τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο, με τον τρόπο που περιγράφεται παρακάτω.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Mathis R., & Jackson H. (1994), Human Resource Management, ο.π.α. σελ 356

<sup>36</sup> Κάντας Α. (1998), «Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία», τόμος δεύτερος, εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα



Κατά την αξιολόγηση προσωπικού κανονικά αξιολογούνται μόνο οι συμπεριφορές που έχουν άμεση σχέση με την επιτέλεση του έργου. Πρόκειται για διαδικασία παρεμφερή με αυτή της επιλογής προσωπικού γιατί στη μία περίπτωση με βάση ορισμένες κρίσεις προσπαθούμε να προβλέψουμε τη μελλοντική εργασιακή συμπεριφορά, ενώ στην άλλη να περιγράψουμε και να αξιολογήσουμε την επιδεικνυόμενη εργασιακή συμπεριφορά. Τα προβλήματα και στις δύο περιπτώσεις είναι κοινά:

(α) είναι δύσκολο να βρεθεί έγκυρο και αξιόπιστο κριτήριο (με την ψυχομετρική έννοια) της εργασιακής συμπεριφοράς γιατί είναι πολυδιάστατη και (β) οι κρίσεις μας υπόκεινται σε πλήθος μεροληπτικών και διαστρεβλωτικών διαδικασιών.

Η αξιολόγηση προσωπικού εφαρμόζεται πλατιά, επίσημα ή ανεπίσημα, αλλά δεν υπάρχει εργασιακός χώρος που να μη δημιουργούνται προβλήματα γύρω από την πρακτική αυτή. Δεν είναι πάντα οι εργαζόμενοι που αντιδρούν στις διαδικασίες αξιολόγησης, αλλά πολλές φορές και οι ίδιοι οι προϊστάμενοι, που κατά κανόνα κάνουν τις αξιολογήσεις εύχονται να μπορούσαν να απαλλαγούν από την υποχρέωση τους για κάτι τέτοιο. Δεν είναι τυχαίο ότι η αξιολόγηση του προσωπικού έχει ονομαστεί η «Αχίλλειος Πτέρνα» της πρακτικής και της θεωρίας της διοίκησης προσωπικού (Κάντας, 1998).<sup>37</sup>

Ένα πολυσυζητημένο θέμα είναι ποιος είναι ο στόχος της αξιολόγησης προσωπικού. Ο βασικός στόχος της αξιολόγησης έχει δύο κατευθύνσεις: (α) να βοηθήσει τη διοίκηση να πάρει αποφάσεις σχετικά με το προσωπικό (προαγωγές, απολύσεις, εκπαίδευση, τοποθέτηση κτλ.) και (β) να έχει ο εργαζόμενος ανατροφοδότηση (feedback), πληροφόρηση δηλαδή για την επίδοσή του.

---

<sup>37</sup> Κάντας Α. (1998), «Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία», τόμος πρώτος, εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Οι μέθοδοι αξιολόγησης μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες, σε *αντικειμενικές* και σε *υποκειμενικές* (Cascio, 1991)<sup>38</sup>. Οι αντικειμενικές μέθοδοι στηρίζονται σε μετρήσιμα στοιχεία παραγωγής (π.χ. πωλήσεις, παραγόμενα κομμάτια, αριθμός λαθών κτλ.). Το πρόβλημα με τις αντικειμενικές μεθόδους είναι ότι δείχνουν το αποτέλεσμα της συμπεριφοράς και όχι την ίδια τη συμπεριφορά. Η «παραγωγικότητα» δηλαδή όπως και αν ορίζεται, εξαρτάται από παράγοντες έξω από τον έλεγχο του ατόμου. Μια κατευθείαν μέτρηση της παραγωγικότητας με αντικειμενικούς δείκτες είναι φαινομενικά δίκαια, εφόσον είναι ίδια για όλους, αλλά δε λαμβάνει υπόψη παρόμοιες ανεξέλεγκτες παραμέτρους που δε λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο για όλα τα άτομα. Ένα άλλο πρόβλημα με τις αντικειμενικές μεθόδους είναι ότι δεν είναι εφαρμόσιμες στα πιο πολλά μη χειρωνακτικά επαγγέλματα (δάσκαλος, τραπεζικός, διοικητικό στέλεχος κτλ.), γιατί στις περιπτώσεις αυτές η εργασιακή συμπεριφορά είναι πολυσύνθετη και δεν μπορεί να κριθεί με έναν ή περισσότερους «αντικειμενικούς» δείκτες. Τα πιο πολλά συστήματα αξιολόγησης χρησιμοποιούν υποκειμενικές μεθόδους μέτρησης, δηλαδή κάποιες κρίσεις που συνήθως κάνουν οι προϊστάμενοι.

Βασικές προϋποθέσεις για κάθε σύστημα αξιολόγησης είναι οι εξής: (Cascio, 1991)<sup>39</sup>

- A. Το σύστημα να σχετίζεται άμεσα με την εργασιακή θέση. Δεν πρέπει να υπεισέρχονται παράγοντες (π.χ. πολιτικά ή κοινωνικά κριτήρια) που δε σχετίζονται με την επιτέλεση του έργου.
- B. Το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι αποδεκτό τόσο από τους αξιολογητές, όσο και από τους αξιολογούμενους. Ποτέ δεν πρέπει να εισάγεται ένα σύστημα αξιολόγησης χωρίς να προηγηθεί εκτεταμένη

---

<sup>38</sup> Cascio W. F. (1991), Applied Psychology in personnel management, 4th edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall

<sup>39</sup> Cascio W. F. (1991), Applied Psychology in personnel management, 4th edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall

διερεύνηση του βαθμού αποδοχής του και από τις δύο πλευρές. Είναι διαπιστωμένο ότι σε πολλές περιπτώσεις ούτε οι ίδιοι οι αξιολογητές δε δέχονται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, γιατί γνωρίζουν ότι αυτή δεν είναι προϊόν γνήσιων και αντικειμενικών διαδικασιών.

#### 4.4.1 Σφάλματα κατά την αξιολόγηση

Οι μέθοδοι αξιολόγησης που παρουσιάζονται αμέσως μετά υπάγονται στην κατηγορία των υποκειμενικών μεθόδων αξιολόγησης, εφόσον στηρίζονται στην αξιολόγηση κάποιου προϊσταμένου. Υπάρχει ποικιλία μεθόδων, ενώ η προσπάθεια εστιάζεται στο να βρεθούν σχήματα που θα μειώνουν όσο το δυνατόν περισσότερο τα σφάλματα υποκειμενικότητας του αξιολογητή. Τα κυριότερα σφάλματα υποκειμενικότητας της βαθμολογίας ή σφάλματα μεροληψίας (bias) είναι συνήθως τα εξής<sup>40</sup>:

##### *(α) Αυστηρότητα – επιείκεια*

Πρόκειται για την τάση ορισμένων βαθμολογητών να είναι υπερβολικά αυστηροί ή υπερβολικά επιεικείς στις αξιολογήσεις τους και να χρησιμοποιούν συστηματικά τις υψηλές ή χαμηλές τιμές της κλίμακας αξιολόγησης. Αυτό μπορεί να συμβαίνει γιατί ο αξιολογητής είναι εξ ιδιοσυγκρασίας αυστηρός ή επιεικής, ή γιατί προσπαθεί μέσα από τη βαθμολογία του να αποδείξει κάτι.

##### *(β) Κεντρική τάση*

Πρόκειται για φαινόμενο παρεμφερές με το προηγούμενο: ο βαθμολογητής δεν εξαντλεί όλη την κλίμακα βαθμολογίας, αλλά περιορίζεται στους μεσαίους, «ανώδυνους» βαθμούς. Φυσικά τα αποτελέσματα δίνουν αξιολογήσεις που δεν είναι συγκρίσιμες μεταξύ τους, γιατί είναι λίγο πολύ παρόμοιες. Η χρήση

---

<sup>40</sup> Κάντας Α. (1998), «Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία», τόμος δεύτερος, εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

μεσαίων τιμών στην κλίμακα αξιολόγησης γίνεται συχνά για να αποφύγει ο αξιολογητής τα προβλήματα που θα του δημιουργήσουν οι διαφοροποιήσεις στην αξιολόγηση (εχθρότητα, διαμάχες κτλ.)

*Φωτοστέφανος (halo)*

Όπως ο φωτοστέφανος αποτελεί το σημείο αγιότητας, με τον ίδιο τρόπο ο αξιολογητής επηρεάζεται από ένα και μοναδικό χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου, ή από μια γενική ευμενή ή δυσμενή εικόνα που έχει γι' αυτόν και βαθμολογεί με τον ίδιο τρόπο και όλες τις άλλες διαστάσεις. Το ίδιο συμβαίνει αν ο αξιολογητής θεωρεί κάποια διάσταση της αξιολογικής κλίμακας ιδιαίτερα σημαντική και σε όλες τις επιμέρους βαθμολογήσεις του επηρεάζεται από την αξιολόγηση που κάνει ως προς τη διάσταση αυτή.

#### **4.4.2 Μέθοδοι αξιολόγησης<sup>41, 42</sup>**

##### **Συγκριτικές μέθοδοι αξιολόγησης**

Οι συγκριτικές μέθοδοι αξιολόγησης αποσκοπούν στο να μειωθούν τα προβλήματα που προαναφέρθηκαν. Ο αξιολογητής υποχρεώνεται να κάνει αξιολογική κατάταξη των υπό αξιολόγηση υφισταμένων. Η απλή ιεράρχηση συνίσταται στο να καταταχθούν οι αξιολογούμενοι σε ιεραρχική σειρά από τον καλύτερο μέχρι τον χειρότερο με βάση κάποιο κριτήριο π.χ. παραγωγικότητα. Η μέθοδος αυτή έχει το μειονέκτημα ότι δε δείχνει τις αποστάσεις μεταξύ των αξιολογούμενων. Μπορεί αυτός που κατατάσσεται πρώτος να μην έχει μεγάλες διαφορές από κάποιον που κατατάσσεται στη μέση ή αυτός που κατατάσσεται

---

<sup>41</sup> Bolster, B. & Springbett, B. (1961), "The reaction of interviews to favorable and unfavorable information" *Journal of applied Psychology*, vol 49, pp. 97-103

<sup>42</sup> Κάντας Α. (1998), «Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία», τόμος δεύτερος, εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

τελευταίος να μην είναι τόσο κακός εργαζόμενος. Η μέθοδος αυτή είναι εντελώς δύσχρηστη όταν πρέπει να αξιολογηθεί μεγάλος αριθμός υπαλλήλων.

### **Κατάλογοι συμπεριφορών**

Πρόκειται για κατάλογους συμπεριφορών και χαρακτηριστικών, επιθυμητών και μη επιθυμητών, που μπορεί να επιδείξει ένας εργαζόμενος σε μια συγκεκριμένη εργασία. Ο αξιολογητής τσεκάρει αυτά που χαρακτηρίζουν τη συμπεριφορά του υπαλλήλου. Οι κατάλογοι αυτοί αποσκοπούν στο να καλύπτεται κατά την αξιολόγηση μεγάλη ποικιλία επιμέρους συμπεριφορών και με τον τρόπο αυτό αποφεύγεται η «σφαιρική» αξιολόγηση που υπόκειται και σε περισσότερα σφάλματα.

Στην περίπτωση των απλών καταλόγων παρομοίου είδους έχουμε τρία βασικά προβλήματα. Το πρώτο είναι ότι μια μορφή συμπεριφοράς δεν είναι πάντοτε δυνατό να περιγραφεί με ένα απλό «ναι, εμφανίζεται» ή «όχι, δεν εμφανίζεται». Υπάρχουν και ενδιάμεσες περιπτώσεις. Το πρόβλημα αυτό διορθώνεται αρκετά με μία άλλη κατηγορία καταλόγων στην οποία ο αξιολογητής για κάθε διάσταση έχει να διαλέξει για απάντηση το σημείο κάποιας κλίμακας (π.χ. «πολύ συχνά», «συχνά», «σπάνια», «ποτέ») που αντιπροσωπεύει και κάποιο βαθμό. Το σύνολο των απαντήσεων δίνει την βαθμολογία του εργαζομένου.

Το δεύτερο πρόβλημα με τους καταλόγους συμπεριφορών είναι ότι ένας κατάλογος δεν κάνει διαφοροποίηση μεταξύ λιγότερο και περισσότερο σημαντικών στοιχείων. Ο μόνος τρόπος για να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα αυτό είναι να μπει κάποιος βαθμολογικός συντελεστής στα επιμέρους σημεία του καταλόγου.

Το τρίτο πρόβλημα που είναι ίσως και το σπουδαιότερο, έγκειται στο ότι σ' έναν απλό κατάλογο συμπεριφορών, καθώς ο αξιολογητής δεν είναι υποχρεωμένος να σημειώσει (τσεκάρει) όλες τις απαντήσεις, πολλές φορές σημειώνονται μόνο τα κοινωνικώς επιθυμητά στοιχεία. Με άλλα λόγια αυτά που είναι ανώδυνα και δεν δημιουργούν κανενός είδους πρόβλημα στον αξιολογητή.

Αυτό το πρόβλημα έρχονται να λύσουν οι κατάλογοι υποχρεωτικής επιλογής. Στην περίπτωση αυτή υπάρχουν ομάδες δύο, τριών ή τεσσάρων περιγραφών, προσεκτικά επιλεγμένων ώστε να μην έχουν εμφανή κοινωνική επιθυμητότητα, και ο βαθμολογητής καλείται να σημειώσει μια ή δύο συμπεριφορές που περιγράφουν τον εργαζόμενο.

### **Η κλίμακα αξιολόγησης μικτών επιπέδων**

Ήδη από τα προηγούμενα διαφαίνεται η ανάγκη, η αξιολόγηση να γίνεται με όσο το δυνατό πιο αντικειμενικό τρόπο, ώστε ούτε ο ίδιος ο αξιολογητής να γνωρίζει αν αξιολογεί θετικά ή αρνητικά και κατά συνέπεια να μην εμφανιστούν σημάδια μεροληψίας. Η μικτή κλίμακα προσπαθεί να επιτύχει ακριβώς αυτό. Ο αξιολογητής δεν γνωρίζει ποια διάσταση αξιολογεί με κάθε ερώτηση ούτε πια απάντηση είναι θετική ή αρνητική.

### **Κλίμακες με σημεία συμπεριφορικής περιγραφής**

Οι κλίμακες με σημεία συμπεριφορικής περιγραφής, πιο γνωστές ως BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) στηρίζονται σε διαφορετική λογική. Αντί να γίνεται προσπάθεια να εξαπατηθεί ο αξιολογητής, ώστε να μη γνωρίζει τι ακριβώς αξιολόγηση κάνει και κατά συνέπεια να μην υποπίπτει σε σφάλματα μεροληψίας, ο αξιολογητής πρέπει να βοηθείται στο έργο του, ώστε να κάνει ακριβή και δίκαιη αξιολόγηση. Μια παρόμοια κλίμακα είναι εντελώς διαφανής, με την έννοια ότι είναι ξεκάθαρο ποια βαθμολογία είναι υψηλή και ποια χαμηλή. Επιπλέον, κάθε βαθμός συνοδεύεται από μια περιγραφή της συμπεριφοράς που αντιστοιχεί στο επίπεδο αυτό. Ο αξιολογητής πρέπει να αποφασίσει ποια από τις συμπεριφορικές περιγραφές αντιπροσωπεύει καλύτερα τον εργαζόμενο και να του βάλει τον αντίστοιχο βαθμό.

Οι κλίμακες για τις συμπεριφορικές περιγραφές χαιρετίστηκαν αρχικά με ενθουσιασμό αλλά στη συνέχεια φάνηκε ότι δεν υπερτερούν ουσιαστικά των άλλων μεθόδων. Φαίνεται ότι αρχικά οι κλίμακες αυτές εκπληρώνουν τον σκοπό τους, καθώς αναγκάζουν τον αξιολογητή να επιλέξει τη συμπεριφορά

που χαρακτηρίζει τον εργαζόμενο, με την πάροδο του χρόνου όμως οι αξιολογητές εξοικειώνονται με αυτές και τις χρησιμοποιούν όπως τις άλλες κλίμακες, χωρίς δηλαδή να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στις συμπεριφορικές περιγραφές. Επίσης θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η κατασκευή μιας παρόμοιας κλίμακας απαιτεί πολύ χρόνο και κόπο.

## 4.5 Οργανωσιακή Κουλτούρα

Τα κοινά συστήματα αξιών και πεποιθήσεων όλων των εργαζομένων σε μια επιχείρηση ορίζονται ως Οργανωσιακή ή Εταιρική Κουλτούρα. Αυτά τα συστήματα δημιουργούν κανόνες συμπεριφοράς που καθοδηγούν τις δραστηριότητες των μελών, επηρεάζουν τις αποφάσεις στρατηγικής σημασίας, ακόμη και των καθορισμό στόχων. Μια κατά τα άλλα ορθή πολιτική προσωπικού θα μπορούσε να ακυρωθεί στην πράξη αν είναι αταίριαστη με τις αξίες και το τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι. Μια αναδιοργάνωση θα μπορούσε να αποτύχει ή να παραταθεί κατά πολύ χρονικά αν οι εργαζόμενοι θεωρήσουν ότι είναι αντίθετη με τα συμφέροντά τους, όπως αυτοί τα νομίζουν. Ακόμη, ο τρόπος που μια επιχείρηση αντιλαμβάνεται τους εξωτερικούς κινδύνους ή την πραγματικότητα εξαρτάται από την κουλτούρα των εργαζομένων σε αυτήν.<sup>43</sup>

Έτσι για τον καθορισμό στρατηγικών στόχων, αλλά και ιδιαίτερα για τον καθορισμό στόχων που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους (προσλήψεις, ανταμοιβές, αναδιοργάνωση κτλ.) είναι απαραίτητο να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η οργανωσιακή κουλτούρα (Χυτήρης, 2001).<sup>44</sup>

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι μια διάσταση των επιχειρήσεων, οργανισμών, η οποία στο σύγχρονο περιβάλλον θεωρείται ιδιαίτερα κρίσιμη, αν όχι η πλέον κρίσιμη για την αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία. Στη διοικητική επιστήμη το ζήτημα της

<sup>43</sup> Κάντας Α. (1998), «Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία», τόμος δεύτερος, εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

<sup>44</sup> Χυτήρης Λ. (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα

οργανωσιακής κουλτούρας έχει τεθεί από πολύ νωρίς, όμως άρχισε να απασχολεί συστηματικά και έντονα τους θεωρητικούς και τα στελέχη μετά το 1980. Τα κύρια ζητήματα με σημαντική πρακτική χρησιμότητα που η βιβλιογραφία προσπαθεί να απαντήσει είναι:

- Τι σημαίνει οργανωσιακή κουλτούρα και ποια στοιχεία αποτελούν το περιεχόμενό της.
- Γιατί είναι σημαντική η κουλτούρα για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις, πως επιδρά στη λειτουργία τους, την αποτελεσματικότητά τους, την επιτυχία στην εξέλιξή τους.
- Υπάρχει ένας ταιριαστός – κατάλληλος τύπος κουλτούρας για κάθε συγκεκριμένη επιχείρηση ή οργανισμό και αν ναι με ποια άλλα στοιχεία της (στρατηγική, μέγεθος, περιβάλλον, δραστηριότητες) θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται;
- Πως διαμορφώνεται, αναπτύσσεται ή αλλάζει η κουλτούρα σε μια επιχείρηση και ποιος ο ρόλος των μάνατζερς.
- Πως η κουλτούρα ως μη «χειροπιαστό» - άυλο (intangible) στοιχείο μπορεί να γίνει χειροπιαστό (tangible), δηλαδή να αποτυπωθεί και να μετρηθεί, ώστε να μπορεί να γίνει αντιληπτή, να κατανοηθεί, να αξιολογηθεί η καταλληλότητά της και να αναπτυχθεί – διοικηθεί.



### 4.5.1 Ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας

Η έννοια της κουλτούρας προέρχεται από την πολιτισμική ανθρωπολογία και είναι αρκετά δύσκολο να οριστεί. Στη συνέχεια παραθέτονται μερικοί αντιπροσωπευτικοί ορισμοί της:<sup>45</sup>

- «Κουλτούρα είναι ένα σύστημα από “σημασίες” οι οποίες έχουν γίνει δημόσια και συλλογικά αποδεκτές από μια δεδομένη ομάδα σε έναν δεδομένο χρόνο. Αυτό το σύστημα αποτελούμενο από νοήματα, έννοιες, κατηγορίες, φόρμες και εικόνες, ερμηνεύει τη συνολική κατάσταση στα μέλη της ομάδας. Αυτή είναι και μία βασική διαφορά του ανθρώπου από τα άλλα ζώα: μπορεί να εφευρίσκει και να επικοινωνεί με σημεία προσδιοριστικά της συμπεριφοράς του» (Pettigrew)<sup>46</sup>
- «Η κουλτούρα είναι μέσο για τους ανθρώπους. Δεν υπάρχει ούτε μια όψη της ανθρώπινης ζωής που να μην επηρεάζεται απ’ την κουλτούρα: Η προσωπικότητα, ο τρόπος έκφρασης, ο τρόπος εκδήλωσης της συγκίνησης, πώς σκεφτόμαστε, πώς κινούμαστε, πώς λύνουμε προβλήματα,.....» (Hall)<sup>47</sup>
- «Η κουλτούρα μπορεί να ορισθεί ως κοινές φιλοσοφίες, ιδεολογίες, αξίες, παραδοχές, δοξασίες, προσδοκίες, στάσεις και πρότυπα (normes, κανόνες) οι οποίες συνδέουν μεταξύ τους τα μέλη μιας κοινότητας» (Kilmann)
- «Οι κυρίαρχες αξίες τις οποίες ενστερνίζονται τα μέλη ενός οργανισμού» (Deal & Kennedy)<sup>48</sup>

---

<sup>45</sup> Κάντας Α. (1998), «Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία», τόμος δεύτερος, εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

<sup>46</sup> Pettigrew A.M. “Longitudinal field research on change: theory and practice” Organization Science, 1990, vol. 11, pp. 267-280

<sup>47</sup> Hall E.T, (1989) “Beyond culture”, Anchor books, New York

<sup>48</sup> Deal T.E. & A.A. Kennedy (2000) “Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life” Basic Books, London

- «Η φιλοσοφία που καθοδηγεί μια οργάνωση προς την πολιτική της απέναντι στους εργαζόμενους ή τους πελάτες της» (Ouchi, Pascal & Athos)<sup>49</sup>

Όλοι αυτοί οι ορισμοί φωτίζουν την έννοια της κουλτούρας αλλά μόνο από μια πλευρά. Ο πιο πλήρης ορισμός είναι αυτός του E. Schein (1985):<sup>50</sup>

*«Κουλτούρα είναι ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές που έχουν ανακαλυφθεί – εφευρεθεί ή αναπτυχθεί από μια δεδομένη ομάδα, καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης – οι οποίες έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν γενικά και επομένως μπορούν να διδαχτούν σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης, αίσθησης, σχετικά με τα προβλήματα αυτά».*

Κατά τον E.Schein είναι ένα αποτέλεσμα μάθησης μέσα από μια ομαδική εμπειρία και έχει σημασία μόνο αναφορικά με την ομάδα αυτή. Εμπεριέχεται δηλαδή στην έννοια το «γίνεσθαι» και το «είναι». Μια οργάνωση είναι μια κουλτούρα – ή έχει μια κουλτούρα – όμως από την άλλη μεριά δημιουργεί, παράγει αυτή την κουλτούρα (Berger & Luckmann).<sup>51</sup> Υπάρχει μια διαλεκτική σχέση «αίτιου – αιτιατού» μεταξύ ανθρωπίνων σχέσεων και κουλτούρας ή ακόμα μεταξύ οργανισμού και κουλτούρας (Thevenet & Schein).<sup>52</sup>

Συνθέτοντας τους προηγούμενους ορισμούς, η κουλτούρα θα μπορούσε να οριστεί ως ένα σύστημα κοινών αξιών, βασικών παραδοχών, σημασιών, άτυπων κανόνων, το οποίο ως κοινό νοητικό πλαίσιο αναφοράς, συνδέει τους ανθρώπους προσδιορίζοντας το πώς σκέφτονται και συμπεριφέρονται, τι κάνουν, πώς το κάνουν, γιατί το κάνουν.

---

<sup>49</sup> Ouchi, W.G. (1981). The art of Japanese management: Applications for American executives. Simon and Schuster, New York

<sup>50</sup> Schein, EH. “How culture forms, develops and changes - Gaining control of the corporate culture” (1985), San Francisco: Jossey-Bass

<sup>51</sup> Berger PL, T Luckmann, (2002), “The Social Construction of Reality”, Contemporary Sociological Theory, vol.5, pp.22-37.

<sup>52</sup> Thevenet M. & Schein, (1986), Audit de la culture d’entreprise, Edition d’organisation

Σύμφωνα με τον Harrison<sup>53</sup> η οργανωτική κουλτούρα έχει τέσσερις κύριες μορφές, αυτές είναι:

1. *Η κουλτούρα του Ρόλου.* Με τον όρο ρόλο εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο αναμένεται να ενεργήσει ο κάτοχος μιας εργασιακής θέσης. Σε μια κουλτούρα του ρόλου οι σκοποί της επιχείρησης και η εξουσία που έχουν τα διάφορα διευθυντικά στελέχη περιγράφονται με σαφείς όρους. Μια παρόμοια οργάνωση έχει πυραμιδική μορφή με επάλληλα επίπεδα διευθυντικών ρόλων. Υπάρχει σαφής διαχωρισμός των λειτουργιών του κάθε τμήματος. Κύριο χαρακτηριστικό μιας τέτοιας κουλτούρας είναι ότι αναμένεται συμμόρφωση προς τις προσδοκίες που υπάρχουν για την επιτέλεση του κάθε ρόλου.
2. *Κουλτούρα της επίτευξης ή του εργασιακού καθήκοντος.* Σε μια τέτοια κουλτούρα η προσοχή επικεντρώνεται περισσότερο στο να γίνει η δουλειά, παρά στην τήρηση των κανόνων. Από τα άτομα που εργάζονται σε μία επιχείρηση με παρόμοια κουλτούρα απαιτείται να καταβάλλουν συνεχώς κόπο και προσπάθεια και υποτίθεται ότι τα μέλη της οργάνωσης αυτής απολαμβάνουν την εργασία τους. Η εξουσία βασίζεται στις γνώσεις και τις ικανότητες.
3. *Η κουλτούρα της ισχύος.* Σε μια παρόμοια κουλτούρα κάποια άτομα έχουν εξουσία ενώ οι υπόλοιποι είναι υφιστάμενοι σε αυτούς. Υπάρχει μια πατερναλιστική αντιμετώπιση των υφισταμένων από τους προϊσταμένους. Οι υψηλά ιστάμενοι γνωρίζουν ενώ οι χαμηλά ιστάμενοι είναι απλώς εκτελεστικά όργανα. Σε μερικές περιπτώσεις κυριαρχεί ο φόβος και ο νόμος της ζούγκλας στις σχέσεις μεταξύ των στελεχών της οργάνωσης.
4. *Η κουλτούρα της υποστήριξης ή κουλτούρα με προσανατολισμό στους ανθρώπους.* Σε μια παρόμοια κουλτούρα καλλιεργούνται στενές

---

<sup>53</sup> Harrison LE, Huntington SP, (2000) "Culture matters: How values shape human progress" Basic Books

σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων. Θεωρείται δεδομένο ότι τα άτομα είναι αφοσιωμένα στο έργο και στην επιχείρηση της οποίας αισθάνονται πραγματικά μέλη. Γίνεται προσπάθεια να μην υπάρχουν σχέσεις εξουσίας, αλλά όταν υπάρχουν καθορίζονται με βάση την ικανότητα. Προτιμώνται οι συλλογικές διαδικασίες και όλα τα μέλη της οργάνωσης αναμένονται να προσφέρουν το έργο τους, τις γνώσεις τους και τις δεξιότητες που έχουν. (Κάντας, 1995)<sup>54</sup>

#### 4.5.2 Πως δημιουργείται και αλλάζει η κουλτούρα σε μια επιχείρηση

Η οργανωτική κουλτούρα είναι κάτι που μαθαίνεται. Το πρώτο καθήκον κάθε νέου μέλους μιας οργάνωσης, αν θέλει να επιβιώσει, είναι να μάθει την κουλτούρα της «πως γίνονται τα πράγματα εδώ». Ο Schein (1990)<sup>55</sup>, αναφέρει δύο άξονες που συντελούν στη διαμόρφωση οργανωσιακής κουλτούρας: (α) διαμόρφωση κοινωνικών κανόνων και (β) ταύτιση με τους ηγέτες.

*α. Διαμόρφωση κοινωνικών κανόνων με βάση τα κρίσιμα γεγονότα (norm formation about critical incidents).* Σε κάθε οργάνωση υπάρχουν κάποια κρίσιμα γεγονότα (π.χ. μια σύγκρουση μεταξύ προϊστάμενου – υφιστάμενου, μια αδικαιολόγητη απουσία κάποιου, μια έκτακτη κρίση στην παραγωγική διαδικασία κτλ.). Σε τέτοιες περιπτώσεις υπάρχει έντονη συναισθηματική φόρτιση, όλοι παρακολουθούν και περιμένουν να δουν τι θα γίνει. Οι συμπεριφορές που θα ακολουθήσουν μια τέτοια κατάσταση μπορεί να αποτελέσουν την αφετηρία για τη δημιουργία

---

<sup>54</sup> Κάντας Α. (1995), «Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία», τόμος δεύτερος, εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

<sup>55</sup> Schein, EH. “How culture forms, develops and changes - Gaining control of the corporate culture” (1990), San Francisco: Jossey-Bass

κάποιου κοινωνικού κανόνα. Αν για παράδειγμα η αδικαιολόγητη απουσία κάποιου περάσει χωρίς κρίσεις και σχόλια και αποσιωπηθεί, το πιθανότερο είναι ότι στο μέλλον θα έχουμε και άλλα παρόμοια κρούσματα αδικαιολόγητων απουσιών από άλλα μέλη της οργάνωσης. Οι κοινωνικοί κανόνες που δημιουργούνται με τον τρόπο αυτό είναι πιθανό να μετατραπούν σε πεποιθήσεις και βασικές παραδοχές.

*β. Ταύτιση με τους ηγέτες.* Σύμφωνα με το Schein, ένας δεύτερος μηχανισμός δημιουργίας κουλτούρας είναι τα πρότυπα που δίνουν οι ηγετικές μορφές, τα οποία επιτρέπουν στα μέλη της ομάδας να ταυτιστούν με αυτούς και να εσωτερικεύσουν τις αξίες τους και τις παραδοχές τους. Όταν οι ομάδες ή οι οργανώσεις διαμορφώνονται για πρώτη φορά, υπάρχουν συνήθως κάποιες κυρίαρχες μορφές, ή ιδρυτές, των οποίων οι πεποιθήσεις, οι αξίες και οι παραδοχές παρέχουν έναν ορατό και με σαφήνεια διατυπωμένο τρόπο σχετικά με το πώς θα πρέπει να δομηθεί η ομάδα και πώς να λειτουργεί. Καθώς αυτές οι πεποιθήσεις δοκιμάζονται στην πράξη, μερικές επιτυγχάνουν, άλλες όχι. Η ομάδα τότε μαθαίνει από την εμπειρία της ποιο τμήμα του συστήματος πεποιθήσεων του ιδρυτή είναι αποτελεσματικό για την ομάδα στο σύνολό της. Αυτή η κοινή μάθηση δημιουργεί βαθμιαία τις κοινές βασικές παραδοχές.

Με βάση τις διαπιστώσεις του Schein μπορούμε να εντοπίσουμε τους κύριους μηχανισμούς εγκαθίδρυσης και διατήρησης ή αλλαγής της κουλτούρας. Καταρχήν διαπιστώνουμε ότι τα πρώτα θεμέλια της κουλτούρας τίθενται από τους ιδρυτές ή τους πρώτους ηγέτες μιας οργάνωσης. Από κει και πέρα, η πρώτη αυτή μορφή, που αρχικά καθιερώνεται, διαιωνίζεται ως παράδοση. Κάθε νέο μέλος της οργάνωσης μαθαίνει τους κανόνες που τη διέπουν μέσα από την καθημερινή ζωή του σε αυτή, όπως ακριβώς συμβαίνει με ένα νέο μέλος της κοινωνίας. Αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι ότι οι επίσημα διακηρυσσόμενοι κανόνες και οι αρχές που προβάλλονται στις διακηρύξεις, δεν είναι απαραίτητα

αυτά που ισχύουν. Τα διοικητικά στελέχη δίνουν το παράδειγμα, κυρίως με αυτά που πράττουν και λιγότερο με αυτά που λένε ή διακηρύσσουν (Κάντας, 1995).<sup>56</sup>

Σημαντικό ρόλο στην κατανόηση και αφομοίωση μιας οργανωτικής κουλτούρας έχουν τα διάφορα κρίσιμα γεγονότα που κατά καιρούς εμφανίζονται, οπότε εκδηλώνονται οι πραγματικές συμπεριφορές. Με τον ίδιο τρόπο που η δομή και οι σχέσεις μιας οικογένειας θα φανούν καλύτερα σε ένα καβγά και όχι σε μία κοινωνική εκδήλωση, η πραγματική κουλτούρα μιας οργάνωσης θα φανεί σε στιγμές έντασης και κρίσης.

Θα πρέπει να στρέψουμε ιδιαίτερα την προσοχή μας σε ορισμένες όψεις μιας οργάνωσης που αντανακλούν σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό την κουλτούρα της. Η διευθέτηση του χώρου και τα κριτήρια στις προσλήψεις και τις προαγωγές (ή και στις απολύσεις) αποτελούν εκδηλώσεις των βασικών αξιών μιας κουλτούρας. Τέλος, ένας παράγοντας που συχνά αγνοείται, αλλά είναι βασικός, όπως φαίνεται, για τη μετάδοση και διατήρηση μιας κουλτούρας είναι οι ιστορίες και τα ανέκδοτα που κυκλοφορούν για τα στελέχη ή την καθημερινή ζωή στην οργάνωση. Αποτελούν έναν διαφορετικό τρόπο μετάδοσης κοινωνικών κανόνων (Κάντας, 1995).

---

<sup>56</sup> Κάντας Α. (1995), «Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία», τόμος δεύτερος, εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

### 4.5.3 Σπουδαιότητα και συνέπειες της κουλτούρας

Κατά τον Lemaître υπάρχει ισχυρή συσχέτιση κουλτούρας και αποτελεσματικότητας, η οποία οφείλεται σε τρεις λόγους: Η κουλτούρα:

- λειτουργεί σαν μέτρο ολοκλήρωσης, συνοχής και επικοινωνίας των μελών
- κινητοποιεί τα μέλη της οργάνωσης προς κοινούς στόχους
- υποβοηθά την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος

Για να ισχύει αυτό πρέπει να ισχύουν τρεις προϋποθέσεις:

- η κουλτούρα να είναι ισχυρή (σε ένταση και έκταση)
- Να είναι συμβατή με την εξωτερική κουλτούρα
- να ενθαρρύνει την αφοσίωση των μελών.

Κι άλλοι ερευνητές τονίζουν την σπουδαιότητα της κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα. Η παιδεία επιδρά στην αφοσίωση (Kanter & Pettigrew), στη συστηματική ισορροπία της οργάνωσης (Deal & Kennedy, Peters & Waterman), στην αίσθηση ταυτότητας των μελών της οργάνωσης, στην ενίσχυση της πίστης και της αφοσίωσης σε κάτι μεγάλο και σπουδαίο.

Ο Schein<sup>57, 58</sup> κάνει μια εκτενή ανάλυση της βιβλιογραφίας και υπογραμμίζει ότι η κουλτούρα επιδρά στην αποτελεσματικότητα μέσα από ενδιάμεσες μεταβλητές, όπως:

- *Στρατηγική*
- *Αποδοχή καινοτομιών της νέας τεχνολογίας*
- *Συγκρούσεις ομάδων, εσωτερικός ανταγωνισμός*
- *Αναποτελεσματικές συσκέψεις*
- *Κακή επικοινωνία*
- *Κακό επίπεδο κοινωνικής προσαρμογής των μελών*
- *Παραγωγικότητα*

---

<sup>57</sup> Κάντας Α. (1995), «Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία», τόμος δεύτερος, εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

<sup>58</sup> Schein, EH. “How culture forms, develops and changes - Gaining control of the corporate culture” (1990), San Francisco: Jossey-Bass

Σημαντικές επίσης αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση και την αποτελεσματικότητα των μελών και της οργάνωσης στο σύνολό της έχει το χάσμα κουλτούρας όταν αυτό υφίσταται. Αρκετοί συγγραφείς έχουν υποστηρίξει ότι η ύπαρξη τέτοιου χάσματος δημιουργεί αρνητικές συνέπειες, όπως το χαμηλό ηθικό, αντίσταση στις αλλαγές και βελτιώσεις, απροθυμία καταβολής προσπαθειών για υλοποίηση προγραμμάτων, χαλαρή συνοχή και χαμηλή αφοσίωση των μελών της οργάνωσης.

Συμπερασματικά, η κουλτούρα και κυρίως το χάσμα κουλτούρας είναι καθοριστική παράμετρος της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Ο Kilmann<sup>59</sup> θεωρεί ότι η κουλτούρα είναι ένας από τους «πέντε δρόμους» για επιτυχία. Οι άλλοι είναι: ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ/ΔΟΜΗ, ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ (Μπουραντάς, 2002).<sup>60</sup>

#### 4.6 Διοίκηση Συγκρούσεων

Η σύγκρουση ορίζεται ως ακολούθως: σύγκρουση είναι η αμφίδρομη διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ κοινωνικών οντοτήτων η οποία προκύπτει από ασυμβατότητα, διαφωνία και δυσπιστία μεταξύ αυτών.<sup>61</sup>

Όταν μια τέτοια διαφωνία διαχειριστεί με σωστό τρόπο, το αποτέλεσμα μπορεί να είναι μια πολύ βελτιωμένη, εμπλουτισμένη και αποδοτική λύση. Το να μετατραπεί μια σύγκρουση σε μια ευκαιρία δεν είναι εύκολη διαδικασία. Η λάθος διαχείριση των συγκρούσεων μπορεί να έχει πολύ αρνητικά αποτελέσματα για τους συγκρουόμενους, όπως ψυχολογική απόσταση μεταξύ

---

<sup>59</sup> Kilmann RH, Saxton MJ, Serpa R (1985) "Gaining control of the corporate culture" Jossey-Bass Inc Publications

<sup>60</sup> Μπουραντάς Δ. (2002), «Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο και Σύγχρονες Πρακτικές», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

<sup>61</sup> Κάντας Α. (1998), «Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία», τόμος δεύτερος, εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα



αυτών, ανταγωνιστικότητα σε ένα μη δημιουργικό επίπεδο και απομάκρυνση ή αδιαφορία για το κοινό έργο της ομάδας (Rahim, 2000).<sup>62</sup>

Η σωστή διοίκηση συγκρούσεων έχει ως άμεσο και πρωταρχικό στόχο την αποφυγή, μείωση ή εξάλειψη της σύγκρουσης. Επιπλέον, η σωστή διοίκηση των συγκρούσεων θα πρέπει να εστιάζει στην δημιουργία αποτελεσματικών στρατηγικών που έχουν ως πρωταρχικό σκοπό την ελαχιστοποίηση των μη λειτουργικών στοιχείων της σύγκρουσης (dysfunctional conflict) καθώς και την παράλληλη ενδυνάμωση των λειτουργικών στοιχείων της σύγκρουσης.

Πολλές φορές η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη, δεν έχει όμως πάντοτε αρνητικό χαρακτήρα. Αξίζει να αναφέρουμε ότι οι καλές ομάδες περνάνε σχεδόν πάντα μια περίοδο σύγκρουσης. Μέσω των συγκρούσεων η ομάδα μπορεί να αποκτήσει πολύ θετικά στοιχεία που απορρέουν από την διαφορετικότητα των συγκρουόμενων μελών της, σε επίπεδο των αρχών, οραμάτων και ιδεών τους.<sup>63</sup>

Οι αρνητικές αντιδράσεις από μέλη του οργανισμού που έχουν χαμηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελούν τα μη λειτουργικά στοιχεία της σύγκρουσης. Τα λειτουργικά στοιχεία της σύγκρουσης εστιάζουν σε διαφωνίες σχετικά με καθήκοντα εργασίας (Menon et al., 1996).<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> Rahim, M.A. (2000) «Managing conflict in organizations» (3rd Ed). Westport, CT: Praeger

<sup>63</sup> Μπουραντάς Δ. (2002), «Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο και Σύγχρονες Πρακτικές», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

<sup>64</sup> Menon, Bharadwaj & Howell (1996) «The quality and effectiveness of marketing strategy: Effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24,(4), pp. 299-313

### 4.6.1 Αίτια της ενδοοργανωσιακής σύγκρουσης

Τα πιθανά αίτια μιας σύγκρουσης που ξεσπάει σε μια επιχείρηση μπορούν να αναζητηθούν σε έναν ή περισσότερους από τους παρακάτω παράγοντες (Banner & Gagne, 1995):<sup>65</sup>

1. *Οριζόντια διαφοροποίηση.* Μια οργάνωση αποτελείται από διάφορα τμήματα (π.χ. οικονομικό τμήμα, τμήμα μάρκετινγκ κτλ.). Μεταξύ των τμημάτων αυτών είναι δυνατό να υπάρχουν διαφορές στόχων, διαφορές προσώπων ή απλώς διαφορές χρονοδιαγραμμάτων. Το πιο σύνηθες σε μεγάλες επιχειρήσεις είναι οι διαφορές στόχων. Τα άτομα του κάθε τμήματος ταυτίζονται με τους στόχους και τις διαδικασίες της ομάδας τους και αρχίζουν να βλέπουν τα άτομα του άλλου τμήματος ως εχθρική ή έστω ως ενοχλητική έξω-ομάδα.
2. *Η αλληλεξάρτηση καθυκόντων.* Πρόκειται για την περίπτωση όπου η μια μονάδα της οργάνωσης εξαρτάται από την άλλη, όσον αφορά τα μέσα, τα υλικά και την πληροφόρηση. Αν δεν υπάρχει συντονισμός είναι δυνατόν να υπάρξει σύγκρουση.
3. *Η έλλειψη πόρων.* Πρόκειται για τις περιπτώσεις όπου κάποιες ομάδες είναι υποχρεωμένες να μοιραστούν κάποιους κοινούς πόρους, είτε πρόκειται για ηλεκτρονικό εξοπλισμό, προσωπικό, κονδύλια ή πληροφορίες. Πάλι μπορεί να υπάρξει σύγκρουση όσον αφορά τις προτεραιότητες και τον τρόπο κατανομής.
4. *Η ασυμβατότητα στόχων.* Είναι μια απ' τις συχνότερες αιτίες συγκρούσεων. Οι στόχοι δύο ατόμων ή ομάδων είναι διαφορετικοί και αυτό οδηγεί σε σύγκρουση.
5. *Η αβεβαιότητα.* Πρόκειται για τις περιπτώσεις όπου λόγω ανακατατάξεων ή εσωτερικών προβλημάτων, παύει να υπάρχει η

---

<sup>65</sup> Banner D. & Gagne T. (1995) "Designing effective organizations" Thousand Oaks, CA.: Sage

προβλέψιμη σταθερότητα που υπήρχε προηγουμένως. Όταν παύει να είναι γνωστό τίνος αρμοδιότητα είναι ένα θέμα ή ποιος είναι υπεύθυνος για την κατανομή έργου ή πόρων, είναι πιθανό να αρχίσουν συγκρούσεις. Είναι γνωστό ότι τα προβλήματα ρουτίνας, αυτά για τα οποία υπάρχουν έτοιμες προδιαγραμμένες λύσεις, δημιουργούν και τις λιγότερες συγκρούσεις.

6. *Ο χαμηλός βαθμός τυπικότητας.* Η τυποποίηση των ενεργειών μιας οργάνωσης οδηγεί από τη μια μεριά σε περισσότερη γραφειοκρατία, αλλά από την άλλη λειτουργεί ως παράγοντας ανάσχεσης της σύγκρουσης, γιατί η επίλυση των διαφορών γίνεται με βάση τις προδιαγεγραμμένες τυπικές οδηγίες.
7. *Διαφορές στις αμοιβές και τα κριτήρια αξιολόγησης.* Όταν υπάρχει διαφορετική κατανομή των αμοιβών, ανάλογα με το τμήμα της οργάνωσης, είναι πολύ πιθανό να προκύψουν συγκρούσεις, ιδίως όταν τα τμήματα αυτά πρέπει να συνεργάζονται. Το ίδιο συμβαίνει όταν υπάρχει διαφορά στα κριτήρια αξιολόγησης.
8. *Ασάφειες ως προς τις αρμοδιότητες.* Ασάφειες του είδους ποιος είναι υπεύθυνος για τι, μπορεί να οδηγήσουν σε συγκρούσεις. Οι μονάδες που πιστεύουν ότι «ρίχνονται» είναι πιθανό να έχουν επιθετικές διαθέσεις.
9. *Εμπόδια στην επικοινωνία.* Αυτά μπορεί να προέρχονται από διάφορους λόγους, π.χ. γεωγραφικός διασκορπισμός.
10. *Διαφορές κύρους και κοινωνικής θέσης.* Η σύγκρουση μπορεί να προκύψει από τυχόν υπάρχουσες διαφορές κοινωνικής θέσης και κύρους μεταξύ δύο ομάδων, και μπορούν να εμφανιστούν όταν υπάρχει διαφορετικός βαθμός συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων.
11. *Πολιτιστικές διαφορές.* Στην περίπτωση αυτή αναφερόμαστε στις κουλτούρες και τις υποκουλτούρες που αναπτύσσονται σε διάφορα τμήματα μιας οργάνωσης. Στην περίπτωση αυτή είναι δυνατό να

έχουμε κάποια μορφή πολιτιστικής σύγκρουσης που ξεκινάει από τις διαφορές στις αξίες και τις πεποιθήσεις.

Θα πρέπει εδώ να τονιστεί η διαφορά μεταξύ της σύγκρουσης ομάδων και της σύγκρουσης ατόμων. Γενικά η σύγκρουση μεταξύ ομάδων είναι πιο θετική για την επιχείρηση γιατί εμπεριέχει περισσότερα λειτουργικά στοιχεία και οδηγεί σε αναθεώρηση του τρόπου που λειτουργεί η επιχείρηση και στην εξάλειψη τυχόν ανισοτήτων. Στην πλειονότητα η σύγκρουση μεταξύ ομάδων σχετίζεται με τη σύγκρουση καθηκόντων και γι' αυτό είναι πιο λειτουργική. Πιο δύσκολη και με πολλά μη λειτουργικά στοιχεία είναι η σύγκρουση μεταξύ ατόμων, γιατί σχετίζεται λίγο με εργασιακά καθήκοντα και περισσότερο με προσωπικές συμπάθειες και αντιπάθειες και οδηγεί στη δημιουργία άτυπων, μη λειτουργικών ομάδων μέσα στη επιχείρηση. Επίσης, η προσωπική σύγκρουση είναι δυσκολότερο να επιλυθεί και συχνά η μόνη λύση είναι η απομάκρυνση του ενός από τα δύο μέρη από το πλαίσιο συνεργασίας (Κάντας, 1998).<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> Κάντας Α. (1998), «Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία», τόμος δεύτερος, εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

## 4.7 Διοίκηση Αλλαγής

### 4.7.1 Η ανάγκη για οργανωτική αλλαγή

Οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να μείνουν αμετάβλητες όταν το περιβάλλον τους μεταβάλλεται. Λέγοντας περιβάλλον εννοούμε τις ευρύτερες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες. Αν μία επιχείρηση θέλει να επιβιώσει και να είναι ανταγωνιστική, πρέπει να επιδιώξει να προσαρμοστεί στις αλλαγές που επέρχονται στο περιβάλλον της. Από την άλλη η σταθερότητα, όπως αυτή εκφράζεται μέσα από την οργανωτική κουλτούρα ή τη γραφειοκρατική οργάνωση, αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό των πετυχημένων οργανώσεων. Η αλλαγή επομένως δε θα επέλθει πάντοτε ως φυσιολογική μετεξέλιξη, αλλά ως προσχεδιασμένη δράση που θα ξεκινήσει με πρωτοβουλία κάποιων στελεχών ή ομάδων εντός του οργανισμού.<sup>67</sup>

Με τον όρο οργανωτική αλλαγή αναφερόμαστε στις σχεδιασμένες προσπάθειες για τη βελτίωση της προσαρμοστικότητας του οργανισμού στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, κυρίως μέσα από τη μεταβολή των λειτουργικών δομών και των εργασιακών συμπεριφορών. Η οργανωτική αλλαγή αποτελεί διαδικασία ανάπτυξης μιας επιχείρησης και όχι διαδικασία επιβολής αποφάσεων, όπως δυστυχώς συχνά γίνεται.

Όλοι καταλαβαίνουμε ότι δεν είναι δυνατό μια επιχείρηση να λειτουργεί μετά από 50 χρόνια με τον τρόπο που λειτουργεί σήμερα. Ένας από τους κύριους λόγους που κάνουν εμφανή την ανάγκη για αλλαγή είναι η ανάπτυξη της τεχνολογίας. Υπάρχουν όμως και ευρύτερα φαινόμενα κοινωνικά και οικονομικά, που οδηγούν στην ανάγκη για οργανωτική αλλαγή. Παρατηρούμε μια διεθνοποίηση της αγοράς, που έχει δύο άμεσες επιπτώσεις στο χώρο των επιχειρήσεων: (α) την ενοποίηση και συγχώνευση μεγάλων επιχειρήσεων

---

<sup>67</sup> Μπουραντάς Δ. (2002), «Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο και Σύγχρονες Πρακτικές», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

(mergers and acquisitions) και (β) τη σμίκρυνση ή εξαφάνιση των μικρών εταιρειών που είτε επικεντρώνονται σε ειδικά τμήματα της αγοράς είτε αποσύρονται από τον ανταγωνισμό. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις πρέπει να στρέψουν την προσοχή τους στην αναβάθμιση της ποιότητας της εργασιακής ζωής, εις βάρος του κυνηγιού της παραγωγικότητας, αν θέλουν να κρατήσουν τα στελέχη τους.

Οι French & Bell (1973)<sup>68</sup> ορίζουν την οργανωτική ανάπτυξη ως «...μακροπρόθεσμη προσπάθεια για τη βελτίωση των διαδικασιών της οργάνωσης όσον αφορά την επίλυση προβλημάτων και την ανανέωση, κυρίως μέσω μιας πιο αποτελεσματικής και συνεργατικής διαχείρισης της οργανωτικής κουλτούρας».

#### **4.7.2 Η αντίσταση στην οργανωτική αλλαγή**

Η αλλαγή συνήθως ξεκινάει με πρωτοβουλία κάποιου ανώτερου κλιμακίου (π.χ. διοίκησης ή διοικητικού συμβουλίου) αλλά για την υλοποίηση της θεωρείται απαραίτητη η ύπαρξη κάποιου φορέα αλλαγής που παίζει ρόλο καταλύτη. Στην ουσία πρόκειται για κάποιο σύμβουλο, εξωτερικό ή εσωτερικό, που αναλαμβάνει να βοηθήσει στη διαδικασία της αλλαγής. Ο σύμβουλος στην περίπτωση αυτή είναι ο εμπειρογνώμων που θα δώσει συμβουλές με βάση την εμπειρία του. Είναι κάποιος που θα έχει ουδέτερο ρόλο και ανεξάρτητη οπτική και θα βοηθήσει τα μέλη της οργάνωσης να βρουν όλοι μαζί λύσεις για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Ο παράγων κλειδί εδώ είναι η συμμετοχή όλων στη λήψη αποφάσεων και ενεργή ανάμειξή τους στη διαδικασία αλλαγής. Οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να νιώθουν ότι οι αλλαγές είναι υποχρεωτικές και τους έρχονται εξ άνωθεν, γιατί αυτό δημιουργεί αντίδραση στην αλλαγή. Αντίθετα θα πρέπει να νιώθουν ότι έχουν λόγο και διαμορφώνουν οι ίδιοι τις

---

<sup>68</sup> French W. & Bell C. (1973), “Organization development”, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

εργασιακές τους συνθήκες. Επιπλέον ο ρόλος της ενημέρωσης είναι ιδιαίτερα σημαντικός προκειμένου να κατανοήσουν την αναγκαιότητα των αλλαγών, παρόλο που σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να θίγονται συμφέροντα και κεκτημένα τους.<sup>69</sup>

Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να προέλθει από παράγοντες που σχετίζονται με το άτομο ή από παράγοντες ενδογενείς στην οργάνωση. Στους ατομικούς παράγοντες μπορούμε να συμπεριλάβουμε τη συνήθεια, το φόβο για το άγνωστο και τα επενδυμένα συμφέροντα. Το άτομο αντιδράει συχνά σε κάθε τι καινούργιο και προτιμάει να συνεχίσει να εργάζεται με τον τρόπο που γνωρίζει. Είναι γνωστό το φαινόμενο να σαμποτάρουν οι εργαζόμενοι με κάθε τρόπο μια νέα μέθοδο που εισάγεται, ιδίως όταν αυτή συνεπάγεται επανεκπαίδευση και αλλαγή του τρόπου εργασίας.

Όσον αφορά τους παράγοντες που είναι ενδογενείς στην οργάνωση και λειτουργούν ανασχετικά προς την αλλαγή, πρέπει να παρατηρήσουμε καταρχήν ότι ένα βασικό χαρακτηριστικό κάθε οργάνωσης είναι η σταθερότητα. Η σταθερότητα οδηγεί σε αυτό που οι Hannan & Freeman (1984) ονομάζουν *δομική αδράνεια* (structural inertia), δηλαδή αυτά τα στοιχεία του συστήματος που το κάνουν να επιβιώνει είναι επίσης αυτά που αποθαρρύνουν ή παρεμποδίζουν κάθε προσπάθεια για μεταβολή του. Η οργάνωση αποβλέπει στη σταθερότητα, μέσα από την οργανωτική κουλτούρα που δημιουργεί και τις μεθόδους επιλογής προσωπικού που χρησιμοποιεί, οι οποίες στην ουσία στοχεύουν στην αναπαραγωγή του συστήματος. Οι κοινωνικοί κανόνες (norms) που δημιουργούνται στην οργάνωση λειτουργούν ως ανασχετικοί παράγοντες σε κάθε επιχειρούμενη αλλαγή.

Πέρα από αυτό, κάθε επιχειρούμενη αλλαγή σε επιμέρους τομείς του συστήματος δεν μπορεί παρά να έχει αντίκτυπο στο όλο σύστημα και στις

---

<sup>69</sup> Κάντας Α. (1998), «Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία», τόμος δεύτερος, εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

σχέσεις εξουσίας που έχουν διαμορφωθεί. Η αντίσταση επομένως θα προέλθει και από κάποια ηγετικά κλιμάκια που θα νιώσουν ότι η εξουσία τους απειλείται.

### 4.7.3 Η πορεία της αλλαγής: το μοντέλο του Lewin

Ο Kurt Lewin (1951)<sup>70</sup> διέκρινε τρία βήματα στην πορεία για την εισαγωγή μιας αλλαγής (1) την *Αποπαγοποίηση* (*Unfreezing*) (2) την κίνηση (*movement*) και (3) την *επαναπαγοποίηση* (*freezing*).

Το υφιστάμενο status-quo θεωρείται ότι αποτελεί μια κατάσταση ισορροπίας μεταξύ των δυνάμεων της αλλαγής που υπάρχουν στην επιχείρηση και προσπαθούν να οδηγήσουν το σύστημα σε νέα κατάσταση και των ανασχετικών δυνάμεων που προσπαθούν να διατηρήσουν το σύστημα στην υφιστάμενη κατάσταση. Η υλοποίηση της αλλαγής θα γίνει είτε με την αύξηση των ανανεωτικών δυνάμεων, είτε με τη μείωση των ανασχετικών. Με την εισαγωγή της αλλαγής θα πρέπει να ακολουθήσει το τρίτο στάδιο, το στάδιο της επαναπαγοποίησης, της δημιουργίας δηλαδή ενός νέου status-quo, διαφορετικά η εισαχθείσα αλλαγή δε θα έχει επιτυχία ή δε θα διατηρηθεί. Ο κίνδυνος να επιστρέψει η επιχείρηση στον παλιό τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας, παρά την εισαγωγή αλλαγών είναι πάντα εμφανής. Οι τρεις φάσεις αλλαγής περιγράφονται αναλυτικά από τους Fineman & Mangham (1987):<sup>72</sup>

1. *Αποπαγοποίηση*. Πρόκειται για μια διαδικασία απεμπλοκής των μελών της επιχείρησης από τις πρακτικές και τακτικές που χρησιμοποιούν. Καλούνται να εξετάσουν τις διαφορές ανάμεσα σε αυτά που ισχύουν και σε αυτά που θα ήθελαν να ισχύουν. Η δυσaráσκεια αποτελεί σημαντικό κίνητρο αλλαγής.

---

<sup>70</sup> Lewin K.F. (1951) "Theory in Social Science", Harper & Row, New York, NY

<sup>72</sup> Fineman S. & Mangham I. (1987), "Change in organizations", in P. Warr (Ed.) Psychology at work. 3rd edition, Harmondsworth: Penguin



2. *Κίνηση*. Εισάγονται αλλαγές στις οργανωτικές δομές και διαδικασίες και γίνεται προσπάθεια να αναπτυχθούν στα μέλη της ομάδας νέες αξίες, στάσεις και συμπεριφορές. Να αλλάξει δηλαδή η οργανωτική κουλτούρα.
3. *Επαναπαγιοποίηση*. Επιτυγχάνεται σταθεροποίηση της νέας κατάστασης, τόσο σε επίπεδο ατόμων, όσο και σε επίπεδο οργανισμού. Δημιουργούνται νέοι κανόνες εργασίας και νέα γενικότερη πολιτική από πλευράς επιχείρησης.

Οι διαδικασίες εισαγωγής μιας αλλαγής συνεπάγονται ορισμένες ψυχολογικές διαδικασίες για το άτομο – μέλος του οργανισμού, το οποίο καλείται να εγκαταλείψει παλαιές συμπεριφορές και να υιοθετήσει νέες. Στη φάση της αποπαγιοποίησης σύμφωνα με τον Schein πρέπει να χρησιμοποιηθούν τρεις μηχανισμοί που θα οδηγήσουν το άτομο να εγκαταλείψει τις στάσεις που έχει και τις συμπεριφορές και να αναζητήσει νέες, πιο επιτυχείς. *Πρώτον*, οι συμπεριφορές ή οι στάσεις του ατόμου πρέπει να απορρίπτονται ή τουλάχιστον να μην επιβραβεύονται για μεγάλο χρονικό διάστημα. Αυτό οδηγεί το άτομο σε ανησυχία γιατί καταλαβαίνει ότι δε βρίσκεται στο σωστό δρόμο. *Δεύτερον*, η δυσφορία που θα οδηγηθεί στο άτομο πρέπει να είναι αρκετά ισχυρή, ώστε το άτομο να μην μπορεί να την ξεπεράσει εύκολα καταφεύγοντας σε ψυχολογικούς αμυντικούς μηχανισμούς. *Τρίτον*, θα πρέπει να παρέχεται η ψυχολογική ασφάλεια που θα οδηγήσει στην αλλαγή, με το να αρθούν τα εμπόδια για εισαγωγή καινοτομιών ή με το να μειωθεί ο φόβος των συνεπειών. Όση πίεση και να ασκείται στο άτομο για αλλαγή, δε θα υπάρξει αλλαγή αν προηγουμένως το άτομο δε νιώσει ότι μπορεί με ασφάλεια να εγκαταλείψει τις παλαιές συμπεριφορικές του αποκρίσεις και να μπει στην αβεβαιότητα της εκμάθησης του νέου. Ίσως η πιο δύσκολη πλευρά στην εισαγωγή της αλλαγής είναι η εξισορρόπηση ανάμεσα στα επώδυνα απορριπτικά μηνύματα και τη

διαβεβαίωση ότι η αλλαγή είναι εφικτή και μπορεί κάποιος να προχωρήσει προς αυτή με αίσθημα προσωπικής ασφάλειας.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> Μπουραντάς Δ. (2002), «Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο και Σύγχρονες Πρακτικές», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

---

## 5. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

---

### 5.1 Επαγγελματική Ικανοποίηση και Εργασιακή Συμπεριφορά

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα κεντρικά θέματα στην οργανωτική ψυχολογία γιατί θεωρείται ότι έχει άμεση σχέση τόσο με την ψυχική υγεία του ανθρωπίνου δυναμικού, όσο και με το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων να έχουν υψηλή αποδοτικότητα και σε πολλές περιπτώσεις, σταθερό, μόνιμο και ικανοποιημένο προσωπικό. Μέσα από τις έρευνες που πραγματοποιήθηκαν τις τελευταίες δεκαετίες φάνηκε ότι τελικά η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης με άλλες συμπεριφορικές μεταβλητές στο χώρο της εργασίας – και ιδιαίτερα με την επίδοση – δεν είναι τόσο απλή και άμεση όσο αρχικά υπέθεσαν.<sup>74</sup>

Έχει παρατηρηθεί ότι το ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης είναι πολυδιάστατο και σχετίζεται και με άλλες μεταβλητές πέρα από το χώρο εργασίας. Η θεώρηση του τι είναι επαγγελματική ικανοποίηση μεταβάλλεται από εποχή σε εποχή ανάλογα με τις ιδιαίτερες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες που επικρατούν. Για παράδειγμα στα μέσα της δεκαετίας του '80 εν μέσω της οικονομικής κρίσης η θεώρηση του τι είναι επαγγελματική ικανοποίηση άλλαξε δραματικά. Για πολλούς η επαγγελματική ικανοποίηση έφτασε να είναι και μόνο το γεγονός ότι έχουν δουλειά. Παράλληλα, η ύπαρξη πλεονάζοντος δυναμικού πολλές φορές οδήγησε τους εργοδότες σε αδιαφορία όσον αφορά την ψυχική ικανοποίηση ή την ψυχική υγεία του εργατικού δυναμικού.

Από θεωρητική άποψη, η επαγγελματική ικανοποίηση έχει συνδεθεί με τα κίνητρα της εργασίας, με τις στάσεις και τις αξίες. Τη σύνδεση κινήτρων και

---

<sup>74</sup> Κάντας Α. (1995), «Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία», τόμος δεύτερος, εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

επαγγελματικής ικανοποίησης θα βρούμε κυρίως στη θεωρία της προσδοκίας. Ο Vroom (1964) πιστεύει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι συνάρτηση των υποκειμενικών αντιλήψεων του ατόμου σχετικά με τη συντελεστικότητα (instrumentality) της συγκεκριμένης εργασίας στο να εξασφαλίσει στο άτομο ορισμένα επιθυμητά αποτελέσματα. Αυτό σημαίνει ότι η ικανοποίηση που παίρνει το άτομο από την εργασία του είναι συνάρτηση των όσων πιστεύει το άτομο ότι αποκομίζει από αυτή. Επίσης, σύμφωνα με τον Herzberg, οι θετικές στάσεις προς την εργασία, που οδηγούν στην επαγγελματική ικανοποίηση, συνδέονται με στοιχεία που έχουν να κάνουν με το περιεχόμενο της εργασίας (επίτευξη, αναγνώριση, υπευθυνότητα, δυνατότητες προαγωγής, φύση της εργασίας), ενώ οι αρνητικές στάσεις, που οδηγούν στη δυσαρέσκεια, συνδέονται με το περιέχον πλαίσιο (διοίκηση, εποπτεία, εργασιακές συνθήκες).

Σήμερα είναι γενικά αποδεκτό ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί συνολική και ενιαία στάση, που αποτελείται βέβαια από διαφορετικά επιμέρους στοιχεία. Από την άλλη η επαγγελματική δυσαρέσκεια θεωρείται ότι πηγάζει από τη ματαίωση των εργασιακών αξιών του ατόμου.

Αντίθετα απ' ότι υπαγορεύεται από την κοινή λογική, η ικανοποίηση από την εργασία δεν έχει βρεθεί να συνδέεται άμεσα με την παραγωγικότητα άλλα μόνο έμμεσα μέσα από την ικανοποίηση άλλων παραγόντων (Κάντας, 1995). Με άλλα λόγια, σύμφωνα με τις έρευνες ο ικανοποιημένος εργάτης δεν είναι απαραίτητα και παραγωγικός. Οι ερμηνείες που δίνονται για το φαινόμενο αυτό είναι ποικίλες. Η παραγωγικότητα έχει να κάνει πολλές φορές με εξωτερικούς προς το άτομο παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοσή του. Για παράδειγμα, η απόδοση ενός πωλητή έχει σε μεγάλο βαθμό σχέση με την κίνηση της αγοράς και το κόστος ζωής και όχι με τις δικές του ικανότητες πειθούς ή τον ενθουσιασμό που έχει για τη δουλειά του. Η κίνηση ενός μάντα ή μιας μηχανής, υποχρεώνει τον εργάτη να ακολουθεί συγκεκριμένο ρυθμό εργασίας, που δεν έχει σχέση με την προσωπική του ικανοποίηση.

## 5.2 Παράγοντες που Συντελούν στη Δημιουργία Αισθήματος Ικανοποίησης

Σύμφωνα με τον Locke (1976)<sup>75</sup> οι παρακάτω παράγοντες είναι σημαντικοί στην ανάπτυξη του αισθήματος επαγγελματικής ικανοποίησης:

1. Η εργασία να αποτελεί «πρόκληση» για τον εργαζόμενο και να μην είναι κουραστική και ανιαρή.
2. Η καλή απόδοση να αμείβεται και να υπάρχει σαφή σχέση ανάμεσα σε απόδοση και αμοιβή. Ως αμοιβή πρέπει να θεωρείται κάθε είδους παροχή προς τον εργαζόμενο.
3. Να δίνεται στον εργαζόμενο θετική ενίσχυση για το επιτυχές έργο – δηλαδή λεκτική αναγνώριση, έπαινος και άλλες μη χρηματικές αμοιβές.
4. Να υπάρχουν καλές συνθήκες εργασίας ως προς το περιβάλλον και τη διαμόρφωση του χώρου.
5. Να υπάρχει σωστή εποπτεία και να χαρακτηρίζεται από ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους και βοήθεια προς αυτούς κατά την επιτέλεση του έργου τους.
6. Να υπάρχουν θετικές διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας μεταξύ συναδέλφων και μεταξύ εποπτευόμενων και εργαζόμενων.
7. Να υπάρχει αποτελεσματική πολιτική από την πλευρά της επιχείρησης που να επιδιώκει την υποβοήθηση των εργαζομένων στο έργο τους.
8. Να υπάρχει διασφάλιση της εργασίας και να καλλιεργείται στους εργαζόμενους η ασφάλεια ότι δεν κινδυνεύουν να χάσουν τη δουλειά τους

---

<sup>75</sup> Locke E. (1984) “Job satisfaction” in M. Gruneberg and T. Walls (Eds), Social Psychology and organizational behaviour, Wiley

9. Να καλλιεργείται το αίσθημα ότι οι χρηματικές αμοιβές μοιράζονται δίκαια.
10. Να υπάρχει δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.
11. Να δίνεται κατά το δυνατό, μεγάλος βαθμός αυτονομίας και υπευθυνότητας στον εργαζόμενο
12. Να υπάρχει σαφήνεια ρόλων ως προς το τι ακριβώς αναμένεται από τον εργαζόμενο να κάνει.

### **5.3 Επαγγελματικό άγχος και επαγγελματική εξουθένωση (Job burnout)**

Το άγχος αποτελεί φυσιολογική εκδήλωση κάθε ανώτερου ζώντος οργανισμού, εφόσον συνδέεται άμεσα με την επιβίωσή του. Το άγχος στον άνθρωπο πηγάζει από την σχέση και την αλληλεπίδραση του ανθρώπου και περιβάλλοντος και μπορεί να οριστεί ως η πίεση που ασκεί το περιβάλλον στο άτομο. Σήμερα, όλο και περισσότερο αναγνωρίζεται ότι η πίεση αυτή έχει υποκειμενικό χαρακτήρα, δηλαδή οι ίδιες συνθήκες μπορούν για μερικούς ν' αποτελέσουν πηγή άγχους, ενώ για άλλους όχι.<sup>76</sup> Ο βαθμός επίδρασης των δυνητικά αγχογόνων καταστάσεων στο άτομο καθορίζεται από τις υποκειμενικές αντιλήψεις του ατόμου, τόσο ως προς τη σοβαρότητα της κατάστασης, όσο και ως προς τις δυνατότητες που έχει για την αντιμετώπισή της (Glowinkowski & Cooper, 1985).<sup>77</sup> Ως πηγές άγχους μπορούν να θεωρηθούν εκείνες οι καταστάσεις που ξεπερνούν τις δυνατότητες του ατόμου.

---

<sup>76</sup> Κάντας Α. (1998), «Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία», τόμος δεύτερος, εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

<sup>77</sup> Glowinkowski & Cooper (1985), "Current issues in organizational stress research", Bulletin of the British Psychological Society, vol. 38, pp. 212-216

Το άγχος επομένως μπορεί να θεωρηθεί ως ουσιαστική έλλειψη αντιστοιχίας ανάμεσα στις απαιτήσεις που προβάλλονται στο άτομο από το περιβάλλον του και από την άλλη μεριά, των ικανοτήτων απόκρισης του ατόμου στις αποκρίσεις αυτές, ιδιαίτερα όταν η αδυναμία ανταπόκρισης στις απαιτήσεις αυτές θα έχει, σύμφωνα με τις υποκειμενικές εκτιμήσεις του ατόμου, σοβαρές συνέπειες για αυτό.<sup>78</sup>

Συνήθως με το άγχος συνδέονται τρεις κατηγορίες συμπτωμάτων ή εκδηλώσεων: (α) τα σωματικά, (β) τα συμπεριφορικά και (γ) τα ψυχολογικά. Στα σωματικά συμπτώματα του μακροχρόνιου άγχους περιλαμβάνονται: πονοκέφαλοι, ξηρότητα του στόματος, υπέρταση, πόνοι στο στήθος, βήχας και ασθματικές καταστάσεις, μυϊκοί πόνοι, αίσθημα κόπωσης, κοιλιακοί πόνοι, διάρροια, συχνοουρία, ξηρότητα του δέρματος. Άλλες εκδηλώσεις που μπορούν να ενταχθούν στην κατηγορία αυτή είναι: ανορεξία, αυπνίες, εφίδρωση χωρίς λόγο, δύσπνοια κτλ. Στις ψυχολογικές εκδηλώσεις του χρόνιου άγχους περιλαμβάνονται: ευερεθιστότητα, έλλειψη ενδιαφέροντος για τη ζωή, αρρωστοφοβίες, αίσθημα αποτυχίας, φόβος για το μέλλον, δυσκολίες στη συγκέντρωση, κλειστοφοβία κτλ. Τέλος στις συμπεριφορικές εκδηλώσεις του άγχους, ειδικότερα στο χώρο της εργασίας, περιλαμβάνονται: η αποφυγή της εργασίας, η αυξημένη κατανάλωση ουσιών (αλκοόλ, κάπνισμα, ηρεμιστικά), η επιθετικότητα προς τους συναδέλφους, η υπερβολική κατανάλωση τροφής (ή και το αντίθετο), οι απουσίες από την εργασία και η ροπή προς τα ατυχήματα.

Από τη φύση τους ορισμένα επαγγέλματα είναι περισσότερο αγχογόνα από άλλα. Ιδιαίτερα αγχογόνα είναι τα επαγγέλματα εκείνα που συνεπάγονται σχέσεις με ανθρώπους, απαιτούν ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, ή οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι δυνατό να έχουν σοβαρές συνέπειες.

Σύμφωνα με το μοντέλο του Cooper (1991), εντοπίζονται έξι κατηγορίες πηγών άγχους:

---

<sup>78</sup> Κάντας Α. (1998), «Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία», τόμος δεύτερος, εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

1. Αυτές που είναι ενδογενείς στη δουλειά
2. Αυτές που σχετίζονται με τον εργασιακό ρόλο
3. Αυτές που σχετίζονται με την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας του ατόμου
4. Αυτές που σχετίζονται με τη δομή και
5. το κλίμα της οργάνωσης και τέλος
6. Αυτές που αναφέρονται στη σχέση (διασύνδεση) της οικογενειακής ζωής με την εργασιακή ζωή.

Οι πηγές άγχους οδηγούν σε συμπτώματα που αφορούν το άτομο (αρτηριακή πίεση, κατάθλιψη και συμπεριφορικές αλλαγές) που με τη σειρά τους μπορεί να οδηγήσουν σε σωματική ή ψυχική ασθένεια. Μπορούν επίσης να οδηγήσουν σε συμπτώματα της οργάνωσης, δηλαδή του εργασιακού χώρου (απουσίες, αποχωρήσεις, προβλήματα στις εργασιακές σχέσεις, προβλήματα με την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών κτλ.). Αυτά τα συμπτώματα με τη σειρά τους μπορούν να οδηγήσουν σε μορφές «ασθένειας» της επιχείρησης (απεργίες, ατυχήματα, αδιαφορία, χαμηλή παραγωγικότητα).

Η επαγγελματική εξουθένωση είναι μια διαδικασία συναφής αλλά όχι ταυτόσημη του επαγγελματικού άγχους, αν και είναι στενά συνδεδεμένη με αυτό. Σύμφωνα με τη Maslach (1986) η επαγγελματική εξουθένωση είναι ένα σύνδρομο με τρεις επιμέρους διαστάσεις:

- Συναισθηματική εξάντληση
- Αποπροσωποποίηση
- Μειωμένο αίσθημα προσωπικής επίτευξης

Το σύνδρομο αυτό θεωρήθηκε αρχικά ότι εμφανίζεται κυρίως σε άτομα που έχουν εργασία η οποία συνεπάγεται προσφορά υπηρεσιών σε άλλα άτομα (γιατροί, νοσοκόμοι, εκπαιδευτικοί κτλ.) αλλά πρόσφατα αποδείχτηκε ότι το



σύνδρομο αυτό μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε επάγγελμα όταν συντρέχουν κάποιες προϋποθέσεις (Cordes & Dougherty, 1993).<sup>79</sup>

Ειδικότερα, η *συναισθηματική εξάντληση* (emotional exhaustion) αναφέρεται στη μείωση των συναισθημάτων του ατόμου, με αποτέλεσμα να μην μπορεί πλέον να προσφέρει συναισθηματικά. Ένα κοινό αίσθημα είναι να βλέπει το άτομο με δέος την προοπτική ότι την επόμενη μέρα θα πρέπει να πάει ξανά στη δουλειά του. Η δεύτερη διάσταση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης η *αποπροσωποποίηση* (depersonalization), αναφέρεται στην αρνητική και πολλές φορές κυνική αντιμετώπιση των αποδεκτών των υπηρεσιών του, οι οποίοι πολλές φορές αντιμετωπίζονται σαν αντικείμενα. Για παράδειγμα, ο γραφειοκράτης που χάνει την ουσία και ταλαιπωρεί κάποιον ψάχνοντας τα ψιλά γράμματα των κανονισμών, δείχνει σημάδια αποπροσωποποίησης. Η Τρίτη διάσταση του συνδρόμου, η *μειωμένη προσωπική επίτευξη*, αναφέρεται στην τάση του ατόμου που πάσχει από το σύνδρομο να κάνει αρνητική αξιολόγηση του εαυτού του, ιδίως σε ότι αφορά τη δουλειά του με τους αποδέκτες των υπηρεσιών του, αλλά και σε ένα γενικότερο αίσθημα δυστυχίας και δυσαρέσκειας.<sup>80</sup>

---

<sup>79</sup> Dougherty T.W, (1993), “A review and an integration of research on job burnout”, CL Cordes, - Academy of management review

<sup>80</sup> Κάντας Α. (1998), «Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία», τόμος δεύτερος, εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

## **5.4 Ανάπτυξη Διαρκώς Ανταγωνιστικών Πλεονεκτημάτων Μέσω της Αποτελεσματικής Διαχείρισης του Ανθρώπινου Παράγοντα**

Από το σύνολο των θεμάτων που αναπτύχθηκαν στις προηγούμενες ενότητες έγινε σαφές ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο κυριότερος παράγοντας επιτυχίας ή αποτυχίας μιας επιχείρησης και γι' αυτό η διαχείριση των ζητημάτων που σχετίζονται με αυτό θα πρέπει να έχουν πολύ προσεκτική αντιμετώπιση. Οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι από τους οποίους εξαρτάται η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα μιας επιχείρησης γιατί αυτοί είναι εκείνοι που υλοποιούν όλα τα σχέδια και τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση στηρίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό της για να εξελιχθεί και να προσαρμοστεί στις ανάγκες του περιβάλλοντός της. Είναι κοινά αποδεκτό ότι οι επιχειρήσεις που είναι ικανές να προβλέπουν και να προσαρμόζονται στις αλλαγές του περιβάλλοντος είναι εκείνες που τελικά επιβιώνουν και έχουν μια αποδοτική πορεία στο χρόνο. Σε αυτό συμβάλει ιδιαίτερα η αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, πράγμα που συνεπάγεται σωστή επιλογή ανθρωπίνου δυναμικού, δίκαια συστήματα ανταμοιβής, καλές συνθήκες εργασίας, ικανοποιημένα στελέχη, υψηλή αποδοτικότητα και συνακόλουθα ικανοποιημένοι πελάτες. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις γενικά χαρακτηρίζονται από καλή διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου τους.

Η διαδικασία επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού είναι μια πολύ σοβαρή και χρονοβόρα διαδικασία κι αυτό γιατί ακριβώς δίνει μεγάλη σημασία ανθρώπους της. Δεν αρκεί να είναι κάποιος αποδοτικός στα καθήκοντα του, πρέπει να είναι επίσης ικανός να συνεργάζεται αποτελεσματικά με τους άλλους στα πλαίσια μιας ομάδας. Επίσης η επικοινωνία με τους πελάτες είναι πολύ σημαντική, γι' αυτό το λόγο άλλωστε κάθε επιχείρηση πρέπει να αναπτύσσει μηχανισμούς που της επιτρέπουν να επικοινωνεί ουσιαστικά με τους πελάτες της και αυτό και πάλι γίνεται μέσω του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης.

Η σύγχρονη εμπειρία έχει δείξει ότι οι επενδύσεις μιας επιχείρησης σε υψηλών προσόντων προσωπικό αποδίδουν σχεδόν πάντα και είναι δυνατόν να της προσδώσουν μια ιδιαίτερη δυναμική στην αγορά.

Η κατανόηση και αποδοχή του γεγονότος ότι μια επιχείρηση είναι ένα πλήρες σύστημα, προορισμένο να λειτουργεί όχι μόνο για την ευημερία των μετόχων και των πελατών, αλλά και του προσωπικού, και η στήριξη αυτής της φιλοσοφίας από την κεντρική διοίκηση μπορεί να αποφέρει τα μέγιστα στη δημιουργία ενός ευνοϊκού κλίματος συνεργασίας για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Το γεγονός αυτό δεν είναι τυχαίο, αφού κάθε επιχείρηση είναι αναγκαίο να κατανοήσει πολύ καλά ότι για να επιβιώσει στο διεθνές επιχειρηματικό γίγνεσθαι πρέπει να εκμεταλλεύεται και να συνεργάζεται ικανοποιητικά με όλα τα μέρη που απαρτίζουν το περιβάλλον της. Η κουλτούρα μιας επιχείρησης που δίνει έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα είναι δυνατόν να βελτιώσει τη θέση της επιχείρησης στην αγορά αλλά και να αφογκράζεται αποτελεσματικά τα μηνύματα της αγοράς, έτσι ώστε να είναι ένα βήμα πιο μπροστά από τους ανταγωνιστές.

Οι καλές ανταμοιβές, το αίσθημα δικαιοσύνης, τα υψηλής ποιότητας προϊόντα, η καλή επαφή με τον πελάτη, η ηγετική θέση στην αγορά συνιστούν μια αλυσίδα όπου το ένα στοιχείο προϋποθέτει το άλλο, έχουν όμως ως αρχικό σημείο εκκίνησης την κουλτούρα της επιχείρησης που δίνει έμφαση σε αυτά. Κάθε σύγχρονη επιχείρηση είναι αναγκαίο να κατανοεί ότι είναι απαραίτητο να βρίσκεται ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό, όχι μόνο σε ότι αφορά στην παροχή value added προϊόντων στον πελάτη, αλλά και στην εκπαίδευση του προσωπικού της, αφού η πρόοδος της περνάει αναγκαστικά από εκεί.

---

## 6. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

---

### 6.1 Ταυτότητα και Μεθοδολογία έρευνας

#### *A. Ταυτότητα έρευνας*

##### *Ø Στοιχεία συντελεστών:*

**Θέμα έρευνας:** «Ο ρόλος των εργαζομένων στην σύγχρονη επιχείρηση και η επίδρασή τους στην λειτουργία της».

##### *Στόχος έρευνας:*

Σκοπός της πρωτογενούς έρευνας, η οποία πραγματοποιήθηκε σε επιχειρήσεις παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, ήταν η διερεύνηση του ρόλου της ηγεσίας – μάνατζμεντ στην εξασφάλιση και διατήρηση της αποτελεσματικής συνεργασίας των μελών της ομάδας καθώς και στην επίλυση των διαφόρων προβλημάτων, που μπορεί να οφείλονται είτε στην δημιουργία συγκρούσεων είτε στην λειτουργία άτυπων ομάδων. Για το λόγο αυτό οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα χωρίστηκαν σε τέσσερις ομάδες.

Η πρώτη ομάδα ερωτήσεων, αναφέρεται στην ηγεσία – μάνατζμεντ των επιχειρήσεων, στους ρόλους που ασκεί καθώς και στο ηγετικό στυλ που επιλέγεται για την άσκησή τους και περιλαμβάνει τις ερωτήσεις: 7, 8 και 10.

Η δεύτερη ομάδα ερωτήσεων, αναφέρεται στις ανθρώπινες ανάγκες που συμβάλλουν στην δημιουργία ομάδας στην εργασία και περιλαμβάνει τις ερωτήσεις: 1 και 2.

Η Τρίτη ομάδα ερωτήσεων, αναφέρεται στην ανθρώπινη συμπεριφορά στην εργασία (σύγκρουση, συνεργασία και ανταγωνισμός) και την αντιμετώπισή της και περιλαμβάνει τις ερωτήσεις: 6, 15, 16 και 17.

Τέλος η τέταρτη ομάδα ερωτήσεων, αναφέρεται στις τυπικές – άτυπες ομάδες, την μορφή και τον τρόπο λειτουργίας τους, τα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν στην επιχείρηση (θετικά – αρνητικά) καθώς και τους τρόπους αντιμετώπισής τους και περιλαμβάνει τις ερωτήσεις: 3, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 14, 18, 19, 20 και 21.

**Ονόματα ερευνητών:** Αθανασάκη Αθηνά

Γερμόλα Ανδριάνα

Πατσουράκου Άννα

**Εκπαιδευτικό Ίδρυμα:** Α.Τ.Ε.Ι Πατρών

**Σχολή:** Σ.Δ.Ο

**Τμήμα:** Επιχειρηματικού Σχεδιασμού και Πληροφοριακών Συστημάτων

**Επιβλέπων καθηγητής:** Γατομάτης Παναγιώτης

**Ακαδημαϊκό έτος:** 2008 – 2009

## ***B. Μεθοδολογία έρευνας***

**Τύπος έρευνας:** Ποιοτική έρευνα με την χρήση ερωτηματολογίου το οποίο συμπληρώθηκε με την μέθοδο της συνέντευξης σε βάθος.

**Κατασκευή ερωτηματολογίου:** Το ερωτηματολόγιο δόθηκε από τον επιβλέποντα καθηγητή Γατομάτη Παναγιώτη.

**Μέθοδος επιλογής δείγματος:** Τυχαία δειγματοληψία εστιασμένη σε ανώτερα και ανώτατα στελέχη προερχόμενα από τον χώρο της κεντρικής διεύθυνσης εταιρειών παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών.

**Μέγεθος δείγματος:** Προϊστάμενοι – διευθυντές τεσσάρων διαφορετικών επιχειρήσεων παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών.

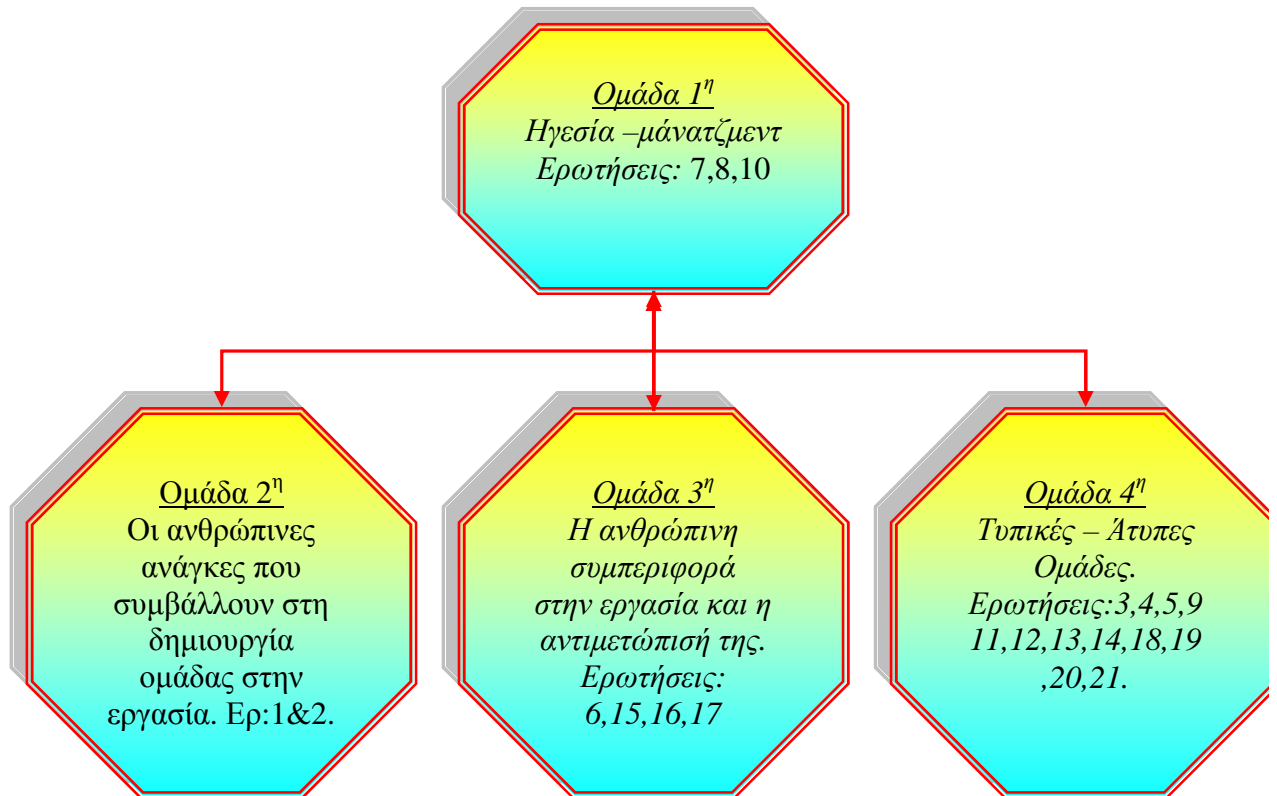
**Περιοχή:** Αθήνα – Πάτρα

**Στοιχεία εταιρειών και οι εκπρόσωποί τους που συμμετείχαν στην έρευνα:**

**Εταιρείες:**

- 1.** ΕΡΓΟΝ, Κολοκυνθούς 23, 10436 Αθήνα  
Όνομα εκπροσώπου: Ουρανία Ξυλούρη  
Θέση στην επιχείρηση: Δ/ντρια ανθρώπινου δυναμικού  
Τηλέφωνα επικοινωνίας: 2105202500  
Φαξ: 2105202527
  
- 2.** DATA RC, Βαλτετσίου 1 & Μαιζώνος, 262 23 Πάτρα  
Όνομα εκπροσώπου: Χρυσάνθη Παπαθανασοπούλου  
Τηλέφωνα επικοινωνίας: 2610622027  
Φαξ: 2610240902
  
- 3.** Νοήμων Σύμβουλος, Ζαΐμη & Αγ. Ανδρέου, Πάτρα  
Όνομα εκπροσώπου: Αγγελής Χ. Εμμανουήλ  
Θέση στην επιχείρηση: Υπεύθυνος οικονομικών  
Τηλέφωνα επικοινωνίας: 6976548592
  
- 4.** Σύμβουλοι Επενδύσεων, Μιχαλοπούλου 91, 11528 Αθήνα  
Όνομα εκπροσώπου: Γεώργιος Παππάς  
Θέση στην εταιρεία: Υπεύθυνος τμήματος κεφαλαιακής επάρκειας  
Τηλέφωνα επικοινωνίας: 2107720100  
Φαξ: 2107720001-2

## 6.2 Συλλογή και ανάλυση απαντήσεων ερωτηματολογίου ανά ομάδα



### 1<sup>η</sup> ομάδα ερωτήσεων

1 <sup>η</sup> ομάδα	<i>Ηγεσία – μάνατζμεντ</i>
Ερ.7	Ποιος είναι ο ρόλος του ηγέτη στην ομάδα και ποιος ο ρόλος του μάνατζερ;
Ερ.8	«Ο άνθρωπος πρέπει να έχει την ευκαιρία να ελέγχει και να προσαρμόζει την επίδοσή του, χωρίς να εκτίθεται στην αυταρχικότητα και την πίεση των προϊσταμένων του». Συμφωνείτε ή διαφωνείτε και γιατί;
Ερ.10	Παρέχετε την δυνατότητα στους εργαζομένους σας να υποβάλλουν προτάσεις για την ανάπτυξη συγκεκριμένων έργων;

## ✚ Ανάλυση απαντήσεων στις ερωτήσεις της 1<sup>ης</sup> ομάδας:

### √ Ερώτηση 7:

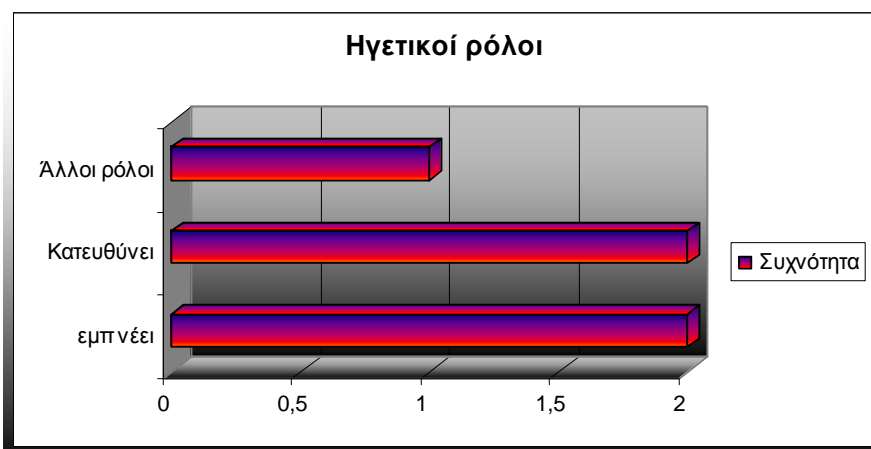
**A. Σκοπός της 7<sup>ης</sup> ερώτησης:** Είναι να διερευνηθούν οι διαφορές ανάμεσα στους δύο ρόλους, του ηγέτη και του μάνατζερ στην ομάδα.

### **B. Ανάλυση απαντήσεων:**

Κάποιοι από τους ρόλους του ηγέτη που αναφέρθηκαν είναι οι εξής:

- Εμπνέει
- Παρακινεί
- Κατευθύνει
- Θέτει στόχους
- Διοικεί
- Ορίζει το επίπεδο συνεργασίας
- Ορίζει τις συνέργειες

Η κατεύθυνση και η έμπνευση είναι δύο από τους ρόλους του ηγέτη που αναφέρθηκαν με την μεγαλύτερη συχνότητα. Η συχνότητα παρουσίασης των παραπάνω χαρακτηριστικών παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα.





Κάποιοι από τους ρόλους του μάνατζερ που αναφέρθηκαν είναι οι εξής:

- Θεσμικά κατοχυρωμένος να διοικεί
- Οργανώνει
- Συντονίζει
- Ορίζει τα μέλη της ομάδας
- Ορίζει τους πόρους που θα χρησιμοποιηθούν
- Φροντίζει για την εύρυθμη λειτουργία της ομάδας όταν δημιουργηθούν συγκρούσεις

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι ο μάνατζερ είναι κυρίως υπεύθυνος για πιο τεχνικά ζητήματα που αφορούν την οργάνωση και την διοίκηση της επιχείρησης, ενώ ο ηγέτης πέρα από τους ρόλους αυτούς μπορεί να ασκεί και επιπλέον ρόλους όπως η έμπνευση των υπαλλήλων, η κατεύθυνση/καθοδήγηση τους, η στοχοθεσία, η παρακίνηση κ.λ.π.

#### **▼ Ερώτηση 8:**

**A. Σκοπός της 8<sup>ης</sup> ερώτησης:** Είναι να διερευνηθεί ο βαθμός επιτρεπτής ελευθερίας από τον ηγέτη - προϊστάμενο προς τα μέλη της ομάδας του, ώστε να προσαρμόζουν την επίδοσή τους χωρίς να εκτίθενται στην αυταρχικότητα του.

#### **B. Ανάλυση απαντήσεων:**

Τα 3/4 των ερωτηθέντων, συμφωνούν με την άποψη ότι ένας εργαζόμενος θα πρέπει να έχει την ευκαιρία να ελέγχει και να προσαρμόζει την επίδοσή του χωρίς να εκτίθεται στην αυταρχικότητα των προϊσταμένων του, με τον όρο ότι οι εργαζόμενοι προσαρμόζουν τις επιδόσεις και τον ρυθμό της εργασίας τους, στις ανάγκες και τις απαιτήσεις και των υπολοίπων συναδέλφων, προϊσταμένων και τμημάτων. Ο βασικότερος λόγος για τον οποίο ενστερνίζονται την

συγκεκριμένη άποψη είναι γιατί όταν ένας άνθρωπος αισθάνεται ελεύθερος στον εργασιακό του χώρο αποδίδει καλύτερα και βελτιώνεται σταδιακά.

Το 1/4 όμως των ερωτηθέντων, υποστηρίζει ότι οι προϊστάμενοι πρέπει να προσαρμόζουν την συμπεριφορά τους απέναντι στους υφισταμένους τους ανάλογα με την ωριμότητα που αυτοί διαθέτουν. Η ωριμότητα αυτή έχει να κάνει με το «μπορώ» και το «θέλω» των υφισταμένων. Δηλαδή τις γνώσεις και τις δυνατότητές τους καθώς και την συνέπειά τους στα εργασιακά τους καθήκοντα. Ανάλογα λοιπόν, με το βαθμό που κάποιος εργαζόμενος διαθέτει αυτά τα χαρακτηριστικά θα πρέπει να προσαρμόζεται και αυταρχικότητα του προϊσταμένου του.

#### **✓ Ερώτηση 10:**

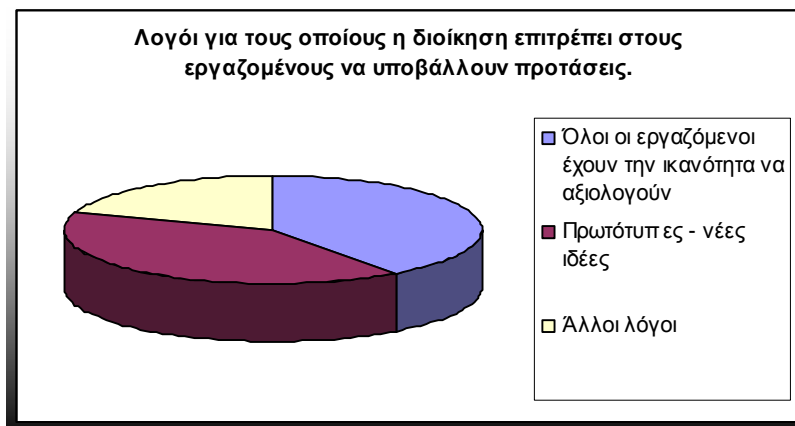
**A. Σκοπός της 10<sup>ης</sup> ερώτησης:** Είναι να διερευνηθεί αν ο προϊστάμενος – ηγέτης επιτρέπει στους εργαζόμενους να υποβάλλουν προτάσεις για την ανάπτυξη συγκεκριμένων έργων.

#### **B. Ανάλυση απαντήσεων:**

Τα 4/4 των ερωτηθέντων, απάντησαν ότι επιτρέπουν σε όλους τους εργαζόμενους να υποβάλλουν προτάσεις για την ανάπτυξη έργων για τους παρακάτω λόγους:

- Μέσα από την κοινή συνεργασία επιτυγχάνονται καλύτερα αποτελέσματα
- Παρουσίαση πρωτότυπων – νέων ιδεών
- Όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης έχουν την δυνατότητα να αξιολογήσουν τις επιχειρησιακές διαδικασίες, το παραγόμενο προϊόν και τις οργανωτικές διευθετήσεις από την προσωπική σκοπιά που τους δίνει η θέση τους, η εμπειρία τους και οι προσωπικές τους απαιτήσεις.

Οι πρωτότυπες – νέες ιδέες και η ικανότητα των εργαζομένων της επιχείρησης να αξιολογούν από την προσωπική τους σκοπιά είναι οι λόγοι που εμφανίζονται με την μεγαλύτερη συχνότητα. Στο σχήμα παρουσιάζεται η συχνότητα εμφάνισης των παραπάνω λόγων.



## 2<sup>η</sup> ομάδα ερωτήσεων

2 <sup>η</sup> Ομάδα	<i>Η ανθρώπινες ανάγκες που οδηγούν στην δημιουργία ομάδας στην εργασία.</i>
Ερ. 1	Πιστεύετε ότι οι ανθρώπινες ανάγκες οδηγούν στην δημιουργία ομάδας στην εργασία;
Ερ. 2	Ποιες ανάγκες συμβάλλουν στην δημιουργία εργασιακών ομάδων;

### Ανάλυση απαντήσεων 2<sup>ης</sup> ομάδας ερωτήσεων:

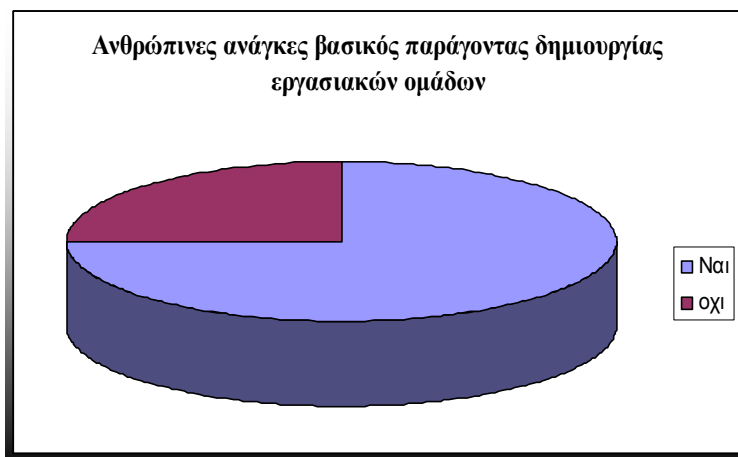
#### √ Ερώτηση 1:

**Α. Σκοπός της 1<sup>ης</sup> ερώτησης:** Είναι να διαπιστωθεί αν οι ανθρώπινες ανάγκες συμβάλλουν στην δημιουργία εργασιακών ομάδων.

### ***B. Ανάλυση απαντήσεων:***

Τα 3/4 των ερωτηθέντων, απάντησαν ότι οι ανθρώπινες ανάγκες συμβάλλουν στην δημιουργία ομάδων στην εργασία, ενώ το 1/3 υποστήριξε ότι η δημιουργία ομάδας στην εργασία, σχετίζεται πιο πολύ με την ανάγκη των επιχειρήσεων για την διεκπεραίωση των εργασιών τους, παρά με τις ανθρώπινες ανάγκες των μελών τους.

Στο σχήμα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα.



### ***✓ Ερώτηση 2:***

**A. Σκοπός της 2<sup>ης</sup> ερώτησης:** Είναι να αναφερθούν οι ανθρώπινες ανάγκες που συμβάλλουν στην δημιουργία εργασιακών ομάδων.

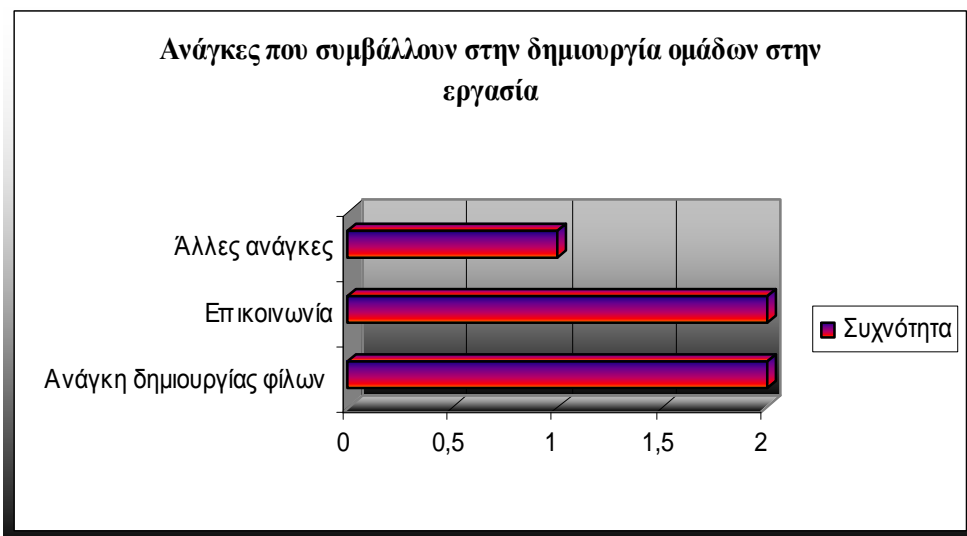
### ***B. Ανάλυση απαντήσεων:***

Οι παρακάτω ανάγκες είναι αυτές που αναφέρθηκαν ότι συμβάλλουν στην δημιουργία εργασιακών ομάδων.

- Ενίσχυση γνώσης
- Υποστήριξη
- Ανάγκη δημιουργίας φίλων
- Ομαδική εργασία

- Επικοινωνία με άλλα άτομα στον χώρο εργασίας
- Δημιουργικότητα
- Ανάγκη αποδοχής των ιδεών
- Εξέλιξη
- Αυτοπροβολή
- Επίτευξη αποτελέσματος μέσω της ομάδας.

Η ανάγκες που αναφέρθηκαν με την μεγαλύτερη συχνότητα, ήταν η ανάγκη για δημιουργία φίλων και η επικοινωνία. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται η συχνότητα εμφάνισης των παραπάνω αναγκών που συμβάλλουν στην δημιουργία εργασιακών ομάδων.



### 3<sup>η</sup> ομάδα ερωτήσεων

3 <sup>η</sup> ομάδα	<i>Η ανθρώπινη συμπεριφορά στην εργασία και η αντιμετώπισή της</i>
Ερ.6	Ποιοι είναι οι λόγοι δημιουργίας αρνητικού κλίματος και αρνητικής στάσης μεταξύ των ομάδων, με αποτέλεσμα συχνές αλληλοσυγκρούσεις;
Ερ.15	Χρησιμοποιείτε κάποιες συγκεκριμένες μεθόδους για την διευθέτηση των διαπροσωπικών συγκρούσεων; Με τι κριτήρια γίνεται η επιλογή τους;

Ερ.16	Κατά την επίλυση αυτών των συγκρούσεων λαμβάνετε υπόψη σας τα προβλήματα και τις ανάγκες των εργαζομένων;
Ερ.17	Υπάρχει σύγκρουση, συνεργασία ή ανταγωνισμός μεταξύ δύο ή περισσότερων ομάδων στον εργασιακό σας χώρο; Πως τα αντιμετωπίζετε;

 **Ανάλυση απαντήσεων στις ερωτήσεις της 3<sup>ης</sup> ομάδας:**

**∨ Ερώτηση 6:**

**A. Σκοπός της 6<sup>ης</sup> ερώτησης:** Είναι να αναφερθούν οι λόγοι που οδηγούν στην δημιουργία αρνητικού κλίματος και αρνητικής στάσης μεταξύ των μελών της ομάδας και έχουν σαν αποτέλεσμα συχνές αλληλοσυγκρούσεις.

**B. Ανάλυση απαντήσεων:**

Σαν πηγές δημιουργίας αρνητικού κλίματος και αρνητικής στάσης μεταξύ των εργαζομένων που οδηγούν σε συχνές αλληλοσυγκρούσεις αναφέρθηκαν οι εξής:

- Έλλειψη διαύγειας των στόχους
- Έλλειψη ακριβούς χρονοδιαγράμματος
- Διαφορετικά συμφέροντα
- Δομικές διαφορές σε προσωπικότητες και προσεγγίσεις
- Έλλειψη κινήτρων
- Έλλειψη εμπειρίας του ηγέτη της ομάδας
- Έλλειψη εμπνευσμένης ηγεσίας
- Δεν αναγνωρίζεται η προσπάθεια κάποιων μελών της ομάδας και τα θετικά αποτελέσματα αυτής τα καρπώνονται άλλοι
- Η διανομή εργασίας
- Μη ξεκάθαροι εργασιακοί ρόλοι

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι υπάρχουν πολλές αιτίες για τις οποίες οι εργαζόμενοι μπορεί να έρθουν σε σύγκρουση. Οι λόγοι αυτοί μπορεί να

αφορούν θέματα ουσίας για την επιχείρηση όπως στόχοι, ρόλοι, διανομή εργασίας, πολιτικές και διαδικασίες ή να έχουν να κάνουν με άλλα θέματα που αφορούν τις προσωπικότητες των ατόμων, τις διαφορετικές φιλοδοξίες ή άλλου είδους συναισθηματικές συγκρούσεις όπως παραδείγματος χάριν έλλειψη εμπιστοσύνης, αντιπάθεια, φόβος κ.λ.π.

### **▼ Ερώτηση 15:**

**A. Σκοπός της 15<sup>ης</sup> ερώτησης:** Είναι να διερευνηθεί αν επιλέγεται κάποιος συγκεκριμένος τρόπος επίλυσης των διαπροσωπικών συγκρούσεων και με τι κριτήρια γίνεται η επιλογή του.

### **B. Ανάλυση απαντήσεων:**

Οι εξής μέθοδοι αναφέρθηκαν από τα 3/4 των ερωτηθέντων:

- Προσπάθεια αποφυγής της σύγκρουση ούτως ώστε να μην παρατείνεται ή υποκινείται
- Άμεση αντιμετώπιση και επίλυση του προβλήματος με αντικειμενικότητα
- Προσεκτική εξέταση του κάθε μέλους και προσπάθεια έκκλησης στα ανώτερα αισθήματα σωφροσύνης, αλληλεγγύης και λογικής. Εν συνεχεία, δίνεται κάποιος χρόνος στα μέλη της σύγκρουσης να επανεξετάσουν τις αιτίες της διαμάχης και ο μάνατζερ αλλάζει το αντικείμενο της εργασίας τους για να αποφορτίσει τις συγκρουόμενες πλευρές από την ένταση. Τέλος αν μετά από την διέλευση ενός χρονικού διαστήματος η σύγκρουση συνεχίζει να υπάρχει εμποδίζοντας έτσι την εύρυθμη λειτουργία της ομάδας, οι πρωταγωνιστές της σύγκρουσης απομακρύνονται από την ομάδα.

Κατά την διάρκεια όλης αυτής της διαδικασίας λαμβάνονται υπόψη, το μέγεθος της σύγκρουσης, ο αντίκτυπός της σε όλη την ομάδα και τέλος οι προσωπικότητες των ατόμων που πρωταγωνιστούν στην σύγκρουση.

Το 1/4 των ερωτηθέντων δεν χρησιμοποιεί κάποια συγκεκριμένη μέθοδο επίλυσης των συγκρούσεων.

Από τα παραπάνω μπορούμε να συμπεράνουμε ότι κατά γενική πλειοψηφία οι μάνατζερ χρησιμοποιούν κάποια συγκεκριμένη μέθοδο επίλυσης των συγκρούσεων και ότι τα κριτήρια επιλογής της μεθόδου επίλυσης επηρεάζονται από τις εκάστοτε συνθήκες. Οι συνθήκες αυτές έχουν να κάνουν με τα άτομα, την προσωπικότητά τους, το μέγεθος και τα αίτια της σύγκρουσης καθώς και τον αντίκτυπό της στην ομάδα.

#### **▼ Ερώτηση 16:**

**A. Σκοπός της 16<sup>ης</sup> ερώτησης:** Είναι να διερευνηθεί αν κατά την επίλυση των συγκρούσεων λαμβάνονται υπόψη τα προβλήματα και οι ανάγκες των εργαζομένων.

#### **B. Ανάλυση απαντήσεων:**

Τα 3/4 των ερωτηθέντων, απάντησαν ότι κατά την επίλυση των συγκρούσεων λαμβάνουν υπόψη τα προβλήματα και τις ανάγκες των εργαζομένων γιατί κάποιοι από αυτούς τους παράγοντες σχετίζονται με τις αιτίες των συγκρούσεως, οι οποίες επηρεάζουν και την επίδοση των εργαζομένων.

Ενώ τα 1/4 των ερωτηθέντων, απάντησαν ότι προσπαθούν να μην τις αναλύουν πολύ, ούτως ώστε να μην τις παρατείνουν.



### ✓ Ερώτηση 17:

**A. Σκοπός της 17<sup>ης</sup> ερώτησης:** Είναι να διερευνηθεί αν υπάρχει σύγκρουση, συνεργασία ή ανταγωνισμός μεταξύ δύο ή περισσότερων ομάδων στο εργασιακό περιβάλλον και πώς αντιμετωπίζεται.

### **B. Ανάλυση απαντήσεων:**

Τα 4/4 των ερωτηθέντων, απάντησαν ότι κατά βάση υπάρχει συνεργασία, η οποία είναι απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Αν παρουσιαστούν συγκρούσεις αντιμετωπίζονται με διάλογο προκειμένου να κατανοήσουν τις διαφορετικές ανάγκες και απόψεις των συγκρουόμενων πλευρών καθώς και με άλλες μεθόδους (βλέπε ερώτηση 15).

### **4<sup>η</sup> ομάδα ερωτήσεων**

<b>4<sup>η</sup> ομάδα</b>	<b>Τυπικές – Άτυπες ομάδες</b>
Ερ.3	Αναφέρατε μερικούς από τους παράγοντες που προσδιορίζουν τη θέση του κάθε ατόμου σαν μέλος μέσα σε μια ομάδα.
Ερ.4	Ποια είναι η άποψή σας σχετικά με την μορφή της άτυπης ομάδας και ποια τα αποτελέσματα της δημιουργίας της στον δικό σας εργασιακό χώρο; (θετικά-αρνητικά)
Ερ.5	Ποια είναι τα πλεονεκτήματα της ομαδικής συνεργασίας;
Ερ.9	Τι γνωρίζετε για τις ομάδες ειδικών έργων (project) ή αλλιώς επιτροπές; Είναι εξίσου αποτελεσματικές σαν ομάδες εργασίας;
Ερ.11	Από ποιες ομάδες δέχεστε σχετικές εισηγήσεις; Τις τυπικές ή τις άτυπες και γιατί;
Ερ.12	Συχνά οι ομάδες δίνουν την εντύπωση ότι αφιερώνουν πολύ χρόνο για να συζητήσουν για την αποτυχία των προηγούμενων συναντήσεων. Εσείς το υποστηρίζετε αυτό;
Ερ.13	Περιγράψτε με μια λέξη που μπορεί να οφείλεται το επιτυχές αποτέλεσμα μιας ομαδικής συνεργασίας;

Ερ.14	Κατά πόσο η απόφαση στην οποία καταλήγει η ομάδα αντιπροσωπεύει στην πραγματικότητα την άποψη των μελών της ομάδας εργασίας; Τι γνωρίζετε για την δημιουργία υπογείων συμφερόντων μέσα στην ομάδα;
Ερ.18	Πιστεύετε ότι η ύπαρξη άτυπης ομάδας είναι θετικός ή αρνητικός παράγοντας και γιατί;
Ερ.19	Ποια η σχέση σας με τις άτυπες ομάδες; Πως τις χρησιμοποιείτε και πως τις προσεγγίζετε;
Ερ.20	Αν το πρόβλημα που παρουσιάζεται οφείλεται στην λειτουργία της άτυπης ομάδας πως το αντιμετωπίζετε;
Ερ.21	Χρησιμοποιείτε κλίμακα μέτρησης για τις ομάδες όταν θέλετε να διαπιστώσετε την δράση της κάθε ομάδας;

 **Ανάλυση απαντήσεων στις ερωτήσεις της 3<sup>ης</sup> ομάδας:**

**∨ Ερώτηση 3:**

**A. Σκοπός της 3<sup>ης</sup> ερώτησης:** Είναι να αναφερθούν ορισμένοι παράγοντες, που προσδιορίζουν την θέση του κάθε ατόμου σαν μέλος μέσα σε μια ομάδα.

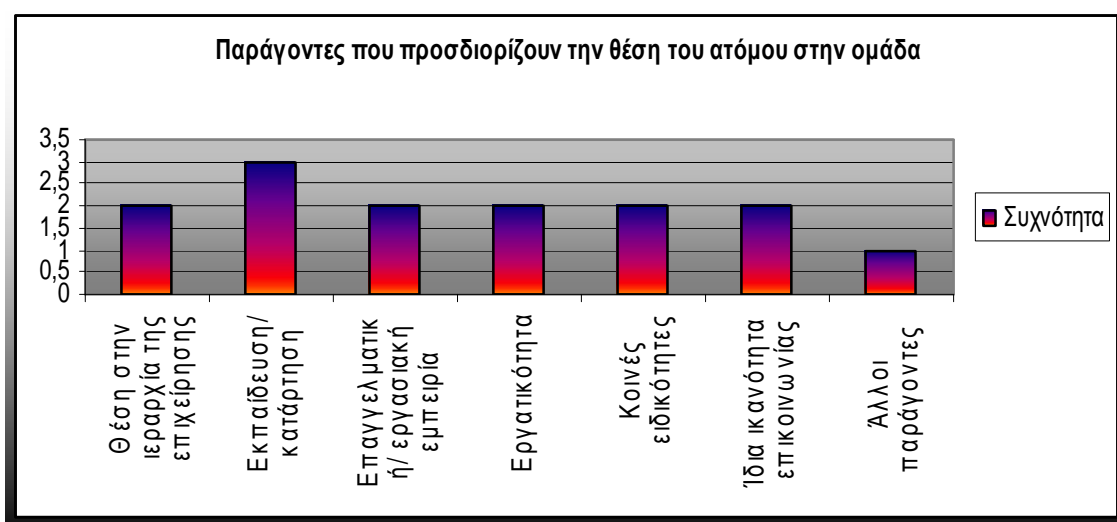
**B. Ανάλυση απαντήσεων:**

Η παρακάτω παράγοντες αναφέρθηκαν ότι προσδιορίζουν την θέση του κάθε ατόμου σαν μέλος της ομάδας:

- Θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης
- Εκπαίδευση/ κατάρτιση
- Ηγετικές ικανότητες
- Επαγγελματική/ εργασιακή εμπειρία
- Γνωριμία με τα μέλη της ομάδας
- Ηλικία
- Συμπεριφορά
- Εργατικότητα

- Ειδικότητα
- Ικανότητα στην επικοινωνία
- Προσαρμοστικότητα στις εκάστοτε ανάγκες που παρουσιάζονται

Οι παράγοντες που εμφανίστηκαν με την μεγαλύτερη συχνότητα είναι η θέση του ατόμου στην ιεραρχία της επιχείρησης, η εκπαίδευση/ κατάρτιση, η εργασιακή εμπειρία, εργατικότητα, η ειδικότητα και τέλος η ικανότητα επικοινωνίας. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται η συχνότητα εμφάνισης των παραπάνω παραγόντων.



#### ∨ Ερώτηση 4:

**A. Σκοπός της 4<sup>ης</sup> ερώτησης:** Είναι να διερευνηθεί η μορφή και τα αποτελέσματα δημιουργίας (θετικά – αρνητικά) της άτυπης ομάδας στο εργασιακό περιβάλλον.

#### **B. Ανάλυση απαντήσεων:**

Η άτυπες ομάδες έχουν συνήθως την μορφή μιας κλίμακας ή μιας παρέας στον χώρο εργασίας. Τα θετικά αποτελέσματα δημιουργίας άτυπων ομάδων που αναφέρθηκαν είναι τα εξής:

- Η εναλλαγή εντυπώσεων, ανάπτυξη κοινωνικότητας, μείωση ανίας
- Αποφόρτιση των στελεχών από την ένταση
- Ικανοποίηση ανάγκης για φιλία, αγάπη και υποστήριξη
- Παροχή βοήθειας σε δύσκολες περιοχές εργασίας

Τα αρνητικά αποτελέσματα αναφέρθηκαν ότι είναι τα εξής:

- Διάχυση άτυπων πληροφοριών
- Δημιουργία κλίκας, η οποία απομονώνει κάποια μέλη της ομάδας και δημιουργείται είτε κακό κλίμα είτε ένας ανισόρροπος τρόπος επικοινωνίας

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι τα άτομα λόγω της ανάγκης για υποστήριξη, αγάπη, φιλία αλλά και λόγω κάποιον προσωπικών τους φιλοδοξιών τις οποίες επιθυμούν να πραγματοποιήσουν, συγκροτούν άτυπες ομάδες. Οι ομάδες αυτές εκτός από θετικά έχουν και αρνητικά αποτελέσματα, όπως την διάχυση άτυπων πληροφοριών και την απομόνωση κάποιων μελών της ομάδας (δημιουργία κλίκας).

#### **✓ Ερώτηση 5:**

**A. Σκοπός της 5<sup>ης</sup> ερώτησης:** Είναι να αναφερθούν τα πλεονεκτήματα της ομαδικής συνεργασίας.

#### **B. Ανάλυση απαντήσεων:**

Τα 4/4 των ερωτηθέντων, απάντησαν ότι τα πλεονεκτήματα της ομαδικής συνεργασίας είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας.

Ο λόγος για τον οποίον επιτυγχάνεται αυτό το αποτέλεσμα, είναι γιατί δημιουργείται ομαδικό κλίμα και ενισχύεται το κίνητρο για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Επίσης, επιτυγχάνεται το αποτέλεσμα της συνέργειας,

δηλαδή όταν ένα σύνολο ατόμων εργάζονται μαζί, αποδίδουν πολύ περισσότερο από ότι αν αυτά τα άτομα εργάζονταν στο ίδιο αντικείμενο μεμονωμένα.

### **▼ Ερώτηση 9:**

**A. Σκοπός της 9<sup>ης</sup> ερώτησης:** Είναι να διερευνηθεί αν οι ομάδες ειδικών έργων (project), είναι το ίδιο αποτελεσματικές σε σχέση με τις υπόλοιπες ομάδες εργασίας.

### **B. Ανάλυση απαντήσεων:**

Τα 3/4 των ερωτηθέντων απάντησαν ότι οι ομάδες αυτές είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές και αποδοτικές. Ενώ το 1/4 δεν χρησιμοποιεί τέτοιες ομάδες εργασίας και συνεπώς δεν γνωρίζει αν είναι αποτελεσματικές.

Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν αυτές τις ομάδες, αναφέρουν ότι έχουν ιδιαίτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στις σύγχρονες επιχειρησιακές ανάγκες στις οποίες τα έργα (project) είναι συχνά απαιτητικά στους χρόνους παράδοσης ή και χρειάζονται διαφορετικά επίπεδα εξειδίκευσης, τεχνογνωσίας και εμπειρίας για να υλοποιηθούν.

### **▼ Ερώτηση 11:**

**A. Σκοπός της 11<sup>ης</sup> ερώτησης:** Είναι να κατανοήσουμε αν και κατά πόσον οι ηγέτες – μάνατζερ των επιχειρήσεων δέχονται εισηγήσεις και από τις τυπικές και από τις άτυπες ομάδες εργασίας ή κάνουν διακρίσεις ανάμεσα στις δύο κατηγορίες.

### ***B. Ανάλυση απαντήσεων:***

Τα 4/4 των ερωτηθέντων δέχονται εισηγήσεις και από τις δύο ομάδες, αλλά τα 2/4 κάνουν κάποια διάκριση στον βαθμό που θα λάβουν υπόψη μια εισήγηση ανάλογα από το αν αυτή προέρχεται από την τυπική ή την άτυπη ομάδα.

Τα 2/4 των ερωτηθέντων που δεν κάνουν διάκριση ανάμεσα στις δύο κατηγορίες ομάδων, αναφέρουν τους εξής λόγους για τους οποίους επιλέγουν αυτήν την αντιμετώπιση:

- Όλες οι ομάδες μπορεί να διαθέτουν καινοτομικές λύσεις επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων και επίλυσης των διαφόρων προβλημάτων που παρουσιάζονται και θα πρέπει να τους δίνεται η ευκαιρία να τις εκφράσουν
- Αντιμετώπιση του κάθε ανθρώπου σαν διαφορετική προσωπικότητα ανεξαρτήτως της ομάδας στην οποία ανήκει

### ***✓ Ερώτηση 12:***

**A. Σκοπός της 12<sup>ης</sup> ερώτησης:** Είναι να διαλευκανθεί αν οι ομάδες αφιερώνουν πολύ χρόνο, ούτως ώστε να ανακαλύψουν τους λόγους αποτυχίας των προηγούμενων συναντήσεων τους.

### ***B. Ανάλυση απαντήσεων:***

Τα 3/4 των ερωτηθέντων, απάντησαν ότι σπανία αφιερώνεται ο απαιτούμενος χρόνος από τις ομάδες για την συζήτηση των αποτυχιών των προηγούμενων συναντήσεων, λόγω του μεγάλου φόρτου εργασίας που περιορίζει τον χρόνο για αυτού του είδους τις συζητήσεις. Ενώ το 1/4 απάντησε ότι αφιερώνεται ο απαιτούμενος χρόνος.

### ▼ Ερώτηση 13:

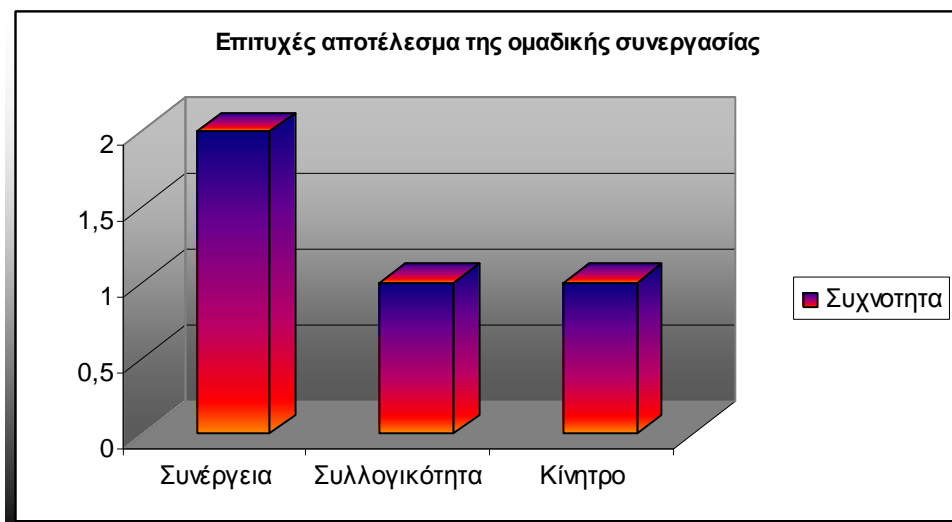
**A. Σκοπός της 13<sup>ης</sup> ερώτησης:** Είναι βρεθεί που μπορεί να οφείλεται το επιτυχές αποτέλεσμα της ομαδικής συνεργασίας.

#### **B. Ανάλυση απαντήσεων:**

Οι παρακάτω παράγοντες παρουσιάστηκαν σαν αιτίες του επιτυχούς αποτελέσματος της ομαδικής συνεργασίας:

- Συνέργεια
- Συλλογικότητα
- Κίνητρο

Η συνέργεια, σαν αιτία του επιτυχούς αποτελέσματος της ομαδικής συνεργασίας, παρουσιάστηκε με μεγαλύτερη συχνότητα. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα.



#### **✓ Ερώτηση 14:**

**A. Σκοπός της 14<sup>ης</sup> ερώτησης:** Είναι να διερευνηθεί αν και κατά πόσον οι τελικές αποφάσεις στις οποίες καταλήγει μια ομάδα εργασίας, εκφράζουν την συνολική άποψη των μελών της και όχι μόνο ορισμένα ατομικά συμφέροντα (υπόγεια ή μη) μέσα σε αυτήν.

#### **B. Ανάλυση απαντήσεων:**

Τα 4/4 των ερωτηθέντων απάντησαν ότι οι τελικές αποφάσεις στις οποίες καταλήγει η ομάδα εκφράζουν την συνολική άποψη των μελών της.

Πιο συγκεκριμένα αναφέρθηκε ότι η ομάδα αναπτύσσει ξεχωριστή δυναμική από εκείνη των μεμονωμένων ατόμων, κατά συνέπεια συχνά η απόφαση μιας ομάδας μπορεί να μην αντιπροσωπεύει την άποψη καθενός μέλους της, αλλά της πλειοψηφίας.

#### **✓ Ερώτηση 18:**

**A. Σκοπός της 18<sup>ης</sup> ερώτησης:** Είναι να αποσαφηνιστεί αν η ύπαρξη άτυπων ομάδων στον εργασιακό χώρο έχει θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στην εργασία και γιατί.

#### **B. Ανάλυση απαντήσεων:**

Τα 2/4 των ερωτηθέντων, υποστηρίζουν ότι η άτυπες ομάδες έχουν θετικά αποτελέσματα στην εργασία για τους παρακάτω λόγους:

- Η καλή συνεργασία με τα μέλη της ομάδας αυτής οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα
- Δημιουργία θετικού κλίματος λόγω της αποφόρτισης των στελεχών από την ένταση



Ενώ τα άλλα 2/4 των ερωτηθέντων υποστηρίζουν ότι οι άτυπες ομάδες είναι αρνητικός παράγοντας στον εργασιακό χώρο διότι:

- Επηρεάζουν αρνητικά τους επιχειρησιακούς στόχους
- Καταστρέφουν το καλό κλίμα της ομαδικής συνεργασίας, λόγω της δημιουργίας κλίκας

#### **▼ Ερώτηση 19:**

**A. Σκοπός της 19<sup>ης</sup> ερώτησης:** Είναι να διερευνηθεί η σχέση του ηγέτη – μάνατζερ με τις άτυπες ομάδες και ο τρόπος που αυτός τις χρησιμοποιεί και τις προσεγγίζει.

#### **B. Ανάλυση απαντήσεων:**

Οι 3/4 των ερωτηθέντων, έχουν καλές σχέσεις με τις ομάδες αυτές όταν καλούνται να συνεργαστούν μαζί τους. Ένας τρόπος προσέγγισης είναι η ενθάρρυνση των ομάδων αυτών από τον ηγέτη – μάνατζερ, να διατυπώσουν τις απόψεις τους πάνω σε επιχειρησιακά θέματα. Ενώ το 1/4 δεν έχει κάποια σχέση με αυτές τις ομάδες και δεν χρησιμοποιεί κάποιο συγκεκριμένο τρόπο προσέγγισης.

#### **▼ Ερώτηση 20:**

**A. Σκοπός της 20<sup>ης</sup> ερώτησης:** Είναι να αναφερθούν ποιοι είναι οι τρόποι αντιμετώπισης των προβλημάτων που οφείλονται στην λειτουργία άτυπων ομάδων.

### ***B. Ανάλυση απαντήσεων:***

Κάποιοι από τους τρόπους αντιμετώπισης των άτυπων ομάδων που αναφέρθηκαν από τα 3/4 των ερωτηθέντων είναι οι εξής:

- Διάλογος – επικοινωνία με αυτές τις ομάδες για την εξεύρεση των καλύτερων δυνατών λύσεων
- Προσπάθεια κατανόησης των θέσεων τους

Ενώ το 1/4 υποστήριξε ότι δεν έχουν προβλήματα που οφείλονται στην λειτουργία των άτυπων ομάδων.

### ***√ Ερώτηση 21:***

**A. Σκοπός της 21<sup>ης</sup> ερώτησης:** Είναι να βρεθεί αν χρησιμοποιείται κλίμακα μέτρησης για την δράση της κάθε ομάδας από την διοίκηση.

### ***B. Ανάλυση απαντήσεων:***

Τα 3/4 των ερωτηθέντων υποστηρίζουν ότι δεν χρησιμοποιούν κλίμακα μέτρησης για να διαπιστώσουν την δράση της κάθε ομάδας. Ενώ το 1/4 χρησιμοποιεί. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα.



### 6.3 Συμπεράσματα - Προτάσεις Έρευνας

Σκοπός της πρωτογενούς έρευνας, η οποία πραγματοποιήθηκε σε επιχειρήσεις παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, ήταν η διερεύνηση του ρόλου της ηγεσίας – μάνατζμεντ στην εξασφάλιση και διατήρηση της αποτελεσματικής συνεργασίας των μελών της ομάδας καθώς και στην επίλυση των διαφόρων προβλημάτων, που μπορεί να οφείλονται είτε στην δημιουργία συγκρούσεων είτε στην λειτουργία άτυπων ομάδων.

Η συλλογή και ανάλυση λοιπόν, όλων των παραπάνω δεδομένων μας επέτρεψε να εξαγάγουμε ένα σύνολο συμπερασμάτων και προτάσεων, για όλες τις ομάδες ερωτήσεων της έρευνας. Ξεκινώντας με την πρώτη ομάδα, η οποία αναφέρεται στην ηγεσία – μάνατζμεντ των επιχειρήσεων και πιο συγκεκριμένα στους διαφορετικούς ρόλους, που ασκεί ο ηγέτης και ο μάνατζερ στην ομάδα καθώς και στο ηγετικό στυλ, που επιλέγεται κατα την άσκηση των ρόλων αυτών, έχουμε να παρατηρήσουμε τα εξής:

Ο μάνατζερ είναι υπεύθυνος κυρίως για τεχνικά ζητήματα που αφορούν στην οργάνωση και διοίκηση της επιχείρησης και έτσι αρκετές φορές περιορίζεται στην άσκηση διοικητικών ρόλων, ενώ ο ηγέτης πέρα από την άσκηση των διοικητικών ρόλων, ασκεί και επιπλέον ρόλους όπως η έμπνευση, η παρακίνηση και η κατεύθυνση των συνεργατών του, να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης. Επίσης, μέσω της άσκησης των ηγετικών ρόλων, επιτυγχάνεται το αποτέλεσμα της συνέργειας στην ομάδα.

Το σύνολο των ερωτηθέντων προϊσταμένων υποστήριξαν ότι υιοθετούν συμμετοχικά στυλ ηγεσίας, επιτρέποντας σε όλους τους εργαζομένους να συμμετέχουν στην υποβολή προτάσεων για την ανάπτυξη έργων. Ένας από τους βασικότερος λόγους για τους οποίους συμβαίνει αυτό, είναι γιατί αυξάνεται η πιθανότητα εμφάνισης πρωτότυπων - νέων ιδεών.

Με βάση συνεπώς, τα όσα συμπεράναμε παραπάνω, μπορούμε να πούμε ότι,

ο άριστος συνδυασμός απαιτεί από τον κάθε προϊστάμενο να ασκεί και ηγετικούς και διαχειριστικούς ρόλους, όμως αυτό δεν συμβαίνει πάντοτε, καθώς ένας μάνατζερ μπορεί να μην έχει ανεπτυγμένες ηγετικές ικανότητες και το αντίστροφο.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις λοιπόν, θα μπορούσαν να επενδύσουν σε προγράμματα ανάπτυξης ηγετικών και διαχειριστικών ικανοτήτων (μάνατζμεντ) για την αναβάθμιση των στελεχών τους, εφόσον στην σύγχρονη εποχή, όπου το περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι σαφώς πιο μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό, η συγκέντρωση των δύο ρόλων στο ίδιο πρόσωπο είναι επιτακτικής σημασίας για την επιβίωση και επιτυχία της επιχείρησης.

Σχετικά με την δεύτερη ομάδα ερωτήσεων, που αναφέρεται στις ανθρώπινες ανάγκες των εργαζομένων και στη συμβολή τους στην δημιουργία ομάδας στην εργασία, έχουμε να παρατηρήσουμε ότι οι ανθρώπινες ανάγκες συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στην δημιουργία ομάδας στην εργασία. Κάποιες από τις βασικότερες ανάγκες που οι εργαζόμενοι προσπαθούν να καλύψουν μέσα από την συμμετοχή ή και δημιουργία ομάδων, είναι η ανάγκη για φιλία, η οποία θα τους παρέχει υποστήριξη σε θέματα εργασιακά ή και μη και η επικοινωνία με άλλα άτομα στον χώρο εργασίας.

Η γνώση των αναγκών και των κινήτρων των εργαζομένων από τον ηγέτη - μάνατζερ μπορεί να αποτελέσει γνώμονα για την παρακίνηση και την καθοδήγησή τους στα πλαίσια της συμμετοχής τους σε μια επιχείρηση. Για το λόγω αυτό οι σύγχρονοι ηγέτες πρέπει να αναπτύσσουν με το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης πιο στενές σχέσεις, ούτως ώστε να μαθαίνουν τις ανάγκες τους. Μια ηγεσία απόμακρη από τα προβλήματα και τις ανάγκες των εργαζομένων, που υιοθετεί σχέσεις προϊσταμένου – υφισταμένου, είναι αδύνατον να ασκήσει αποτελεσματικά τους ηγετικούς ρόλους.

Η Τρίτη ομάδα ερωτήσεων, που αναφέρεται στην ανθρώπινη συμπεριφορά στην εργασία και την αντιμετώπισή της, μας επέτρεψε να καταλήξουμε σε ένα σύνολο συμπερασμάτων, για τις αιτίες που προκαλούν αντιθέσεις στην ομάδα

και τον τρόπο που αυτές αντιμετωπίζονται από τον ηγέτη – μάνατζερ προκειμένου να επιλυθούν. Οι αιτίες των συγκρούσεων, όπως διαπιστώσαμε μέσα από την έρευνα είναι πολλές. Κάποιες από αυτές, αφορούν θέματα ουσιαστικά για την επιχείρηση, όπως στόχους, ρόλους, διανομή εργασίας, πολιτικές και διαδικασίες, ενώ κάποιες άλλες έχουν να κάνουν με άλλα θέματα που αφορούν τις προσωπικότητες των ατόμων, τις διαφορετικές φιλοδοξίες και άλλου είδους συναισθηματικές συγκρούσεις.

Ο προϊστάμενος κάθε ιεραρχικού επιπέδου είναι υπεύθυνος για την διευθέτηση των συγκρούσεων που παρουσιάζονται στην επιχείρηση και έχουν σαν αποτέλεσμα την δημιουργία αρνητικού κλίματος και αρνητικής στάσης μεταξύ ατόμων και ομάδων. Προκειμένου να διευθετηθούν αυτές οι συγκρούσεις πρέπει αρχικά να εξακριβωθούν οι αιτίες που τις προκαλούν. Αφού εξακριβωθούν οι αιτίες, οι ηγέτες – μάνατζερ προσπαθούν να επιλέξουν τον κατάλληλο τρόπο επίλυσής τους, λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος της σύγκρουσης, τον αντίκτυπό της στην ομάδα και τις προσωπικότητες των εμπλεκόμενων μελών. Η πλειοψηφία των ηγετών – μάνατζερ (το 75%), κατά την επίλυση των συγκρούσεων, λαμβάνουν υπόψη μαζί με τους παραπάνω παράγοντες, τα προβλήματα και τις ανάγκες των εργαζομένων, γιατί κάποιος από αυτούς τους παράγοντες σχετίζονται με τις αιτίες που πυροδοτούν τις συγκρούσεις.

Οι συγκρούσεις λοιπόν, όταν αφορούν σε θέματα ουσίας, σε αρκετές περιπτώσεις φέρνουν στην επιφάνεια προβλήματα και αδυναμίες της επιχείρησης και θα πρέπει να αντιμετωπίζονται άμεσα. Ένας ίσως από τους καλύτερους τρόπους, που μπορούν να επιλεγούν είναι η συνεργασία του μάνατζερ – ηγέτη με τις συγκρουόμενες πλευρές για την καλύτερη δυνατή επίλυση του προβλήματος.

Τέλος η τέταρτη ομάδα ερωτήσεων, που αναφέρεται στις τυπικές – άτυπες ομάδες, μας επέτρεψε να εξαγάγουμε ένα σύνολο συμπερασμάτων σχετικά με την μορφή τους, τον τρόπο λειτουργίας τους, τα αποτελέσματα που

επιτυγχάνουν στην επιχείρηση (θετικά – αρνητικά) καθώς και τους τρόπους αντιμετώπισής τους. Ξεκινώντας από την λειτουργία των ομάδων έχουμε να παρατηρήσουμε τα εξής: Κάποιοι από τους βασικότερους παράγοντες, που προσδιορίζουν την θέση του ατόμου στην ομάδα, είναι η θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης, η εκπαίδευση/ κατάρτιση, η εργασιακή εμπειρία, η εργατικότητα, η ειδικότητα και τέλος η ικανότητα επικοινωνίας με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

Η οργάνωση των εργαζομένων σε ομάδες, γίνεται κυρίως γιατί έτσι αυξάνεται η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα. Ο λόγος για τον οποίον επιτυγχάνεται αυτό το αποτέλεσμα είναι γιατί όταν ένα σύνολο ατόμων εργάζονται μαζί, αποδίδουν πολύ περισσότερο από ό,τι αν αυτά τα άτομα εργάζονταν στο ίδιο αντικείμενο μεμονωμένα (επίτευξη αποτελέσματος συνέργειας). Επιπλέον δημιουργείται ομαδικό κλίμα και ενισχύεται το κίνητρο επίτευξης των στόχων της ομάδας.

Όσον αφορά τις τελικές αποφάσεις στις οποίες καταλήγει η ομάδα, το 75% των στελεχών υποστήριξαν ότι εκφράζουν την συνολική άποψη των μελών της και αυτό γιατί η ομάδα αναπτύσσει ξεχωριστή δυναμική από εκείνη των μεμονωμένων ατόμων, κατά συνέπεια συχνά η απόφαση μιας ομάδας μπορεί να μην αντιπροσωπεύει την άποψη καθενός μέλους της, αλλά της πλειοψηφίας.

Η ηγεσία παίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των παραπάνω αποτελεσμάτων, εφόσον είναι υπεύθυνη για την διατήρηση του ομαλού κλίματος και της συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας αλλά και της άρσης των οποιονδήποτε εμποδίων προκύπτουν.

Η έρευνα έδειξε, ότι παράλληλα με τις τυπικές ομάδες, λειτουργούν και οι άτυπες ομάδες εργασίας. Οι ομάδες αυτές έχουν συνήθως την μορφή μιας κλίμακας ή μιας παρέας στον εργασιακό χώρο και επιφέρουν θετικά και αρνητικά αποτελέσματα στην επιχείρηση. Κάποια από τα θετικά είναι η εναλλαγή εντυπώσεων, η ανάπτυξη κοινωνικότητας, η μείωση της ανίας, η αποφόρτιση των στελεχών από την ένταση, η ικανοποίηση της ανάγκης για φιλία καθώς και

η παροχή βοήθειας σε δύσκολες περιοχές εργασίας. Οι εργαζόμενοι επομένως, μέσα από την συμμετοχή τους σε άτυπες ομάδες, προσπαθούν να καλύψουν ανάγκες, οι οποίες δεν ικανοποιούνται στην τυπική ομάδα εργασίας στην οποία ανήκουν.

Κάποια από τα αρνητικά αποτελέσματα των άτυπων ομάδων, αναφέρθηκαν ότι είναι η διάχυση άτυπων πληροφοριών, οι οποίες μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα στην λειτουργία της επιχείρησης, λόγω της αμφίβολης εγκυρότητάς τους ή άλλων αναταραχών που μπορεί να προκαλέσουν, καθώς και η δημιουργία κλίκας, η οποία απομονώνει κάποια από τα μέλη της ομάδας, καταστρέφοντας έτσι το καλό κλίμα της συνεργασίας και δημιουργώντας έναν ανισόρροπο τρόπο επικοινωνίας μέσα στην ομάδα.

Επομένως η λειτουργία των άτυπων ομάδων μπορεί να αποβεί επωφελής και θετική, όταν η ηγεσία αντιληφθεί τις ανάγκες και τα ψυχολογικά τους χαρακτηριστικά. Αντιθέτως, όταν οι ομάδες αυτές δεν αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά επιφέρουν αρνητικά αποτελέσματα στην λειτουργία της επιχείρησης, καθώς η απομόνωση ή απόρριψή τους από την τυπική οργάνωση, μπορεί να εντείνει τον αρνητικό τους αντίκτυπο.

Ένας τρόπος προσέγγισης των ομάδων αυτών από τον προϊστάμενο – ηγέτη, είναι η ενθάρρυνσή τους να εκφράσουν τις απόψεις – ιδέες τους πάνω σε επιχειρησιακά θέματα. Οι ομάδες αυτές σε αρκετές περιπτώσεις αναφέρθηκε ότι μπορεί να διαθέτουν καινοτομικούς – νέους τρόπους επίλυσης των επιχειρησιακών προβλημάτων ή και επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων και θα πρέπει να τους δίνεται η ευκαιρία από την διοίκηση, να εκφραστούν.

Από όλα τα παραπάνω δεδομένα, είναι φανερό ότι η αποτελεσματική συνεργασία και επικοινωνία της ηγεσίας με το ανθρώπινο δυναμικό, είναι καθοριστικής σημασίας για την εξασφάλιση της επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης.

---

## 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

---

Συμπερασματικά και συνυπολογίζοντας όλα τα παραπάνω, μπορούμε να πούμε ότι η κουλτούρα της επιχείρησης και η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα είναι ένας από τους κύριους παράγοντες επιτυχίας μιας επιχείρησης. Για το λόγο αυτό ο σεβασμός και η σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα πρέπει να αποτελεί κύρια αρχή κάθε σύγχρονης επιχείρησης. Αυτό ισχύει όχι μόνο για το προσωπικό μιας επιχείρησης, αλλά και για τους προμηθευτές της και για τους πελάτες της. Η ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων συνεργασίας που βασίζονται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και την ικανοποίηση των αναγκών του κάθε μέρους είναι κρίσιμη για την ευημερία οποιασδήποτε σύγχρονης επιχείρησης. Ωστόσο, η ικανοποίηση του πελάτη, όπως και η σωστή συνεργασία με τους προμηθευτές εξαρτάται από την καταλληλότητα και την προθυμία του προσωπικού της επιχείρησης.

Η διαδικασία επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού είναι μια πολύ σοβαρή και χρονοβόρα διαδικασία όταν γίνεται σωστά, κι αυτό γιατί κάθε επιχείρηση πρέπει να δίνει τη μέγιστη σημασία στους ανθρώπους που επιλέγονται να την υπηρετήσουν. Δεν αρκεί ένας υπάλληλος να είναι αποδοτικός στα καθήκοντα του, πρέπει να είναι επίσης ικανός να συνεργάζεται αποτελεσματικά με τους άλλους στα πλαίσια μιας ομάδας και να συμβάλει στην ανάπτυξη θετικού κλίματος στο χώρο εργασίας. Έχει αποδειχτεί ότι οι επενδύσεις μιας επιχείρησης σε υψηλών προσόντων προσωπικό που είναι σε θέση να συνεργάζεται αποτελεσματικά για την εκπλήρωση των καθηκόντων του, μπορούν να αναπτύξουν ιδιαίτερες ικανότητες στην επιχείρηση και να τις προσδώσουν διαρκή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.



Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η αποδοχή του γεγονότος ότι μια επιχείρηση είναι ένα πλήρες σύστημα, προορισμένο να λειτουργεί όχι μόνο για την ευημερία των μετόχων και των πελατών, αλλά και του προσωπικού, και η στήριξη αυτής της φιλοσοφίας από την κεντρική διοίκηση μπορεί να αποφέρει τα μέγιστα στη δημιουργία ενός ευνοϊκού κλίματος συνεργασίας. Αυτό το κλίμα συνεργασίας αποτελεί απαραίτητη συνθήκη για την επιβίωση μιας επιχείρησης στο παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό γίγνεσθαι, το οποίο απαιτεί να εκμεταλλεύεται και να συνεργάζεται ικανοποιητικά με όλα τα μέρη που απαρτίζουν το περιβάλλον της, εσωτερικό και εξωτερικό.

Επιπλέον, η σωστή διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού, δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί σχετικά νωρίς τις προκλήσεις του περιβάλλοντος της και έτσι να προσαρμόζεται έγκαιρα σε αυτές. Οι καλές ανταμοιβές, η τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση, το αίσθημα δικαιοσύνης, τα υψηλής ποιότητας προϊόντα, η καλή επαφή με τον πελάτη, η ηγετική θέση στην αγορά συνιστούν μια αλυσίδα όπου το ένα στοιχείο προϋποθέτει το άλλο, έχουν όμως ως αρχικό σημείο εκκίνησης την κουλτούρα της επιχείρησης που δίνει έμφαση σε αυτά. Κάθε σύγχρονη επιχείρηση είναι απαραίτητο να κατανοήσει ότι για να βρίσκεται ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό, πρέπει να δώσει έμφαση όχι μόνο στην παροχή value added προϊόντων στον πελάτη, αλλά και στην εκπαίδευση του προσωπικού της, αφού η ανάπτυξη και η επιβίωση της περνάει αναγκαστικά μέσα από τον ανθρώπινο παράγοντα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ

### Ελληνική:

- ◆ BLANCHARD. Κ, «Ηγεσία σε υψηλότερο επίπεδο», εκδ. Κλειδάριθμος, 2008.
- ◆ Blanchard Κ. κ.ά, «Τα 3 κλειδιά της ενδυνάμωσης», εκδ. Αλκυών, 2000.
- ◆ Harvard Business Review, κ.ά., Badaracco, Joseph L., Berkley, James D., «Για την ηγεσία», κλειδάριθμος, 2003.
- ◆ Harvard Business School Press, «Αποτελεσματική ηγεσία», εκδ. Κλειδάριθμος, 2007.
- ◆ J.P. Dascher & J.D. Nineneier, Χυτήρης Λ., «Οργάνωσιακή συμπεριφορά», εκδ. Interbooks, 1994.
- ◆ kotter J., «Ο ηγέτης της αλλαγής, εκδ. Κριτική», 2002.
- ◆ Koch, Richard, Yudelowitz, Jonathan, Field, Robin, «Ηγεσία», εκδ. Γιούρδας Μ., 2005.
- ◆ Wheatley, Margaret J., «Ηγεσία και χάος χάος», εκδ. Καστανιώτη, 2003.
- ◆ Δήμου Ν., «Διοίκηση Προσωπικού», εκδ. Έλλην, Αθήνα 2003
- ◆ Ζευγαρίδης Σ., Σταματιάδης Γ., «Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού», εκδ. Interbooks, 1997.
- ◆ Θεοδωρόπουλος Ε. Φ., Ανθρώπινες Σχέσεις Στην Εργασία, εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 1998
- ◆ Κάντας Α. (1998), «Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία», τόμος πρώτος, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- ◆ Κάντας Α. (1995), «Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία», τόμος δεύτερος, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

- ◆ Κατσάλης Α., «Σημειώσεις Ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων θεωρίες και σκέψεις» Kingston University, 2005.
- ◆ Λυμπερόπουλος Κ., «Η Εργασία απ' τον αυταρχισμό στη συμμετοχή», εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 1990
- ◆ Μπουραντάς Δ., Ηγεσία. «Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», εκδ. Κριτική, 2005.
- ◆ Μπουραντάς Δ. (2002), «Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο και Σύγχρονες Πρακτικές», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- ◆ Μύρων Μ. Ζαβλάνος, «Οργανωτική συμπεριφορά», εκδ. «Έλλην» - Παρίκος και Σία Ε.Ε, 1999.
- ◆ Μύρων Μ. Ζαβλάνος, «Εποπτεία προσωπικού», εκδ. «Σύγχρονη εκδοτική», 1989.
- ◆ Ντάντης – Λ. Δουκάκης, «Εργασιακές Σχέσεις Οικονομικοί Θεσμοί», εκδ. Οδυσσέας, Αθήνα 1988
- ◆ Τασοπούλου Ε., «Σημειώσεις μαθήματος Εργασιακές Σχέσεις», Μεσολόγγι 2000
- ◆ Φαναριώτη Π., Επιχειρησιακή Ψυχολογία «Προβλήματα ανθρωπίνων σχέσεων στο εργασιακό πλαίσιο», εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 1983
- ◆ Φύλακτος Δ., «Σημειώσεις μαθήματος Διοίκηση Προσωπικού», Μεσολόγγι 2000 – 2001
- ◆ Φύλακτος Δ., «Σημειώσεις μαθήματος Εποπτεία Προσωπικού», Μεσολόγγι 2001
- ◆ Χυτήρης Λ., «Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων», Interbooks, 2001

## ✚ Αγγλική:

- ◆ Argyris C. (2001), “Teaching Smart People How to Learn”, Harvard Business Review, pp.100
- ◆ Avolio B.J., Gardner W.L., “Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership”, The leadership Quarterly,16,2005
- ◆ Banner D. & Gagne T. (1995) “Designing effective organizations” Thousand Oaks, CA.: Sage
- ◆ Bennis W., “On becoming a leader”, Addison – Wesley, 1989.
- ◆ Brett, J., Pinkley, R., Jackofsky, E., V.7, 1996, N.2, (April), pp. 121-138.
- ◆ Cascio W. F. (1991), Applied Psychology in personnel management, 4<sup>th</sup> edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall
- ◆ Cobb,A., “An episodic model of power”: Toward an integration of theory and research', Academy of Management Review, 1984, V.3, pp. 482-493
- ◆ Daft R., “Leadership”, The Dryden Press, 2002.
- ◆ Denison D. R. “Corporate culture and organizational effectiveness”. J. Willy and Sons, 1990.
- ◆ Fineman S. & Mangham I. (1987), ”Change in organizations”, in P. Warr (Ed.) Psychology at work. 3<sup>rd</sup> edition, Harmondsworth: Penguin
- ◆ Fisher et al. (1996), Human Resource Management
- ◆ French W. & Bell C. (1973), “Organization development”, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

- ◆ Glowinkowski & Cooper (1985), “Current issues in organizational stress research”, *Bulletin of the British Psychological Society*, vol. 38, pp. 212-216
- ◆ Hackman R., “Leading Team”, HBSP, 2002.
- ◆ Herzberg F. (1966) “Work and the nature of man” Cleveland: World Publishing Co
- ◆ Locke E. (1984) “Job satisfaction” in M. Gruneberg and T. Walls (Eds), *Social Psychology and organizational behaviour*, Wiley.
- ◆ Martimort, D., Laffont, J-J., “Collusion and delegation”, *RAND*, V.29, n.2, Summer 1998, pp.280-305.
- ◆ Menon, Bharadwaj & Howell (1996) «The quality and effectiveness of marketing strategy: Effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24,(4), pp. 299-313
- ◆ Miceli et al., (1991) Predictions and Outcomes of Reactions to Pay-for-Performance Plans, *Journal of Applied psychology*, vol. 76, pp. 508 – 521
- ◆ Nikolopoulos, A., “Planning the use of power”: An episodic model', “*The International Journal of conflict Management*”, 1995, V.6, N.3, (Jully), pp. 257-272
- ◆ Quinn R., κ.α., “Becoming a Master Manager”, Wiley, 1996.
- ◆ Rahim, A., “A measure of styles of handling interpersonal conflict”, *Academy of Management Journal*, 1983, V.26, N.2, pp. 81-89.
- ◆ Rahim, A., “A strategy for managing conflict in complex organizations', *Human Relations*”, V.38,N.1, 1985, pp. 368-376.
- ◆ Rahim, M.A. (2000) «Managing conflict in organizations» (3rd Ed). Westport, CT: Praeger

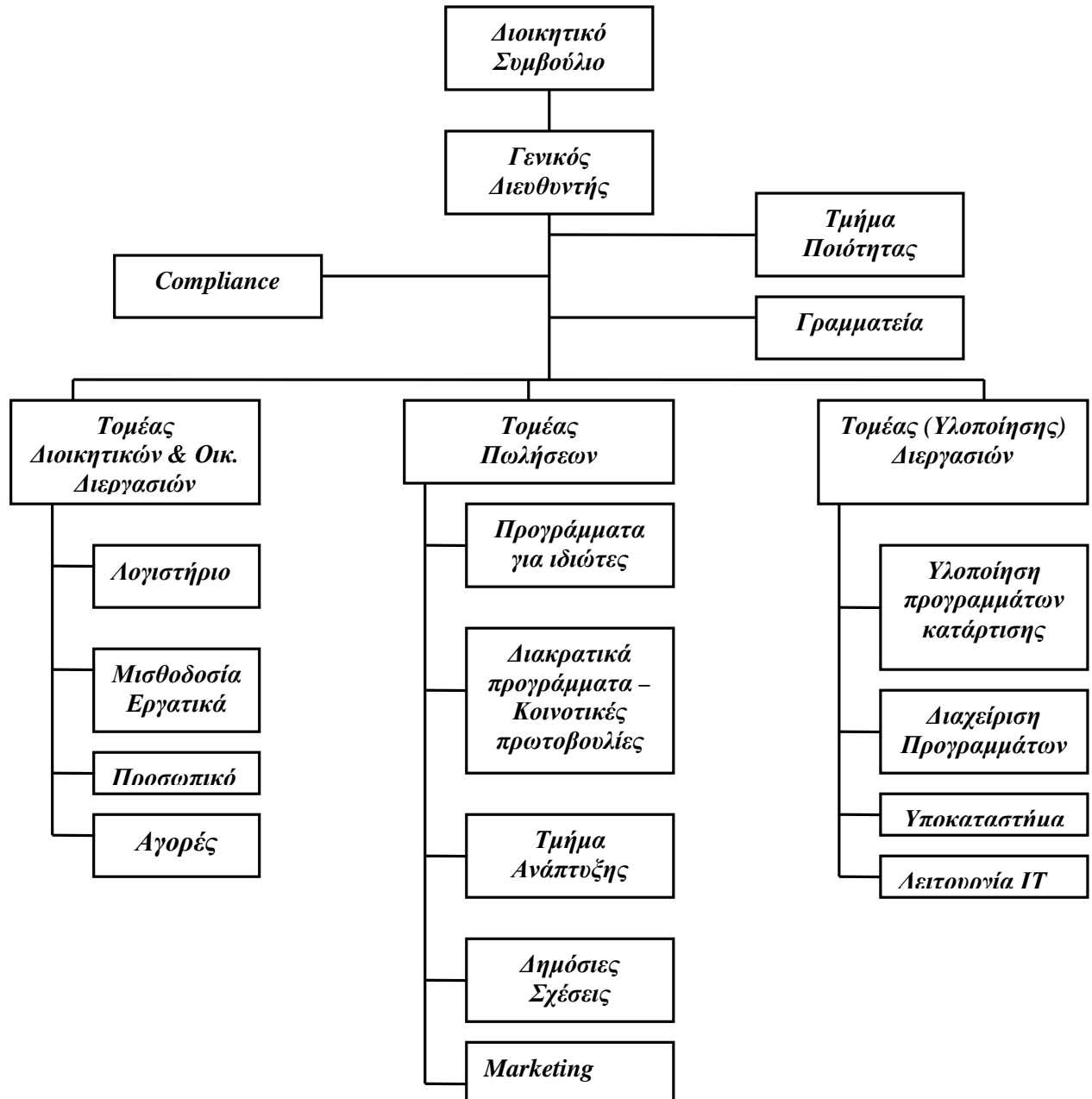
- ◆ Schein E. (1990), “Organizational Culture”, American Psychologist, vol. 45, pp. 109-119
- ◆ Ulrich D., “Human Resources Champion”, HBSP, 1997.
- ◆ Vroom V. H. (1964), “Work and Motivation”, New York: Wiley
- ◆ Wu, J., Axelrod, R., “How to cope with noise in the iterated prisoners dilemma”, Journal of conflict resolution, V.39, N.3.
- ◆ Zalman R.G. (1991), “The basics of In-House Skills Training”, HR Magazine, pp. 74-78

### Ηλεκτρονικές διευθύνσεις:

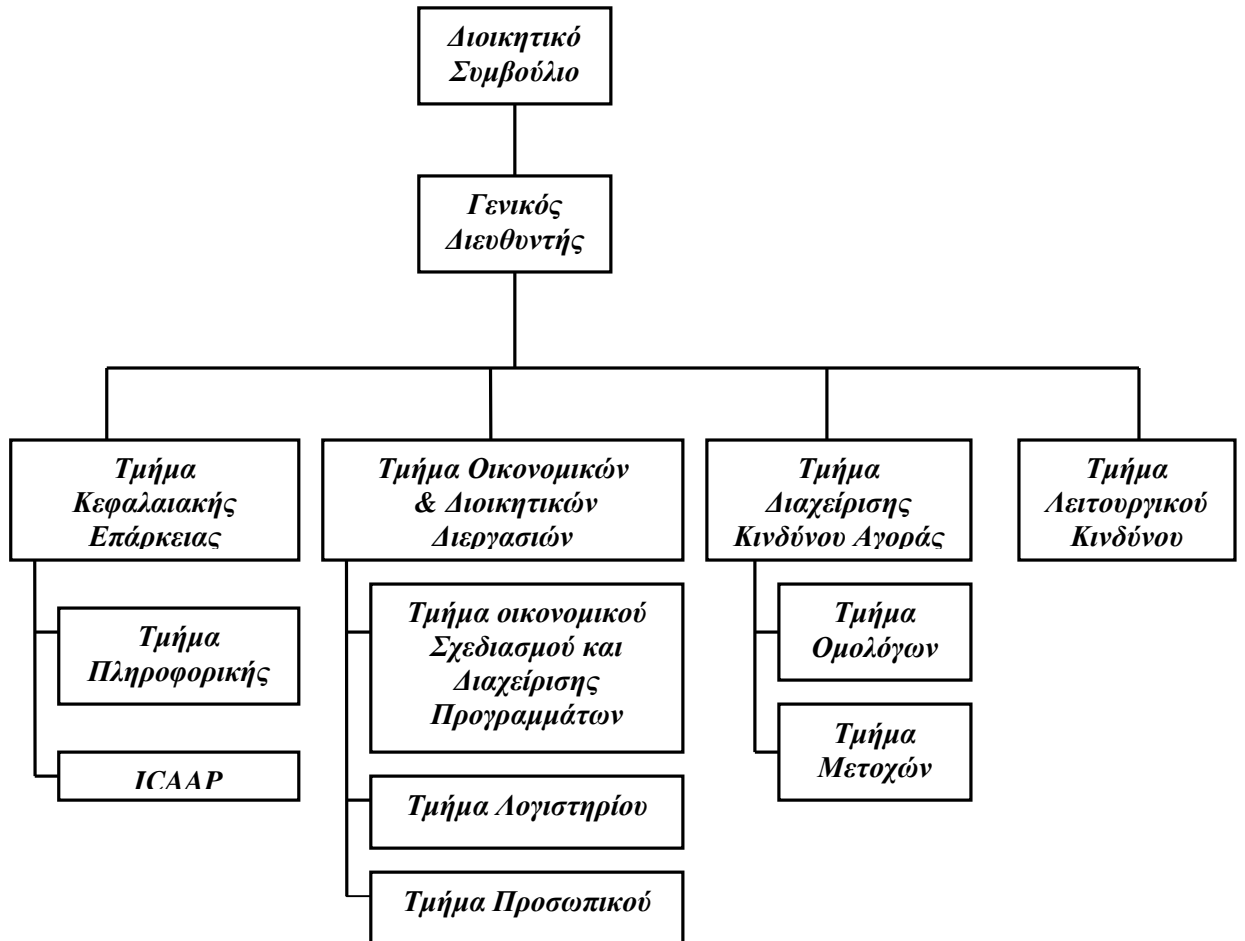
- ◆ [www.eap.gr/programmes/deo/deo11/docs/LEADERSHIP.doc](http://www.eap.gr/programmes/deo/deo11/docs/LEADERSHIP.doc)
- ◆ [www.ex.ac.uk/psychology/docs/courses/1124/leadership.ppt](http://www.ex.ac.uk/psychology/docs/courses/1124/leadership.ppt),  
[www.onepine.info/lead1.htm](http://www.onepine.info/lead1.htm),
- ◆ [www.valuebasedmanagement.net](http://www.valuebasedmanagement.net), [www.academy.umd.edu.htm](http://www.academy.umd.edu.htm),  
[www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
- ◆ [www.akatsalis.gr/yliko/arthra/MOTIVATION.doc](http://www.akatsalis.gr/yliko/arthra/MOTIVATION.doc)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### Έργον Οργανόγραμμα

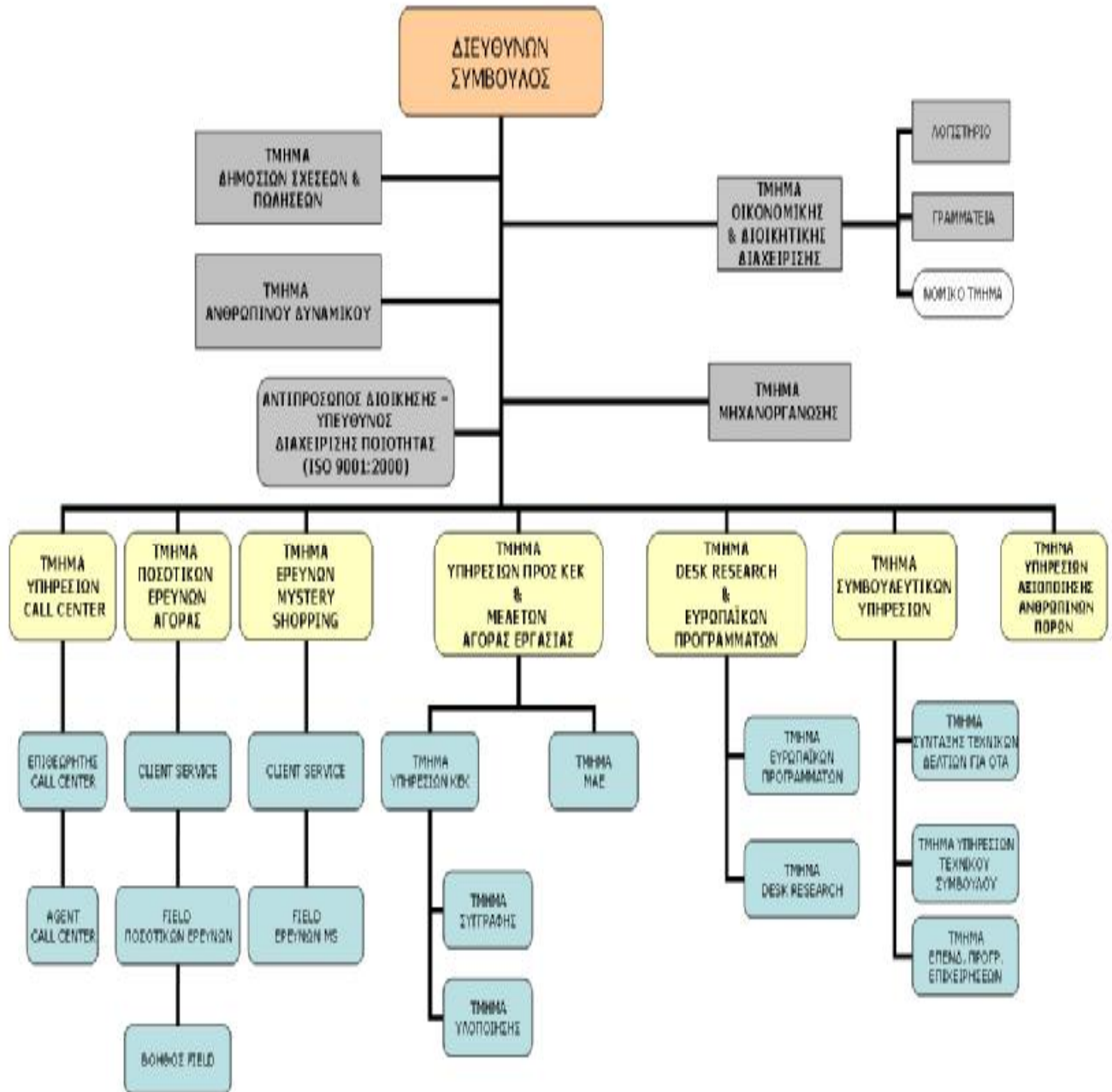


## Σύμβουλοι Επενδύσεων Οργανόγραμμα

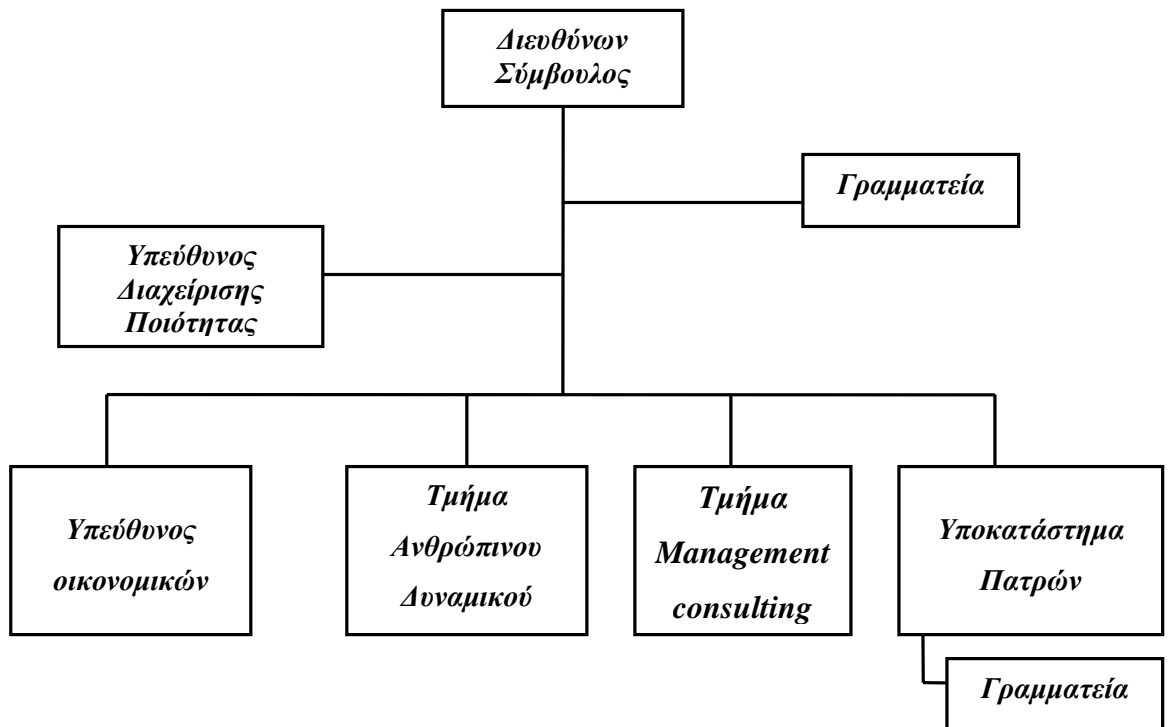




# ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ DATA RC



*Νοήμον Σύμβουλοι*  
*Οργανόγραμμα*



## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σκοπός αυτού του ερωτηματολογίου είναι να διερευνηθεί ο ρόλος των εργαζομένων στην σύγχρονη επιχείρηση και η επίδρασή τους στην λειτουργία της.

Το ερωτηματολόγιο αυτό θα χρησιμοποιηθεί μόνο για τον σκοπό της πτυχιακής εργασίας.

Παρακαλώ να αναφερθεί το ονοματεπώνυμο και η θέση του υπεύθυνου που θα απαντήσει σε αυτό.

Όνομα: *Λρυβάνη*

Επώνυμο: *Παπαδοπούλου*

Θέση:

Όνομα εταιρείας: *DATA BC*

1. Πιστεύετε ότι οι ανθρώπινες ανάγκες οδηγούν στη δημιουργία ομάδας στην εργασία;

*Ναι*

2. Ποιες ανάγκες συμβάλλουν στην δημιουργία εργασιακών ομάδων;

- *Η ανάγκη για ομαδική εργασία*
- *Η ανάγκη για δημιουργία ψυχών από τη δουλειά - σχέση με άλλα άτομα*
- 

3. Αναφέρατε μερικούς από τους παράγοντες που προσδιορίζουν τη θέση του κάθε ατόμου σαν μέλος μέσα σε μια ομάδα.

*α) Κοινές ειδικότητες*

*β) Ίδια ικανότητα στην επικοινωνία*

4. Ποια η άποψή σας σχετικά με τη μορφή της άτυπης ομάδας και ποια τα αποτελέσματα της δημιουργίας της στο δικό σας εργασιακό περιβάλλον. (θετικά και αρνητικά)<sup>1</sup>

Η άτυπη ομάδα έχει την μορφή μιας κλίμακας ή μιας ομάδας ατόμων που έχουν παρόμοιο εργασιακό χώρο και αλληλοεπηρεάζονται. Τα θετικά αποτελέσματα είναι η έναρξη ενισχυμένων, αναπώλη κοινωνικότητας, μείωση ανισορροπιών. Πλεονεκτήματα για αποδοτικότητα κάποια άλλα αίτια λόγω της δημιουργίας κλίμακας με αποτέλεσμα είτε να δημιουργηθεί κάποιο κλίμα είτε ένας ανιδιορροπός τρόπος επικοινωνίας.

5. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα μιας ομαδικής συνεργασίας;

Αυξημένη παραγωγικότητα, καλύτερη αποδοτικότητα στην δουλειά.

6. Ποιοι είναι οι λόγοι δημιουργίας αρνητικού κλίματος και αρνητικής στάσης μεταξύ των ομάδων, με αποτέλεσμα συχνές αλληλοσυγκρούσεις;

Κάποιοι από τους λόγους που δημιουργούν εντάσεις και δυσφορίες στην ομάδα μπορεί να είναι:

- Η διανομή εργασιών
- Μη ξεκάθαροι εργασιακοί ρόλοι

7. Ποιος είναι ο ρόλος του ηγέτη στην ομάδα και ποιος ο ρόλος του μάνατζερ;

Ο ηγέτης εμπνέει και παρακινεί την ομάδα να πετύχει τα επιτεύγματα της, ενώ ο μάνατζερ την οργανώνει και βελτιώνει τις εργασίες της.

8. «Ο άνθρωπος πρέπει να έχει την ευκαιρία να ελέγχει και να προσαρμόζει την επίδοσή του, χωρίς να εκτίθεται στην αυταρχικότητα και την πίεση των προϊσταμένων του». Συμφωνείτε ή διαφωνείτε και γιατί;

Συμφωνώ, γιατί πρέπει να νιώθει ελεύθερος τον εφοδιασμό του χωρίς άλλα από την αίσθηση ή εφευρέσει του δεν πρέπει να έρχεται σε αντίθεση και σε δυνητική με αυτό που έχουν οι προϊστάμενοι του

9. Τι γνωρίζετε για τις ομάδες ειδικών έργων (project) ή αλλιώς επιτροπές; Είναι εξίσου αποτελεσματικές σαν ομάδες εργασίας;

Δεν χρησιμοποιούμε τέτοιες ομάδες εργασίας

10. Παρέχετε την δυνατότητα στους εργαζόμενους σας να υποβάλλουν προτάσεις για την ανάπτυξη συγκεκριμένων έργων;

- Ναι  
 Όχι

Γιατί... θεωρούμε πως μέσα από κοινή συνεργασία...  
πρωτοβουλίες... κανείς να διαφέρει από εμένα... Επίσης  
κωπιδι... εργαζόμενοι μπορεί να... έχουν πρωτοβουλίες...  
ινέει

(Αν απαντήσατε: Ναι στην ερώτηση 10)

11. Από ποιες ομάδες δέχεστε σχετικές εισηγήσεις, τις τυπικές ή τις άτυπες και γιατί;

και από τις δύο μορφή πέρα από την ομάδα ανεκμεταλλείας  
των κάθε άνθρωπο των ξεχωριστή προδωτικότητα

12. Συχνά οι ομάδες δίνουν την εντύπωση ότι αφιερώνουν πολύ χρόνο για να συζητήσουν για την αποτυχία των προηγούμενων συναντήσεων. Εσείς το υποστηρίζετε αυτό;

Το γεγονός ότι δεν αφιερώνεται ο απαιτούμενος χρόνος διευθετεί τον υπερβολικό χρόνο εργασίας, όχι για άλλους λόγους.

13. Περιγράψτε με μια λέξη που μπορεί να οφείλεται το επιτυχές αποτέλεσμα μιας ομαδικής συνεργασίας.

..... Συνέργεια .....

14. Κατά πόσο η απόφαση στην οποία καταλήγει η ομάδα αντιπροσωπεύει στην πραγματικότητα την άποψη των μελών της ομάδας εργασίας; Τι γνωρίζετε για την δημιουργία υπόγειων συμφερόντων μέσα στην ομάδα;

Νομίζω ότι την αντιπροσωπεύει. Δεν γνωρίζω καλά για τη δημιουργία υπόγειων συμφερόντων.

15. Χρησιμοποιείτε κάποιες συγκεκριμένες μεθόδους για την διευθέτηση των διαπροσωπικών συγκρούσεων; Με τι κριτήρια γίνεται η επιλογή τους;

Δεν δίνουμε ιδιαίτερη έμφαση στις διαπροσωπικές συγκρούσεις αποφεύγοντας τις προκείμενους να μην τις υποκινούμε.

16. Κατά την επίλυση αυτών των συγκρούσεων λαμβάνετε υπόψη σας τα προβλήματα και τις ανάγκες των εργαζομένων;

Όχι, προτιμάω να μην μι αναζητούμε ποτέ

17. Υπάρχει σύγκρουση, συνεργασία ή ανταγωνισμός μεταξύ δύο ή περισσότερων ομάδων στον εργασιακό σας χώρο; Πως τα αντιμετωπίζετε;

Υπάρχει συνεργασία. Οι ομάδες μας συνεργάζονται αρμονικά

18. Πιστεύετε ότι η ύπαρξη άτυπης ομάδας στον εργασιακό σας χώρο είναι θετικός ή αρνητικός παράγοντας και γιατί;

Εάν υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας είναι θετικός, διηγήθη όμως να αποφεύγουμε αυτές τις ομάδες είναι αρνητικά, γιατί απομακρύνει την από τον στόχο της και χαλάει το κλίμα της ομάδας της λειτουργίας της.

19. Ποια η σχέση σας με τις άτυπες ομάδες; Πως τις χρησιμοποιείτε και πως τις προσεγγίζετε;

Συνεργάζομαι μαζί τους αν έχουμε κοινά project, διαφορετικά δεν υπάρχει σχέση ή συνεργασία

20. Αν το πρόβλημα που παρουσιάζεται οφείλεται στην λειτουργία άτυπης ομάδας, πως το αντιμετωπίζετε;

Δεν έχουμε ιδιαίτερα προβλήματα

21. Χρησιμοποιείτε κλίμακα μέτρησης για τις ομάδες εργασίας όταν θέλετε να διαπιστώσετε την δράση κάθε ομάδας;

Όχι.

22. Ποια τμήματα διαθέτει η επιχείρησή σας;

(Οργανόγραμμα ή ενδεικτικά Διευθύνσεις & Τμήματα της επιχείρησής σας)

Σας ευχαριστώ πολύ για την συνεργασία.

**Σημείωση:** Οι απαντήσεις σας μπορεί να είναι συνοπτικές.

**<sup>1</sup> Τυπικές ομάδες**

- Αναπτύσσονται συνειδητά και ηθελημένα μέσα στον οργανισμό για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.
- Προβλέπεται καθορισμός δομής, ρόλων, κανόνων λειτουργίας και συμπεριφοράς.

**Άτυπες ομάδες**

Σύνολο ατόμων που:

- Γίνονται ομάδα όταν τα μέλη αναπτύξουν μεταξύ του αλληλοεξαρτήσεις.



## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σκοπός αυτού του ερωτηματολογίου είναι να διερευνηθεί ο ρόλος των εργαζομένων στην σύγχρονη επιχείρηση και η επίδρασή τους στην λειτουργία της.

Το ερωτηματολόγιο αυτό θα χρησιμοποιηθεί μόνο για τον σκοπό της πτυχιακής εργασίας.

Παρακαλώ να αναφερθεί το ονοματεπώνυμο και η θέση του υπεύθυνου που θα απαντήσει σε αυτό.

Όνομα: Ουρανία

Επώνυμο: Ξυλούρη

Θέση: Διευτρια Ανθρώπινου Δυναμικού

Όνομα εταιρείας: ΕΡΓΟΝ

1. Πιστεύετε ότι οι ανθρώπινες ανάγκες οδηγούν στη δημιουργία ομάδας στην εργασία;

Η δημιουργία της ομάδας στην εργασία σχετίζεται, κατά την γνώμη μου περισσότερο με την ανάγκη των επιχρησίων για την διευκρίυνση των εργασιών της παρά με τις ανάγκες των μελών της ομάδας.

2. Ποιες ανάγκες συμβάλλουν στην δημιουργία εργασιακών ομάδων;

- Ανάγκη για γνώση
- Ανάγκη για υποστήριξη

3. Αναφέρατε μερικούς από τους παράγοντες που προσδιορίζουν τη θέση του κάθε ατόμου σαν μέλος μέσα σε μια ομάδα.

(ειδικότητα, παραγωγικότητα, επικοινωνία, μόρφωση, σχέση με άλλα άτομα, κ.λ.π.)

✓ Θέση στην ιεραρχία της επιχείρησης  
✓ Επαγγελματική / εργασιακή εμπειρία  
✓ Ηγυτινές ικανότητες  
✓ Εκπαίδευση / κατάρτιση  
✓ Γνωριμία με τα μέλη της ομάδας.

4. Ποια η άποψή σας σχετικά με τη μορφή της άτυπης ομάδας και ποια τα αποτελέσματα της δημιουργίας της στο δικό σας εργασιακό περιβάλλον. (θετικά και αρνητικά)<sup>1</sup>

Συνήθως η άτυπη ομάδα έχει την μορφή μιας κλίμακας στον εργασιακό χώρο. Οι άτυπες ομάδες μπορούν να έχουν, είτε θετικά αποτελέσματα όπως:  
Παροχή βοήθειας σε δύσκολες περιοχές εργασίας.  
Ικανοποίηση της ανάγκης για φιλία, αγάπη και υλοστήριξη  
Είτε αρνητικά αποτελέσματα: Διαχέουν άτυπες πληροφορίες και απομονώνουν κάποια από τα μέλη της ομάδας

5. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα μιας ομαδικής συνεργασίας;

Παραγωγικότητα και αποδοτικότητα. Για παράδειγμα όταν ένα σύνολο ατόμων εργάζονται μαζί αποδίδουν πολύ περισσότερο από ότι εάν αυτά τα άτομα εργάζονταν στο ίδιο αντικείμενο μεμονωμένα. Επιπλέον, όταν ένα από τα μέλη της ομάδας είναι πιο έμπειρο, πηρεκεί αυτή την γνώση πολύ πιο γρήγορα και στα άλλα μέλη.

6. Ποιοι είναι οι λόγοι δημιουργίας αρνητικού κλίματος και αρνητικής στάσης μεταξύ των ομάδων, με αποτέλεσμα συχνές αλληλοσυγκρούσεις;

Είναι καταστροφικό στην ομάδα να υπάρχει εστία και ένας με αρνητική στάση. Επίσης δημιουργείται αρνητικό κλίμα όταν δεν υπάρχει ξεκάθαρο στόχος για την λειτουργία της ομάδας και όταν δεν υπάρχει ακριβές χρονοδιάγραμμα.

7. Ποιος είναι ο ρόλος του ηγέτη στην ομάδα και ποιος ο ρόλος του μανάτζερ;

Ο ηγέτης ερμηνεία της ομάδα να αναλάβει δράση προς οποιαδήποτε κατεύθυνση. Ο μανάτζερ αντίστοιχα είναι αυτός που είναι θεσμικά καταχωρημένος να διοικεί την ομάδα. Συχνά οι ρόλοι συμπλήτουν και υπάρχουν φορές όπου δεν συμβαίνει.

8. «Ο άνθρωπος πρέπει να έχει την ευκαιρία να ελέγχει και να προσαρμόζει την επίδοσή του, χωρίς να εκτίθεται στην αυταρχικότητα και την πίεση των προϊσταμένων του». Συμφωνείτε ή διαφωνείτε και γιατί;

Συμφωνώ, θα πρέπει όμως να λαμβάνουμε επίσης υπόψη ότι, οι επιδόσεις και ο ρυθμός της εργασίας σε μια επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόζονται στις ανάγκες της εργασίας και στις απαιτήσεις και των υποδομών συνοδών και τμημάτων.

9. Τι γνωρίζετε για τις ομάδες ειδικών έργων (project) ή αλλιώς επιτροπές; Είναι εξίσου αποτελεσματικές σαν ομάδες εργασίας;

Είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές και αποδοτικές στις σύγχρονες επιχειρησιακές ανάγκες στις οποίες τα έργα (Project) συχνά είναι απαιτητικά στους χρόνους παράδοσης ή και χρειάζονται διαφορετικά είδη εφυσίωσης, τεχνολογίας και φρονιάς για να υλοποιηθούν.

10. Παρέχετε την δυνατότητα στους εργαζόμενους σας να υποβάλλουν προτάσεις για την ανάπτυξη συγκεκριμένων έργων;

- Ναι  
 Όχι

Γιατί...όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης έχουν την... δυνατότητα... να... εφυσίωση... τις... επιχειρησιακές... διαδικασίες... το... παραχρημά... πράξη... και... αρθρογραφίες... διεύθυνσης... αρθρογραφίες... διαπραγματεύσεις... διαπραγματεύσεις... και οι προσωπικές τους απαιτήσεις.

(Αν απαντήσατε: Ναι στην ερώτηση 10)

11. Από ποιες ομάδες δέχεστε σχετικές εισηγήσεις, τις τυπικές ή τις άτυπες και γιατί;

Και από τις δύο, διότι όλες οι ομάδες μπορεί να διαθέτουν καινοτομικές και πρωτότυπες ιδέες για την επίτευξη στόχων ή και για την επίλυση διαφόρων προβλημάτων και θα πρέπει να τους δίνουμε την ευκαιρία να τις παρουσιάσουν.

12. Συχνά οι ομάδες δίνουν την εντύπωση ότι αφιερώνουν πολύ χρόνο για να συζητήσουν για την αποτυχία των προηγούμενων συναντήσεων. Εσείς το υποστηρίζετε αυτό;

Η προσωπική μου εμπειρία λέει ότι σπανίως αφιερώνεται ο χρόνος που θα έπρεπε για την αξιολόγηση προηγούμενων συναντήσεων και έργων. Επομένως θα υποστηρίξαμε περισσότερο πιθανότητα να αφιερώνεται ο κατάλληλος χρόνος για αυτήν την διαδικασία.

13. Περιγράψτε με μια λέξη που μπορεί να οφείλεται το επιτυχές αποτέλεσμα μιας ομαδικής συνεργασίας.

...Συνεργασία.....

14. Κατά πόσο η απόφαση στην οποία καταλήγει η ομάδα αντιπροσωπεύει στην πραγματικότητα την άποψη των μελών της ομάδας εργασίας; Τι γνωρίζετε για την δημιουργία υπόγειων συμφερόντων μέσα στην ομάδα;

Η ομάδα αναπτύσσει ανεκμετάλλετη ξεχωριστή από εκείνη των μεμονωμένων ατόμων, κατά συνέπεια συχνά η απόφαση μιας ομάδας μπορεί να μην αντιπροσωπεύει την άποψη καθεός μέλους της ομάδας αλλά της πλειοψηφίας.

15. Χρησιμοποιείτε κάποιες συγκεκριμένες μεθόδους για την διευθέτηση των διαπροσωπικών συγκρούσεων; Με τι κριτήρια γίνεται η επιλογή τους;

οχι

16. Κατά την επίλυση αυτών των συγκρούσεων λαμβάνετε υπόψη σας τα προβλήματα και τις ανάγκες των εργαζομένων;

Φυσικά. Οι ανάγκες των εργαζομένων εισέρχονται στην απόδοσή τους

17. Υπάρχει σύγκρουση, συνεργασία ή ανταγωνισμός μεταξύ δύο ή περισσότερων ομάδων στον εργασιακό σας χώρο; Πως τα αντιμετωπίζετε;

Υπάρχει ομαλή συνεργασία ούτως ώστε να επιταχθούν οι στόχοι της επιχείρησης

18. Πιστεύετε ότι η ύπαρξη άτυπης ομάδας στον εργασιακό σας χώρο είναι θετικός ή αρνητικός παράγοντας και γιατί;

Πιστεύω ότι οι άτυπες ομάδες επηρεάζουν αρνητικά τους επιχειρησιακούς στόχους, λόγω της δημιουργίας κλίμακας η οποία αναφορικά με κάποια μέλη της ομάδας καταστρέφοντας το καλό κλίμα της ομαδικής συνεργασίας ή της διάχυσης άτυπων πληροφοριών.

19. Ποια η σχέση σας με τις άτυπες ομάδες; Πως τις χρησιμοποιείτε και πως τις προσεγγίζετε;

Καταβάλλεται μια διαρκής προσπάθεια για την διατήρηση θετικού κλίματος και αποτελεσματικής συνεργασίας με τις ομάδες αυτές. Τις προσεγγίζω ενθαρρύνοντάς τις να διατυπώσουν τις αποψεις τους σχετικά με τα θέματα που αφορούν την επιχείρηση

20. Αν το πρόβλημα που παρουσιάζεται οφείλεται στην λειτουργία άτυπης ομάδας, πώς το αντιμετωπίζετε;

Επιδειχεται ο διάλογος για την επίλυση του προβλήματος προκειμένου να διερευνηθούν τα αίτια που το προκάλεσαν και εν συνεχεία γίνεται προσπάθεια για την καλύτερη δυνατή επίλυση του.

21. Χρησιμοποιείτε κλίμακα μέτρησης για τις ομάδες εργασίας όταν θέλετε να διαπιστώσετε την δράση κάθε ομάδας;

οχι.

22. Ποια τμήματα διαθέτει η επιχείρησή σας;

(Οργανόγραμμα ή ενδεικτικά Διευθύνσεις & Τμήματα της επιχείρησής σας)

Σας ευχαριστώ πολύ για την συνεργασία.

**Σημείωση:** Οι απαντήσεις σας μπορεί να είναι συνοπτικές.

<sup>1</sup> Τυπικές ομάδες

- Αναπτύσσονται συνειδητά και ηθελημένα μέσα στον οργανισμό για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.
- Προβλέπεται καθορισμός δομής, ρόλων, κανόνων λειτουργίας και συμπεριφοράς.

Άτυπες ομάδες

Σύνολο ατόμων που:

- Γίνονται ομάδα όταν τα μέλη αναπτύξουν μεταξύ του αλληλοεξαρτήσεις.

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: Νοήμων Συμβούτος

ΟΝΟΜΑ ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΥ: Αγγελής Εβρανούδης

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Πιστεύετε ότι οι ανθρώπινες ανάγκες οδηγούν στη δημιουργία ομάδας στην εργασία;

Ναι, είναι απόλυτα φυσιολογικό

2. Ποιες ανάγκες συμβάλλουν στην δημιουργία εργασιακών ομάδων;

- Κοινωνιογένεια
- Επικοινωνία
- Φιλία

3. Αναφέρατε μερικούς από τους παράγοντες που προσδιορίζουν τη θέση του κάθε ατόμου σαν μέλος μέσα σε μια ομάδα.  
(ειδικότητα, παραγωγικότητα, επικοινωνία, μόρφωση, σχέση με άλλα άτομα, κ.λ.π.)

- Η θέση του στον χώρο εργασίας.
- Η μόρφωση του.
- Η ηλικία του.
- Η συμπεριφορά του
- Η εργασιμότητα του

4. Ποια η άποψή σας σχετικά με τη μορφή της άτυπης ομάδας ποια τα αποτελέσματα της δημιουργίας της στο δικό σας εργασιακό περιβάλλον. (θετικά και αρνητικά)

Είναι πολύ γρήγορα στην γνώση μου η δημιουργία άτυπων ομάδων στο εργασιακό περιβάλλον και πιστεύω ότι επηρεάζει θετικά τον χώρο εργασίας.

5. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα μιας ομαδικής συνεργασίας;

- Καλύτερο αποτέλεσμα
- Ταχύτερο αποτέλεσμα.
- Καλύτερη ψυχολογία.

6. Ποιοι είναι οι λόγοι δημιουργίας αρνητικού κλίματος και αρνητικής στάσης μεταξύ των ομάδων με αποτέλεσμα συχνές αλληλοσυγκρούσεις;

- Προσωπικά συμφέροντα
- Κακός χαρακτήρας.
- Κακός συναγωνισμός.



7. Ποιος ο ρόλος του ηγέτη στην ομάδα και ποιος ο ρόλος του μάνατζερ;

Ο ρόλος του ηγέτη είναι να δείξει την κατεύθυνση της δουλειάς, τους στόχους ενώ ο μάνατζερ είναι υπεύθυνος πιο τεχνικών θεμάτων και λειτουργιών.

8. «Ο άνθρωπος πρέπει να έχει την ευκαιρία να ελέγχει και να προσαρμόζει την επίδοσή του, χωρίς να εκτίθεται στην αυταρχικότητα και την πίεση των προϊσταμένων του.» Συμφωνείτε ή διαφωνείτε και γιατί;

Κατά την γνώμη μου κάθε άνθρωπος πρέπει μερικές φορές να βάζει τον εαυτό του είτε σε προσωπικό επίπεδο είτε σε επαγγελματικό και όταν το πετυχαίνει αυτό πάντα ανταμείβεται.

9. Τι γνωρίζετε για τις ομάδες ειδικών έργων (project) ή αλλιώς επιτροπές; Είναι εξίσου αποτελεσματικές σαν ομάδες εργασίας;

Έννοείται ότι είναι αποτελεσματικές διότι αυτοί είναι ο σκοπός δημιουργίας τους.

10. Παρέχετε την δυνατότητα στους εργαζόμενους σας να υποβάλλουν προτάσεις για την ανάπτυξη συγκεκριμένων έργων;

- Ναι
- Όχι

Γιατί...ο πάντα νέες ιδέες είναι γαλοδεχομενες  
με οθροια και να είναι

(Αν απαντήσατε: Ναι στην ερώτηση 10)

11. Από ποιες ομάδες δέχεστε σχετικές εισηγήσεις, τις τυπικές ή τις άτυπες και γιατί;

Κατα γόρον δεχομαι απο τυπιτες ομάδες,  
αλλα τα αφτια μας πρέπει να είναι  
ανοιχτά σε όλες τις εισηγήσεις και προτάσεις.

12. Συχνά οι ομάδες δίνουν την εντύπωση ότι αφιερώνουν πολύ χρόνο για να συζητήσουν για την αποτυχία των προηγούμενων συναντήσεων. Εσείς το υποστηρίζετε αυτό;

Υαι τα γαλα και τα γαλα πρέπει να  
ο-σησιουνκι εξισου το ιδιο.

13. Περιγράψτε με μια λέξη που μπορεί να οφείλεται το επιτυχές αποτέλεσμα μιας ομαδικής συνεργασίας.

Συλλογικότητα.....

14. Κατά πόσο η απόφαση στην οποία καταλήγει η ομάδα αντιπροσωπεύει στην πραγματικότητα την άποψη των μελών της ομάδας εργασίας; Τι γνωρίζετε για την δημιουργία υπόγειων συμφερόντων μες στην ομάδα;

Πάλι και διαφορά!!

15. Χρησιμοποιείτε κάποιες συγκεκριμένες μεθόδους για την διευθέτηση των διαπροσωπικών συγκρούσεων; Με τι κριτήρια γίνεται η επιλογή τους;

Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις μέσα στον χώρο εργασίας πρέπει να αντιμετωπίζονται άμεσα με ανακρίβεια, ουδετερότητα και αποτελεσματικότητα.

16. Κατά την επίλυση αυτών των συγκρούσεων λαμβάνετε υπόψη σας τα προβλήματα και τις ανάγκες των εργαζομένων;

Όχι λαμβάνονται υπόψη.

17. Υπάρχει σύγκρουση, συνεργασία ή ανταγωνισμός μεταξύ δύο ή περισσότερων ομάδων στον εργασιακό σας χώρο; Πως τα αντιμετωπίζετε;

Με υπομονη και υπομονή.

18. Πιστεύετε ότι η ύπαρξη άτυπης ομάδας στον εργασιακό σας χώρο είναι θετικός ή αρνητικός παράγοντας και γιατί;

Είναι θετικός παράγοντας διότι επιδρά  
ανάμεσα σε μέλη με θετικό ρόλο.

19. Ποια η σχέση σας με τις άτυπες ομάδες; Πως τις χρησιμοποιείτε και πως τις προσεγγίζετε;

Δεν με απασχολούν.

20. Αν το πρόβλημα που παρουσιάζεται οφείλεται στην λειτουργία άτυπης ομάδας, πως το αντιμετωπίζετε;

Συζήτηση - Κλινοσημ.

21. Χρησιμοποιείτε κλίμακα μέτρησης για τις ομάδες εργασίας όταν θέλετε να διαπιστώσετε την δράση κάθε ομάδας;

Φ  
ριτόρια

Ναι.

Όνομα επιχείρησης: Σ ύββουλοι Επενδύσεων  
Όνομα εκπροσώπου: Παππάς Γεώργιος  
Θέση στην επιχείρηση: Υπεύθυνος τμήματος κεφαλαιακής Επάρκειας  
Τηλέφωνο επικοινωνίας: 210-7720100  
Φαξ: 210-7720001-2

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Πιστεύετε ότι οι ανθρώπινες ανάγκες οδηγούν στη δημιουργία ομάδας στην εργασία;

Πιστεύω ναι, όσο χρήσιμη είναι η συνεργασία μιας ομάδας για την επίτευξη των στόχων άλλο τόσο επωάζεται από την αυστηρή επικοινωνία, συνεργασία, αποδοχής και αυτοπροβολής.

2. Ποιες ανάγκες συμβάλλουν στην δημιουργία εργασιακών ομάδων;

- ο επικοινωνία /δημιουργία
- ο αποδοχή /εξέλιξη
- ο αυτοπροβολή /επίτευξη αποτελέσματος

3. Αναφέρατε μερικούς από τους παράγοντες που προσδιορίζουν τη θέση του κάθε ατόμου σαν μέλος μέσα σε μια ομάδα.  
(ειδικότητα, παραγωγικότητα, επικοινωνία, μόρφωση, σχέση με άλλα άτομα, κ.λ.π.)

Εκτός από τους παράγοντες ειδικότητα, επικοινωνία και μόρφωση που είναι οι κυριότεροι από όσους αναφέρονται παραπάνω, ο σημαντικότερος είναι η δυνατότητα και κυρίως η διάθεση για προφορά στην ομάδα, η προσαρμοστικότητα στις εκάστοτε ανάγκες και προκλήσεις που παρουσιάζονται και η επιτυχία σε προηγουμένη ομάδα εργασίας που συμφετείκε.

που συμβαίνει.

4. Ποια η άποψή σας σχετικά με τη μορφή της άτυπης ομάδας ποια τα αποτελέσματα της δημιουργίας της στο δικό σας εργασιακό περιβάλλον. (θετικά και αρνητικά)

Θεωρώ ότι γενικά η συμβετοχή σε άτυπες ομάδες αποφορτίζει το εργασιακό περιβάλλον και λειτουργεί ευδυσχερέως με τις ομάδες που δημιουργούνται ως ομάδες εργασίας. Συχνά οι άτυπες ομάδες προκύπτουν από προηγούμενες ομάδες εργασίας όπου έχει δημιουργηθεί κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών τους. Το θετικό είναι ότι αν κινητοποιηθεί ή δοθεί κίνητρο σε ένα μέλος της άτυπης ομάδας (συνήθως τον αρχηγό) τότε κινητοποιείται και το άλλο μέλος διαφορετικά η ομάδα μπορεί να λειτουργήσει με αποτελέσματα αντίθετα από τα αναμενόμενα.

5. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα μιας ομαδικής συνεργασίας;

Μερικά από τα πλεονεκτήματα μιας ομαδικής συνεργασίας είναι τα παρακάτω: Δημιουργία ομαδικού κλίματος, ενίσχυση της ευστοχίας των τμημάτων, επίτευξη αποτελεσμάτων συνέργειας, καλύτερα αποτελέσματα και μεγαλύτερη παραγωγικότητα, μεγαλύτερο κίνητρο για την επίτευξη των στόχων της ομάδας.

6. Ποιοι είναι οι λόγοι δημιουργίας αρνητικού κλίματος και αρνητικής στάσης μεταξύ των ομάδων με αποτέλεσμα συχνές αλληλοσυγκρούσεις;

Η ανυπαρξία κινήτρου (υλικό ή μη). Θεωρώ ότι οι συγκρούσεις εμφανίζονται όταν υπάρχει έλλειψη εμπνε

εμπένης ηγεσίας, εμπειρίας από μέλος του ηγέτη (leader) της ομάδας. Όταν θεωρεί το μέλος ότι "ρίχνεται" κάνει εργασία η οποία θα "χρησιμοποιηθεί" για την προσωπική ανέλιξη άλλων και δεν θα αναγνωριστεί η προσοχή και η προσφορά του.

7. Ποιος ο ρόλος του ηγέτη στην ομάδα και ποιος ο ρόλος του μάνατζερ;

Ο μάνατζερ ορίζει τον ηγέτη της ομάδας, τα μέλη της, τους πόρους που θα χρησιμοποιηθούν, φροντίζει για την εθρομένη λειτουργία της ομάδας όταν δημιουργηθούν ευχρηστικές. Ο leader ορίζει σε υπαπέπεδο τα πεδία ενδιαχόησης του κάθε μέλους, το επίπεδο ευκρημασίας των μελών, τις συνέργειες, το time management, την επικοινωνία με το management, την ολοκλήρωσή του κ.λ.π.

8. «Ο άνθρωπος πρέπει να έχει την ευκαιρία να ελέγχει και να προσαρμόζει την επίδοση του, χωρίς να εκτίθεται στην αυταρχικότητα και την πίεση των προϊσταμένων του.» Συμφωνείτε ή διαφωνείτε και γιατί;

Θεωρώ ότι η παραπάνω διαπίστωση είναι υπεραπλουστευμένη. Η εμπειρία, η προσωπικότητα, η συνέπεια και η γνώση των δυνατοτήτων του κάθε υφισταμένου από τον προϊστάμενό του θα οδηγεί στην επίδοση των μεθόδων από πλευράς του. Αν κάποιος δεν μπορεί ή δεν θέλει όσο αυταρχικός και ανείσαι δεν καταφέρνεις τίποτα.

9. Τι γνωρίζετε για τις ομάδες ειδικών έργων (project) ή αλλιώς επιτροπές; Είναι εξίσου αποτελεσματικές σαν ομάδες εργασίας;

Έχω συμβετάσχει σε επιτροπές και σε ομάδες έργων και σαν Project leader και μέλος στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Η αποτελεσματικότητά τους είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ικανότητα των μελών τους, του χρόνου που τις διατίθεται, των πόρων και



κυρίως να έχει ένα ξεκάθαρο στόχο και αόμο ύπαρξης.  
Είναι πολύ αποτελεσματικές όταν χρησιμοποιού-  
νται σωστά.

10. Παρέχετε την δυνατότητα στους εργαζόμενους σας να υποβάλλουν προτάσεις για την ανάπτυξη συγκεκριμένων έργων;

- Ναι  
 Όχι

Γιατί, οι προτάσεις δεν αποτελούν ηρ. ανάμειο της...  
διαίτησης. Εμπιστευθεί η πλήρως τα μέλη της ομάδας μου, τον επαγγελματία εμά και την εμπειρία τους. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν πολλές από τις ανάγκες του τμήματος από ηρωικό χέρι.....

(Αν απαντήσατε: Ναι στην ερώτηση 10)

11. Από ποιες ομάδες δέχεστε σχετικές εισηγήσεις, τις τυπικές ή τις άτυπες και γιατί;

Και από τις τυπικές και από τις άτυπες ομάδες.  
Το μόνο που διαφέρει είναι η βαρύτητα που δίνεται  
σε κάθε εισηγήση και ο τόνος που ακολουθείται  
τόσο στις εναυτήσεις όσο και στα αιτήματα.

12. Συχνά οι ομάδες δίνουν την εντύπωση ότι αφιερώνουν πολύ χρόνο για να συζητήσουν για την αποτυχία των προηγούμενων συναντήσεων. Εσείς το υποστηρίζετε αυτό;

Θα ήθελα να γίνεται αυτό συχνότερα αλλά συ-  
νήθως τα χρονικά περιθώρια είναι πολύ εγχετά.  
Ακολουθείται η διαδικασία του "trial and  
error". Συνήθως δεν υπάρχουν κοινά χαρακτηρισ-

κά μεταβολών των project που αναλαμβάνονται. Κάθε αποτυχία προκαλεί ευθύτητα από μόνη της είτε για την αναγνώριση των αδύσεων ή την "προβληματοποίηση" ευθυνών ή αδυναμιών. Το υποστηρίξω πλήρως.

13. Περιγράψτε με μια λέξη που μπορεί να οφείλεται το επιτυχές αποτέλεσμα μιας ομαδικής συνεργασίας.

## ΚΙΝΗΤΡΟ

14. Κατά πόσο η απόφαση στην οποία καταλήγει η ομάδα αντιπροσωπεύει στην πραγματικότητα την άποψη των μελών της ομάδας εργασίας; Τι γνωρίζετε για την δημιουργία υπόγειων συμφερόντων μες στην ομάδα;

Όπως και η δημοκρατία η απόφαση είναι αποτέλεσμα διαπραγματεύσεων και συμβιβασμών. Η συνισταμένη δημιουργείται από πλήθος συνιστωσών, προσπαθεί να αντιπροσωπεύσει με τον καλύτερο την πραγματική άποψη. Τα υπόγεια συμφέροντα χριστούνται γόνιμο έδαφος για να επηρεάσουν την ομάδα. Στην περίπτωση αυτή η ομάδα δεν λειτουργεί σαν ομάδα.

15. Χρησιμοποιείτε κάποιες συγκεκριμένες μεθόδους για την διευθέτηση των διαπροσωπικών συγκρούσεων; Με τι κριτήρια γίνεται η επιλογή τους;

Θεωρώ ότι η καλύτερη μέθοδος είναι η προεξοχική εξέταση του κάθε μέλους και η έκκληση στο αίσθημα αλληλεγγύης, ευγνωμοσύνης και λογικής. Αφήνω χρόνο στα μέλη να επανεκτιμήσουν την κατάσταση και τους λόγους διαμάχης. Επαέρχομαι μετά από κάποιο χρονικό διάστημα με συμβιβαστική διάθεση, ο χρόνος (αίσθη) λειτουργεί εκθετικά και προσπαθώ να αλλάξω το αντικείμενο εφθασίας τους για να μην εκέφτουν το προηγουμένο συμβάν. Σε περίπτωση που δεν υπάρχει αποτέλεσμα μπορεί να ζητήσω τη μετακίνησή τους. Τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη είναι το μέγεθος της σύγκρουσης το ανείκτυπο σε όλη την ομάδα και η προσηλικότητα του κάθε μέλους.

16. Κατά την επίλυση αυτών των συγκρούσεων λαμβάνετε υπόψη σας τα προβλήματα και τις ανάγκες των εργαζομένων;

Φυσικά και λαμβάνω υπόψη τα προβλήματα και τις ανάγκες των εργαζομένων για αυτό και δεν παίρνω βιαστικές αποφάσεις. Ψάχνω την αιτία της διαμάχης για αυτό και καλώ προεπιτικά κάθε μέλος να παρουσιάσει την άποψή του.

17. Υπάρχει σύγκρουση, συνεργασία ή ανταγωνισμός μεταξύ δύο ή περισσότερων ομάδων στον εργασιακό σας χώρο; Πως τα αντιμετωπίζετε;

Σχεδόν ποτέ. Όταν υπάρχει ψάχνω την αιτία που προήλθε για αυτό και καλώ προεπιτικά κάθε μέλος να παρουσιάσει τη δική του άποψη.

18. Πιστεύετε ότι η ύπαρξη άτυπης ομάδας στον εργασιακό σας χώρο είναι θετικός ή αρνητικός παράγοντας και γιατί;

Είναι θετικός παράγοντας διότι λειτουργεί με πιο χαλαρούς ρυθμούς και τήλους από ότι η ομάδα εργασίας με αποτέλεσμα να προετοιμάζει το μέλος για την "τυπική" ομάδα.

19. Ποια η σχέση σας με τις άτυπες ομάδες; Πως τις χρησιμοποιείτε και πως τις προσεγγίζετε;

Τις προσεγγίζω πολύ προσεκτικά και πάντα με γνώμονα την εδωθήν αειμαρτία του τμήματος.

20. Αν το πρόβλημα που παρουσιάζεται οφείλεται στην λειτουργία άτυπης ομάδας, πως το αντιμετωπίζετε;

Το αντιμετωπίζω πολύ προσεκτικά και διδακτικά.

21. Χρησιμοποιείτε κλίμακα μέτρησης για τις ομάδες εργασίας όταν θέλετε να διαπιστώσετε την δράση κάθε ομάδας;

Δεν χρησιμοποιώ κάποια κλίμακα μέτρησης. Το μόνο που χρησιμοποιώ είναι επιτυχής / ανεπιτυχής.