

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΤΟ ΙΔΑΝΙΚΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΜΑΣ ΚΑΙ
Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΑ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

ΑΝΑΓΝΩΣΤΑΚΗ ΝΙΚΗ

A.M: 12044

ΤΟΡΑΚΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

A.M: 12016

Επιβλέπων καθηγήτρια: Τζωρτζάκη Αλεξία-Μαίρη

Ηράκλειο 2017

Ευχαριστούμε την καθηγήτρια μας κ. Τζωρτζάκη για την υπομονή, την κατανόηση και την στήριξη που έδειξε κατά την διάρκεια της συγγραφής της παρούσας εργασίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	3
1. Εισαγωγή.....	5
2. Εργασία και εργασιακό περιβάλλον.....	7
2.1 Αναδρομή στο Παρελθόν.....	9
2.2 Παρόν.....	10
2.3 Σύγκριση και προβλέψεις για το μέλλον.....	11
2.4 Εργασία και εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα και το εξωτερικό.....	12
2.5 Ιδανικό εργασιακό περιβάλλον.....	12
2.5.1 Καθοριστικοί παράγοντες.....	15
2.5.1.1 Αποτελεσματικότητα ηγεσίας και ύπαρξη οράματος.....	18
2.5.1.2 Τύπος εργασίας.....	21
2.5.1.3 Κουλτούρα και Οργανωτικό κλίμα.....	23
2.5.1.4 Μορφή Διοίκησης.....	25
2.5.1.5 Παρακίνηση.....	27
2.5.1.6 Συναισθηματική νοημοσύνη.....	29
3. Επιχείρηση και βιωσιμότητα επιχείρησης.....	31
3.1 Κριτήρια βιωσιμότητας βάσει του Balanced scorecard.....	31
3.2 Οικονομικά κριτήρια.....	32
3.3 Εσωτερικές Διαδικασίες.....	34
3.4 Πελατειακά κριτήρια.....	35
3.5 Ανάπτυξη- Μάθηση (ΔΑΠ).....	36
4. Μελέτες περιπτώσεων με ιδανικό εργασιακό περιβάλλον και βιώσιμη ανάπτυξη..	38
5. Μεθοδολογικό πλαίσιο έρευνας.....	40
5.1 Ευρήματα Έρευνας.....	41
6. Σύνδεση θεωρίας και ευρημάτων έρευνας.....	43
6.1 Περιορισμοί.....	45
6.2 Προτάσεις για εφαρμογή.....	45
Βιβλιογραφία.....	47
Παράρτημα.....	48

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα πτυχιακή παρουσιάζεται μία σύντομη αναδρομή στην εργασία και το εργασιακό περιβάλλον του ανθρώπινου δυναμικού και πως επηρέασε η είσοδος της τεχνολογίας την επαγγελματική του ζωή. Γίνεται προσπαθεί να προσδιοριστούν οι παράγοντες που αποτελούν αξία για ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον απαραίτητη προϋπόθεση για την ύπαρξη και την μακροχρόνια βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Αναλυτικότερα γίνεται μία περιγραφή της δομής και της οργάνωσης της επιχείρησης όσο αναφορά το όραμα και την κουλτούρα της, την ηγεσία, την συναισθηματική νοημοσύνη στο εργασιακό χώρο και την παρακίνηση των εργαζομένων. Παρουσιάζεται πως όλα τα παραπάνω συνδέονται και λειτουργούν αρμονικά για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Μέσω της έρευνας σε εργαζομένους και εργοδότες-προϊσταμένους γίνεται προσπάθεια να προσδιοριστεί η πιθανή διαφορετική οπτική γωνία τους ως προς το εργασιακό περιβάλλον και τον βαθμό ικανοποίησης τους. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω της χρήσης ερωτηματολογίων.

Abstract

In this thesis presents a brief review of the work and the working environment of human resources and how the insert of technology has affected their professional lives. We are trying to identify the factors that are value for an ideal working environment, necessary condition for the existence and long-term business sustainability. Detailed as possible attempts a description of the structure and organization of business as the vision and the culture, leadership, emotional intelligence in the work place and the employee motivation. It is presented how all the above are linked and work in harmony for the effectiveness of the business through research on workers and employers-heads of department trying to determine the possible different visual angle to the working environment and the degree of satisfaction. The survey was conducted through the use of questionnaires.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι να διαπιστωθεί πως συμβάλλει ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον στην ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης και ως επακόλουθο την εξασφάλιση της μακροχρόνιας βιωσιμότητας στις επιχειρήσεις. Αναλυτικότερα με την μελέτη και την έρευνα που θα διεξαχθεί θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε πιθανόν μια διαφορετική οπτική γωνία ανάμεσα στους εργαζομένους και εργοδότες-προϊσταμένους των τμημάτων, στοιχεία που είναι σημαντικά προκειμένου να έρθουν στην επιφάνεια πιθανές αδυναμίες και εν συνεχή, να γίνει προσπάθεια βελτίωσης αυτών και της ποιότητας της εργασίας στις επιχειρήσεις ώστε να υπάρξει αρμονία. Είναι σημαντική η έρευνα πάνω σε αυτό το θέμα, από την οπτική που εξετάζεται, καθώς το ανθρώπινο δυναμικό είναι η βάση για την επιβίωση και την συνέχεια της επιχείρησης και είναι απαραίτητο να αντιμετωπίζονται τα ενδεχόμενα προβλήματα που προκύπτουν.

Αναλυτικότερα στο πρώτο κεφάλαιο θα εξετάσουμε την εργασία, πως χωρίζεται και τι αποκομίζει ο άνθρωπος από αυτή, το εργασιακό περιβάλλον και τους παράγοντες από τους οποίους αποτελείται. Στην συνέχεια γίνεται μια αναδρομή αυτών στο παρελθόν στα πλαίσια της κοινότητας που είχαν δημιουργήσει οι άνθρωποι και τις ασχολίες τους να διαμορφώνονται σύμφωνα με τις ικανότητες και τις δεξιότητες τους. Στην συνέχεια, πως αυτές οι αξίες χάνουν τον ρόλο τους με την είσοδο την Βιομηχανικής Επανάστασης και τον αφανισμό επαγγελμάτων. Στο παρόν φαίνεται ότι τα επαγγέλματα δεν αντιπροσωπεύουν πλέον τον ρόλο και την αξία που είχαν στο παρελθόν με αφορμή τα παραπάνω γίνονται κάποιες συγκρίσεις αλλά και προβλέψεις για το μέλλον. Επιπλέον επιχειρείται μία σύγκριση ανάμεσα στην Ελλάδα και το εξωτερικό σύμφωνα με τις ανάγκες των εργαζομένων και την κοινωνικοοικονομική κατάσταση που επικρατεί. Έπειτα γίνεται μια προσπάθεια προσέγγισης για το τι αποτελεί ιδανικό εργασιακό περιβάλλον καθώς και τους παράγοντες που το συνθέτουν. Στη συνέχεια παρουσιάζεται το όραμα μιας επιχείρησης και η σημασία του για την ύπαρξη και την συνέχεια της. Αποτυπώνονται τα διάφορα πρότυπα ηγεσίας και η αποτελεσματικότητα τους σύμφωνα με την κουλτούρα, την οργάνωση και τις ανάγκες κάθε επιχείρησης. Έπειτα καθορίζεται η έννοια της παρακίνησης και της συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς και τι μορφές μπορεί να έχουν προκειμένου να είναι κινητήρια δύναμη αποτελεσματικότητας για κάθε εργαζόμενο.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της επιχείρησης καθώς και τι αποτελεί την βιωσιμότητα της. Γίνεται ένας προσδιορισμός της βιωσιμότητας της επιχείρησης μέσα από οικονομικά και πελατειακά κριτήρια αλλά και εσωτερικές διαδικασίες. Αναλυτικότερα στα οικονομικά κριτήρια αναφέρονται οι οικονομικές καταστάσεις και αριθμοδείκτες που μέσα από ποσοτικά δεδομένα καθορίζουν την βιωσιμότητα της επιχείρησης. Στην συνέχεια τα πελατειακά κριτήρια και οι εσωτερικές διαδικασίες αποτελούν επιπλέον εργαλείο μέτρησης της βιωσιμότητας καθώς αναλύουν τα διάφορα τμήματα και τις παραμέτρους μιας επιχείρησης, όσο αναφορά το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της και πως αυτά μπορούν να συλλειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά προκειμένου να μειώσουν το κόστος της επιχείρησης. Τέλος σε αυτό κεφάλαιο αναφέρεται η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, η οποία ασχολείται με τους παράγοντες που έχουν σχέση με τον ανθρώπινο δυναμικό.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται διαφορετικές περιπτώσεις επιχειρήσεων ανάλογα το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, που αποτελούν πρότυπο ιδανικού εργασιακού περιβάλλοντος αλλά και βιώσιμης ανάπτυξης όπως προκύπτει από την μακροχρόνια πορεία τους, την εξέλιξη και διατήρηση του σε ένα οικονομικά ασταθή περιβάλλον. Οι 4 μελέτες περιπτώσεων ιδανικού εργασιακού περιβάλλοντος εστιάζονται στο να εξασφαλίσουν ένα ευχαριστημένο προσωπικό σε ένα κλίμα ομαδικότητας, συνεχής ανάπτυξης και εκπαίδευσης τους στα πλαίσια του οράματος που έχουν καθορίσει και της κουλτούρας που ακολουθούν.

Τέλος στα δύο τελευταία κεφάλαια παρουσιάζονται τα πλαίσια κάτω από τα οποία διεξήχθη η έρευνα μας, οι περιορισμοί, η διατύπωση της προσωπικής μας άποψης σύμφωνα με τα αποτελέσματα που πρόκειται να αποκομίσουμε, ο σκοπός για τον οποίο γίνεται η έρευνα, τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση και τα συμπεράσματα. Επιπλέον γίνεται προσπάθεια προτάσεων για βελτίωση των αδυναμιών που προκύπτουν για την βιωσιμότητα της επιχείρησης.

2. Εργασία και εργασιακό περιβάλλον

Το τελευταίο διάστημα, οι αλληπάλληλες τεχνολογικές και κοινωνικές εξελίξεις, έχουν φέρει στο προσκήνιο νέες ευκαιρίες στον τομέα της εργασίας και αντίστοιχες διευκολύνσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Παράλληλα όμως, έχουν λειτουργήσει αντίθετα στα ενδιαφέροντα και τις δεξιότητες των ατόμων καθώς κάθε εργαζόμενος επιλέγει ένα επάγγελμα που έχει ζήτηση το οποίο θα του προσφέρει υλική ικανοποίηση και λιγότερο ηθική-ψυχολογική με την έννοια ότι το αγαπάει και μπορεί να αναδείξει σε μεγαλύτερο βαθμό τις δεξιότητες του μέσα απ αυτό. Ο άνθρωπος αποτελεί μια ψυχοσωματική οντότητα και αυτό έχει ως αποτέλεσμα περά από τις φυσιολογικές του ανάγκες να επιδιώκει και την εξέλιξη. Η εργασία λοιπόν του προσφέρει εκτός από την υλική ικανοποίηση, την ηθική και πνευματική ευχαρίστηση που αναζητά. Συνάμα αναπτύσσει την σωματική του διάπλαση ανάλογα με το ποιόν της εργασίας και συμβάλει στην αντιμετώπιση αρνητικών συναισθημάτων όπως το άγχος και η μοναξιά τα οποία αποτελούν συχνό φαινόμενο στις μέρες μας. Παρακάτω θα ορίσουμε την έννοια της εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος, πως αυτά έχουν εξελιχθεί μέχρι σήμερα, αλλά και τι αλλαγές πρόκειται να υπάρξουν στο μέλλον.

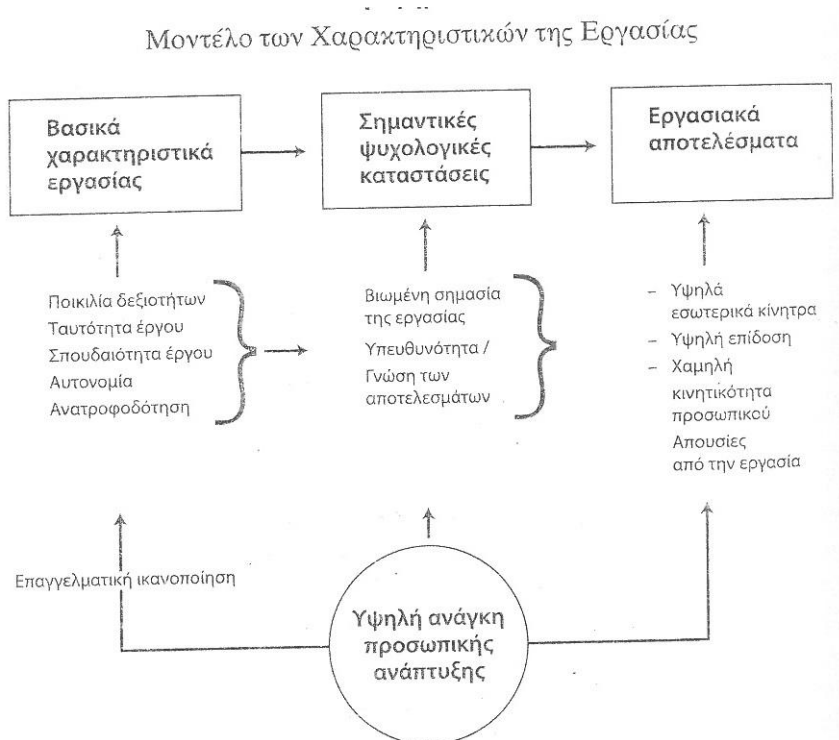
Η εργασία αποτελεί ένα συστηματοποιημένο σύνολο δραστηριοτήτων που οδηγούν στην επίτευξη επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Η εργασία μπορεί να είναι διανοητική, χειρωνακτική, η μικτή. Σε κάθε περίπτωση οδηγεί σε συγκεκριμένα, σαφώς προδιαγραμμένα αποτελέσματα. (Φαναριώτης Π. 2004, σελ 63)

Γενικά η εργασία είναι το μέσο που συνδέει το άτομο με την κοινωνία. Αποτελεί το μέσο που διαπιστώνουμε:

- α) το πνευματικό υπόβαθρο και το επίπεδο δεξιοτήτων του απασχολούμενου ατόμου
- β) την οικονομική-κοινωνική κατάσταση του ατόμου που ασχολείται σε μία συγκεκριμένη εργασία.
- γ) τις δυνατότητες του για μελλοντική ανάπτυξη και εξέλιξη των προοπτικών και φιλοδοξιών του. (Φαναριώτης Π. 2004, σελ 63-68).

Σύμφωνα με το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman & Oldman όπως παρουσιάζεται στο βιβλίο Εργασιακή Ψυχολογία, ο εργαζόμενος προκειμένου να έχει θέληση για δουλειά θα πρέπει αρχικά να αντιλαμβάνεται ότι υπάρχει "νόημα και αξία" σε αυτό που κάνει. Έπειτα είναι σημαντικό να νιώθει το αίσθημα της υπευθυνότητας για το αποτέλεσμα της εργασίας του. Τέλος να αντιλαμβάνεται την αποτελεσματικότητα που έχει ολοκληρωμένο το έργο του. Προϋπόθεση βέβαια των παραπάνω καταστάσεων είναι να υπάρχουν κάποια βασικά χαρακτηριστικά στην εργασία που θα παρακινούν των εργαζόμενο προς επίτευξη του έργου. Ένα από τα χαρακτηριστικά είναι η ποικιλία δεξιοτήτων δηλαδή η εργασία να θεωρείται προκλητική καθώς θα απαιτεί μία ποικιλία ικανοτήτων και δεξιοτήτων για την επίτευξη της. Στην συνέχεια να έχει ταυτότητα το έργο του δηλαδή να έχει την δυνατότητα να δει τα αποτελέσματα πάνω σε αυτό που εργάστηκε ότι αποτελεί από μόνο του ένα ολοκληρωμένο έργο και είναι αποτέλεσμα της δικής του προσπάθειας. Ακολουθως σημασία έχει η Σπουδαιότητα του έργου, κατά πόση δηλαδή επηρεάζει αυτό το έργο το περιβάλλον και τους συναδέλφους του η ακόμα και τους ενδιαφερόμενους έξω από την επιχείρηση. Συγχρόνως έχει σημασία η αυτονομία του έργου, δηλαδή η δυνατότητα που έχει να

πάρει την δικές του πρωτοβουλίες για την υλοποίηση του έργου. Τέλος και εξίσου σημαντική είναι η ανατροφοδότηση του έργου του, δηλαδή πόσο αποτελεσματικά οδεύει προς την υλοποίηση του.



(Πηγή: Εργασιακή ψυχολογία σελ 244)

Τα παραπάνω συμβάλουν στην αρμονική συμβίωση και εργασία μεταξύ των εργαζομένων σε ένα εργασιακό περιβάλλον προκειμένου να υλοποιήσουν με επιτυχία την εργασία που τους έχει ανατεθεί καθώς εξασφαλίζουν:

- Κίνητρα για να εργαστούν
- Εργασιακή αποδοτικότητα
- Επαγγελματική ικανοποίηση
- Χαμηλό ποσοστό απουσιών και αποχωρήσεων

Όσο αναφορά βέβαια το εργασιακό περιβάλλον, αποτελείται από περαιτέρω στοιχεία που το προσδιορίζουν όπως:

- α) το φυσικό περιβάλλον (ο φωτισμός, ο θόρυβος, κ.α)
- β) το υλικό περιβάλλον (το κτήριο, η επίπλωση του χώρου και ο εξοπλισμός γενικότερα).
- γ) ο τρόπος διοίκησης και οργάνωσης της εργασίας.
- δ) ο εργονομικός σχεδιασμός του κτηρίου και η αρχιτεκτονική του ώστε να προσφέρει ένα προσιτό περιβάλλον εργασίας.
- ε) το κλίμα που επικρατεί στον εργασιακό χώρο.

Όλα τα παραπάνω είναι στοιχεία που επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την αποδοτικότητα. Είναι σημαντικό λοιπόν να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στους παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος ώστε να εξασφαλίζεται ένα φιλικό-ποιοτικό εργασιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι θα μπορούν να

εργάζονται με διάθεση για αποδοτικότητα και θα αποφεύγονται διαμάχες που θα προκύπτουν πιθανόν λόγω τεχνικών δυσκολιών.

2.1 Αναδρομή στο παρελθόν

Σύμφωνα με την κ.Αμαλία Κ. Ηλιάδη (φιλόλογος – ιστορικός) από το παρελθόν η εργασία αποτελεί δείγμα πολιτισμού και ο ρόλος της είναι πολύ σημαντικός για τον άνθρωπο, την ζωή του γενικότερα και ως επακόλουθο της λειτουργία της κοινωνία. Χαρακτηριστικά σε ένα άρθρο της αναφέρει <<οι αρχαίοι πρόγονοί μας είχαν φτάσει στο σημείο της έξαρσης της εργασίας σε βαθμό που μας προκαλεί θαυμασμό>>.

Στην προβιομηχανική κοινωνία, οι άνθρωποι εργάζονταν στην ίδια κοινότητα που ζούσαν και είχαν άμεση επαφή μεταξύ τους. Ο καθένας σύμφωνα με τις γνώσεις του, τις ικανότητες του και την αγάπη του για ένα αντικείμενο ασχολιόταν με μία τέχνη-επάγγελμα είτε πρωτογενούς είτε δευτερογενούς παραγωγής. Στην πρωτογενή παραγωγή ανήκουν η γεωργία, η κτηνοτροφία, η αλιεία κ.α. ενώ στην δευτερογενή παραγωγή ανήκουν τα προϊόντα πρωτογενούς παραγωγής έπειτα από επεξεργασία, όπως η τυροκομία, επιπλοποιία κ.α. Την περίοδο του 1860 ο καθένας ήταν αυτοαπασχολούμενος ενώ μετά την βιομηχανική επανάσταση του 1900 με την είσοδο των μηχανών αντικαταστάθηκε η χειρωνακτική εργασία και ο άνθρωπος μετατράπηκε σε υπάλληλο, με συγκεκριμένο ωράριο και μισθό και ήταν κάτω από τον έλεγχο του εργοδότη. Πιο συγκεκριμένα στην εποχή της βιομηχανοποίησης σε όλο τον κόσμο επικρατεί αναστάτωση από τις γρήγορες αλλαγές της τεχνολογίας και την ανασφάλεια που επικρατεί στον τομέα της εργασίας τους καθώς κάθε τεχνολογική πρόοδος φαίνεται να αντικαθιστά μεγάλο μέγεθος ανθρώπινου δυναμικού ανά τον κόσμο. Το ανθρώπινο δυναμικό φαίνεται σαν ένα επιπλέον αναποτελεσματικό κόστος και υπεύθυνο για την στάσιμη οικονομία και την έλλειψη ανταγωνισμού. Με την είσοδο του επανασχεδιασμού γίνεται η προσπάθεια αλλαγών ως προς τον τρόπο διοίκησης, τα καθήκοντα και τον τρόπο εργασίας. Πλέον οι εργαζόμενοι μπαίνουν στην διαδικασία ανάληψης περισσότερων καθηκόντων που θα απαιτούσαν περισσότερα άτομα πρωτίτερα, εισάγεται η καθιέρωση της ομαδικής εργασίας, εκπαιδεύονται από το περιβάλλον τους για την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους και βελτιώνουν την διαδικασία της παραγωγής έχοντας ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας με παράλληλη μείωση του ανθρώπινου δυναμικού. Η αυτοματοποίηση κυρίως στις βιομηχανίες επέφερε μεγάλη ανησυχία στο ανθρώπινο δυναμικό καθώς θεωρείται ότι οι βιομηχανίες απασχολούν κατά μέσο όρο μόνο το 17% των ανθρώπων. Η αντικατάσταση όμως δεν περιορίστηκε μονάχα στην παραγωγή αγαθών αλλά και για την παροχή υπηρεσιών. Η ανάπτυξη υπολογιστών που μπορεί να εκτελούν πράξεις φαίνεται ότι αντικατέστησε ένα μεγάλο ποσοστό ανθρώπων στις τράπεζες έως και 40% την περίοδο τους 2000 δηλαδή περίπου 700.000 εργαζόμενοι. Γενικά η τεχνολογική ανάπτυξη προσέφερε ένα πιο προσιτό εργασιακό περιβάλλον στους εργαζομένους καθώς αντικατέστησε την χειρωνακτική προσπάθεια των εργατών, αύξησε τα επίπεδα της παραγωγικότητας δίνοντας μία ανάσα ανακούφισης καθώς τα αφεντικά αύξησαν τα έσοδα τους και δεν προσέφεραν πλέον την ίδια καταπίεση. Προσέφερε περισσότερες διευκολύνσεις και ως αποτέλεσμα ώρες ελεύθερου χρόνου και εφησυχασμού. Συγχρόνως όμως έχει

προσφέρει μία παγκόσμια κοινωνική αναστάτωση απόρροια της ανεργίας που δημιούργησε και συνεχίζει να δημιουργεί λόγο της απληστίας των επιχειρήσεων. (Jeremy Rifkin, 1996).

Συμπερασματικά η βιομηχανική εποχή διαχώρισε την εργασία από την κοινότητα και δημιούργησε τον οργανισμό, την γραφειοκρατία, την οργάνωση και τον έλεγχο της εργασίας, περιορίζοντας με αυτόν τον τρόπο την ανθρώπινη επαφή που υπήρχε μέσα στην κοινότητα. Ενδεικτικά, με την βιομηχανική επανάσταση “χάθηκαν” σημαντικά επαγγέλματα όπως ο μυλωνάς, ο αγωγιάτης, ο αλετράς, ο πεταλωτής, ο βαρελάς, ο γυρολόγος, ο ζευγάς, η υφάντρα, ο ντελάλης και ο λούστρος. Σύμφωνα με τα παραπάνω, με την εισαγωγή της βιομηχανοποίησης εξαφανίστηκαν αρκετά επαγγέλματα σε μία προσπάθεια μείωσης του κόστους και αύξηση της παραγωγής .

(πηγή:<http://www.distributedworkplace.com/DW/Research/The%20Essence%20of%20Workplace%20Community.pdf>).

2.2 Εργασία στο παρόν

Στην εποχή μας υπάρχουν ραγδαίες μεταβολές όσο αφορά τις τεχνολογικές, οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις, καθιστώντας την εργασία κύριο παράγοντα επιβίωσης λόγω των υψηλών επιπέδων ανεργίας έως και 48% . Η εργασία φαίνεται αναγκαία ακόμα και αν δεν εκφράζει απαραίτητα τις ικανότητες μας η ακόμα και αν δεν αναπτύσσονται οι δυνατότητες μας. Συγχρόνως η ταχεία ανάπτυξη της τεχνολογίας σε παγκόσμιο επίπεδο και η ανάγκη για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην προσπάθεια επικράτησης έναντι των άλλων, καθιστά την ανάγκη για εκπαίδευση, εξέλιξη, καινοτομία και διάκριση ακόμα πιο απαιτητή για την επιβίωση και η τεχνογνωσία γίνεται απαραίτητη. Πολλές φορές μάλιστα φαίνεται η εργασία να ξεπερνάει το νόμιμο όριο , με την παράλληλη ανάληψη ευθυνών που δεν είναι στον τομέα απασχόλησης κάθε εργαζομένου, με τον φόβο μιας πιθανής απόλυσης και χωρίς να αμείβονται για τις υπερφορές. Δεν είναι λίγες οι φορές μάλιστα που μεγάλες επιχειρήσεις δεν υπολογίζουν την εργασιακή αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού και σε ένα πιθανό παράπτωμα δεν διστάζουν να τους απολύσουν. Το ίδιο συμβαίνει και σε περιπτώσεις αναγκαίας μείωσης του κόστους που δεν διστάζουν να απολύσουν ένα μεγάλο μέρος του προσωπικού αγνοώντας τις ικανότητες τους και όλα όσα έχουν προσφέρει στην επιχείρηση. Όλα τα παραπάνω λειτουργούν σαν έντονος στρεσογόνος παράγοντας στην ζωή των ατόμων μειώνοντας την ποιότητα όχι μόνο της εργασιακής τους ζωής αλλά και της προσωπικής τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην λαμβάνουν την επαγγελματική ικανοποίηση που θα είχαν κάτω από φυσιολογικές συνθήκες και να μην ικανοποιούνται οι ανάγκες τους καθώς δεν αξιοποιούν τις δυνατότητες τους στο έπακρο (Φαναριώτης Π. 2004).

2.3 Σύγκριση και προβλέψεις για το μέλλον

Σύμφωνα με τα παραπάνω, ενώ στο παρελθόν οι άνθρωποι επέλεγαν μία τέχνη-εργασία σύμφωνα με τις ικανότητες τους και την αγάπη που είχαν για αυτή, στην συνέχεια οι ανάγκες μεταβλήθηκαν και η απαίτηση για αύξηση της παραγωγής αντικατέστησε ένα μεγάλο ποσοστό ανθρώπων από μηχανές στην προσπάθεια για μαζική παραγωγή με λιγότερο κόστος. Οι άνθρωποι πλέον είναι αναγκασμένοι να ακολουθούν την τεχνολογία και να εξελίσσονται διαρκώς. Η βιομηχανοποίηση έχει εξαλείψει κατά έναν τρόπο την δημιουργικότητα και την διαφορετικότητα και έχει επιφέρει ομοιομορφία. Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης κατά μέσο όρο ο άνθρωπος λαμβάνει μόνο υλική ικανοποίηση από την δουλεία του (μισθός, απόκτηση υλικών αγαθών) και λιγότερο άυλη όπως η ικανοποίηση της δημιουργίας και η αγάπη για αυτό που κάνει. Με την όλο και αυξανόμενη τεχνολογική εξέλιξη οι απαιτήσεις των επιχειρήσεων έναντι των εργαζομένων αυξάνονται για βελτίωση της αποδοτικότητας, με διαρκή εξειδίκευση, με παράλληλη μείωση μισθών, διακοπή αδειών και επιδομάτων και ανοχής των εργαζομένων λόγω της ανεργίας. Η εργασία καθίσταται πλέον αναγκαία προϋπόθεση για την επιβίωση και έχει σταματήσει να προσφέρει την ηθική ικανοποίηση όπως άλλοτε. Με την ανεργία να έχει αυξηθεί κατά 27-30% ενώ στους νέους φαίνεται να φτάνει και το 60% και σύμφωνα με μια έρευνα που έγινε από την επιστημονική ομάδα του Πανεπιστημίου -Πειραιώς από τον καθηγητή κ. Θεόδωρο Κατσανέβα και την δημοσίευση των αποτελεσμάτων στην εφημερίδα ΘΕΜΑ, σε διάστημα 5-10 χρόνια τα επαγγέλματα που πρόκειται να απορροφήσουν άτομα είναι κυρίως επαγγέλματα της επιστήμης της πληροφορικής, της μηχανολογίας, της λογιστικής, επαγγέλματα του ναυτικού και της σύγχρονης γεωργικής παραγωγής, έμπειροι πωλητές, ποτοποιοί, κοινωνικοί λειτουργοί και ειδικοί σε άτομα με αναπηρία, νοσηλευτές, μάγειρες και ζαχαροπλάστες, ιδιωτική αστυνόμευση, διανομείς ετοιμού φαγητού και οποιαδήποτε επαγγέλματα έχουν να κάνουν με τον εξοπλισμό ενός νέου σπιτιού. Αντιθέτως πτωτική προοπτική παρουσιάζουν επαγγέλματα ιατρικού τομέα και τραπεζικής, αρχιτέκτονες και πολιτικοί μηχανικοί, δικηγόροι, δημοσιογράφοι, εκπαιδευτικοί καθώς και τα επαγγέλματα εικαστικού και καλλιτεχνικού τομέα. Συμπερασματικά είναι εμφανές ότι οι προτιμήσεις στο εξής θα έρχονται σε αντίθεση με τις προσωπικές - τεχνικές δεξιότητες και ταλέντα που διαθέτουν και θα προσπαθούν να επιλέγουν με βάση τα κοινωνικά δεδομένα και την μελλοντική ζήτηση του κάθε επαγγέλματος.

[\(http://www.protothema.gr/economy/article/309866/poia-epaggelmata-ehoun-mellon-kai-poia-ohi-/\)](http://www.protothema.gr/economy/article/309866/poia-epaggelmata-ehoun-mellon-kai-poia-ohi-/)

2.4 Εργασία και εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα και το εξωτερικό

Είναι σαφές ότι με όλη αυτή την αναστάτωση που επικρατεί στον τομέα της εργασίας δεν είναι λίγοι αυτοί που στρέφονται να αναζητήσουν ένα βιώσιμο μέλλον στο εξωτερικό, ένα εργασιακό περιβάλλον δηλαδή το οποίο θα καλύπτει συνάμα τις προσωπικές τους ανάγκες και επιδιώξεις.

Τα τελευταία δυο χρόνια μέσα από έρευνες που έχουν διεξαχθεί από την "Adecco", μια εταιρία ηγέτης στην παροχή υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού, έχει διαπιστωθεί ότι οι επιχειρήσεις τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό αναζητούν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά από το προσωπικό τους. Αυτά αφορούν τόσο τεχνικές όσο και προσωπικές δεξιότητες, με κύρια χαρακτηριστικά επικοινωνιακές και οργανωτικές ικανότητες, ευελιξία, προσαρμοστικότητα, ομαδικό πνεύμα και εργατικό ήθος. Αντίστοιχα φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι αναζητούν καλό εργασιακό κλίμα, δίκαιη μεταχείριση, ευκαιρίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, τήρηση ωραρίου εργασίας, φήμη εταιρίας και ευέλικτο ωράριο. Φαίνεται ωστόσο ότι περισσότερο ελκυστικές είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες παρέχουν όπως αναφέρουμε παραπάνω κυρίως αξιοκρατία, διαρκή εκπαίδευση και τήρηση ωραρίου εργασίας.

Λόγω των κοινωνικοοικονομικών συνθηκών που επικρατούν στην χώρα μας και ως επακόλουθο του υψηλού επιπέδου ανεργίας οι περισσότεροι στρέφονται στην εύρεση εργασίας στο εξωτερικό. Οι λόγοι που οδηγούν στην μετανάστευση είναι γιατί εκεί μπορούν να εξασφαλίσουν καλύτερες ευκαιρίες σταδιοδρομίας και ευνοϊκότερο βιοτικό επίπεδο. Επιπλέον αναζητούν εκτίμηση για την εργασία που προσφέρουν, οικονομική σταθερότητα, καλές εργασιακές σχέσεις και συνθήκες εργασίας, αίσθηση επαγγελματικής ασφάλειας και καλές αποδοχές. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά είναι αναγκασμένοι να τα αναζητήσουν σε χώρες του εξωτερικού με περισσότερο οικονομική και πολιτική σταθερότητα. (fortune Greece.com).

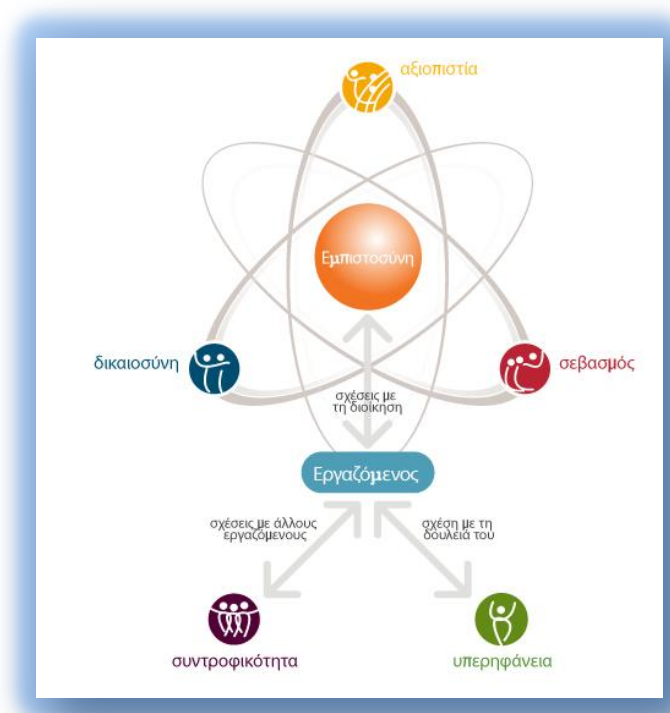
2.5 Ιδανικό εργασιακό περιβάλλον

Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι οι ανάγκες των εργαζομένων πάνω στον τομέα της εργασίας τους δεν είναι κυρίως ο μισθός αλλά η εξασφάλιση ενός ιδανικού εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο θα αναπτύσσονται σχέσεις εκτίμησης, θα αναγνωρίζονται οι προσπάθειά τους, θα έχουν την δυνατότητα να εξελιχθούν και γενικά να εξασφαλίσουν ασφάλεια και σταθερότητα.

Δεν υπάρχει βέβαια ένας ενιαίος ορισμός για το ιδανικό εργασιακό περιβάλλον, καθώς για τον κάθε άνθρωπο αλλάζουν οι προτεραιότητες. Γενικά θα μπορούσε να προσδιοριστεί ως ένα περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσεται ένα κλίμα ισότητας και αξιοπρέπειας, εμπιστοσύνης, αναγνώρισης, ελευθερίας πρωτοβουλιών έκφρασης και συμμετοχής. Παράγοντες δηλαδή οι οποίοι κάνουν τους εργαζόμενους να οικειοποιούνται τον οργανισμό τους, ότι ανήκουν σε αυτόν και νιώθουν υπερήφανοι. Δημιουργεί σε αυτούς το αίσθημα της ικανοποίησης, της επιτυχίας βρίσκοντας νόημα στην εργασία τους. Εκπαιδεύονται με αυτόν τον τρόπο, δημιουργούν, καινοτομούν αναλαμβάνοντας ευθύνες και πρωτοβουλίες, συνεργάζονται, νιώθουν δέσμευση και υπευθυνότητα, θέτουν υψηλούς στόχους

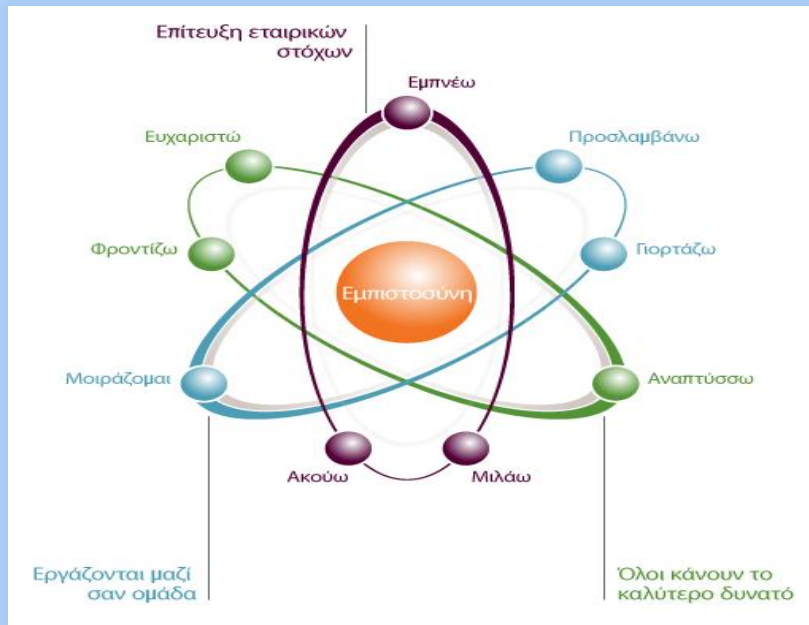
επιδιώκοντας υψηλά αποτελέσματα. (Ηγεσία ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Δ. Μπουραντάς, 2005).

Ομοίως, για κάθε επιχείρηση το ιδανικό εργασιακό περιβάλλον το οποίο προσφέρει διαφέρει ανάλογα με την κουλτούρα, το μέγεθος και το είδος το οποίο δραστηριοποιείται. Σύμφωνα με το "Great Place to Work" «**Εξαιρετικό είναι ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο εμπιστεύεσαι τους ανθρώπους για τους οποίους εργάζεσαι, είσαι υπερήφανος για αυτό που κάνεις και απολαμβάνεις τη συνεργασία με τους συναδέλφους σου**» — Robert Levering, Συνιδρυτής, Great Place to Work®



ΠΗΓΗ ΕΙΚΟΝΑΣ : <http://www.greatplacetowork.gr/our-approach/what-is-a-great-workplace>

Σύμφωνα με την παραπάνω εικόνα διαπιστώνουμε ότι το ιδανικό εργασιακό περιβάλλον με βάση τον εργαζόμενο είναι η αίσθηση υπερηφάνειας για την επιχείρηση και την δουλειά του, η ύπαρξη εμπιστοσύνης ανάμεσα στους εργαζομένους και ταυτόχρονα ικανοποίηση για την συνεργασία τους. Όμως η εμπιστοσύνη δημιουργείται από την αξιοπιστία της διοίκησης, τον σεβασμό προς τους εργαζομένους αλλά και την δίκαιη αντιμετώπιση που τους παρέχεται.



ΠΗΓΗ: <http://www.greatplacetowork.gr/our-approach/what-is-a-great-workplace>

Από την αντίθετη πλευρά σύμφωνα με την παραπάνω εικόνα διαπιστώνουμε ότι το ιδανικό εργασιακό περιβάλλον με βάση τον διευθυντή, σε ένα περιβάλλον που υπάρχει εμπιστοσύνη, είναι η επίτευξη των εταιρικών στόχων με επικοινωνία και έμπνευση. Επίσης η συνεργασία των ομάδων σαν οικογένεια μέσα από την διαδικασία της αμοιβαίας πρόσληψης, συνεισφοράς και της γιορτή για την επιτυχία τους. Επιπλέον οι εργαζόμενοι δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό καθώς υπάρχει δυνατότητα ανάπτυξης τους, φροντίδας και ικανοποίησης.

Συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε ιδανικό είναι ένα εργασιακό περιβάλλον που προσφέρει την δυνατότητα συνεχόμενης βελτίωσης και ανάπτυξης, μαθαίνοντας καινούρια πράγματα μέσα από συνεχείς προκλήσεις που μετατρέπουν το περιεχόμενο της εργασίας πιο ενδιαφέρον. Η συναισθηματική δέσμευση που κατορθώνουν να εξασφαλίσουν μέσα στο περιβάλλον είναι ένας επιπλέον σημαντικός παράγοντας που ωθεί τους ανθρώπους να νιώθουν οικειότητα και αγάπη για το περιβάλλον εργασίας καθώς αποτελούν μέλη ενός οργανισμού, προσφέροντας και οι ίδιοι την αφοσίωση τους προς τους συναδέλφους τους, προς τους στόχους και το όραμα της επιχείρησης. Επίσης είναι σημαντικό να καλλιεργούν ένα αίσθημα ελπίδας και αισιοδοξίας, οδηγώντας τα άτομα στην εύρεση τρόπων και διεξόδων ακόμα και σε αποθαρρυντικές καταστάσεις. Τέλος ένα περιβάλλον απαλλαγμένο από στερεότυπα και προκαταλήψεις τα οποία προκαλούν άγχος στην ζωή των εργαζομένων, αυξάνει την αποδοτικότητα και την ποιότητα παροχής υπηρεσιών.

2.5.1 Καθοριστικοί παράγοντες

Στις μέρες μας το εργασιακό περιβάλλον μεταβάλλεται καθημερινά λόγω συνεχόμενης ανάπτυξης του τεχνολογικού εξοπλισμού αλλά και τις ανάγκες οι οποίες αυξάνονται συνεχόμενα. Αυτό έχει ως επακόλουθο οι επιχειρήσεις να γίνονται πιο απαιτητικές από το εργασιακό τους περιβάλλον. Σε αυτό το σημείο κρίνεται απαραίτητη η συμβολή κάποιων βασικών παραγόντων που συμβάλουν στην δημιουργία ενός ιδανικού εργασιακού περιβάλλοντος όπως η ομάδα-ομαδικότητα, επικοινωνία, ισότητα, επαγγελματική ικανοποίηση, εμπιστοσύνη κ.α.

ΟΜΑΔΑ - ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ

Ως ομάδα ορίζεται η συνύπαρξη δύο ή περισσότερων ατόμων οι οποίοι επιδιώκουν συγκεκριμένους κοινούς στόχους σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα με βάση τους κανόνες που έχουν καθοριστεί. Τα μέλη μια ομάδας αλληλοϋποστηρίζονται, αλληλεξαρτώνται, και αλληλεπιδρούν προσπαθώντας να πετύχουν τον στόχο. Μοιράζονται με υπευθυνότητα τις αρμοδιότητες του καθενός, ανταλλάσσουν απόψεις και εμπειρίες έχοντας συλλογικά την ευθύνη για το τελικό αποτέλεσμα.. (Γαλανάκης Μ. 2012 σελ 506).

Όπως αναφέρεται στο βιβλίο του Κάντα Α, σύμφωνα με τον Shaw, 1976, τα χαρακτηριστικά στοιχεία που θα πρέπει να έχει μια ομάδα είναι τα εξής:

1. Να έχουν κοινή αντίληψη ότι αποτελούν μια κοινωνική ομάδα, δηλαδή ομάδα.
2. Τα κοινά κίνητρα να ικανοποιούν αμοιβαία τις ανάγκες τους.
3. Ύπαρξη κοινών σκοπών και στόχων.
4. Ύπαρξη οργάνωσης, δηλαδή η ομάδα να λειτουργεί στα πλαίσια ρόλων και σύμφωνα με συγκεκριμένους κοινωνικούς κανόνες.
5. Ύπαρξη αλληλεξάρτησης μεταξύ τους. (Κάντας Α. 1995 σελ. 11).

Κατά την δημιουργία μιας ομάδας το αρχικό βήμα είναι η καθιέρωση του μεγέθους της, το οποίο είναι αποτελεσματικότερο όταν αποτελείται από λίγα μέλη γιατί έτσι υπάρχει καλύτερη επικοινωνία και η ομάδα είναι πιο δεμένη. Στην συνέχεια ορίζεται η δομή της ομάδας, η ιεραρχία, η ανταλλαγή μηνυμάτων καθώς και ο καθορισμός και η διανομή των αρμοδιοτήτων. Τέλος θέτονται οι κοινωνικοί κανόνες δηλαδή οι συμπεριφορές που είναι κοινά αποδεκτές όπως εμπιστοσύνη, αμοιβαιότητα, σεβασμός, υπευθυνότητα και κατανόηση που προσδοκούνται από τα μέλη. (Γαλανάκης Μ. 2012, σελ 509).

Οι ομάδες διακρίνονται σε τυπική και άτυπη. Η τυπική ομάδα, δημιουργείται από την κάθε επιχείρηση με σκοπό να αναλάβει συγκεκριμένα έργα σε αντίθεση με την άτυπη ομάδα η οποία δημιουργείται αυθόρμητα από τις κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.

Κάθε μορφής ομάδα θα πρέπει να έχει την ικανότητα να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τα εξωτερικά προβλήματα που προκύπτουν. (Γαλανάκης Μ. 2012, σελ 510).

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Οι ομάδες αποτελούνται από διαφορετικά άτομα ως προς τον χαρακτήρα, την ηλικία, το φύλο, τον τομέα της εργασίας κ.α. συνεπώς η επικοινωνία θεωρείται σημαντικός παράγοντας προκειμένου να συντονιστούν αποτελεσματικά και να συνυπάρξουν, να αναλάβουν τις ευθύνες και να ρισκάρουν για τις συλλογικές αποφάσεις και να φέρουν εις πέρας το έργο που έχουν αναλάβει. (Γαλανάκης Μ. 2012, σελ 514).

Γενικά Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποίαν ένας πομπός Α (άτομο, ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα, ακόμη και ενέργεια, σε ένα δέκτη Β (άτομο, ομάδα) με στόχο να ενεργήσει πάνω του με τρόπο ώστε να προκαλέσει σε αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων, ενέργειας και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει τη κατάστασή του και τη συμπεριφορά του.

Οι βασικές λειτουργίες που εξυπηρετεί η επικοινωνία σύμφωνα με τον Gordon (1993) είναι οι εξής :

1. Την παροχή πληροφοριών για την λήψη των αποφάσεων.
2. Τον έλεγχο της οργάνωσης μέσα από τον καθορισμό των καθηκόντων, της μορφής της εξουσίας και την διατύπωση των κανόνων και των υποχρεώσεων.
3. Την δημιουργία κινήτρων για την υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης και την αφοσίωση σε αυτήν.
4. Την έκφραση προσωπικών αισθημάτων. (Κάντας Α. 1995 σελ.52).

Παράλληλα με την σωστή επικοινωνία φαίνεται ότι αυξάνεται η παραγωγικότητα καθώς οι εργαζόμενοι λαμβάνουν επαγγελματική ικανοποίηση μέσω της σωστής κατανόησης της εργασίας και της αποτελεσματικής διεκπεραίωσης της. Επιπλέον φαίνεται ότι καταστέλλει το άγχος κάνοντας πιο χαλαρές τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και τέλος, φαίνεται ότι δημιουργεί ισχυρές σχέσεις μέσα στην ομάδα σε σημείο που σε περιπτώσεις διαπληκτισμού με τους υφισταμένους και αποχώρησης ενός μέλους αποχωρεί και η υπόλοιπη ομάδα. Το φαινόμενο αυτό είναι γνωστό ως φαινόμενο της χιονοστιβάδας. (Μ. Γαλανάκης, 2012).

ΙΣΟΤΗΤΑ

Για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης είναι σημαντική η ισότητα μεταξύ των εργαζομένων ανεξάρτητα από το φύλο, την ηλικία, την καταγωγή, τον τομέα της εργασίας και την θρησκεία. Οι συνθήκες εργασίας που επικρατούν θα πρέπει να είναι δίκαιες και να υπάρχει ίση μεταχείριση χωρίς διαχωρισμούς παρόλο που υπάρχει σχέση εξουσίας ανάμεσα τους. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχει ένα αίσθημα δικαιοσύνης μεταξύ των εργαζομένων, να μην δημιουργούνται δηλαδή μεταξύ τους αισθήματα ρατσισμού, ανταγωνισμού, προκατάληψης και οτιδήποτε συμβάλει αρνητικά ως προς την δημιουργία ενός ιδανικού εργασιακού περιβάλλοντος. (Γαλανάκης Μ.2012, σελ 544).

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μία πολυδιάστατη έννοια, συνεπώς δεν υπάρχει ένας ενιαίος ορισμός. Ο βαθμός ικανοποίησης που λαμβάνει ένα άτομο από το εργασιακό του περιβάλλον και γενικότερα από το επάγγελμα του επηρεάζει τόσο την κοινωνική και οικογενειακή κατάσταση του όσο και την ψυχική του υγεία. Ως επακόλουθο αυτό αντανακλά και στις σχέσεις του με τους συναδέλφους, επηρεάζοντας ταυτόχρονα την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα τους. Θεωρητικά επαγγελματική ικανοποίηση λαμβάνει το άτομο όταν νιώθει ότι η προσφορά του αναγνωρίζεται και ανταμείβεται ανάλογα. Παράλληλα όμως, έρευνες σύμφωνα με την θεωρία των αναγκών του Maslow έχουν δείξει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση σε κάθε άτομο, προέρχεται εφόσον έχει την ικανότητα μέσα από την εργασία του να καλύψει και ατομικές ανάγκες που έχει, όπως η επιτυχία, η εξέλιξη, η αναγνώριση, η αυτοεκτίμηση η αυτοπραγμάτωση κ.α. (Γαλανάκης Μ. 2012 σελ 539-544).

ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ

Ένας επιπλέον σημαντικός παράγοντας που συμβάλει στην δημιουργία ενός ιδανικού εργασιακού περιβάλλοντος είναι η εμπιστοσύνη. Αυτό σημαίνει η πίστη του εργοδότη απέναντι στον εργαζόμενο ότι διαθέτει ικανότητες και ταλέντα με βάση τα οποία η επιχείρηση μπορεί να στηριχτεί πάνω τους. Συγκεκριμένα σε κάθε επαγγελματικό περιβάλλον θα πρέπει να υπάρχει εμπιστοσύνη καθώς επιφέρει αποτελεσματική επικοινωνία, αυξάνει την παρακίνηση και εξασφαλίζει γενικά την εύρυθμη λειτουργία στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Με την καθιέρωση της εμπιστοσύνης εξασφαλίζεται ο σεβασμός και η ελευθερία λόγου, ειλικρίνεια, τιμιότητα και αφοσίωση. Προκειμένου να εξασφαλιστεί θα πρέπει ο καθένας ατομικά να φέρνει εις πέρας τις υποχρεώσεις του τηρώντας τις υποσχέσεις του, να είναι ξεκάθαρες οι προσδοκίες κάθε μέλους, να υπάρχει σωστή επικοινωνία μέσω της ενεργητικής ακρόασης και τέλος θα πρέπει να θεωρείται δεδομένη από όλα τα μέλη.

Πέρα από τους καθοριστικούς παράγοντες που φαίνονται παραπάνω και σύμφωνα με μία έρευνα που έγινε σε επαγγελματίες - στελέχη επιχειρήσεων στο ερώτημα τι αποτελεί ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον σύμφωνα με την εμπειρία τους, υποστήριξαν ότι η δημιουργική πρόκληση δηλαδή το κατά πόσον ενδιαφέρον είναι το περιεχόμενο της εργασίας και πόσα μπορούν να μάθουν μέσα από αυτό. Επιπλέον η ολοκλήρωση ενός έργου που τους έχει ανατεθεί αποτελεί παράγοντα ικανοποίησης και ολοκλήρωσης των κινήτρων τους. Στην συνέχεια η βοήθεια που είχαν την δυνατότητα να προσφέρουν ή διδαχής γνώσεων που κατείχαν και μετέφεραν σε άλλους καθώς και οι φιλικές σχέσεις που αναπτύχθηκαν μεταξύ τους. (Daniel Goleman, 2011, σελ 161).

Δεν είναι όμως μόνο οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των συνεργατών μέσα στην επιχείρηση και την καθιστούν βιώσιμη. Υπάρχει κάτι άλλο στην βάση που εξασφαλίζει την ταυτότητα τους και δημιουργεί τις βάσεις για την ύπαρξη και την συνέχεια τους σαν ομάδα. Αυτή η ταυτότητα είναι το όραμα και η ηγεσία της επιχείρησης είναι ο βασικός παράγοντας σύνδεσης, συνύπαρξης και συνέχισης των μελών για την επίτευξη των στόχων που έχουν καθορίσει.

2.5.1.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΥΠΑΡΞΗ ΟΡΑΜΑΤΟΣ

Κάθε επιχείρηση προκειμένου να υπάρξει και να αναπτυχθεί οφείλει να βασίζεται σε μια ιδεολογία που θα την κατευθύνει για δράση και επιβίωση. Η ιδεολογία αυτή είναι η ύπαρξη ενός οράματος που δίνει νόημα στην εργασία καθώς είναι η κινητήριος δύναμη προς αποτέλεσμα. Η έννοια αυτή εσωκλείει μέσα της μία προσδοκία για ένα ιδανικό μέλλον που θα είναι αποτέλεσμα συνεργασίας όλων των ομάδων και των τμημάτων για την επίτευξη του.

Το όραμα σύμφωνα με διάφορες πηγές είναι μία έννοια που θεσπίζεται από τα μέλη μιας ομάδας, είναι ξεχωριστό για κάθε επιχείρηση και εκφράζει τις προσδοκίες, τις πεποιθήσεις, τα όνειρα τους στόχους και τις αξίες του κάθε μέλους χωριστά εφόσον ενστερνιστεί αυτήν την έννοια. Είναι μια κινητήρια δύναμη που υπενθυμίζει διαρκώς στους εργαζομένους για ποιο λόγο ξεκίνησαν και που θέλουν να φτάσουν σε ορισμένο χρονικό διάστημα.

Το όραμα προκειμένου να είναι κατανοητό από όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης και να μπορέσουν να το ενστερνιστούν είναι απαραίτητο σε κάθε επιχείρηση να υπάρχει ένα πρόσωπο που θα εμπνέει το προσωπικό και θα τους κάνει να τον εμπιστεύονται. Θα είναι ένα πρόσωπο που μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας του και συνεργασίας του με το προσωπικό θα καταφέρει να κάνει το όραμα της επιχείρησης και δικό τους αυτοσκοπό. Το άτομο αυτό καλείται ηγέτης και η διαδικασία επηρεασμού των ατόμων και ηθελημένης ακολουθίας των εντολών του καλείται ηγεσία. Σε αυτό το σημείο φαίνεται απαραίτητο να αναλυθεί εκτενέστερα η έννοια της ηγεσίας.

Σύμφωνα με τον Δ. Μπουραντά Ηγεσία ορίζεται, η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων ή των συμπεριφορών μια μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας από έναν άνθρωπο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία, να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με την μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα. (, Δ.Μπουραντάς, 2002).

Χαρακτηριστικά μέσα της ηγεσίας είναι η παρακίνηση και η ικανοποίηση των ατόμων. Αυτά επιτυγχάνονται με την καθοδήγηση της συμπεριφοράς, την ανάπτυξη των ατόμων, την έμπνευση τους, την εμπύχωση, την πειθώ και την δημιουργία οράματος. Προσπαθεί λοιπόν η ηγεσία μέσα από την δράση της να υλοποιήσει τις επιδιώξεις της οργάνωσης, παράλληλα με τις ατομικές επιδιώξεις που έχουν ο καθένας χωριστά μέσα στην ομάδα.

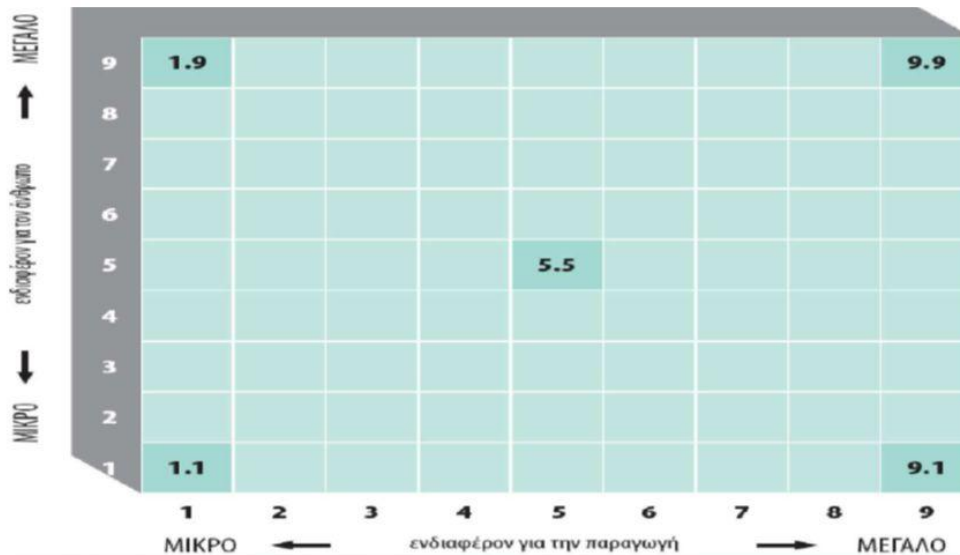
Υπάρχουν 3 βασικά είδη ηγεσίας σύμφωνα με τον τρόπο λήψης των αποφάσεων. Στην πρώτη κατηγορία ηγεσίας ανήκει το αυταρχικό πρότυπο. Σε αυτό, ο ηγέτης είναι αυτός που παίρνει τις αποφάσεις χωρίς να λαμβάνει την άποψη της ομάδας του και ασκεί την δύναμη της τιμωρίας σε περίπτωση μη συμμόρφωσης με τις εντολές του.

Στην δεύτερη κατηγορία ανήκει το Δημοκρατικό πρότυπο. Σύμφωνα με αυτό ο ηγέτης παίρνει τις αποφάσεις σύμφωνα με τις προτάσεις, τις επιθυμίες και τις ανάγκες των μελών της ομάδας του.

Στην Τρίτη κατηγορία ανήκει το εξουσιοδοτικό πρότυπο ηγεσίας στο οποίο ο ηγέτης δίνει την πλήρη εξουσία στην ομάδα του χωρίς εκείνος να συμμετέχει στην λήψη των αποφάσεων.

Σύμφωνα με το βιβλίο του Δ.Μπουραντά και την έρευνα που αναφέρει απ τους R.Lippitt και r.white για τα πρότυπα ηγεσίας, αποτελεσματικότερο φαίνεται να είναι το Δημοκρατικό στιλ ηγετικής συμπεριφοράς.

Η διοικητική σχάρα: Οι πέντε τρόποι ηγετικής συμπεριφοράς



11

(πηγή: <http://slideplayer.gr/slide/11260018/>)

Μέσα στην επιχείρηση υπάρχουν πολλά διοικητικά στελέχη τα οποία θα μπορούσαν να είναι εν δυνάμει ηγέτες. Σύμφωνα με τους Blake και Mouton υπάρχουν αντιπροσωπευτικά στιλ ηγεσίας τα οποία έχουν να κάνουν κυρίως σε ποιόν παράγοντα δίνουν έμφαση. Πιο συγκεκριμένα όπως φαίνεται και στο παρακάτω πρότυπο που ονομάζεται διοικητική σχάρα, στην **θέση 1.1** ανήκουν τα στελέχη ηγετικής συμπεριφοράς τα οποία φροντίζουν μονάχα για την μεταφορά των πληροφοριών. Δεν δείχνουν κανένα ενδιαφέρον για την παραγωγή και την ομάδα τους. Το στιλ αυτό της ηγεσίας δεν φαίνεται να έχει κανένα αποτέλεσμα. Στην **θέση 1.9** περιλαμβάνονται οι ηγέτες οι οποίοι δίνουν σημασία κυρίως στον ανθρώπινο παράγοντα. Θεωρούν ότι μέσω της ικανοποίησης του ανθρώπινου παράγοντα, θα υλοποιηθούν και οι στόχοι της επιχείρησης. Στην **θέση 9.1** φαίνεται να είναι το πρότυπο ηγεσίας που δίνει έμφαση στο παραγόμενο αποτέλεσμα εστιάζοντας δηλαδή την προσοχή του στους τρόπους και τα μέσα για να βελτιώσει την παραγωγή. Στην **θέση 9.9** βρίσκεται το πρότυπο ηγεσίας που δίνει έμφαση τόσο στον ανθρώπινο παράγοντα όσο και στο παραγόμενο αποτέλεσμα. Επομένως βρίσκει τρόπους για να συνδυάσει την ικανοποίηση της ομάδας του με την αποτελεσματική παραγωγή. Στην **θέση 5.5** ανήκουν τα πρότυπα ηγεσίας τα οποία άλλοτε φροντίζουν και δίνουν έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα και άλλοτε στο παραγόμενο αποτέλεσμα.

Συμπερασματικά φαίνεται το πιο αποτελεσματικό πρότυπο ηγεσίας είναι αυτό που βρίσκεται στην θέση 9.9. Δεν αρκεί δηλαδή από μόνη της η ικανοποίηση της ομάδας

ή η επίτευξη έργου. Είναι ωφέλιμο να υπάρχει η παράλληλη συνύπαρξη τους. Σημαντικό είναι βέβαια να υιοθετείται και το κατάλληλο στυλ ηγεσίας σύμφωνα με τον τύπο της εργασίας όπως φαίνεται αναλυτικά στην επόμενη ενότητα.

Προκειμένου να έχουμε αποτελεσματική ηγεσία θα πρέπει να έχουμε και τα επιθυμητά αποτελέσματα που αντιπροσωπεύουν τους στόχους της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει κάθε ηγέτης θα πρέπει να στηρίζονται σε ένα σύστημα αρχών που εξασφαλίζουν την ανταγωνιστικότητα και την διαρκή επιτυχία της επιχείρησης. Η βασική αρχή αφορά τα ισορροπημένα αποτελέσματα για όλες τις ομάδες ενδιαφερόμενων και έχει να κάνει με την ικανοποίηση τους καθώς φροντίζουν για τα συμφέροντα της επιχείρησης και εξασφαλίζουν την επιβίωση και την επιτυχία της. Αυτές οι ομάδες ενδιαφερόμενων αποτελούνται από τους μετόχους, τους πελάτες, τους εργαζόμενους αλλά και την κοινωνία γενικότερα. Η ικανοποίηση αυτή απαιτεί την δημιουργία αξίας και την ανταγωνιστικότητα αυτής. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η δημιουργία οργανισμού. Συνεπώς ο ηγέτης φροντίζει να επιτυγχάνει αποτελέσματα για τους εργαζόμενους, καθώς εκείνοι είναι η κινητήρια δύναμη για την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Θα πρέπει μέσα από συγκεκριμένες διεργασίες να εξασφαλίζει τις κατάλληλες συνθήκες, όπως τον αριθμό των εργαζομένων και των κατάλληλων ικανοτήτων που χρειάζονται. Έπειτα να εξασφαλίζει ομοιόμορφους κανόνες συμπεριφοράς όπως την ομαδικότητα, την συνέπεια, την υπευθυνότητα, την συνεργασία, την ελευθερία πρωτοβουλιών, διάθεση για επίτευξη στόχων, κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές προς τους πελάτες και την συνεχή βελτίωση. Με αυτόν τον τρόπο ο ηγέτης εξασφαλίζει την ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών των εργαζομένων όπως η αναγνώριση και τους κάνει να μπορούν και να θέλουν να επιτύχουν. Στην συνέχεια, ένας ικανός ηγέτης επιτυγχάνει αποτελέσματα για τους πελάτες. Συνεπώς, θα πρέπει να εξασφαλίζει στους πελάτες του ανταγωνιστική αξία προϊόντων και υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης προκειμένου να κερδίσει την ικανοποίηση τους και να μην στραφούν σε ανταγωνιστές του κλάδου. Έπειτα επιτυγχάνει αποτελέσματα για τους μετόχους. Η ικανοποίηση των μετόχων, έρχεται ως επακόλουθο της αύξησης της γενικής κερδοφορίας της επιχείρησης. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης, όπως αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, εναλλακτικούς τρόπους αύξησης των πωλήσεων και μείωση του κόστους των παραγωγικών συντελεστών, τον εντοπισμό και αξιοποίηση επιχειρηματικών ευκαιριών, ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων και διαχείριση με αποτελεσματικότητα και διαφάνεια. Στην συνέχεια θα πρέπει να επιτυγχάνονται αποτελέσματα για την κοινωνία και τις ανάγκες της. Να συμβάλει στην συνοχή, την ευημερία και την πρόοδο της με έργα που αφορούν την παιδεία, την υγεία, τις υποδομές, τα φυσικό περιβάλλον, την, κοινωνική πρόνοια, την έρευνα και τον πολιτισμό. Τέλος θα πρέπει να επιτυγχάνει αποτελέσματα για τον οργανισμό γενικότερα. Η ανταγωνιστικότητα, η διαρκής επιτυχία και γενικά η επιβίωση της επιχείρησης, στηρίζεται στο αποτελεσματικό σύστημα αξιών αλλά και στην διατήρησή του. Ο ηγέτης οφείλει να επιτυγχάνει την επιχειρηματικότητα, συνεχή προσαρμογή με διάφορες διεργασίες, δομές, στρατηγικές, με την διατήρηση της κουλτούρας και των κατάλληλων υποδομών ώστε να διατηρεί και να αναπτύσσει τις θεμελιώδεις ικανότητες που αφορούν, την συνεχή μάθηση και βελτίωση, την ανανέωση, την ευελιξία, την ταχύτητα και την καινοτομία. (Μπουραντάς, 2005, σελ 202-212).

Συμπερασματικά βλέπουμε ότι ο ηγέτης επιτυγχάνει όχι μόνο βραχυπρόθεσμα αλλά και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα μέσω της κατάλληλης διαχείρισης και της δημιουργίας κατάλληλων προϋποθέσεων για την διατήρηση και την συνέχεια του οργανισμού.

2.5.1.2 ΤΥΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Παραπάνω είδαμε ενδεικτικά διάφορα αποτελέσματα που θα πρέπει να επιτυγχάνει ένας ηγέτης τα οποία καλύπτουν άτομα και ομάδες που συνδέονται στενά με την επιχείρηση. Δεν υπάρχει όμως μόνο ένας τύπος ηγεσίας που να είναι από μόνος του αποτελεσματικός σε όλες τις περιπτώσεις της εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος. Η εργασία έχει πολλές μορφές και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Το αποτελεσματικότερο είδος ηγεσίας καθορίζεται σύμφωνα με αυτές τις μορφές και τους παράγοντες κάθε φορά. Στην συνέχεια θα γίνει μία ανάλυση ως προς την διάκριση της εργασίας και ενδεικτικές αποτελεσματικές μορφές ηγεσίας που εφαρμόζονται.

Ενδεικτικά ο τύπος της εργασίας διαχωρίζεται:

α) ως προς το είδος της παραγωγής της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα έχουμε τις επιχειρήσεις πρωτογενούς παραγωγής οι οποίες δραστηριοποιούνται και εκμεταλλεύονται τους πόρους του φυσικού περιβάλλοντος. Αναλυτικότερα τα συγκεκριμένα επαγγέλματα σχετίζονται με την γεωργία, την κτηνοτροφία, την αλιεία, και οτιδήποτε αγαθό υπάρχει στην φύση. Τα παραγόμενα προϊόντα είτε καταναλώνονται άμεσα είτε καταλήγουν στο δεύτερο στάδιο δηλαδή στις επιχειρήσεις δευτερογενούς παραγωγής για περαιτέρω επεξεργασία και μεταποίηση. Στις επιχειρήσεις δευτερογενούς παραγωγής οι πρώτες ύλες προέρχονται από την πρωτογενή παραγωγή μέσω των λειτουργιών της επεξεργασίας, της μεταποίησης ή μετατροπής με την χρήση διάφορων μηχανημάτων ή άλλων τεχνικών ή χημικών μέσων παράγουν νέα προϊόντα. Παράδειγμα των παραπάνω επιχειρήσεων είναι οι βιομηχανικές και βιοτεχνικές επιχειρήσεις.

Σε επόμενο στάδιο τα παραπάνω προϊόντα διατίθενται στις επιχειρήσεις τριτογενούς παραγωγής που ασχολούνται με την διάθεση και διανομή των τελικών προϊόντων, την παροχή υπηρεσιών και την διευκόλυνση των συναλλαγών. Αναλυτικότερα διαχωρίζονται σε εμπορικές, τουριστικές, τραπεζικές, ασφαλιστικές επιχειρήσεις κ.α.

Πέρα όμως από τα παραπάνω υπάρχουν και οι επιχειρήσεις μικτού αντικειμένου δράσης οι οποίες μπορούν να δραστηριοποιούνται ταυτόχρονα στις παραπάνω κατηγορίες παραγωγής.

β) Όσο αναφορά το μέγεθος της επιχείρησης:

Συνοπτικά οι επιχειρήσεις μπορούν να χωριστούν ως προς το μέγεθος τους ως μικρές ή μεγάλες. Η διάκριση αυτή γίνεται σύμφωνα με τον αριθμό των εργαζομένων, τις πωλήσεις και την αξία των στοιχείων του ισολογισμού. Τα πλεονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων που μπορούν να εξασφαλίσουν την εύρυθμη δομή-λειτουργία της επιχείρησης και ως επακόλουθο την βάση για ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον :

1. Χρησιμοποιούν καινοτόμο μηχανολογικό εξοπλισμό που τους επιτρέπει να παράγουν μεγάλη ποσότητα προϊόντων με χαμηλό κόστος
2. Έχουν την δυνατότητα να προμηθευτούν μεγάλη ποσότητα α' υλών σε καλύτερες τιμές με καλύτερους όρους.
3. Επιτυγχάνουν αύξηση της παραγωγικότητας με τον κατάλληλο καταμερισμό της εργασίας.
4. Δυνατότητα επιλογής κατάλληλου προσωπικού σύμφωνα με τις ανάγκες τους
5. Έχουν την δυνατότητα ελέγχου των αναγκών της αγοράς ώστε να λαμβάνουν αποτελεσματικές επιχειρηματικές αποφάσεις.
6. Τέλος έχουν την δυνατότητα μακροπρόθεσμου δανεισμού με ευνοϊκούς όρους.

Ενώ σε αντίθετη περίπτωση οι μικρού μεγέθους επιχειρήσεις :

1. Έχουν την δυνατότητα έγκαιρης προσαρμογής στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον.
2. Δυνατότητα άμεσου και αποτελεσματικού ελέγχου λόγω του μεγέθους τους.
3. Άμεση επαφή με τους πελάτες. (Τζωρτζάκη Α.Μ, Τζωρτζάκης Κ. σελ 60-61).

γ) Ένας επιπλέον διαχωρισμός μπορεί να γίνει ως προς την οργάνωση εσωτερικά και τις σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών.

Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη την οργάνωση εσωτερικά και τις σχέσεις του ανθρώπινου δυναμικού, τις απαιτήσεις για αποτέλεσμα σύμφωνα με τους στόχους και τις συνθήκες απαιτούνται διαφορετικά πρότυπα ηγεσίας σύμφωνα με τον τύπο εργασίας.

Πιο συγκεκριμένα αν το περιβάλλον είναι ιεραρχικά δομημένο έτσι ώστε να υπάρχει αυταρχική κουλτούρα, γραφειοκρατία και συγκέντρωση εξουσίας στα ανώτερα στελέχη απαιτείται ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας καθώς τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις είναι προκαθορισμένα.

Σε αντίθετη περίπτωση σε ένα τμήμα έρευνας και ανάπτυξης που διατυπώνονται νέες απόψεις και ιδέες σχετικά με διάφορα ζητήματα είναι σημαντικό να υπάρχει ένα χαλαρό σύστημα ηγεσίας το οποίο θα προωθεί την επικοινωνία και την από κοινού λήψη των αποφάσεων για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

δ) Στην συνέχεια ένας επιπλέον διαχωρισμός που θα μπορούσε να γίνει είναι ως προς το έργο προς υλοποίηση. Στην περίπτωση που ένα έργο είναι σαφές και οι ρόλοι του προσωπικού ξεκάθαροι δεν υπάρχουν περιθώρια συζήτησης και από κοινού απόφασης ειδικά όταν το έργο επείγει είναι απαραίτητο ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας προκειμένου να υλοποιηθεί στον προγραμματισμένο χρόνο. Ομοίως στην ίδια περίπτωση βρίσκεται η εμπιστευτικότητα του έργου διότι τα περιθώρια συμμετοχής των εργαζομένων θα είναι περιορισμένα.

Σε αντίθετη περίπτωση που ένα έργο είναι σημαντικό να είναι αποδεκτό από το προσωπικό είναι καλύτερο να υπάρχει ένα χαλαρό σύστημα ηγεσίας το οποίο θα δίνει την δυνατότητα στους εργαζομένους να εργαστούν αποτελεσματικά χωρίς να υπάρχει το αίσθημα της απάθειας και της άρνησης το οποίο θα τους καθιστά μη αποδοτικούς. Γενικότερα το στυλ ηγεσίας προσαρμόζεται σε κάθε περίπτωση εργασίας ανάλογα με την ωριμότητα των ατόμων δηλαδή να θέλουν να ξέρουν και να μπορούν να υλοποιήσουν έργο.

Ως προς τον τύπο της εργασίας είναι αντιληπτό ότι γίνεται επίσης ένας διαχωρισμός ως προς το είδος εργασίας που παρέχεται (χειρωνακτική, πνευματική η μικτή), τον αριθμό των ατόμων που χρειάζονται για την υλοποίηση ενός έργου (ατομική ή

ομαδική εργασία), καθώς και την μη αμειβόμενη εργασία ή διαφορετικά εθελοντική εργασία. Επιπλέον υπάρχει η μερική απασχόληση η οποία αφορά κυρίως υπηρεσίες (πχ γραμματέας, βοηθός κ.α) και η εποχιακή ή προσωρινή απασχόληση η οποία εμφανίζεται τα τελευταία χρόνια στα τουριστικά επαγγέλματα.

Πέρα από τα παραπάνω όμως η συνεχόμενη τεχνολογική εξέλιξη και η αυξανόμενη χρήση του διαδικτύου σε καθημερινή βάση οδήγησε στην δημιουργία της εργασίας από απόσταση μέσω του διαδικτύου ή αλλιώς στην εμφάνιση της Τηλεργασίας.

Ουσιαστικά ο εργαζόμενος μπορεί να παρέχει τις υπηρεσίες του από το σπίτι του ή από το μέρος που κάνει τις διακοπές του χωρίς να ακολουθεί συγκεκριμένο ωράριο εργασίας. Επομένως και η Τηλεργασία θεωρείται ένας από τους σημαντικούς διαχωρισμούς ως προς τον τύπο της εργασίας.

Υιοθετώντας λοιπόν σε κάθε περίπτωση ξεχωριστά ανάλογα με τις ανάγκες της εργασίας το κατάλληλο είδος της παραγωγής, το μέγεθος της επιχείρησης, την οργάνωση εσωτερικά και το ανάλογο στυλ ηγεσίας που απαιτείται εξασφαλίζεται η βιώσιμη ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης. Συγχρόνως βέβαια και σε συνδυασμό με τα παραπάνω καθοριστικός παράγοντας για την εξέλιξη της επιχείρησης είναι και η κουλτούρα παράλληλα με το οργανωσιακό κλίμα που διαμορφώνεται, όπως αναφέρεται πιο συγκεκριμένα παρακάτω.

2.5.1.3 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ

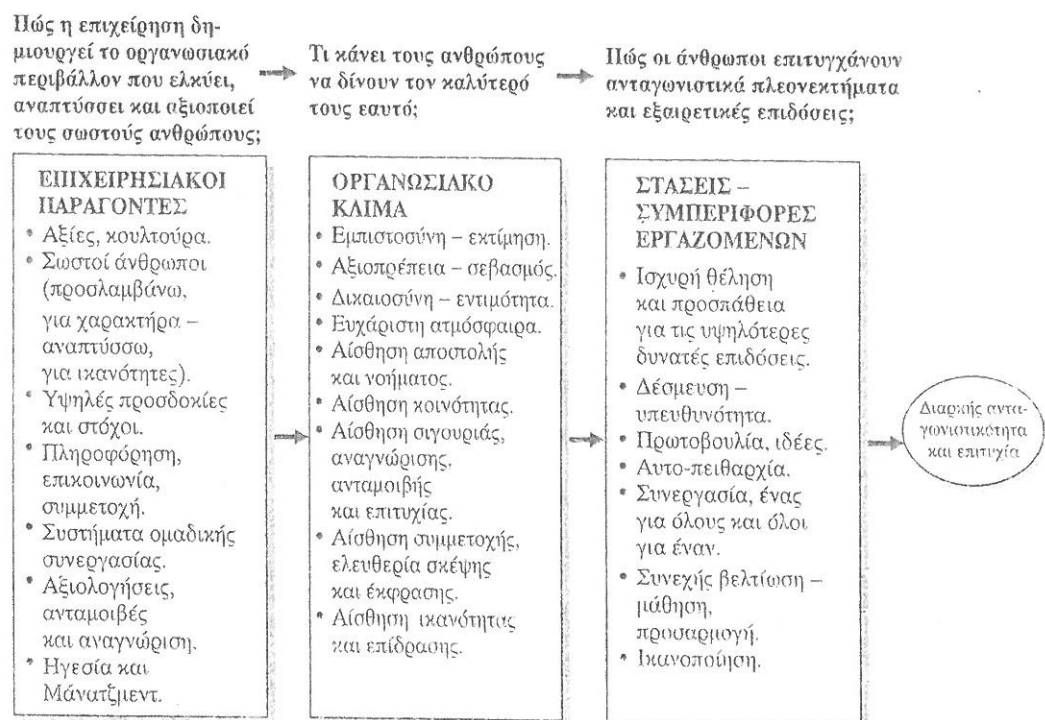
<<Η κουλτούρα ορίζεται ως οι κοινές φιλοσοφίες, ιδεολογίες, αξίες, παραδοχές, δοξασίες, προσδοκίες, στάσεις και πρότυπα οι οποίες συνδέουν μεταξύ τους τα μέλη μιας κοινότητας>> (Kilmann). Η κουλτούρα δηλαδή συνήθως πηγάζει από την εσωτερική αντίληψη των ατόμων, θεσπίζεται στην επιχείρηση από τους ιδρυτές της και στην συνέχεια ακολουθείται από τα υπόλοιπα στελέχη τα οποία είτε ήδη έχουν καθώς έτσι είναι η προσωπικότητα τους, είτε μαθαίνουν και υιοθετούν στην συνέχεια. Επομένως η κουλτούρα σε μια επιχείρηση προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται και δρουν οι άνθρωποι σε μια επιχείρηση. Εφόσον η κουλτούρα είναι κατάλληλη μπορεί να συμβάλει στην ανταγωνιστικότητα, την αποτελεσματικότητα και την μακροχρόνια επιτυχία. (Μπουραντάς, 2005, σελ 120)

Σύμφωνα με τους καθηγητές Ο'Reilly και J.Pfeffer, όπως φαίνεται στο βιβλίο Ηγεσία ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, στη μελέτη τους για τις <<εξαιρετικές επιχειρήσεις>>, διαπίστωσαν ότι οι επιχειρήσεις αυτές διαθέτουν θεμελιώδεις αξίες οι οποίες είναι η βάση για την στρατηγική που ακολουθούν αλλά και για τις αποφάσεις που παίρνουν. Οι αξίες αυτές συνιστούν την κουλτούρα της επιχείρησης η οποία και προσδιορίζει ποια είναι η κατάλληλη συμπεριφορά του προσωπικού. Επομένως τα άτομα που επιλέγονται σε αυτές τις επιχειρήσεις δεν είναι για τις γνώσεις και τις ικανότητες τους οι οποίες μαθαίνονται με τον χρόνο αλλά είναι με κριτήρια του χαρακτήρα τους και το αν ταιριάζουν με την κουλτούρα της επιχείρησης ώστε να την αγαπήσουν, να επιτύχουν ξεχωριστά αποτελέσματα και να υλοποιήσουν τους στόχους και το όραμα της επιχείρησης.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα των αξιών αυτών αποτελούν η συνεργασία, το ομαδικό πνεύμα, η επικοινωνία, η ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών, η θέληση για διαρκή μάθηση και εξέλιξη, η προσαρμοστικότητα και η δημιουργικότητα.

Ομοίως οι επιχειρήσεις αυτές αντιμετωπίζουν τα άτομα τους σαν την κύρια πηγή επιτυχίας τους και έτσι φροντίζουν για αυτούς. Συγκεκριμένα φροντίζουν για

την συνεχή μάθησή και εξέλιξη τους αλλά και την πλήρη ενημέρωσή τους για την εικόνα της επιχείρησης σε ό,τι αφορά τα λειτουργικά, τα εμπορικά και τα χρηματοοικονομικά στοιχεία αλλά και τα αποτελέσματα που προσδοκούν. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται σαφές και από τους ίδιους η γενικότερη εικόνα της επιχείρησης και πως θα ήταν καλό να κινηθούν και οι ίδιοι για να έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Παράλληλα τους προσφέρουν ένα κλίμα εκτίμησης κατανόησης και εμπιστοσύνης προκειμένου να τους δώσουν το έναυσμα να πάρουν πρωτοβουλίες και να δημιουργήσουν, χωρίς φόβο ότι θα κάνουν λάθος. Συγχρόνως εστιάζουν πολύ στην δημιουργία ομάδων μέσα στην επιχείρηση οι οποίες θα λειτουργούν αυτόνομα και θα επιτυγχάνουν αποτελέσματα συλλογικά έχοντας ως αποτέλεσμα να αυξάνουν την ικανοποίηση των ατόμων καθώς θα έχουν επιτύχει αποτελέσματα μέσω της οργάνωσης της εργασίας τους, της ομαδικότητας και της συλλογικής ευθύνης.



(Πηγή: Ηγεσία ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, σελ 92)

Στο σημείο αυτό καλό είναι να αναφερθεί και η θεωρία αναγκών του Maslow για την σημασία της ικανοποίησης και της αναγνώρισης. Γενικότερα όσο ικανοποιείται μια ανάγκη στην ιεραρχία αναγκών του Maslow τόσο υπάρχει κορεσμός της δηλαδή μη επιθυμία της προσωρινά. Δεν ισχύει όμως το ίδιο και για το τελευταίο στάδιο της θεωρίας των αναγκών στο οποίο περιλαμβάνονται η ανάγκη για επιτυχία, αναγνώριση, εκτίμηση και αυτοεκτίμηση. Οι ανάγκες αυτές δεν ικανοποιούνται ποτέ πλήρως αλλά αντιθέτως όσο αποκτώνται τόσο αυξάνονται. Επομένως εφόσον η επιχείρηση καλύπτει τις ανάγκες των εργαζομένων της και οι ίδιοι αισθάνονται ικανοποίηση και ολοκλήρωση θα έχει ως αποτέλεσμα να αυξάνεται και η διάθεση τους για να προσφέρουν περισσότερα.

Είναι σημαντικό οι ηγέτες των επιχειρήσεων να υπενθυμίζουν διαρκώς την κουλτούρα τους στους εργαζομένους δίνοντας τους το καλό παράδειγμα μέσω της δικιάς τους συμπεριφοράς για το τι είναι αποδεκτό και τι όχι και να τους φέρνουν διαρκώς παραδείγματα προκειμένου να τα κατανοήσουν στην πράξη. Παράλληλα να ανταμείβουν η να τιμωρούν τις αντίστοιχες συμπεριφορές προς παραδειγματισμό όλων. (Μπουραντάς, 2005, σελ 330).

2.5.1.4 ΜΟΡΦΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Πέρα από την αποτελεσματική ηγεσία είναι απαραίτητο για κάθε επιχείρηση να υπάρχει μια ενιαία μορφή Διοίκησης που θα κάνει ξεκάθαρους τους σκοπούς και τους στόχους της, καθώς και θα ρυθμίζει τα πλαίσια και τους κανόνες της εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος καθώς και τις υποχρεώσεις. Οι λειτουργίες που εξυπηρετούν σε αυτήν την διαδικασία είναι ο Προγραμματισμός, η Οργάνωση, η Στελέχωση, η Αξιολόγηση, η Επικοινωνία και η Ομαδικότητα.

Αναλυτικότερα ο Προγραμματισμός είναι μια έννοια που αφορά όλα τα τμήματα της επιχείρησης και όχι μόνο τα ανώτερα στελέχη. Ορίζεται ως η διαδικασία καθορισμού των στόχων και η επιλογή μιας μελλοντικής πορείας δράσης για την επίτευξη των στόχων αυτών.

Στάδια Προγραμματισμού:

- 1) Καθορισμός στόχων – προορισμού της επιχείρησης
- 2) Διατύπωση διάφορων εναλλακτικών για την επίτευξη των στόχων
- 3) Επιλογή κατάλληλης εναλλακτικής που διατυπώθηκε από τα διοικητικά στελέχη.
- 4) Εφαρμογή κατάλληλης στρατηγικής δράσης
- 5) Αξιολόγηση στρατηγικής

Στόχος Προγραμματισμού:

Είναι σημαντικό να είναι προκαθορισμένος ένας σαφής σκοπός-στόχος καθώς και οι ενέργειες που θα οδηγήσουν σε αυτόν. Εφόσον τα παραπάνω είναι ξεκάθαρα από όλα τα μέλη του προσωπικού δημιουργούνται κίνητρα για αύξηση της παραγωγικότητας και επιτυχίας. Επιπλέον μέσω της διαδικασίας του προγραμματισμού σε ένα εργασιακό περιβάλλον, βελτιώνονται οι σχέσεις μεταξύ του προσωπικού και των στελεχών, αναδεικνύονται και αξιολογούνται οι προσπάθειες των εργαζομένων με αποτέλεσμα την ανάπτυξη τους και την αύξηση της αποδοτικότητας τους.

Μέσω του προγραμματισμού επιτυγχάνεται η έγκαιρη πρόβλεψη των μεταβολών δηλαδή των προβλημάτων της επιχείρησης καθώς και οι ευκαιρίες ή απειλές που μπορούν να προκύψουν. Επιτυγχάνεται ένας συντονισμός στο περιβάλλον της επιχείρησης μέσω ενός συνόλου αποφάσεων που διατυπώνονται για το μέλλον. Κάνει ξεκάθαρους τους στόχους, διευκολύνοντας την εύρεση τρόπων υλοποίησης. Επομένως κάθε εργαζόμενος γνωρίζει την πορεία επίτευξης της εργασίας του σύμφωνα πάντα με τους καθορισμένους στόχους της επιχείρησης. Παράλληλα εξασφαλίζεται ένα κλίμα πειθαρχίας και αποτελεσματικότητας προσφέροντας και την δυνατότητα αξιολόγησης των επιλογών μας.

Τέλος κάθε εργαζόμενος νιώθει το αίσθημα της επιτυχίας εφόσον συνέβαλλε αποτελεσματικά στην υλοποίηση των στόχων και των επιδόσεων της επιχείρησης.

Στην συνέχεια Οργάνωση είναι η διαδικασία του καταμερισμού της εργασίας μεταξύ των ατόμων η των ομάδων και ο συντονισμός των ενεργειών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Βασικά στάδια της οργάνωσης:

- 1) Προσδιορισμός σκοπού
- 2) Καθορισμός ενεργειών και απόδοση τους στα αρμόδια μέλη
- 3) Στελέχωση
- 4) Δημιουργία πλάνου οργάνωσης

Οδηγίες αποτελεσματικής οργάνωσης:

- Οι αλλαγές στα πλαίσια της οργάνωσης να είναι σύμφωνα με τις επιδιώξεις και τα συμφέροντα των εργαζομένων.
- Να υπάρχει χαλαρό σύστημα Διοίκησης.
- Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση σύμφωνα με τις γνώσεις και τις ικανότητες του.
- Κάθε προϊστάμενος να απευθύνεται σε έναν μόνο υπάλληλο για μία εργασία. Να μην ανατίθεται σε πολλά άτομα.
- Να υπάρχει έγγραφη αναφορά της εργασίας εξίσου από τον προϊστάμενο και τον εργαζόμενο ώστε να είναι ξεκάθαρο το περιεχόμενο και οι απαιτήσεις της εργασίας.

Η Στελέχωση αφορά διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα πριν από την πρόσληψη αλλά και μετά την πρόσληψη του προσωπικού.

Οι διαδικασίες αυτές είναι:

- 1) Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή η αξιολόγηση του υπάρχοντος προσωπικού και πρόβλεψη ανάγκης προσωπικού για το μέλλον.
- 2) Η προσέλευση υποψηφίων για την εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού σύμφωνα με τις δεξιότητες, τις ικανότητες, και τις γνώσεις που απαιτούνται.
- 3) Επιλογή του κατάλληλου προσωπικού έπειτα την εκδήλωση ενδιαφέροντος από τους υποψηφίους και τα στάδια της συνέντευξης.

Μέσω της διαδικασίας της Στελέχωσης επιτυγχάνεται η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, δημιουργώντας έτσι ένα αρμονικό εργασιακό περιβάλλον όπου οι στόχοι και οι αρμοδιότητες είναι κατανοητές ανάλογα με τις ικανότητες-ταλέντα κάθε εργαζομένου.

Στην συνέχεια η Αξιολόγηση είναι η διαδικασία που ακολουθεί μετά την πρόσληψη του προσωπικού έπειτα από ορισμένο χρονικό διάστημα και μετράει την απόδοσή τους. Μέθοδοι αξιολόγησης αποτελούν οι ετήσιες εκθέσεις και οι κλίμακες αξιολόγησης. Οι ετήσιες εκθέσεις αποτυπώνουν εγγράφως δυνάμεις και αδυναμίες του εργαζομένου καθώς και τρόπους βελτίωσης. Οι κλίμακες αξιολόγησης προσδιορίζουν ένα πλήθος παραγόντων αξιολόγησης όπως γνώση του αντικειμένου, συνεργασία, ποσότητα και ποιότητα έργου που επιτυγχάνει, βαθμό εντιμότητας και πρωτοβουλίας, την συνέπεια και την εμπιστοσύνη που εμπνέει. Η αξιολόγηση που γίνεται μετά από ορισμένο χρονικό διάστημα, επιβεβαιώνει αν έχουν επιλεγεί τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις καθώς και ότι πληρούν τις προϋποθέσεις για την ύπαρξη και την συνέχιση ενός αρμονικού κλίματος εργασίας. (Τζωρτζάκη Α.Μ, Τζωρτζάκης κ. 2007 – Σαλάβου Ελένη, Κυριακίδου Ολίβια, 2010)

2.5.1.5 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Η επιλογή μιας σωστής μορφής διοίκησης η οποία είναι απαραίτητη προκειμένου να υπάρξει αποτελεσματικότητα στην επιχείρηση είναι πολύ σημαντική συγχρόνως όμως πρέπει να προσδιοριστεί ένας επιπλέον όρος που ωθεί τους εργαζομένους να εργάζονται με διάθεση σε ένα ευχάριστο κλίμα και αυτό είναι η παρακίνηση τους.

Προκειμένου να υπάρξουν υψηλές επιδόσεις και ανταγωνιστικότητα απαιτείται η ύπαρξη ισχυρής θέλησης από τους συνεργάτες. Οι οικονομικές αμοιβές δεν παρακινούν τους εργαζομένους αλλά τους υποκινούν. Όταν είναι κακές υπάρχει δυσαρέσκεια ενώ όταν είναι καλές εξασφαλίζεται απλά η μη δυσαρέσκεια αλλά όχι η ικανοποίηση. Παρόλα αυτά οι εργοδότες μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζομένους τους με άλλες αμοιβές όπως τα μπόνους ή πριμ καθώς θεωρούνται μέσα αναγνώρισης-επιβράβευσης.

Η παρακίνηση εξασφαλίζεται κυρίως μέσω της ηγετικής συμπεριφοράς και όχι από την πολιτική της επιχείρησης. Η παρακίνηση κάνει τους εργαζομένους να δίνουν τον καλύτερο εαυτό για υψηλές επιδόσεις. Περιλαμβάνει στοιχεία τα οποία προκαλούν ψυχική ευχαρίστηση (στοιχεία δηλαδή που έχουν από μόνα τους αξία). Σύμφωνα με την θεωρία των αναγκών του Maslow, οι ανάγκες που μας παρακινούν, είναι η ανάγκη για επιτυχία, εκτίμηση, σεβασμό, κύρος, αυτοεκτίμηση, αναγνώριση, προσωπική ανάπτυξη, αυτονομία και αυτοπροσδιορισμό, δημιουργία, άσκηση επιρροής σε άλλους για δύναμη και εξουσία, κοινωνικές σχέσεις (αλληλεπίδραση), ανάγκη για ολοκλήρωση (επίτευξη των στόχων). Όλα τα παραπάνω δίνουν νόημα στην εργασιακή αλλά και προσωπική ζωή, επομένως μας παρακινούν να προσπαθήσουμε να τα υλοποιήσουμε. Το όραμα αποτελεί έναν παράγοντα παρακίνησης αφού αποτελεί πηγή έμπνευσης για ένα καλύτερο αύριο και δίνει δηλαδή νόημα στην καθημερινότητά τους. Μέσα από το όραμα δηλαδή να εκφράζονται και τα προσωπικά οφέλη. Επιπλέον να υπάρχει ποικιλία δραστηριοτήτων στην εργασία ώστε να μην καταλήγει σε βαρετή αρμοδιότητα και μη ενδιαφέρουσα. Μια ποικιλία καθηκόντων μπορεί να παρακινήσει και τελικά να ικανοποιήσει το άτομο εφόσον έχει την δυνατότητα να χρησιμοποιήσει περισσότερες γνώσεις, ικανότητες και μεθόδους. Ο προϊστάμενος μπορεί να εξασφαλίσει αυτό το μέσο της ικανοποίησης μέσω της εναλλαγής θέσεων και της ποικιλίας καθηκόντων. Επιπλέον σημαντικός παράγοντας είναι ο εργαζόμενος να αντιλαμβάνεται την σημασία της προσφερόμενης εργασίας του και το πώς συμβάλει αυτή ως ένα ολοκληρωμένο έργο. Με αυτόν τον τρόπο νιώθει μία αίσθηση δημιουργίας και ότι η εργασία του έχει έναν λόγο ύπαρξης. Έτσι αυξάνεται η διάθεση του ατόμου για την υλοποίηση αλλά και η αυτοεκτίμηση του. Είναι σημαντικό λοιπόν ο εργοδότης να υποδεικνύει στους εργαζομένους το νόημα της εργασίας τους. Στην συνέχεια ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι η ανάπτυξη των γνώσεων, των ικανοτήτων αλλά και της προσωπικότητας τους. Με αυτόν τον τρόπο ικανοποιούνται οι ανάγκες της ολοκλήρωσης, αυτοεκτίμησης και αναπτύσσεται η αυτοπεποίθηση του ατόμου. Επιτυγχάνεται με αυτόν τον τρόπο εξέλιξη και η πρόοδος του ατόμου. Η ανάθεση προκλητικών στόχων και η υλοποίησή τους είναι ένας ακόμα παράγοντας κινητοποίησης καθώς αποτελεί μια πρόκληση για τους εργαζομένους και τους κάνει να καταλάβουν τις μέγιστες, δυνατές προσπάθειες εφόσον συνδέονται και με υλικές ή μη ανταμοιβές. Είναι

απαραίτητο βέβαια οι στόχοι να είναι κατανοητοί, δύσκολοι αλλά εφικτοί, υλοποιήσιμοι σε ορισμένο χρονικό διάστημα, συμφωνημένοι και αποδεκτοί από τους εργαζομένους. Σε αυτό το στάδιο είναι σημαντική και η στήριξη και αυτοπεποίθηση των εργαζομένων αναθέτοντας τους καθήκοντα σύμφωνα με τις δυνατότητες τους και βοηθώντας τους να κατανοήσουν με ποια μέσα και με ποιο τρόπο θα τα επιτύχουν. Ενισχύονται με αυτόν τον τρόπο τα όρια των δυνατοτήτων τους και ως επακόλουθο η αυτοπεποίθηση τους καθώς απαλείφονται συναισθήματα φόβου μέσω της εμπύχωσης, της ενθάρρυνσης, της στήριξης και της καθοδήγησης από τους εργοδότες. Στην συνέχεια ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την κινητοποίηση είναι η αναγνώριση από τον προϊστάμενο. Αυτή μπορεί να είναι επίσημη ή ανεπίσημη αντίστοιχα. Επίσημη μορφή αναγνώρισης αποτελεί η ετήσια αξιολόγηση, η ετήσια αύξηση μισθού, επίσημοι έπαινοι και βραβεία, προαγωγές η διάφορα μπόνους και πριμ. Χαρακτηριστικές περιπτώσεις αποτελούν για παράδειγμα η ολοκλήρωση ενός έργου με χαμηλό κόστος η πριν το προβλεπόμενο χρονικό διάστημα, η εξαιρετική υπομονή σε μία δύσκολη κατάσταση ή η έξυπνη αντιμετώπιση ενός δύσκολου προβλήματος. Ανεπίσημη μορφή αξιολόγησης μπορεί να είναι η επιβράβευση-αναγνώριση μέσω της καθημερινής συμπεριφοράς μας,]. Αυτή αφορά την εκτίμηση ή το ενδιαφέρον που δείχνουμε και το πόσο υπολογίζουμε την προσφορά τους καθημερινά. Μια μορφή αναγνώρισης θα μπορούσε να είναι για παράδειγμα όταν ένας προϊστάμενος κάνει γνωστές τις επιδόσεις ενός εργαζομένου στους ανωτέρους του ή ακόμα και ένα ευχαριστώ για την βοήθεια που προσέφερε. Ομοίως σημαντικό είναι και το καθημερινό feedback για συγκεκριμένες ενέργειες από τον προϊστάμενο, δηλαδή η επισήμανση σε ότι θετικό παρατηρεί στις επιδόσεις, τα αποτελέσματα η την συμπεριφορά του εργαζομένου ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο την ικανοποίηση του και την διάθεση του να συνεχίζει να προσπαθεί και να επαναλαμβάνει παρόμοιες συμπεριφορές. Επιπλέον είναι σημαντικό να υπάρχει το αίσθημα ευθύνης και συμμετοχής των εργαζομένων για το έργο που αναλαμβάνουν κατανοώντας δηλαδή ότι η ευθύνη για το τελικό αποτέλεσμα είναι δική τους και ότι έχουν την αντίστοιχη αυτονομία η ελευθερία πρωτοβουλιών για την υλοποίηση της. Με το δικαίωμα συμμετοχής δημιουργείται στα μέλη ικανοποίηση καθώς νιώθουν ότι δημιουργούν, επιτυγχάνουν και εξασφαλίζουν την εκτίμηση και την αναγνώριση από τους άλλους και ως επακόλουθο νιώθουν αυτοεκτίμηση.

Είναι σημαντικό λοιπόν ο εργοδότης να παρακινεί τους εργαζομένους να εκφράζουν την γνώμη τους, να προτείνουν λύσεις και να παίρνουν αποφάσεις. Ομοίως ο ίδιος να τους ενημερώνει για την αποτελεσματικότητα τους και την συνολική εικόνα της επιχείρησης.

Γενικότερα όμως, τα κίνητρα που χρησιμοποιούνται συνήθως είναι ανεπαρκή όταν δεν υπάρχει αγάπη σε αυτό που κάνουν. Η αγάπη είναι η κινητήρια δύναμη που κάνει τους ανθρώπους να δίνουν το μέγιστο δυνατόν των ικανοτήτων τους, ενώ ταυτόχρονα οι προκλήσεις στο εργασιακό περιβάλλον διώχνουν την ρουτίνα που μπορεί να έχει δημιουργηθεί.

Τέλος θα πρέπει να εξαλείφονται καταστάσεις αντίθετες των κινήτρων όπως είναι το αίσθημα της αδικίας σε περιπτώσεις άνιση αντιμετώπισης ως προς την απόδοση. Οι κακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και οι μη αποτελεσματική και γραφειοκρατική οργάνωση και πολιτική της επιχείρησης, οι κακές συνθήκες εργασίας και η ανισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, οι ασαφείς και

μη υλοποιήσιμες εργασίες, η συμπεριφορά ενός προϊσταμένου που δεν δίνει κίνητρα, η μη σύνδεση αμοιβών με τις επιδόσεις των εργαζομένων, κατανόηση του κάθε εργαζομένου χωριστά και παρακίνηση του με τον κατάλληλο τρόπο. (Μπουραντάς Δ, 2005).

2.5.1.6 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Μια επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει και να αναπτυχθεί θα πρέπει να είναι διαρκώς ανταγωνιστική και αποτελεσματική. Επομένως είναι ωφέλιμο να αποτελείται από άτομα που κατέχουν δεξιότητες επικοινωνίας, διαπροσωπικές δεξιότητες, παίρνουν πρωτοβουλίες και προσαρμόζονται εύκολα στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Γενικά η συναισθηματική νοημοσύνη διακρίνεται σε άτομα που είναι σε θέση να παρατηρούν τα μη λεκτικά μηνύματα επικοινωνίας μεταξύ των συναδέρφων τους τα οποία όμως είναι η ειλικρινή φωνή των διαφωνιών τους. Αυτά τα μηνύματα ενδεικτικά αποτελούνται από τον τόνο της φωνής, την στάση του σώματος, τις εκφράσεις του προσώπου ή την πιθανή νευρική κατάσταση που υπάρχει στα χέρια. Είναι χαρακτηριστικά που μπορεί να έρχονται σε αντίθεση με τα λόγια που εκφράζει το άτομο. Είναι σημαντικό λοιπόν μέσα στο εργασιακό περιβάλλον να υπάρχει η δυνατότητα αντίληψης αυτών των συναισθημάτων ή αλλιώς η ενσυναίσθηση από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας ώστε να υπάρξει η δυνατότητα συζήτησης των διαφωνιών και να διατηρηθεί ένα αρμονικό κλίμα εργασίας.

Ειδικότερα είναι συνήθως άτομα με αυτεπίγνωση, που μπορούν να διαχειρίζονται τις παρορμήσεις, έχουν την δυνατότητα να μπαίνουν στην θέση των άλλων, να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα και τις ανάγκες τους. Μπορούν να επικοινωνούν ουσιαστικά, να ασκούν επιρροή στους γύρω τους καθώς και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις ικανότητες του κάθε ατόμου προς όφελος της επιχείρησης. Δημιουργούν με αυτόν τον τρόπο ένα κλίμα ουσιαστικής επικοινωνίας και συνεργασίας που είναι ένας παράγοντας απαραίτητος και την ύπαρξη και την συνέχεια της επιχείρησης. Τα άτομα με συναισθηματική νοημοσύνη έχουν αναπτύξει την διαίσθηση τους, είναι σε θέση δηλαδή να αναγνωρίζουν τα μηνύματα που λαμβάνουν από το εξωτερικό περιβάλλον με βάση την συναισθηματική μνήμη που διαθέτουν και να δρουν ανάλογα. Η ικανότητα αυτή της αυτεπίγνωσης βασίζεται σε 3 συναισθηματικές ικανότητες.

1. Η επίγνωση των συναισθημάτων, δηλαδή ο τρόπος που επηρεάζεται η επίδοση με βάση και τις αξίες που έχει το κάθε άτομο.
2. Ακριβής επαναξιολόγηση για τις δυνάμεις και αδυναμίες που έχει και η ικανότητα για βελτίωση.
3. Αυτοπεποίθηση δηλαδή το θάρρος που δείχνει σύμφωνα με τις αξίες, τις ικανότητες και τους στόχους που έχει για την διατύπωση των ιδεών και την στήριξη τους παρά τις αντιξοότητες που ενδεχομένως προκύπτουν.

Έπειτα εξίσου σημαντική είναι η δυνατότητα να ακούνε τον συνεργάτη τους και τις ανησυχίες του και να προσπαθούν να τον ενθαρρύνουν ή να δώσουν λύση στο πρόβλημα του. Δημιουργούνται με αυτόν τον τρόπο ισχυροί δεσμοί και ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ τους. Έπειτα η βοήθεια προς τους άλλους και η αναγνώριση των επιτευγμάτων τους με επιδοκιμασία είναι ένα επιπλέον χαρακτηριστικό που ωθεί

τα μέλη να συνεχίσουν αυτό που κάνουν και να παραμένουν αφοσιωμένοι στην εργασία λαμβάνοντας περισσότερη ικανοποίηση. Μέσω της ανατροφοδότησης επιτυγχάνεται η ειλικρίνεια και η εμπιστοσύνη μεταξύ των συναδέρφων και η ομάδα δένεται ακόμα περισσότερο. Μια άλλη σημαντική τακτική που είναι χαρακτηριστικό της συναισθηματικής νοημοσύνης και εξασφαλίζει ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον είναι η ένδειξη εμπιστοσύνης μέσα στην ομάδα ακόμα και σε έναν αδύναμο συνεργάτη και το αίσθημα ότι αναμένουν το καλύτερο δυνατόν από αυτόν. Παρακινείται αυτόματα και προσφέρει τον καλύτερο του εαυτό.

Επιπλέον τα άτομα με συναισθηματική νοημοσύνη διαθέτουν αυτοέλεγχο και διαχειρίζονται τις παρορμήσεις τους διατηρώντας την ψυχραιμία τους σε δύσκολες καταστάσεις. Σε συνθήκες πίεσης δεν κάνουν παρορμητικές κινήσεις ενώ παραμένουν εστιασμένοι στον σκοπό τους. Εν συνέχεια διαθέτουν ευσυνειδησία και αξιοπιστία. Τα άτομα αυτά είναι ικανά να καλλιεργούν το αίσθημα της εμπιστοσύνης και της εντιμότητας. Έχουν υψηλά το αίσθημα της ηθικής και συγκρούονται με ενέργειες που είναι σε αντίθεση. Παράλληλα είναι άτομα οργανωτικά προσανατολισμένα προς τον στόχο, νιώθοντας έντονα το αίσθημα της ευθύνης για την ολοκλήρωση των υποχρεώσεων τους και την εκπλήρωση των στόχων τους. Εξίσου σημαντικό είναι το χαρακτηριστικό της αυτοσυγκράτησης που διαθέτουν και είναι απαραίτητο σε ένα εργασιακό περιβάλλον προκειμένου να ελαχιστοποιούνται τα προβλήματα. Άτομα με έλλειψη αυτοσυγκράτησης μπορούν να παρουσιάσουν ανάγωση συμπεριφορά προς τους συναδέρφους τους σε περίπτωση διαπληκτισμού. Αντιθέτως το χαρακτηριστικό της ευσυνειδησίας, δημιουργεί υπεύθυνους συνεργάτες, άτομα δηλαδή που βοηθάνε με οποιονδήποτε τρόπο τους συνεργάτες τους και φροντίζουν να τους ενημερώνουν για πιθανές αλλαγές και εξελίξεις σε περίπτωση αδείας τους. Συγχρόνως είναι άτομα αξιόπιστα καθώς εκτελούν τα καθήκοντα τους στην ώρα τους. Επιπλέον άτομα με συναισθηματική νοημοσύνη διαθέτουν τα χαρακτηριστικά της καινοτομίας και της προσαρμοστικότητας πάνω στην δουλειά τους. Είναι ανοιχτοί σε νέες ιδέες και λύσεις, παίρνουν ρίσκα, προσαρμόζονται γρήγορα στις αλλαγές και αντιμετωπίζουν πολλαπλές απαιτήσεις με ηρεμία και προσαρμοστικότητα στις διάφορες συνθήκες που επικρατούν.

Συνεπώς η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια έννοια που βασίζεται σε ένα σύνολο προσωπικών και κοινωνικών δεξιοτήτων όπως έχει αποτυπώσει πολύ καλά και ο Daniel Goleman για τον χώρο της εργασίας. (Goleman Daniel, 2011).

3. Επιχείρηση και βιωσιμότητας της επιχείρησης

Στο σημείο αυτό φαίνεται απαραίτητο να δοθεί ένας ορισμός για το τι αποτελεί επιχείρηση και τι εννοούμε με τον όρο της βιωσιμότητας της. Η Επιχείρηση είναι μια παραγωγική-οικονομική μονάδα με την έννοια ότι συνδυάζει όλους τους παραγωγικούς συντελεστές και τους αξιοποιεί σωστά προκειμένου να παράγει αγαθά ή υπηρεσίες που θα διαθέτει στους καταναλωτές με σκοπό το κέρδος. Αποτελείται από έμψυχους παραγωγικούς συντελεστές οι οποίοι είναι το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης δηλ το σύνολο των ανθρώπων που εργάζονται στην επιχείρηση αλλά και από άψυχους παραγωγικούς συντελεστές υλικούς ή άυλους. Οι υλικοί είναι το σύνολο του εξοπλισμού της επιχείρησης όπως

μηχανολογικός, ηλεκτρονικός, τα μέσα μεταφοράς οι εγκαταστάσεις της κ.α. Ο άυλος είναι το σήμα της επιχείρησης, η άδεια της και η επωνυμία της.

Βιωσιμότητα είναι η δυνατότητα της επιχείρησης να λειτουργεί μακροπρόθεσμα, έχοντας την δυνατότητα να παράγει κερδοφόρα αποτελέσματα. Χαρακτηριστικό στοιχείο για την διασφάλιση της ανάπτυξης της είναι η ικανότητα της να ανταποκρίνεται στους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους οικονομικούς στόχους που έχει θέσει. Η έννοια της βιωσιμότητας είναι στατική και δυναμική. Είναι στατική καθώς εξαρτάται από τις επιδόσεις του παρελθόντος και την παρούσα οικονομική κατάσταση της επιχείρησης και είναι δυναμική σύμφωνα με τις προοπτικές του μέλλοντος. (Goleman Daniel, 2011).

Στην συνέχεια υπάρχουν διάφοροι τρόποι μέτρησης της βιωσιμότητας μιας επιχείρησης άλλοτε ποσοτικοί, άλλοτε ποιοτικοί ή ακόμα και συνδυασμός τους. Παρακάτω φαίνεται ένα ποιοτικό-ποσοτικό κριτήριο μέτρησης της βιωσιμότητας που λαμβάνει υπόψη του πολλές μεταβλητές του εσωτερικού αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

3.1 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ BALANCE SCORECARD

Προκειμένου μια επιχείρηση να εξασφαλίσει την μακροχρόνια βιωσιμότητα και κερδοφορία της είναι σημαντικό να ακολουθεί μια συγκεκριμένη στρατηγική μακροχρόνια η οποία έχει προέλθει από διαδικασίες ελέγχου των αποτελεσμάτων από το παρελθόν και τα αίτιά τους. Έχοντας μια συγκεκριμένη εικόνα ακολουθούν ανάλογη στρατηγική με βάση το όραμα και την κουλτούρα της επιχείρησης προσπαθώντας να την βελτιώνουν συνεχώς προκειμένου να πετύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα – στόχους.

Επομένως βασικό κριτήριο βιωσιμότητας με βάση τα παραπάνω θα μπορούσε να θεωρηθεί η Κάρτα Ισόρροπης Στοχοθεσίας ή αλλιώς Balance Scorecard που έχει διατυπωθεί από τους Kaplan και Norton οι οποίοι υποστηρίζουν ότι οι χρηματοοικονομικοί δείκτες δεν παρέχουν την απόλυτη ενημέρωση για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Αντιθέτως, λαμβάνουν υπόψη τους, τους χρηματοοικονομικούς δείκτες σε συνδυασμό με τις Εσωτερικές Επιχειρησιακές Διαδικασίες, τον Πελάτη και τις λειτουργίες- διαδικασίες μάθησης και ανάπτυξης.

Προκειμένου λοιπόν για να επιτευχθεί η βιωσιμότητα της επιχείρησης μακροπρόθεσμα έχουμε 4 συνιστώσες

- με βάση την χρηματοοικονομική συνιστώσα καλό θα ήταν να γνωρίζουμε για παράδειγμα ποιές είναι οι οικονομικές προσδοκίες των μετόχων μας, ποιές δράσεις ακολουθούμε και ποίοι είναι οι κατάλληλοι δείκτες.
- Με βάση την πελατειακή συνιστώσα θα μπορούσαμε να εξετάσουμε ποία είναι η εικόνα μας προς τους πελάτες, πως μπορούμε να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες τους, τι αντιλαμβάνεται ως ποιότητα ο πελάτης και πόσο πιστοί είναι οι πελάτες στα προϊόντα μας.
- Με βάση την συνιστώσα των εσωτερικών διαδικασιών εξετάζουμε πως θα εναρμονίσουμε τις εσωτερικές διαδικασίες με τις απαιτήσεις των πελατών, τι είδους τεχνολογική και οργανωτική υποδομή θα πρέπει να εξασφαλίσουμε, πως θα δημιουργήσουμε μια αλυσίδα αξίας ανάμεσα στις κύριες και υποστηρικτικές

λειτουργίες, πως θα ενστερνιστούν οι εργαζόμενοι τους στόχους της επιχείρησης, πως θα καλλιεργήσουμε την αίσθηση του ενδιαφέροντος και εμπιστοσύνης ανάμεσα στους εργαζομένους και πως θα αναπτυχθούν ακόμα περισσότερο.

- Με βάση την συνιστώσα μάθησης και ανάπτυξης εξετάζουμε ποιά είναι η κατάλληλη κουλτούρα για την ικανοποίηση των πελατών μας καθώς και την ομαλή λειτουργία και επίτευξη των στρατηγικών στόχων . Πως θα αναπτυχθεί ένα κλίμα καινοτομίας, συνεργασίας, ανταλλαγή γνώσεων και πληροφορίες ώστε να υπάρξει "αγάπη" για την επιχείρηση και τέλος πως θα επιτευχθεί καλλιέργεια των επιθυμητών ικανοτήτων των εργαζομένων. (Παπαδάκης Β.Μ. 2007).

3.2 Οικονομικά κριτήρια

Στην συνέχεια οι οικονομικές καταστάσεις αποτελούν ένα σύνολο δεδομένων με βάση τα οποία μπορούν να παρθούν οι οικονομικές αποφάσεις στις επιχειρήσεις από τους ενδιαφερόμενους. Οι κυριότερες οικονομικές καταστάσεις είναι ο Ισολογισμός, η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης, ο πίνακας διάθεσης αποτελεσμάτων, η κατάσταση του λογαριασμού γενικής εκμετάλλευσης και το προσάρτημα του Ισολογισμού και των αποτελεσμάτων χρήσης.

Σκοπός τους είναι να πληροφορήσουν τους ενδιαφερόμενους που βρίσκονται έξω από την επιχείρηση (τράπεζες, μετόχους, πιστωτές), αλλά και να παρέχουν πληροφορίες για την οικονομική θέση της επιχείρησης, τις μεταβολές της, την απόδοση της και τις ταμειακές ροές της σε άλλους χρήστες της επιχείρησης προκειμένου να πάρουν οικονομικές αποφάσεις που είναι απαραίτητες για την συνεργασία τους όπως οι επενδυτές, οι προμηθευτές, οι πιστωτές, οι πελάτες, οι δανειστές, το κράτος κ.α.

Προκειμένου να διαπιστωθεί λοιπόν η βιωσιμότητα της επιχείρησης είναι αναγκαίο να ελέγχουμε κάποια οικονομικά στοιχεία προκειμένου να βλέπουμε την πορεία της και να αναγνωρίζουμε πιθανά προβλήματα και ανάγκες που έχει. Αυτός ο έλεγχος γίνεται τόσο μέσα από τις Οικονομικές Καταστάσεις μιας επιχείρησης, όσο και με την εφαρμογή απλών Αριθμοδεικτών ανάλογα με τις ανάγκες μας κάθε φορά προκειμένου να διαπιστώσουμε την επάρκεια των Κεφαλαίων της, την Ρευστότητα της, τις Υποχρεώσεις ή Απαιτήσεις που έχει κ.α. Παρακάτω αναφέρονται ενδεικτικά 'μερικοί' από τους αριθμοδείκτες που μας είναι χρήσιμοι προκειμένου να έχουμε μια εικόνα της επιχείρησης από τη λειτουργικότητα της και το κατά πόσο βιώσιμη είναι.

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ:

1) Δείκτης Γενικής ρευστότητας = Διαθέσιμα + Απαιτήσεις + Αποθέματα

Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις

Δείχνει την δυνατότητα άμεσης ρευστότητας μιας επιχείρησης, αλλά και το περιθώριο ασφαλείας που διατηρεί η Διοίκηση της για να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις καθημερινές υποχρεώσεις της. Όσο μεγαλύτερο είναι το αποτέλεσμα τόσο αποτελεσματικότερη είναι η επιχείρηση ως προς την ρευστότητα της.

2) Δείκτης ταχύτητας είσπραξης Απαιτήσεων = Πωλήσεις σε ημέρες

Απαιτήσεις

Δείχνει τον ρυθμό με τον οποίο εισπράτουμε σε σχέση με τις πωλήσεις μας. Μεγάλη ταχύτητα στην είσπραξη των απαιτήσεων, σημαίνει μικρότερη πιθανότητα ζημίας για την επιχείρηση από επισφαλής πελάτες.

$$3) \text{ Δείκτης Κάλυψης Τόκων} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη προ τόκων και φόρων}}{\text{Σύνολο χρεωστικών τόκων}} \text{ σε φορές}$$

Αποτελεί ένα μέτρο ασφαλείας των μακροχρόνιων πιστωτών και εκφράζει την δυνατότητα μιας επιχείρησης να εξοφλεί τους τόκους της σε σχέση με την δυναμικότητα των κερδών της.

$$4) \text{ Δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη Εκμετάλλευσης}}{\text{Καθαρές πωλήσεις}} \text{ σε \%}$$

Καθαρές πωλήσεις

Εκφράζει το ποσοστό του κέρδους που μένει στην επιχείρηση μετά την αφαίρεση από τις πωλήσεις του Κόστους Πωληθέντων και των λοιπών εξόδων. Όσο μεγαλύτερος είναι δείκτης τόσο πιο επικερδής είναι η επιχείρηση.

$$5) \text{ Κεφαλαιακή επάρκεια} = \frac{\text{Ίδια κεφάλαια}}{\text{Συνολικά κεφάλαια}} \text{ τιμές 0-100}$$

Δείχνει μια εικόνα αυτονομίας της επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης τόσο μικρότερη είναι η ανάγκη για ξένα κεφάλαια.

$$6) \text{ Αριθμοδείκτης ιδίων προς ξένα κεφάλαια} = \frac{\text{Ίδια κεφάλαια}}{\text{Ξένα κεφάλαια}} \text{ σε \%}$$

Χρησιμοποιείται προκειμένου να διαπιστώσουμε αν υπάρχει υπερδανεισμός σε μια επιχείρηση. Είναι σημαντικό ο δείκτης να είναι > 1 προκειμένου να υπερτερούν τα κεφάλαια των φορέων της επιχείρησης σε σχέση με των δανειστών.

$$7) \text{ Δείκτης αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων} = \frac{\text{Καθαρά Κέρδη}}{\text{Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων}} \text{ σε \%}$$

Εκφράζει την κερδοφόρα δυναμικότητα της επιχείρησης δηλαδή τη αποτελεσματικότητα με την οποία τα κεφάλαια των φορέων της επιχείρησης απασχολούνται σε αυτήν.

8) Δείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Ενεργητικού = $\frac{\text{Πωλήσεις}}{\text{Σύνολο Ενεργητικού}}$ σε φορές

Ο Αριθμοδείκτης αυτός χρησιμοποιείται προκειμένου να υποδείξει πόσο καλά αξιοποιεί η επιχείρηση τα περιουσιακά της στοιχεία για να πραγματοποιήσει τις πωλήσεις της. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης τόσο πιο αποτελεσματικά έχουν αξιοποιηθεί τα Πάγια της.
(N.NIAPXOS,2004).

3.3 Εσωτερικές Διαδικασίες

Σημαντικός παράγοντας για την επιβίωση κάθε επιχείρησης είναι οι διεργασίες που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό της και προσδιορίζουν το κόστος της. Ένας τρόπος παρακολούθησης του κόστους μιας επιχείρησης είναι η Αλυσίδα αξίας. Η Αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης έχει ως ρόλο τον προσδιορισμό του κόστους που έχει η κάθε κύρια δραστηριότητα μιας επιχείρησης ξεχωριστά και μέσω αυτής μπορούμε να βγάλουμε συμπεράσματα για το πώς να αξιοποιήσουμε καλύτερα την σύνδεση μεταξύ των διάφορων τμημάτων ώστε να ελαχιστοποιήσουμε το κόστος προς τον καταναλωτή και να αποκτήσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στην αλυσίδα αξίας υπάρχουν δευτερεύουσες δραστηριότητες οι οποίες είναι εξίσου σημαντικές με τις πρώτες αλλά δεν είναι εύκολο να καθορισθεί το κόστος τους. Οι κύριες δραστηριότητες είναι μείζων σημασίας καθώς καθορίζουν:

Α) την κοστολογική της θέση σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Β) την συνεισφορά κάθε τμήματος στην εξυπηρέτηση πελατών την οποία αξιοποιώντας σωστά επιτυγχάνεται καλύτερη και γρηγορότερη ανταπόκριση στις ανάγκες τους.

Γ) αποτελούν πηγή διαφοροποίησης προϊόντος ή υπηρεσίας.

Πιο συγκεκριμένα αποτελεί υποκατηγορία ενός συστήματος αξίας που περιλαμβάνει εξίσου τις αλυσίδες αξίας των προμηθευτών, των καναλιών διανομής και των πελατών. Καταφέρνει με αυτόν τον τρόπο να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εφόσον συντονίσει και διαχειριστεί αποτελεσματικά όλες τις παραπάνω αξίες. Φαίνεται λοιπόν αναγκαίο μια επιχείρηση να συνάψει ποιοτικές σχέσεις με τους προμηθευτές της, προκειμένου και οι ίδιοι να βελτιώνουν την απόδοσή τους όσο γίνεται περισσότερο και έτσι να μειώνεται η αξία για τους πελάτες. Ως αξία ορίζεται το ποσό που είναι πρόθυμοι να αποδώσουν οι καταναλωτές προκειμένου να αποκτήσουν αυτό που τους προσφέρεται. Ένας χαρακτηριστικό παράδειγμα σχέσεις προμηθευτών-πελατών αποτελεί η Levi Strauss & Co η οποία μέσα από μια κερδοφόρα πορεία κατάφερε να αποκτήσει φήμη και έπειτα να την αξιοποιήσει σε περιόδους κάμψης σε κάθε τμήμα της αλυσίδας αξίας της ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ίδια προσπαθούσε να προσφέρει ποιότητα, τιμή και καινοτόμα προϊόντα στους πελάτες της. Σύναπτε βαθύτερες σχέσεις με προμηθευτές που δεν θα μπορούσαν να βλάψουν την φήμη τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η διακοπή της σχέσης της με την

Μπούρμα της Κίνας λόγω προβλημάτων που αντιμετώπιζε με τα ανθρώπινα δικαιώματα, μια συνεργασία δηλαδή που θα μπορούσε να χαλάσει την φήμη της Levi Strauss ενώ συνέχισε την συνεργασία της με ένα εργοστάσιο στο Μπαγκλαντές. Το εργοστάσιο αυτό απασχολεί παιδάκια ηλικίας 14 ετών, τα οποία συντηρούσαν τις οικογένειές τους και θα αντιμετώπιζαν σοβαρά προβλήματα επιβίωσης σε περίπτωση διακοπής της εργασίας τους. Έτσι η Levi Strauss συμφώνησε να πληρώνει τους μισθούς αυτών των παιδιών προκειμένου να γυρίσουν στο σχολείο μέχρι να φτάσουν στο νόμιμο όριο της ηλικίας. Με αυτήν την πράξη φανερώνεται η δέσμευσή της απέναντι στους προμηθευτές της και η αναγνώριση της αλληλοσυσχέτισης τους φανερώνοντας προς τα έξω ένα γνήσιο ενδιαφέρον για τον άνθρωπο και όχι μόνο επιδίωξη οφέλους για χαμηλό κόστος α' υλών. Παράλληλα διαθέτει αρχές όπως η ηθική, η αξιοκρατία, η επικοινωνία και η ελευθερία πρωτοβουλιών προς το προσωπικό της οι οποίες προσθέτουν επιπλέον φήμη στο τμήμα παραγωγής της αλυσίδας αξίας. Επιπλέον φήμη προστίθεται και από τον καινοτόμο τεχνολογικό εξοπλισμό της που της προσφέρει ταχύτητα εξυπηρέτησης, ποιότητα και καλύτερες τιμές. Επιπροσθέτως διαθέτουν ένα οργανωμένο σύστημα εκρών με το οποίο γίνεται έγκαιρα και σωστά η διανομή, εξασφαλίζεται η διαθεσιμότητα και ο στενός συντονισμός με τους λιανέμπορους των προϊόντων της για την άμεση ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της. Μέσα από την πολυετή συνεργασία της με την διαφημιστική εταιρία παρουσιάζει στους πελάτες της πρωτότυπες και καινοτόμες διαφημιστικές καμπάνιες. Φροντίζει να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις με τα ανεξάρτητα καταστήματα που πουλάνε ενδύματα με την επωνυμία της καθώς το κοινό νομίζει ότι ανήκουν στην ίδια και είναι σημαντικό για την φήμη της, τα καταστήματα να συνεχίσουν να διατηρούν την ποιότητα των προϊόντων. Εμφανή είναι και η συμμετοχή της σε φιλανθρωπικά ιδρύματα με δωρεές ρούχων για άτομα που το έχουν ανάγκη. Τέλος η Levi Strauss προσπαθεί να διατηρήσει επικοινωνία με τους πελάτες της ακόμα και μετά την αγορά σε περίπτωση ελαττωματικών προϊόντων. Παράλληλα συμμετέχει στο πρόγραμμα της ανακύκλωσης με επιστροφή του ρουχισμού μετά την πλήρη χρήση τους. Με αυτό τον τρόπο προβάλλει την φήμη της μέσω της οικολογικής συνείδησης. (Παπαδάκης Β.Μ. 2007).

3.4 Πελατειακά κριτήρια

Σε συνδυασμό με τα παραπάνω ο Αστερισμός αξίας προσπαθεί να προσθέσει στην αλυσίδα αξίας νέες μορφές αξίας από νέους φορείς μέσω της συλλειτουργίας τους. Προσπαθεί να δώσει έμφαση στο τι επιπλέον μπορεί να επιτύχει ο πελάτης μετά την απόκτηση του προϊόντος. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η μελέτη περίπτωσης της IKEA που έχει αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των χαμηλών τιμών της που φτάνει μέχρι 25%. Αυτό συμβαίνει γιατί επαναπροσδιορίζει διαρκώς την σχέση της με το σύστημα που την περιβάλλει. Η IKEA έχει κατορθώσει να δώσει καινοτόμα διάσταση στα προϊόντα της καθώς υπόσχεται να παραδώσει στον πελάτη καλοσχεδιασμένα ποιοτικά προϊόντα σε χαμηλές τιμές εφόσον οι ίδιοι αναλάβουν την συναρμολόγηση τους. Τους παρέχεται κατάλογος με πλήρης οδηγίες και επιπλέον υπάρχει δυνατότητα ηλεκτρονικής επικοινωνίας για την επίλυση αποριών. Συγχρόνως εκδίδει το περιοδικό Space Magazine στο οποίο μπορούν να βρουν ιδέες για διακόσμηση. Στόχος της IKEA είναι να κάνει την διακόσμηση του σπιτιού μια ευχάριστη και αποτελεσματική από

πλευρά κόστους εμπειρία. Επιπλέον η ΙΚΕΑ εξασφαλίζει στους πελάτες της μια ευχάριστη οικογενειακή έξοδο μέσα από τους εύχρηστους χώρους που εξασφαλίζει όπως χώροι στάθμευσης, καφετέριες, παιδικές χαρές, καροτσάκια κ.α. Η ΙΚΕΑ έχει δημιουργήσει μια δική της φιλοσοφία. Οι πελάτες έχουν την δυνατότητα να αγοράσουν μοναδικά προϊόντα που δεν θα βρουν αλλού καθώς και ποικιλία προϊόντων για όλες τις ανάγκες. Παράλληλα αναγράφονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες πάνω στα προϊόντα προκειμένου να πραγματοποιήσουν μόνοι τους τις αγορές τους και να μην χρειαστούν την βοήθεια κάποιου πωλητή. Συνάμα τους προσφέρεται η δυνατότητα να κάνουν κάτι με το οποίο δεν τους έχει δοθεί η ευκαιρία να ασχοληθούν πρωτύτερα. Πιο συγκεκριμένα να συναρμολογήσουν με ευχαρίστηση μόνοι τους προϊόντα, βελτιώνοντας με αυτόν τον τρόπο την ποιότητα της ζωής τους. Η ΙΚΕΑ εξασφαλίζει στους πελάτες της χαμηλές τιμές καθώς συνεργάζεται με πολλούς προμηθευτές και παραγγέλλει σε μεγάλες ποσότητες κερδίζοντας και οι ίδιοι μέσα από αυτήν την συνεργασία καθώς έχουν την δυνατότητα πρόσβασης σε παγκόσμιες αγορές και επιπλέον ανακαλύπτουν νέα υλικά σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τις ανάγκες της ΙΚΕΑ. . Συγχρόνως οι 14 αποθήκες που διαθέτει φροντίζουν για την έγκαιρη κάλυψη των αναγκών των καταστημάτων. Μέσω αυτής της σχέσης, παρατηρούμε ότι προστίθεται η αξία, μέσω της συνεργασίας και οι πελάτες την αντιλαμβάνονται διαφορετικά μέσω του χρόνου εργασίας που διαθέτουν αλλά και των πληροφοριών και εμπειρίας που λαμβάνουν. (Παπαδάκης Β.Μ. 2007).

3.5 Ανάπτυξη- μάθηση (Δ.Α.Π)

Στις μέρες μας οι επιχειρήσεις, είτε είναι μικρού είτε μεγάλου μεγέθους, έχουν αντιληφθεί ότι η επιτυχία εξαρτάται από τους εργαζομένους και γενικότερα το ανθρώπινο δυναμικό. Επομένως η βιωσιμότητα αλλά και κερδοφορία συνδέεται με την ποιότητα και τις παροχές που έχει το προσωπικό σε μια επιχείρηση.

Με τον όρο “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων” ορίζεται, ανάλογα με το μέγεθος και την δραστηριότητα, η διαδικασία της διαχείρισης και του συντονισμού του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Επιπλέον η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ασχολείται με την τακτική εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, την ρύθμιση της προβλεπόμενης νομοθεσίας για την ίση μεταχείριση και δίκαιη ανταμοιβή των εργαζομένων, την ενημέρωση για τα ζητήματα που αφορούν την επιχείρηση, τις συνθήκες εργασίας που επικρατούν, την εξασφάλιση των βασικότερων υπαλλήλων αλλά και την αποτελεσματική αξιολόγησή τους ώστε να διανέμονται οι αρμοδιότητες με βάση τις ικανότητες του καθενός με σκοπό την επίτευξη των στόχων. Ουσιαστικά ενισχύει την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα σε μια επιχείρηση με το να καθορίζει τον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ο οποίος αποσκοπεί στην αποδοτικότερη χρησιμοποίηση των ικανοτήτων – ταλέντων που διαθέτουν ξεχωριστά.

Με την συνεχόμενη εξέλιξη των επιχειρήσεων η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αντιμετωπίζει τον ανθρώπινο παράγοντα ως το βασικότερο κεφάλαιο για την ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού αλλά και την επίτευξη των στόχων. Επομένως με την πάροδο του χρόνου οι εργαζόμενοι θεωρούνται και αντιμετωπίζονται σαν “πολύτιμο αγαθό” για μια επιχείρηση καθώς είναι πλέον αποδεδειγμένο πως δεν συμβάλλουν μόνο στην αύξηση των κερδών.

Σκοπός και ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι αρχικά να λειτουργεί αποτελεσματικά αξιοποιώντας το ανθρώπινο δυναμικό της το οποίο αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάθε επιχείρηση. Επιπλέον σημαντικό κομμάτι είναι η πρόσληψη εξειδικευμένων ατόμων ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης καθώς και η ανάπτυξη, η καθοδήγηση και γενικότερα η αξιοποίησή τους έτσι ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους απέναντι στην επιχείρηση. Παράλληλα όμως η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι υποχρεωμένη να βελτιώνει συνεχώς την ποιότητα του εργασιακού χώρου και να ελέγχει ότι τηρούνται οι προβλεπόμενοι εργασιακοί κανόνες με βάση την νομοθεσία. Αναλυτικότερα η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει τις εξής βασικές λειτουργίες :

- 1) Στελέχωση οποία περιλαμβάνει :
 - i. Προγραμματισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού. Γίνεται αξιολόγηση στο προσωπικό το οποίο υπάρχει και το προσωπικό το οποίο θα χρειαστεί στο μέλλον. Ουσιαστικά είναι η προσέλευση του "ιδανικού" ανθρώπινου δυναμικού για την κάλυψη κενών θέσεων, η επιλογή του καταλληλότερου για την θέση ανάλογα με τις προβλεπόμενες ανάγκες αλλά επιπλέον είναι η διαχείριση των αποχωρήσεων που υπάρχουν για διάφορους λόγους.
 - ii. Ανάλυση Θέσεων Εργασίας. Λεπτομέρειες σχετικά με την εργασία και τις απαιτήσεις για την σωστή επιλογή του προσωπικού με βάση τις ικανότητές τους.
 - iii. Εντοπισμό, Προσέλευση και Επιλογή του Ανθρώπινου Δυναμικού. Δείχνει τους τρόπους-διαδικασίες με τις οποίες γίνεται ο εντοπισμός, η προσέλευση και η τελική επιλογή του προσωπικού μιας επιχείρησης (συμπλήρωση εντύπου, τεστ και διαδικασία επιλογής κλπ)
- 2) Ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων :_Ανάλυση μεθόδων όσο αναφορά την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού με εκπαιδευτικά προγράμματα ενισχύοντας την δημιουργικότητα και την καινοτομία.
- 3) Αξιολόγηση ανθρωπίνου δυναμικού :_Περιγράφει την έννοια, τον σκοπό και τις μεθόδους αξιολόγησης
- 4) Σύστημα αμοιβών των εργαζομένων :_Ανάλυση του μισθού και των ημερομισθίων αλλά και τον στόχο. Για παράδειγμα με βάση την θέση εργασίας και την αξιολόγηση των απαιτήσεων καθορίζεται ο μισθός.
- 5) Επιπλέον η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ασχολείται με τις σχέσεις των εργαζομένων, φροντίζει για την σωστή και αποτελεσματική επικοινωνία ανάμεσά τους ενώ ταυτόχρονα διασφαλίζει την υγεία και ασφάλεια του ανθρώπινου δυναμικού.
Αναλυτικότερα η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελείται από τρεις κυρίως μεθόδους στρατηγικής. Αρχικά τα διοικητικά στελέχη διεξάγουν με αποτελεσματικότητα τις πρακτικές που ορίζονται. Σε δεύτερο στάδιο το προσωπικό θεωρείται το βασικότερο στοιχείο στην επιχείρηση το οποίο αντιμετωπίζεται με αποτελεσματικό τρόπο ώστε να αποτελέσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η τρίτη και τελευταία μέθοδος στρατηγικής σκοπεύει στην διεξαγωγή των στόχων, την υποστήριξη αλλά και την υλοποίηση από όλα τα μέλη της επιχείρησης. (Σαλάβου Ελένη, Κυριακίδου Ολίβια 2010, σελ. 227-274).

4. Μελέτες περιπτώσεων με ιδανικό εργασιακό περιβάλλον και βιώσιμη ανάπτυξη

Στην εποχή μας παρά την οικονομική αστάθεια που επικρατεί ορισμένες Ελληνικές επιχειρήσεις ακόμα και υπό αυτές τις συνθήκες καταφέρνουν να διατηρούν μία σταθερή πορεία στην εξέλιξη τους και να αποτελούν πρότυπο ιδανικού εργασιακού περιβάλλοντος διατηρώντας την ποιότητα και την φήμη τους. Στην συνέχεια φαίνεται αναλυτικότερα η παρουσίαση 4^{ων} επιχειρήσεων ως προς την οργάνωση τους και ποια είναι τα κοινά τους σημεία τα οποία τις κάνουν να ξεχωρίζουν.

Μπισκότα Παπαδοπούλου: Η εταιρία μπισκότα Παπαδοπούλου η οποία ιδρύθηκε το 1938 από την οικογένεια Παπαδοπούλου απασχολεί μέχρι και σήμερα 1200 εργαζομένους και διαθέτει 4 υπερσύγχρονες μονάδες παραγωγής και διανομής μπισκότων κ.α. Καθοριστικός παράγοντας για την ανάπτυξη της αποτελεί ο ανθρώπινος παράγοντας στον οποίο επενδύουν διαρκώς εξασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα προσφέρει στους εργαζομένους την δυνατότητα ανάπτυξης και εξέλιξης καθώς και την εξασφάλιση ενός ισορροπημένου εργασιακού περιβάλλοντος λαμβάνοντας υπόψη την προσωπική τους ζωή. Παράλληλα προωθεί την εκπαίδευση τους και την ανάπτυξη δεξιοτήτων μέσω ειδικών προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης. Ταυτόχρονα τους παρέχει την δυνατότητα ανάπτυξης ενός ομαδικού κλίματος συνεργασίας στο οποίο μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις τους. Πέρα από τα παραπάνω το τμήμα διεύθυνσης ανθρωπίνου δυναμικού που διαθέτει η επιχείρηση, φροντίζει για την επαγγελματική ανάπτυξη των ανθρώπων της θέτοντας το ως προτεραιότητα και τέλος έχει δημιουργήσει ένα σύστημα αμοιβών για τους εργαζομένους με το οποίο ανταμείβονται είτε με χρήματα είτε με άλλες παροχές σύμφωνα πάντα με την απόδοση και την συμβολή τους στην επιχείρηση. Η εταιρία συνεχίζει την πορεία της ως ηγέτης στον τομέα της μπισκοτοποιίας με νέα καινοτόμα προϊόντα και παράλληλα επεκτείνει τις πωλήσεις της με οργανωμένα δίκτυα διανομής σε Ευρωπαϊκές αγορές και αγορές μέσης Ανατολής. Εν κατακλείδι τα οικονομικά στοιχεία της δείχνουν ότι παρά την οικονομική κρίση οι πωλήσεις της έχουν αυξητική τάση.

ΨΗΜΙΤΗ: Η εταιρία Ψημίτη ασχολείται με την τεχνολογία που αφορά επεμβατικές και χειρουργικές τεχνικές κυρίως στον καρδιαγγειακό τομέα. Ιδρύθηκε το 1964 από τον Α.Ψημίτη ο οποίος ήταν ο κύριος εμπνευστής και οραματιστής. Η εταιρία αποτελεί ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον καθώς εξασφαλίζει στους εργαζομένους ένα οικείο περιβάλλον εργασίας δίνοντας τους την αίσθηση σιγουριάς και ασφάλειας, καθώς και την δυνατότητα συμμετοχής στο όραμα της επιχείρησης το οποίο βασίζεται στην βελτίωση ποιότητας της ζωής των συνανθρώπων μας, Μέσα από την επικοινωνία τους εξασφαλίζει ένα οικογενειακό κλίμα, καλλιεργώντας τον σεβασμό την αξιοπιστία και την μπιστοσύνη. Εξασφαλίζει επιπλέον στους εργαζομένους ένα κατάλληλο κλίμα υγιεινής και ασφάλειας αναπτύσσοντας συγχρόνως το αίσθημα της οικολογικής συνείδησης. Παράλληλα διαθέτει έναν εξελιγμένο τεχνολογικό εξοπλισμό, ιδανικές συνθήκες εργασίας και προσωπικές διευκολύνσεις ως προς τις ώρες και τις άδειες εργασίας. Επιπλέον φροντίζει για την συνεχή εκπαίδευση και εξειδίκευση του ανθρωπίνου δυναμικού

καθώς και για την επαγγελματική τους ανάπτυξη. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της είναι ότι προσφέρει καινοτόμα προϊόντα ιατρικής τεχνολογίας, υψηλής ποιότητας και ασφάλειας, αξιοπιστίας και αποτελεσματικότητας, προϋπόθεση που αποτελεί το όραμα της.

SUNLIGHT: Η Sunlight ασχολείται με συστήματα ενέργειας και ιδρύθηκε την 10ετία του 1980 από τον Π. Γερμανό έχοντας ως επίκεντρο φιλοσοφίας το ανθρώπινο δυναμικό. Συγκεκριμένα απασχολεί 770 υπαλλήλους στην Ελλάδα και το εξωτερικό οι οποίοι διαθέτουν τεχνογνωσία, εμπειρία και πλήθος ικανοτήτων. Μέσω της αφοσίωσης, της ομαδικότητας και της καινοτομίας καταφέρνουν να υλοποιήσουν τους στόχους που βασίζονται στο κοινό όραμα και σύστημα αξιών τους συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην εξέλιξη της επιχείρησης. Παράλληλα τους παρέχει ένα υγιές και επικοινωνιακό περιβάλλον το οποίο προάγει την συνεχή ανάπτυξη των ικανοτήτων τους μέσα από την ανάληψη πρωτοβουλιών, καθιέρωση στόχων προς επίτευξη με ταυτόχρονη ένδειξη οικολογικής συνείδησης. Το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα βασίζεται στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης το οποίο επιτυγχάνει να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στα νέα δεδομένα και τις ανάγκες της αγοράς καθώς και ότι προσαρμόζεται αποτελεσματικά στις τεχνολογικές εξελίξεις. Έχει καταφέρει να εξασφαλίσει ένα παγκόσμιο δίκτυο διανομής ενέργειας με άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών της διατηρώντας την θέση της ως ηγέτης στα συστήματα ενέργειας. Σύμφωνα με τις οικονομικές καταστάσεις (2015-2016) η Sunlight φαίνεται να παρουσιάζει αύξηση στα κέρδη της, της τάξεως των 5 εκ. ευρώ.

TITAN: Ο όμιλος Τιτάν ιδρύθηκε το 1902 και δραστηριοποιείται στον τομέα των δομικών υλικών. Η διοικητική δομή που διαθέτει απασχολεί 5482 εργαζομένους και έχει ως προτεραιότητα το ανθρώπινο δυναμικό εστιάζοντας τόσο στην εκπαίδευση και την κατάρτιση τους όσο και την ανάπτυξη τους, καθώς αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα που τον οδήγησε στην επιτυχία για περισσότερα από 100 χρόνια. Μέσω των μεθόδων έρευνας, παραγωγής και διακίνησης προϊόντων έχει καταφέρει να εξασφαλίσει μία επιτυχημένη και καινοτόμα πορεία στον τομέα των δομικών υλικών σε 14 χώρες. Έχει αναπτύξει το αίσθημα της κοινωνικής ευθύνης μέσω της ενεργούς συμμετοχής του σε διεθνείς οργανισμούς ενώ παράλληλα φροντίζει για την διασφάλιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και την καταπολέμηση της διαφθοράς. Παρόλα αυτά όμως, δείχνει να έχει επηρεαστεί από την οικονομική κρίση με σημαντική πτώση στα καθαρά κέρδη σύμφωνα με τις τελευταίες δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις της.

Συμπερασματικά όπως διατυπώσαμε από τα παραπάνω κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτου κλάδου φροντίζει κυρίως για την συνεχή ανάπτυξη, εξέλιξη και ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού γιατί έχει κατανοήσει ότι είναι ο καθοριστικότερος παράγοντας επιβίωσης κάθε επιχείρησης. Φροντίζει λοιπόν με κάθε τρόπο για την ευχαρίστηση του και την εξέλιξη του στο διαρκώς μεταβαλλόμενο τεχνολογικό και κοινωνικό περιβάλλον δίνοντας του τα απαραίτητα εφόδια και εξασφαλίζοντας του ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον στο οποίο μπορούν να αναλάβουν πρωτοβουλίες, να εργαστούν ομαδικά και να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης που έχουν θέσει, ικανοποιώντας ταυτόχρονα και την

αυτοεκτίμηση τους μέσω της υλοποίησης με επιτυχία του έργου που είχαν αναλάβει.

5. Μεθοδολογικό πλαίσιο έρευνας

Η έρευνα μας πραγματοποιήθηκε μέσω της χρήσης ερωτηματολογίων τα οποία χρησιμοποιήθηκαν για να αξιολογηθεί το περιβάλλον εργασίας που προσφέρεται στους εργαζομένους, η ικανοποίηση τους καθώς και ποια είναι η αντίληψη των εργοδοτών. Η έρευνα θα είναι ποσοτική και η συλλογή των δεδομένων θα γίνει με την χρήση 2 ερωτηματολογίων για εργαζόμενους και για τους αντίστοιχους εργοδότες – προϊσταμένους. Τα ερωτηματολόγια αποτελούνται από ερωτήσεις κλειστού τύπου (πχ άνδρας ή γυναίκα) αλλά και ερωτήσεις αριθμητικής κλίμακας. Η επιλογή αυτών έγινε προκειμένου να έχουν απλή μορφή, να είναι κατανοητές και οι ερωτηθέντες να μην χρειάζεται να αφιερώσουν αρκετό χρόνο για την συμπλήρωσή τους. Η έρευνα διεξήχθη προσωπικά με την άμεση συμπλήρωση των ερωτηματολογίων από τους συμμετέχοντες.

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 80 εργαζομένους και 20 εργοδότες-προϊσταμένους. Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκαν ραβδογράμματα και διαγράμματα πίτας για την συνοπτική απεικόνιση των διάφορων κατηγοριών των δεδομένων.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διαπιστωθεί κατά πόσο οι εργαζόμενοι οι οποίοι θεωρούνται ως ο πρωταρχικός παράγοντας για την βιωσιμότητα της επιχείρησης, νιώθουν ότι εργάζονται σε ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον και αντίστοιχα ποια είναι η άποψη των εργοδοτών για αυτά που τους προσφέρουν ή “νομίζουν” πως τους εξασφαλίζουν. Ουσιαστικά γίνεται προσπάθεια μέσα από αυτή την έρευνα να εμφανιστεί η διαφορετική οπτική γωνία που μπορεί να έχουν οι εργαζόμενοι σε σχέση με τους εργοδότες-προϊσταμένους, για ένα κοινό εργασιακό περιβάλλον. Στην συνέχεια με βάση τα αποτελέσματα θα προτείνουμε πιθανές λύσεις για βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας και ως επακόλουθο για την βιώσιμη ανάπτυξη της επιχείρησης.

Θεώρημα – Προβλέψεις αποτελεσμάτων

Βασίζομενοι στην προσωπική μας εμπειρία πάνω στον τομέα της εργασίας, μέσα από συζητήσεις, μελέτες από διάφορες πηγές αλλά και με αφορμή την κοινωνικοοικονομική κατάσταση που επικρατεί αναμένουμε ότι το αποτέλεσμα από την επεξεργασία της έρευνας μας θα δείξει ότι οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους δεν θα είναι ευχαριστημένοι από το εργασιακό περιβάλλον τους. Πιο συγκεκριμένα θεωρούμε ότι οι περισσότεροι δεν αντιμετωπίζονται δίκαια και ισάξια, νιώθουν ότι ο προϊστάμενος τους δεν νοιάζεται για αυτούς αν τους απασχολεί κάτι, ότι δεν λαμβάνει υπόψη του τις γνώμες και τις προτάσεις για καλύτερη οργάνωση αλλά και τα επιτεύγματα και τις προσπάθειες τους στον τομέα της εργασίας τους. Ως εκ τούτου δεν έχουν πρότυπο προς μίμηση τον εργοδότη-προϊστάμενο τους. Παράλληλα πιστεύουμε ότι αναγκάζονται να εργάζονται σε μία εργασία που δεν τους αρέσει καθώς δεν τους προσφέρεται η δυνατότητα εκπαίδευσης, ανάπτυξης, και προαγωγής σε καλύτερη θέση. Συγχρόνως υπάρχει ρουτίνα στην ζωή τους καθώς μένουν στάσιμοι και δεν αποκτούν νέες εμπειρίες.

Παρόλα αυτά θεωρούμε ότι θα υπάρχει συνεργασία μεταξύ τους και ο ανταγωνισμός θα βρίσκεται σε ενδιάμεσο επίπεδο. Τέλος πιστεύουμε ότι εργάζονται με άγχος και γενικότερα τους διακατέχει ο φόβος μίας πιθανής απόλυσης με αποτέλεσμα αν είχαν την δυνατότητα να εργαστούν σε άλλη επιχείρηση ίδιου κλάδου, θα πήγαιναν.

Από την άλλη πλευρά θεωρούμε ότι οι εργοδότες-προϊστάμενοι έχουν την εντύπωση ότι εξασφαλίζουν ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον, αποτελούν πρότυπο προς μίμηση, νοιάζονται για τις ανάγκες του προσωπικού τους και τους αντιμετωπίζουν όλους ισάξια, ενώ ταυτόχρονα φροντίζουν για την συνεχόμενη εκπαίδευση και ανάπτυξη τους σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Γενικότερα πιστεύουμε ότι δεν θα έχουν επίγνωση για πιθανές αδυναμίες που μπορεί να υπάρχουν και επισημαίνουν οι εργαζόμενοι. Επομένως οι απαντήσεις τους θα έρχονται σε αντίθεση με τις απαντήσεις των εργαζομένων.

5.1 Ευρήματα έρευνας

Αποτελέσματα για εργοδότες-προϊσταμένους

Το μέγεθος του δείγματος μας συμπληρώθηκε κατά 60% από άνδρες και 40% από γυναίκες με τις ηλικίες να διαμορφώνονται από 25-45 ετών σε μεγαλύτερο βαθμό ενώ υπάρχει ένα μικρό ποσοστό από 46-65 ετών εκ των οποίων το 58% είναι έγγαμοι. (Γράφημα 1,2,3). Στην συνέχεια διαπιστώθηκε από την έρευνα μας ότι το 79% των εργοδοτών θεωρεί ότι εξασφαλίζει ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον ενώ αντίστοιχα το 75% πιστεύει ότι υπάρχει η κατάλληλη οργάνωση στην επιχείρηση (Γράφημα 4). Στην ερώτηση για το αν αντιμετωπίζουν δίκαια και ισάξια το προσωπικό τους απάντησαν κατά 85% θετικά ενώ μόνο ένα 15% σε μέτριο βαθμό(Γράφημα 5). Παράλληλα το 80% υποστηρίζει ότι παρέχει ένα ευχάριστο κλίμα εργασίας στο οποίο υπάρχει συνεργασία, κατανόηση και ομαδικότητα ανάμεσα στους εργαζομένους και αυτό έχει ως επακόλουθο το 65% να θεωρεί ότι δεν υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ του προσωπικού του(Γράφημα 7,12). Όσο αναφορά στο αν λαμβάνονται υπόψη η γνώμη του προσωπικού για την βελτίωση και την καλύτερη οργάνωση της επιχείρησης το 85% απάντησε πολύ έως πάρα πολύ ενώ μόνο το 15% πιστεύει ότι λαμβάνεται υπόψη κάποιες φορές(Γράφημα 6). Ομοίως το 80% πιστεύει ότι υπάρχει συνεργασία μεταξύ των τμημάτων μέσα στην επιχείρηση και επιπλέον, το 90% πιστεύει ότι οι πληροφορίες δίνονται έγκαιρα στο προσωπικό προκειμένου να υλοποιήσει σωστά την δουλειά του(Γράφημα 10,11). Οι εργοδότες-προϊστάμενοι πιστεύουν ότι παρέχουν τον κατάλληλο εξοπλισμό και τις υποδομές που χρειάζεται το ανθρώπινο δυναμικό για να κάνει σωστά την δουλειά του ενώ μόνο το 20% υποστηρίζει ότι παρέχονται τα παραπάνω σε μέτριο βαθμό(Γράφημα 13). Σε επόμενη ανάλυση το 50% θεωρεί ότι είναι πρότυπο προς μίμηση για το προσωπικό του, το 35% είναι σε μέτριο βαθμό ενώ το υπόλοιπο 15% θεωρεί ότι δεν είναι πρότυπο(Γράφημα 14). Οι περισσότεροι απάντησαν ότι νοιάζονται για τις ανάγκες του προσωπικού τους κατά 90% ενώ το 10% κάποιες φορές(Γράφημα 15). Όσο αναφορά τον τομέα της ανάπτυξης και της εκπαίδευσης, το 65% θεωρεί ότι παρέχει στους εργαζόμενους αυτή την δυνατότητα ενώ σε ικανοποιητικό βαθμό βρίσκονται και οι συνθήκες εργασίας που τους παρέχονται(Γράφημα 16). Ταυτόχρονα θεωρούν ότι λαμβάνονται υπόψη κατά πολύ

έως πάρα πολύ τα επιτεύγματα και οι ανάγκες του προσωπικού και συγχρόνως το 70% πιστεύει ότι τους προσφέρει την δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης(Γράφημα 17,19). Στην συνέχεια το 30% θεωρεί ότι το ωράριο εργασία που προσφέρεται στο προσωπικό είναι σε ισορροπία με την προσωπική του ζωή ενώ το 50% απάντησε μέτρια(Γράφημα 20). Τέλος το 65% υποστηρίζει ότι δεν υπάρχουν συχνές απολύσεις στο προσωπικό του ενώ μόνο το 20% πιστεύει το αντίθετο(Γράφημα 21).

Αποτελέσματα ερωτηματολογίου από εργαζόμενους

Το δείγμα της έρευνας μας ήταν τυχαίο συνεπώς δεν υπάρχει ομοιομορφία ως προς το ποσοστό του φύλλου και της ηλικίας. Οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν ήταν κατά μέσο όρο 25-45 ετών, υπήρξε μικρό ποσοστό εργαζομένων από 46-65 ετών ενώ δεν υπήρξε κάποιος εργαζόμενος άνω των 65 ετών. Από αυτούς το 62% δεν έχουν δημιουργήσει οικογένεια.

(Γράφημα 22,23,24). Τα μεγαλύτερο ποσοστό από αυτούς απάντησε ότι δεν είναι ευχαριστημένο από το περιβάλλον εργασίας τους παρόλο που δεν υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ τους με μικρή απόκλιση 28% ενώ υπάρχει συνεργασία και κατανόηση μεταξύ τους κατά μέσο όρο 63%(Γράφημα 25,26,29). Οι απόψεις για την αξιοκρατία και την διαφάνεια μέσα στην επιχείρηση είναι αμφιλεγόμενες. Παρόλα αυτά είναι φανερό ότι δεν υπάρχει απόλυτη ισότητα και δίκαιη μεταχείριση(Γράφημα 26). Πέρα όμως από τα παραπάνω τους περισσότερους αρέσει η δουλειά που κάνουν κατά 60% ενώ το 28% δηλώνει μία απάθεια ως προς το ενδιαφέρον για την εργασία τους(Γράφημα 30). Οι περισσότεροι υποστηρίζουν ότι μαθαίνουν καινούρια πράγματα και βελτιώνονται συνεχώς μέσα από την εργασία τους παρόλο που ο εργοδότης δεν φαίνεται να φροντίζει για την εκπαίδευση και ανάπτυξη τους(Γράφημα 31). Ο εργοδότης φαίνεται να ακούει τις περισσότερες φορές την γνώμη και τις προτάσεις για βελτίωση από την οπτική γωνία του προσωπικού του, παρόλα αυτά όμως ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό κατά μέσο όρο 21% νιώθει ότι η γνώμη του δεν μετράει(Γράφημα 32) . Στην συνέχεια φαίνεται ότι υπάρχει καθορισμένος τρόπος εκτέλεσης της εργασίας και συγκεκριμένοι κανονισμοί που φανερώνουν μία μέτρια προς ικανοποιητική οργάνωση της επιχείρησης κατά 63% ενώ το 31% θεωρεί το αντίθετο(Γράφημα 27). Σε γενικές γραμμές φαίνεται να υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες εργασία αλλά και ότι λαμβάνονται τα απαραίτητα μέτρα υγιεινής και ασφάλειας στην επιχείρηση(Γράφημα 28). Επιπλέον γίνεται αντιληπτό από τα αποτελέσματα ότι το προσωπικό έχει στην διάθεση του τον εξοπλισμό και τις υποδομές που χρειάζεται για να κάνει σωστά την δουλειά του κατά 66% ενώ φαίνεται να υπάρχει μια μικρή αδυναμία, όχι όμως σημαντική ως προς την έγκαιρη λήψη των απαραίτητων πληροφοριών για να κάνουν σωστά την δουλειά τους κατά 10% καθώς και το 28% πιστεύει το ίδιο σε μέτριο βαθμό(Γράφημα 33). Οι απαντήσεις των εργαζομένων στο αν έχουν πρότυπο προς μίμηση τον εργοδότη-προϊστάμενο τους δίστανται με τα ποσοστά να έχουν μικρή απόκλιση μεταξύ τους σε όλες τις βαθμίδες(Γράφημα 34). Συγχρόνως υπάρχει μία αβεβαιότητα ως προς το αν οι προσπάθειες και τα επιτεύγματα τους αναγνωρίζονται αλλά και αν εισπράττουν το ενδιαφέρον του προϊστάμενου τους σε περίπτωση που τους απασχολεί κάτι με τις απαντήσεις κατά 34% να αντιστοιχούν στο μέτριο και οι υπόλοιπες να είναι κατανεμημένες στις

υπόλοιπες βαθμίδες με πολύ μικρές αποκλίσεις(Γράφημα 34). Παράλληλα φαίνεται ότι οι περισσότεροι δεν έχουν την δυνατότητα προαγωγής σε καλύτερη θέση και το ωράριο εργασίας τους είναι μέτριο προς ικανοποιητικό ως προς την προσωπική τους ζωή(Γράφημα 35,36). Στην ερώτηση εάν νιώθουν ασφάλεια στην δουλειά τους δηλαδή δεν υπάρχει δυνατότητα απόλυσης, οι περισσότεροι νιώθουν ασφάλεια και δηλώνουν μάλιστα σε ποσοστό 58% ότι δεν θα επέλεγαν να εργαστούν σε άλλη επιχείρηση ίδιου κλάδου αν τους δινόταν η ευκαιρία(Γράφημα 37,39). Τέλος κατά την διάρκεια της εργασίας τους ένα μεγάλο ποσοστό κατά 56% νιώθει άγχος ενώ παράλληλα κατά 67% δηλώνουν ότι υπάρχουν τακτικές προσλήψεις-απολύσεις πράγμα που δημιουργεί έκπληξη σε σύγκριση με τις απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση όσο αναφορά την ασφάλεια που νιώθουν(Γράφημα 38,40).

6. Σύνδεση θεωρίας και ευρημάτων έρευνας

Συμπερασματικά με βάση την ανάλυση των δεδομένων μας, διαπιστώνουμε ότι οι προβλέψεις μας επιβεβαιώνονται εν μέρει με μικρές αποκλίσεις όπως θα δούμε στην συνέχεια. Πιο συγκεκριμένα τα αποτελέσματα μας δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι ευχαριστημένοι από το περιβάλλον εργασίας παρόλο που υπάρχει συνεργασία και κατανόηση μεταξύ τους. Φαίνεται να υπάρχει ένα μικρό ποσοστό ανταγωνισμού μεταξύ τους καθώς και οι απόψεις τους για δίκαιη και ίση μεταχείριση βρίσκονται σε ενδιάμεσο επίπεδο. Παράλληλα φαίνεται ότι εργοδότης-προϊστάμενος δεν φροντίζει για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού τους πάνω στο τομέα της εργασίας, παράγοντας που είναι σημαντικός για την παρακίνηση των εργαζομένων καθώς βελτιώνει την αποδοτικότητα τους και όπως αναφέρεται στο περιεχόμενο της παρούσας εργασίας, είναι σημαντικός για της βιωσιμότητα της επιχείρησης. Παράλληλα ένα μεγάλο ποσοστό νιώθει ότι η γνώμη του για καλύτερη οργάνωση και επίλυση των ζητημάτων που μπορεί να προκύπτουν δεν λαμβάνεται υπόψη . Πιο συγκεκριμένα ένα 31% , δεν έχει έναν σαφή και προκαθορισμένο τρόπο εργασίας όσον αφορά τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες τους επιβεβαιώνοντας με αυτόν τον τρόπο ότι δεν υπάρχει η κατάλληλη οργάνωση μέσα στην επιχείρηση η οποία εξασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία της. Με την έλλειψη της οργάνωσης δεν είναι ξεκάθαρος ο σκοπός της επιχείρησης, οι ενέργειες που πρέπει να υλοποιηθούν και με ποιόν τρόπο σύμφωνα πάντα με τις γνώσεις και τις ικανότητες κάθε ατόμου. Παρόλα αυτά είναι σημαντικό ότι φαίνεται να λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα υγιεινής και ασφάλειας καθώς και ότι τους παρέχεται ο κατάλληλος εξοπλισμός και οι υποδομές που χρειάζονται εξασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο ένα ασφαλές και προσιτό εργασιακό περιβάλλον. Ακολούθως φαίνεται να υπάρχει μία μικρή αδυναμία ως προς η έγκαιρη λήψη των αποφάσεων καθώς ένα 38% δεν είναι ικανοποιημένο από το χρονικό διάστημα που λαμβάνει την πληροφορία μέχρι την έγκαιρη διεκπεραίωση της εργασίας τους. Παράλληλα δεν φαίνεται απόλυτα ότι έχουν πρότυπο προ μίμηση τον/την προϊστάμενο- εργοδότη τους δίνοντας την εντύπωση ότι δεν αποτελεί πρότυπο ηγέτη. Αυτό φαίνεται και από την εντύπωση τους ότι οι προσπάθειες και τα επιτεύγματα τους δεν αναγνωρίζεται στον βαθμό που θα επιθυμούσαν. Αυτό πιθανόν δείχνει και μία έλλειψη ομαδικού πνεύματος και συναισθηματικής νοημοσύνης , χαρακτηριστικά που εξασφαλίζουν την επιτυχία της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Σημαντική αδυναμία είναι και η άποψη των

εργαζομένων ότι δεν του δίνεται η δυνατότητα προαγωγής σε καλύτερη θέση, παράγοντας που αυξάνει τη εργασιακή τους ικανοποίηση και την παραγωγικότητα τους διώχνοντας έτσι την ρουτίνα από την εργασιακή τους ζωή και κάνοντας τους να στραφούν προς την εύρεση νέων τρόπος εξέλιξη τους. Συνάμα φαίνεται ότι οι περισσότεροι δεν είναι απόλυτα ικανοποιημένοι από την ισορροπία του ωραρίου εργασίας και της προσωπικής τους ζωής. Επιπλέον η έλλειψη ικανοποίησης από το εργασιακό περιβάλλον είναι εμφανής καθώς το 42% απάντησε ότι θα άλλαζε εργασιακό περιβάλλον αν του δινόταν η ευκαιρία εργασίας σε άλλη επιχείρηση. Συνάμα έλλειψη ικανοποίησης δείχνει και το γεγονός ότι το 56% νιώθει άγχος κατά την διάρκεια της εργασίας του. Συνεπώς φαίνεται για άλλη μια φορά ότι πιθανόν η εργασία δεν είναι για αυτούς μια ευχάριστη ενασχόληση. Ακολούθως οι εργοδότες-προϊστάμενοι επιβεβαιώνεται ότι δεν έχουν τη επίγνωση για τα αισθήματα των εργαζομένων τους, σημάδι που δείχνει αδυναμία στην μεταξύ τους επικοινωνία και κατανόηση. Φαίνεται με αυτόν τον τρόπο ότι δεν υπάρχει ένα ενιαίο σύστημα αξιολόγησης μέσα στην επιχείρηση που θα ελέγχει την πορεία την ομάδας και θα μπορεί να αντιμετωπίσει έγκαιρα τις αδυναμίες που προκύπτουν. Συνάμα φαίνεται ότι δεν έχουν επίγνωση της αδυναμία τους να εμπνέουν και να αποτελούν πρότυπο για τους εργαζομένους όπως θα ήταν απαραίτητο. Αντιθέτως πιστεύουν ότι τους παρέχουν την κατάλληλη στήριξη στις ανάγκες τους, καθώς και ένα περιβάλλον που τους εκπαιδεύει και αναπτύσσει τις ικανότητες τους. Επιπλέον πιστεύουν ότι λαμβάνουν την άποψη του προσωπικού για καλύτερη οργάνωση αγνοώντας την αντίθετη αντίληψη που επικρατεί σε ένα μεγάλο ποσοστό γεγονός που προκαλεί ή πρόκειται να προκαλέσει άμεσα, αντίθετη πορεία από την αναμενόμενη αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Με όλη αυτή την άγνοια φαίνεται ότι δεν θα υπάρξουν διορθωτικές κινήσεις όσο αναφορά την βελτίωση της επικοινωνίας τους και της αποτελεσματικότερης οργάνωσης τους. Επιπλέον υπάρχει άγνοια για τα αισθήματα των εργαζομένων ότι οι προσπάθειες και τα επιτεύγματα τους δεν λαμβάνονται υπόψη κατά 21% και ως επακόλουθο δεν δίνουν το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων τους. Τέλος και πολύ σημαντικό είναι η άποψη τους ότι προσφέρουν στο προσωπικό την δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης κάτι το οποίο έρχεται σε αντίθεση με την αντίληψη των ιδίων και πιθανό να οφείλεται σε έλλειψη ενημέρωσης από τους προϊσταμένους -εργοδότες τους.

Διαπιστώνεται με αυτόν τον τρόπο ότι υπάρχουν σημαντικές αδυναμίες όσο αφορά τον τομέα της οργάνωσης, της επικοινωνίας, της κατανόησης, της έλλειψης συναισθηματικής νοημοσύνης, της επιρροής της ηγεσίας, οι οποίες θα πρέπει να αντιμετωπιστούν για την ομαλή και βιώσιμη ανάπτυξη της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Σύμφωνα με τις αδυναμίες που διαπιστώσαμε, μετά τους περιορισμούς της έρευνας που αντιμετωπίσαμε, προτείνουμε ενδεικτικές λύσεις που θα μπορούσαν να αντικαταστήσουν αυτές τις αδυναμίες η να της περιορίσουν.

6.1 Περιορισμοί έρευνας

Αρχικά η έρευνα μας επρόκειτο να πραγματοποιηθεί σε 2 μεγάλες αλυσίδες επιχειρήσεων. Αυτό δεν συνέβη τελικά διότι μας ζητήθηκε από τους υπεύθυνους των τμημάτων να ελέγξουν το περιεχόμενο των ερωτηματολογίων, να τα μοιράσουν οι ίδιοι στο προσωπικό τους και να μας τα αποστείλουν. Θεωρήσαμε ότι τα

αποτελέσματα με αυτόν τον τρόπο δεν θα ήταν αντικειμενικά γιατί οι ερωτηθέντες θα είχαν την εντύπωση ότι θα ήταν υπό την επίβλεψη της διοίκησης και θα δίσταζαν να απαντήσουν με ειλικρίνεια. Στην συνέχεια η διαπίστωση μας επιβεβαιώθηκε καθώς οι περισσότεροι από τους εργαζομένους των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, στους οποίους μοιράστηκαν τα ερωτηματολόγια μας, ρωτούσαν ευθέως αν το παρόν ερωτηματολόγιο είναι εκ μέρους της Διοίκησης και αν όχι η επόμενη ερώτηση τους ήταν αν ο εργοδότης επρόκειτο να ελέγξει τα αποτελέσματα ενώ ως εκ τούτου ένα μεγάλο ποσοστό αρνήθηκε να συμμετέχει στην έρευνα μας. Ένας ακόμα περιορισμός που συναντήσαμε ήταν η άρνηση των εργαζομένων γενικότερα αλλά και των εργοδοτών-προϊσταμένων να συμμετέχουν στην έρευνα λόγω έλλειψης χρόνου ενώ διαπιστώσαμε ότι αυτό δεν συνέβαινε στην πραγματικότητα σε τόσο μεγάλο βαθμό. Επιπλέον πολλοί υπεύθυνοι αρνήθηκαν να μοιράσουμε τα ερωτηματολόγια στο προσωπικό τους με την πρόφαση ότι δεν θέλουν να απασχολούμε το προσωπικό τους. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα λόγω του πιεσμένου χρόνου που διαθέταμε για την ολοκλήρωση της έρευνας μας, να μειώσουμε το δείγμα της από τα 100 άτομα που είχαμε ως σκοπό εξαρχής στα 80. Επιπλέον δεν καταφέραμε να έχουμε ένα μεγάλο ποσοστό εργοδοτών-προϊσταμένων όπως είχαμε σκοπό εξαρχής. Έτσι το δείγμα μας περιορίζεται στα 20 άτομα.

6.2 Προτάσεις για εφαρμογή

Αρχικά είναι σημαντικό κάθε εργοδότης προϊστάμενος να επισημάνει στους εργαζομένους τι προσφέρει η εργασία τους στην επιχείρηση. Κάθε εργαζόμενος βιώνει την εργασία του στον βαθμό που αντιλαμβάνεται την ταυτότητα του έργου του, την σπουδαιότητα και την ποικιλία δεξιοτήτων που χρειάζεται για να υλοποιηθεί. Να αντιλαμβάνεται δηλαδή ότι υλοποιεί ένα έργο που έχει αξία και όραμα. Τα παραπάνω οδηγούν στην δημιουργία κινήτρων στους εργαζομένους, αύξηση της αποδοτικότητας και της επίδοσης τους.

Έπειτα σημαντικός παράγοντας είναι η δημιουργία ενός συστήματος επικοινωνίας σύμφωνα με το οποία τα κατώτερα στελέχη στην ιεραρχία να μπορούν να εκφράσουν την γνώμη τους για την βελτίωση της οργάνωσης μέσα στην επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο θα νιώθουν ότι οι απόψεις τους έχουν σημασία και λαμβάνονται υπόψη. Επιπλέον λειτουργεί σαν κίνητρο το οποίο θα μπορούσε να ενισχύσει τις πρωτοβουλίες τους στο να προτείνουν ιδέες και λύσεις σε πιθανά προβλήματα που προκύπτουν.

Με βάση τα παραπάνω και όσο αναφορά την επικοινωνία θα μπορούσε να καθιερωθεί ένα σύστημα συγκέντρωσης παραπόνων (πχ ένα κουτί) στο οποίο θα διατυπώνονται τα παράπονα-προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι. Με αυτόν τον τρόπο η Διοίκηση θα ενημερώνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα για την επίλυση τους και την εύρυθμη λειτουργία του εργασιακού περιβάλλοντος και της επιχείρησης. Επιπλέον θα μπορούσε να ορίζεται ένας εκπρόσωπος από την πλευρά του προσωπικού, ο οποίος θα είναι παρόν κατά την συνέλευση της Διοίκησης και θα εξασφαλίζει ότι τα παράπονα τους είναι κατανοητά και υπάρχει ανατροφοδότηση.

Επίσης θα ήταν σημαντική η καθιέρωση τακτικών συσκέψεων προκειμένου να λαμβάνονται αποφάσεις για τρόπους βελτίωσης της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό καλλιεργείται το αίσθημα της επίτευξης καθώς βρίσκονται σε μία κατάσταση διαρκούς αναζήτησης για την ανεύρεση τρόπων προς εκπλήρωση των στόχων και του οράματος της επιχείρησης.

Επιπλέον θα μπορούσαν να καθιερωθούν εκπαιδευτικά σεμινάρια προς τους εργαζομένους που έχουν ως στόχο την βελτίωση της επικοινωνίας και την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Με αυτόν τον τρόπο θα νιώθουν ότι μαθαίνουν καινούρια πράγματα και βελτιώνονται συνεχώς ενώ παράλληλα λειτουργεί και σαν πηγή παρακίνησης η εφαρμογή της γνώσης που έλαβαν στην μεταξύ τους σχέση αλλά και με τους πελάτες.

Συγχρόνως όμως η επιχείρηση θα πρέπει να προσφέρει στους νέους ένα περιβάλλον εργασίας που παρέχει ευκαιρίες για προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη ικανοποιώντας με αυτόν τον τρόπο τις προσωπικές ανάγκες και φιλοδοξίες τους.

Στη συνέχεια είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να διαθέτουν την ικανότητα να αναγνωρίζουν και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών τους, να προσφέρουν έγκαιρα τις υπηρεσίες τους με ειλικρίνεια προκειμένου να κερδίσουν την αφοσίωση τους. Κύριος παράγοντας για αυτό είναι το ανθρώπινο δυναμικό στον τομέα της εξυπηρέτησης καθώς η εμπιστοσύνη που αναπτύσσεται μεταξύ πελάτη και εργαζομένου συμβάλει στην ανάπτυξη της συνολικής φήμης που διαμορφώνεται για την επιχείρηση.

Επιπλέον η καλλιέργεια της πρωτοβουλίας μέσα στο κλίμα της εργασίας είναι δυνατό να τους οδηγήσει στην ανάληψη ευθυνών για τις απαραίτητες ενέργειες που θα ήταν ωφέλιμο να γίνουν για την επίτευξη του έργου τους καλλιεργώντας με αυτόν τον τρόπο την εμπιστοσύνη και την δημιουργικότητα.

Τέλος η καλλιέργεια ενός ευχάριστου κλίματος μέσα στην επιχείρηση είναι πολύ σημαντική καθώς τα συναισθήματα μεταφέρονται και με αυτόν τον τρόπο τα άτομα θα εργάζονται πιο παραγωγικά. Θα ήταν μάλιστα ωφέλιμο η προσθήκη του χαμόγελου στην κουλτούρα της επιχείρησης ώστε να λειτουργήσει σε όλους σαν αυτοσκοπός.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

- Βογιατζής Ελευθέριος (2005), "Αρμονική Ηγεσία"
- Γαλανάκης Μιχάλης (2012), "Εργασιακή Ψυχολογία"
- Θεριού Νικόλαος (2005), "Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων"
- Κάντας Αριστοτέλης (1995,1998), "Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία" Μέρος 1^ο,2^ο και 3^ο
- Μπουραντάς Δημήτρης(2005), "Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας"
- Νιάρχος Νικήτας Α.(2004), "Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων"
- Παπαδάκης Βασίλης Μ.(2007), "Στρατηγική των επιχειρήσεων"
- Σαλάβου Ελένη, Κυριακίδου Ολίβια (2010), "Μάνατζμεντ – Εταιρικές Λειτουργίες"
- Τερζίδης Κώστας, Τζωρτζάκης Κώστας (2004), "Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων"
- Τζωρτζάκη Αλεξία Μαίρη, Τζωρτζάκης Κώστας (2007), "Οργάνωση και Διοίκηση"
- Φαναριώτης Π.(2004), "Εργασιακές Σχέσεις" Β' έκδοση
- Goleman Daniel (2011), "Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας"

- Montana Patrick J. – Charnov Bruce H.(2002), "Μάνατζμεντ"

- Rifkin Jeremy (1996), " Το τέλος της εργασίας και το μέλλον της"

Ηλεκτρονικές πηγές:

- <http://www.distributedworkplace.com/DW/Research/The%20Essence%20of%20Workplace%20Community.pdf>
- <http://www.dikigorosergatologos.gr/index.php/gnomi-ton-eidikon/item/939-tilergasia.html>
- <http://www.greatplacetowork.gr/our-approach/what-is-a-great-workplace>
- <http://www.matia.gr/egrapsan/arthra-meletes/i-ergasia-os-parametros-eftichias-gia-to-atomo-ke-tin-kinonia.html>
- http://papadopsixologos.blogspot.gr/2014/10/blog-post_16.html

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο προς εργοδότες - προισταμένους.

1. Φύλο

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Άνδρας
 Γυναίκα

2. Ηλικία

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- <25
 25-30
 31-45
 46-65
 >65

3. Οικογενειακή κατάσταση

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Άγαμος/η
 Έγγαμος/η

4. Θεωρείται ότι αντιμετωπίζετε το προσωπικό σας δίκαια και ισάξια;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

-

5. Θεωρείτε ότι εξασφαλίζετε ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον στο προσωπικό σας;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
 Όχι

6. Θεωρείτε ότι υπάρχει η κατάλληλη οργάνωση στην επιχείρηση;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
 Όχι
 Ίσως

Ερωτηματολόγιο προς εργοδότες - προϊσταμένους.

7. Υπάρχει ομαδικό κλίμα, συνεργασία και κατανόηση στην δουλειά ώστε να εργάζονται ευχάριστα;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

8. Βρίσκετε ενδιαφέρουσα την εργασία σας;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

9. Λαμβάνετε υπόψιν τις γνώμες του προσωπικού σας για βελτίωση και καλύτερη οργάνωση ;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

10. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ των τμημάτων μέσα στην επιχείρηση;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

11. Δίνετε έγκαιρα τις πληροφορίες που χρειάζονται προκειμένου να κάνουν σωστά την δουλειά τους;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

12. Υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ του προσωπικού;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

13. Έχει το προσωπικό στην διάθεση του τον εξοπλισμό και τις υποδομές που χρειάζεται για να κάνει την δουλειά του;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

14. Πιστεύετε ότι είστε πρότυπο προς μίμηση για το προσωπικό σας;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

15. Νοιάζεστε για τα προβλήματα και τις ανάγκες του προσωπικού σας;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

16. Παρέχονται δυνατότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης προς το προσωπικό σας;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

17. Λαμβάνετε υπόψιν τις προσπάθειες και τα επιτεύγματα του προσωπικού σας;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

18. Οι συνθήκες εργασίας (φωτισμός, εξαερισμός, εργονομία, καθαριότητα κ.α) είναι ικανοποιητικές.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

19. Παρέχετε την δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης στο προσωπικό σας;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

20. Το ωράριο εργασίας του προσωπικού σας είναι σε ισορροπία με την προσωπική του ζωή;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.


1 2 3 4 5

Ερωτηματολόγιο προς εργοδότες - προισταμένους.

21. Πόσο συχνές είναι οι απολύσεις στο προσωπικό;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Με την υποστήριξη της
 Google Forms

Ερωτηματολόγιο προς εργαζομένους.

1. Φύλο

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Άνδρας
 Γυναίκα

2. Ηλικία

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- <25
 25-30
 31-45
 46-65
 >65

3. Οικογενειακή κατάσταση

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Άγαμος/η
 Έγγαμος/η

4. Είστε ευχαριστημένος/η από το περιβάλλον στο οποίο εργάζεστε;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 1 2 3 4 5

5. Υπάρχει δίκαιη και ίση μεταχείριση από την διοίκηση προς όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 1 2 3 4 5

6. Υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 1 2 3 4 5

Ερωτηματολόγιο προς εργαζομένους.

7. Υπάρχει συγκεκριμένος τρόπος και κανονισμοί όσο αναφορά την εργασία που εκτελείτε;
Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Έχετε την σωστή ενημέρωση για τα μέτρα ασφαλείας του κτηρίου;
Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Οι συνθήκες εργασίας (φωτισμός, εξαερισμός, καθαρισμός κ.α) είναι ικανοποιητικές;
Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Υπάρχει συνεργασία και κατανόηση μεταξύ σας ώστε να μπορείτε να εργαστείτε ευχάριστα;
Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Συνεργάζονται αποτελεσματικά τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης;
Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Σας αρέσει η δουλειά που κάνετε;
Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Μαθαίνετε καινούρια πράγματα και βελτιώνεστε συνεχώς μέσα από την εργασία σας;
Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ερωτηματολόγιο προς εργαζομένους.

14. **Φροντίζει ο εργοδότης-προϊστάμενος για την συνεχόμενη εκπαίδευση σας;**

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. **Ακούει ο εργοδότης-προϊστάμενος την γνώμη και τις προτάσεις σας για το περιβάλλον εργασίας;**

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. **Έχετε τα κατάλληλα εργαλεία και τους χώρους που χρειάζεστε για να κάνετε σωστά την δουλειά σας;**

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. **Λαμβάνετε έγκαιρα τις πληροφορίες που χρειάζεστε για να κάνετε σωστά την δουλειά σας;**

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. **Έχετε ως πρότυπο τον εργοδότη σας προκειμένου να γίνετε καλύτεροι;**

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. **Ο εργοδότης- προϊστάμενος, δείχνει ενδιαφέρον αν σας απασχολεί κάτι;**

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. **Αισθάνεστε ότι οι προσπάθειες και τα επιτεύγματα σας αναγνωρίζονται από τον εργοδότη-προϊστάμενο σας;**

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ερωτηματολόγιο προς εργαζομένους.

21. Σας παρέχεται η δυνατότητα μεταφοράς σε καλύτερη θέση;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

22. Είναι το ωράριο εργασίας σε ισορροπία με την προσωπική σας ζωή;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

23. Νιώθετε ασφάλεια στην δουλειά σας (ότι δεν υπάρχει πιθανότητα απόλυσης);

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

24. Νιώθετε άγχος κατά την διάρκεια της εργασίας σας;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Ναι

Όχι

25. Αν είχατε την δυνατότητα εργασίας σε άλλη επιχείρηση ίδιου κλάδου θα πηγαίνατε;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Ναι

Όχι

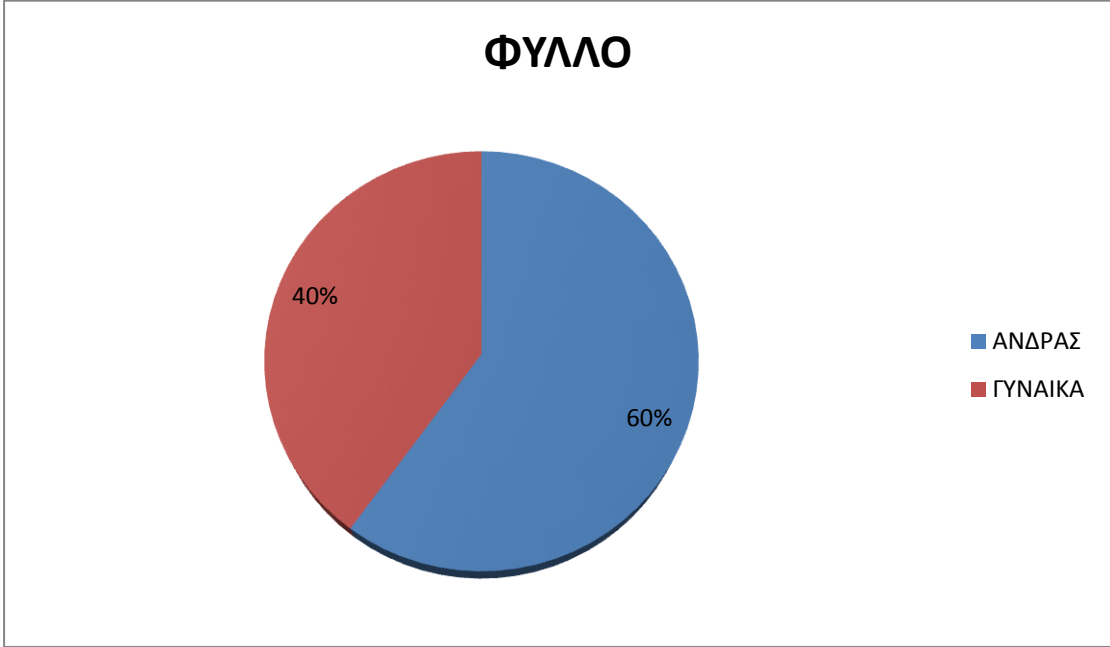
26. Υπάρχουν τακτικές προσλήψεις-απολύσεις του προσωπικού;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

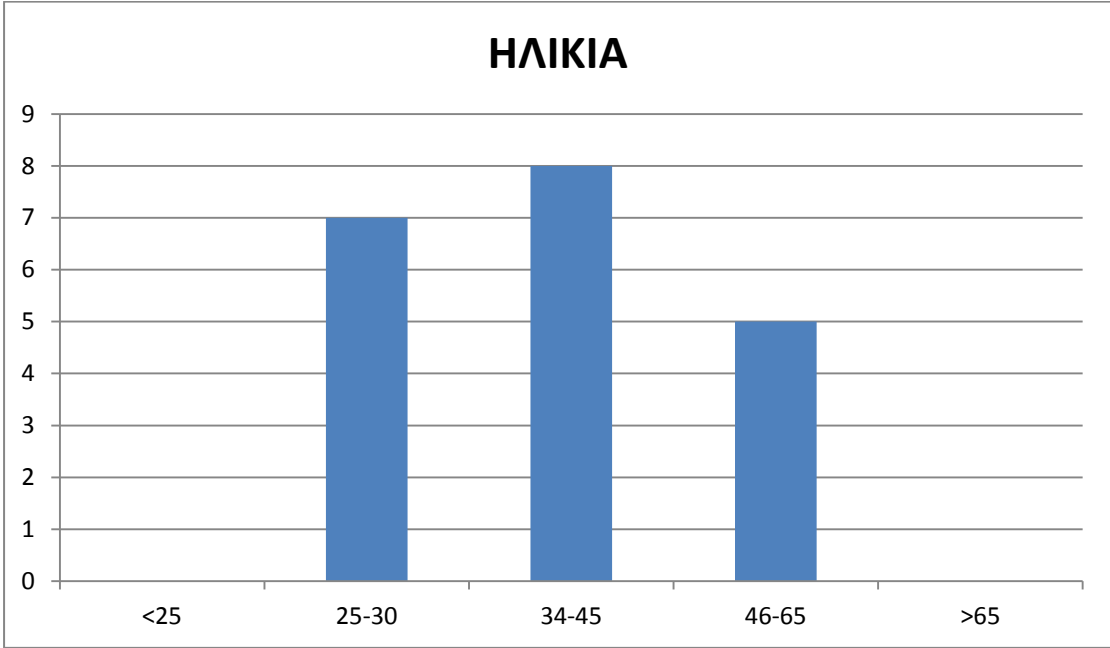
Ναι

Όχι

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ
ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ-ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

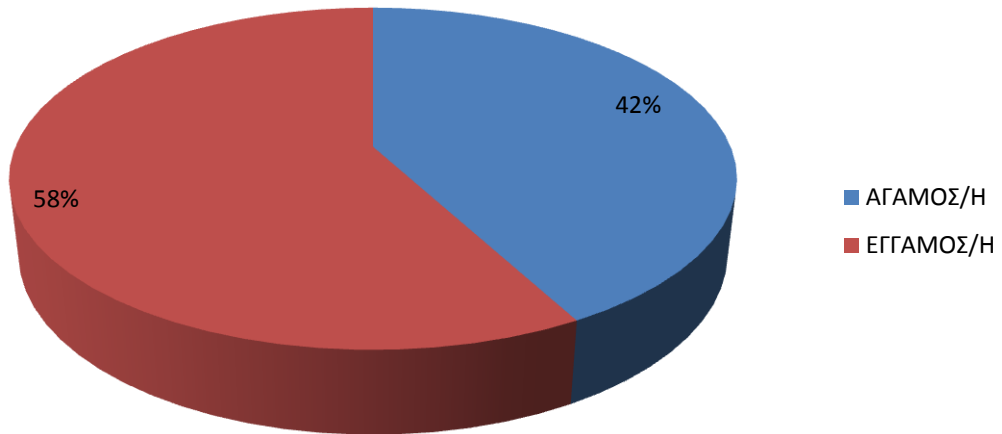


(γράφημα 1)



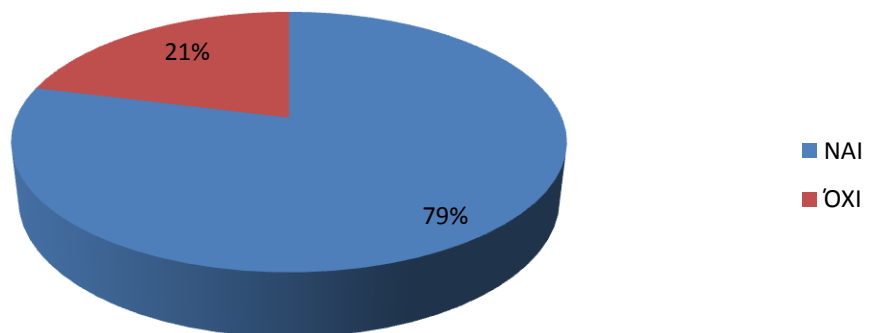
(γράφημα 2)

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

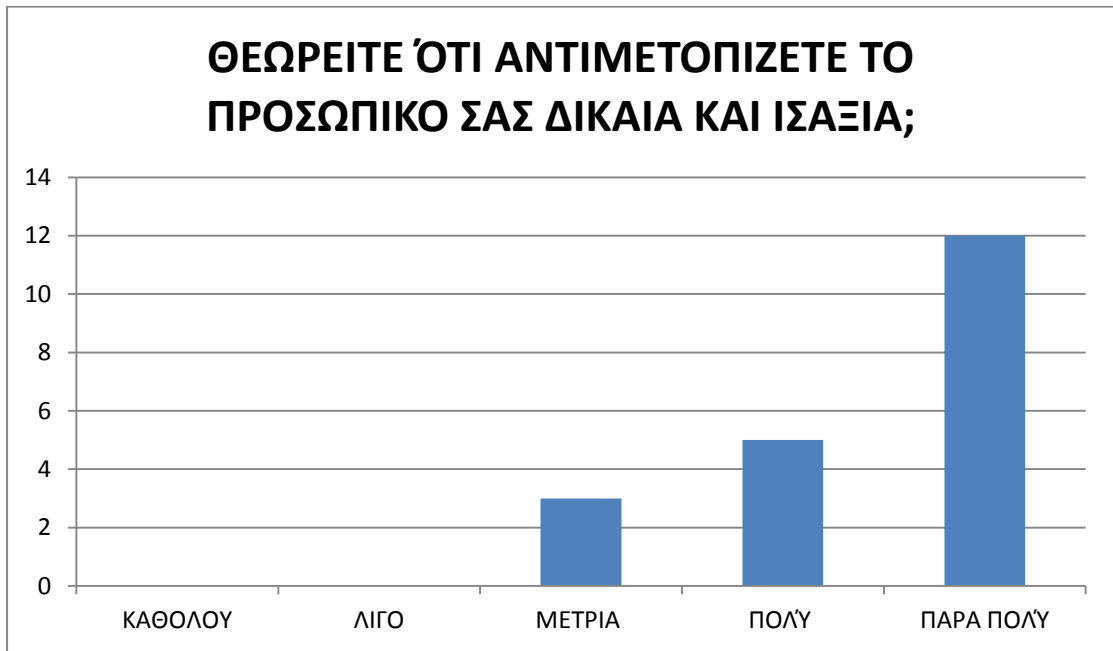


(γράφημα 3)

ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΌΤΙ ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΕΤΕ ΕΝΑ ΙΔΑΝΙΚΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΑΣ;



(γράφημα 4)

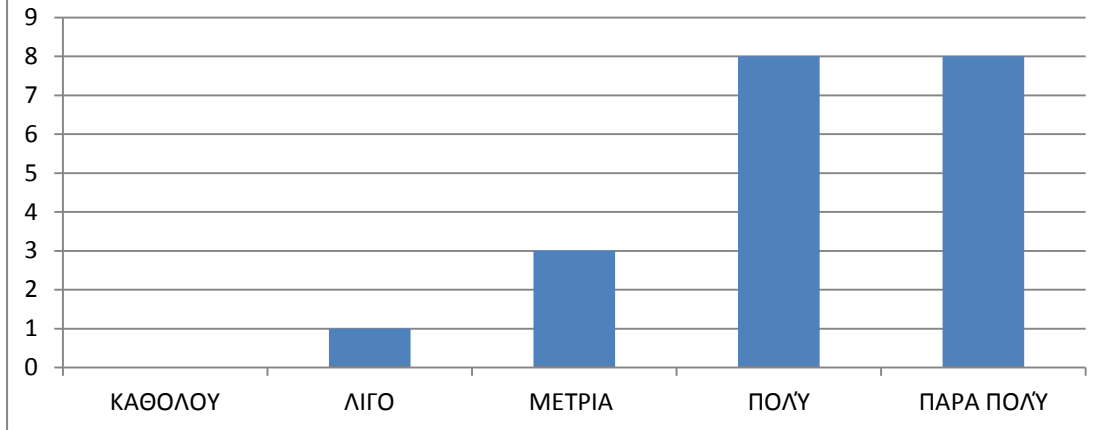


(γράφημα 5)



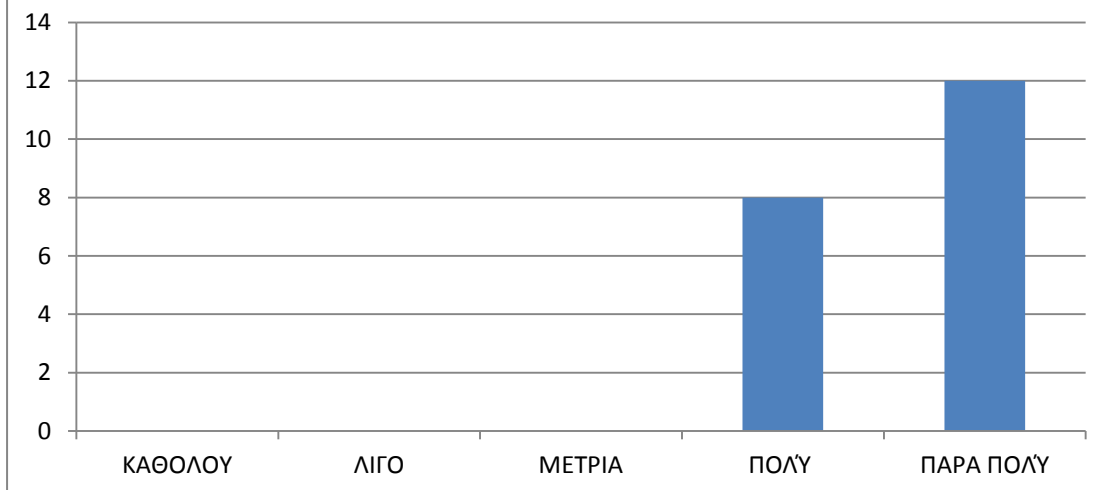
(γράφημα 6)

**ΥΠΑΡΧΕΙ ΟΜΑΔΙΚΟ ΚΛΙΜΑ, ΣΥΝΝΕΡΓΑΣΙΑ
ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΣΤΗΝ ΔΟΥΛΕΙΑ ΏΣΤΕ ΝΑ
ΕΡΓΑΖΟΝΤΑΙ ΕΥΧΑΡΙΣΤΑ;**



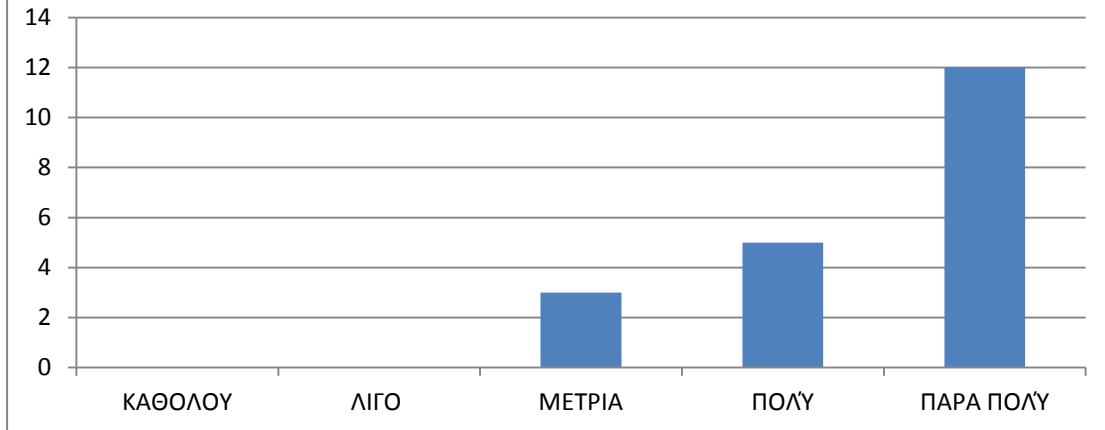
(γράφημα 7)

**ΒΡΙΣΚΕΤΕ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΥΣΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΣΑΣ;**



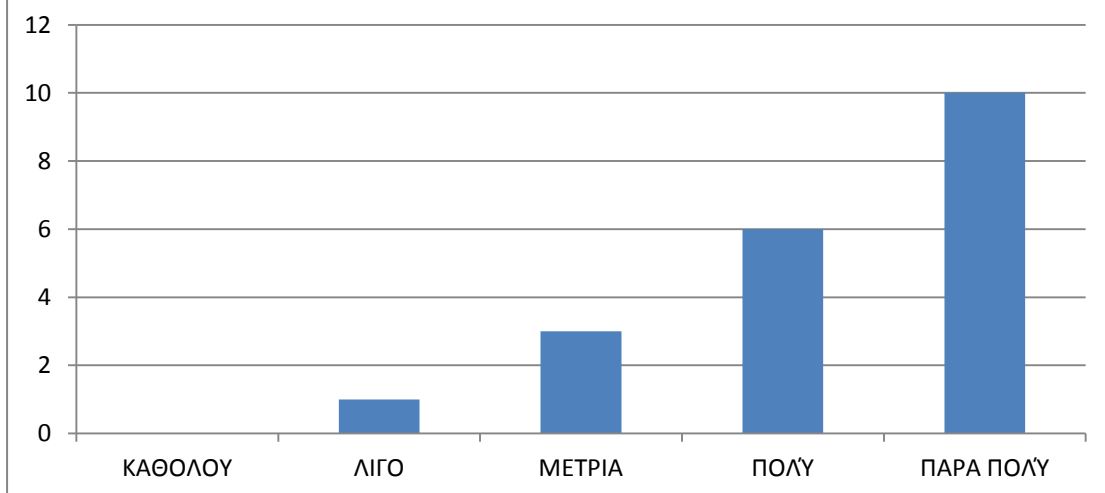
(γράφημα 8)

**ΛΑΜΒΑΝΕΤΕ ΥΠΟΨΙΝ ΤΙΣ ΓΝΩΜΕΣ ΤΟΥ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΑΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΑΙ
ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ;**



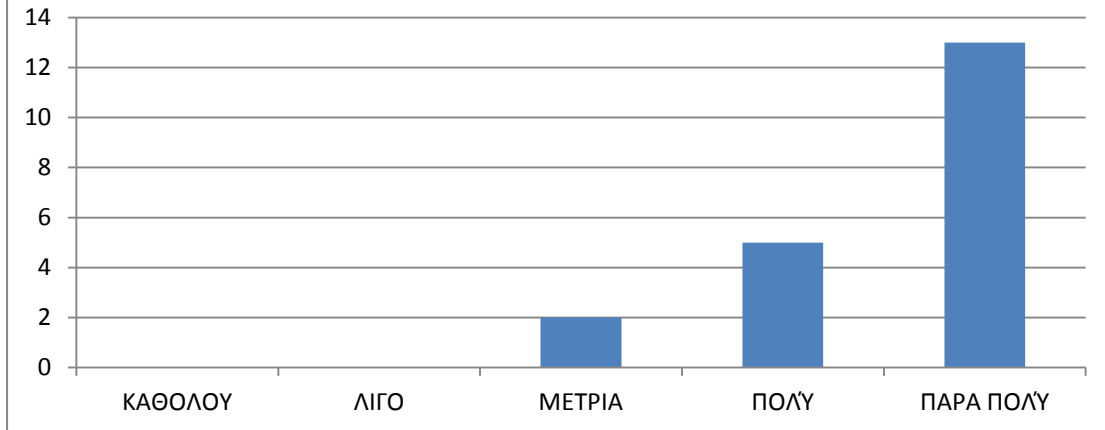
(γράφημα 9)

**ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΥΝΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ
ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ;**



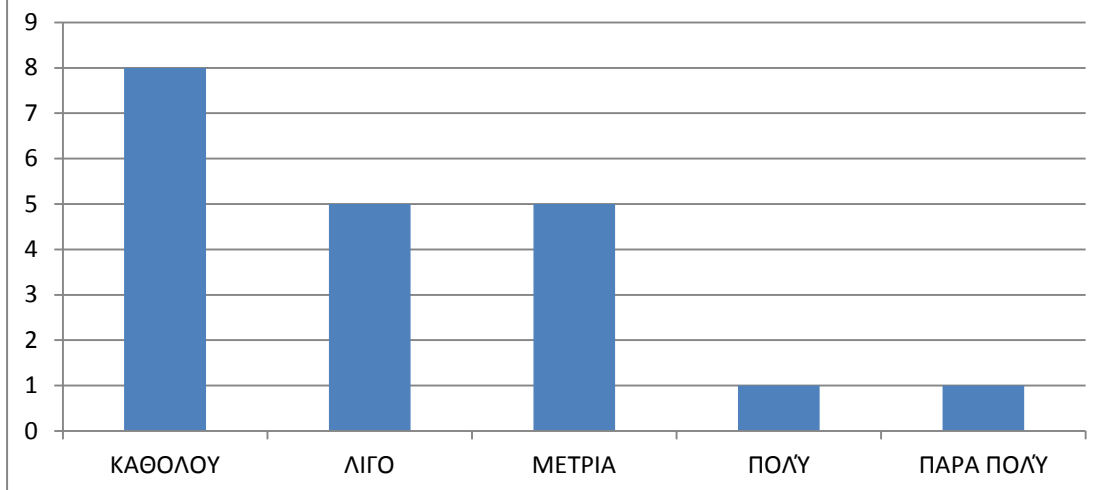
(γράφημα 10)

ΔΙΝΕΤΕ ΕΓΚΑΙΡΑ ΤΙΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΠΟΥ ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ ΝΑ ΚΑΝΟΥΝ ΣΩΣΤΑ ΤΗΝ ΔΟΥΛΕΙΑ ΤΟΥΣ;



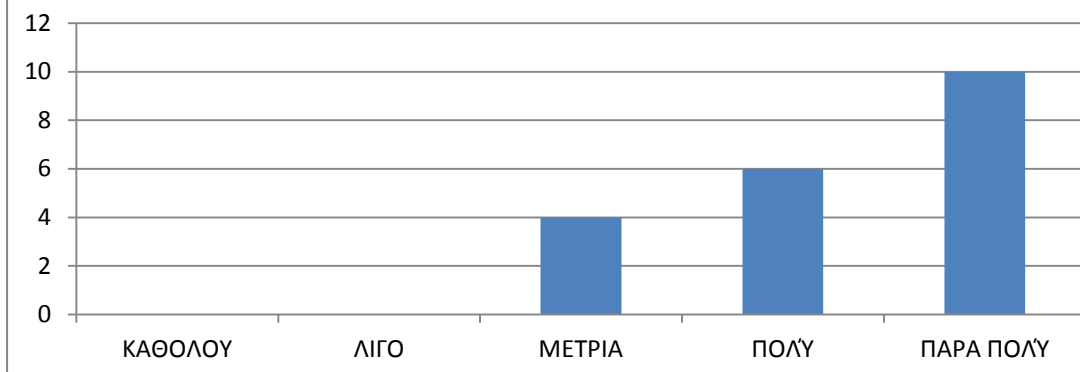
(γράφημα 11)

ΥΠΑΡΧΕΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ;



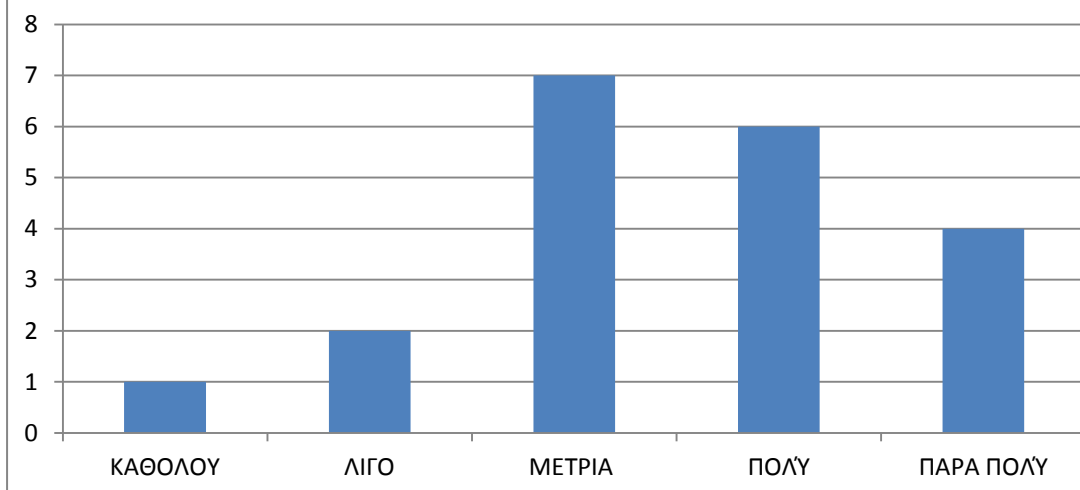
(γράφημα 12)

**ΕΧΕΙ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΤΗΝ ΔΙΑΘΕΣΗ ΤΟΥ
ΤΟΝ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟ ΚΑΙ ΤΙΣ ΥΠΟΔΟΜΕΣ ΠΟΥ
ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΓΙΑ ΝΑ ΚΑΝΕΙ ΤΗΝ ΔΟΥΛΕΙΑ
ΤΟΥ;**



(γράφημα 13)

**ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΎΤΙ ΕΙΣΤΕ ΠΡΟΤΥΠΟ ΠΡΟΣ
ΜΙΜΙΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΑΣ;**



(γράφημα 14)

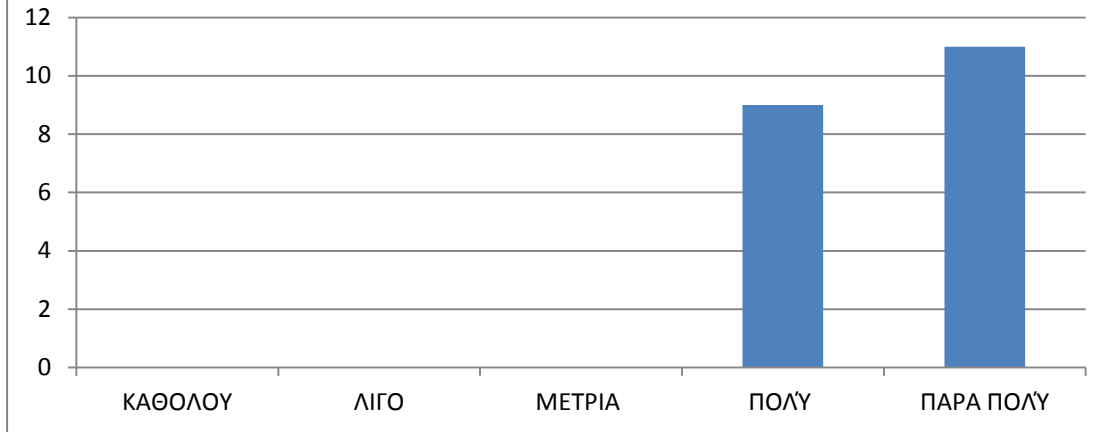


(γράφημα 15)



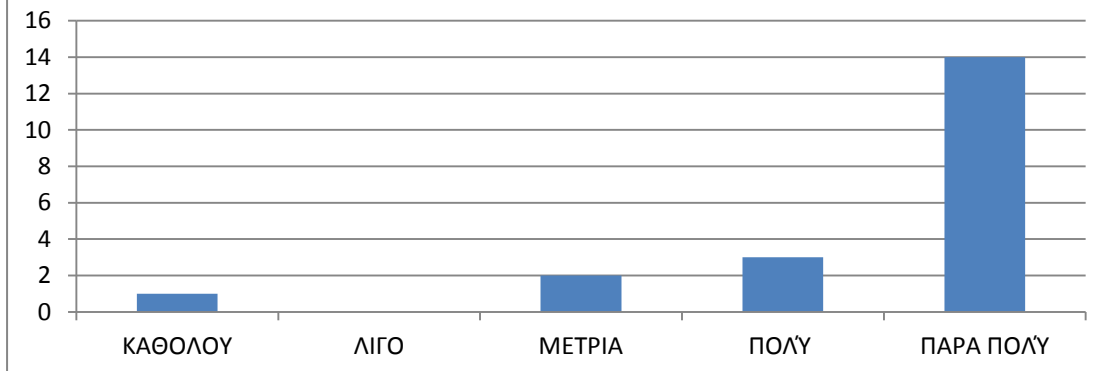
(γράφημα 16)

**ΛΑΜΒΑΝΕΤΑΙ ΥΠΟΨΙΝ ΤΙΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ
ΚΑΙ ΤΑ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΣΑΣ;**

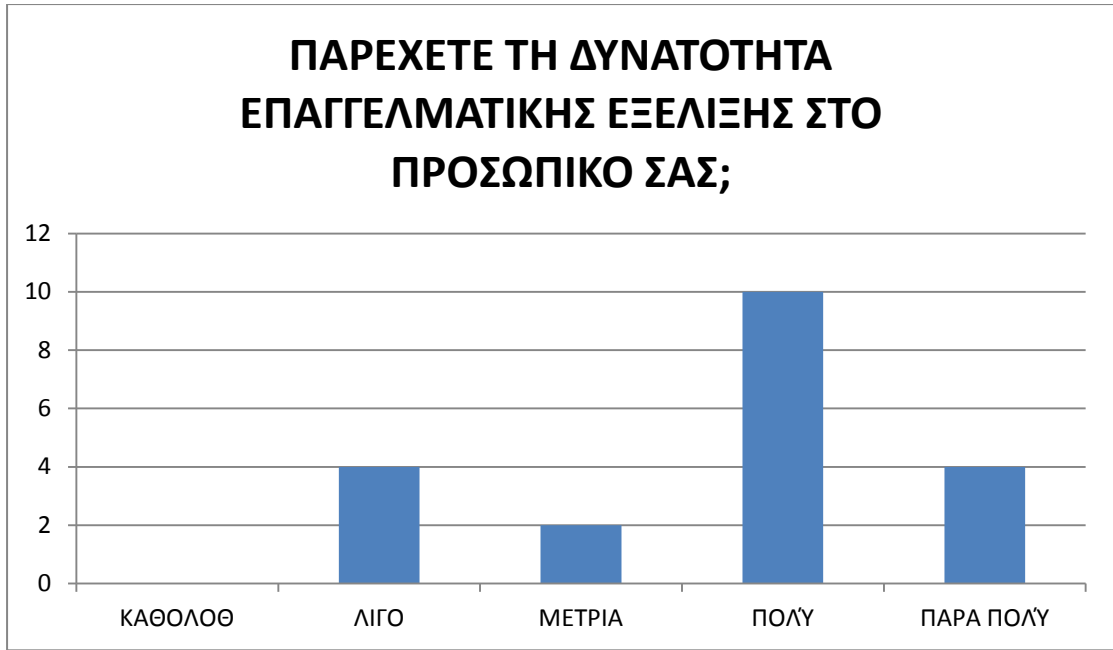


(γράφημα 17)

**ΕΙΝΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΕΣ ΟΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ
ΕΡΓΑΣΙΑΣ
(ΦΩΤΙΣΜΟΣ,ΕΞΑΕΡΙΣΜΟΣ,ΕΡΓΟΝΟΜΙΑ
Κ.Α);**



(γράφημα 18)

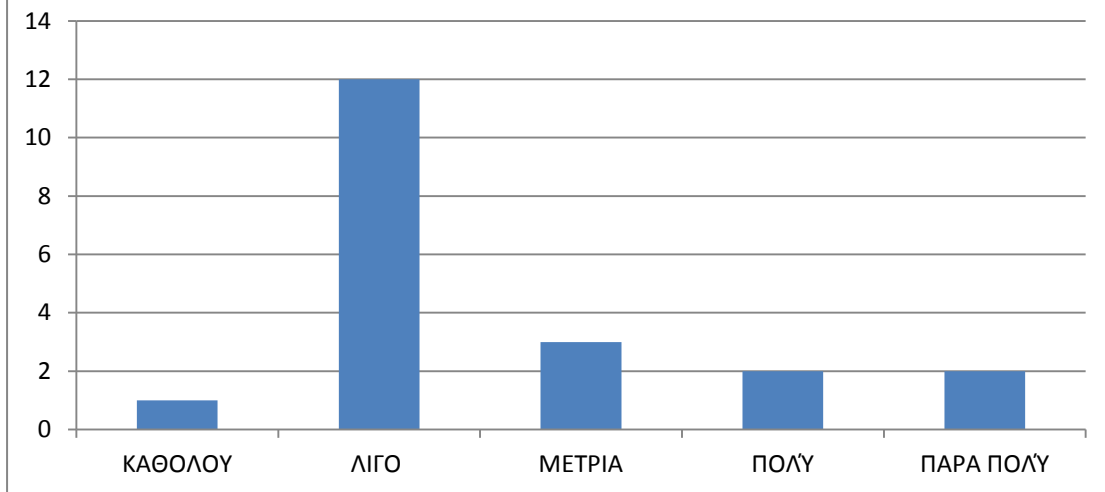


(γράφημα 19)



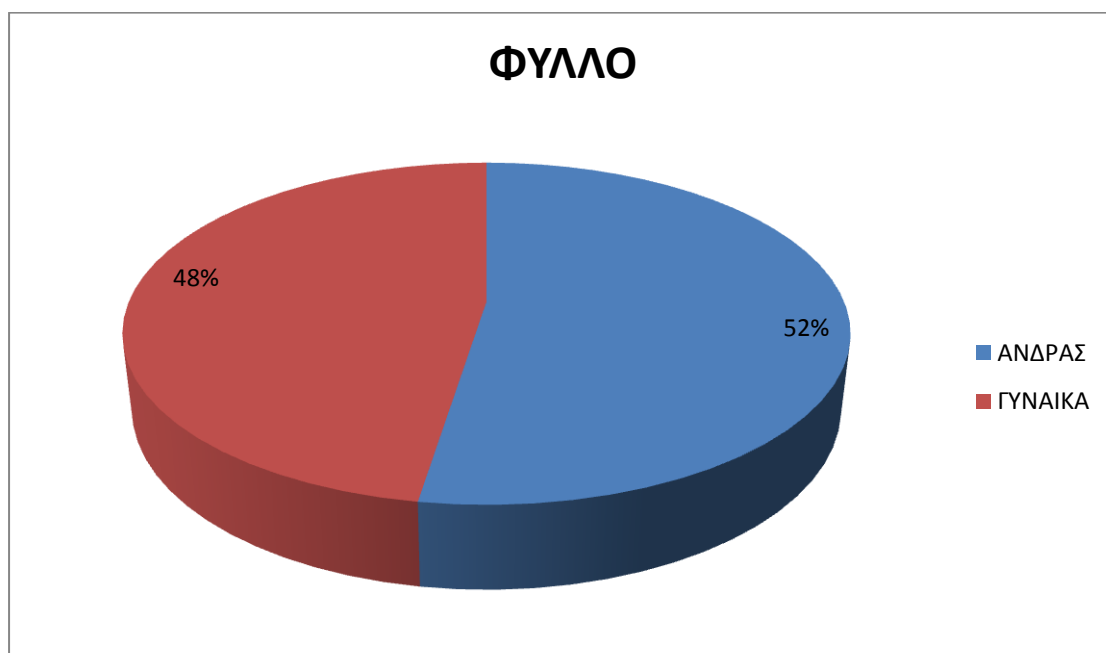
(γράφημα 20)

ΠΟΣΟ ΣΥΧΝΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΑΠΟΛΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΑΣ;

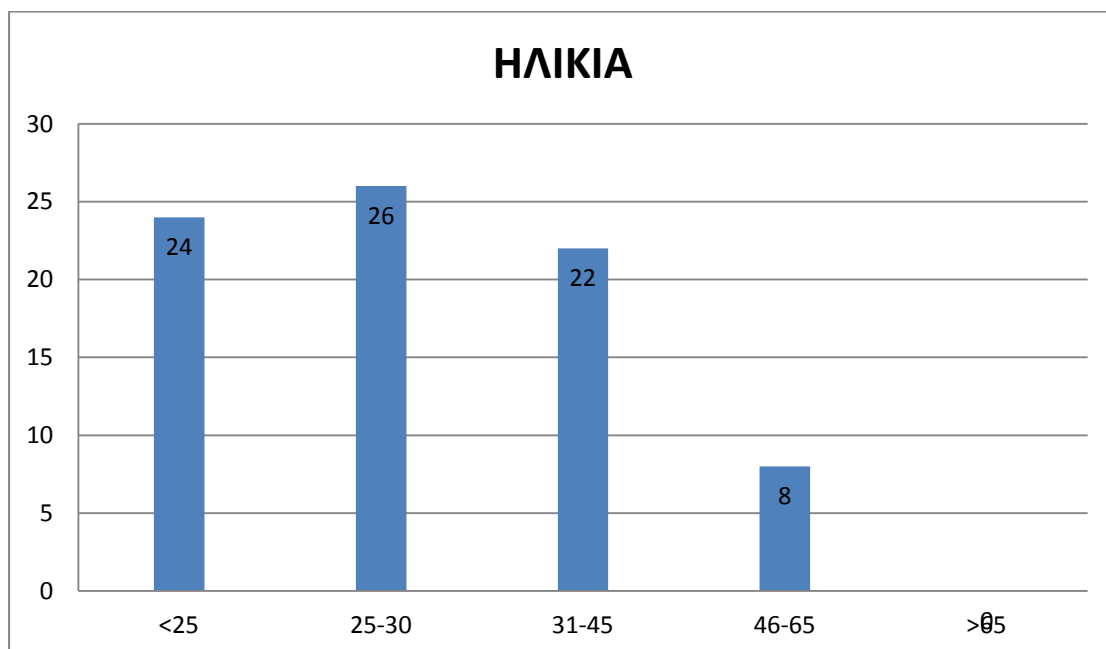


(γράφημα 21)

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ ΓΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

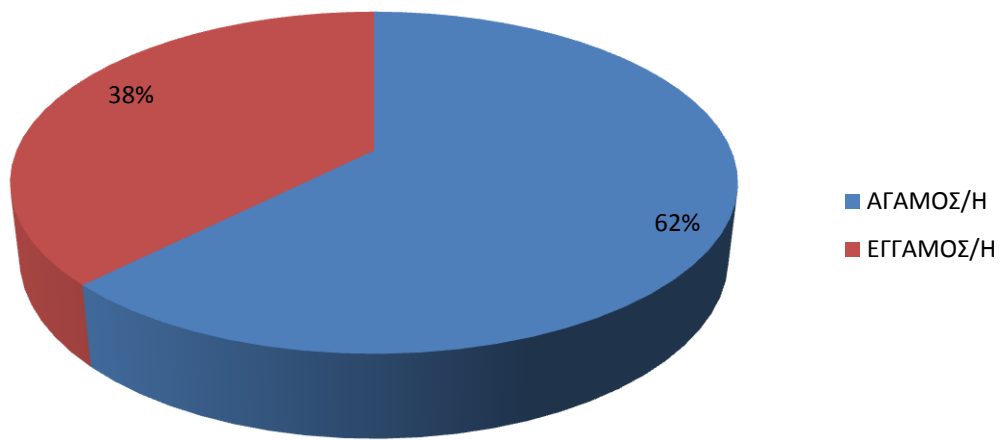


(Γράφημα 22)



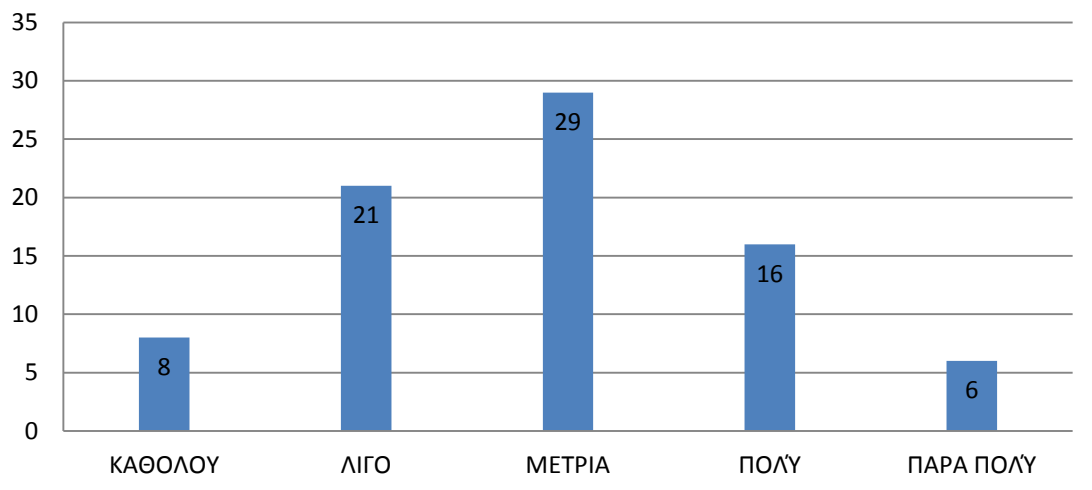
(Γράφημα 23)

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

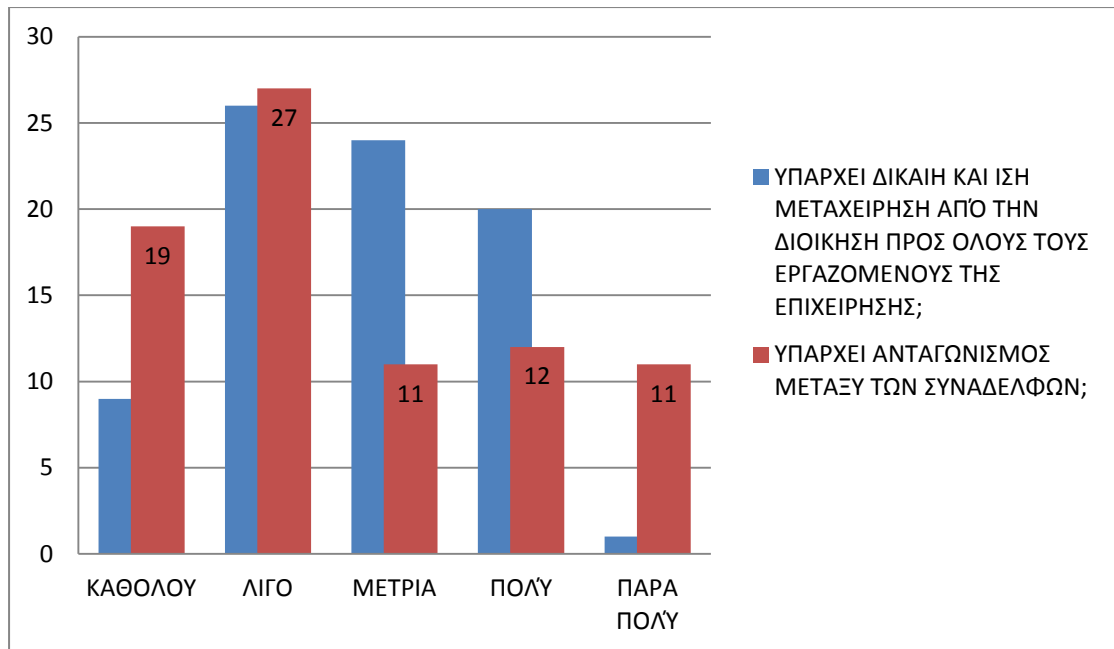


(Γράφημα 24)

ΕΙΣΤΕ ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΜΕΝΟΣ/Η ΑΠΌ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΤΟ ΟΠΟΙΟ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ



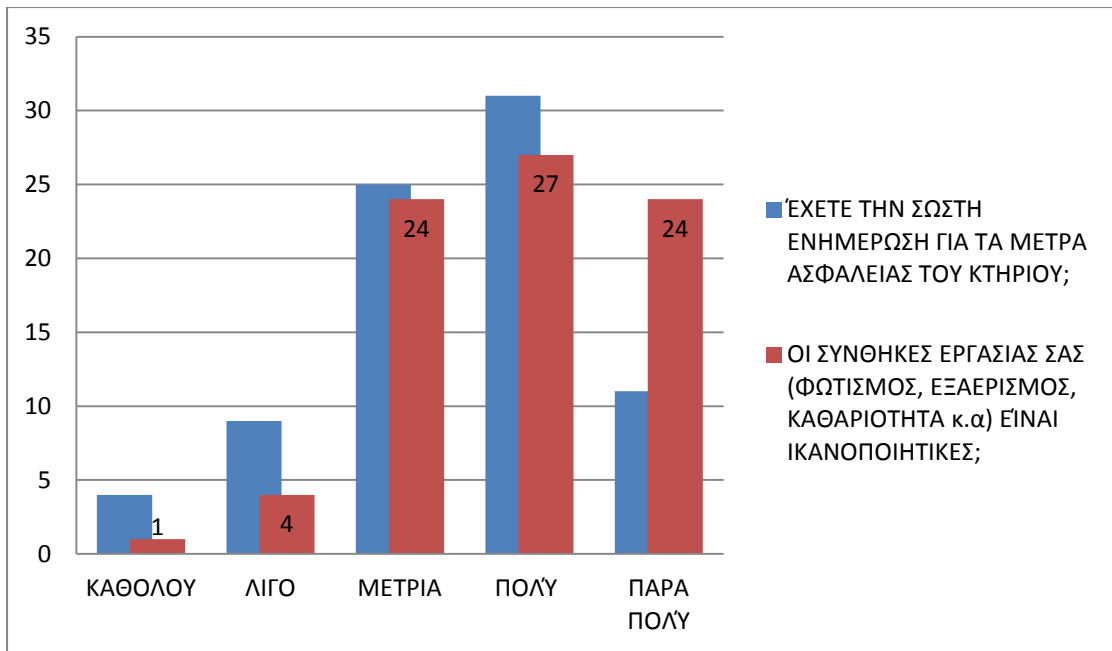
(Γράφημα 25)



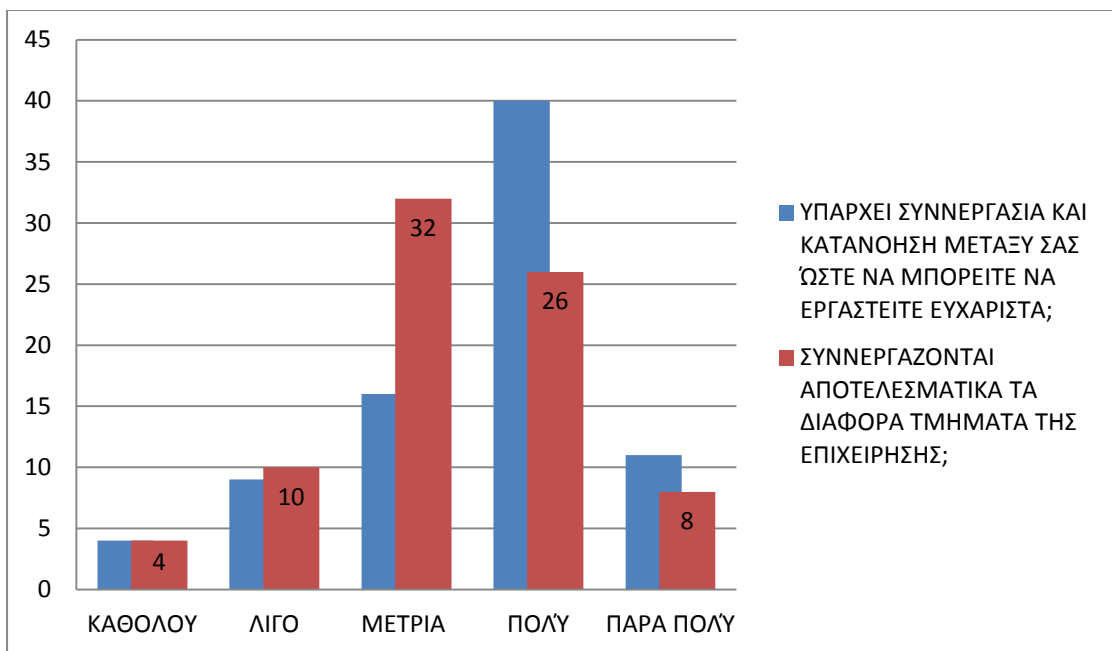
(Γράφημα 26)



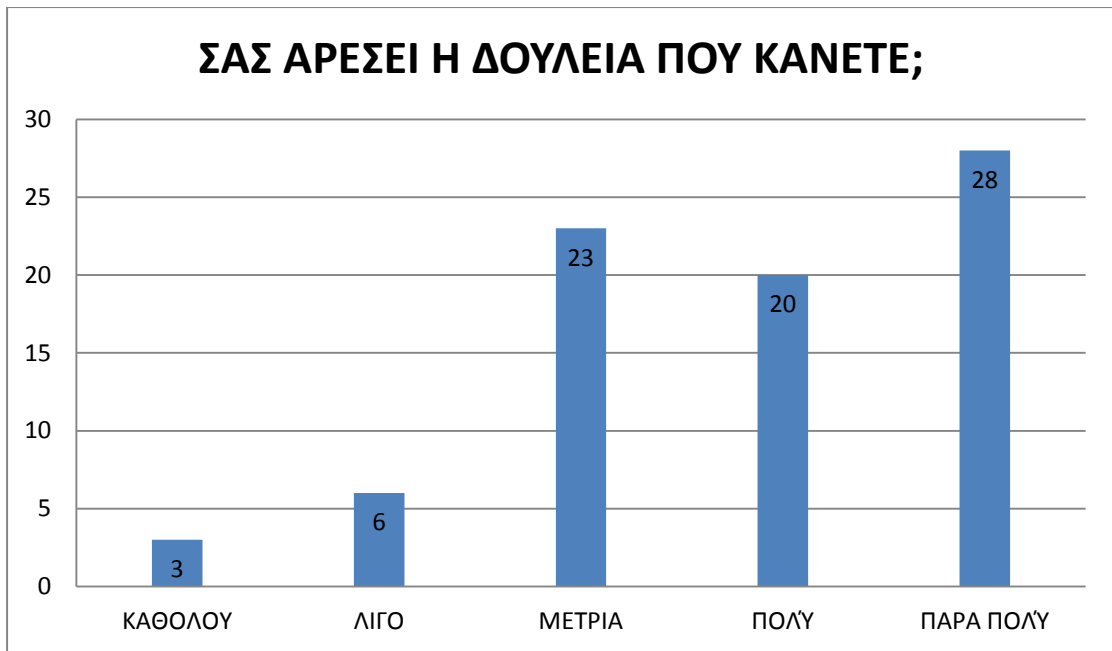
(Γράφημα 27)



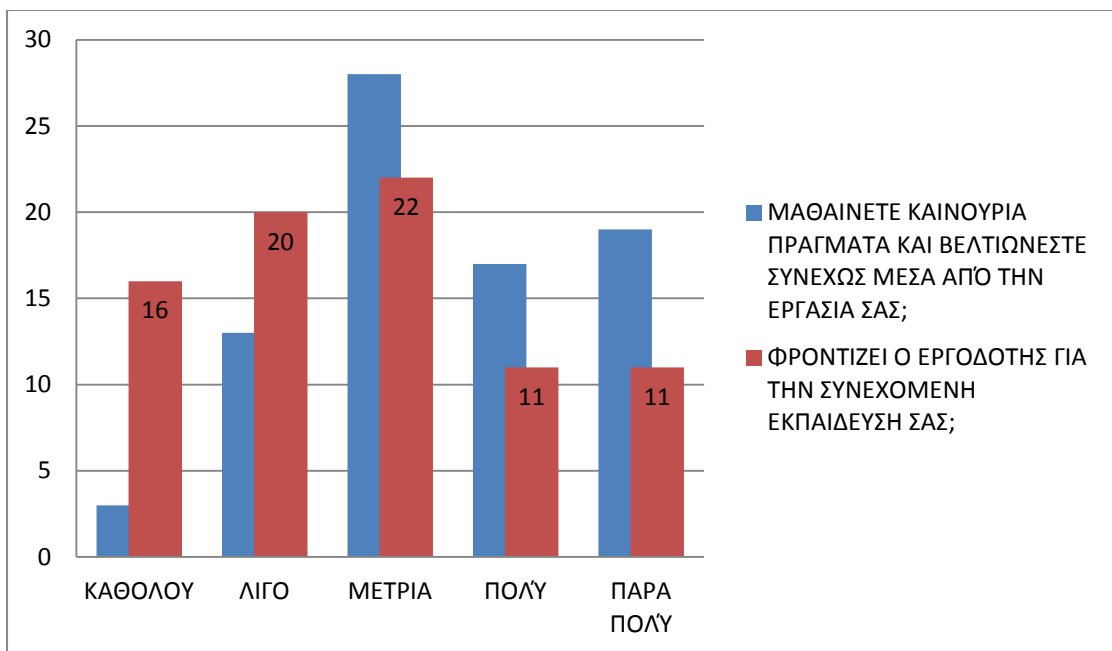
(Γράφημα 28)



(Γράφημα 29)

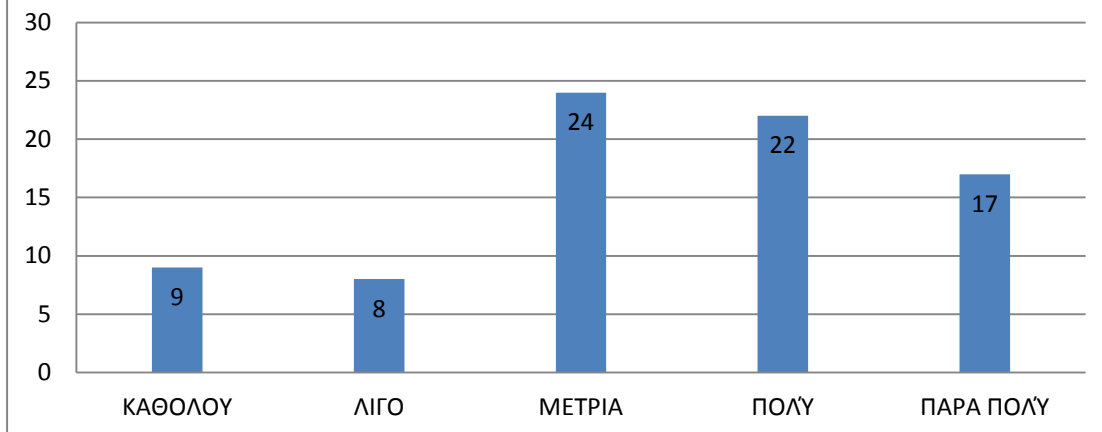


(Γράφημα 30)

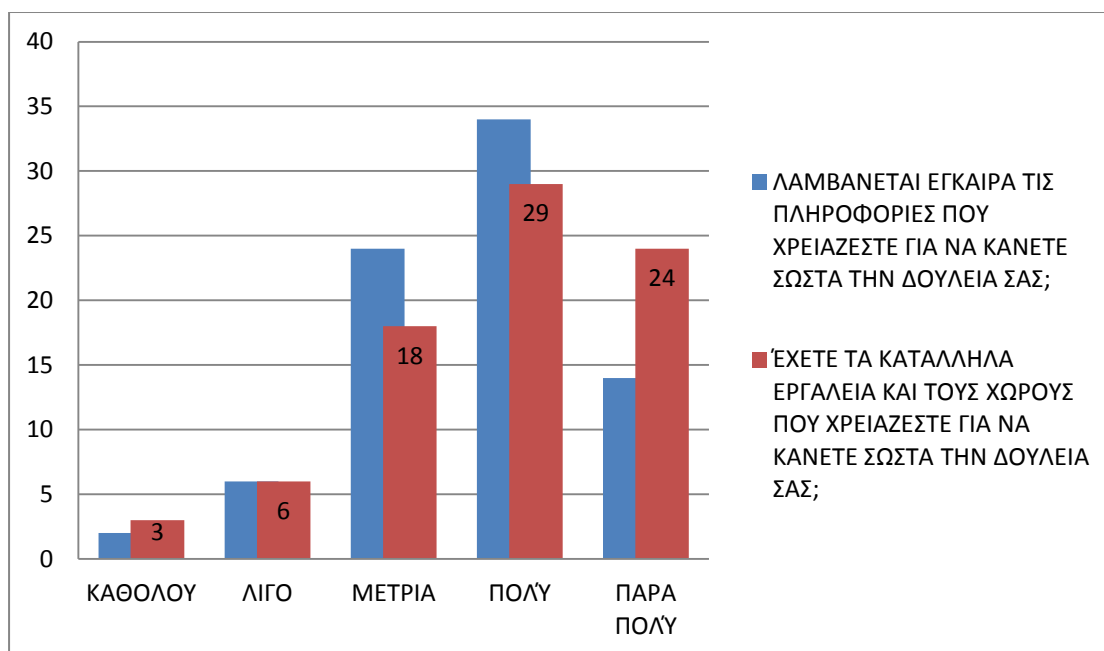


(Γράφημα 31)

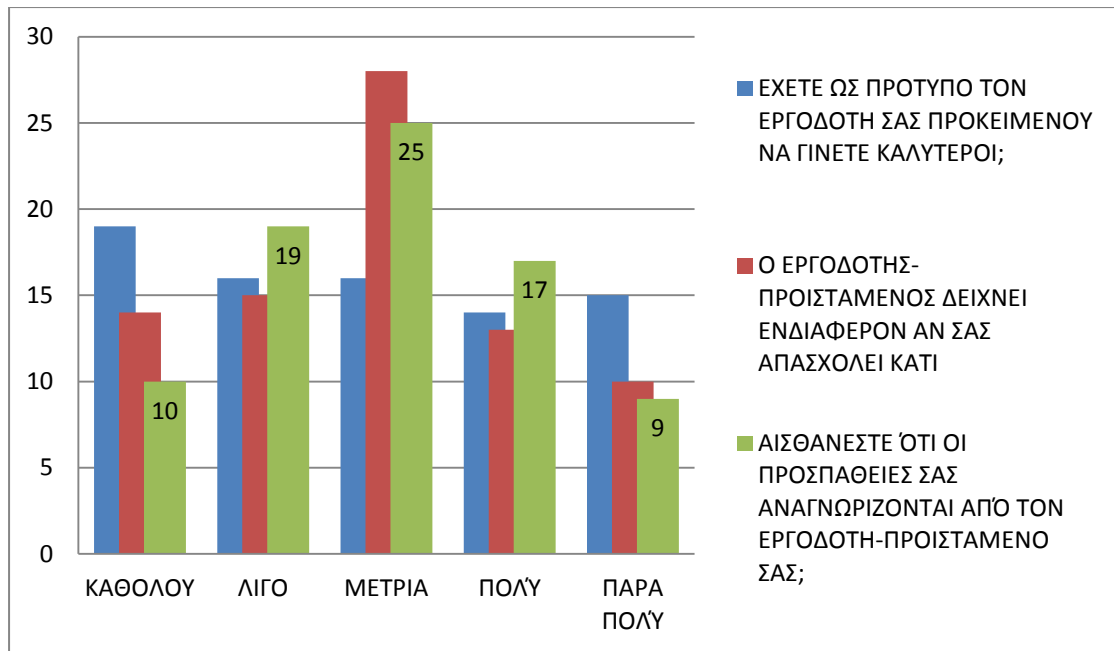
ΑΚΟΥΕΙ Ο ΕΡΓΟΔΟΤΗΣ ΤΗΝ ΓΝΩΜΗ ΚΑΙ ΤΙΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΣΑΣ ΓΙΑ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ;



(Γράφημα 32)



(Γράφημα 33)



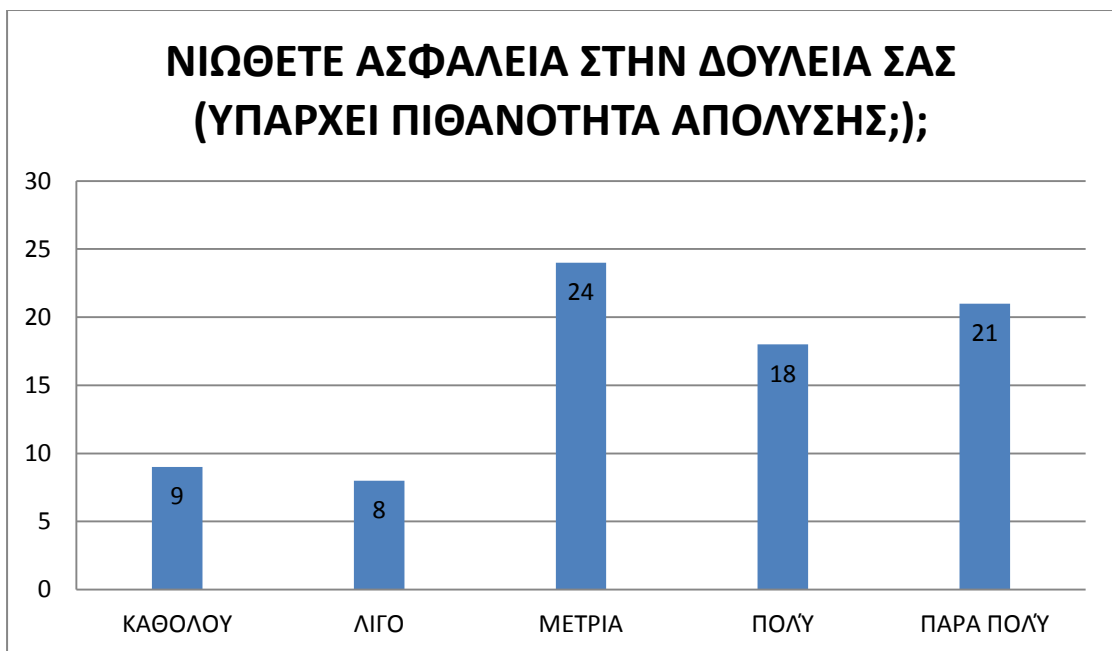
(Γράφημα 34)



(Γράφημα 35)

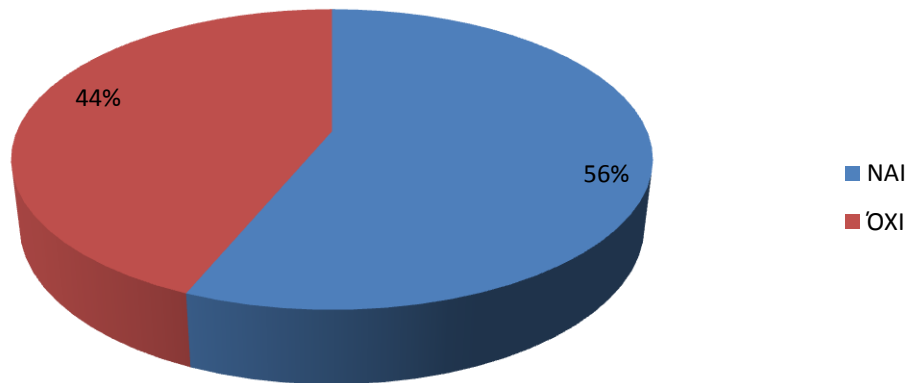


(Γράφημα 36)



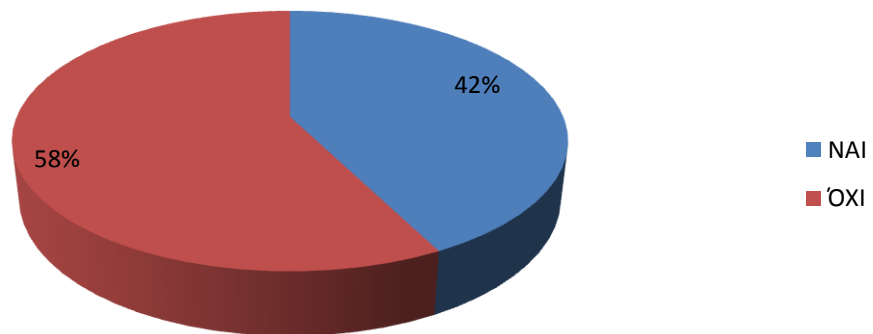
(Γράφημα 37)

**ΝΙΩΘΕΤΕ ΑΓΧΟΣ ΚΑΤΆ ΤΗΝ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ
ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ;**



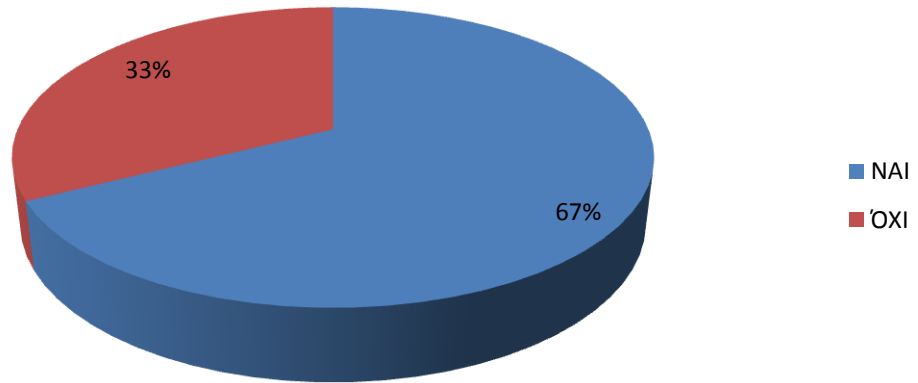
(Γράφημα 38)

**ΑΝ ΕΙΧΑΤΕ ΤΗΝ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΕ
ΆΛΛΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΙΔΙΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΘΑ
ΠΗΓΑΙΝΑΤΕ;**



(Γράφημα 39)

**ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ-
ΑΠΟΛΥΣΕΙΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ;**



(Γράφημα 40)