

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**



**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΩΝ**

**A.M.**

**ΣΤΕΦΑΝΟΥ ΒΑΣΙΛΗΣ**

**A.M. 818**

**ΓΙΟΥΜΠΑΚΗ ANNA**

**A.M. 10239**

**ΔΙΑΚΑΚΗ ΕΥΓΕΝΙΑ**

**A.M. 5823**

**“ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ  
ΜΕ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ”**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ : ΚΑΘ. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ ΑΛΕΞΙΑ**

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ  
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2018**

## Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> .....	10
Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	10
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	10
1.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	11
1.3 ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ .....	14
1.4 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	17
1.5 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	17
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> .....	28
Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	28
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	28
2.2 ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΠΟΥ ΕΛΕΓΧΕΙ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	29
2.2.1 Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ (EFFECTIVENESS) .....	29
2.2.2 Η ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ (EFFICIENCY) .....	30
2.3 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	33
2.3.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ .....	33
2.3.2 Η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ .....	34
2.3.3 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ .....	39
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> .....	42
ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	42
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	42
3.2 ΟΙ ΚΛΑΣΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	43
3.2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	43
3.2.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	43
3.2.3 Η ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	45
3.2.4 Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	47
3.2.5 ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ .....	51
3.2.6 ΤΑ ΚΟΙΝΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΕ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΘΕΩΡΙΕΣ .....	51
3.2.7 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ / ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΚΛΑΣΣΙΚΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ .....	52

3.3 ΟΙ ΝΕΟΚΛΑΣΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	53
3.3.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.....	53
3.3.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ.....	55
3.3.3 Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	57
3.4 ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΡΝΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	59
3.4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	59
3.4.2 Η ΘΕΩΡΙΑ Χ / Υ DOUGLAS MCGREGOR.....	60
3.4.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΜΕΣΩ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....	61
3.4.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΠΟΣΟΤΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ (Quantitative approach).....	62
3.4.5 ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Total quality management approach).....	63
3.4.6 ΤΟ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ (learning organization approach).....	64
3.4.7 ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΜΕ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ ΟΜΑΔΩΝ (team building theory).....	64
3.4.8 ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΟΥ ΧΑΟΥΣ (chaos theory).....	65
3.4.9 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΑΝΟΙΚΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ (open system theory).....	66
3.4.10 Η ΘΕΩΡΙΑ Ζ.....	66
3.4.11 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΑΠΡΟΟΠΤΩΝ (contingency theory).....	67
ΤΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> .....	70
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	70
4.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ.....	71
4.3 Η ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ (TEAM BUILDING).....	75
4.3.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΚΑΙ ΓΙΑ ΠΟΙΟ ΛΟΓΟ ΓΙΝΕΤΑΙ.....	75
4.3.2 ΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.....	76
4.4 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.....	77
4.4.1 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.....	77
4.4.2 Η ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ.....	78
4.5 Η ΣΧΕΣΗ ΜΑΝΑΤΖΕΡ - ΟΜΑΔΑΣ.....	80
4.5.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ.....	80
4.5.2 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ.....	83
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	84
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> .....	85
Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ.....	85
5.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΕΣ.....	85
5.2 ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ.....	88

5.2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	88
5.2.2 ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ.....	90
5.2.3 ΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ .....	91
5.2.4 ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ.....	95
5.3 Η ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	97
5.4 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	100
5.5 ΤΑ ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ ΜΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	101
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	102
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 <sup>ο</sup> .....	104
ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ.....	104
6.1 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	104
6.2 ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	108
6.2.1 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	108
ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	132
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	136
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	137
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	138
ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ .....	144
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ .....	145

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Για κάθε επιχείρηση το ανθρώπινο δυναμικό της διαδραματίζει σημαντικό ρόλο ιδιαίτερα σήμερα που το τριγύρω περιβάλλον είναι τόσο ανταγωνιστικό. Για τη κάθε εταιρεία επομένως ο στόχος είναι να αξιοποιήσει τους ανθρώπινους πόρους που διαθέτει με τον καλύτερο τρόπο. Για να γίνει αυτό χρειάζεται, ανάμεσα σε όλες τις άλλες προϋποθέσεις, οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία που κάνουν. Ένα από τα εργαλεία για να επιτυγχάνεται η εργασιακή ικανοποίηση είναι η σωστή εφαρμογή των αρχών του μάνατζμεντ. Καθώς σήμερα ο έλεγχος και η παρακολούθηση της ικανοποίησης από την εργασία αποτελούν βασικό κομμάτι των ενδιαφερόντων της Διοικητικής ομάδας μιας επιχείρησης. Η εργασία αυτή στοχεύει στην αναζήτηση και τη κριτική εξέταση των αρχών που χρησιμοποιούνται στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων εστιάζοντας κυρίως στους παράγοντες εκείνους που καθορίζουν τη καθοδήγηση των ομάδων εργασίας και τη παρακίνηση των ατόμων.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από δύο κύρια μέρη. Το πρώτο κομμάτι περιλαμβάνει το θεωρητικό κομμάτι της έρευνας. Σε αυτό παρουσιάζονται συνοπτικά ορισμοί, θεωρίες και έννοιες που αφορούν συγκεκριμένα θέματα διαχείρισης των δραστηριοτήτων των ατόμων που εργάζονται όπως η παρακίνηση, η διοίκηση και η καθοδήγηση του ανθρωπίνου δυναμικού, και οι παράγοντες ικανοποίησης των ατόμων. Αναζητούνται επίσης οι παράγοντες εκείνοι που υποκινούν τα άτομα για να αυξήσουν τη παραγωγικότητα τους.

Στο δεύτερο μέρος αναφέρονται, ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας που έγινε και η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε. Η έρευνα στηρίζεται στις απαντήσεις που δόθηκαν σε ένα ερωτηματολόγιο που στάλθηκε για να απαντηθεί ηλεκτρονικά. Οι ερωτήσεις που το ερωτηματολόγιο αυτό περιλαμβάνει στηρίζονται στα ευρήματα του θεωρητικού πρώτου μέρους.

Ακολουθεί η ανάλυση και η στατιστική επεξεργασία των στοιχείων που περιλαμβάνονται στις απαντήσεις που συλλέχθηκαν και τα τελικά συμπεράσματα που προέκυψαν.

Η εργασία αυτή δεν αποτελεί παρά μια πρώτη προσέγγιση στο βασικό θέμα του μάνατζμεντ που είναι η εύρεση των παραγόντων εκείνων που παρέχοντας στους εργαζόμενους ικανοποίηση από την εργασία τους διασφαλίζουν ότι αυξάνει η αποδοτικότητα τους.

## **ΛΕΞΕΙΣ- ΚΛΕΙΔΙΑ**

Μάνατζμεντ, ικανοποίηση στην εργασία, παρακίνηση, απόδοση εργαζομένων, ηγεσία, συνθήκες εργασίας

## ABSTRACT

Business is inherently correlated with the human resources performances that play an important role, especially when the surrounding environment is so competitive. For each company, therefore, the goal is to take over the most profit of the available human resources. All other conditions remaining similar, the workers perform well if they are satisfied with the work they are doing. One of the tools to achieve job satisfaction is the correct implementation of the management principles. Today the control and monitoring of job satisfaction is a core part of the interests of a company's management team. This study is focused on the research and the critical examination of the methods used in human resource management in order to obtain the best results, mainly on those who determine the guidance of the lead of the working groups and motivating people.

This study is splitted on two main parts. The first part includes the theoretical aspect of the research. Its content is definitions, theories and concepts dealing with specific issues of the management of human activities during their work period, such as motivation, management and guidance of human resources, and the factors of satisfaction of individuals. The factors that motivate individuals to increase their productivity are also sought.

In the second part, the purpose and objectives of the survey and the methodology which is followed are mentioned. The survey is based on the answers given to a questionnaire sent to respond electronically. The questions that this questionnaire includes are based on the findings from the theory of the first part.

The next step is the analysis and the statistical processing of the data driven from the collected answers and the resulting conclusions derived.

**This work** is only a first approach to the key issue of firm's management that is to find those factors providing workers satisfaction from their work ensure that they increase their profitability.

## KEYWORDS

Management, job satisfaction, motivation, employee performance, leadership, working conditions

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιτυχία μιας επιχείρησης είναι το αποτέλεσμα της συνδυασμένης δράσης των εργαζομένων σε αυτήν, δράσης η οποία όμως πρέπει να ανταποκρίνεται στους στόχους που έχουν τεθεί. Η αποτελεσματικότητα του κάθε εργαζόμενου στην εργασία του είναι το κλειδί που θα του επιτρέψει να ολοκληρώσει τους στόχους που του έχουν τεθεί. Σε μια από τις βασικές προτάσεις του μάνατζμεντ αναφέρεται ότι «αποτελεσματικός εργαζόμενος είναι ο χαμογελαστός εργαζόμενος». Ως εκ τούτου το μάνατζμεντ σε μια επιχείρηση ενδιαφέρεται να δημιουργήσει εκείνες τις συνθήκες εργασίας που θα κάνουν τους εργαζόμενους να είναι ικανοποιημένοι. Ένα από τα εργαλεία για να επιτυγχάνεται η εργασιακή ικανοποίηση είναι η σωστή εφαρμογή των αρχών του μάνατζμεντ.

Ο στόχος της εργασίας είναι να περιγραφεί η κατάσταση που επικρατεί στην Ελλάδα, τόσο όσον αφορά την εφαρμογή από τις επιχειρήσεις των ορθών πρακτικών μάνατζμεντ που δημιουργούν συνθήκες ικανοποίησης στους εργαζόμενους, όσο και αν οι συνθήκες που επικρατούν ικανοποιούν πράγματι τους εργαζόμενους και όχι ποιοι είναι οι λόγοι που συμβαίνει αυτό.

Οι απαντήσεις στους προβληματισμούς αυτούς προκύπτουν από την ανάλυση των απαντήσεων που δίνονται σε ένα ερωτηματολόγιο που στάλθηκε ηλεκτρονικά σε πολλούς παραλήπτες.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από μια σειρά ερωτήσεων που έχουν στόχο να βοηθήσουν τον ερευνητή να συλλέξει τα στοιχεία που χρειάζεται ώστε να επιτύχει τους στόχους της έρευνας. Οι ερωτήσεις προέκυψαν μέσα από την έρευνα της βιβλιογραφίας, όπου αναδείχθηκαν τα βασικά attributes που διαμορφώνουν την ικανοποίηση από την εργασία.

Το πρώτο μέρος της εργασίας αποτελείται από πέντε ενότητες.

Στη πρώτη ενότητα αναφέρονται οι βασικοί ορισμοί για το μάνατζμεντ, ποια είναι σήμερα η σημασία του και ποιές είναι οι βασικές λειτουργίες που το χαρακτηρίζουν.

Στη δεύτερη ενότητα αναφέρονται τα βασικά μεγέθη που προκύπτουν ως αποτελέσματα από την ορθή εφαρμογή των αρχών που χαρακτηρίζουν το μάνατζμεντ, πως αυτά συμμετέχουν αποτελεσματικά στην εκπλήρωση των σκοπών της εταιρείας και τέλος πως διασφαλίζουν την απαραίτητη διαφορά από τον ανταγωνισμό.



Στην επόμενη, την τρίτη, ενότητα περιγράφονται οι διάφορες θεωρίες που έχουν διατυπωθεί για το μάνατζμεντ, όπως αυτές περιγράφονται στις διάφορες μελέτες και άρθρα που βρέθηκαν κατά τη βιβλιογραφική μας έρευνα. Οι θεωρίες αυτές κατανέμονται στις τρεις βασικές σχολές μάνατζμεντ, την κλασσική, τη νεοκλασσική και τη μοντέρνα.

Η τέταρτη ενότητα αφορά το μάνατζμεντ των ομάδων, πόσο σημαντικές είναι, ποια είναι τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την ενδυνάμωση τους, πώς γίνεται η διαχείριση τους και ποιές είναι οι σχέσεις που το μάνατζμεντ φροντίζει να αναπτύσσονται μεταξύ των επικεφαλής και των μελών της ομάδας.

Η τελευταία ενότητα του 1ου μέρους της εργασίας πραγματεύεται το κυρίως θέμα της ικανοποίησης στην εργασία. Αφού προσδιορίσουμε το τι ακριβώς περιλαμβάνει η έννοια της “ικανοποίησης στην εργασία” και ποιά είναι τα χαρακτηριστικά της, ερευνάμε το περιεχόμενο των διαφορετικών θεωριών που προσπάθησαν στο παρελθόν να την προσεγγίσουν, εξετάζουμε τους τρόπους μέτρησης της και παράλληλα αναφέρουμε και τις ενδείξεις της μη ικανοποίησης.

Στο δεύτερο μέρος αναφέρονται, ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας που έγινε και η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε. Τη παρουσίαση αυτή ακολουθεί η ανάλυση και η στατιστική επεξεργασία των στοιχείων που συλλέχθηκαν και τα τελικά συμπεράσματα που προέκυψαν.

Η εργασία τελειώνει με τα συμπεράσματα που προέκυψαν και που απαντάνε στα αρχικά μας ερωτήματα. Σύμφωνα με αυτά οι εργαζόμενοι θεωρούν ως πιο βασικά χαρακτηριστικά, που πρέπει να έχει μια εργασία για να τους ικανοποιεί, τη δυνατότητα εξέλιξης, το ενδιαφέρον που παρουσιάζει η εργασία και τις αποδοχές της θέσης. Οι απαντήσεις έδειξαν ότι οι εταιρείες του δείγματος υστερούν στα δύο από τα τρία κύρια χαρακτηριστικά και ως εκ τούτου δεν υπάρχει πλήρης ικανοποίηση στους χώρους εργασίας. Παρ’ όλα αυτά όμως ένα ποσοστό γύρω στο 65% αισθάνεται αρκετή εργασιακή ικανοποίηση από τον συνδυασμό των διαφόρων παραγόντων που επικρατούν στο χώρο της εργασίας τους.



Μπορούμε να πούμε ότι με την «επιστήμη» κάποιος συνήθως μαθαίνει τον «λόγο» ενός φαινομένου, ενώ με την «τέχνη» μαθαίνει τον «τρόπο» που αυτό εκδηλώνεται. Οι παρατηρήσεις αυτές βρίσκουν τη καλύτερη εφαρμογή τους στη περίπτωση του μάνατζμεντ. Στον τομέα του μάνατζμεντ, η επιστήμη και η τέχνη δένουν μεταξύ τους καθώς είναι δύο όψεις του ίδιου νομίσματος.

Αν παρακολουθήσουμε την εξέλιξη του μάνατζμεντ από την αρχή βλέπουμε ότι στην αρχή η εκμάθηση των βασικών τεχνικών έμοιαζε περισσότερο με τέχνη, καθώς ο καθένας επέλεγε από μια δεξαμενή γνώσεων και αρχών όποιες του ταίριαζαν. Στη συνέχεια όμως, κωδικοποιώντας και συστηματοποιώντας τις γνώσεις διοίκησης και διαχείρισης, το μάνατζμεντ έγινε επιστήμη, παραμένοντας ταυτόχρονα και τέχνη.

Η σημασία και ο ρόλος του μάνατζμεντ μπορεί να αναζητηθεί σε κάθε έκφραση της οικονομικής ζωής όπως στις διεθνείς συναλλαγές, στην οικονομία κάθε χώρας, στην λειτουργία των οικονομικών οργανισμών και των επιχειρήσεων. Σήμερα το μάνατζμεντ αποτελεί βασικό εργαλείο στις δραστηριότητες της σύγχρονης κοινωνίας και υπάρχουν μικρές μόνο διαφορές ανάμεσα στις αρχές μάνατζμεντ μιας επιχείρησης, ενός εργατικού σωματείου, μιας κρατικής υπηρεσίας ή ενός διεθνούς οργανισμού.

## **1.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

Οι αρχές του σύγχρονου μάνατζμεντ προέρχονται από μια μελέτη του 16ου αιώνα, την οποία διεξήγαγε ο Άγγλος πολιτικός Sir Thomas More (1478-1535). σχετικά με τη χαμηλή απόδοση και τις αποτυχίες ορισμένων επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τη μελέτη αυτή οι αποτυχίες σε κάποιες από τις επιχειρήσεις οφείλονται στον διαφορετικό τρόπο διοίκησης που είχαν.

Η έννοια του μάνατζμεντ γίνεται κατανοητή με διάφορους τρόπους από διαφορετικούς ανθρώπους. Οι οικονομολόγοι το θεωρούν ως ένα ακόμη παράγοντα παραγωγής. Οι κοινωνιολόγοι το προσδιορίζουν ως μια ακόμη τάξη ή ομάδα ατόμων, ενώ για τους ερευνητές που ασχολούνται με θέματα οργάνωσης θεωρείται μια πλήρης διαδικασία.

Ένας πρώτος ορισμός για το τι είναι το μάνατζμεντ είναι ότι «το μάνατζμεντ είναι η οργάνωση και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης για την επίτευξη καθορισμένων στόχων». Η Mary Parker Follet, από τους βασικούς διαμορφωτές του

σύγχρονου μάνατζμεντ είχε δώσει το 1924 τον ορισμό του μάνατζμεντ ως « η τέχνη του να γίνονται πράγματα και να έχεις αποτελέσματα μέσω άλλων ανθρώπων». Αυτός ο ορισμός εστιάζει στο γεγονός ότι οι διαχειριστές επιτυγχάνουν τους οργανωτικούς στόχους τους δίνοντας τη δυνατότητα σε άλλους να εκτελούν τις απαιτούμενες για την ολοκλήρωση του στόχου εργασίες

Το μάνατζμεντ αποτελεί όμως επίσης έναν οικονομικό συντελεστή παραγωγής, Σύμφωνα με τον γκουρού του μάνατζμεντ Peter Drucker (1909-2005), στα βασικά καθήκοντα του σωστού μάνατζμεντ περιλαμβάνονται τόσο το μάρκετινγκ όσο και η καινοτομία. Το μάνατζμεντ αποτελείται από διασυνδεδεμένες λειτουργίες που στοχεύουν στη δημιουργία μιας εταιρικής πολιτικής, και τη διαχείριση της, για την επίτευξη των στόχων αυτής της πολιτικής. Με τον όρο διαχείριση περιλαμβάνεται η οργάνωση, ο σχεδιασμός, ο έλεγχος και η κατανομή των πόρων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

Πέρασαν όμως πολλά χρόνια πριν να διατυπωθεί, το 1969, ένας πρώτος πλήρης ορισμός του Μάνατζμεντ από τον Πρόεδρο της American Management Association ο οποίος δήλωσε πως το μάνατζμεντ «...είναι μια δραστηριότητα σύμφωνα με την οποία ολοκληρώνεται ένας στόχος μέσω κάποιων άλλων ανθρώπινων συντελεστών».

Ο Edward F.L. Brech στο πρώτο πλήρες για το μάνατζμεντ βιβλίο του που εκδόθηκε το 1973 όταν ακόμη το μάνατζμεντ ήταν στα σπάργανα δίνει για την έννοια του μάνατζμεντ τον εξής ορισμό : «Πρόκειται για μια κοινωνική διαδικασία η οποία συνεπάγεται υπευθυνότητα για την αποτελεσματικότητά και την οικονομική επιτυχία του προγραμματισμού και της οργάνωσης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης για την εκπλήρωση ενός δεδομένου σκοπού και έργου»

Όμως ένας πιο σύγχρονος ορισμός για το μάνατζμεντ δόθηκε στη συνέχεια σύμφωνα με τον οποίο : «Το Μάνατζμεντ ορίζεται ως το σύνολο των δραστηριοτήτων κατά την οποία συνεργάζεται ένα σύνολο ανθρώπων με σκοπό την ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης και των ατόμων που εργάζονται μέσα σε αυτήν.

Συγκρίνοντας τους δύο παραπάνω ορισμούς διακρίνουμε τρεις βασικές διαφορές τις οποίες θα πρέπει να επισημάνουμε. Ο σύγχρονος ορισμός της έννοιας του μάνατζμεντ:

- ✓ Δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης

- ✓ Εστιάζει περισσότερο την προσοχή στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και όχι τόσο στις διάφορες δραστηριότητες.
- ✓ Επισημαίνει πώς οι προσωπικοί στόχοι των μελών θα πρέπει να ταυτίζονται πλήρως με τους στόχους της επιχείρησης.

Για να υπάρχει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα στο πως ακριβώς προσεγγίζουν το μάνατζμεντ οι ερευνητές στη σύγχρονη εποχή καταγράφονται στη συνέχεια κάποιοι ενδιαφέροντες ορισμοί που έχουν αποδοθεί σε διάφορους ερευνητές.

Σύμφωνα με τον [Henri Fayol](#) (1841-1925), από τους πρωτοπόρους και βασικούς ερευνητές σε θέματα Διοίκησης, το μάνατζμεντ ορίζεται ως το σύνολο των λειτουργιών διοίκησης που ακολουθούν : πρόβλεψη, προγραμματισμός, οργάνωση, διοίκηση, συντονισμός και έλεγχος.

Η Mary Parker Follet (1868-1933) στο βιβλίο της “The New State” (1918) όρισε το μάνατζμεντ ως μια τέχνη μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η εκτέλεση διαφόρων πραγμάτων μέσα από τη χρησιμοποίηση άλλων ανθρώπων, περιορίζοντας όμως με τον τρόπο αυτό τη συμμετοχή των ίδιων των μάνατζερς στην εκτέλεση του έργου.

Ο [Fredmund Malik](#) (1944- ), ο οποίος εκτός από ερευνητής συμμετέχει και στο διεθνή forum για θέματα μάνατζμεντ όρισε το μάνατζμεντ ως μια κοινωνική και τεχνική διαδικασία η οποία χρησιμοποιεί πλήρως τους φυσικούς πόρους, ασκεί μεγάλη επιρροή στην ανθρώπινη δράση και διευκολύνει τις αναμορφώσεις με σκοπό την επίτευξη επιχειρησιακών στόχων.

Όλες αυτές οι προσεγγίσεις του όρου μάνατζμεντ ενώ έχουν πολλά κοινά σημεία εστιάζουν η κάθε μια σε μια διαφορετική ιδιότητα του μάνατζμεντ και αυτός είναι και ο λόγος που αναπτύχθηκαν όπως θα δούμε στη συνέχεια τόσες διαφορετικές θεωρίες σχετικές με αυτό το θέμα.

Για τη συνέχεια της εργασίας καταλήγουμε ότι το μάνατζμεντ είναι η διαδικασία μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής, ο συντονισμός των πόρων και η αξιολόγηση των δυνατοτήτων που έχει μια οργάνωση, βασισμένη στο ανθρώπινο δυναμικό της και λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον να επιτύχει στους στόχους που θέτει. Η προσέγγιση αυτή δείχνει ότι αν και στον ορισμό των συντελεστών παραγωγής περιλαμβάνονται οι φυσικοί πόροι, οι ανθρώπινοι πόροι, το κεφάλαιο και η επιχειρηματικότητα το μάνατζμεντ εστιάζει μόνο στα κομμάτια εκείνα που έχουν πάντα ως σημείο αναφοράς τον άνθρωπο.

### 1.3 ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ

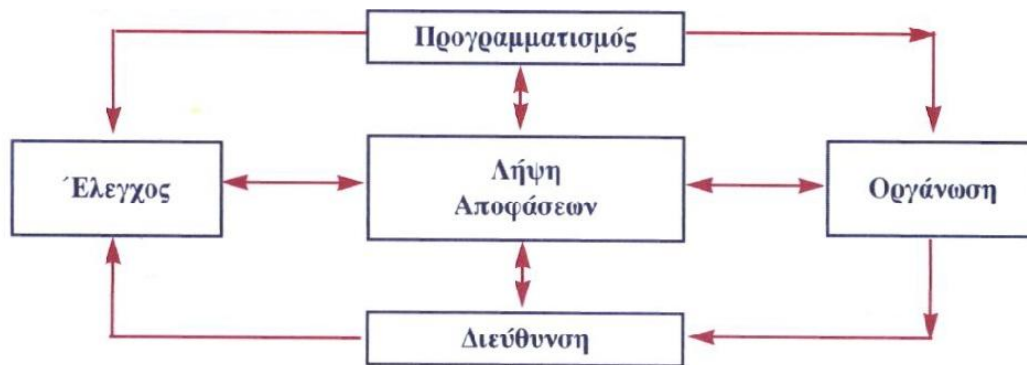
Η Θεωρία του Μάνατζμεντ εφαρμόζεται πάντοτε από ένα σύνολο ατόμων που απαρτίζουν κάποιες ξεχωριστές κοινωνικές ομάδες. Η κοινή συνύπαρξη και η ανάγκη για συνεργασία σε ευρύτερες ομάδες όπως η οικογένεια, οι οργανισμοί, οι επιχειρήσεις αναδεικνύουν το μάνατζμεντ σε έννοια πρωταρχικής σημασίας.

Η πρωτοβουλία δημιουργίας κοινωνικών οργανώσεων - επιχειρήσεων, νοσοκομείων, σχολείων κλπ. έχουν ως στόχο την αποτελεσματική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη στόχων που αφορούν κυρίως ανθρώπινες ανάγκες. Είναι αδύνατον να καταστεί αποτελεσματική η αξιοποίηση των υλικών και άυλων πόρων χωρίς την άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης. Στην σύγχρονη εποχή το μάνατζμεντ θεωρείται μια τέχνη-επιστήμη η οποία έχει διεθνοποιηθεί, διδάσκεται και εφαρμόζεται από εξειδικευμένα άτομα σε πολλές χώρες.

Το μάνατζμεντ μιας επιχείρησης διεκπεραιώνεται από επιλεγμένα διευθυντικά στελέχη το οποία ( SAGA Halogen, n/d) :

- ✓ Θέτουν προτεραιότητες και στόχους (πωλήσεων παραγωγής κ.α)
- ✓ Δημιουργούν προγράμματα στρατηγικές με σκοπό την βελτιστοποίηση αποδοτικότητας
- ✓ Καθορίζουν τις αρμοδιότητες που πρέπει να εκτελέσουν αρμόδια στελέχη.
- ✓ Ομαδοποιούν και οργανώνουν τις διάφορες δραστηριότητες(τμήματα, διευθύνσεις κ.α)
- ✓ Καθορίζουν τις δραστηριότητες των θέσεων εργασίας
- ✓ Επاندρώνουν τις θέσεις με ανθρώπινο δυναμικό
- ✓ Δρομολογούν τις εργασιακές δραστηριότητες
- ✓ Δημιουργούν κίνητρα με σκοπό την βελτιστοποίηση παραγωγικότητας του προσωπικού
- ✓ Αξιολογούν την επίτευξη ή όχι των τιθέμενων στόχων
- ✓ Αναλαμβάνουν δράση σε περίπτωση αποτυχίας προσέγγισης των καθορισμένων στόχων.

Τα διευθυντικά στελέχη είναι αρμόδια να συντονίζουν την σωστή εκμετάλλευση των φυσικών και ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης. έτσι ώστε να ικανοποιούνται όλες οι βασικές ανάγκες της σωστής διοίκησης όπως αυτές φαίνονται στο σχήμα που ακολουθεί.



**Εικόνα 1.1 η διαδικασία αποτελεσματικής διοίκησης (πηγή: Βαξεθανίδου& Ρεκλείτης)**

Σύμφωνα με την επικρατούσα σήμερα άποψη του καθηγητή Διοικητικής επιστήμης Henry Mintzberg, το έργο ενός στελέχους μπορεί να εκφρασθεί μέσα από δέκα πιο απλούς ρόλους οι οποίοι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις ομάδες. Όσοι ανήκουν σε μια από τις τρεις ομάδες ενεργούν επηρεασμένοι από διαφορετικά κίνητρα. Κάποια στελέχη έχουν έναν ενημερωτικό ρόλο (διαχειρίζονται πληροφορίες), κάποια άλλα έναν διοικητικό ρόλο (διαχείριση ανθρώπων) και τέλος κάποια άλλα ένα ρόλο αποφάσεων (διαχείριση μέσω δράσης). Στο βιβλίο του, Mintzberg on Management (1989), ο Mintzberg αναφέρει ότι

Στη πρώτη κατηγορία υπάρχουν τρεις διακριτοί ρόλοι στους οποίους μπορεί να ανήκουν τα στελέχη:

Ο ρόλος του καθοδηγητή, εκείνου δηλαδή που συλλέγει οποιαδήποτε χρήσιμη πληροφορία και τη μεταφέρει στα άτομα της επιχείρησης

Ο ρόλος του ενημερωτή, εκείνου δηλαδή που αναλαμβάνει τη πληροφόρηση προς όλα τα επίπεδα, εντός της επιχείρησης

Ο ρόλος του εκπροσώπου, εκείνου που αναλαμβάνει την ενημέρωση όλων των ενδιαφερομένων εκτός της επιχείρησης.

Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι διαπροσωπικοί, οι οποίοι μπορεί να είναι:

Συμβολικά πρόσωπα ή παραδοσιακοί ηγέτες, που συμμετέχουν σε φιέστες, ενημερωτικές συγκεντρώσεις, εγκαίνια

Ηγέτες οι οποίοι κατευθύνουν και καθοδηγούν τους εργαζόμενους, επιλέγουν τακτικές και εκπαιδεύουν τους ανθρώπους τους.

Μεσάζοντες και ενδιάμεσοι οι οποίοι δημιουργούν και συντηρούν επαφές διευκολύνοντας τις προσεγγίσεις και επιλύοντας διαφωνίες.

Η τρίτη κατηγορία αποτελείται από τα στελέχη εκείνα που συμμετέχουν ενεργά στις καθημερινές δραστηριότητες. Στη κατηγορία αυτή υπάρχουν, τέσσερεις διακριτοί τύποι

Ο οραματιστής. Το πρόσωπο που αναζητάει και οραματίζεται νέες ιδέες, εφαρμόζει τις καινοτομίες ξεκινάει έργα βελτιώσεων, και κάνει σχέδια για το μέλλον.

Ο διαχειριστής καταστάσεων που ασχολείται με διαφορές ή προβλήματα και λαμβάνει διορθωτικά μέτρα. Επίσης αμβλύνει τις συγκρούσεις μεταξύ υφισταμένων, μπορεί και επιλέγει εναλλακτικές στρατηγικές και αντιμετωπίζει αποτελεσματικά καταστάσεις κρίσης.

Ο διαχειριστής πόρων που αποφασίζει το πώς και το πού θα χρησιμοποιήσει τους διαθέσιμους πόρους σχεδιάζει και εγκρίνει σχέδια, χρονοδιαγράμματα, προϋπολογισμούς και τέλος καθορίζει προτεραιότητες

Ο διαπραγματευτής που προστατεύει τα επιχειρηματικά συμφέροντα ενώ παράλληλα συμμετέχει και διευθύνει τις διαπραγματεύσεις εντός ομάδας, τμήματος και οργάνωσης

Στην πραγματικότητα, αυτοί οι ρόλοι αλληλεπικαλύπτονται και ο μάνατζερ για να είναι αποτελεσματικός πρέπει να μάθει να τους εξισορροπεί και να τους διαχειριστεί αποτελεσματικά (Hindle, 2008).

Σύμφωνα με τον Mintzberg: "Ο μάνατζερ ο οποίος μόνο επικοινωνεί ή μόνο μεταφέρει πληροφορίες ή καταστάσεις δεν έχει αποτελέσματα, ενώ εκείνος που μόνο ενεργεί καταλήγει να τα κάνει όλα μόνος του".

## **1.4 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

Το μάνατζμεντ γρήγορα κέρδισε την διεθνή αναγνώριση της χρησιμότητας του και για το λόγο αυτό είχε και μια ταχύτατη διάδοση. Βοηθάει στην επίτευξη των στόχων του κάθε οργανισμού ή εταιρίας, συγκεντρώνει, οργανώνει και κατευθύνει αποτελεσματικά τους οικονομικούς παράγοντες που δημιουργούν προϊόντα ή υπηρεσίες. παραγόντων της



παραγωγής, συγκέντρωση και οργάνωση των πόρων, ενσωμάτωση των πόρων με αποτελεσματικό τρόπο για την επίτευξη των στόχων. Όλοι οι πόροι που στην αρχή είναι ξεχωριστοί και διασπαρμένοι συντονίζονται, κατευθύνονται και ελέγχονται με τέτοιο τρόπο ώστε η επιχείρηση να οδηγείται στην επίτευξη των στόχων που έχει χαράξει (Μπουραντάς, 2001). Παράλληλα, το μάνατζμεντ κατευθύνει τις ομαδικές προσπάθειες που γίνονται αξιολογώντας σημασία και προτεραιότητες για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων.

Το μάνατζμεντ εξασφαλίζει τη βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων. Η διαχείριση από ειδικούς χρησιμοποιεί όλα τα υλικά και ανθρώπινα μέσα παραγωγικά και το γεγονός αυτό οδηγεί σε αυξημένη αποτελεσματικότητα στη διαχείριση των δραστηριοτήτων. Το μάνατζμεντ παρέχει τη μέγιστη αξιοποίηση των σπάνιων πόρων επιλέγοντας την καλύτερη δυνατή από τις εναλλακτικές χρήσεις που μπορεί να έχουν. Χρησιμοποιεί, για να ολοκληρωθεί μια δραστηριότητα, επιλεγμένους ειδικούς οι οποίοι, με τις υπηρεσίες που παρέχουν, οδηγούν στην βελτιστοποίηση των λειτουργιών και την αποφυγή σπατάλης. Έτσι λοιπόν, αν τόσο οι εργαζόμενοι όσο και ο εξοπλισμός παράγουν το βέλτιστο, δεν υπάρχει κανενός είδους αναποτελεσματική απασχόληση.

## **1.5 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

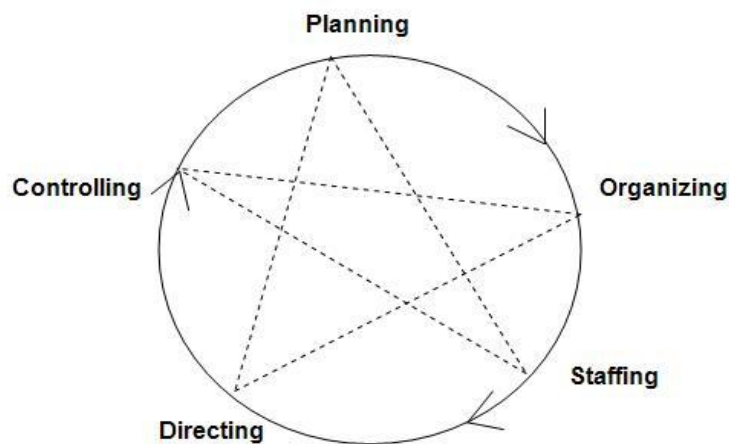
Το μάνατζμεντ είδαμε ότι περιγράφεται ως η διαχείριση όλων των διαδικασιών που αφορούν την ευθύνη για τον πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό σχεδιασμό και ρύθμιση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού έτσι ώστε να ολοκληρωθούν συγκεκριμένοι στόχοι. Είναι μια δυναμική διαδικασία που αποτελείται από διάφορα στοιχεία και δραστηριότητες. Αυτές οι δραστηριότητες διαφέρουν από τις συνηθισμένες λειτουργικές δραστηριότητες όπως το μάρκετινγκ, τη συντήρηση, τη χρηματοδότηση, την αγορά κ.λπ. Αντίθετα, οι δραστηριότητες του μάνατζμεντ είναι κοινές για κάθε στέλεχος ανεξαρτήτως του επιπέδου ευθύνης ή την ιεραρχική θέση του.

Όλοι οι ερευνητές του μάνατζμεντ συμφωνούν στη διάκριση μεταξύ των διαφόρων δραστηριοτήτων αλλά δεν έχουν όλοι την ίδια άποψη για τη σημασία τους. Φαίνεται ότι η πιο ολοκληρωμένη περιγραφή τους έγινε από τους Koontz και O'Donnel (1972). Τα πιο σημαντικά στοιχεία της θεωρίας τους περιγράφονται στη συνέχεια.

Σύμφωνα με τη προσέγγιση που γίνεται από αυτούς οι πέντε δραστηριότητες του μάνατζμεντ είναι

- ✓ ο προγραμματισμός,
- ✓ η οργάνωση,
- ✓ ο σχεδιασμός,
- ✓ η διεύθυνση, και
- ✓ ο έλεγχος

Η διαίρεση αυτή των λειτουργιών του μάνατζμεντ εξυπηρετεί μόνο θεωρητικούς σκοπούς, καθώς πρακτικά αυτές οι λειτουργίες αλληλεπικαλύπτονται στη φύση τους και δεν μπορούν να ξεχωρίσουν. Κάθε λειτουργία συνδυάζεται με την άλλη και επηρεάζει την απόδοση όλων των άλλων.



*Εικόνα 1.2 οι αλληλοεξαρτήσεις των διαφόρων δραστηριοτήτων του μάνατζμεντ (πηγή: management guide.com)*

## **Ο Προγραμματισμός**

Ο προγραμματισμός (Planning) είναι ίσως η πιο βασική λειτουργία του μάνατζμεντ. Ασχολείται με τη διαμόρφωση μιας μελλοντικής πορείας δράσης και την εκ των προτέρων απόφαση για τη χάραξη της πιο κατάλληλης στρατηγικής για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. Σύμφωνα με τον Κοοπζ με τον προγραμματισμό η Διοίκηση αποφασίζει εκ των προτέρων - τι πρέπει να γίνει, πότε να γίνει και πώς να γίνει. Γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ του σημείου που είναι σήμερα η εταιρία και που θα ήθελε να πάει. Κάθε σχέδιο μπορεί να είναι μια καταγραφή τρόπων επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων αλλά περιέχει και μια μελλοντική πορεία δράσεων. Ο προγραμματισμός είναι ο καθορισμός των τρόπων δράσης για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων και είναι απαραίτητος για να διασφαλιστεί η σωστή χρήση των ανθρώπινων και μη ανθρώπινων

πόρων ενώ παράλληλα βοηθάει στην αποφυγή σύγχυσης, αβεβαιότητας, κινδύνων, σπατάλης κλπ.

Ο προγραμματισμός είναι στενά συνδεδεμένος με την έννοια του συντονισμού τον οποίο στη πραγματικότητα υποστηρίζει, είτε πρόκειται για συντονισμό ενεργειών ή για συντονισμό μεταξύ των στόχων.

Οι βασικές αρχές του προγραμματισμού είναι :

### **Αρχές σχετικές με το σκοπό και τη φύση του**

Αρχή της συμβολής στους στόχους: κάθε σχέδιο πρέπει να συμβάλει θετικά στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

Αρχή της αποτελεσματικότητας : αναζητάει πόση αξία προσθέτει το κάθε σχέδιο στην επίτευξη των στόχων μείον όμως το κόστος που έχει και τις άλλες συνέπειες που μπορεί να έχει η εφαρμογή του

Αρχή της υπεροχής του προγραμματισμού : ο προγραμματισμός των ενεργειών είναι το θεμέλιο στο οποίο στηρίζονται όλες οι άλλες λειτουργίες. Κάθε δε ενέργεια της Διευθυντικής ομάδας ακολουθεί ένα προγραμματισμένο μονοπάτι εκτέλεσης.

### **Αρχές που ισχύουν για τη διάρθρωση των προγραμμάτων**

Αρχή των κοινών παραδοχών: ο προγραμματισμός των επιχειρήσεων θα είναι πιο συντονισμένος αν οι περισσότεροι άνθρωποι σε έναν οργανισμό χρησιμοποιούν κοινές και συνεπείς παραδοχές.

Αρχή του κοινού πλαισίου πολιτικών που εφαρμόζονται: τα τελικά σχέδια που θα προγραμματισθούν θα είναι πιο συνεπή στην αρχική ιδέα και στόχο όταν οι πολιτικές που η Διευθυντική ομάδα θέλει να εκφράσει είναι διατυπωμένα με σαφήνεια και απλότητα.

Αρχή της οικονομίας του χρόνου : εάν τα προγράμματα είναι δομημένα για να παρέχουν εύκολα εναλλακτικές προτάσεις θα υπάρχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

### **Αρχές που εφαρμόζονται στη διαδικασία του προγραμματισμού**

Αρχή της παροχής εναλλακτικών λύσεων : η επιτυχία του προγραμματισμού εξαρτάται από το σχέδιο που επιλέχθηκε τελικά ανάμεσα σε άλλα και το σχέδιο αυτό πρέπει να είναι το πιο αποτελεσματικό για την επίτευξη ενός επιθυμητού στόχου.

Αρχή του περιοριστικού παράγοντα : ο επιθυμητός προγραμματισμός δεν επηρεάζεται από την αιφνίδια εμφάνιση περιοριστικών παραγόντων.

Αρχή της δέσμευσης βάσει πόρων : ο προγραμματισμός μπορεί να καλύψει μόνο μια περίοδο κατά την οποία υπάρχει σαφής δέσμευση πόρων για την εκτέλεση του

Αρχή της ευελιξίας: ο προγραμματισμός χρειάζεται να είναι ευέλικτος αλλά το κόστος οικοδόμησης αυτής της ευελιξίας πρέπει να αξιολογείται πάντα.

Αρχή της αλλαγής πορείας: στον προγραμματισμό πρέπει να υπάρχουν σημεία ελέγχου (milestones) για να μπορεί ο μάνατζερ να αναδιαμορφώνει τα σχέδια έτσι ώστε να διατηρείται η κίνηση προς τον επιθυμητό στόχο.

Αρχή ορίων του ανταγωνισμού : είναι σημαντικό ο προγραμματισμός να γίνεται σε σχέση με αυτό που επικρατεί στην αγορά και όχι με αυτό που θα ήθελε η κάθε Διεύθυνση.

Ο προγραμματισμός σε σχέση με τις άλλες λειτουργίες παρουσιάζει μια ιδιομορφία. Καθώς είναι η πρώτη λειτουργία το μάνατζμεντ είναι ταυτόχρονα και αυτή που οριοθετεί τα διάφορα στάδια που ακολουθούν στη συνέχεια και όλες οι άλλες λειτουργίες. Τα στάδια αυτά στα οποία διαχωρίζεται ο προγραμματισμός είναι :

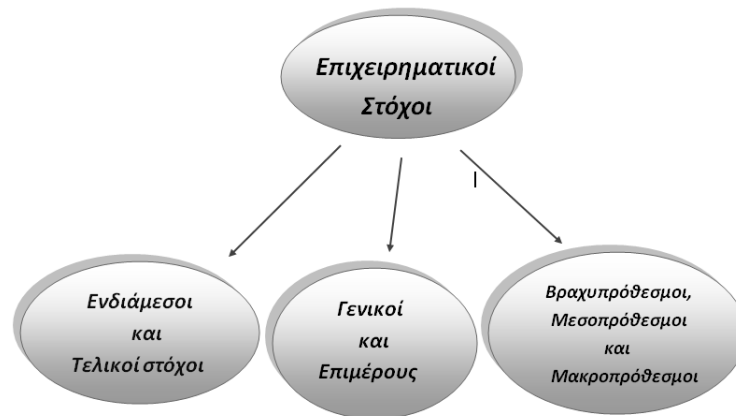
**Εσωτερική Ανάλυση:** η οποία αφορά κυρίως όλα τα στοιχεία τα οποία συνθέτουν μια επιχείρηση.

**Εξωτερική Ανάλυση:** σύμφωνα με την οποία αναλύονται διεξοδικά οι παρούσες και μέλλουσες οικονομικές κοινωνικές και πολιτικές συνθήκες που μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση.

**Αναζήτηση απειλών και Ευκαιριών:** Η διαδικασία αναγνώρισης απειλών και ευκαιριών ακολουθείται από πολλές επιχειρήσεις προκειμένου να αξιολογήσουν την κατάσταση που βρίσκονται σήμερα με σκοπό να λάβουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν έτσι την μελλοντική στρατηγική τους.

**Καθορισμός Στόχων:** Ο καθορισμός στόχων θεωρείται ένα κρίσιμο στάδιο του προγραμματισμού. Οι στόχοι μεταφράζουν την αποστολή της επιχείρησης σε συγκεκριμένα μεγέθη-αποτελέσματα για την επίτευξη των οποίων είναι αναγκαίο να υπάρξει μια χρονική προθεσμία η οποία προσδιορίζεται με τον προγραμματισμό.

Η σημαντικότητα που έχουν οι στόχοι μας οδηγεί στη συνέχεια σε μια πιο λεπτομερή ανάλυση του ρόλου τους



*Εικόνα 1.3 Στόχοι της επιχείρησης (πηγή : Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης)*

Υπάρχουν διάφορες κατηγορίες στόχων τόσο από πλευράς προγραμματισμού και επίτευξης, όσο και από την πλευρά του πόσο σημαντικοί είναι για την επιχείρηση καθώς και το εύρος που έχουν σε σχέση με τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Στο σχήμα φαίνονται οι τρεις διακριτές ομάδες στόχων.

## **Η Οργάνωση**

Η οργάνωση είναι η λειτουργία του μάνατζμεντ που ακολουθεί τον προγραμματισμό. Είναι μια λειτουργία στην οποία γίνονται ταυτόχρονα η συλλογή ο συγχρονισμός και ο συνδυασμός ανθρώπων, κεφαλαίων, υλικών και οικονομικών πόρων. Και τα τέσσερα είδη πόρων είναι σημαντικά για την επίτευξη αποτελεσμάτων αλλά μόνο ο αποτελεσματικός συνδυασμός τους μπορεί να δώσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Στόχοι της Οργάνωσης είναι να επιμερίζει τις αρμοδιότητες στα τμήματα, να ταξινομεί τις θέσεις εργασίας σε ενότητες, να σχεδιάζει την οργανωτική δομή της επιχείρησης, και να καθορίζει σχέσεις μεταξύ των ομάδων και των τμημάτων.

Πιο αναλυτικά, η οργάνωση για να είναι αποτελεσματική χρειάζεται να ακολουθήσει κάποια στάδια, όπως:

Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των δραστηριοτήτων που χρειάζεται να πραγματοποιηθούν. Οι δραστηριότητες αυτές αφού εντοπισθούν χρειάζεται να ομαδοποιηθούν και να ταξινομηθούν.

Το δεύτερο στάδιο είναι εκείνο όπου δημιουργούνται οι θέσεις, οι ρόλοι και τα τμήματα που διεκπεραιώνουν τις δραστηριότητες.

Στο τρίτο στάδιο γίνεται η ιεράρχηση των θέσεων και των επιπέδων ευθύνης. Στη πράξη υπάρχουν τρία επίπεδα ιεραρχίας το ανώτατο επίπεδο που διαμορφώνει πολιτικές, το μεσαίο επίπεδο που διασφαλίζει την εποπτεία των τμημάτων και το πρώτο επίπεδο που αφορά την εποπτεία των ομάδων. Η αποσαφήνιση του βαθμού ευθύνης σε κάθε επίπεδο βοηθά στην επίτευξη αποτελεσματικότητας στη λειτουργία μιας επιχείρησης, την αποφυγή της σπατάλης χρόνου, χρήματος, προσπάθειας, την αποφυγή αλληλεπικάλυψης των προσπαθειών και αυτό βοηθά στην εξομάλυνση της εργασίας

Στο τέταρτο στάδιο γίνεται ο συντονισμός μεταξύ εξουσίας και ευθύνης. Το μανάτζμεντ καθορίζει σχέσεις μεταξύ διαφόρων ομάδων ή και τμημάτων για να επιτρέψουν οι σχέσεις αυτές την ομαλή αμφίπλευρη αλληλεπίδραση για την επίτευξη του οργανωτικού στόχου. Οι μεγάλες επιχειρήσεις προκειμένου να επιτύχουν την καλύτερη δυνατή διοικητική επίβλεψη χωρίζουν τις δραστηριότητες σε τμήματα και αναθέτουν διοικητικά καθήκοντα σε έναν συγκεκριμένο αριθμό προϊσταμένων. Κάθε άτομο ενημερώνεται και γνωρίζει από ποιούς πρέπει να λαμβάνει εντολές από και προς ποιους είναι υπόλογο,σε ποιούς χρειάζεται να αναφέρει καθώς και ποιές ακριβώς είναι οι ευθύνες του.

Το τελευταίο στάδιο της οργάνωσης είναι ο καθορισμός των υπευθυνοτήτων του κάθε ατόμου της επιχείρησης (job description)

Πρόκειται για τη διαδικασία συγκέντρωσης των φυσικών, οικονομικών και ανθρώπινων πόρων και

## **Ο σχεδιασμός**

Πρόκειται για τη διαδικασία συγκέντρωσης των φυσικών, οικονομικών και ανθρώπινων πόρων και τον καταμερισμό τους σύμφωνα με τους στόχους που καλείται να επιτύχει η

επιχείρηση με τις δραστηριότητες της. Όλες οι δραστηριότητες είναι είτε προληπτικές ή αντιδραστικές. Οι αντιδραστικές εργασίες είναι όταν γίνονται εκ των υστέρων ως αποτέλεσμα καταστάσεων που συμβαίνουν και οδηγούνται από γεγονότα και ενέργειες άλλων ατόμων. Αντιστρόφως, οι προληπτικές δραστηριότητες είναι όταν αναζητούνται ευκαιρίες για να δημιουργηθεί ένα θετικό αποτέλεσμα στο χώρο εργασίας. Με μια προληπτική δραστηριότητα προκαλείς τις καταστάσεις να συμβούν, ενώ με την αντιδραστική δραστηριότητα αντιμετωπίζεις τις καταστάσεις που συμβαίνουν.

Πολλές φορές στο μάνατζμεντ μιλάμε για παθητικές και ενεργητικές δραστηριότητες. Για να υπάρχει αποτελεσματικότητα είναι πολύ πιο ευεργετικό να καλλιεργείται από το μάνατζμεντ μακροπρόθεσμα η ανάγκη για προληπτικές ενέργειες και ο σχεδιασμός είναι η φάση εκείνη που σηματοδοτεί το πέρασμα από τις αντιδραστικές σε προληπτικές ενέργειες. Η ενεργητική συμπεριφορά περιστρέφεται γύρω από την πρόβλεψη γεγονότων και τη χρήση πρωτοβουλίας για την πρόβλεψη του πιθανού αποτελέσματος, ενώ παράλληλα υπάρχει η προετοιμασία για να υπάρχει ανταπόκριση και λήψη των κατάλληλων μέτρων.



**Εικόνα 1.3** Στόχοι της επιχείρησης

**Εικόνα 1.4** ενδεικτική κατάταξη των δραστηριοτήτων σε αντιδραστικές (*reactive*) και προληπτικές (*proactive*) (πηγή : *Jones & Bartlett Learning*)

Στον σχεδιασμό επανακαθορίζονται οι στόχοι με γνώμονα το τι αντιπροσωπεύει καθένας από αυτούς στο τελικό εταιρικό όραμα, αν δηλαδή υπερασπίζεται τις αξίες, το αντικείμενο

ή τη στρατηγική της επιχείρησης ώστε αυτή να ολοκληρώσει το όραμα της (Kotler & Kotler, 2006).



*Εικόνα 1.5 ο σχηματισμός του εταιρικού οράματος (πηγή : Kotler & Kotler)*

Στη φάση του σχεδιασμού γίνονται σκέψεις για τα είδη και την εξέλιξη των σχεδίων και προγραμμάτων, την ρεαλιστικότητα των στόχων, την χάραξη συγκεκριμένης στρατηγικής πορείας, την δημιουργία συγκεκριμένων προγραμμάτων και τον στρατηγικό σχεδιασμό που έχει ως σκοπό να διαμορφώσει και να εξελίξει τις δραστηριότητες και τα προϊόντα της επιχείρησης έτσι ώστε όταν συνδυαστούν να παράγουν αυξημένα κέρδη και ανάπτυξη



*Εικόνα 1.6 το περιεχόμενο της φάσης του σχεδιασμού*

Συνήθως κάθε νέα δραστηριότητα εξυπηρετεί και ένα στόχο. Η τελική επιλογή των στόχων και των ενεργειών με τις οποίες οι στόχοι θα επιτευχθούν βρίσκονται στον πυρήνα του σχεδιασμού στο μάνατζμεντ.

## **Η ηγεσία**

Η ύπαρξη ηγεσίας είναι μια άλλη από τις βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ. Το κεφάλαιο της ηγεσίας είναι πολύ εκτεταμένο και θα εξετασθεί με μεγαλύτερη λεπτομέρεια σε μια επόμενη ενότητα του «Μάνατζμεντ των ομάδων». Σύμφωνα πάντως με έναν αντιπροσωπευτικό ορισμό "Ηγεσία είναι η χρήση επιρροής με στόχο να παρακινήσει τους εργαζόμενους να επιτύχουν τους οργανωτικούς στόχους" (Richard Daft). Οι μάνατζερς πρέπει να είναι σε θέση να κάνουν τους εργαζόμενους να θέλουν να συμμετάσχουν στην



επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Τρία είναι τα βασικά συστατικά που αποτελούν τη βάση αυτής της λειτουργίας.

- ✓ Η κινητοποίηση των εργαζομένων
- ✓ Η επιρροή στους εργαζόμενους
- ✓ Η δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων.

Η ηγετική διαδικασία βοηθά την οργάνωση να κινηθεί προς την επίτευξη στόχου.

## **Ο έλεγχος**

Ο έλεγχος είναι μια συνεχής και συστηματική επιτήρηση των ενεργειών που γίνονται από τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης για την διαχείριση και διόρθωση πιθανών αποκλίσεων από τους στόχους που έχουν τεθεί. Η λειτουργία του ελέγχου και προγραμματισμού είναι δύο έννοιες αλληλένδετες. Οι δύο λειτουργίες οφείλουν να είναι οργανικά δεμένες μεταξύ τους. Τα κριτήρια ελέγχου θα πρέπει να είναι άμεσα συνυφασμένα με τους στόχους που έχουν καθοριστεί κατά την διαδικασία του προγραμματισμού.

Τα στάδια αποτελεσματικού ελέγχου είναι:

- ✓ Προσδιορισμός προτύπων.
- ✓ Επιτήρηση, αξιολόγηση και μέτρηση.
- ✓ Σύγκριση μεταξύ προσδιοριζόμενων προτύπων συμπεριφορών και αποτελεσμάτων.
- ✓ Εντοπισμός αποκλίσεων και προσδιορισμός των αιτιών.
- ✓ Διόρθωση αποκλίσεων

Όπως η διαδικασία του μάνατζμεντ δεν πραγματοποιείται με τον ίδιο τρόπο σε μια οικογένεια έναν σύλλογο, μια πολυεθνική εταιρία, σε ένα δημόσιο ή ιδιωτικό οργανισμό, και κάθε τομέας εμφανίζει ιδιαιτερότητες και ακολουθεί ξεχωριστή εφαρμογή των αρχών του μάνατζμεντ έτσι και ο έλεγχος δεν γίνεται παντού με τον ίδιο τρόπο ούτε είναι τα ίδια πράγματα που έχουν ανάλογη βαρύτητα. Κάποια βασικά όμως στοιχεία παραμένουν αμετάβλητα και έχουν γενική ισχύ.

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Η Διαχείριση και η Διοίκηση μιας οικονομικής οντότητας και οργάνωσης είναι πλέον σήμερα ένας από τους τομείς της Οργανωτικής Επιστήμης που με τη σειρά της θεωρείται ένας ακόμη επιστημονικός κλάδος ανάμεσα σε άλλους, μέσα στον ευρύτερο χώρο της

οικονομικής επιστήμης. Ο κύριος σκοπός της είναι ο προγραμματισμός της διάθεσης των πόρων της οργάνωσης για τη δημιουργία δραστηριοτήτων οι οποίες θα οδηγήσουν στην επιτυχημένη ολοκλήρωση των σκοπών της οργάνωσης, η παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων που δημιουργήθηκαν και εκτελούνται, η έγκαιρη αναγνώριση τυχόν προβλημάτων που παρουσιάζονται και η αποτελεσματική διαχείριση των πόρων που έχουν διατεθεί σε κάθε δραστηριότητα με τελικό στόχο την επιτυχημένη επίτευξη των στόχων μέσα στις απαιτούμενες προθεσμίες. Βασικό κομμάτι της Οργανωτικής επιστήμης αποτελεί η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, καθώς πρόκειται για τη διαχείριση μιας ετερογενούς και πολύπλοκης ομάδας με ιδιαιτερότητες, ανισότητες, πολιτισμικές διαφορές, διαφορετικές ανάγκες και ενδιαφέροντα καθώς και ηλικιακές και κοινωνικές διαφοροποιήσεις. Μόνο από την αναφορά όλων αυτών των χαρακτηριστικών γίνεται κατανοητή η δυσκολία που υπάρχει για να υπάρχει μια ομοιόμορφη προσέγγιση με συγκεκριμένους κανόνες και μεθοδολογία προσέγγισης.

Μια αποτελεσματική άσκηση των λειτουργιών του μάνατζμεντ συμπεριλαμβάνει :

- ✓ Ακριβείς και έγκυρες προβλέψεις για την μελλοντική πορεία της επιχείρησης και την επίδραση του ανασχηματισμού του εξωτερικού περιβάλλοντος στην συνολική δραστηριότητά της.
- ✓ Τον συστηματικό σχεδιασμό των αναγκαίων στόχων για το βραχυπρόθεσμο αλλά και τον μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα.
- ✓ Την κάθε δυνατή προσπάθεια για την εξασφάλιση των πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, εξοπλισμός, προϋπολογισμός, πρώτες ύλες) με σκοπό την άμεση υλοποίηση των στόχων
- ✓ Την επωφελή χρήση των πόρων με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος.
- ✓ Τη παροχή τεκμηριωμένων και ξεκάθαρων οδηγιών στα άτομα των ομάδων.
- ✓ Τη παροχή κινήτρων εξασφάλισης και διατήρησης της αφοσίωσης των εργαζομένων.
- ✓ Τον τακτικό ενδιάμεσο έλεγχο της πορείας προς τους στόχους με τη δημιουργία του απαραίτητου feedback με επισημάνσεις, διορθώσεις και θετικές κρίσεις αν τα αποτελέσματα των ελέγχων ικανοποιούν.

Η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να επιτύχει μια οργάνωση τους στόχους της αλλά για την αποτελεσματική άσκηση του μάνατζμεντ χρειάζεται ο μάνατζερ να προσέχει κάποιες αρχές οι οποίες όμως δεν είναι στατικές αλλά εξελίσσονται και βελτιώνονται. Αυτός είναι και ο λόγος που το μάνατζμεντ χρειάζεται να βελτιώνεται συνεχώς και να προσαρμόζεται στα δεδομένα τα οποία απαιτεί η καθημερινότητα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ



#### 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ανεξάρτητα από το ποιο είναι ακριβώς το προϊόν ή η υπηρεσία που διακινείται από τη κάθε οργάνωση ο ρόλος ενός μάνατζερ στην οργάνωση ακολουθεί πέντε βασικές κατευθύνσεις : την εκπλήρωση των καθηκόντων οργάνωσης, την προώθηση της ομαδικής εργασίας, τη διανομή εργασίας και την ανάθεση καθηκόντων στην ομάδα, και τέλος τον περιοδικό έλεγχο των επιμέρους αποτελεσμάτων. Τις περισσότερες φορές υπάρχουν έντονες διαφορές ανάμεσα στο πώς ένας μάνατζερ αισθάνεται ότι καλύπτει τις ανάγκες του ρόλου του και τα αποτελέσματα που δημιουργούνται με τις επεμβάσεις του. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να γίνεται πάντοτε ένας απολογισμός και μια αντικειμενική μέτρηση για το πόσο αποτελεσματικό είναι το μάνατζμεντ της οργάνωσης και πόσο ο μάνατζερ καλύπτει τις απαιτήσεις του ρόλου του όσον αφορά την πραγματοποίηση των στόχων με ταυτόχρονη ικανοποίηση τόσο των εργαζομένων όσο και των πελατών καθώς και την οικονομικότητα του αποτελέσματος.

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας του μάνατζμεντ μπορεί να γίνει είτε χρησιμοποιώντας δεδομένα και στοιχεία της εταιρείας για τις οικονομικές της επιδόσεις, έλεγχους ή συλλογή πληροφορήσης για τον κλάδο και τον ανταγωνισμό, η, τέλος, τη χρήση και ανατροφοδότηση πληροφοριών μέσα από διάφορες έρευνες της στους εργαζόμενους ή τους πελάτες της οργάνωσης.

## **2.2 ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΠΟΥ ΕΛΕΓΧΕΙ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

Τα στελέχη κάθε επιχείρησης επιβάλλεται να έχουν όχι μόνο την γνώση για τις αρχές που πρέπει να χαρακτηρίζουν το μάνατζμεντ της οργάνωσης για να είναι αποτελεσματικό αλλά και για την μεθοδολογία για την εφαρμογή τους ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν με επιτυχία στην ολοκλήρωση των στόχων που βάζουν. Ευτυχώς όμως, υπάρχουν για να βοηθήσουν, κάποιοι δείκτες που δείχνουν έγκαιρα και έγκυρα αν ο στόχος θα ολοκληρωθεί με την ίδια μεθοδολογία που ακολουθήθηκε μέχρι εκείνη τη στιγμή ή χρειάζεται η αναπροσαρμογή και πιθανόν η αλλαγή της για να επιτευχθεί. Οι βασικότεροι από τους δείκτες αυτούς είναι :

### **2.2.1 Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ (EFFECTIVENESS)**

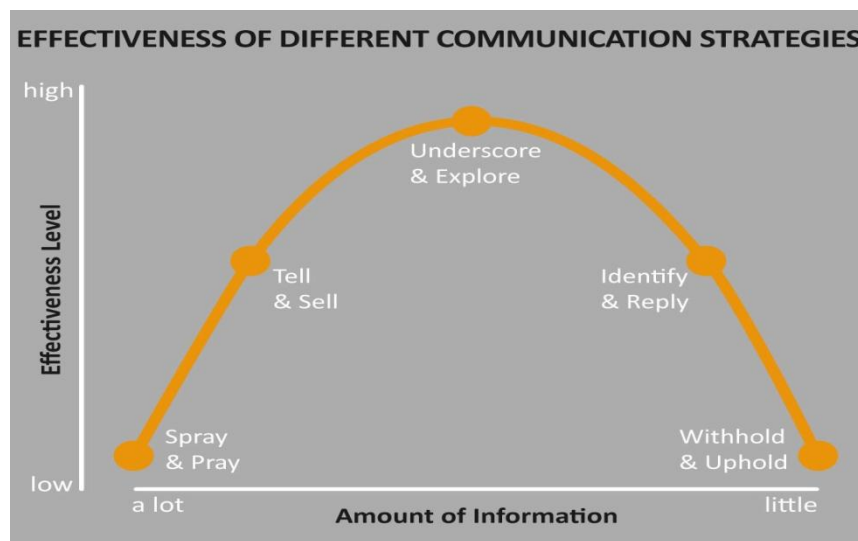
Είναι ο βαθμός στον οποίο μια επιχείρηση έχει διεκπεραιώσει με επιτυχία τους στόχους της.

Η επιτυχία ή η αποτυχία μιας οργάνωσης εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματική είναι η ομάδα που διαχειρίζεται τις δραστηριότητες της. Η ομάδα αυτή είναι υπεύθυνη για την προώθηση της μελλοντικής ανάπτυξης της οργάνωσης προς τη σωστή ή τη λάθος κατεύθυνση. Είναι επίσης υπεύθυνη για τη διαχείριση και τον έλεγχο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που επιλέγονται για να γίνουν καθώς και για το λογιστικό αποτέλεσμα που αυτές προκαλούν. Αν και το αποτέλεσμα επηρεάζεται και από την αποδοτικότητα της κάθε δραστηριότητας μια αναποτελεσματική διαχείριση από το μάνατζμεντ οδηγεί την οργάνωση σε μια μελλοντική αποτυχία. Αυτή είναι στη πραγματικότητα η ουσιαστική σημασία της διαχείρισης.

Η αποτελεσματικότητα του μάνατζμεντ μπορεί να μετρηθεί και οι μετρήσεις αυτές χρειάζεται να αξιολογούνται περιοδικά. Στόχοι όπως η αύξηση του μεριδίου αγοράς, η βελτίωση της ικανοποίησης πελατών και η επίτευξη των επιθυμητών επιπέδων εσόδων, είναι παραδείγματα στόχων που ανήκουν στη κατηγορία της αποτελεσματικότητας της

διαχείρισης. Μετρώντας το βαθμό επίτευξης των στόχων η κάθε οργάνωση μετράει κατά πόσο οι αποφάσεις του μάνατζμεντ βελτιώνουν πραγματικά την απόδοση της. Για κάθε ενέργεια και δραστηριότητα που αποφασίζεται από το μάνατζμεντ πρέπει να ορίζεται και μια ημερομηνία στο μέλλον, όπου θα μετρηθεί η αποτελεσματικότητα αυτών των αποφάσεων. (Χυτήρης, 2013)

1. Καθώς το μάνατζμεντ απευθύνεται σε άτομα, που είναι εκείνα που θα προωθήσουν τους στόχους που έχουν τεθεί. Έχει μεγάλη σημασία ο τρόπος που γίνεται η προώθηση των στόχων στα άτομα αυτά.



Εικόνα 2.1 η καμπύλη απόδοσης για τα διάφορα είδη μάνατζμεντ (πηγή : [www.work.chron.com](http://www.work.chron.com))

Στο σχήμα φαίνονται τα διάφορα στυλ παρουσίασης των στόχων και το πόσο αποτελεσματικό είναι καθένα από αυτά (καμπύλη Clarrpitt). Καθώς το θέμα αυτό είναι καθοριστικό για τη παρακίνηση των ομάδων θα επεκταθούμε περισσότερο στην αντίστοιχη ενότητα.

### 2.2.2 Η ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ (EFFICIENCY)

Αφορά κυρίως την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης και παρουσιάζει κριτικά, τους πόρους που καταναλώθηκαν για την επίτευξη ενός αποτελέσματος.

*Οικονομική αποδοτικότητα = καθαρά κέρδη (ζημιές): χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια*

Ουσιαστικά, η αναζήτηση της αποδοτικότητας της διαχείρισης είναι μια αξιολόγηση του τρόπου με τον οποίο η διαχείριση χρησιμοποιεί τους διαθέσιμους πόρους, αν δηλαδή τους

χρησιμοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, και παράλληλα πόσο καλά λειτουργεί η οργάνωση σε σχέση με άλλες ομοειδείς.

Οι απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά έρχονται μέσα από την αξιολόγηση των τριών βασικών δεικτών (Παπαδέας & Συκιανάκης, 2014)

- ✓ απόδοση του ενεργητικού (ROA)
- ✓ απόδοση των ιδίων κεφαλαίων (ROE)
- ✓ απόδοση επένδυσης (ROCE)

**Η απόδοση του ενεργητικού (ROA)** ορίζεται ως ο λόγος των κερδών (ζημιών) προς το σύνολο του ενεργητικού μιας οργάνωσης

*ROA = κέρδη (ζημιές): σύνολο ενεργητικού*

ή, με άλλα λόγια, πόση είναι η αποδοτικότητα ενός ευρώ που έχει επενδυθεί στην επιχείρηση. Επομένως, όσο υψηλότερος είναι ο λόγος τόσο πιο αποδοτική είναι η οργάνωση.

Ο λόγος αυτός μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να συγκρίνει τα αποτελέσματα του μάνατζμεντ μεταξύ δύο επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου. Δεν έχει νόημα η σύγκριση επιχειρήσεων διαφορετικών κλάδων καθώς σε κάποιους από αυτούς οι επιχειρήσεις είναι περισσότερο εντάσεως κεφαλαίου, απαιτούν δηλαδή μεγάλες επενδύσεις σε εξοπλισμό ή εγκαταστάσεις για να έχουν την ίδια απόδοση με επιχειρήσεις, όπως για παράδειγμα οι εταιρίες πληροφορικής, που δεν έχουν παρά μικρές ανάγκες σε εξοπλισμό (Γκλεζάκος, 2004).

1. Επιπλέον, δεν έχει νόημα για την αξιολόγηση του μάνατζμεντ μιας οργάνωσης η τιμή αυτή καθ' εαυτή του δείκτη αλλά περισσότερο η τάση που διαμορφώνεται στις τιμές του. Μια αυξητική τάση του ROA μπορεί να είναι μια ένδειξη ενός επιτυχημένου μάνατζμεντ.

**Η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων (ROE)** ορίζεται ως ο λόγος

*ROE = κέρδη(ζημιές): ίδια κεφάλαια*

ή, με άλλα λόγια, πόση είναι η αποδοτικότητα ενός ευρώ που έχει επενδυθεί στην επιχείρηση από τους μετόχους. Ο λόγος αυτός έχει σημασία για τον έλεγχο την απόδοσης του μάνατζμεντ από τους μετόχους, που είναι εξάλλου αυτοί που έχουν επενδύσει στην

εταιρία, και θέλουν να συγκρίνουν την επένδυση τους με άλλες εναλλακτικές επενδύσεις σε οργανώσεις που έχουν διαφορετικό τρόπο διαχείρισης.

Ο λόγος ROE παρουσιάζει το πόσο αποτελεσματικά το μάνατζμεντ της επιχείρησης χρησιμοποιεί τα κεφάλαια των μετόχων για να επιτύχει τους στόχους και να δημιουργήσει κέρδη. Ο λόγος αυτός είναι ταυτόχρονα μια ένδειξη του πόσο μπορεί η επιχείρηση να μεγαλώσει χωρίς να καταφύγει σε αναζήτηση ξένων κεφαλαίων.

Προφανώς ισχύουν και εδώ οι ίδιες παρατηρήσεις που ισχύουν και για τον λόγο ROA με πιο βασικό το ότι κοιτάμε περισσότερο τη τάση εξέλιξης που υπάρχει παρά την ίδια τη τιμή του λόγου.

Μια πιο αναλυτική παρουσίαση του λόγου ROE μπορεί να γίνει σύμφωνα με την παρακάτω φόρμουλα

$$ROE = \left( \frac{\text{κέρδη}}{\text{πωλήσεις}} \right) \times \left( \frac{\text{πωλήσεις}}{\text{ενεργητικό}} \right) \times \left( \frac{\text{ενεργητικό}}{\text{ίδια κεφάλαια}} \right)$$

Στην εξίσωση αυτή φαίνεται πως μπορεί να αξιολογηθεί ο ρόλος του μάνατζμεντ, ως προς την απόδοση ( ο λόγος κέρδη/πωλήσεις είναι το περιθώριο κέρδους), την δραστηριότητα (σε ένα ευρώ περιουσιακά στοιχεία πόσος τζίρος αντιστοιχεί) και την αξιοπιστία του (για ένα ευρώ ίδια κεφάλαια πόσα ευρώ ξένα κεφάλαια μπορεί να προσελκύσει, που είναι η μόχλευση ).

**Η απόδοση στο επενδυμένο κεφάλαιο (ROCE)** είναι ένας χρηματοοικονομικός δείκτης που μετράει την απόδοση των επενδύσεων μιας εταιρίας, πόσο αποτελεσματικά δηλαδή το μάνατζμεντ της εταιρίας χρησιμοποίησε τα κεφάλαια της. Ορίζεται ως

$$ROCE = EBIT : (\text{Σύνολο Ενεργητικού} - \text{Βραχυπρόθεσμες οφειλές})$$

Ένα υψηλό ROCE σηματοδοτεί καλή διαχείριση των κεφαλαίων της εταιρίας, δηλαδή επενδύσεις σε παραγωγικές και κερδοφόρες δραστηριότητες. Ένα χαμηλό ROCE σηματοδοτεί κακή διαχείριση της περιουσίας μιας εταιρίας και μειώνει την αξία της.

**Ένα τελευταίο μέγεθος που σχετίζεται με την απόδοση είναι η Αποδοτικότητα ή κερδοφορία (profitability)**, η οποία αναφέρεται στην σχέση που υπάρχει μεταξύ κύκλου εργασιών, κόστους παραγωγής και κέρδους της επιχείρησης σε συνάρτηση πάντα με το κεφάλαιο που επενδύθηκε.



Λίγα λόγια για τη διαφορά μεταξύ “αποτελεσματικότητας” και “αποδοτικότητας” καθώς είναι έννοιες που έχουν πολλές κοινές αναφορές. Η αποτελεσματικότητα έχει να κάνει με τον αν κάποιος κάνει όλα όσα πρέπει να κάνει, ενώ η αποδοτικότητα είναι πόσα από αυτά που πρέπει να γίνουν μπορεί κάποιος να κάνει. Με άλλα λόγια, όπως συνηθίζεται να λέγεται η “αποτελεσματικότητα” είναι όταν γίνονται όλα όσα πρέπει να γίνουν ενώ η “αποδοτικότητα” είναι να γίνονται σωστά όσα γίνονται (Drucker, 2006).

Ένας μάνατζερ μπορεί να είναι αποδοτικός αλλά όχι αποτελεσματικός όταν πετυχαίνει τους στόχους της οργάνωσης αδιαφορώντας όμως για το αντίτιμο των ενεργειών του, τι πόρους δηλαδή σπατάλησε. Αντίθετα ο μάνατζερ μπορεί να είναι αποτελεσματικός αλλά όχι αποδοτικός αν εξοικονομεί πόρους αλλά δεν καταφέρνει να υλοποιήσει όλους τους στόχους της επιχείρησης.

Όλες οι αποφάσεις του μάνατζμεντ χαρακτηρίζονται και από τη πτυχή της αποτελεσματικότητας ή της απόδοσης. Συνήθως, οι περισσότερες αποφάσεις του μάνατζμεντ έχουν περισσότερο τη κατεύθυνση της απόδοσης. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι επειδή η απόδοση εστιάζει περισσότερο στην ολοκλήρωση βραχυπρόθεσμων σκοπών παρά μακροπρόθεσμων στόχων (Johnston, 2008).

Στην πράξη, χρειάζονται και τα δύο είδη στρατηγικών αποφάσεων του μάνατζμεντ ώστε να ισορροπούν το ένα το άλλο και με την έννοια ότι το επίπεδο ισορροπίας αλλάζει από τον ένα στόχο στον άλλο χωρίς να είναι πάντοτε 50:50.

## **2.3 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

### **2.3.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ**

Η βελτίωση της παραγωγικότητας υπήρξε πάντα ένα κρίσιμο ζητούμενο για τις διευθύνσεις των κάθε μορφής οργανώσεων. Καθώς η κερδοφορία ενός οργανισμού εξαρτάται κυρίως από τη βελτίωση της παραγωγικότητας, οι μάνατζερς προσπαθούν πάντα να βρουν τρόπους για την επίτευξη του στόχου της αύξησης της παραγωγικότητας.

Μέχρι και τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα η παραγωγικότητα εθεωρείτο ως “η ευχέρεια του παράγειν”. Σιγά – σιγά άρχισε να διασαφηνίζεται και η σημασία της παραγωγικότητας ως η σχέση μεταξύ της ποσότητας ενός παραγωγικού συντελεστή και της ποσότητας του

προϊόντος που παράγεται με την χρησιμοποίηση αυτού του συντελεστή ή και γενικότερα ως η σχέση μεταξύ παραχθέντων αγαθών (προϊόντων ή υπηρεσιών) και χρησιμοποιηθέντων παραγωγικών μέσων(φύση, εργασία, κεφάλαιο).

*Παραγωγικότητα = παραχθέντα αγαθά : πόροι που χρησιμοποιήθηκαν*

Πολλοί είναι εκείνοι οι οποίοι συνδέουν την παραγωγικότητα μόνο με την παραγωγικότητα εργασίας κάτι που εν γένει δεν είναι αληθινό. Σε πολλές περιπτώσεις όμως ο διαχωρισμός μεταξύ παραγωγικότητας της εργασίας και παραγωγικότητας των συντελεστών παραγωγής καθίσταται αδύνατος καθώς το αποτέλεσμα της παραγωγής είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τις μεταβολές πολλών παραγόντων ταυτόχρονα, όπως το κεφάλαιο, ο τρόπος εφαρμογής του μάνατζμεντ, τις εργασιακές σχέσεις, το είδος της τεχνολογίας, και την ποιότητα που επιδιώκεται (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002).

Η παραγωγικότητα είναι άμεσα συνυφασμένη με το μάνατζμεντ αφού η εφαρμογή των βασικών αρχών του μάνατζμεντ στοχεύει στη βελτιστοποίηση (αύξηση) της παραγωγικότητας και κατ' επέκταση στην αύξηση του κέρδους της επιχείρησης ή την βελτίωση των προσφερομένων υπηρεσιών σε ένα μη κερδοσκοπικό οργανισμό. Πρόκειται για μια ολοκληρωμένη προσπάθεια σε κάθε τομέα δραστηριότητας της οργάνωσης για την επίτευξη του στόχου της πιο αποτελεσματικής διαχείρισης όλων των διαθέσιμων πόρων (Tasneem, 2014).

Σύμφωνα με τον Peter Drucker η παραγωγικότητα σημείωσε έκρηξη τα τελευταία 100 χρόνια και αποτελεί ένα σημαντικό ιστορικό γεγονός γεγονός με σοβαρές κοινωνικές επιδράσεις. Εδώ και 50 χρόνια η παραγωγικότητα αυξάνεται συνεχώς στις ανεπτυγμένες χώρες όπως η Η.Π.Α, η Ιαπωνία και η Γερμανία. Στις αναπτυσσόμενες χώρες όμως, παρά μια περίοδο ευφορίας τις δύο τελευταίες δεκαετίες του 20<sup>ου</sup> αι. με εκρηκτικούς ρυθμούς αύξησης της παραγωγικότητας, τα τελευταία χρόνια η παραγωγικότητα αρχίζει να μειώνεται θεαματικά.

### **2.3.2 Η ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ**

Η παραγωγικότητα ορίζεται, όπως αναφέρθηκε, ως ο λόγος της παραγωγής προς τους συντελεστές. Είναι, όμως, στη πραγματικότητα, μια έννοια που αποτελεί οργανωτική

πρόκληση καθώς περιλαμβάνει ανθρώπινες, πολιτισμικές, τεχνολογικές και ηθικές πτυχές, προσπαθώντας να τις συνταιριάσει για να δώσουν το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Όλες οι εταιρείες θέλουν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων τους, αλλά το ζητούμενο είναι πόσο συχνά εξετάζουν τις δικές τους πρακτικές διαχείρισης ως μέσο επίτευξης υψηλής παραγωγικότητας. Έρευνες που έχουν γίνει (Dowdy, John and Van Reenen, 2014) έχουν δείξει ότι η αναλογία των επιχειρήσεων που έχουν ένα μη αποδοτικό μάνατζμεντ είναι πολύ μεγαλύτερη σε χώρες που έχουν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά παρά σε άλλες. Σε ανάλογες έρευνες έχει γίνει φανερό ότι όπου οι επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη σημασία στο τρόπο του μάνατζμεντ που εξασκούν, τα μέσα επίπεδα παραγωγικότητας είναι πιο υψηλά. Ιστορικά, οι πολυεθνικές είναι οι πιο παραγωγικές επιχειρήσεις ανεξάρτητα στις χώρες όπου δραστηριοποιούνται.

Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται, τα χρήματα που ξοδεύονται, ο εξοπλισμός και τα υλικά που συμμετέχουν στη παραγωγή, καθώς και η μεθοδολογία έχουν το μερίδιο συμμετοχής τους στην αύξηση της παραγωγικότητας. Όμως, είναι οι ανθρώπινοι πόροι που διαθέτει μια οργάνωση, που κυριαρχούν καθώς μόνο ο άνθρωπος μπορεί να οργανώσει όλα τα παραπάνω για να αντιμετωπίσει με επιτυχία μια τέτοια πρόκληση, όπως η αύξηση της παραγωγικότητας. Επομένως, σε όλες τις κατηγορίες οργανώσεων οι ανθρώπινοι πόροι της κάθε οργάνωσης θα πρέπει να αποτελούν το επίκεντρο του ενδιαφέροντος της οργάνωσης για κάθε ενέργεια που θα έχει στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας. Η παραγωγικότητα είναι μια συλλογική συμπεριφορά που δημιουργείται σιγά-σιγά δεν μεταμοσχεύεται μια και έξω στο σώμα της κάθε οργάνωσης. Καλλιεργείται μόνο με μια συστηματική διαδικασία που περιλαμβάνει πολλές αρχικές προσπάθειες για τη δημιουργία μιας κατάλληλης οργανωτικής δομής, τη διατήρηση της ισορροπίας σε σχέση με τις διάφορες δραστηριότητες και εκδηλώσεις εντός του οργανισμού καθώς και την διαμόρφωση ξεκάθαρων οργανωτικών στόχων (Tasneem, 2014).

Η έννοια της παραγωγικότητας συχνά μπερδεύεται με την απαίτηση για περισσότερη εργασία από τους εργαζόμενους. Δεν υπάρχει τίποτα πιο λάθος από αυτό καθώς η παραγωγικότητα σχετίζεται περισσότερο με τον καλύτερο σχεδιασμό παρά με το ολοκληρωτικό ξεζούμισμα του εργατικού δυναμικού. Προέρχεται περισσότερο από τη βελτίωση στις εργασιακές ιδιότητες των εργαζομένων, με καινοτομίες και καλύτερο προγραμματισμό και οργάνωση των διαθέσιμων πόρων. Η βελτίωση της απόδοσης είναι περισσότερο αποτέλεσμα ευφυούς σχεδιασμού και αποτελεσματικής εφαρμογής από ότι

πιο εξαντλητική εργασία των εργαζομένων. Η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων δεν μπορεί να αυξηθεί με την υπερβολική επιβάρυνσή τους με την εργασία, αλλά με την αναδιοργάνωση του έργου τους με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι σε θέση να εφαρμόσουν τις δεξιότητές τους με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Η επανάληψη και η μεγαλύτερη εμπειρία στο έργο (εξειδίκευση) συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας τουλάχιστον μέχρι κάποιο βαθμό, μετά τον οποίο αρχίζει να δρα αρνητικά λόγω της πλήξης και της μονοτονίας της επαναλαμβανόμενης εργασίας, επηρεάζοντας αρνητικά την αποτελεσματικότητα. Συνεπώς, η συνεχής κινητοποίηση των εργαζομένων είναι η μόνη διέξοδος για την επίτευξη βελτιωμένης παραγωγικότητας (Boudreau and Ramstad, 1999) (Kesti, 2012).

Η άσκηση του μάνατζμεντ είναι σαφώς συνδεδεμένη με τις μεταβολές στη λειτουργία της οργάνωσης και την αύξηση ή μείωση της παραγωγικότητας.

Η θέσπιση οικονομικών κινήτρων ώστε οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης να μπορούν να επωφεληθούν από αυτά. Εν γένει υπάρχει μια φυσική τάση από τη κάθε Διοίκηση για τη καθιέρωση οικονομικών κινήτρων μόνο για την ομάδα των στελεχών. Ενώ αυτό είναι απολύτως κατανοητό, εφόσον τα στελέχη διαμορφώνουν αποτελέσματα, είναι απαραίτητο να μην παραμελείται η καθιέρωση ουσιαστικών κινήτρων για τους εργαζόμενους σε πιο χαμηλά επίπεδα ώστε αυτοί να δεσμευθούν ουσιαστικά για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Μια πολιτική με αυτόν τον στόχο ενδέχεται να είναι υπερβολικά δαπανηρή και θα πρέπει το πρόγραμμα χορήγησης κριτηρίων να είναι προσεκτικά δομημένο, έτσι ώστε οι πρόσθετες πληρωμές να αντικατοπτρίζουν σαφώς καθορισμένους στόχους εσόδων ή / και κερδών (Μανουσόπουλος, 2011).

Η παροχή ουσιαστικής ανατροφοδότησης και ενημέρωσης με εποικοδομητικό τρόπο σε τακτική βάση. Η ανατροφοδότηση είναι μια θεμελιώδης δεξιότητα διαχείρισης. Η δυνατότητα παροχής τακτικών και χρήσιμων πληροφοριών στους υπαλλήλους κατά τρόπο που να τους ενθαρρύνει, και να μην τους αποθαρρύνει, αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της αποτελεσματικής διαχείρισης. Αυτό δεν σημαίνει ότι η ανατροφοδότηση πρέπει να είναι πάντα θετική αλλά ότι η επικοινωνία γίνεται κριτικά ανάλογα με τη περίπτωση. Περίπτωση οποία μπορεί να είναι η επιτυχία ενός στόχου ή αντίθετα υποδείξεις για τη διόρθωση της πορείας προς τον στόχο αν είναι απαραίτητο.

Ο σεβασμός των εργαζομένων ως άτομα ανεξάρτητα από την εργασία που επιτελούν. Ο σεβασμός μπορεί να είναι ένα απλό αλλά επίσης ισχυρό θετικό κίνητρο, όπως και η έλλειψη σεβασμού, έχει ισχυρές αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι τους σέβονται και τους υπολογίζουν πραγματικά μέσα στην επιχείρηση (πάντα υποθέτοντας ότι αυτό δικαιολογείται), είναι πολύ πιο πιθανό να "δώσουν το κάτι παραπάνω" για να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτύχει.

Η επάρκεια της διοικητικής ομάδας σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης σύμφωνα τις ανάγκες που υπάρχουν. Οι επιχειρήσεις συνηθίζουν να επενδύουν σε μεγάλο βαθμό στην ηγετική βαθμίδα, εστιάζοντας πολύ λιγότερο στους επόπτες και τα μεσαία στελέχη. Όμως στις κρίσιμες στιγμές η μεσαία βαθμίδα ελέγχου πρέπει να αντέξει τη πίεση των αποτελεσμάτων.

Η παροχή υποστήριξης για τους εργαζόμενους όταν αυτό είναι πραγματικά απαραίτητο. Η ενεργή υποστήριξη μπορεί να λάβει πολλές μορφές.

Υλική υποστήριξη, όταν για παράδειγμα ο εξοπλισμός πολλές φορές είναι παρωχημένος ή αναποτελεσματικός και πρέπει να αλλαχθεί..

Συναισθηματική υποστήριξη ενόψει (περιστασιακά) αθέμιτων κριτικών.

Ευέλικτη υποστήριξη για ένα λογικό επίπεδο ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Η υποστήριξη του μάνατζμεντ στις κρίσιμες περιόδους ανάγκης δεν θα ξεχαστεί. Χτίζει την υπεραξία και την αφοσίωση των εργαζομένων.

Η έκφραση συναισθημάτων. Δεν κερδίζει τίποτα κάποιος όταν δεν αποδίδει τον έπαινο και την αναγνώριση όταν αυτό είναι δικαιολογημένο. Μια πρόσφατη έρευνα των εργαζομένων, έδειξε ότι η αναγνώριση είναι συχνά πιο ισχυρό κίνητρο από τα χρήματα. Παρόλο που αυτό μπορεί να είναι λιγότερο αληθινό σε ανώτερα επίπεδα, καθώς οι οικονομικές ανταμοιβές αυξάνονται, αυτή η θέση επικεντρώνεται στη γενική παραγωγικότητα των εργαζομένων, όπου μπορούν να υπάρξουν τα περισσότερα κέρδη.

Η συμπεριφορά που έχει η Διοικητική ομάδα ώστε να καθιστά τους εργαζόμενους περήφανους που είναι μέρος της ομάδας. Τίποτα δεν αποθαρρύνει τους υπαλλήλους πιο γρήγορα από το να βλέπουν τους ανώτερους τους να ενεργούν με τρόπο που δεν αποδέχονται και λίγα πράγματα ενεργοποιούν τους υπαλλήλους περισσότερο από μια ηγετική ομάδα που θαυμάζουν. Οι ηγέτες πάντα παρακολουθούνται και κρίνονται. Όταν η ηγεσία "άλλα λέει και άλλα κάνει" γρήγορα θα το καταλάβουν οι εργαζόμενοι και θα

κάνουν και αυτοί “δήθεν προσπάθειες” προκειμένου να αυξήσουν την παραγωγικότητα. Η εμπλοκή των εργαζομένων έχει καθοριστική σημασία και συμβάλλει ουσιαστικά στην αύξηση της παραγωγικότητας. Τελικά, οι περισσότεροι εργαζόμενοι θα προτιμούσαν να είναι μέρος μιας ομάδας στην οποία δεσμεύονται, και όχι απλά να ανήκουν σε ένα οργανισμό επειδή έτσι έτυχε, ακόμη και αν είναι ευχαριστημένοι από τις απολαβές τους. Η ανάπτυξη και η διατήρηση μιας συνεπούς προσέγγισης μάνατζμεντ και εργαζομένων, που δημιουργεί το απαραίτητο esprit de corps αποτελεί βασικό κρίκο στη διαδικασία παραγωγικότητας (Becker and Huselid 1998).

Αυτή το είδος μάνατζμεντ, η εξισορρόπηση δηλαδή των αναγκαίων επιπέδων προσήλωσης στα αποτελέσματα με την κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων, δεν είναι ούτε εύκολο ούτε ανέφικτο. Είναι όμως ο συνδετικός ιστός για την επίτευξη της διαρκούς αύξησης της παραγωγικότητας.

Ο W. Edwards Deming, ένας από τους πιο βασικούς αναλυτές σε θέματα Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, στη θεωρία των 14 σημείων του αναφέρει πώς η αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων οδηγεί στην βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας, με τη ποιότητα ως μια από τις συνιστώσες της. Σύμφωνα με τις σκέψεις που προβάλλει στη θεωρία του ο Deming, (Neave, 1987):

- ✓ Όλοι οι εργαζόμενοι μπορούν να κάνουν καλά αυτό που τους έχει ανατεθεί αν τους εξηγηθεί καθαρό ο στόχος
- ✓ Ο σχεδιασμός θα πρέπει να είναι μακροχρόνιος και όχι μηνιαίος ή ετήσιος
- ✓ Να καθιερωθεί ο ρόλος του ηγέτη μέσα σε μια ομάδα
- ✓ Να αποβληθεί από την εργασία ο φόβος της επιβολής ποινών
- ✓ Να επιτελείται στατιστικός έλεγχος κατά την διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας και να επιβάλλεται στους προμηθευτές να κάνουν το ίδιο.
- ✓ Να μην υπάρχουν στεγανά στη διακίνηση των πληροφοριών ανάμεσα στα τμήματα
- ✓ Να παρέχουν επιμορφωτικά προγράμματα εκπαίδευσης στους εργαζομένους.
- ✓ Η διοίκηση της επιχείρησης είναι υπεύθυνη για την εκτέλεση των παραπάνω κατευθυντήριων αρχών με σκοπό την βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας.

### 2.3.3 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η έννοια της ανταγωνιστικότητας εκφράζει την δυνατότητα της επιχείρησης να προσφέρει τα προϊόντα και της υπηρεσίες της σε μια καλύτερη ποιότητα και τιμή από τους ανταγωνιστές της. Γίνεται επομένως κατανοητό, ότι η ανταγωνιστικότητα συνδέεται με την παραγωγικότητα. Αν μία επιχείρηση έχει υψηλή παραγωγικότητα, αυτό σημαίνει ότι μπορεί να μειώσει το κόστος των προϊόντων της και ότι μπορεί να διαθέσει τα προϊόντα της σε χαμηλές τιμές

Καθώς ο βαθύτερος στόχος της ανταγωνιστικότητας είναι να μάθουν οι καταναλωτές να προτιμούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της οργάνωσης και όχι εκείνα των ανταγωνιστών η ανταγωνιστικότητα συνδέεται με τη παραγωγικότητα καθώς ταυτόχρονα με την πολιτική προώθησης των προϊόντων. Συμβαίνει κάποιες φορές να προβάλλονται και να πετυχαίνουν προϊόντα για κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους τα οποία βγαίνουν μέσα από τη παραγωγική διαδικασία και οφείλονται στο ιδιαίτερο ενδιαφέρον των εργαζομένων. Είναι χαρακτηριστικό το παράδειγμα του «στραγγιστού γιαουρτιού» που οφείλεται στη παρατήρηση ενός εργαζόμενου στον έλεγχο ποιότητας και σήμερα έχει γενικευθεί με επιτυχία η χρήση του.

Ο ανταγωνισμός αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι εταιρίες αποκρίνονται στις ανταγωνιστικές κινήσεις των άλλων εταιριών και καταλήγει σε σύγκριση δυνάμεων με τελικό αποτέλεσμα μια επιχείρηση να εξασφαλίσει την επιτυχία της ή να αποφύγει τη κατάρρευση της.

Καθώς το μάνατζμεντ μιας οργάνωσης είναι στραμμένο και προσανατολίζεται με βάση τις αρχές της στρατηγικής που έχει χαράξει η οργάνωση ένας βασικός ρόλος του είναι να ανιχνεύσει έγκαιρα τις συνθήκες που επιβάλλει ο ανταγωνισμός και να καθοδηγήσει την οργάνωση πως θα μπορέσει να τις ακολουθήσει με επιτυχία.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το πρώτο βήμα για να θεωρηθεί επιτυχημένο το μάνατζμεντ σε μια οργάνωση είναι να καθιερωθεί ένα σύστημα παρακολούθησης της εξέλιξης που υπάρχει για την επίτευξη των στόχων. Ένα τέτοιο σύστημα περιλαμβάνει τη καθιέρωση κάποιων δεικτών οι οποίοι μπορούν να μετρηθούν και να δώσουν ενδείξεις, έγκαιρες (leading indicators) ή επεξεργασμένες (lagging indicators) για την επιτυχία ενός τρόπου διοίκησης.

Η επιτυχία είναι συνάρτηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του μάνατζμεντ που είναι δύο έννοιες κοντινές μεν αλλά τελείως διαφορετικές στη πραγματικότητα. Η αποδοτικότητα έχει να κάνει με το να γίνονται όλα τα πράγματα που αποφασίζεται ότι πρέπει να γίνουν ενώ αποτελεσματικότητα είναι να γίνονται σωστά όσα γίνονται.

Βασική προϋπόθεση όμως για να υπάρχουν αποτελέσματα και μάλιστα επιτυχημένα είναι οι καλές συνθήκες εργασίας για τους εργαζόμενους. Με τον όρο «καλές συνθήκες» δηλώνονται τόσο οι σχέσεις οριζόντιες και κάθετες μεταξύ των εργαζομένων, όσο και η αποφυγή καταστάσεων που δημιουργούν προβλήματα (τεχνική επίβλεψη, ενημέρωση, προσωπικά προβλήματα). Οι καλές συνθήκες εργασίας, και οι καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων εν γένει, δεν μπορούν από μόνες τους να δώσουν κίνητρα, αλλά η απουσία τους σίγουρα έχει δυσμενείς επιπτώσεις στις προσπάθειες κινητοποίησης των εργαζομένων.

Το μάνατζμεντ χρειάζεται να επιδιώκει το στόχο της μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας μέσα από την επίτευξη υψηλότερης παραγωγικότητας όχι μόνο για δικό του όφελος αλλά ως πηγή συνεχούς βελτίωσης της εργασιακής ζωής των εργαζομένων. Η προσαρμογή των αναγκών του εργατικού δυναμικού στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων, παρέχει τη σωστή δυναμική και τον απαραίτητο βηματισμό για την κορυφαία απόδοση. Οι εργαζόμενοι χρειάζεται να δένονται με τις επιτυχίες της οργάνωσης. Είναι επομένως απαραίτητο η επιτυχία της εταιρείας να αντικατοπτρίζεται στο βιοτικό επίπεδο των εργαζομένων της.

Οι καλές ανθρώπινες σχέσεις μερικές φορές συγχέονται με την πλήρη αποδοχή ή επιείκεια των προβλημάτων που δημιουργούνται από τη διοίκηση. Αυτή η εσφαλμένη αντίληψη δημιουργεί αρκετά προβλήματα, με πιο σοβαρό από αυτά την έλλειψη πειθαρχίας. Η

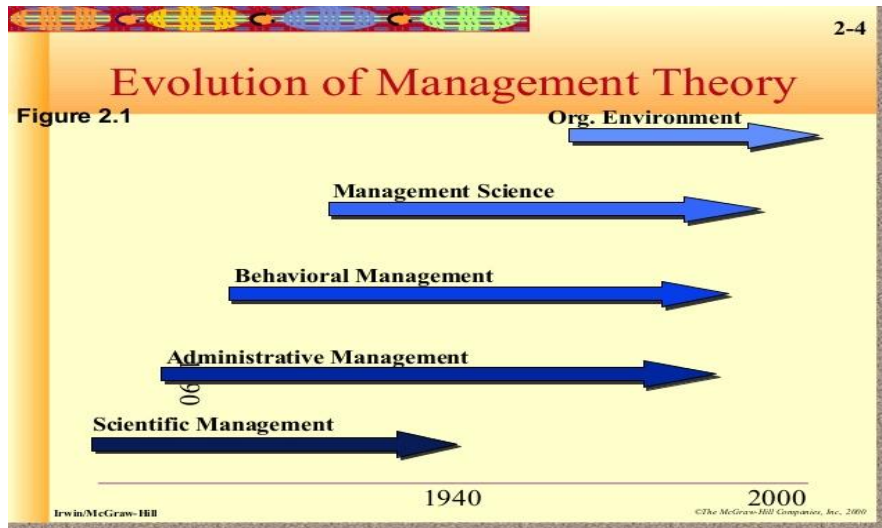


αυστηρότητα ή η πειθαρχία που επιβάλλεται προσεκτικά χωρίς να επηρεάζεται ο αυτοσεβασμός των εργαζομένων μπορεί να λειτουργήσει ως κινητήρια δύναμη. Επομένως, εναπόκειται στο μάνατζμεντ και στους εργαζόμενους να ενεργούν από κοινού για να αποφεύγουν αυτές τις προβληματικές καταστάσεις, εάν θέλουν να έχουν τα βέλτιστα αποτελέσματα.

Το τελικό συμπέρασμα είναι επομένως ότι δεν αρκεί να υπάρχει αποτυπωμένο ένα καλό σχέδιο μάνατζμεντ, χρειάζεται να υπάρχουν και τα κατάλληλα άτομα για να το εκτελέσουν με επιτυχία, και να υπάρχει και ο ηγέτης που θα τα κατευθύνει. Το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι διάφορες οργανώσεις μεταβάλλεται με πολύ γρήγορους ρυθμούς και κάνει ανάγκη για μια αποτελεσματική ηγεσία περισσότερο καθοριστική παρά ποτέ, σε κάθε πτυχή της καθημερινής δραστηριότητας της κάθε οργάνωσης.

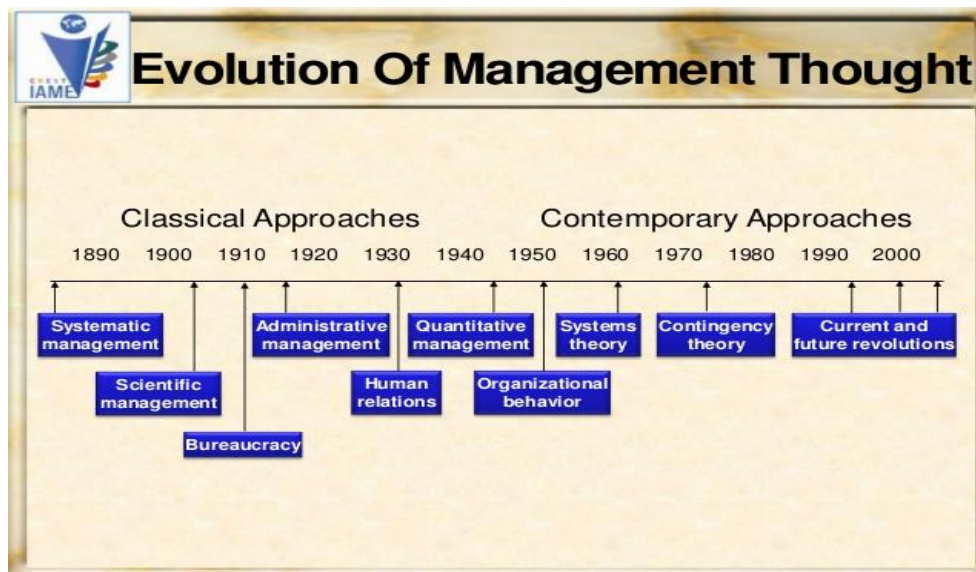
# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

## ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ



### 3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μια πρώτη ταξινόμηση των θεωριών για το μάνατζμεντ μπορεί να γίνει ξεχωρίζοντας τις θεωρίες σε κλασσικές και σύγχρονες (McNamara, 2003) με την εποχή της μεγάλης οικονομικής ύφεσης στις Η.Π.Α να αποτελεί το χρονικό σημείο διαχωρισμού.



Εικόνα 3.1 η βασική ταξινόμηση των θεωριών για το μάνατζμεντ (πηγή: [slideshare.net](http://slideshare.net).)

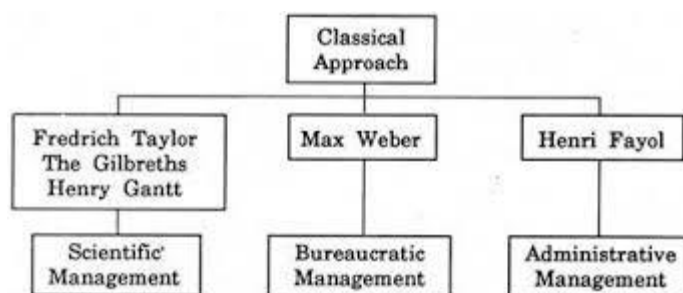
## 3.2 ΟΙ ΚΛΑΣΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

### 3.2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι κλασσικές θεωρίες του μάνατζμεντ ξεκίνησαν να εξελίσσονται γύρω στον 19ο αιώνα όταν και το μάνατζμεντ ξεκίνησε να εφαρμόζεται σε πολλούς κλάδους. Αναπτύχθηκαν ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης, όταν ξεκίνησαν να υπάρχουν προβλήματα σχετικά με τα εργοστασιακά συστήματα, για να υπογραμμίσουν το ρόλο που διαδραματίζει η διοίκηση σε έναν οργανισμό καθώς αυτό επικεντρώνεται ιδιαίτερα στην αποτελεσματικότητα της εργασιακής διαδικασίας.

Την εποχή εκείνη η κλασική προσέγγιση του μάνατζμεντ υποστήριζε τις απόψεις της κάθε Διοίκησης σύμφωνα με τις οποίες οι εργαζόμενοι έχουν μόνο οικονομικές και φυσικές ανάγκες και ότι οι κοινωνικές ανάγκες και οι ανάγκες για επαγγελματική ικανοποίηση είτε δεν υπάρχουν είτε είναι ελάχιστα σημαντικές για να απασχοληθεί η Διοίκηση με αυτές.

Όπως φαίνεται και στο σχήμα που ακολουθεί τρεις είναι οι κυριότερες κλασσικές θεωρίες για το μάνατζμεντ



Εικόνα 3.2 η βασική ταξινόμηση των κλασσικών θεωριών για το μάνατζμεντ (πηγή: [www.shareyouressays.com](http://www.shareyouressays.com))

### 3.2.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η θεωρία του επιστημονικού μάνατζμεντ προτάθηκε από τον Frederick Winslow Taylor. Ο Taylor πίστευε ότι με την ανάλυση της εργασίας με επιστημονικό τρόπο, ήταν δυνατό να

βρεθεί ο καλύτερος τρόπος για να ολοκληρωθεί η εκτέλεση μιας δραστηριότητας. Επίσης πίστευε ότι με την οργάνωση της εργασίας με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, η παραγωγικότητα του οργανισμού θα αυξηθεί, επιτρέποντάς του να ανταμείψει τους υπαλλήλους με πρόσθετη αμοιβή, η οποία, όπως υποστήριζε ο Taylor, ήταν το μοναδικό κίνητρο του εργαζομένου. Άλλα βασικά σημεία της θεωρίας του Taylor είναι

- ✓ Η αρχή της επιλογής του «κατάλληλου ατόμου για την εργασία που του ταιριάζει»
- ✓ Για να υπάρχουν βελτιωμένα αποτελέσματα χρειάζεται συνεχής βελτίωση των όρων (π.χ. βελτίωση των εργαλείων) και των συνθηκών εργασίας.
- ✓ Εργαζόμενοι και εργοδότες δεν μπορούν να συνυπάρξουν αν θεωρούν ότι εκμεταλλεύεται ο ένας τον άλλον.
- ✓ Εισαγωγή του πριμ παραγωγής (πληρωμή με τη μονάδα παραγωγής) ώστε να υπάρχει διαχωρισμός μεταξύ των αποδοτικών και των μη αποδοτικών εργαζομένων.

Τη θεωρία του Taylor ήλθαν να συμπληρώσουν οι Gilbreths και Henry L.Gantt. Ο πρώτος εστίασε στη μελέτη των κινήτρων και το πώς πρέπει να απομακρύνεται κάθε παράγοντας που οδηγεί σε αδράνεια και μειωμένη παραγωγικότητα εξαιτίας αναποτελεσματικών και αδιάφορων κινήτρων. Ο δεύτερος τελειοποίησε τη πρόταση του Taylor για πληρωμή με το κομμάτι εισάγοντας με τη σημερινή μορφή του την έννοια του πριμ παραγωγικότητας. Επίσης είναι και ο δημιουργός του διαγράμματος Gantt το οποίο συνδέει το χρόνο που χρειάζεται μια εργασία για να ολοκληρωθεί, με τον αριθμό των εργασιών που περιλαμβάνει ένα έργο. Η θεωρία του επιστημονικού μάνατζμεντ φάνηκε στη πορεία ότι ενώ εισάγει κάποιες κρίσιμες αρχές διαχείρισης παρουσιάζει αδυναμίες όπως:

- ✓ Ένας εργαζόμενος έχει πολλούς προϊσταμένους καθώς δέχεται εντολές από όλους τους ανωτέρους του.
- ✓ Εστιάζει στη παραγωγή και αφήνει ακάλυπτες ολόκληρες περιοχές δραστηριοτήτων, όπως το Λογιστήριο, το Μάρκετινγκ, οι Ανθρώπινοι πόροι
- ✓ Το σύνολο των εργαζομένων δεν έχει πρόσβαση στα πριμ παραγωγής που δίνονται και δεν επωφελείται από την αύξηση της παραγωγικότητας.
- ✓ Υποβαθμίζει τον ανθρώπινο παράγοντα στην εργασία καθώς δημιουργεί μονοτονία στον χώρο εργασίας, έλλειψη πρωτοβουλιών, και ανασφάλεια.

### 3.2.3 Η ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η γραφειοκρατική θεωρία της διαχείρισης αναπτύχθηκε από έναν Γερμανό κοινωνιολόγο και πολιτικό οικονομολόγο, τον Weber (1864-1920). Ο Max Weber προβαίνει σε μια γενική μελέτη του φαινομένου της γραφειοκρατίας τονίζοντας ότι κάθε γραφειοκρατία θα πρέπει να είναι αντικειμενική, ουδέτερη και να υπηρετεί το κοινωνικό σύνολο. Κάτω από αυτές τις προϋποθέσεις η γραφειοκρατία είναι η πιο αποτελεσματική μορφή οργάνωσης. Η επιμονή του Weber στην τάση εξορθολογισμού που επικρατεί στη κοινωνία τον οδήγησε να ασχοληθεί με τη λειτουργία και την εξάπλωση των μεγάλων επιχειρήσεων τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα μέσα στις σύγχρονες κοινωνίες.. Η γραφειοκρατία μπορεί να θεωρηθεί ως μια ιδιαίτερη περίπτωση ορθολογικής οργάνωσης ή εξορθολογισμού που εφαρμόζεται σε κάθε ανθρώπινη οργάνωση και για τον λόγο αυτό πίστευε ο Weber, ότι ο γραφειοκρατικός συντονισμός της ανθρώπινης δράσης, πρέπει να είναι το διακριτό σήμα των σύγχρονων κοινωνικών δομών (Elwell, 1999). Προκειμένου να μελετηθούν αυτές οι οργανώσεις, τόσο ιστορικά όσο και στη σύγχρονη κοινωνία ο Weber, πρότεινε ένα σύστημα όπου η κάθε οργάνωση ακολουθεί μια σαφώς καθορισμένη ιεραρχία εξουσίας, διαθέτει σαφείς κανόνες και κανονισμούς που τηρούνται αυστηρά, κρατάει πρακτικά για όλα τα γεγονότα και αντιμετωπίζει απρόσωπα όλες τις καταστάσεις.

Η αφετηρία της σκέψης του Max Weber ήταν ο ορισμός της έννοιας του «κύρους». Σύμφωνα με τον Weber υπάρχουν τρεις μεγάλες κατηγορίες ανθρώπων με κύρος. Αυτές είναι:

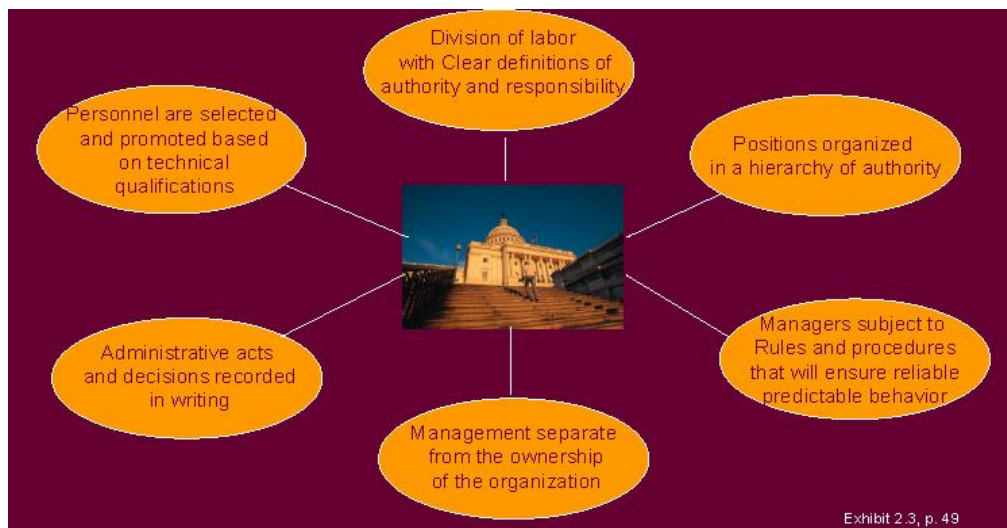
- ✓ Τα άτομα με παραδοσιακό κύρος είναι άτομα που οι υπόλοιποι τους υπακούουν γιατί έτσι έχουν μάθει από τις προηγούμενες γενιές (όπως οι ιερείς)
- ✓ Τα άτομα με χαρισματικό κύρος είναι άτομα με ξεχωριστά χαρίσματα που απαιτούν από τους άλλους απόλυτη αφοσίωση και υπακοή. Τέτοια άτομα ήταν ο Μέγας Αλέξανδρος, ο Μωάμεθ και ο Μέγας Ναπολέων.
- ✓ Τα άτομα με κύρος εξουσίας. Καθώς στη κοινωνία τα άτομα που ανήκουν στις προηγούμενες δύο κατηγορίες είναι πολύ σπάνια και η τάση στη κοινωνία είναι η δημιουργία του κύρους της εξουσίας.

Τα τελευταία για να ασκήσουν εξουσία χρειάζονται να υπάρχει εγκατεστημένο το κατάλληλο σύστημα, αυτό που ο Weber ονομάζει ιδεατή γραφειοκρατία (Elwell, 1999).

Τα χαρακτηριστικά του συστήματος αυτού είναι:

- ✓ Η ιεράρχηση των βαθμίδων εξουσίας
- ✓ Η απρόσωπη αντιμετώπιση καταστάσεων
- ✓ Οι γραπτοί κανόνες συμπεριφοράς
- ✓ Εξέλιξη βασισμένη σε αποτελέσματα
- ✓ Εξειδικευμένα άτομα σε κάθε θέση

Στη συνέχεια το σχήμα δίνει τη συσχέτιση όλων αυτών των χαρακτηριστικών με την ιδεατή γραφειοκρατία.



**Εικόνα 3.3 τα 6 χαρακτηριστικά της θεωρίας της γραφειοκρατίας του Weber (πηγή : slideshare.net)**

Σύμφωνα με τον Weber, η γραφειοκρατία στη διαχείριση επιτρέπει στους οργανισμούς να κάνουν ενέργειες σχεδιασμένες σύμφωνα με τις ορθολογικές αρχές, ώστε να επιτυγχάνουν αποτελεσματικά τους στόχους τους. Οι διάφορες θέσεις κατατάσσονται σε ιεραρχική σειρά, με τις πληροφορίες να κυκλοφορούν στην διοικητική ιεραρχία από κάτω προς τα πάνω και τις οδηγίες να απορρέουν από τα ανώτερα στρώματα της Διοίκησης προς τα κάτω. Οι λειτουργίες των οργανισμών χαρακτηρίζονται από απρόσωπους κανόνες που ορίζουν ξεκάθαρα τα καθήκοντα, τις ευθύνες, τις τυποποιημένες διαδικασίες που υπάρχουν αλλά και τις συμπεριφορές των κατόχων αξιωμάτων. Καθώς οι θέσεις είναι πολύ εξειδικευμένες οι επιλογές σε αυτές γίνονται σύμφωνα με τα εξειδικευμένα προσόντα καθενός και όχι με καθορισμένα εκ των προτέρων κριτήρια. Όλα αυτά τα ιδανικά χαρακτηριστικά γίνονται με

έναν μόνο στόχο, που είναι να προωθήσουν την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Reynolds, 2003).

Για τον Max Weber η αποτελεσματικότητα είναι ένα από τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας, καθώς εφαρμόζεται επίσης στην κατανομή πόρων, στον προσδιορισμό του αποδοτικότερου τρόπου παραγωγής προϊόντων, παροχής υπηρεσιών ή αλλιώς στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η τακτική αξιολόγηση των γραπτών κανόνων και διαδικασιών, η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και η λειτουργία των θέσεων εργασίας αποτελούν όλα μέρος της δημιουργίας μιας αποτελεσματικής γραφειοκρατίας.

Στο γραφειοκρατικό μάνατζμεντ η αποδοτικότητα της οργάνωσης εξαρτάται από την περιγραφή των θέσεων εργασίας και την εξέλιξη των ατόμων που βασίζεται στην αξία τους, γεγονός που αποτελεί βελτίωση έναντι του φεουδαρχικού κληρονομικού ή χαρισματικού absolutism. Ωστόσο, η έμφαση στην επίτευξη και την αποτελεσματικότητα μπορεί να οδηγήσει στην αδυναμία ανταπόκρισης σε μεμονωμένες καταστάσεις ή ανάγκες και να συγκεντρώσει όλη την εξουσία στις θέσεις που βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχίας. Η επαγρύπνηση ενάντια στους περιορισμούς που προκαλούνται από την «γραφειοκρατία» συμβάλλει στο να υπάρχει μια αποτελεσματική γραφειοκρατία και η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, την αξιολόγηση και τον καθορισμό στόχων σε κάθε επίπεδο τους βοηθά να δεσμευτούν για τη δημιουργία ενός οργανισμού που μπορεί να αντιδρά αποτελεσματικά ((Elwell, 1999).

### **3.2.4 Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

Ο πρώτος που εισήγαγε την έννοια της « Θεωρίας Διοικητικής Διαχείρισης ήταν ο Henri Fayol (1841-1925). Ο Henri Fayol ονομάζεται "Πατέρας της Σύγχρονης Διοίκησης". Σύμφωνα με τη Διοικητική Θεωρία Διοίκησης η διαχείριση είναι η διαδικασία δημιουργίας συστημάτων διακίνησης πληροφοριών και η εποπτεία της ροής τους από και προς τους άλλους εντός ενός οργανισμού. Οι περισσότερες λειτουργίες μέσα σε μια επιχείρηση περιλαμβάνουν την πραγματοποίηση κάποιας μορφής διοικητικής διαχείρισης, προκειμένου να αποθηκεύονται και να διαβιβάζονται πληροφορίες σε εκείνους εντός της επιχείρησης που πρέπει να τις χρησιμοποιούν για να συμβάλλουν στην αποδοτικότητα της επιχείρησης. Σύμφωνα με τη θεώρηση αυτή η διοικητική διαχείριση είναι το σύνολο των

δραστηριοτήτων που γίνονται μέσω των ανθρώπων οργανωμένων σε ομάδα. Εδώ δίνεται σημασία στις ομάδες και όχι στα άτομα.

Στο βιβλίο του «Γενική και Βιομηχανική Διοίκηση» ο Fayol περιέγραψε τη θεωρία του για τη γενική διοίκηση, θεωρία την οποία πίστευε ότι θα μπορούσε να εφαρμόσει στη διοίκηση πολλών επιχειρήσεων και οργανισμών.

Ο Fayol ήταν από τους πρώτους που διαχώρισε τις αρμοδιότητες της διοίκησης σε πέντε διακριτές ενέργειες:

**Τον Προγραμματισμό (plan)** που αναφέρεται στην ικανότητα της διοίκησης να γεφυρώνει την παρούσα κατάσταση με μία μελλοντική και να τακτοποιεί το πρόγραμμα λειτουργίας.

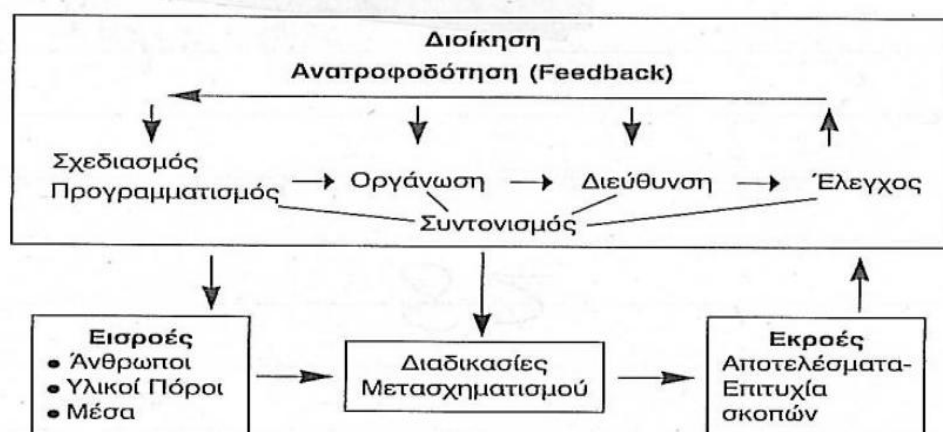
**Την Οργάνωση (Organize)** που είναι μια μεθοδική διαμόρφωση και διευθέτηση έμψυχου και άψυχου υλικού της επιχείρησης

**Τη Διεύθυνση (Command)** μια προτροπή των εργαζομένων για ανάληψη ευθυνών και εκτέλεση των καθηκόντων τους.

**Τον Συντονισμό (Coordinate)** που είναι η ικανότητα της διοίκησης να διαμορφώνει

- ✓ την δομή των σχέσεων εργασίας μεταξύ των μελών της επιχείρησης
- ✓ το αντικείμενο των εργασιών που εκτελούν
- ✓ τον τρόπο αλληλεπίδρασης και συντονισμού μεταξύ τους

**Τον έλεγχο (Control)** που είναι μία διαδικασία σύμφωνα με την οποία διερευνάται αν υπάρχουν τυχόν αποκλίσεις από τους προκαθορισμένους κανόνες της διοίκησης.



Εικόνα 3.4 οι αρμοδιότητες της διοίκησης μιας οργάνωσης και οι σχέσεις μεταξύ τους



Ο Fayol ανέπτυξε 14 αρχές διαχείρισης για να βοηθήσει τα στελέχη να διεκπεραιώνουν καλύτερα τις υποθέσεις τους. Σήμερα, οι αρχές αυτές εξακολουθούν να χρησιμοποιούνται αλλά συχνά ερμηνεύονται διαφορετικά. Οι δεκατέσσερις αρχές έχουν ως εξής (Rodrigues, 2001) :

**Ο καταμερισμός της εργασίας (Division of Labor).** Για τον Fayol οι εργασίες θα πρέπει να κατανέμονται μεταξύ ατόμων και ομάδων, ώστε να διασφαλίζεται ότι η προσπάθεια και η προσοχή καθενός εστιάζονται σε ειδικά τμήματα του έργου. Ο Fayol παρουσίασε την εξειδίκευση της εργασίας ως τον καλύτερο τρόπο αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού.

**Η Εξουσία (Authority).** Είναι το δικαίωμα νόμιμης επιβολής και άσκησης εξουσίας μέσα σε έναν οργανισμό όπως αυτή καθορίζεται από τους κανόνες και τους νόμους των αρμόδιων αρχών και τον κανονισμό της οργάνωσης. Για τον Fayol οι έννοιες εξουσία και υπευθυνότητα είναι στενά συνδεδεμένα. Όποιος έχει την εξουσία έχει και την ευθύνη.

**Η πειθαρχία (Discipline).** Κάθε αποτελεσματικός οργανισμός χρειάζεται τη συμμετοχή όλων στη προσπάθεια επιτυχίας του. Η επιβολή τιμωρίας σε περίπτωση αποτυχίας γίνεται προσεκτικά με μόνο σκοπό την ενίσχυση της κοινής προσπάθειας όλων.

**Η Σαφήνεια της εντολής (Unity of Command).** Η εντολή πρέπει να μεταφέρεται από ένα μόνο άτομο και να είναι ξεκάθαρη ώστε να γίνεται απόλυτα κατανοητή.

**Η Σαφήνεια της καθοδήγησης (Unity of Direction).** Όλος ο οργανισμός επιβάλλεται να έχει ένα κοινό στόχο και να βαδίζουν όλοι στην ίδια διεύθυνση με κατεύθυνση τον στόχο.

**Ο έλεγχος της ατομικής υπακοής (Subordination of the individual).** Σύμφωνα με αυτή την αρχή οι στόχοι όπως και τα ενδιαφέροντα ενός ατόμου κατά τη διάρκεια της εργασίας θεωρούνται λιγότερο σημαντικά από εκείνα του οργανισμού τα οποία έχουν και προτεραιότητα.

**Η Αμοιβή (Remuneration).** Για τον καθορισμό του μισθού του εργαζομένου θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πολλοί και διαφορετικοί παράγοντες όπως είναι το κόστος ζωής, το γενικό οικονομικό κλίμα, οι συνθήκες της επιχείρησης, τα προσόντα του εργαζομένου η προσφορά εξειδικευμένου προσωπικού και το επίπεδο παραγωγικότητας που επιτυγχάνεται.

**Ο Συγκεντρωτισμός ( Centralization ).** Ο Fayol καθόρισε τη σημασία του παράγοντα του συγκεντρωτισμού μειώνοντας τη σημασία του δεύτερου ρόλου. Ο βαθμός στον οποίο πρέπει να υιοθετηθεί μια συγκεντρωτική πολιτική εξαρτάται από τον οργανισμό που εξετάζεται. Η επίσημη εξουσία λήψης των αποφάσεων πάντως, σε κάθε περίπτωση, ανήκει σε υψηλόβαθμα στελέχη τα οποία θα πρέπει να λογοδοτούν για τις αποφάσεις τους. Στους υφισταμένους εκχωρείται τόση ευθύνη όση είναι απαραίτητη για την εκτέλεση της εργασίας για την οποία έχουν λάβει σχετική εξουσιοδότηση.

**Η κλιμάκωση της εξουσίας (Scalar principle).** Σε κάθε οργανισμό έχει καθορισθεί μια ιεραρχία στην οποία κάθε εργαζόμενος έχει τη θέση του. Η θέση καθορίζει και το επίπεδο της ιεραρχίας όπου βρίσκεται καθένας. Κάθε στέλεχος, από τον εργοδηγό μέχρι τον πρόεδρο, κατέχει ορισμένες εξουσίες. Ο Πρόεδρος έχει την μεγαλύτερη εξουσία και ο απλός επιβλέπων της γραμμής τη λιγότερη. Τα κατώτερα επίπεδα της κλίμακας της ιεραρχίας πρέπει πάντοτε να ενημερώνουν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη για τη πορεία των εργασιακών τους δραστηριοτήτων.

**Η Τάξη (Order).** Οι πόροι που διαθέτει μια επιχείρηση (πρώτες ύλες, ανθρώπινο δυναμικό) είναι απαραίτητο να βρίσκονται στην σωστή θέση τον κατάλληλο χρόνο ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη απόδοση με τα μικρότερα προβλήματα

**Η Ισοτιμία (Equivalence).** Κάθε επιχείρηση οφείλει να διασφαλίζει την ισότιμη και δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων. Η αίσθηση της δικαιοσύνης επιτυγχάνεται με την θέσπιση οργανωτικών κανόνων που είναι λογικοί και εφαρμόζονται με συνέπεια από όλους.

**Η σταθερότητα του προσωπικού (Stability Staff Permanence).** Η διατήρηση των παραγωγικών εργαζομένων θα πρέπει πάντα να αποτελεί υψηλή προτεραιότητα της διοίκησης. Ένα επιτυχημένο προσωπικό αποτελεί ζωτικό πόρο για έναν οργανισμό και οι οργανωτικές πρακτικές υποχρεούνται να ενθαρρύνουν την μακροπρόθεσμη δέσμευση του οργανισμού. Τα κόστη πρόσληψης και επιλογής, καθώς και τα αυξημένα ποσοστά αποτυχίας συνδέονται συνήθως με την πρόσληψη νέων εργαζομένων

**Η πρωτοβουλία (Initiative).** Η διοίκηση κάθε οργανισμού θα πρέπει να λάβει μέτρα για να ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες που παίρνουν οι εργαζόμενοι. Με τον όρο πρωτοβουλία ορίζεται κάθε νέα ή συμπληρωματική εργασία που αναλαμβάνεται μέσω της αυτόβουλης υποκίνησης καθενός.

**Το ηθικό (Esprit de Corps).** Η διοίκηση πρέπει να ενθαρρύνει την αρμονία και εν γένει όλα τα καλά συναισθήματα μεταξύ των εργαζομένων που οδηγούν σε καλές εργασιακές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού διαμορφώνοντας έτσι ένα αίσθημα της ομαδικότητας και γενικότερα ένα ευνοϊκό κλίμα στον οργανισμό.

### **3.2.5 ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ**

Η θεωρία του Henri Fayol συγκρίνεται συχνά με εκείνη του Frederick Winslow Taylor, ο οποίος, όπως είδαμε, ανέπτυξε τη θεωρία της επιστημονικής διαχείρισης. Ωστόσο, ο Fayol διαφέρει από τον Taylor στο θέμα που κυρίως εστιάζει, ενώ ανέπτυξε τις ιδέες του τελείως ανεξάρτητα. Ο Taylor ασχολήθηκε κυρίως με τη διάρκεια των εργασιών και τη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, ενώ ο Fayol ασχολήθηκε με τη διαχείριση των ανθρωπίνων χαρακτηριστικών και τις συμπεριφορές όσων ασκούν διοίκηση.

Μια άλλη σημαντική διαφορά μεταξύ των θεωριών του Taylor και του Fayol είναι ότι ο Taylor ασχολείται με βελτιώσεις στη διαχείριση από κάτω προς τα πάνω μέσα στην ιεραρχία, αρχίζοντας δηλαδή με τις πιο στοιχειώδεις μονάδες δραστηριοτήτων προσπαθώντας να κάνει τους μεμονωμένους εργαζομένους πιο αποτελεσματικούς. Αντίθετα, ο Fayol πρότεινε μια πολιτική βελτιώσεων από τη κορυφή της ιεραρχίας προς τα κάτω, προοπτική που επικεντρώθηκε στην εκπαίδευση των στελεχών, πρώτα για τη βελτίωση των διαδικασιών και στη συνέχεια τη μεταφορά των αρχών αυτών στους εργαζόμενους. Ο Fayol πίστευε ότι αν επικεντρωθούν οι οργανισμοί σε διαχειριστικές πρακτικές θα μπορούσαν να ελαχιστοποιήσουν τις παρανοήσεις που δημιουργούνται και να αυξήσουν με τον τρόπο αυτό την αποδοτικότητα (Olum, 2004).

### **3.2.6 ΤΑ ΚΟΙΝΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΕ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΘΕΩΡΙΕΣ**

Σε όλες τις θεωρίες για το μάνατζμεντ που αναφέρθηκαν προηγουμένως υπάρχουν ορισμένα καθοριστικά κοινά χαρακτηριστικά. Στη συνέχεια αναφέρονται κάποια από αυτά :

Το μάνατζμεντ θεωρείται ως μια συστηματική διαδικασία αλληλένδετων δραστηριοτήτων.

- ✓ Οι αρχές μάνατζμεντ χρησιμοποιούνται ως κατευθυντήριες γραμμές για τα στελέχη και είναι επομένως ελαστικές ως προς την εφαρμογή τους.

- ✓ Οι αρχές του μάνατζμεντ και οι απαιτήσεις για να είναι το μάνατζμεντ αποτελεσματικό είναι παντού οι ίδιες
- ✓ Η εκπαίδευση, η κατάρτιση και η εξοικείωση είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη των απαιτούμενων από το μάνατζμεντ δεξιοτήτων.
- ✓ Δίνεται έμφαση στην οικονομική αποδοτικότητα.
- ✓ Οι εργαζόμενοι υποκινούνται από οικονομικά οφέλη και άλλα κίνητρα.

Όλες οι αρχές της κλασικής θεωρίας βασίζονται κυρίως σε τρεις πυλώνες: τη γραφειοκρατία, την επιστημονική διαχείριση και τη διοίκηση. Παρόλο όμως που η προσέγγιση αυτή παρέχει οργάνωση, εξειδίκευση, ορθολογισμό, προβλεψιμότητα και ίση μεταχείριση των εργαζομένων, ταυτόχρονα απαιτεί πολλή γραφειοκρατία, στεγανοποίηση της εργασίας, ακαμψία και συχνά μετατόπιση στόχων.

### **3.2.7 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ / ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΚΛΑΣΣΙΚΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ**

Έχουν μια ξεκάθαρη ιεραρχική δομή: Ένα από τα πλεονεκτήματα των κλασικών θεωριών μάνατζμεντ είναι ότι υπάρχει μια σαφής οργανωτική ιεραρχία με τρία διαφορετικά επίπεδα διαχείρισης. Κάθε ομάδα σε ένα επίπεδο διαχείρισης έχει τους δικούς της στόχους και ευθύνες.

Υπάρχει προκαθορισμένος καταμερισμός και διάδοση των δραστηριοτήτων: Ένα από τα πλεονεκτήματα της κλασικής προσέγγισης διαχείρισης είναι ο καταμερισμός της εργασίας. Τα έργα κατανέμονται σε μικρότερες εργασίες που είναι εύκολο να ολοκληρωθούν. Οι ευθύνες και οι προσδοκίες των εργαζομένων είναι σαφώς καθορισμένες. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει στους εργαζομένους να περιορίσουν το πεδίο γνώσης τους και να ειδικευτούν σε έναν μόνο τομέα.

Παροχή χρηματικών κινήτρων: Σύμφωνα με τις κλασικές θεωρίες μάνατζμεντ, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να παρακινούνται από χρηματικές ανταμοιβές. Με άλλα λόγια, θα δουλέψουν πιο σκληρά και θα γίνουν πιο παραγωγικοί εάν έχουν κίνητρο να προσβλέπουν. Με αυτόν τον τρόπο διευκολύνεται η διαχείριση του εργατικού δυναμικού.

Υπαρξη κεντρικού ηγετικού ρόλου: Η ηγετική προσέγγιση είναι το κεντρικό μέρος της κλασικής θεωρίας διαχείρισης. Δηλώνει ότι ένας οργανισμός πρέπει να έχει έναν μόνο ηγέτη για να λαμβάνει αποφάσεις, να οργανώνει και να διευθύνει τους υπαλλήλους. Όλες

οι αποφάσεις γίνονται στο ανώτατο επίπεδο και κοινοποιούνται με την διαδικασία του top-down.

Η ιστορική εξέλιξη έδειξε ότι οι κλασσικές θεωρίες μάνατζμεντ παρουσιάζουν όμως και αρκετά μειονεκτήματα, όπως

Η έλλειψη τεκμηριωμένων υποθέσεων και παραδοχών: Πολλές από τις υποθέσεις των κλασσικών θεωρητικών του μάνατζμεντ δεν βασίστηκαν σε επιστημονικές δοκιμασίες αλλά σε εκτιμήσεις για αξίες που εξέφραζαν αυτό που θεωρούσαν ως σωστό τρόπο ζωής, ηθικούς κώδικες και στάσεις απέναντι στην επιτυχία.

Η έλλειψη αναγνώρισης κάθε ανεπίσημης οργανωτικής εξέλιξης : Στη πίεση της επιβολής μια επίσημης ιεραρχικής και οργανωτικής δομής οι κλασσικές προσεγγίσεις τείνουν να αγνοούν τις ανεπίσημες σχέσεις που χαρακτηρίζονται από τις προσωπικές ή κοινωνικές σχέσεις που διαμορφώνονται μεταξύ των εργαζομένων, και την εμφάνιση ηγετών στις ομάδες εκτός από εκείνους που καθορίζονται από την επίσημη δομή.

Η ξεπερασμένη ιδέα για τις “ανθρώπινες μηχανές”: Στις κλασσικές θεωρίες του μάνατζμεντ υπάρχει η αίσθηση ότι ο οργανισμός/ επιχείρηση είναι μια μηχανή και ότι οι εργαζόμενοι είναι απλά εξαρτήματα της που πρέπει να τοποθετηθούν στη κατάλληλη θέση στη μηχανή για να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Έτσι, πολλές από τις αρχές του κλασσικού μάνατζμεντ ασχολούνται βασικά με την αποδοτικότητα του οργανισμού, κάνοντας την παραδοχή ότι οι εργαζόμενοι θα συμμορφώνονται με το εργασιακό περιβάλλον εάν τα οικονομικά κίνητρα είναι ικανοποιητικά.

Η στατικότητα των κλασσικών θεωριών : Οι οργανισμοί επηρεάζονται από εξωτερικές συνθήκες που συχνά μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου, όμως το κλασσικό μάνατζμεντ βασίζεται σε μια εικόνα ενός οργανισμού που δεν δέχεται καθόλου εξωτερικές επιρροές και παραμένει αμετάβλητος.

### **3.3 ΟΙ ΝΕΟΚΛΑΣΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

#### **3.3.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ**

Η θεωρία αυτή δημιουργήθηκε από τον Elton Mayo (1880-1949). Η συμβολή του Elton Mayo στην εξέλιξη του μάνατζμεντ βοήθησε να ανοίξει ο δρόμος για τις σύγχρονες

μεθόδους διαχείρισης ανθρώπινων σχέσεων. Με βάση τα γνωστά πειράματα του στο εργοστάσιο του Hawthorne<sup>1</sup>, οι αρχικές θεωρητικές απόψεις του σε θέματα διαχείρισης ενισχύθηκαν από τις παρατηρήσεις του για τα επίπεδα παραγωγικότητας των εργαζομένων υπό διαφορετικές περιβαλλοντικές συνθήκες. Τα πειράματά του κατέληξαν σε ορισμένα συμπεράσματα σχετικά με την πραγματική πηγή των κινήτρων των εργαζομένων, θέτοντας τις βάσεις για μελλοντικές προσεγγίσεις στην ομαδική ανάπτυξη και τη δυναμική των ομάδων. Η θεωρία της διαχείρισης του Mayo δηλώνει ότι οι εργαζόμενοι υποκινούνται πολύ περισσότερο από σχεσιακούς παράγοντες όπως η προσοχή και η συντροφικότητα παρά από χρηματικές ανταμοιβές ή περιβαλλοντικούς παράγοντες όπως ο φωτισμός, η υγρασία κλπ. (Dininni, 2017).

Ο Elton Mayo δημιούργησε ένα πίνακα τον οποίο χρησιμοποιούσε για να δείξει την πιθανότητα μια συγκεκριμένη ομάδα να είναι επιτυχημένη. Ο πίνακας του επιδεικνύει τη σημασία που έχουν διαφορετικοί συνδυασμοί των ομαδικών κανόνων και η συνοχή της ομάδας στην αποτελεσματικότητα της. Οι τέσσερις συνδυασμοί της θεωρίας Mayo και η επίδραση του καθενός στη δυναμική της ομάδας αναφέρονται στη συνέχεια (Dennison & Kyle, 2006):

- ✓ Οι ομάδες με χαμηλά πρότυπα και στόχους καθώς και χαμηλή συνεκτικότητα είναι αναποτελεσματικές καθώς δεν έχουν κανένα αντίκτυπο, αφού κανένα από τα μέλη δεν έχει κίνητρο να υπερέχει, σύμφωνα με τη θεωρία του Mayo.
- ✓ Οι ομάδες με χαμηλά πρότυπα και υψηλή συνεκτικότητα έχουν αρνητικό αντίκτυπο, καθώς τα μέλη τους ενθαρρύνουν συνήθως την αρνητική συμπεριφορά (π.χ. συμμορίες).
- ✓ Ομάδες με υψηλά πρότυπα και χαμηλή συνεκτικότητα έχουν κάποιο βαθμό θετικής επίδρασης μέσω των αποτελεσμάτων μεμονωμένων μελών.
- ✓ Οι ομάδες με υψηλά πρότυπα και υψηλή συνεκτικότητα έχουν το μεγαλύτερο θετικό αντίκτυπο, σύμφωνα με τη θεωρία της Mayo, καθώς τα μέλη της ομάδας ενθαρρύνουν ο ένας τον άλλον να ξεχωρίζει.

Η σημαντικότητα της θεωρίας των ανθρωπίνων σχέσεων μας οδηγεί να τη θεωρούμε ως ξεχωριστή κατηγορία ενώ στη πραγματικότητα είναι κομμάτι της επόμενης ενότητας, που αφορά τη διαχείριση των συμπεριφορών.

---

<sup>1</sup> Στο εργοστάσιο της Western Electrical Company στο Σικάγο τη χρονική περίοδο 1924-1932

### 3.3.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ

Η θεωρία της διαχείρισης συμπεριφορών εξελίχθηκε κυρίως επειδή οι δημιουργοί της ανακάλυψαν ότι η υιοθέτηση και η εφαρμογή των αρχών της κλασσικής προσέγγισης απέτυχε να δημιουργήσει την απαιτούμενη συνολική αποδοτικότητα και αρμονία στο χώρο εργασίας. Για τον λόγο αυτό η προσέγγιση της διαχείρισης της ανθρώπινης συμπεριφοράς υπογράμμισε ακριβώς ότι αγνοούσαν οι υπέρμαχοι της κλασσικής θεωρίας, την ανθρώπινη πλευρά των εργαζομένων. Οι κλασσικοί θεωρητικοί εξέτασαν την οργάνωση από την οπτική της παραγωγής, οι υπερασπιστές της συμπεριφοράς το έβλεπαν από την άποψη του ατόμου. Η θεωρία της διαχείρισης συμπεριφορών υπογράμμισε τις ατομικές συμπεριφορές και τις διαδικασίες ομάδας και αναγνώρισε τη σημασία των διαφορετικών προσεγγίσεων στις συμπεριφορές στην εργασία.

Η Διαχείριση της συμπεριφοράς αντλεί αρχές από έναν αριθμό διαφορετικών επιστημονικών πεδίων και θεωριών, που περιλαμβάνουν τις σχετικές επιστήμες, οι οποίες ασχολούνται με τις σχέσεις, την αλληλεπίδραση, τα δίκτυα επικοινωνίας, τις ενώσεις και τις στρατηγικές σχεσιακής σχέσης. Η πιο συνηθισμένη εφαρμογή της Διαχείρισης της συμπεριφοράς παρατηρείται σε έναν τομέα που ονομάζεται οργανωτική ανάπτυξη. Η οργανωτική ανάπτυξη είναι μια συνεχής και συστηματική διαδικασία εφαρμογής αποτελεσματικών οργανωτικών αλλαγών.

Συνδυασμένη και με άλλες θεωρίες, η προσέγγιση της Διαχείρισης συμπεριφοράς είναι σε γενικές γραμμές η κατανόηση της δυναμικής συμπεριφοράς των ατόμων και των ομάδων ώστε να προσαρμόσει καλύτερα την έναρξη μιας ουσιαστικής οργανωτικής ανάπτυξης.

Ο Frederick Irving Herzberg (1923 –2000) συνέβαλε πάρα πολύ στην εξέλιξη της θεωρίας Διαχείρισης των Ανθρωπίνων Σχέσεων μέσω των απόψεων που είχε στους τομείς της ικανοποίησης των εργαζομένων και των κινήτρων τους. Η θεωρία των κινήτρων του Herzberg, γνωστή και ως Θεωρία δύο παραγόντων, καλύπτει αυτό που ονομάζεται "παράγοντας υγιεινής" και "συντελεστής κινήτρων". Σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg, οι παράγοντες υγιεινής είναι οι εξωγενείς συνθήκες ή οι περιβαλλοντικοί παράγοντες που καθορίζουν το επίπεδο ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας των εργαζομένων. Σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg, ενώ οι αρνητικοί παράγοντες υγιεινής (όπως η χαμηλή αμοιβή, οι κακές συνθήκες εργασίας ή η έλλειψη ασφάλειας της εργασίας) προκαλούν δυσαρέσκεια ως προς την εκτέλεση της εργασίας ενώ, οι θετικοί παράγοντες υγιεινής (όπως η

αναγνώριση, η καλή εργονομία και οι φιλικές προς τους εργαζομένους πολιτικές) απλά ικανοποιούν κάποιες ανάγκες των εργαζομένων, ενεργοποιώντας τους περισσότερο, αλλά δεν δημιουργούν κάποια επιπλέον κίνητρα για την εργασία.

Στη θεωρία του Frederick Irving Herzberg (1923 –2000) ο «συντελεστής κινήτρων» είναι οι θετικές, είτε εξωγενείς είτε ενδογενείς, επιρροές που προκαλούν έναν εργαζόμενο να θέλει να κάνει καλύτερα τη δουλειά που του έχει ανατεθεί. Οι εξωγενείς κινητοποιητικοί παράγοντες (όπως η αναγνώριση, η πρόοδος και η αύξηση των επιπέδων ευθύνης) και οι ενδογενείς παράγοντες κινητοποίησης (όπως η επίτευξη, η ανάπτυξη και το ενδιαφέρον) είναι, σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg, εξίσου σημαντικά κίνητρα. Μερικοί τρόποι με τους οποίους ο Herzberg πρότεινε την οργάνωση εργασίας ώστε να δοθούν περισσότερα κίνητρα στους εργαζόμενους είναι οι εξής:

- ✓ Ο εμπλουτισμός της θέσης εργασίας
- ✓ Η αλλαγή θέσεων εργασίας και
- ✓ Ο εμπλουτισμός της ίδιας της εργασίας

Η επιχειρηματική θεωρία του Abraham Maslow παρείχε τη βάση για ένα εντελώς νέο μοντέλο διαχείρισης που από τότε έγινε γνωστό ως «διαφωτισμένη διαχείριση». Μαζί με αρκετές άλλες, περισσότερο επικεντρωμένες σε εργαζόμενους θεωρίες διαχείρισης που άρχισαν να εμφανίζονται περίπου την ίδια εποχή, η θεωρία διαχείρισης της Maslow άλλαξε τον τρόπο με τον οποίο οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων είδαν τους υπαλλήλους τους. Αντί να ρωτάει: "Τι μπορούν να κάνουν οι υπάλληλοί μου για μένα;" Άρχισαν να ρωτούν: "Τι μπορώ να κάνω για τους υπαλλήλους μου για να τους βοηθήσω να ανταποκριθούν καλύτερα στις ανάγκες της εταιρείας;" (Green, 1998)

Η θεωρία μάνατζμεντ του Avraam Maslow απεικονίζεται από μια πυραμίδα, χωρισμένη οριζόντια σε 5 τμήματα, που το καθένα αντιπροσωπεύει μία από τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες που παρακινούν τις ενέργειές μας.





*Εικόνα 3.5 η ιεράρχηση των αναγκών στη θεωρία μάνατζμεντ του Maslow (πηγή: [www.mixanitouxronou.gr](http://www.mixanitouxronou.gr))*

Οι ανάγκες αυτές είναι, ξεκινώντας από τις πιο βασικές (βάση της πυραμίδας) μέχρι τις πιο πλήρως υλοποιημένες (κορυφαίες της πυραμίδας): οι φυσιολογικές, οι ανάγκες ασφάλειας, οι κοινωνικές, οι ανάγκες ικανοποίησης του προσωπικού και ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Καθώς πληρούνται οι ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου, ο εργαζόμενος αναπτύσσεται πιο άνετα για να επικεντρωθεί στα υψηλότερα επίπεδα κινητοποίησης, όπως η επιδίωξη εξουσίας, η αναγνώριση και η αριστεία, καθώς και η αυτοπεποίθηση. Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow ο κάθε οργανισμός θα αρχίσει να επωφελείται μόλις ο εργαζόμενος καλύψει τις ανάγκες των κατωτέρων επιπέδων και αρχίσει να προχωράει προς την αυτοπραγμάτωση και τα βασικά οφέλη που αναμένονται είναι τα εξής:

- ✓ Καλύτερη εστίαση και αποδοτικότητα των εργαζομένων
- ✓ Βαθύτερη αίσθηση της «ιδιοκτησίας» των εργασιών και των αποτελεσμάτων των έργων
- ✓ Βελτιωμένη συνεργασία και αφοσίωση. Και
- ✓ Αυξημένη κινητοποίηση και «δέσιμο» με τον οργανισμό.

### 3.3.3 Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Πρόκειται για μια θεωρία οι αρχές της οποίας αναπτύχθηκαν από την Αμερικανίδα Mary Parker Follett (1868-1933). Είναι αυτή που έδωσε έναν από τους περιεκτικότερους ορισμούς για το μάνατζμεντ ορίζοντας το ως « η τέχνη δημιουργίας συγκεκριμένων αποτελεσμάτων

από άλλα άτομα που ο μάνατζερ επηρεάζει». Θεωρείται «η μητέρα του επιστημονικού μάνατζμεντ» καθώς οι θέσεις της για τις διαπραγματεύσεις, τη συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις, την ενδυνάμωση των εργαζομένων επηρέασαν τις απόψεις των ειδικών του μάνατζμεντ (Pinheiro, 2015).

Θεωρεί τον συντονισμό των ενεργειών στην εργασία ως απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα της και διακρίνει σε αυτόν 4 φάσεις

- ✓ Την αρχική φάση
- ✓ Την φάση της συνέχειας
- ✓ Την φάση της τελικής επαφής
- ✓ Τη φάση των αντίρροπων σχέσεων

Για να υπάρχει όμως αποτέλεσμα στον διάλογο θα πρέπει να υφίστανται τέσσερις επιμέρους αρχές που είναι : ο διάλογος να έχει ουσία, να υπάρχει αμοιβαίος σεβασμός, να είναι σαφή τα θέματα συζήτησης και να τηρείται η ιεραρχία των ατόμων που συμμετέχουν και από τις δύο πλευρές.

Η άποψη της Mary Parker Follett είναι ότι ο διάλογος δεν ξεκινάει με την ανάγκη να υπάρχει νικητής αλλά την ανάγκη να υπάρχει συμφωνία. Στη συμφωνία αυτή όλοι έχουν τη δική τους συμμετοχή.

Στη θεωρία της περί ηγεσίας η Follett καταλήγει σε τρεις βασικές αρχές:

- ✓ Ο πραγματικός ηγέτης καλλιεργεί την ισχύ της ομάδας και δεν προβάλλει τη δικιά του ισχύ
- ✓ Η πραγματική δύναμη του ηγέτη δεν εκφράζεται με το «πιο ισχυρός από τον άλλο» αλλά με το «πιο ισχυρός με τους άλλους»
- ✓ Ο ηγέτης δεν επιβάλλει την δική του επιθυμία αλλά την προσαρμόζει αναγνωρίζοντας τις επιθυμίες των άλλων.

Οι δύο πλευρές της θεωρίας της βρήκαν εφαρμογή στην οργάνωση μεγάλων κοινοτήτων(χώρες, κοινότητες, ενορίες, σωματεία, κ.α. )

Ως τελικά συμπεράσματα από όλες τις νεοκλασικές θεωρίες για το μάνατζμεντ έχουμε:

Μια οργάνωση είναι κυρίως ένα κοινωνικό σύστημα και όχι ένα απλό τεχνικοοικονομικό σύστημα

Τα άτομα μπορούν να αντιμετωπίσουν με διαφορετικό τρόπο τις διαφορετικές καταστάσεις που εμφανίζονται.

Για να έχει η κάθε προσπάθεια μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας χρειάζεται να συνδεθούν οι οργανωτικοί στόχοι και οι ανθρώπινες ανάγκες.

Η διοίκηση ενός οργανισμού πρέπει να αναπτύξει επιπλέον κοινωνικές δεξιότητες μαζί με τη τεχνολογική πρωτοπορία. Στις ανθρώπινες σχέσεις, στο ομαδικό πνεύμα, και στο αίσθημα ασφάλειας πρέπει να δίνει η διοίκηση την πρώτη προτεραιότητα.

### **3.4 ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΡΝΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

#### **3.4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Για να δούμε την εξέλιξη του μάνατζμεντ στη σύγχρονη εποχή χρειάζεται να ανατρέξουμε στην ερμηνεία των όρων της ενότητας αυτής. Ως «θεωρία» αναφερόμαστε σε μια ερμηνεία ή ένα σύστημα ιδεών που αποσκοπεί να εξηγήσει κάτι που βασίζεται σε γενικές αρχές ανεξάρτητες από το εκείνο που πρέπει να εξηγηθεί (Λεξικό της Οξφόρδης). Με τον όρο «Μοντέρνο» εννοούμε αφενός το «πρόσφατο, της σημερινής εποχής» αλλά και «εκείνο που χαρακτηρίζεται από τις πιο σύγχρονες τεχνικές, εξοπλισμό κλπ.» Ένας απλουστευμένος ορισμός του μάνατζμεντ είναι η διαδικασία διαχείρισης και ρύθμισης, από κάποιον, σε πόρους που βρίσκονται υπό τον έλεγχό του.

Επομένως στην ενότητα αυτή αναφερόμαστε σε συστήματα ιδεών για θέματα διαχείρισης που αναπτύχθηκαν μετά το 1960. Μετά, το 1960, αρχίζει να υπάρχει μια στροφή από τις ακραίες θέσεις και ιδέες για τις ανθρώπινες σχέσεις και την εργασία, ιδιαίτερα στο κομμάτι που αφορά την άμεση σχέση που υπάρχει μεταξύ του ηθικού των εργαζομένων και της παραγωγικότητας. Το σύγχρονο μάνατζμεντ επιδιώκει να δώσει ισότιμη έμφαση στον άνθρωπο και στο μηχάνημα. Βασισμένοι σε αυτό οι σύγχρονοι ερευνητές του επιχειρησιακού μάνατζμεντ έχουν αναγνωρίσει τις κοινωνικές ευθύνες που συνεπάγονται οι επιχειρηματικές δραστηριότητες. Παράλληλα, ο σχηματισμός των μεγάλων διεθνών εταιρειών και των πολυεθνικών είχε ως αποτέλεσμα τον διαχωρισμό της ιδιοκτησίας και της διαχείρισης μιας επιχείρησης. Οι δύο αυτοί λόγοι είχαν σαν αποτέλεσμα, κατά τη διάρκεια των τελευταίων 40 ετών, οι αρχές της διαχείρισης να φθάσουν σε ένα στάδιο βέλτιστης απόδοσης και τελειότητας. Την ίδια εποχή, ο σχηματισμός μεγάλων εταιρειών και των

πολυεθνικών είχε ως αποτέλεσμα τον διαχωρισμό της ιδιοκτησίας και της διαχείρισης μιας επιχείρησης.

Αυτή η απομάκρυνση των ιδιοκτητών από τη διαχείριση της οργάνωσης οδήγησε αναπόφευκτα σε «μισθωτούς και επαγγελματίες διαχειριστές» οι οποίοι προχώρησαν σε μια πιο ευρεία χρήση επιστημονικών μεθόδων διαχείρισης. Αλλά ταυτόχρονα η επαγγελματική διοίκηση έχει γίνει κοινωνικά υπεύθυνη για να δώσει απαντήσεις σε διάφορα τμήματα της κοινωνίας, όπως οι πελάτες, οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, οι εργαζόμενοι, τα συνδικάτα και άλλες κυβερνητικές υπηρεσίες. Το καθημερινό μάνατζμεντ αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις απαιτήσεις αυτές.

Οι πιο σημαντικές από τις μοντέρνες θεωρίες μάνατζμεντ είναι:

### **3.4.2 Η ΘΕΩΡΙΑ X / Y DOUGLAS McGREGOR**

Ο Douglas McGregor, ήταν ένας Αμερικανός κοινωνικός ψυχολόγος, ο οποίος στο βιβλίο του «Η Ανθρώπινη πλευρά της Επιχείρησης» του 1960 πρότεινε τη διάσημη θεωρία X-Y. Η θεωρία X και η θεωρία Y αναφέρονται ακόμα συχνά στον τομέα των τεχνικών μάνατζμεντ και των κινήτρων και ενώ πιο πρόσφατες μελέτες αμφισβήτησαν την ακαμψία του μοντέλου, η θεωρία X-Y του McGregor παραμένει μια έγκυρη βασική αρχή για την ανάπτυξη βελτιωμένων τεχνικών διαχείρισης.

Οι ιδέες του McGregor αναφέρονται σε δύο θεμελιώδεις προσεγγίσεις για τη διαχείριση των ανθρώπων. Η θεωρία X, θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι από φυσικού τους προσπαθούν να αποφύγουν τη πολλή εργασία, δεν θέλουν ευθύνες και φοβούνται με τις αλλαγές και τις μεταβολές κάθε είδους. Η θεωρία Y θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι αγαπάνε την εργασία που κάνουν, δείχνουν πρωτοβουλία και ενδιαφέρον σε θέματα δουλειάς και επίσης αναζητούν τις αλλαγές. και γενικά έχουν φτωχά αποτελέσματα. Οι διαφωτισμένοι διευθυντές χρησιμοποιούν τη θεωρία Y, η οποία παράγει καλύτερες επιδόσεις και αποτελέσματα και επιτρέπει στους ανθρώπους να αναπτυχθούν.

Οι ιδέες του McGregor σχετίζονται σημαντικά με τη σύγχρονη κατανόηση της Ψυχολογικής Σύμβασης, η οποία παρέχει πολλούς τρόπους για να εκτιμήσει τη μη χρήσιμη φύση της ηγεσίας τύπου X (αυταρχική, καταπιεστική, ασκεί ασφυκτικό έλεγχο, αρνητική και απαισιόδοξη) και τον χρήσιμο και εποικοδομητικό χαρακτήρα της θεωρίας Y (φιλελεύθερη,

φιλική, ενδυναμώνει τους εργαζόμενους και αποπνέει αισιοδοξία). Για τον McGregor είναι θέμα χρόνου οι εργαζόμενοι να τείνουν να βρεθούν στη κατάσταση που είναι η ηγεσία τους.

Η θεωρία X-Y του McGregor είναι μια χρήσιμη και απλή υπενθύμιση των φυσικών κανόνων για τη διαχείριση των ανθρώπων, οι οποίοι υπό την πίεση των καθημερινών απαιτήσεων έχουν ξεχαστεί. Προσομοιάζει στη θεωρία του Maslow, ο οποίος φαίνεται ότι είχε επηρεαστεί από τις αρχές που διατύπωσε ο McGregor. Ο Maslow άσκησε όμως κριτική στη θεωρία X/Y καθώς της καταλογίζει ότι είναι σκληρή στους αδύναμους και αυτούς που δεν είναι προικισμένοι με ικανότητες προσωπικής κινητοποίησης (Hindle, 2008).

### **3.4.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΜΕΣΩ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ**

Η θεωρία αυτή (system approach theory) εμφανίστηκε το 1960 προσπαθώντας να συνδυάσει τις προηγούμενες θεωρίες που υπήρχαν. Οι πρώτοι που διαμόρφωσαν τη θεωρία αυτή ήταν οι: Ludwing Von Bertalanffy (1972), W. G. Scott, Deniel Katz, και Robert L. Kahn (Mele et al. 2010). Για τους οπαδούς της θεωρίας αυτής κάθε οργάνωση θεωρείται ως ένα οργανικό και ανοιχτό σύστημα, το οποίο αποτελείται από αλληλεπιδρώντα και αλληλεξαρτώμενα μέρη, που ονομάζονται υποσυστήματα. Υπάρχουν τέσσερα υποσυστήματα που είναι το έργο, η οργάνωση, τα άτομα και το περιβάλλον. Η κάθε οργάνωση όμως είναι κάτι περισσότερο από το σύνολο των υποσυστημάτων του γιατί προστίθεται αυτό που ονομάζεται «συνέργεια». Για το λόγο αυτό, τα διάφορα υποσυστήματα πρέπει να μελετηθούν μάλλον στις μεταξύ τους σχέσεις παρά μεμονωμένα το καθένα από αυτά. Η προσέγγιση του συστήματος ώστε να μεγιστοποιείται η συνέργεια του είναι κορυφαία ευθύνη του μάνατζμεντ και για να το επιτύχει αυτό ρυθμίζει τα επιμέρους στοιχεία του συστήματος. Το σύστημα θεωρείται ανοικτό καθώς δέχεται πληροφορίες, ενέργεια και πόρους εκ μέρους άλλων συστημάτων, μετασχηματίζει και διαμορφώνει όλα αυτά σε τρόπο ώστε να δημιουργείται μια νέα κατάσταση που μεταδίδεται με τη σειρά της (Olum, 2004)

### 3.4.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΠΟΣΟΤΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ (Quantitative approach)

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή τα Μαθηματικά, και ιδιαίτερα το κομμάτι της Θεωρίας Αποφάσεων, παρέχουν μια ποσοτική βάση για τη λήψη αποφάσεων και η διαχείριση ενός οργανισμού θεωρείται ως ένα αυτόνομο σύστημα μαθηματικών μοντέλων και διαδικασιών. Συνήθως οι ομάδες μάνατζμεντ που σχηματίζονται σε μια οργάνωση απαρτίζονται από επιστήμονες όλων των κλάδων επιστημών. Αυτοί χρησιμοποιούν επιστημονικές τεχνικές για την παροχή ποσοτικής στήριξης στις κινήσεις μάνατζμεντ που θεωρούνται ότι είναι ένα σύστημα λογικής διαδικασίας που μπορεί να εκφραστεί με μαθηματικά σύμβολα και σχέσεις ή μοντέλα. Διαφορετικές μαθηματικές και ποσοτικές τεχνικές ή εργαλεία, όπως ο γραμμικός προγραμματισμός, η προσομοίωση και η θεωρία ουράς, χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο σε όλους τους τομείς διαχείρισης για τη μελέτη ενός ευρέος φάσματος προβλημάτων που έχουν παρουσιασθεί. Οι ποσοτικές μέθοδοι μάνατζμεντ έχουν μια σειρά κοινών χαρακτηριστικών, όπως είναι ότι :

- ✓ χρησιμοποιούν μετρήσιμα δεδομένα για την επίτευξη συγκρίσιμων και χρήσιμων αποτελεσμάτων,
- ✓ ακολουθούν εναλλακτικά σχέδια για την επίτευξη στόχων,
- ✓ επεξεργάζονται δεδομένα,
- ✓ συλλέγουν, διαμορφώνουν και επεξεργάζονται τις παρατηρήσεις με στατιστικές και οικονομετρικές στοχαστικές μεθόδους,
- ✓ χρησιμοποιούν προσεκτικά τις εκτιμήσεις των παραμέτρων για σκοπούς πρόβλεψης και προγραμματισμού, κλπ.

Οι εκφραστές της ποσοτικής διαχείρισης πιστεύουν ότι όλες οι φάσεις του μάνατζμεντ μπορούν να εκφραστούν ποσοτικά για να μπορεί να γίνει η ανάλυση τους. Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι τα μαθηματικά μοντέλα βοηθούν στη συστηματική ανάλυση των προβλημάτων, αλλά δεν μπορούν μόνα τους να υποκαταστήσουν την ορθή κρίση. Αν και η συμβολή των μαθηματικών στον τομέα του μάνατζμεντ είναι σημαντική, καθώς συνέβαλαν εντυπωσιακά στην ανάπτυξη και χρήση ενιαίων τεχνικών από τους μάνατζερς, δεν μπορούν να αντιμετωπισθούν ως μια ξεχωριστή θεωρία για το μάνατζμεντ αλλά μόνο ως εργαλεία ανάλυσης και διαχειριστικής πρακτικής (Shaffek, 2009).

### 3.4.5 TO MANATZMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Total quality management approach)

Η Ολική Διαχείριση Ποιότητας είναι μια προσέγγιση διαχείρισης που ξεκίνησε τη δεκαετία του 1950 και έχει γίνει όλο και πιο δημοφιλής από τις αρχές της δεκαετίας του '80 και μετά. Η εικόνα της συνολικής ποιότητας είναι μια περιγραφή της κουλτούρας, της στάσης και της οργάνωσης ενός οργανισμού που προσπαθεί να προσφέρει στους πελάτες του προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Η κουλτούρα απαιτεί ποιότητα σε όλες τις πτυχές των δραστηριοτήτων του οργανισμού, με τις διαδικασίες να γίνονται σωστά την πρώτη φορά και όλα τα λάθη, τα ελαττώματα και τα υπόλοιπα άχρηστα να εξαλείφονται στη πορεία (Λιαρμακόπουλος, 2003).

Η έννοια της ποιότητας δημιουργεί μια βάση για να γίνει κατανοητή η θεωρία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η ποιότητα, ως συγκεκριμένη οντότητα, συγκεντρώνει πέντε βασικά χαρακτηριστικά. Είναι απτή (ξέρουμε πότε υπάρχει), αφορά συγκεκριμένο προϊόν(έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ), ταιριάζει σε συγκεκριμένους πελάτες (ικανοποιεί συγκεκριμένες απαιτήσεις), εξαρτάται από τον τρόπο παραγωγής (με ίδιους ποσοτικά πόρους δεν προσφέρεται παντού το ίδιο προϊόν/υπηρεσία) και έχει δεδομένη αξία(παράγεται με συγκεκριμένο κόστος).

Καθώς υπάρχει μια ειδοποιός διαφορά μεταξύ της αποτελεσματικότητας (γίνεται το σωστό) και αποδοτικότητας (γίνεται κάτι σωστά), όσον αφορά τη ποιότητα οι οργανισμοί πρέπει να είναι ταυτόχρονα και αποτελεσματικοί και αποδοτικοί (Scholtes, 1993). Επίσης μια ακόμη ιδιαιτερότητα με την ποιότητα είναι ότι υπάρχει η πραγματική ποιότητα (συνήθως η εικόνα που έχει ο προμηθευτής) για ένα προϊόν /υπηρεσία και η εικόνα της ποιότητας που εμφανίζεται (η άποψη που έχει ο πελάτης). Ο οργανισμός θα πρέπει να φροντίζει πάντοτε να εστιάζει στο προϊόν με οδηγό την εντύπωση του πελάτη. Ο ρόλος του TQM είναι ρόλος καθοδηγητή σε αυτή την υποχρέωση (Oakland, 2003).

Η Ολική Διαχείριση Ποιότητας, TQM, είναι μια μέθοδος με την οποία τόσο η διοίκηση όσο και οι εργαζόμενοι μπορούν να εμπλακούν, ο καθένας από τη πλευρά του, στη συνεχή βελτίωση της παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών. Είναι ένας συνδυασμός εργαλείων ποιότητας και διαχείρισης που αποσκοπούν στην αύξηση της επιχειρηματικότητας και στη μείωση των απωλειών λόγω των σπατάλης εξαιτίας λαθεμένων πρακτικών.

### **3.4.6 TO ΜΑΘΗΣΙΑΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ (learning organization approach)**

Τα προγράμματα συνεχούς βελτίωσης αναδεικνύονται σε όλο τον κόσμο, καθώς οι οργανώσεις προσπαθούν να βελτιώσουν τους εαυτούς τους και να κερδίσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα αποτελέσματα όμως, μέχρι σήμερα, συνεχώς τις διαψεύδουν. Ο λόγος είναι επειδή οι περισσότερες εταιρείες απέτυχαν να κατανοήσουν μια βασική αλήθεια που είναι ότι η συνεχής βελτίωση απαιτεί δέσμευση στη μάθηση.

«Οργανώσεις μάθησης» είναι εκείνες οι οργανώσεις στις οποίες οι άνθρωποι διευρύνουν συνεχώς την ικανότητά τους να δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν να έχουν, ενώ παράλληλα καλλιεργούνται νέα και επεκτεινόμενα πρότυπα σκέψης, όπου "η συλλογική φιλοδοξία απελευθερώνεται και όπου οι άνθρωποι συνεχώς μαθαίνουν να βλέπουν το σύνολο ομαδικά " (Fiol & Lyles, 1985)

Η επίλυση ενός προβλήματος, η διεκπεραίωση ή ο ανασχεδιασμός μιας διαδικασίας, και η εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην αγορά. Συνήθως, ελλείψει ουσιαστικού ενδιαφέροντος για μάθηση, οι εταιρείες και οι ιδιώτες απλώς επαναλαμβάνουν τις παλιές πρακτικές. Η αλλαγή παραμένει επιφανειακή και οι βελτιώσεις είναι τυχαίες ή βραχύβιες. Κάποια στελέχη, ολοένα περισσότερα και πιο σημαντικά έχουν αναγνωρίσει τη σχέση μεταξύ μάθησης και συνεχούς βελτίωσης και έχουν αρχίσει να επικεντρώνονται ξανά γύρω από τις εταιρείες τους προσπαθώντας να τη δημιουργήσουν ουσιαστικά. Σε ταχέως μεταβαλλόμενες επιχειρήσεις όπως οι εταιρείες της Silicon valley, οι ιδέες αυτές γρήγορα δίνουν καρπούς (Garvin, 1993).

### **3.4.7 TO ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΜΕ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ ΟΜΑΔΩΝ (team building theory)**

Μια ομάδα είναι ένα σύνολο ατόμων που έχουν ένα κοινό σκοπό μέσω του οποίου τα μέλη αναπτύσσουν μεταξύ τους σχέσεις συνεργασίας για την επίτευξη στόχων ή καθηκόντων. Συνεπώς, η ομαδική εργασία συνεπάγεται μια συντονισμένη προσπάθεια από άτομα που συνεργάζονται προς το συμφέρον της κοινής τους υπόθεσης (Belbin, 2014).

Σύμφωνα με τον Cleland (1996), η οικοδόμηση της ομάδας είναι η διαδικασία της διαμόρφωσης, ανάπτυξης και βελτίωσης των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των στάσεων ατόμων με διαφορετικές ανάγκες, χαρακτήρες και ικανότητες έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα πλήρες σύνολο ατόμων υψηλών επιδόσεων.



Τα μέλη της ομάδας έχουν ένα κοινό σκοπό και για να τον πετύχουν χρειάζεται η ομάδα να έχει συνοχή, έτσι ώστε να προχωράνε όλοι μαζί. Σε κάθε ομάδα υπάρχουν υποχρεωτικά ρόλοι που αποδίδονται σε άτομα και καλύπτουν κάποιες μόνο από τις δραστηριότητες και τις υποχρεώσεις της ομάδας. Αναφέρονται τρεις κατηγορίες ρόλων : ρόλοι σχεδιασμένοι για ενέργειες, ρόλοι που οδηγούν σε ανθρώπινες δραστηριότητες και ρόλοι που δημιουργούν αποτελέσματα (Gambari, 2012).

#### **3.4.8 TO MANATZMENT TOY XAOYΣ (chaos theory)**

Σύμφωνα με τη θεωρία του χάους σε ένα σύστημα, όπως ένας οργανισμός, η αλλαγή είναι σταθερή και αναπόφευκτη ενώ σπάνια ελέγχεται καθώς προκαλείται από μικρά και ασήμαντα γεγονότα φαινομενικά ασύνδετα μεταξύ τους. Αν και ορισμένα γεγονότα και περιστάσεις σε μια οργάνωση μπορούν να ελεγχθούν, τα περισσότερα δεν μπορούν.

Ενώ οι οργανισμοί μεγαλώνουν, η πολυπλοκότητα και η πιθανότητα να συμβούν καθοριστικά και ευαίσθητα γεγονότα αυξάνονται. Οι οργανισμοί αυξάνουν την ενέργεια για να διατηρήσουν το νέο επίπεδο πολυπλοκότητας και, καθώς οι οργανώσεις καταναλώνουν περισσότερη ενέργεια, απαιτείται μια πιο ευρεία δομή για να υπάρχει σταθερότητα. Το σύστημα συνεχίζει να εξελίσσεται και να αλλάζει (Hawthorne, 2003).

Καθώς το περιβάλλον ενός οργανισμού δεν είναι ποτέ σταθερό, η θεωρία του χάους δείχνει την ανάγκη να υπάρχει μια αποτελεσματική ηγεσία, καθοδηγητικό όραμα, ισχυρές αξίες, οργανωτικές πεποιθήσεις και ανοικτή επικοινωνία.

Στη δεκαετία του 1980, ο Tom Peters έγραψε ένα εγχειρίδιο της Θεωρίας του Χάους, το οποίο προοριζόταν ειδικά για τους μάνατζερς. Το βιβλίο αυτό δείχνει πώς οι οργανώσεις μπορούν να αντιμετωπίσουν τις αβεβαιότητες που προκύπτουν από το περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένων των ανταγωνιστικών αγορών και της συνεχώς μεταβαλλόμενης παγκόσμιας οικονομίας.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ανταποκριθούν και να συμμετέχουν σε αυτές τις αλλαγές και να μην παραμείνουν στην άκρη, να τις παρατηρούν και να τις αποδεχθούν χωρίς αντιδράσεις. Καθώς οι μόνιμα εγκατεστημένες ιεραρχικές δομές προκαλούν την έλλειψη ευελιξίας στις οργανώσεις, οι περισσότερες οργανώσεις πρέπει να εγκαταλείψουν τις σταθερές δομές και τα πρότυπα τους.

Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι σύγχρονες εταιρείες πρέπει να αναδιαρθρώνονται και να προσαρμόζονται στο περιβάλλον, να επεκτείνουν τις αγορές τους και να συμβαδίζουν με τις ταχείες τεχνολογικές εξελίξεις. Οι κατάλληλα προετοιμασμένες οργανώσεις μπορούν να επιβιώσουν σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Χρειάζεται όμως να πιστεύουν ότι μπορούν να επιτύχουν τους στόχους τους ακόμα και με διαφορετικούς τρόπους και θα πρέπει να αρχίσουν να εστιάζουν στα πράγματα στα οποία είναι πραγματικά καλές και δεν χρειάζεται να αλλάξουν ώστε να καταλήξουν σε αυτά που θα πρέπει να αλλάξουν. Το αποτέλεσμα θα είναι τελικά επιτυχημένο επειδή είναι ανοιχτές στην αλλαγή και πρόθυμες να την αγκαλιάσουν. Ακόμα και οι μικρότερες προσαρμογές και αλλαγές μπορούν να δημιουργήσουν μια σειρά από σημαντικά οφέλη ( Mulder, 2016)

#### **3.4.9 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΑΝΟΙΚΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ (open system theory)**

Η θεωρία αυτή αποτελεί ένα επιμέρους πεδίο της θεωρίας της προσέγγισης των συστημάτων. Ένα ανοιχτό σύστημα είναι ένα σύστημα που ανταλλάσσει τακτικά πληροφόρηση με το εξωτερικό του περιβάλλον. Όπως όλα τα συστήματα ένα ανοιχτό σύστημα είναι δομημένο και λειτουργεί επομένως διαδικασίες, αποτελέσματα, στόχοι, αξιολόγηση είναι όλα σημαντικά. Υπάρχουν όμως πτυχές που είναι ιδιαίτερα σημαντικές για τα ανοικτά συστήματα και περιλαμβάνουν τα όρια του συστήματος, το εξωτερικό περιβάλλον και το ιδιαίτερα καθοριστικό χαρακτηριστικό να έχουν διαφορετικά γεγονότα να έχουν το ίδιο αποτέλεσμα.

Τα υγιή ανοιχτά συστήματα ανταλλάσοντας συνεχώς την πληροφόρηση με το περιβάλλον τους, αναλύουν τα παραπάνω και προσαρμόζουν τα εσωτερικά συστήματα όπως απαιτείται για την επίτευξη των στόχων του συστήματος ενώ, στη συνέχεια, μεταδίδουν τις αναγκαίες πληροφορίες πίσω στο περιβάλλον (Griffith,n/d).

#### **3.4.10 Η ΘΕΩΡΙΑ Z**

Αναπτύχθηκε από τον Δόκτορα William Ouchi, και στα βασικά της σημεία είναι μια μίξη από άλλες θεωρίες μοντέρνου μάνατζμεντ επηρεασμένες από αρχές του Ιαπωνικού στυλ διοίκησης.

Η θεωρία Z επικεντρώνεται στην αύξηση της εμπιστοσύνης των εργαζομένων προς τον οργανισμό καθώς αυτός τους παρέχει για μια ολόκληρη ζωή εργασία αλλά φροντίζοντας παράλληλα και για την ευημερία του εργαζόμενου τόσο στην εργασία όσο και εκτός αυτής.

Αυτό σημαίνει σταθερή απασχόληση, υψηλό ηθικό και ικανοποίηση των εργαζομένων, πολλαπλασιάζοντας τις ευκαιρίες για συνεργασία, παράλληλες μετακινήσεις στην εργασία και την ουσιαστική συμμετοχή πολλαπλών βαθμίδων στη λήψη αποφάσεων (Braden, 1995).

#### **3.4.11 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΑΠΡΟΟΠΤΩΝ (contingency theory)**

Η βασική προϋπόθεση της θεωρίας για το μάνατζμεντ έκτακτης ανάγκης είναι ότι δεν υπάρχει κανένας άριστος τρόπος για να καθοδηγηθεί ένας οργανισμός καθώς υπάρχουν τόσοι εσωτερικοί περιορισμοί και ιδιαιτερότητες για τη Διεύθυνση του οργανισμού που αλλάζουν κάθε φορά τα δεδομένα που προσδιορίζουν ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να οδηγηθεί ο οργανισμός σε μια δεδομένη κατάσταση (Hawthorne, 2003).

Ο Fred Fiedler (1956) είναι ένας θεωρητικός του οποίου η Θεωρία των Απροόπτων ήταν ο πρόδρομος της Θεωρίας Διαχείρισης Κινδύνου. Ο Fiedler πίστευε ότι υπάρχει άμεση συσχέτιση με τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη και την αποτελεσματικότητα του Σύμφωνα με αυτόν, ορισμένα χαρακτηριστικά ηγεσίας μπορεί να βοηθήσουν σε μια συγκεκριμένη κρίση και έτσι η ηγεσία χρειάζεται να αλλάζει ανάλογα κάθε φορά με τις νέες συνθήκες.

Η θεωρία έκτακτης ανάγκης του Fiedler προτείνει τις ακόλουθες αρχές:

δεν υπάρχει ένας άριστος τρόπος για τη διαχείριση ενός οργανισμού

ο ηγέτης πρέπει να είναι, κάθε φορά που παρουσιάζεται ένα σημαντικό γεγονός, σε θέση να προσδιορίσει ποιο στυλ μάνατζμεντ θα βοηθήσει την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Η βασική συνιστώσα της θεωρίας έκτακτης ανάγκης του Fiedler είναι η εισαγωγή της ελάχιστα προτιμώμενης κλίμακας συνεργατών (LPC) που μετρά τον προσανατολισμό της ηγεσίας του επικεφαλής.

Οι τρεις μεταβλητές που πρέπει να ληφθούν υπόψη στη κατάταξη της κλίμακας είναι: πόσο καλά οι εργαζόμενοι αποδέχονται τον ηγέτη, ο βαθμός στον οποίο περιγράφονται λεπτομερώς οι θέσεις εργασίας των εργαζομένων και η εξουσία που κατέχει ο ηγέτης λόγω

της θέσης του στον οργανισμό. Οι θεωρίες έκτακτης ανάγκης δηλώνουν ότι οι ηγέτες θα είναι σε θέση να ασκήσουν μεγαλύτερη επιρροή εάν είναι σε θέση να έχουν καλές σχέσεις με τους εργαζόμενους. Επιπλέον, η θεωρία του μάνατζμεντ έκτακτης ανάγκης υποστηρίζει ότι σε οργανισμούς όπου οι στόχοι αναλύονται λεπτομερώς, ο ηγέτης έχει μεγαλύτερη επιρροή στους υπαλλήλους παρά σε εκείνους τους οργανισμούς που δεν έχουν δομημένα καθήκοντα. Σύμφωνα με τον Fiedler υπάρχουν πολλοί εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη βέλτιστη οργανωτική δομή. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν το μέγεθος του οργανισμού, την τεχνολογία που χρησιμοποιείται, το στυλ ηγεσίας και διοίκησης που υπάρχει και τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός μπορεί να προσαρμοστεί στις αιφνίδιες αλλαγές της στρατηγικής.

## **ΤΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

Όπως αναφέρθηκε το μάνατζμεντ είναι η τέχνη της οργάνωσης και της διαχείρισης υλικών και ανθρωπίνων πόρων. Περιλαμβάνει μια σειρά από δραστηριότητες, διαφορετικές η μια από την άλλη, όπως τον προγραμματισμό, τον έλεγχο, την αξιολόγηση και την οργάνωση των καθηκόντων και των ευθυνών μέσα σε έναν οργανισμό. Δεν υπάρχει επομένως μια μόνον τεχνική ή μεθοδολογία ικανή από μόνη της να υποστηρίξει τις προσπάθειες του μάνατζερ.

Μια ένδειξη που επιβεβαιώνει τη διαπίστωση αυτή είναι ο μεγάλος αριθμός των θεωριών για το «αποτελεσματικό μάνατζμεντ» που έχουν διατυπωθεί τα τελευταία 200 χρόνια από τότε δηλαδή που το μάνατζμεντ εμφανίσθηκε την εποχή της «βιομηχανικής επανάστασης». Ιδιαίτερα αυξημένος βλέπουμε να είναι ο αριθμός μέσα στο δεύτερο μισό του 20<sup>ο</sup> αιώνα, όταν παράλληλα άρχισε να επιταχύνεται και ο ρυθμός ανάπτυξης των ανθρωπίνων δραστηριοτήτων και να εκτοξεύεται ο αριθμός των εξελίξεων της τεχνολογίας. Η ανάγκη για να υπάρχουν τόσο πολλές θεωρίες δείχνει αδιάψευστα ότι δεν υπάρχει κάποια που να είναι γενικά αποδεκτή και να καλύπτει όλες τις ανάγκες μάνατζμεντ.

Όλες αυτές οι θεωρίες επέτρεψαν στους μάνατζερς να διαμορφώσουν έναν τρόπο διοίκησης και διαχείρισης καταστάσεων που μπορεί να αντιμετωπίσει τις ανάγκες που υπάρχουν στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον. Αυτός ο τρόπος εμπεριέχει τόσο τα

νέα πρότυπα σκέψης όσο και τους νέους τρόπους οργάνωσης και διαχείρισης των οργανώσεων και των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτές.

Είναι πολύ δύσκολο να βγάλει κάποιος συμπεράσματα εξετάζοντας όλες τις θεωρίες ξεχωριστά για να διαπιστώσει ποιά πλεονεκτεί των άλλων καθώς όλες έχουν κοινά σημεία και σημεία που συμπληρώνουν η μία την άλλη. Σε γενικές γραμμές όμως διακρίνουμε τρεις κατευθύνσεις στην άσκηση του μάνατζμεντ. Μία κατεύθυνση είναι εκείνη που εξετάζει την άσκηση του μάνατζμεντ από τη πλευρά της Διοίκησης. Η άλλη είναι εκείνη που εξετάζει τις αρχές μάνατζμεντ από τη πλευρά των εργαζομένων. Η τρίτη κατηγορία ενδιαφέρεται περισσότερο για τη μεθοδολογία και τα εργαλεία άσκησης μάνατζμεντ. Οποιαδήποτε θεωρία όμως, ανεξάρτητα από τον τρόπο εφαρμογής της, δεν θα λειτουργήσει αν δεν γίνει κατανοητή εκ των προτέρων η βάση πάνω στην οποία είναι χτισμένη.

Στα χρόνια που πέρασαν οι διαφορετικές θεωρίες επέτρεψαν τη μελέτη των τάσεων και των βημάτων που έγιναν στον τομέα της διαχείρισης. Οι μεγάλες, αν και διαφορετικές ως προς τη κατεύθυνση τους απόψεις για το μάνατζμεντ, όπως εκείνες της κλασικής προσέγγισης ή της προσέγγισης συμπεριφορών ή ακόμα και διαχείρισης καταστάσεων κρίσης, βοήθησαν στη διαμόρφωση της σύγχρονης θεωρίας και τεχνικών μάνατζμεντ του εικοστού πρώτου αιώνα καθιερώνοντας γενικά παραδεκτές αρχές, όπως η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η ανάθεση ευθυνών και η συνεχής εξέλιξη τους. Παρόλο που υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ όλων αυτών των προσεγγίσεων, φαίνεται να είναι ενωμένες με τις προσπάθειες βελτίωσης της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού όσον αφορά την ορθή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Επιπλέον, οι διαφορές που παρατηρούνται σε αυτές τις προσεγγίσεις οφείλονται στους συνεχώς μεταβαλλόμενους οργανισμούς και περιβάλλοντα που απαιτούν συνεχώς την εφαρμογή νέων μεθόδων και τεχνικών διαχείρισης για τη διατήρηση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού.

Στην παραπάνω ενότητα αναφέρθηκαν περισσότερες από 12 διαφοροποιημένες θεωρίες μάνατζμεντ. Η σύντομη περιγραφή σχετικά με τα βασικά χαρακτηριστικά κάθε θεωρίας υποδεικνύει ότι αυτές οι θεωρίες είναι σε κάποιο βαθμό παρόμοιες και ταυτόχρονα διαφορετικές μεταξύ τους. Για το λόγο αυτό οι περισσότερες σημερινές οργανώσεις ασκούν αυτές τις θεωρίες με συνδυασμούς. Φαίνεται ότι δεν υπάρχει μια ενιαία θεωρία μάνατζμεντ που θα μπορεί κάποιος να εφαρμόσει σε κάθε κατάσταση και να λειτουργήσει αποτελεσματικά σε όλες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ



#### 4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Από όσα αναφέρθηκαν στις προηγούμενες ενότητες διαπιστώνουμε ότι ένας μάνατζερ είναι ένα άτομο σε μια οργάνωση, το οποίο είναι υπεύθυνο για την εκτέλεση των τεσσάρων λειτουργιών του μάνατζμεντ, δηλαδή του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της καθοδήγησης και του ελέγχου. Παρατηρούμε όμως ότι μόνο μια από τις 4 βασικές λειτουργίες έχει σχέση με τη καθοδήγηση ενός συνόλου ατόμων και την ηγεσία μιας ομάδας. Θεωρητικά θα έπρεπε όλοι οι μάνατζερ να μπορούν να καθοδηγούν την ομάδα τους δηλαδή να εκτελούν αποτελεσματικά τις ηγετικές τους υποχρεώσεις για να επικοινωνούν, να κινητοποιούν, να εμπνέουν και να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους προς ένα υψηλότερο επίπεδο αποτελεσματικότητας. Ωστόσο, δεν είναι όλα τα στελέχη ηγέτες απλά και μόνο επειδή δεν μπορούν όλοι οι μάνατζερ να κάνουν όλα όσα αναφέρθηκαν με την ίδια αποτελεσματικότητα. Στην πράξη όμως μπορεί ένας μάνατζερ να καταφέρνει να διεκπεραιώνει τις υποχρεώσεις, που εκ του ρόλου του έχει, αλλά να μην αρκεί αυτή η συμμετοχή του μάνατζμεντ για να εμπνεύσει την ομάδα του.

Ένας εργαζόμενος ή μια ομάδα εργαζομένων θα ακολουθήσει τις οδηγίες ενός μάνατζερ για το πώς να εκτελέσει μια εργασία γιατί πρέπει να το κάνει λόγω της ιεραρχικής τους εξάρτησης ενώ μια ομάδα θα ακολουθήσει οικειοθελώς το παράδειγμα ενός ηγέτη επειδή πιστεύει σε αυτόν ως άτομο και εμπνέεται από αυτόν.

Το πέρασμα από το άτομο στην ομάδα δυσκολεύει ακόμη περισσότερο το ρόλο του μάνατζερ. Κάθε άτομο της ομάδας αποτελεί διακριτή οντότητα και ως εκ τούτου χρειάζεται ειδική μεταχείριση. Η έννοια της ομάδας ισχυροποιεί την ατομικότητα κάθε μέλους της καθώς κάθε εργαζόμενος βλέπει στο πρόσωπο των άλλων ένα εν δυνάμει σύμμαχο στις ενστάσεις του απέναντι στο μάνατζμεντ. Επομένως θα πρέπει ο μάνατζερ να χρησιμοποιήσει όπλα και μεθόδους που ενδεχομένως ξεπερνάνε τα όσα χρειάζεται να εφαρμόσει για τις απλές περιπτώσεις ατομικού μάνατζμεντ. Αυτές οι ιδιαιτερότητες κρίθηκε σκόπιμο να αναφερθούν σε αυτή την πρόσθετη ενότητα

## **4.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ**

Η ομάδα ορίζεται ως ένας αριθμός ατόμων που βρίσκονται μαζί για να ολοκληρώσουν όλοι μαζί μια εργασία ή μια δραστηριότητα. Συνήθως, όταν μια δραστηριότητα δεν μπορεί να γίνει από ένα άτομο και χρειάζεται να συνεισφέρουν και άλλα άτομα για να ολοκληρωθεί τότε μιλάμε για μια ομάδα που εκτελεί μια δραστηριότητα. Όσο καλύτερη είναι η συνεργασία, η επικοινωνία και ο συντονισμός μεταξύ των μελών της ομάδας τόσο η ομάδα είναι πιο αποτελεσματική. Η ομαδική εργασία σπάει το φράγμα μεταξύ των ατόμων των τμημάτων και των λειτουργιών, καθώς ένα άτομο μόνο του σπάνια έχει επαρκή γνώση και εμπειρία να καταλάβει όλα τα επίπεδα των διαδικασιών κατά την εκτέλεση της εργασίας (Ζαβλάνος, 2002).

Η δημιουργία της ομάδας απαιτεί τη δημιουργία κοινών δεσμών ανάμεσα στα μέλη της και προωθείται όταν υπάρχει εμπιστοσύνη, επαφή και υποστήριξη μεταξύ τους. Τα απαραίτητα χαρακτηριστικά μιας επιτυχημένης ομάδας στην Αγγλόφωνη βιβλιογραφία αναφέρονται ως τα 4C's

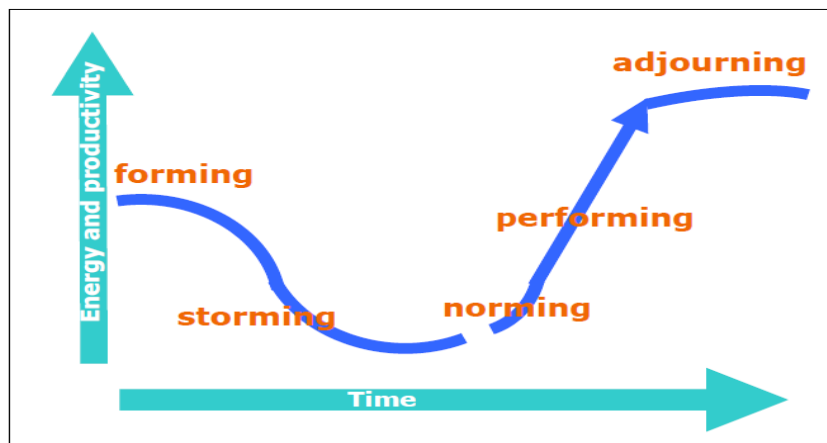
- ✓ Δεξιότητες (Competences)
- ✓ Χαρακτήρες (Character)
- ✓ Επικοινωνία (Communication)
- ✓ Συνεργασία (Collaboration)

Η Διαχείριση των ομάδων (Team Management) αναφέρεται στις τεχνικές, τις διαδικασίες και τη χρήση των κατάλληλων εργαλείων διοίκησης που χρησιμοποιούνται για να οργανώνουν και να συντονίζουν ένα σύνολο ατόμων, την ομάδα, ώστε, αφού αυτή αποκτήσει τα ανωτέρω χαρακτηριστικά, να δραστηριοποιηθεί για να πετύχει ένα κοινό στόχο.

Το 1965 ο Bruce Tuckman με τη θεωρία του “ Μοντέλου Ανάπτυξης Ομάδων” παρουσιάζει τα τέσσερα στάδια που ακολουθεί η πορεία μιας ομάδας σε όλο τον κύκλο ζωής της για να συμπληρώσει τη θεωρία του το 1975 με το πέμπτο στάδιο (Tuckman & Jensen, 1977). Τα στάδια αυτά είναι :

- ✓ σχηματισμός (Forming)
- ✓ Η έκρηξη (Storming)
- ✓ Η εξομάλυνση (Norming)
- ✓ Η εκτέλεση (Performing)
- ✓ Η αναστολή (Adjourning)

Καθώς όλα τα στάδια εστιάζουν σε διαφορετικό χρονικά ορίζοντα, αντιστοιχούν σε ένα διαφορετικό σύνολο συναισθημάτων, συμπεριφορών και ομαδικών εργασιών.



Εικόνα 4.1 η χρονική διαφορετικότητα των φάσεων (πηγή: culture at work)

Σύμφωνα με τον Tuckman, η ευαισθητοποίηση σχετικά με τα διάφορα στάδια που υπάρχουν και η προσπάθεια να εξηγηθεί γιατί τα πράγματα συμβαίνουν με ορισμένους τρόπους και όχι με κάποιους άλλους μπορεί να επηρεάσει θετικά τη διαδικασία και την παραγωγικότητα της ομάδας (Wageningen, 2016).

Τα χαρακτηριστικά του κάθε σταδίου φαίνονται στο σχήμα που ακολουθεί





Fig 2: Team Development stages

Εικόνα 4.2 οι πέντε φάσεις της θεωρίας του Tuckman ( πηγή : mspguide.org)

**Στη φάση της συγκέντρωσης** υπάρχει υψηλή εξάρτηση από τον ηγέτη για καθοδήγηση και κατεύθυνση. Οι ατομικοί ρόλοι και οι ευθύνες είναι ασαφείς και υπάρχει μόνο μια πρώτη σκιαγράφηση της συμφωνίας για τους στόχους της ομάδας, μετά από τη παραλαβή τους από τον επικεφαλής, ο οποίος πρέπει να είναι έτοιμος να απαντήσει σε πολλές ερωτήσεις σχετικά με το σκοπό, τους στόχους και τις εξωτερικές σχέσεις της ομάδας. Οι διαδικασίες που θα ακολουθηθούν συχνά αγνοούνται. Τα μέλη της ομάδας δοκιμάζουν τα όρια της και την ανεκτικότητα του συστήματος και του ηγέτη.

**Στο στάδιο της έκρηξης** οι αποφάσεις δεν γίνονται εύκολα αποδεκτές μέσα στην ομάδα. Τα μέλη της ομάδας αγωνίζονται για να εδραιώσουν τη θέση τους σε σχέση με άλλα μέλη της ομάδας και τον αρχηγό, ο οποίος ενδέχεται να αντιμετωπίσει ενστάσεις από τα μέλη της ομάδας. Η σαφήνεια του σκοπού αυξάνεται, αλλά εξακολουθούν να υπάρχουν πολλές αβεβαιότητες. Σχηματίζονται εσωτερικές υπο-ομάδες και μπορεί να υπάρχουν διαμάχες για το ποιος έχει το προβάδισμα. Η ομάδα χρειάζεται να επικεντρωθεί στους στόχους της για να αποφύγει να αποσπάται από τις εντάσεις στις σχέσεις και τα συναισθηματικά ζητήματα. Στη φάση αυτή αναζητούνται οι αναγκαίοι συμβιβασμοί για την επίτευξη προόδου.

**Στη φάση της ρύθμισης** διαμορφώνεται σε μεγάλο βαθμό μια συναίνεση μεταξύ της ομάδας και του επικεφαλής ο οποίος την κατευθύνει με αποδεκτό για την ομάδα τρόπο. Οι ρόλοι και οι ευθύνες είναι σαφείς, κατανοητοί και αποδεκτοί. Οι μεγάλες αποφάσεις λαμβάνονται με συμφωνία όλης της ομάδας. Μικρότερες σημασίας αποφάσεις μπορούν να μεταβιβαστούν σε άτομα ή μικρές ομάδες εντός του ομίλου. Η δέσμευση και η ενότητα

είναι ισχυρή. Η ομάδα μπορεί να ασχολείται με διασκέδαση και κοινωνικές δραστηριότητες. Καθώς υπάρχει δέσμευση και η ενότητα είναι ισχυρή η ομάδα συζητά και αναπτύσσει τις διαδικασίες και το στυλ εργασίας της. Υπάρχει γενικός σεβασμός για τον ηγέτη αλλά το μέγεθος του σεβασμού εξαρτάται από τη συμπεριφορά του ηγέτη.

**Κατά τη φάση της εκτέλεσης** η ομάδα είναι πιο στρατηγικά συνειδητοποιημένη, γνωρίζει ξεκάθαρα γιατί κάνει αυτό που κάνει., έχει ένα κοινό όραμα και είναι σε θέση να σταθεί στα πόδια της χωρίς καμία παρέμβαση ή συμμετοχή του ηγέτη. Έχει επικεντρωθεί στην υπέρβαση των στόχων, και η ομάδα έχει υψηλό βαθμό αυτονομίας δηλαδή παίρνει τις περισσότερες από τις αποφάσεις χωρίς να είναι αναγκαία η συμμετοχή του ηγέτη της. Εμφανίζονται διαφωνίες, αλλά τώρα επιλύονται ήρεμα μέσα στην ομάδα όπου αποφασίζονται και οι απαραίτητες αλλαγές στις διαδικασίες και τη δομή. Η ομάδα είναι σε θέση να εργαστεί για την επίτευξη του στόχου, και επίσης να παρακολουθήσει θέματα σχετικά με τη σχέση, το στυλ και τη διαδικασία στην πορεία. Τα μέλη της ομάδας φροντίζουν το ένα το άλλο. Το μόνο πλέον που χρειάζεται η ομάδα από τον ηγέτη είναι η εξουσιοδότηση για τις δραστηριότητες της και τα έργα της.

**Στη φάση της αναστολής** η ομάδα διαλύεται, συνήθως μετά την ολοκλήρωση του σκοπού για τον οποίο συστάθηκε. Το κρίσιμο σημείο είναι ότι κάθε μέλος της ομάδας πρέπει να αισθάνεται ικανοποιημένο για ότι έκανε και αυτό είναι κάτι που το μάνατζμεντ πρέπει να του το αναγνωρίσει και μάλιστα η αναγνώριση αυτή να φανεί έμπρακτα. Συνήθως αυτό γίνεται με τη μετακίνηση τους σε θέσεις πιο αναβαθμισμένες σε σχέση με αυτές που είχαν πριν.

Όλα αυτά τα στάδια είναι απαραίτητα ώστε μια ομάδα να μεγαλώσει, να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες και τις προκλήσεις που παρουσιάζονται, να αναδείξει τα προβλήματα και τα εμπόδια που υπάρχουν, να οργανώσει το έργο της και να προσφέρει αποτελέσματα.

Η δυναμική που παρουσιάζουν οι ομάδες εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως

Το πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται και δρα η ομάδα. Η χώρα και η ευρύτερη περιοχή στην οποία ανήκει η χώρα δημιουργούν το οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η ομάδα.

Η επιχείρηση ή ο οργανισμός στον οποίο ανήκει. Η μορφή, αν δηλαδή είναι κερδοσκοπική επιχείρηση ή μη κερδοσκοπικός οργανισμός μαζί με την ευρύτερη φιλοσοφία δράσης της

επιχείρησης ή του οργανισμού, καθώς και το τμήμα στο οποίο ανήκει η ομάδα (πωλήσεις, έρευνα, μάρκετινγκ, κ.α.) επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπο που εργάζεται η ομάδα

Τα χαρακτηριστικά της ίδιας της ομάδας που σε καμία περίπτωση δεν είναι το άθροισμα των χαρακτηριστικών των μελών της αλλά επηρεάζονται από τους πιο πάνω παράγοντες που αναφέρθηκαν.

Τα μέλη της ομάδας. Αν και η απόδοση της ομάδας συνολικά δεν επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά των μελών της κάθε ένα από αυτά έχει ένα ρόλο με ιδιαίτερη βαρύτητα που επηρεάζει τη δυναμική της με αποτέλεσμα όταν ένα μέλος εγκαταλείπει την ομάδα η εικόνα και η δυναμική της αλλάζει. Οι ρόλοι και η συμπεριφορά των μελών της ομάδας προσδιορίζουν το πόσο καλά λειτουργεί αυτή και τη συνολική της αποτελεσματικότητα (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2015).

## **4.3 Η ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ (TEAM BUILDING)**

### **4.3.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΚΑΙ ΓΙΑ ΠΟΙΟ ΛΟΓΟ ΓΙΝΕΤΑΙ**

Ο τρόπος που δημιουργείται και ενδυναμώνεται μια ομάδα μπορεί να είναι από πολύ απλός, μια επιλογή και ενημέρωση των μελών της για το σκοπό σχηματισμού της, μέχρι κάτι πολύ σύνθετο με συχνές αξιολογήσεις, ασκήσεις προσομοίωσης καταστάσεων αλλά και εκπαιδευτικά σεμινάρια για λήψη αποφάσεων, επικοινωνία, κ.λ.π. Στη πραγματικότητα τις περισσότερες φορές η κατάσταση βρίσκεται κάπου ανάμεσα. Είναι καθήκον του μάνατζερ να ενδυναμώνει περιοδικά την ομάδα του για να μπορεί να τη κρατάει πάντοτε στα υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2015).

Οι λόγοι ενδυνάμωσης των ομάδων (team building) είναι πολλοί, με κυριότερους τους

- ✓ Ενιαία αντιμετώπιση των στόχων
- ✓ Βελτίωση της επικοινωνίας οριζόντια μεταξύ των μελών της ομάδας αλλά και προς τα έξω
- ✓ Βελτίωση των συνθηκών εργασίας, κυρίως του χώρου εργασίας όπου, ιδιαίτερα κάτω από απαιτητικές συνθήκες είναι δυσάρεστο να εργάζεται κάποιος μόνος του

- ✓ Παρακίνηση της ομάδας
- ✓ Καλύτερη γνωριμία των μελών της ομάδας μεταξύ τους
- ✓ Προσδιορισμός των ισχυρών σημείων αλλά και των αδυναμιών σε καθένα από τα μέλη της ομάδας και αξιοποίηση των ισχυρών σημείων μόνον
- ✓ Η βελτίωση της αποδοτικότητας της ομάδας δημιουργώντας συνέργειες από τις συνδυασμένες προσπάθειες των μελών της ομάδας

#### 4.3.2 ΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Όλοι οι ανωτέρω λόγοι για τους οποίους χρειάζεται να υπάρχει συνεχής ενδυνάμωση των ομάδων που σχηματίζονται μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τέσσερις ομάδες (Λογοθέτης, 1992).

Ανάγκες για καλύτερη επικοινωνία και ενημέρωση: τα προβλήματα αντιμετωπίζονται καλύτερα όταν κοινοποιούνται μέσα στην ομάδα και προς τα έξω με σαφή και κατανοητό τρόπο, ενώ η επικοινωνία των μελών της ομάδας μεταξύ τους οδηγεί σε σύσφιγξη των σχέσεων.

Προβλήματα λήψης αποφάσεων: οι αποφάσεις έχουν δύο επίπεδα δυσκολίας. Στο πρώτο επίπεδο βρίσκονται οι αποφάσεις για την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων, όταν ακόμη τα μέλη της ομάδας δεν έχουν συνηθίσει να συνεργάζονται. Όσο πιο μικρό είναι αυτό το διάστημα τόσο πιο αποτελεσματικές είναι οι δραστηριότητες της ομάδας. Στο δεύτερο επίπεδο είναι όταν παρουσιάζεται ένα σύνθετο και όχι προφανές πρόβλημα που απαιτείται να λυθεί από την ομάδα, η οποία όμως τώρα έχει μάθει να εργάζεται σε συνεργασία.

Προβλήματα προσαρμογής και οργάνωσης που καθορίζουν την πραγματοποίηση και την αποτελεσματικότητα του έργου της ομάδας. Χρειάζεται τα μέλη της ομάδας να καταλάβουν πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του προγραμματισμού πριν την εφαρμογή μιας λύσης.

Οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης : πολλές φορές είναι δύσκολο από την αρχή να γίνουν κατανοητές οι δυσκολίες που υπάρχουν στις οριζόντιες σχέσεις μεταξύ των μελών των ομάδων εφαρμογής, καθώς υπάρχουν διαφορετικοί βαθμοί εμπιστοσύνης μεταξύ των ατόμων και διαφορετικοί βαθμοί ευκολίας στο να εμπιστεύεται κάποιος τους άλλους εν γένει.

Στη πραγματικότητα, έχει λιγότερη σημασία η ιδιαίτερη προσπάθεια για ενδυνάμωση της ομάδας με πρόσθετες πρακτικές για την αποφυγή βασικών καταστάσεων που εμποδίζουν το κτίσιμο μιας αποτελεσματικής ομάδας. Τέτοια εμπόδια μπορεί να είναι :

- ✓ Η αξιοπιστία του μάνατζερ ή του ηγέτη μιας ομάδας
- ✓ Η ασάφεια των στόχων του έργου
- ✓ Οι διαρκείς μεταβολές στόχων και προτεραιοτήτων
- ✓ Η έλλειψη οργάνωσης στη δημιουργία της ομάδας
- ✓ Η ασάφεια του περιεχομένου κάθε ρόλου και η ασάφεια των υπευθυνοτήτων του κάθε ρόλου
- ✓ Η έλλειψη της περιοδικής αξιολόγησης της απόδοσης της ομάδας
- ✓ Ο μεγάλος αριθμός των μελών της ομάδας

## **4.4 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ**

### **4.4.1 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ**

Η διοίκηση των ομάδων αφορά την αντιμετώπιση των εκάστοτε καταστάσεων που δημιουργούνται. Οι καταστάσεις αυτές έχουν σχέση τόσο με το αντικείμενο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης / οργανισμού όσο και με τις δραστηριότητες της κάθε ομάδας. Όμως, όποιες και να είναι οι δραστηριότητες η διοίκηση των ομάδων περιλαμβάνει πέντε φάσεις (Μυλωνίδης, 2013).

Η πρώτη φάση είναι η φάση της επιλογής. Στη φάση αυτή αναδεικνύονται οι ρόλοι που χρειάζεται να υπάρχουν, επιλέγονται τα μέλη της ομάδας που θεωρούνται κατάλληλα, καθορίζονται οι στόχοι και δημιουργείται μια αντιστοίχιση μεταξύ μελών της ομάδας και στόχων που υπάρχουν.

Η δεύτερη φάση είναι η φάση δημιουργίας δεσμών στην ομάδα. Εδώ γίνεται προσπάθεια να δέσει η ομάδα με τη δημιουργία ενός κοινού αισθήματος εμπιστοσύνης στον χαρακτήρα και την αξία των μελών της ομάδας

Η τρίτη φάση είναι η φάση της ανάπτυξης. Στη φάση αυτή γίνεται η κατανομή στις επιμέρους δραστηριότητες, που έχουν προκαθορισθεί με την επιλογή των στόχων, των δεξιοτήτων που έχουν τα άτομα της ομάδας. Συντηρείται η συνεχής βελτίωση της απόδοσης

της ομάδας με ενημερώσεις και πληροφορίες ενώ αρχίζει ο συντονισμός μεταξύ των δραστηριοτήτων της ομάδας.

Ακολουθεί η φάση της βελτιστοποίησης των αποτελεσμάτων. Η φάση αυτή περιλαμβάνει τη συντήρηση της δυναμικής που έχει η ομάδα, την επίλυση διαφωνιών που δημιουργούνται, την επικαιροποίηση της στρατηγικής που χρησιμοποιείται, και τη Μεθοδολογία για τον συντονισμό των δράσεων που γίνονται

Η τελευταία φάση είναι η φάση του ελέγχου για τη πραγματοποίηση του στόχου. Ο έλεγχος αυτός πρέπει να γίνεται σε προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα και να είναι εξαντλητικός.

Ο ρόλος του μάνατζερ μέσα σε όλον αυτό τον κύκλο που κάνει η ομάδα χρειάζεται να έχει μια συγκερατημένη δυναμική βασισμένη σε συνεχείς παρατηρήσεις και συνομιλίες με τα μέλη της ομάδας. Η δυναμική είναι απαραίτητη προκειμένου να αποφασίσει έγκαιρα αν χρειάζονται αλλαγές στη σύνθεση της ομάδας, εάν χρειάζεται αναπροσαρμογή των στόχων ή των προτεραιοτήτων και αν χρειάζονται μεταβολές στο συνολικό πλάνο για την επίτευξη του τελικού σκοπού.

Μεγάλη σημασία έχει και η ανάπτυξη των ομάδων

#### **4.4.2 Η ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ**

Η θέσπιση στόχων είναι ένας πολύ καλός τρόπος για να βελτιωθεί η απόδοση μιας ομάδας με τη προϋπόθεση όμως ότι η επιλογή των στόχων γίνεται κάτω από κάποιες προϋποθέσεις. Οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν χρειάζεται να είναι ξεκάθαροι, να υπάρχουν μετρήσιμα πρότυπα και να συμφωνηθούν με την ομάδα. Για τη σημασία του καθορισμού των στόχων η βιβλιογραφία για το μάνατζμεντ είναι πολύ πλούσια, δεν έχει όμως νόημα να αναπτύξουμε ιδιαίτερα το θέμα στο πλαίσιο της εργασίας που γίνεται. Εδώ γίνεται απλά μια αναφορά στη σημασία τους και το πώς επιτυγχάνει η ομάδα την εκτέλεση τους. Ένας απλός τρόπος για να καθορίσουμε ποιες είναι οι βασικές αρχές που πρέπει να ικανοποιούνται για την επίτευξη των στόχων είναι η χρήση του κανόνα των τέσσερις C's του καθορισμού στόχων (Lee, 2012). Τα 4 C's προέρχονται από την Αγγλική αντίστοιχη λέξη για τη δέσμευση (Commitment), τη συμμετοχή (Contribution), την επικοινωνία (Communication) και τη συνεργασία (Cooperation) για τα μέλη της ομάδας. Και για τις

τέσσερις προϋποθέσεις υπεύθυνος για τη διασφάλιση τους είναι ο μάνατζερ, είτε είναι επικεφαλής ή είναι απλός διαχειριστής της ομάδας (Leary, η/α).

### **Η δέσμευση**

Οι συνεργάτες θα δείξουν αφοσίωση όταν κατανοήσουν το στόχο του έργου και θα μοιραστούν το όραμα της εταιρείας. Είναι επομένως πολύ σημαντικός ο τρόπος που θα παρουσιασθεί ο στόχος. Θα πρέπει η παρουσίαση του να έχει μια σαφή κατεύθυνση ώστε να φανεί καθαρά η πραγματική σημασία του. Η ομάδα πρέπει να συμφωνεί με τους στόχους που πρέπει να επιτύχουν και τις αρχές που αυτοί υπηρετούν. Τα μέλη της ομάδας στη συνέχεια πρέπει όχι μόνο να κατανοήσουν πως οι προσπάθειές τους θα ενταχθούν στο γενικότερο έργο αλλά και με ποιο τρόπο αυτή η προσπάθεια θα τα κινητοποιήσει περισσότερο. Η κοινή δέσμευση είναι το καλύτερο θεμέλιο για όλους τους τύπους ομάδων για να συνεργάζονται και να έχουν ένα κοινό σκοπό.

### **Η συμμετοχή**

Για να υπάρξει μια εξαιρετικά αποτελεσματική ισορροπία των επιδόσεων στο εσωτερικό των ομάδων, είναι σημαντικό να υπάρχουν συνεργάτες που να μπορούν να προσφέρουν ισχυρές διαπροσωπικές και τεχνικές δεξιότητες και ταυτόχρονα να έχουν την επιθυμία να μάθουν. Ο μάνατζερ για να ωθήσει τα μέλη να συνεισφέρουν, πρέπει να θεωρήσει και τον εαυτό του ότι είναι ένα σημαντικό μέρος της ομάδας και όσο περισσότερο αισθάνεται ότι αποτελεί μέρος της ομάδας, τόσο περισσότερο οι συνεργάτες του που είναι μέλη της ομάδας θα ανταποκριθούν στους ρόλους τους. Η ενδυνάμωση των συναισθημάτων ένταξης, υποστήριξης και προσπαθειών για τους κοινούς στόχους της ομάδας θα δώσει απαραίτητα μια μεγαλύτερη ισχύ στις επιδόσεις της.

### **Η Επικοινωνία**

Η εργασία της ομάδας θα έχει τα καλύτερα αποτελέσματα όταν τα μέλη της έχουν την ελευθερία να μιλήσουν για τις σκέψεις και τους προβληματισμούς τους, να ζητήσουν βοήθεια και να συζητήσουν νέες ιδέες και προτάσεις. Οι ομάδες μπορούν να συνεργαστούν μόνο μέσα σε ένα περιβάλλον όπου τα άτομα εκφράζουν τις ανησυχίες τους, πιστεύουν το ένα στο άλλο και επικεντρώνονται στα πράγματα που λειτουργούν καλύτερα. Η επικοινωνία όταν γίνεται ανοιχτά, εποικοδομητικά και αποτελεσματικά, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη συνεκτικών δεσμών ανάμεσα στα μέλη των ομάδων.

## **Η συνεργασία**

Για να διευκολυνθεί η συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας, πρέπει κάθε φορά να τονίζονται τα θετικά αποτελέσματα που επιφέρει κάθε μέλος ξεχωριστά, ενώ τα λάθη χρειάζεται να επισημαίνονται μόνο για να μην ξαναγίνουν. Η αποτελεσματικότητα και η αξία των συνεργατών πρέπει να είναι διακριτές σε όλη την αποστολή της ομάδας για να καταδειχθεί ότι όλα όσα κάνουν, ή δεν κάνουν, επηρεάζουν ολόκληρο το έργο. Επιπλέον, τα μέλη συνεργάζονται αποτελεσματικά όταν υπάρχει σεβασμός για το χρόνο που διαθέτουν, τη δημιουργικότητα και την εμπιστοσύνη τους. Αντίθετα, ο τυπικός ή άτυπος ανταγωνισμός ανάμεσα στους εργαζόμενους έχει αποδειχθεί ότι είναι αρνητικά συσχετισμένος με την αποτελεσματικότητα της δραστηριότητας της ομάδας.

Το να είσαι σε μια ομάδα και να δουλεύεις μαζί με άλλους είναι λίγο σαν να είσαι μέλος μιας οικογένειας. Οι προσπάθειες της ομάδας δεν πρέπει να είναι μόνο το άθροισμα των προσπαθειών των μελών της αλλά και κάτι παραπάνω και για το λόγο αυτό ο αποτελεσματικός μάνατζερ χρειάζεται να φροντίσει ώστε να αναπτυχθούν οι μέγιστες δυνατές συνέργειες μεταξύ των μελών της.

## **4.5 Η ΣΧΕΣΗ ΜΑΝΑΤΖΕΡ - ΟΜΑΔΑΣ**

### **4.5.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ**

Σε κάθε ομάδα υπάρχει και κάποιο άτομο το οποίο τυπικά ή άτυπα εκτελεί το ρόλο του διαχειριστή της. Το άτομο αυτό πρέπει να συνδυάζει πολλές και πολύμορφες ικανότητες για να ανταπεξέλθει σε ένα ρόλο. Εκείνα τα χαρακτηριστικά που ξεχωρίζουν τον ηγέτη είναι :

Η εξαιρετική ικανότητα επικοινωνίας που έχει με τα άλλα μέλη της ομάδας

Οι δεξιότητες και ο χαρακτήρας που αναδεικνύονται μέσα από τη προσωπική συμμετοχή στις εργασίες της ομάδας και που του εξασφαλίζουν τη γενική αποδοχή

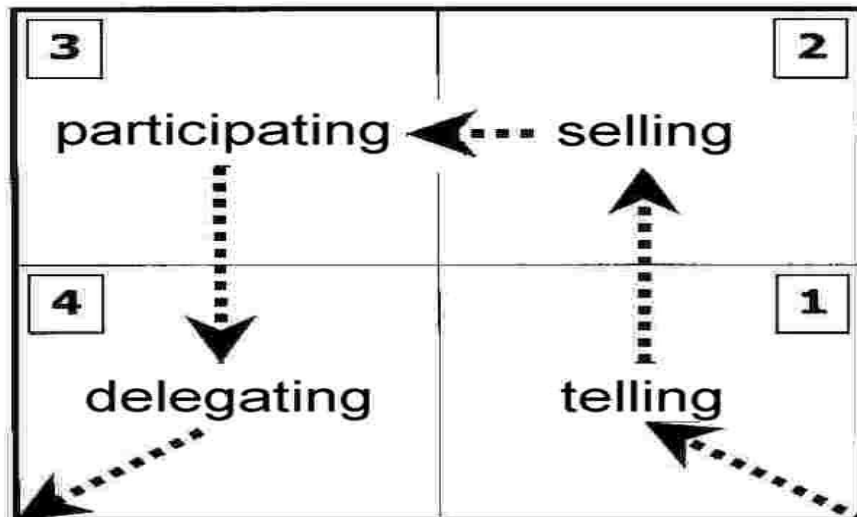
Η ξεκάθαρη προσήλωση του σε ένα σκοπό που ο ίδιος ανέδειξε ως κυρίαρχο και η συνεχής παρακίνηση του για να δημιουργηθεί στην ομάδα η αίσθηση της ιδιοκτησίας του στόχου αυτού

Αναπτύσσει ξεκάθαρους και μετρήσιμους στόχους απόδοσης για τα μέλη της ομάδας και παρακολουθεί την εξέλιξη τους



Με το παράδειγμα του ενδυναμώνει την συνεργασία και την ομαδικότητα.

Τα διαφορετικά στάδια διαχείρισης και ηγεσίας μιας ομάδας παρίστανται στο σχήμα που ακολουθεί

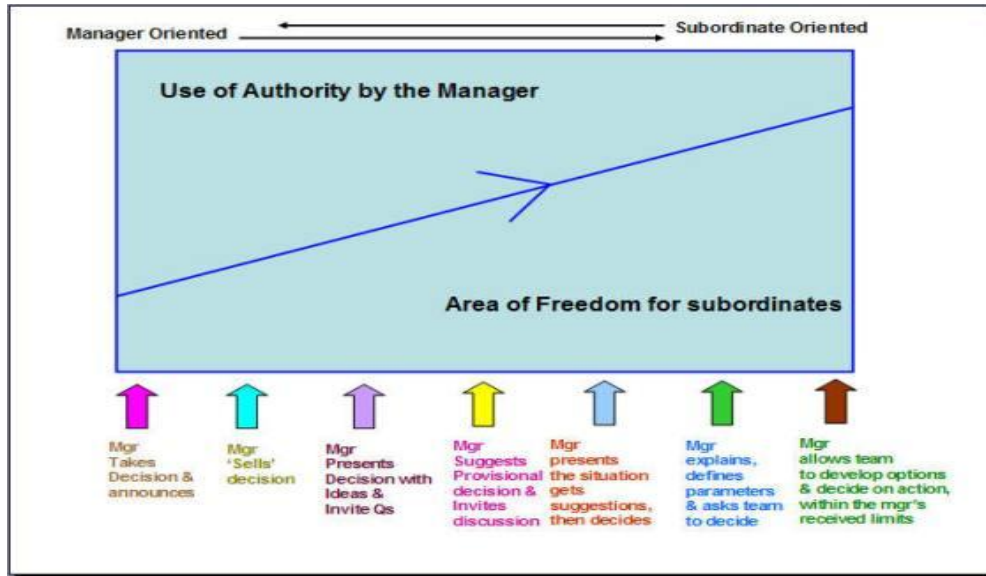


*Εικόνα 4.3 τα τέσσερα στάδια παρέμβασης του ηγέτη στη διαμόρφωση της ομάδας (πηγή : Businessballs.com)*

Το σχήμα απεικονίζει επίσης την ιδανική ανάπτυξη μιας ομάδας από την ανωριμότητα (στάδιο 1) έως την ωριμότητα (στάδιο 4), κατά την οποία η ηγεσία παρεμβαίνει σταδιακά από μια σχετικά αποσυνδεδεμένη καθοδήγηση και πληροφόρηση / εκπαίδευση (1) (2) στη δημιουργία των προϋποθέσεων ενεργού συμμετοχής (3), και το τελικό στάδιο της χαλαρής αυτονομίας (4), οπότε η ομάδα έχει μεγάλο βαθμό αυτοδιαχείρισης. Ο στόχος του ηγέτη ή του επικεφαλής της ομάδας είναι επομένως να αναπτύξει την ομάδα μέσω των τεσσάρων σταδίων και στη συνέχεια να προχωρήσει σε ένα άλλο ρόλο.

Όπως φαίνεται κάθε στάδιο απαιτεί και διαφορετικές ανάγκες ηγεσίας και ως εκ τούτου ο μάνατζερ για να γίνει καλός ηγέτης θα πρέπει να μπορεί να προσαρμόζει κάθε φορά το στυλ του στις αντίστοιχες απαιτήσεις των περιστάσεων. Οι καλές οργανώσεις τοποθετούν σε εξαιρετικά υψηλή θέση ηγέτες και διαχειριστές που μπορούν να το επιτύχουν (Blanchard, et al. 1986).

Μια απλουστευμένη θεώρηση για τον τρόπο δράσης ενός ηγέτη δίνεται από τη θεωρία των [Tannenbum and Schmidt](#) που αφού μάζεψαν διάφορες επιμέρους θεωρίες καθόρισαν με ένα εύκολο τρόπο πως διαμορφώνονται οι ομάδες κάτω από την επιρροή του ηγέτη



Εικόνα 4.4 το σχήμα [Tannenbum και Schmidt](https://www.leadershipchamps.wordpress.com) (πηγή : [leadershipchamps.wordpress.com](https://www.leadershipchamps.wordpress.com))

Σύμφωνα με την θεωρία αυτή καθώς η ομάδα ωριμάζει και γίνεται περισσότερο αυτοτελής και αυτοδιαχειριζόμενη, το στυλ του διαχειριστή, αν θέλει να είναι ηγέτης, θα πρέπει να δείξει ανάλογη μεταβολή. Στη θεωρία καθορίζονται 7 επίπεδα συμπεριφοράς του ηγέτη που είναι (Srinivasan, 2008) :

Επίπεδο 1<sup>ο</sup>. Ο μάνατζερ λαμβάνει αποφάσεις και τις ανακοινώνει χωρίς να υπάρχει καμία συμμετοχή της ομάδας

Επίπεδο 2<sup>ο</sup>. Ο μάνατζερ παίρνει τις αποφάσεις που κρίνει ότι χρειάζονται και στη συνέχεια τις μεταφέρει στην ομάδα η οποία μπορεί να έχει κάποιες ενστάσεις, οι οποίες όμως μόνο συζητούνται γιατί η απόφαση δεν αλλάζει.

Επίπεδο 3<sup>ο</sup>. Ο μάνατζερ παρουσιάζει την απόφαση εξηγώντας το που στηρίχθηκε και καλεί την ομάδα για να τις συζητήσει αναφέροντας τις επιλογές που είχε. Η ομάδα συμμετέχει στη συζήτηση για τις επιλογές που υπήρχαν, δύσκολα όμως αναθεωρείται η απόφαση.

Επίπεδο 4<sup>ο</sup>. Ο μάνατζερ προτείνει τη δική του άποψη και προσκαλεί την ομάδα σε συζήτηση σχετικά με την απόφαση. Η ομάδα μπορεί να έχει λόγο για την απόφαση του διαχειριστή και μπορεί να την αλλάξει μετά τη συζήτηση που θα γίνει.

Επίπεδο 5<sup>ο</sup>. Ο μάνατζερ παρουσιάζει το πρόβλημα ή την κατάσταση, παίρνει τις προτάσεις της ομάδας και στη συνέχεια αποφασίζει. Η ομάδα είναι ελεύθερη να βρει τις επιλογές. Και ο μάνατζερ αποφασίζει ανάμεσα στις επιλογές αυτές.

Επίπεδο 6°. Ο μάνατζερ εξηγεί την κατάσταση ή το πρόβλημα, καθορίζει τις παραμέτρους και ζητά από την ομάδα να αποφασίσει σχετικά με τη λύση, αναθέτοντας της όλη την ευθύνη να βρεθεί ή λύση.

Επίπεδο 7°. Ο διευθυντής αναφέρει μόνο το πρόβλημα και επιτρέπει στην ομάδα να αναπτύξει επιλογές και να αποφασίσει έχοντας πλήρες επίπεδο ελευθερίας. Η ομάδα κάνει όλη τη δουλειά και το επίπεδο αυτό είναι το κατοπτρικό του αρχικού επιπέδου 1.

Όταν όμως εξετάζονται και εφαρμόζονται οι αρχές της θεωρίας των Tannenbaum και Schmidt, είναι εξαιρετικά σημαντικό να γνωρίζει ο μάνατζερ ότι ανεξάρτητα από το μέγεθος της ευθύνης και της ελευθερίας που ανατίθεται από αυτόν σε μια ομάδα, ο διαχειριστής διατηρεί την ευθύνη για τυχόν καταστροφικά προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν. Η απονομή μεγάλου βαθμού ελευθερίας και ευθύνης λήψης αποφάσεων σε μια ομάδα δεν απαλλάσσει τον διαχειριστή από την υποχρέωση να εξηγήσει τυχόν δύσκολες καταστάσεις και αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η ανάθεση, και η καθοδήγηση ομάδων, απαιτεί έναν καλά προικισμένο διαχειριστή. Αν όλα πάνε καλά, πρέπει να το πιστωθεί η ομάδα αλλά αν κάτι γίνει λάθος, ο διαχειριστής πρέπει να πάρει την ευθύνη. Αυτό είναι απολύτως δίκαιο και λογικό, διότι ο διαχειριστής είναι τελικά εκείνος που είναι υπεύθυνος για να κρίνει τη σοβαρότητα οποιασδήποτε κατάστασης, συμπεριλαμβανομένων των κινδύνων που συνεπάγεται, και το επίπεδο ελευθερίας που μπορεί να χορηγηθεί με ασφάλεια στην ομάδα για να την αντιμετωπίσει.

#### **4.5.2 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ**

Η κάθε ομάδα, όπως είδαμε, έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες και δεν αντιμετωπίζονται, ούτε αναπτύσσονται όλες οι ομάδες με τις ίδιες μεθόδους. Εν τούτοις υπάρχουν κάποια κοινά σημεία στη μεθοδολογία για την ανάπτυξη των ομάδων τα οποία απαιτούν τη προσοχή των διαχειριστών των ομάδων καθώς από αυτούς εξαρτάται πώς θα συνεχίσει στο μέλλον η ομάδα.

Το πρώτο σημείο αφορά τη συμπεριφορά του κάθε διαχειριστή της ομάδας. Ο διαχειριστής θα πρέπει να έχει υπομονή και να συμπεριφέρεται στα μέλη της ομάδας με ευγένεια. Χρειάζεται να επιδιώκει να λυθούν τα προβλήματα ή να διορθωθούν τα λάθη αντί να κατηγορεί τα μέλη της ομάδας για αυτά. Πρέπει να ξέρει ότι τα μέλη της κάθε ομάδας

χρειάζονται μια πίστωση χρόνου για να αρχίσουν να αποδίδουν. Χρειάζεται να σφυρηλατήσει το πνεύμα ομάδας στα μέλη της πριν αυτή ξεκινήσει τις δραστηριότητες της.

Το δεύτερο κοινό σημείο για τη δημιουργία και την ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής ομάδας είναι το πώς αυτή έχει οργανωθεί. Τα μέλη της θα πρέπει να έχουν ει δυνατόν πλήρη απασχόληση και συνεχή παρουσία, τα μέλη της ομάδας να αναφέρονται μόνο σε ένα πρόσωπο, τον διαχειριστή, ο σκοπός του έργου να μην απωθεί τα μέλη της ομάδας και να έχουν δημιουργηθεί δεσμοί συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της ομάδας.

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Οι ομάδες υπάρχουν διότι τις περισσότερες φορές οι δραστηριότητες είναι πολύ απαιτητικές και σύνθετες και ένα μόνο άτομο δεν μπορεί να τις ολοκληρώσει. Οι αποτελεσματικές ομάδες έχουν κοινά χαρακτηριστικά όπως: την εμβέλεια, τους στόχους, τις ανάγκες επικοινωνίας, τη συνοχή, την ταυτότητα, την ποικιλομορφία και τη συνεργασία. Για να είναι αποτελεσματική μια ομάδα χρειάζεται επίσης να έχει έναν ηγέτη. Συνήθως ο ρόλος του ηγέτη και ο ρόλος του μάνατζερ, διαχειριστή της ομάδας ταυτίζονται.

Η επικρατούσα θεωρία διατείνεται ότι οι ομάδες αναπτύσσονται σε 5 φάσεις: τον σχηματισμό, την έκρηξη, την κανονικοποίηση, την εκτέλεση και την αναστολή. Η σύγχρονη προσέγγιση δείχνει ότι η ανάπτυξη συμβαίνει κυρίως στο πέρασμα από τη μια φάση του έργου στην επόμενη.

Η ανάπτυξη της ομάδας είναι ευθύνη του μάνατζερ, ο οποίος πολύ συχνά καλείται να παίξει και ένα ρόλο ισορροπιστή μεταξύ των μελών της ομάδας. Η ανάπτυξη μπορεί να διευκολυνθεί μέσω της κατάρτισης, της ενδυνάμωσης της συνεχούς διαχείρισης της ομάδας και των συστημάτων επιβράβευσης των μελών της.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ



#### 5.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΕΣ

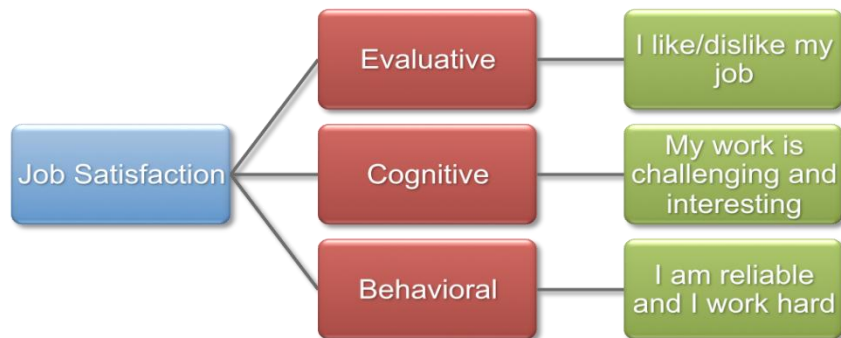
Ο πρώτος ορισμός για την ικανοποίηση στην εργασία δόθηκε το 1935 από τους Robert Horrock Samuel Spiegler και σύμφωνα με αυτόν η ικανοποίηση από την εργασία είναι κάθε συνδυασμός ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών συνθηκών που προκαλούν την διάθεση ενός ατόμου να λέει « είμαι ικανοποιημένος με τη δουλειά μου». Ο κλασικός ορισμός για την ικανοποίηση από την εργασία δόθηκε μετά από 40 χρόνια από τον Locke (1976) και σύμφωνα με αυτόν « η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει όταν γίνεται αξιολόγηση των διαφόρων χαρακτηριστικών της θέσης εργασίας». Στη συνέχεια ο Vroom (1982) χαρακτήρισε την ικανοποίηση (ως προς την εργασία) ως «το αποτέλεσμα του συναισθηματικού προσανατολισμού των εργαζομένων όσον αφορά τις θέσεις εργασίας που καταλαμβάνουν επί του παρόντος» (Jex, 2002). Λίγο διαφορετικός είναι ο ορισμός που δόθηκε από τους

Hulin & Judge (2003) σύμφωνα με τον οποίο η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια συναισθηματική αντίδραση που απορρέει από τη σύγκριση των αποτελεσμάτων που έχει ο εργαζόμενος από την εργασία του σε σχέση με τα αποτελέσματα που άξιζε ή περίμενε. Στη πραγματικότητα η ικανοποίηση από την εργασία είναι το σύνολο των συναισθημάτων και πεποιθήσεων που έχουν οι άνθρωποι σχετικά με την τρέχουσα κατάσταση στη θέση εργασίας τους.

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια από εκείνες τις συναισθηματικές συμπεριφορές στο χώρο εργασίας για τις οποίες έχουν γίνει πολλές έρευνες και μελέτες. Ο βασικός λόγος είναι ότι πρόκειται για μια σημαντική στάση που εκφράζουν οι εργαζόμενοι καθώς επηρεάζει ένα ευρύ φάσμα άλλων συμπεριφορών και συμβάλλει στην διατήρηση ενός ευχάριστου επιπέδου εργασίας (Fishbein and Ajzen 2010).

Σε γενικές γραμμές, η ικανοποίηση από την εργασία εξαρτάται από το πώς οι προσωπικές προσδοκίες καθενός για εργασία είναι σε συμφωνία με ότι πραγματικά συμβαίνει στο χώρο της εργασίας. Η αίσθηση της ικανοποίησης από την εργασία είναι μια κατάσταση που μπορεί να αλλάξει με τον χρόνο και τις περιστάσεις.

Σύμφωνα με τους ερευνητές, η ικανοποίηση από την εργασία είναι περισσότερο μια σύνθετη μεταβλητή που καθορίζεται από τρία συστατικά που σχετίζονται με την εργασία ή την εμπειρία εργασίας : μια συναισθηματική συνιστώσα, μια γνωστική συνιστώσα και μια συνιστώσα συμπεριφοράς (Bernstein & Nash, 2008). Ενώ η συναισθηματική συνιστώσα αναφέρεται σε ένα συναίσθημα που γεννά η εργασία, η γνωστική συνιστώσα αντιπροσωπεύει μια πεποίθηση όσον αφορά τη θέση εργασίας. Συχνά αυτές οι δύο συνιστώσες συσχετίζονται μεταξύ τους. Αντίθετα η συνιστώσα συμπεριφοράς είναι ένας δείκτης για τις προθέσεις συμπεριφοράς που υπάρχουν όσον αφορά κάθε θέση εργασίας, αφορά δηλαδή καταστάσεις σκληρής δουλειάς, έγκαιρης προσέλευσης, κλπ. (Jex 2002) Στη συνέχεια παρατίθεται ένα σχήμα που εμφανίζει τα όσα περιγράφηκαν.



**Εικόνα 5.1** οι συνιστώσες της ικανοποίησης από την εργασία (πηγή : *Pensylvania State University, 2010*)

Για την ερμηνεία της ικανοποίησης από την εργασία και τη μέτρηση του επιπέδου ικανοποίησης των εργαζομένων έχουν αναπτυχθεί τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις. Η πρώτη προσέγγιση εστιάζει στα χαρακτηριστικά της εργασίας και ονομάζεται "Μοντέλο επεξεργασίας πληροφοριών" (Hackman and Oldham 1976). Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο οι εργαζόμενοι συγκεντρώνουν συγκριτικές πληροφορίες σχετικά με την εργασία, τις συνθήκες εργασίας και την οργάνωση που υπάρχει και προχωράνε στην αξιολόγηση αυτών των στοιχείων προκειμένου να προσδιορίσουν το επίπεδο ικανοποίησης. Η δεύτερη προσέγγιση γίνεται όταν η μέτρηση του επιπέδου ικανοποίησης από την εργασία βασίζεται σε "κοινωνικές πληροφορίες" – πληροφορίες δηλαδή που βασίζονται σε ιστορικές συμπεριφορές και σε εκτιμήσεις που έγιναν για αυτές. Η προσέγγιση αυτή μετατοπίζει την προσοχή της στις επιπτώσεις της εξέλιξης του πλαισίου που προσδιόριζε προηγούμενες συμπεριφορές (Penning, 1986). Επομένως η ικανοποίηση από την εργασία εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο τα άλλα άτομα στην εργασία αξιολογούν τα χαρακτηριστικά εργασίας που υπάρχουν. Αυτή η προσέγγιση ονομάζεται " μοντέλο επεξεργασίας κοινωνικών πληροφοριών" (Salancik και Pfeffer 1978). Η τρίτη προσέγγιση αναφέρει ότι η ικανοποίηση από την εργασία εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά ή τις ιδιαιτερότητες του εργαζόμενου. Αυτές οι ιδιαιτερότητες μπορεί να οφείλονται σε εμπειρίες, ενδιαφέροντα ή ακόμη και σε κληρονομικότητα (Jex 2002).

Συνοπτικά, η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να θεωρηθεί ως συνάρτηση των τριών προσεγγίσεων που αφορούν:

- ✓ τα χαρακτηριστικά μιας θέσης εργασίας,
- ✓ την άποψη των άλλων για τη θέση εργασίας,
- ✓ την προσωπικότητα και τον χαρακτήρα του κάθε εργαζόμενου.

## 5.2 ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

### 5.2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η ικανοποίηση από την εργασία με τη γενικότερη αντίληψη του όρου είναι απλά το πόσο ευχαριστημένος είναι ο εργαζόμενος με την εργασία του. Με απλά λόγια, η ικανοποίηση από την εργασία αναφέρεται στα χαρακτηριστικά και στα συναισθήματα που έχουν οι άνθρωποι για τη δουλειά τους. Η θετική και ευνοϊκή στάση απέναντι στη δουλειά δείχνει την ικανοποίηση από την εργασία. Αρνητικές και κριτικές στάσεις απέναντι στην εργασία υποδηλώνουν δυσαρέσκεια για αυτήν (Armstrong, 2003).

Η ικανοποίηση μπορεί να είναι συναισθηματική, μια μονοδιάστατη δηλαδή υποκειμενική θεώρηση που αντιπροσωπεύει ένα συνολικό συναίσθημα που τα άτομα έχουν στο σύνολό τους για την εργασία τους. Μπορεί όμως να είναι και γνωσιακή, δηλαδή να προκύπτει μετά από μια πιο αντικειμενική ή λογική αξιολόγηση διαφόρων πτυχών μιας εργασίας. Στη περίπτωση αυτή η ικανοποίηση δεν αξιολογεί το βαθμό ευχαρίστησης ή ευτυχίας που προκύπτει από συγκεκριμένες πτυχές της εργασίας, αλλά μετράει μάλλον τον βαθμό ικανοποίησης που αποδίδει ο κάτοχος της θέσης σε σύγκριση με τους στόχους που ο ίδιος είχε καθορίσει ή έχει υπ' όψη του.

Ο Lawler (1994) ταξινόμησε τις θεωρίες της εργασιακής ικανοποίησης σε τέσσερις εννοιολογικές ενότητες:

- ✓ τη θεωρία της εκπλήρωσης,
- ✓ τη θεωρία των αποκλίσεων,
- ✓ τη θεωρία της ισότητας, και
- ✓ τη θεωρία των δύο παραγόντων.

Σύμφωνα με τον Lawler (1994), η θεωρία της εκπλήρωσης περιλαμβάνει τις προσεγγίσεις των Vroom (1964) και Schaffer (1953), οι οποίες εξηγούν την ικανοποίηση από την εργασία βασισμένοι στο αν οι θέσεις εργασίας των ανθρώπων έχουν θετικό αντίκτυπο στην προσπάθεια τους να αναζητήσουν την ικανοποίηση των αναγκών τους. Η θεωρία των



αποκλίσεων αναφέρεται στη διαφορική ικανοποίηση από την εργασία και τη δυσαρέσκεια μεταξύ των εργαζομένων (Locke, 1969). Η θεωρία της δικαιοσύνης ή της ισότητας εξηγεί τις αιτίες της ικανοποίησης και της δυσαρέσκειας από την εργασία (Adams, 1963). Τέλος, η θεωρία δύο παραγόντων αναφέρεται στους παράγοντες παρακίνησης και διατήρησης και τη συμμετοχή τους στην ικανοποίηση από την εργασία (Hertzberg Mausner, & Snyderman, 1959). Αυτή η κατηγοριοποίηση έχει το πλεονέκτημα να συνθέτει διάφορες θεωρίες με βάση τις ομοιότητες και τις διαφορές τους.

Οι Campbell, Dunette, Lawler και Weik (1970) ταξινομούν τις θεωρίες ικανοποίησης εργασίας είτε σε θεωρίες περιεχομένου είτε σε θεωρίες επεξεργασίας. Ωστόσο, η βιβλιογραφία σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία δείχνει ότι ορισμένες θεωρίες δεν είναι ούτε περιεχόμενο ούτε διαδικασία αλλά καταστάσεις (Campbell, Dunette, Lawler, & Weik, 1994). Ως εκ τούτου, οι θεωρίες στην ικανοποίηση από την εργασία θα εξεταστούν σε σχέση με το περιεχόμενο, τη διαδικασία και τις θεωρητικές θεωρίες.

Σύμφωνα με τις θεωρίες περιεχομένου η ικανοποίηση στην εργασία δημιουργείται όταν η ίδια η εργασία έχει περιεχόμενο δηλαδή όταν οι ανάγκες του ατόμου για ανάπτυξη και αυτενέργεια εκφράζονται και καλύπτονται από το αντικείμενο της εργασίας. Στην ομάδα αυτή οι δύο βασικές θεωρίες είναι η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του A.Maslow και η θεωρία των δύο παραγόντων του Frederick Hertzberg (1974).

Οι θεωρίες διαδικασιών προσπαθούν να ερμηνεύσουν την ικανοποίηση στην εργασία εστιάζοντας στις αξίες της εργασίας και στις προσδοκίες που υπάρχουν. Η βασική αρχή της θεωρίας των διαδικασιών είναι ότι οι εργαζόμενοι επιλέγουν τη συμπεριφορά τους με τρόπο ώστε να διασφαλίσουν τη κάλυψη των αναγκών τους. Στην ομάδα αυτή ανήκουν οι θεωρίες των Adams (1963) και Vroom (1982)

Σε όλες όμως τις θεωρίες η ικανοποίηση από την εργασία θεωρείται ότι είναι περισσότερο μια συναισθηματική κατάσταση παρά μια συμπεριφορά. Μια συναισθηματική κατάσταση που διαμορφώνεται από άλλες επιμέρους καταστάσεις, όπως η φύση της εργασίας, οι εργασιακές συνθήκες, οι σχέσεις με τους προϊσταμένους, η ικανοποίηση από τα αποτελέσματα και τους στόχους, κ.α.

## 5.2.2 ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ

### Η Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών (A.Maslow, 1943)

Οι βασικές αρχές αυτής της θεωρίας περιγράφηκαν στην ενότητα του μάνατζμεντ και δεν κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν ξανά καθώς μπορούμε απλά να πούμε ότι ο εργαζόμενος αισθάνεται ικανοποίηση από την εργασία του όταν αυτή του επιτρέπει τουλάχιστον να διατηρεί το επίπεδο εκείνο που καλύπτει τις βασικές του ανάγκες και διατηρείται ικανοποιημένος κάθε φορά που καλύπτει με την εργασία του και ένα κομμάτι από τις ανάγκες του επόμενου επιπέδου.

### Η Θεωρία των δύο παραγόντων (Herzberg, 1959)

Μεταξύ των θεωριών περιεχομένου, η θεωρία του Herzberg (1959) εμφανίζει το δίπολο των παραγόντων παρακίνησης (motivator) –διατήρησης (hygiene) ως βασικούς παράγοντες που μπορούν να ερμηνεύσουν την δημιουργία ικανοποίησης στην εργασία. Η θεωρία του Herzberg δεν διαχωρίζει την έννοια των κινήτρων από εκείνη των παραγόντων ικανοποίησης και επομένως ισχύουν όσα αναφέρθηκαν γι' αυτήν στο κεφάλαιο για τη παρακίνηση. Εδώ η περιγραφή επικεντρώνεται στις αιτίες εμφάνισης ικανοποίησης και δυσαρέσκειας. Η θεωρία αναφέρει ότι ορισμένες πτυχές μιας εργασίας προκαλούν ικανοποίηση και ως εκ τούτου είναι κίνητρα αλλά ορισμένες πτυχές προκαλούν τη δυσαρέσκεια στην εργασία και είναι αντικίνητρα.

Οι κινητήριοι παράγοντες είναι εκείνες οι πτυχές της δουλειάς που κάνουν τους ανθρώπους να θέλουν να εκτελέσουν την εργασία και τους γεμίζουν με ικανοποίηση. Είναι επομένως παράγοντες των οποίων η έλλειψη

Ο Herzberg εξήγησε ότι οι παράγοντες που οδηγούν σε ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια στην εργασία είναι διαφορετικοί και επομένως το αντίθετο της “ικανοποίησης από την εργασία” δεν είναι η δυσαρέσκεια από την εργασία αλλά, μάλλον, “καμία ικανοποίηση”. Και το αντίθετο της “δυσαρέσκειας από την εργασία” δεν είναι η ικανοποίηση από την εργασία αλλά “καμία ικανοποίηση” (Herzberg, 2003). Αυτή η θεωρία δηλώνει ότι η ικανοποίηση από την εργασία και η δυσαρέσκεια είναι προϊόντα από διαφορετικούς παράγοντες παρακίνησης και διατήρησης αντίστοιχα.

Οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης δεν δημιουργούν ικανοποίηση στους εργαζόμενους αλλά απλά εμποδίζουν να υπάρξει σε αυτούς το συναίσθημα της δυσαρέσκειας.

Οι παράγοντες παρακίνησης είναι εκείνες οι πτυχές της δουλειάς που κάνουν τους ανθρώπους να θέλουν να εκτελέσουν την εργασία και τους γεμίζουν με ικανοποίηση. Είναι όμως απαραίτητη η παρουσία των παραγόντων διατήρησης, που είναι απαραίτητοι για τη μη ύπαρξη δυσαρέσκειας στους εργαζομένους, για να εκδηλωθεί ή δυναμική των παραγόντων παρακίνησης.

Οι παράγοντες διαχείρισης περιλαμβάνουν πτυχές από το εργασιακό περιβάλλον όπως οι συνθήκες εργασίας, τα διαπροσωπικά θέματα, οι οργανωτικές πολιτικές, η ασφάλεια και η κατοχύρωση της θέσης εργασίας, κ.ο.κ (Hackman & Oldham, 1976).

Οι παράγοντες παρακίνησης που σχετίζονται και είναι ισχυροί και καθοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης από την εργασία είναι οι ακόλουθοι : η αίσθηση της επίτευξης του στόχου, η αναγνώριση, η φύση της εργασίας, ο καθορισμός ξεκάθαρων ρόλων και υπευθυνοτήτων, η ανέλιξη (Syptak, Marsland & Ulmer, 1999).

### **Η Θεωρία ERG του Alderfer (1969-1978 )**

Η θεωρία ERG αναπτύχθηκε μεταξύ 1961 και 1978 και ο στόχος της είναι να γίνουν κατανοητοί οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ενδογενή ατομική και εργασιακή συμπεριφορά του κάθε ατόμου. Είναι η τελευταία από τις θεωρίες περιεχομένου που εξετάζουν τους ενδογενείς παράγοντες που προκαλούν ένα άτομο να ακολουθήσει συγκεκριμένες δράσεις (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2008).

Ο Alderfer ταξινομεί τις ανάγκες του ατόμου σε τρεις κατηγορίες : τις υπαρξιακές ανάγκες, τις σχεσιακές ανάγκες και τις ανάγκες ανάπτυξης. Καθώς στη θεωρία ERG και σε αντίθεση με τη θεωρία των αναγκών του Maslow, τα επίπεδα δεν είναι διακριτά και αυστηρά οριοθετημένα αλλά μπορεί κάποιος να πάει από το ένα επίπεδο ικανοποίησης σε οποιοδήποτε άλλο, υπάρχει ένας άπειρος συνδυασμός καταστάσεων που περνάνε μέσα από την ικανοποίηση των «υπαρξιακών αναγκών», των «αναγκών σχέσεων» και των «αναγκών ανάπτυξης» και επιτρέπουν στον εργαζόμενο να είναι ικανοποιημένος (Μανασάκης, 2002).

### **5.2.3 ΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ**

Οι θεωρίες της διαδικασίας επικεντρώνονται κυρίως στη γνωστική διαδικασία που καθορίζει για κάθε εργαζόμενο το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία του. Στην πραγματικότητα, η θεωρία της προσδοκίας (Vroom, 1982), η θεωρία των στόχων (Locke,

1969), η θεωρία απόδοσης, η θεωρία συμπεριφοράς και η θεωρία της ίσης μεταχείρισης (Adams, 1963) είναι τα κλασικά παραδείγματα των θεωριών βάσει της διαδικασίας, που είναι γνωστές και ως μηχανιστικές θεωρίες. Αυτές οι θεωρίες υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να εξηγηθεί με την εξέταση και παρακολούθηση μεταβλητών, όπως η αξία, ο στόχος, η απόδοση και η συμπεριφορά (Hoy & Miskel, 1982).

### **Η Θεωρία των στόχων (Locke, 1969)**

Η θεωρία των στόχων εξηγεί την ικανοποίηση στην εργασία που δείχνουν οι εργαζόμενοι από την ευαισθητοποίηση τους για την επίτευξη ενός στόχου όταν το έργο ολοκληρωθεί (Locke, 1969). Οι υποθέσεις της θεωρίας στόχων είναι ότι οι συγκεκριμένοι στόχοι είναι ανώτεροι από τους γενικούς στόχους που υπάρχουν στο χώρο εργασίας και οι δύσκολες επιδιώξεις οδηγούν τους εργαζόμενους να δείχνουν ακόμη μεγαλύτερη απόδοση. Ο Locke (1970) υποστηρίζει ότι ο καθορισμός στόχων οδηγεί στην ικανοποίηση της εργασίας μέσω μιας σειράς διαδικασιών που περιλαμβάνουν :

- ✓ αναγνώριση υπαρχόντων στοιχείων (κίνητρα, εργαλεία, ενέργειες, αποτελέσματα)
- ✓ αξιολόγηση αυτών(γνώση, αξίες)
- ✓ συναισθήματα και επιθυμίες των συμμετεχόντων
- ✓ αναμενόμενα αποτελέσματα (κίνητρα, αντικείμενα, ενέργειες)
- ✓ νοοτροπία αποδοχής ή μη του προβλεπόμενου αποτελέσματος
- ✓ καθορισμός του στόχου
- ✓ κατάλογος απαιτούμενων δράσεων για την επίτευξη του στόχου

### **Η Θεωρία της ίσης μεταχείρισης (Adams, 1965)**

Η θεωρία της ίσης μεταχείρισης για την ικανοποίηση στην εργασία είναι μια εφαρμογή της θεωρίας των ίσων ευκαιριών του Adam (1965) και εξετάζει πως αντιλαμβάνεται κάποιος τη δίκαιη μεταχείριση όσον αφορά τις κοινωνικές σχέσεις και την εργασία. Η θεωρία βασίζεται στην αρχή ότι κάθε εργαζόμενος κατά τη διάρκεια μιας κοινωνικής ανταλλαγής, όπως είναι η εργασία,, αξιολογεί κάθε φορά το τι επωφελείται από την κοινωνική ανταλλαγή σε σχέση με τη ποσότητα της προσπάθειας που καταβάλλει αυτός σε σύγκριση με κάποιον άλλο (Walster, Berscheid & Walster (1973).

Όταν ένας εργαζόμενος διακρίνει ότι υπάρχει μια άνιση μεταχείριση μεταξύ δύο ατόμων ή κοινωνικών ομάδων ή ατόμων, είναι πιθανόν να απογοητευθεί και να θεωρήσει ότι δεν

αξίζει να προσπαθεί άδικα καθώς επωφελείται λιγότερο καταβάλλοντας ενδεχομένως περισσότερη προσπάθεια (Ζαλανός, 2002). Η συμμετοχή των εργαζομένων μπορεί να είναι ο χρόνος εργασίας, η σκληρή εργασία και οι προσωπικές θυσίες, η ευελιξία και η ανεκτικότητα, ο ενθουσιασμός και η αυτοθυσία. Απέναντι σε αυτές τις συνεισφορές τα αναμενόμενα οφέλη περιλαμβάνουν την ασφάλεια εργασίας, την εκτίμηση, τον μισθό, την αναγνώριση, τη φήμη, τις ευθύνες την αίσθηση της επίτευξης, και τον έπαινο. Κάθε φορά γίνεται σύγκριση των θετικών και αρνητικών αποτελεσμάτων που ένας εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι έχει υποστεί σε σύγκριση με κάποιον άλλο (Huseman, Hatfield & Miles, 1987).

Το βασικό αποτέλεσμα που αξιολογείται βάσει της θεωρίας της ίσης μεταχείρισης είναι οι αποδοχές. Αν ένας εργαζόμενος αισθάνεται ότι δεν πληρώνεται ανάλογα, θα είναι δυσαρεστημένος και, μπορεί τελικά να οδηγηθεί σε χαμηλή απόδοση και έλλειψη κινήτρων. Αντίθετα, όταν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι η προσφορά του ανταμείβεται είναι πιο ικανοποιημένος και παρακινείται να αποδώσει καλύτερα στο έργο του. Σύμφωνα με τον Adams (1963), όταν ένα άτομο αντιλαμβάνεται ότι υπάρχει ανισότητα, γίνεται φορέας μιας μορφής έντασης που είναι «ανάλογη με το μέγεθος της υπάρχουσας ανισότητας». Ο εργαζόμενος συνήθως αντιδρά με τρόπο που μειώνει την ένταση σε αυτόν. Η θεωρία των μετοχών προσδιορίζει τέσσερις μηχανισμούς που δημιουργούν την ικανοποίηση (δυσαρέσκεια) από την εργασία.

Οι εργαζόμενοι επιδιώκουν πάντοτε να μεγιστοποιήσουν τα αποτελέσματά τους (οφέλη μείον προσπάθειες).

Οι ομάδες μπορούν να μεγιστοποιήσουν τις συλλογικές ανταμοιβές αναπτύσσοντας αποδεκτά συστήματα για δίκαιη κατανομή του κόστους προσπάθειας ανταμοιβών μεταξύ των μελών. Δηλαδή η αντίληψη για τα συστήματα ισότητας θα εξελίσσεται μέσα σε ομάδες και με τον τρόπο αυτό θα παρακινηθούν άλλες ομάδες να αποδεχθούν και να προσχωρήσουν επίσης σε αυτά τα συστήματα.

Όταν οι εργαζόμενοι βρεθούν να συμμετέχουν σε άδικες σχέσεις αμοιβών, δυσαρεστούνται και αγχώνονται. Η θεωρία εξηγεί ότι σε αυτή την κατάσταση, το άτομο που έχει «πάρα πολύ» μεγάλα οφέλη αισθάνεται ντροπή ή ενοχή όσο και ο εργαζόμενος που παίρνει «πολύ μικρή ανταμοιβή» αισθάνεται δυσαρεστημένος, θυμωμένος ή ταπεινωμένος.

Οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται ότι βρίσκονται σε άδικη σχέση προσπαθούν εν γένει να κρύψουν τη δυσαρέσκειά τους και για το λόγο αυτό η δυσαρέσκεια δύσκολα ανιχνεύεται. Η θεωρία της ίσης μεταχείρισης έχει εκτεταμένες συνέπειες για, την αποτελεσματικότητα, τις επιδόσεις, την παραγωγικότητα και τους στόχους καθώς και το ηθικό των εργαζομένων στην οργάνωση. Ένα βασικό συμπέρασμα της είναι ότι απέδειξε ότι οι εργαζόμενοι βλέπουν τον εαυτό τους, ως προς τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται, σε σύγκριση με το περιβάλλον και τις ομάδες και τα συστήματα που υπάρχουν μέσα σε αυτό και όχι μεμονωμένα, έτσι όπως στη πραγματικότητα θα έπρεπε να αντιμετωπίζονται.

### **Η Θεωρία των προσδοκιών ( Vroom, 1982)**

Η θεωρία των προσδοκιών, που ονομάζεται και θεωρία της αξίας βασίζεται στις υποθέσεις ότι οι μεμονωμένες διαδικασίες λήψης αποφάσεων στις οργανώσεις εμπνέονται από την ικανότητα του ατόμου να σκέφτεται, να αιτιολογεί και να προβλέπει τα μελλοντικά γεγονότα. Η ατομική συμπεριφορά επηρεάζεται από τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των αξιών του εργαζόμενου με το υπάρχον εργασιακό κλίμα (Vroom, 1964). Η θεωρία της προσδοκίας υποστηρίζει ότι μια τέτοια αλληλεπίδραση συμβαίνει γύρω από τις έννοιες του σθένους, του μέσου και του προσδόκιμου. Η έννοια του σθένους αναφέρεται στην αντιληπτή αξία που ένα άτομο τοποθετεί στις προσδοκώμενες ανταμοιβές. Η οργάνωση είναι το μέσον που καθορίζει τη σχέση μεταξύ ατομικής απόδοσης και αναμενόμενων ανταμοιβών. Η προσδοκία συνεπάγεται την πεποίθηση του ατόμου ότι μια εργασία θα εκτελεστεί με ένα συγκεκριμένο επίπεδο επιτυχίας. Με λίγα λόγια, η θεωρία της προσδοκίας υποστηρίζει ότι η αποζημίωση των εργαζομένων είναι ανάλογη με το επίπεδο απόδοσής τους και ως εκ τούτου αποτελεί για αυτούς πηγή ικανοποίησης από την εργασία. Κάθε εργαζόμενος επιλέγει τη μορφή της συμπεριφοράς που ταιριάζει με το στόχο που έχει για να πετύχει ορισμένα αποτελέσματα. Αν όμως υπάρξει κάποια στιγμή μια απόκλιση θα οδηγήσει σε δυσαρέσκεια. Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1982) υποδεικνύει ότι ένας εργαζόμενος μπορεί να αποφασίσει να ολοκληρώσει μια εργασία βασισμένη στην αντιληπτή δίκαιη αξία της είτε αυτή συνεπάγεται υλικές ανταμοιβές είτε όχι.

#### 5.2.4 ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

##### Η θεωρία των χαρακτηριστικών εργασίας (Hackman & Oldham, 1976)

Το μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας εστιάζει στα χαρακτηριστικά της ίδιας της εργασίας. Προσδιορίζει πέντε βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας (ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα και είδος εργασίας, σημασία εργασίας, αυτονομία, ανατροφοδότηση) τα οποία με τη σειρά τους επηρεάζουν τρεις κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις (Σημασία, Ευθύνη, Γνώση των αποτελεσμάτων). Αυτά, με τη σειρά τους, επηρεάζουν τη σημαντικότητα των κινήτρων και τα αποτελέσματα της εργασίας (ικανοποίηση από την εργασία, απουσία από την εργασία). Η θεωρία προχωράει υποδηλώνοντας ότι το επιθυμητό είναι να μπορεί κάποιος να σχεδιάσει τα βασικά συστατικά μιας εργασίας έτσι ώστε να μεγιστοποιήσει την ικανοποίηση των ατόμων που ασχολούνται με αυτήν.

Η θεωρία αναγνωρίζει επίσης ότι τα βασικά χαρακτηριστικά δεν επηρεάζουν όλους τους εργαζόμενους με τον ίδιο τρόπο. Επηρεάζουν περισσότερο αυτούς που είναι νέοι στην εργασία και επιθυμούν να καταξιωθούν. Με βάση τη θεωρία, υπολογίζεται ένας δείκτης, ο Motivating Potential Score (MPS) που είναι ένας δείκτης που δηλώνει το πόσο πιθανό είναι μια συγκεκριμένη εργασία να επηρεάσει τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Ο MPS μπορεί να υπολογιστεί χρησιμοποιώντας τον τύπο

$$\text{MPS} = \text{Αυτονομία} \times \text{Feedback} \times (\text{Π.Δ} + \text{Ε.Ε} + \text{Σ.Ε}) / 3$$

Ο τύπος εξηγεί τα ευρήματα της έρευνας του Steel (2012) ότι οι θέσεις εργασίας που έχουν υψηλή παρακίνηση πρέπει να βρίσκονται επίσης υψηλά σε τουλάχιστον έναν από τους τρεις παράγοντες (Π.Δ, Ε.Ε, και Σ.Ε) και πρέπει επίσης να είναι υψηλά τόσο στην αυτονομία (AU) όσο και στην ανατροφοδότηση (FB). Η έρευνα του Steel δηλώνει επίσης ότι αν μια εργασία έχει υψηλό δείκτη MPS, η θεωρία των χαρακτηριστικών θέσης προϋποθέτει ότι τα κίνητρα, οι επιδόσεις και η ικανοποίηση από την εργασία θα είναι θετικά και η πιθανότητα αρνητικών αποτελεσμάτων (απουσίες και αποχωρήσεις) θα μειωθεί.

## **Η Θεωρία της απόκλισης**

Στη θεωρία των αποκλίσεων ορίζουμε την ικανοποίηση στην εργασία ως τη διαφορά μεταξύ του αναμενόμενου ή του επιθυμητού σε σύγκριση με ό, τι πραγματικά βιώνουμε (Festinger 1942)

Για πολλά χρόνια οι ερευνητές σε θέματα μάλιστα θεωρούσαν ότι η ύπαρξη ή όχι ικανοποίησης από την εργασία ήταν απλά ένα γνωστικό εγχείρημα όπου κάποιος συνέκρινε δύο καταστάσεις μεταξύ τους ως προς ορισμένα χαρακτηριστικά και η διαφορά που δημιουργούνταν επηρέαζε τα επίπεδα ικανοποίησης για την κάθε κατάσταση (Au et al. 2008). Η ακριβής μορφή επίπτωσης στην ικανοποίηση από την απόκλιση που υπάρχει μπορεί και να αλλάζει ανάλογα με το πλαίσιο, το μέγεθος που χρησιμοποιείται για τη σύγκριση και τα άτομα (Edwards και Cooper, 1990). Η σύγκριση γίνεται συνήθως σε σχέση με τα πρότυπα που έχει ο εργαζόμενος και χαρακτηρίζουν τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Στη πραγματικότητα η θεωρία των αποκλίσεων ενδιαφέρεται να συγκρίνει αυτό που αναμένουν οι εργαζόμενοι και αυτό που τελικά παίρνουν. Οι προσδοκίες, οι εκτιμήσεις και οι ελπίδες των εργαζομένων για ότι κάνουν είναι πάντοτε πιο σημαντικά από αυτά που έχουν στην πραγματικότητα. Η διαφορά μεταξύ των προσδοκιών και της πραγματικότητας είναι η αφετηρία αυτής της θεωρίας και συνήθως προσδιορίζεται από τις απαντήσεις στα τρία ερωτήματα των συγκεντρώσεων

- ✓ Τι επιθυμούν οι εργαζόμενοι;
- ✓ Ποιες είναι οι προσδοκίες τους;
- ✓ Τι μπορούν πραγματικά να έχουν

Η διαφορά που υπάρχει έχει ένα μέγεθος και μια κατεύθυνση (πρόσημο). Τόσο το μέγεθος της διαφοράς όσο και το πρόσημο (κατεύθυνση) της μπορεί να είναι καθοριστικής σημασίας για τον προσδιορισμό της ικανοποίησης (Klein et al., 2009).

## **Η Θεωρία των διαφορετικών καταστάσεων**

Οι θεωρίες των διαφορετικών καταστάσεων που αναπτύχθηκαν σχεδόν όλες στην αρχή της δεκαετίας του 90 από τους, Quarstein, McAfee, and Glassman σχηματικά αναφέρονται στο ότι η ικανοποίηση στην εργασία προσδιορίζεται από δύο παράγοντες : τα χαρακτηριστικά και τις περιστασιακές δυνατότητες της κάθε κατάστασης που επικρατεί στις θέσεις εργασίας.



Η θεωρία των διαφορετικών καταστάσεων σχεδιάστηκε για να αντιμετωπίσει κάποιες ανωμαλίες που παρουσίαζαν οι δύο προηγούμενες κατηγορίες. Οι ανωμαλίες αυτές ήταν :

- ✓ γιατί οι εργαζόμενοι που κατέχουν φαινομενικά πολύ καλές θέσεις εργασίας όσον αφορά τα παραδοσιακά κριτήρια της εργασίας, όπως η αμοιβή και η αναγνώριση, μερικές φορές αναφέρουν ότι έχουν χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία τους,
- ✓ γιατί οι εργαζόμενοι που κατέχουν αντίστοιχες θέσεις εργασίας, με παρόμοια αμοιβή σε διαφορετικές οργανώσεις έχουν διαφορετικά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία και
- ✓ γιατί τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου όταν η αμοιβή και τα άλλα κίνητρα παραμένουν σχετικά σταθερά

Η θεωρία υποδηλώνει ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι συνάρτηση ενός σχετικά μικρού συνόλου μεταβλητών που παραμένουν σταθερές και που ονομάζονται «Χαρακτηριστικά Καταστάσεων» και ενός γενικότερου, συνόλου μεταβλητών που το περιεχόμενό τους είναι πιο ρευστό και ονομάζονται « Περιστασιακά Συμβάντα». Η θεωρία των καταστάσεων θεωρεί ότι η συνολική ικανοποίηση από την εργασία θα μπορούσε καλύτερα να προβλεφθεί από ένα συνδυασμό των περιστασιακών συμβάντων και των χαρακτηριστικών κατάστασης, παρά από μια μεμονωμένη κατηγορία. Υποστηρίζει επίσης ότι τα περιστασιακά συμβάντα διαδραματίζουν κυρίαρχο ρόλο στον προσδιορισμό της επακόλουθης ικανοποίησης από την εργασία

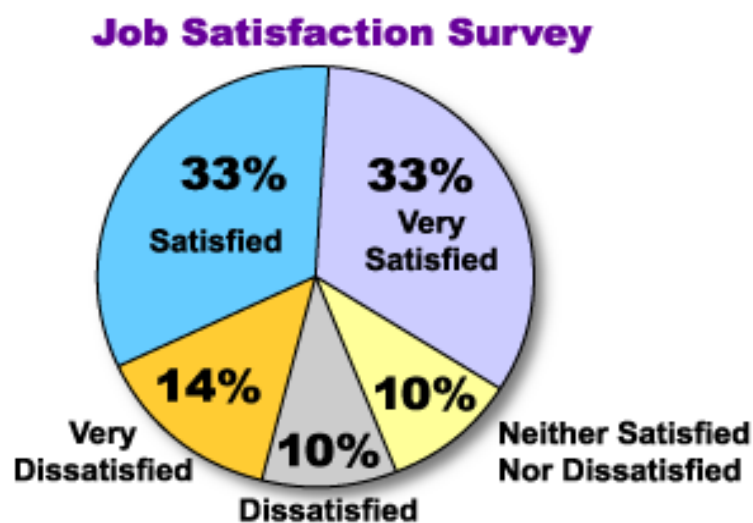
### **5.3 Η ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Εν γένει δεν είναι εύκολο να μετρηθεί η ικανοποίηση από την εργασία για τους εργαζόμενους καθώς υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις από άτομο σε άτομο και η ικανοποίηση είναι πολύ υποκειμενική υπόθεση.

Η μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία μπορεί να γίνει με δύο τρόπους. Ο πρώτος τρόπος είναι ο άμεσος και μπορεί να γίνει με την ερώτηση «Συνολικά πόσο ευχαριστημένος είστε από την εργασία σας;». Η βαθμολόγηση μπορεί να γίνει είτε σε ευθεία κλίμακα (π.χ. από το 0 έως το 10) είτε σε μια κλίμακα διαβάθμισης (κλίμακα Likert) με επιμέρους διαβάθμιση από το «Υπερβολικά» έως το «Καθόλου». Ο άλλος τρόπος είναι εκείνος που ο

ερευνητής προσδιορίζει τους βασικούς παράγοντες και τα στοιχεία της εργασίας, όπως η φύση της εργασίας, η επίβλεψη, η τρέχουσα αμοιβή, οι ευκαιρίες προώθησης και οι σχέσεις με τους συναδέλφους και ζητάει από τον ερωτώμενο μια αξιολόγηση για κάθε παράγοντα ξεχωριστά προσθέτοντας στη συνέχεια τις επιμέρους αξιολογήσεις για να δημιουργήσει μια συνολική βαθμολόγηση της ικανοποίησης από την εργασία (Arnold, 1998) Οι έρευνες δείχνουν ότι συνήθως το επίπεδο ικανοποίησης μεταβάλλεται αρκετά ανάλογα με τον κάθε επιμέρους παράγοντα εργασίας και επομένως ο πρώτος τρόπος ενιαίος τρόπος μέτρησης είναι περισσότερο ισοπεδωτικός. Επίσης, σύμφωνα με τον Kerber και τον Campbell (1987), οι μετρήσεις ικανοποίησης των επιμέρους παραγόντων που επικρατούν στην εργασία συμβάλλουν στον εντοπισμό συγκεκριμένων πτυχών μιας εργασίας που απαιτούν βελτίωση και τα ευρήματα μπορούν να βοηθήσουν τις ενδιαφερόμενες οργανώσεις να βελτιώσουν τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία ή να κατανοήσουν οργανωτικά ζητήματα όπως, για παράδειγμα οι απαιτητικοί ρυθμοί εργασιών.

Αν και οι αριθμοί αλλάζουν εντυπωσιακά ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της εργασίας σε γενικές γραμμές μπορεί να αναφερθεί ότι τα 2/3 των εργαζομένων είναι από λίγο έως πάρα πολύ ευχαριστημένοι από την εργασία τους, ενώ το 1/3 εξ' αυτών είναι από λίγο έως καθόλου ευχαριστημένοι. Αυτό δείχνουν και τα αποτελέσματα της έρευνας της Fabricators and Manufacturers Association (FMA) που έγινε το 2002



Εικόνα 5.2 η κατανομή των ερωτηθέντων όσον αφορά την ικανοποίηση από την εργασία τους (πηγή : the fabricator.com)

Ο Fields (2002),σε έρευνα του περιέγραψε διάφορες προτάσεις για μέτρηση της ικανοποίησης στην εργασία που παρουσιάσθηκαν από διάφορους ερευνητές. Οι πιο ενδιαφέρουσες από τις προτάσεις αυτές είναι :

**Ο περιγραφικός δείκτης εργασίας (JDI)** που αναπτύχθηκε από τους Smith, Kendall, and Hulin (1969) περιλαμβάνει 72 παράγοντες που αφορούν τις πέντε πλευρές της εργασίας, τη φύση της εργασίας, την ανταμοιβή, την εξέλιξη, την εποπτεία και τους συνεργάτες. Η τελική βαθμολόγηση γίνεται με την εύρεση ενός σταθμισμένου μέσου όρου για όλους τους παράγοντες.

**Η μέτρηση της ικανοποίησης εργασίας σε σχέση με τις προσδοκίες.** Οι Bacharach, Bamberger και Conley (1991) ανέπτυξαν αυτό το μέγεθος που αξιολογεί το βαθμό «συμφωνίας μεταξύ της αντίληψης για τη ποιότητα των ευρύτερων πτυχών μιας εργασίας που προσδοκεί ο εργαζόμενος και τη πραγματική κατάσταση που υπάρχει.. Είναι πιο αποτελεσματικό για τον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο, οι πιέσεις για την άσκηση του ρόλου, οι συγκρούσεις ρόλων ή οι αμφιβολίες σχετικά με το περιεχόμενο της θέσης εργασίας μπορούν να παρεμποδίσουν έναν υπάλληλο να καλύψει τις προσδοκίες του για εργασία (Fields, 2002).

**Το ερωτηματολόγιο ικανοποίησης της Μινεσότα (MSQ).** Πρόκειται για μια εκτεταμένη έρευνα που αποτελείται από 100 ερωτήσεις που βασίζονται σε 20 δευτερεύουσες κλίμακες που μετράνε την ικανοποίηση σε σχέση με την ικανότητα, την αξιοποίηση, την επίτευξη, τη δραστηριότητα, την πρόοδο, τις αρχές του κάθε εργαζόμενου και τις πολιτικές και πρακτικές της εταιρείας.Επίσης αξιολογούν τη δημιουργικότητα, την ανεξαρτησία, τις ηθικές αξίες, την αναγνώριση, την ευθύνη, την ασφάλεια, την κοινωνική υπηρεσία, την κοινωνική θέση, την εποπτεία και τις ανθρώπινες σχέσεις, την εποπτεία ως προς την τεχνική ικανότητα και τις συνθήκες εργασίας. Υπάρχει μια συντομότερη έκδοση του MSQ που αποτελείται από 20 στοιχεία, που χωρίζονται σε δύο υπο-κλίμακες για ενδογενή και εξωγενή ικανοποίηση.

**Η έρευνα διάγνωσης της ικανοποίησης.** Οι Hackman και Oldham (1974) ανέπτυξαν αυτή την έρευνα η οποία μετρά τόσο τις γενικές όσο και κάποιες ειδικές πτυχές της ικανοποίησης από την εργασία. Υπάρχουν τρεις διαστάσεις της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία, οι οποίες περιλαμβάνουν τη γενική ικανοποίηση, το εσωτερικό κίνητρο για άσκηση εργασίας και την ικανοποίηση της ανάπτυξης. Οι τρεις αυτές διαστάσεις συνδυάζονται σε

ένα ενιαίο μέγεθος. Οι πτυχές που μετρούνται στην έρευνα περιλαμβάνουν την ασφάλεια, την ανταμοιβή, τους συνεργάτες στο χώρο εργασίας και την εποπτεία.

Στη μελέτη του ο Fields παρουσιάζει και άλλες προτάσεις μέτρησης της ικανοποίησης των εργαζομένων που περιγράφουν την άποψη ενός εργαζόμενου για μία ή περισσότερες πτυχές της εργασίας του.

## 5.4 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Έχει διαπιστωθεί ότι μερικοί εργαζόμενοι είναι πιο ευχαριστημένοι σε μια εργασία από άλλους απλά γιατί είναι διαφορετικοί χαρακτήρες και έχουν διαφορετικές αξίες και προτεραιότητες στη ζωή τους. Αν ήταν όμως μόνο αυτός ο λόγος θα ήταν πιο δύσκολο να μπορέσει μια επιχείρηση να αλλάξει ιδιαίτερα το κλίμα. Φαίνεται όμως ότι η ικανοποίηση στην εργασία μπορεί να αλλάξει όχι μόνο από τους ίδιους τους εργαζόμενους αλλά και από τις συνθήκες που επικρατούν στο χώρο εργασίας. Έχει επομένως σημασία να δούμε ποια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά της ικανοποίησης στην εργασία. Κάποια από αυτά είναι :

- ✓ Οι προκλήσεις στην εργασία
- ✓ Η αυτονομία εργασίας
- ✓ Οι καλές αμοιβές
- ✓ Η υποστήριξη από τους προϊσταμένους
- ✓ Οι σχέσεις με τους συναδέλφους
- ✓ Η προσωπική ικανοποίηση από το είδος εργασίας
- ✓ Η ιστορική συσχέτιση

Έχοντας προσδιορίσει τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία, προτείνονται, από τους ειδικούς του μάνατζμεντ, κάποιες απλές, πρώτες διορθωτικές κινήσεις, πριν χρειασθεί ολοκληρωτική αλλαγή του εργασιακού περιβάλλοντος. Οι λύσεις αυτές είναι :

- ✓ Η κατανόηση ότι κάποιες αλλαγές μπορούν να πυροδοτήσουν μεγάλες μεταβολές στην ικανοποίηση από την εργασία σε σχέση με άλλες χωρίς να έχουν κατ' ανάγκη μεγαλύτερο κόστος ή μεγαλύτερες απαιτήσεις κινητοποίησης.

- ✓ Η προσπάθεια να τοποθετηθούν οι νεοπροσληφθέντες σε ομάδες εργαζομένων που είναι ήδη ευχαριστημένοι με την εργασία τους, ώστε να τους μεταγγίσουν μέρος από την ικανοποίηση τους.
- ✓ Η αναζήτηση των παραγόντων εκείνων που ενδιαφέρουν περισσότερο τους εργαζόμενους σε ένα σύνολο ώστε αυτοί να είναι οι πρώτοι παράγοντες που θα καλυφθούν με τις ανταμοιβές.
- ✓ Η αξιολόγηση των επιπέδων ικανοποίησης των εργαζομένων για επιμέρους καταστάσεις που επικρατούν στο χώρο εργασίας
- ✓ Η συνειδητοποίηση ότι η ικανοποίηση για την εργασία εξαρτάται από τις αντιλήψεις που έχουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι για την εργασία, όχι από τις αντιλήψεις που έχει η εταιρία
- ✓ Η αναζήτηση πάντοτε των αιτιών που οδηγούν κάποιους να αποδίδουν καλά και κάποιους όχι. Δεν σημαίνει ότι όσοι αποδίδουν καλά είναι ευχαριστημένοι από την εργασία τους και όσοι δεν αποδίδουν καλά δεν είναι.

## 5.5 ΤΑ ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ ΜΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Οι τρόποι που ένας εργαζόμενος διαλέγει για να εκφράσει την έλλειψη ικανοποίησης από την εργασία που κάνει μπορεί να είναι πολλοί. Οι πιο συχνοί είναι όμως οι εξής : οι αποχωρήσεις, οι αντιδράσεις, η έλλειψη συμμετοχής, η αδιαφορία, οι συχνές απουσίες, η έλλειψη σεβασμού στην εταιρία.

**Οι αποχωρήσεις :** εκδηλώνεται είτε με άμεση παραίτηση από την εργασία ή με την ανάδειξη συμπεριφορών που οδηγούν στην αποχώρηση (απόλυση) από την εργασία. Η συσχέτιση μεταξύ έλλειψης ικανοποίησης και αποχωρήσεων (παραιτήσεων) από την εργασία είναι υψηλή.

**Οι αντιδράσεις :** στους χώρους εργασίας οι αντιδράσεις μπορεί να είναι εποικοδομητικές, όταν για παράδειγμα αφορούν προτάσεις για βελτιώσεις, συζητήσεις με τους προϊσταμένους για προβλήματα που υπάρχουν, συμμετοχικές διαδικασίες. Όταν όμως οι υγιείς αντιδράσεις λείπουν και υπάρχουν μόνο δικαιολογίες, παράπονα, αντεγκλήσεις και τσακωμοί αυτά είναι συμπτώματα έλλειψης ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία.

**Η αδιαφορία :** είναι η παθητική αποδοχή της επιδείνωσης των συνθηκών, οι συχνές καθυστερήσεις, η μειωμένη προσπάθεια που καταβάλλεται και το αυξημένο ποσοστό σφαλμάτων.

**Οι συχνές απουσίες :** αν και υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στη συχνότητα απουσιών και την ικανοποίηση από την εργασία δεν θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική καθώς υπάρχουν πολλοί άλλοι παράγοντες που συμμετέχουν επίσης ενεργά. Στη πραγματικότητα οι απουσίες συνδέονται με την γενικότερη έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία, της οποίας η έλλειψη ικανοποίησης είναι μόνο ένα κομμάτι.

**Η έλλειψη σεβασμού :** Ο σεβασμός και η εμπιστοσύνη στην εταιρία κτίζονται βέβαια με τα χρόνια αλλά για να ολοκληρωθούν χρειάζεται να υπάρχει εμπιστοσύνη προς την εταιρία και τη διοίκησή της ότι «κάνει το σωστό». Η θετική και αισιόδοξη προσέγγιση μπορεί βέβαια να περιλαμβάνει και τυχόν διαφωνίες και επικρίσεις αλλά περιορισμένες στην έκφραση τους. Όταν αρχίζουν οι ενστάσεις, τα παράπονα και οι άσκημες κριτικές να εκφράζονται προς όλες τις κατευθύνσεις, αυτό είναι ένδειξη ότι υπάρχει έλλειμμα ικανοποίησης από την εργασία.

Όταν υπάρχουν κάποιες από τις καταστάσεις αυτές οι επιπτώσεις είναι μεγάλες τόσο στην απόδοση όσο και στα αποτελέσματα της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Για κάποιες από αυτές όμως έχει σημασία όχι μόνο η εμφάνιση τους αλλά και η έλλειψη της θετικής συμμετοχής τους. Η έλλειψη θετικών αντιδράσεων για παράδειγμα και η εμφάνιση μόνο αρνητικών αντιδράσεων προκαλεί διπλή ζημιά στην εταιρία. Αν οι εργαζόμενοι ακολουθούν παθητικά και μόνο τις οδηγίες που τους δίνονται χωρίς ποτέ να αυτενεργούν, χρειάζεται να αναζητηθούν οι αιτίες μια από τις οποίες είναι και η δυσαρέσκεια από την εργασία.

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια σημαντική μεταβλητή που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την αξιολόγηση της επιτυχίας μιας οργάνωσης. Για να είναι ένας οργανισμός παραγωγικός, θα πρέπει να ικανοποιούνται σε γενικές γραμμές οι αναζητήσεις που έχουν οι εργαζόμενοι στο θέμα της εργασίας τους.

Εξ' αιτίας λοιπόν της σημασίας της ικανοποίησης από την εργασία δημιουργήθηκαν αρκετές θεωρίες που προσπάθησαν να διερευνήσουν τα ερεθίσματα που διαμορφώνουν την ολική

ικανοποίηση από την εργασία. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τον καθορισμό του πόσο ικανοποιημένος είναι ένας υπάλληλος με τη δουλειά του και δεν είναι πάντα εύκολο να προσδιοριστεί ποιοι παράγοντες από όλους είναι οι πιο σημαντικοί για κάθε εργαζόμενο. Η ικανοποίηση από την εργασία είναι πολύ υποκειμενική για κάθε εργαζόμενο και κάθε κατάσταση που αξιολογείται έχει διαφορετική αξιολόγηση ανάλογα με τον εργαζόμενο.

Υπάρχουν όμως διάφορα στοιχεία που θεωρούνται ζωτικής σημασίας για την συμμετοχή τους στην ικανοποίηση από την εργασία όπως : η αμοιβή, η εξέλιξη, οι συνθήκες εργασίας, η επικοινωνία, η ασφάλεια, η παραγωγικότητα, και η ίδια η φύση της δουλειάς. Αυτές οι μεταβλητές είναι σημαντικές, διότι όλες επηρεάζουν τον τρόπο που αισθάνεται κάποιος για τη δουλειά του.. Κάθε ένας από αυτούς τους παράγοντες συμμετέχει διαφορετικά στην ικανοποίηση ενός ατόμου από την εργασία του.

Τα ερωτηματολόγια επιτρέπουν στους μάνατζερς να αξιολογήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων στις διάφορες θέσεις εργασίας και να διαπιστώσουν τις κοινές ή τις επιμέρους αιτίες του προβλήματος, αν υπάρχει. Η κάθε οργάνωση πλέον μπορεί στη συνέχεια να λάβει τα κατάλληλα μέτρα ώστε να λυθούν τα διάφορα προβλήματα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

### ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ

#### 6.1 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην εργασία που έγινε ακολουθήθηκε η πρωτογενής έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο απεστάλη για να συμπληρωθεί ηλεκτρονικά και ανώνυμα. Με τον τρόπο αυτό επιδιώχθηκε να συλλεχθούν όσο το δυνατόν περισσότερα στοιχεία από απαντήσεις μέσα σε μικρό χρονικό περιθώριο. Το ερωτηματολόγιο ήταν το ίδιο για όλους και ήταν ανώνυμο, δημιουργήθηκε δε βάσει των ερεθισμάτων που διαμορφώθηκαν από τη βιβλιογραφική έρευνα που αφορούσε θέματα εργασιακής ικανοποίησης. Παρατίθεται στο παράρτημα 1 ενώ οι απαντήσεις συνοδεύουν τη παρούσα εργασία υπό μορφή αρχείου. Συνοδευτικά υπάρχει επίσης ένα αρχείο EXCEL το οποίο δημιουργήθηκε και χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Το ερωτηματολόγιο που απεστάλη στους ερωτώμενους αποτελείτο από τέσσερα μέρη. Το πρώτο μέρος είχε επτά ερωτήσεις που αφορούσαν τα δημογραφικά στοιχεία του ατόμου. Το δεύτερο μέρος είχε δύο ερωτήσεις που αφορούσαν την εικόνα της εταιρείας όπου εργάζονταν το άτομο.

Στη συνέχεια υπήρχε το τρίτο μέρος που περιελάμβανε επτά ενότητες με διαφορετικές προτάσεις η κάθε μια. Οι ενότητες αυτές αφορούσαν αντίστοιχους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση. Οι παράγοντες αυτοί ήταν : ο προϊστάμενος, το εργασιακό κλίμα, το στυλ διοίκησης και διαχείρισης της εταιρείας, τις συνθήκες εργασίας, το αντικείμενο εργασίας, τις αποδοχές, και τις προθέσεις που διαμορφώνονται στον καθένα.

Στη τελευταία ενότητα γίνεται μια προσπάθεια ανάδειξης των διαφορών μεταξύ της εντύπωσης που δημιουργεί κάποιο χαρακτηριστικό της εργασίας στα διάφορα άτομα σε σχέση με την εικόνα που έχουν στο μυαλό τους για το πώς ιδανικά θα πρέπει να είναι. Όσο η διαφορά μεταξύ των δύο μεγαλώνει τόσο το αίσθημα της έλλειψης ικανοποίησης από την εργασία θα ενισχύεται.

Όπως ειπώθηκε, κάθε ομάδα προτάσεων αφορούσε ένα παράγοντα αλλά υπήρχαν ερωτήσεις που όφειλαν την ύπαρξη τους σε μια μόνο θεωρία και άλλες που όφειλαν την ύπαρξη τους σε περισσότερες.

Στους πίνακες που ακολουθούν έγινε μια προσπάθεια να ομαδοποιηθούν οι αναφορές αυτές.



Παράγοντες	Ερωτήσεις	Θεωρία	Χαρακτηριστικό
Η αντίληψη για το μάντζιμεντ της οργάνωσης	11.1, 11.3, 11.4, 11.5, 11.6	Θεωρία του E.R.G. (Alderfer-1969)	Σχισιακές ανάγκες (11.3, 11.5) Ανάγκες ανάπτυξης (11.3, 11.6)
	11.2, 11.3, 11.4	Θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1964)	Γνωστική συνιστώσα της θεωρίας των προσδοκιών
	11.1, 11.5, 11.7	Θεωρία των δύο παραγόντων (Herzberg - 1959)	Εξωγενής (extrinsic) παράγοντας παρακίνησης (motivator)
	11.3, 11.7		Ενδογενής (intrinsic) παράγοντας παρακίνησης (motivator)

Παράγοντες	Ερωτήσεις	Θεωρία	Χαρακτηριστικό
Η εικόνα του προϊσταμένου στην οργάνωση	9.1, 9.3, 9.4, 9.5, 9.6	Θεωρία του E.R.G. (Alderfer-1969)	Σχισιακές ανάγκες & ανάγκες ανάπτυξης
	9.1, 9.5	Θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1964)	Συνασθηματική συνιστώσα της θεωρίας των προσδοκιών
	9.2, 9.3, 9.4	Θεωρία των καταστάσεων (1992)	
	9.1, 9.5	Θεωρία των ίσων ευκαιριών (Adams-1960)	Συνασθηματική συνιστώσα της θεωρίας των ίσων ευκαιριών
	9.2, 9.4, 9.5	Θεωρία των δύο παραγόντων (Herzberg - 1959)	Ενδογενής (intrinsic) παράγοντας παρακίνησης (motivator)
	9.1, 9.3, 9.6		Εξωγενής (extrinsic) παράγοντας παρακίνησης (motivator)

Παράγοντες	Ερωτήσεις	Θεωρία	Χαρακτηριστικό
Η εικόνα της οργάνωσης		Θεωρία του E.R.G. (Alderfer-1969)	Σχισιακές ανάγκες (13.3, 13.6) & ανάγκες ανάπτυξης (13.7)
	10.2, 10.4, 10.5	Θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1964)	Συνασθηματική συνιστώσα της θεωρίας των προσδοκιών
	10.1, 10.3, 10.4, 10.5	Θεωρία των καταστάσεων (1992)	
	10.2, 10.4	Θεωρία των ίσων ευκαιριών (Adams-1960)	Συνασθηματική συνιστώσα της θεωρίας των ίσων ευκαιριών
	10.4	Θεωρία των δύο παραγόντων (Herzberg - 1959)	Ενδογενής (intrinsic) παράγοντας παρακίνησης (motivator)
	10.2,		Εξωγενής (extrinsic) παράγοντας παρακίνησης (motivator)
	10.1, 10.3, 10.5		Ενδογενής (intrinsic) παράγοντας διατήρησης (Hygiene)

Παράγοντες	Ερωτήσεις	Θεωρία	Χαρακτηριστικό
Η αντίληψη για τις συνθήκες εργασίας στην οργάνωση	12.1,12.3,12.4	Θεωρία του E.R.G. (Alderfer-1969)	Υπαρξιακές ανάγκες
	12.2,12.3	Θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1964)	Συναισθηματική συνιστώσα της θεωρίας των προσδοκιών
	12.1,12.3,12.4	Θεωρία των καταστάσεων	
	12.1,12.2,12.3	Θεωρία των δύο παραγόντων (Herzberg - 1959)	Εξωγενής (extrinsic) παράγοντας διατήρησης (Hygiene)
	12.4,12.5,12.6		Εξωγενής (extrinsic) παράγοντας παρακίνησης (motivator)

Παράγοντες	Ερωτήσεις	Θεωρία	Χαρακτηριστικό
Η αντίληψη για το αντικείμενο εργασίας στην οργάνωση	13.3,13.6,13.7	Θεωρία του E.R.G. (Alderfer-1969)	Σχεσιακές ανάγκες (13.3,13.6) & ανάγκες ανάπτυξης (13.7)
	13.5,13.7	Θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1964)	Συναισθηματική συνιστώσα της θεωρίας των προσδοκιών
	13.2,13.4,13.6	Θεωρία των καταστάσεων (1992)	
	13.5,13.7	Θεωρία των ίσων ευκαιριών (Adams-1960)	Συναισθηματική συνιστώσα της θεωρίας των ίσων ευκαιριών
	13.1,13.2,13.3,13.4,13.5,13.6,13.7	Θεωρία των δύο παραγόντων (Herzberg - 1959)	Ενδογενής (intrinsic) παράγοντας παρακίνησης (motivator)

Παράγοντες	Ερωτήσεις	Θεωρία	Χαρακτηριστικό
Η αντίληψη για τις αποδοχές στην οργάνωση	14.1,14.3	Θεωρία του E.R.G. (Alderfer-1969)	Γνωστική συνιστώσα για τις υπαρξιακές ανάγκες
	14.1,14.2,14.3,14.4,14.6	Θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1964)	Επιθυμία (14.1, 14.2) και Προσδοκία(14.4) ανταμοιβών, προσδοκία απόδοσης (14.3)
	14.2,14.3,14.4,14.5	Θεωρία των καταστάσεων (1992)	
	14.2,14.3,14.6	Θεωρία των ίσων ευκαιριών (Adams-1960)	Γνωστική συνιστώσα της θεωρίας των ίσων ευκαιριών
	14.1,14.2,14.3,14.4,14.6	Θεωρία των δύο παραγόντων (Herzberg - 1959)	Εξωγενής (extrinsic) παράγοντας διατήρησης (Hygiene)

Παράγοντες	Ερωτήσεις	Θεωρία	Χαρακτηριστικό
Οι προθέσεις για το μέλλον στην οργάνωση	15.1, 15.2, 15.3, 15.4	Θεωρία του E.R.G. (Alderfer-1969)	Συναισθηματική συνιστώσα των υπαρξιακών αναγκών
	15.4, 15.5	Θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1964)	Προσδοκία ανταμοιβών, προσδοκία απόδοσης (15.5)
	15.1, 15.2, 15.3, 15.4, 15.5	Θεωρία των καταστάσεων (1992)	
	15.4, 15.5	Θεωρία των δύο παραγόντων (Herzberg - 1959)	Εξωγενής (extrinsic) παράγοντας διατήρησης (Hygiene)
	15.1, 15.2, 15.3		Ενδογενής (intrinsic) παράγοντας διατήρησης (Hygiene)

Παράγοντες	Ερωτήσεις	Θεωρία	Χαρακτηριστικό
Η εικόνα της οργάνωσης	Όλη η 16 (από Π έως Π2)	Η θεωρία της αντιληπτής πραγματικότητας (Discrepancy Theory)	Σύνθεση όλων των επιμέρους θεωριών αλλά διαφορετική προσέγγιση

Μόνο οι ερωτήσεις που αφορούσαν τα δημογραφικά στοιχεία ήταν ανοικτού τύπου. Όλες οι άλλες ερωτήσεις ήταν κλειστές ερωτήσεις με συγκεκριμένο περιεχόμενο που ακολουθούσαν την κλίμακα Likert 5 επιπέδων που ήταν τα εξής: “διαφωνώ πλήρως”, “διαφωνώ”, “ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ”, “συμφωνώ” και “συμφωνώ απόλυτα”. Η επιλογή να υπάρχει η ουδέτερη ενδιάμεση βαθμίδα έγινε συνειδητά καθώς ενδιέφερε, ειδικά σε κάποιες ερωτήσεις, να υπάρχει η αίσθηση του πλήθους όσων δεν ενδιαφέρονταν για τον συγκεκριμένο παράγοντα, μήπως δηλαδή κάποιος παράγοντας δεν είχε λόγο να υπάρχει.

Η χρήση του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου έδωσε αποτελέσματα που δεν υπάκουαν στη κανονική κατανομή και ως εκ τούτου δεν μπορούσε να χρησιμοποιηθεί με αξιοπιστία ένα

στατιστικό πακέτο τύπου SPSS οπότε επιλέχθηκε το excel που ήταν ένα πρόγραμμα λειτουργικό και απλό.

## 6.2 ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 6.2.1 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Οι ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο και επομένως και οι απαντήσεις που δόθηκαν καλύπτουν τρεις άξονες. Ο πρώτος είναι ο δημογραφικός άξονας, με στόχο να προσεγγίσουμε τα χαρακτηριστικά του δείγματος, ο δεύτερος άξονας είναι ο άξονας που αφορά τις προσλαμβάνουσες που έχουν οι ερωτώμενοι για διάφορα στοιχεία που χαρακτηρίζουν το μάνατζμεντ, και ο τρίτος άξονας είναι μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση του μάνατζμεντ που εφαρμόζει η εταιρεία.

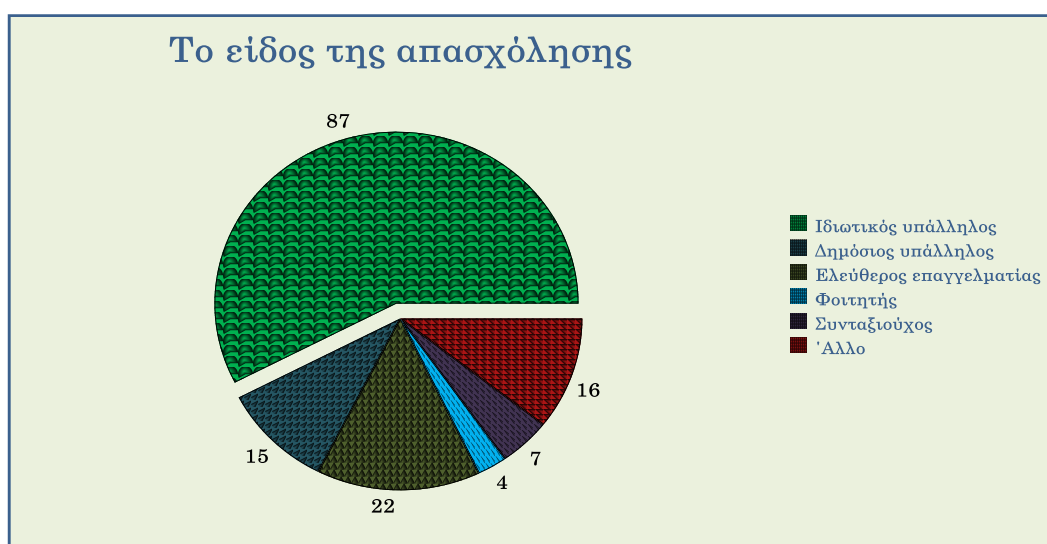
Οι αναλογίες μεταξύ εγγάμων και αγάμων στο δείγμα, είναι 40,9% (61 απαντήσεις) για τους έγγαμους, 51,9% (78 απαντήσεις) για τους άγαμους και 7,2% για τους άλλους (χήροι, διαζευγμένοι). Οι αναλογίες αυτές δεν είναι αντιπροσωπευτικές της πραγματικότητας που υπάρχει αλλά αποτέλεσμα της ηλεκτρονικής αποστολής των ερωτηματολογίων και δημιουργεί αλλοιώσεις στα αποτελέσματα καθώς διαφορετικά σκέπτεται και άλλες προτεραιότητες βάζει ένας άγαμος εργαζόμενος από ένα έγγαμο. Για παράδειγμα η βαρύτητα στον παράγοντα 'σίγουρη εργασία' είναι τελείως διαφορετική.

Η αναλογία μεταξύ των δύο φύλων αντιπροσωπεύει λίγο-πολύ τη πραγματικότητα καθώς οι γυναίκες που απάντησαν είναι περισσότερες από τους άνδρες, Οι αναλογίες εδώ είναι 52,6% για τις γυναίκες και 47,4% για τους άνδρες.

Περισσότεροι από τους μισούς που απάντησαν (87 απαντήσεις ή το 58% του δείγματος) δηλώνουν ότι εργάζονται ως ιδιωτικοί υπάλληλοι. Αν και πάλι πρόκειται για αναλογίες είδους επαγγέλματος διαφορετικές από τη πραγματικότητα μας βοηθάει καθώς αφορά την κύρια ομάδα όπου η εργασία συναντά όλους σχεδόν τους παράγοντες που η βιβλιογραφική έρευνα ανέδειξε ως βασικούς για την επίδραση τους στο θέμα της ικανοποίησης των εργαζομένων.

	Απασχόληση
Ιδιωτικός υπάλληλος	87
Δημόσιος υπάλληλος	15
Ελεύθερος επαγγελματίας	22
Φοιτητής	4
Συνταξιούχος	7
Άλλο	16

Το σχετικά μεγάλο ποσοστό των 'ελεύθερων επαγγελματιών' και των 'άλλο επάγγελμα' ( 22 και 16 απαντήσεις ή σε ποσοστά 14,7% και 10,7% αντίστοιχα) μας στερεί πολύτιμη πληροφόρηση καθώς οι κατηγορίες αυτές (ένας στους τέσσερεις που απάντησαν) δεν μπορούν να συνεισφέρουν, παρά μόνο θεωρητικά, σε μια σειρά θεμάτων όπως το υποκίνηση από τρίτους, παρακίνηση για εργασία, εργασιακές συνθήκες, καθώς μια σειρά άλλων θεμάτων.



Οι διάφορες ηλικιακές ομάδες του δείγματος, όπως ήταν αναμενόμενο λόγω του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, δεν είναι αντιπροσωπευτικές της πραγματικότητας καθώς το 67% των απαντήσεων έχουν δοθεί από νέους ηλικίας μέχρι 35 χρονών. Αυτό σημαίνει αμέσως ότι και η επόμενη ομάδα απαντήσεων που αφορά 'τα χρόνια εργασίας' είναι ανάποδα σε σχέση με μια κανονική κατανομή καθώς οι νέοι έχουν συνήθως και λιγότερα χρόνια εργασίας. Περισσότεροι από τους μισούς που απάντησαν (80 απαντήσεις ή το 53% του συνόλου) έχουν μέχρι 10 χρόνια εργασίας και επομένως ελάχιστη εμπειρία για τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση στην εργασία. Το 80% των απαντήσεων προέρχεται από εργαζόμενους που έχουν μέχρι 20 χρόνια εργασίας. Μόνο όμως το 27% έχει

από 10-20 χρόνια εργασία ομάδα που αναμενόταν να είναι η πιο περιεκτική μονάδα καθώς συγκεντρώνει τόσο την εμπειρία όσο και την δυναμική για απαιτήσεις και αλλαγές. Για τις δύο αυτές κατηγορίες απαντήσεων, 'ηλικία' και 'χρόνια εργασίας' δημιουργήθηκαν οι δύο πίνακες που ακολουθούν.

Χρόνια εργασίας	0-10	10-20	20-30	Πάνω από 30 χρόνια
<b>Αριθμός απαντήσεων</b>	80	40	25	5
<b>Ποσοστό (%)</b>	53,3	26,7	16,7	3,3
<b>Συνολικό Ποσοστό (%)</b>	53,3	80,0	96,7	100,0

Ηλικία	<26 χρονών	26-35 χρονών	36 έως 45 χρονών	46 έως 55 χρονών	Άνω των 55 χρονών
<b>Αριθμός απαντήσεων</b>	28	59	41	18	4
<b>Ποσοστό (%)</b>	18,7	39,3	27,4	11,9	2,7
<b>Συνολικό ποσοστό (%)</b>	18,7	58,0	85,4	97,3	100,0

Από τον πίνακα παρατηρούμε ότι υπάρχει ένα σημαντικό μέρος των απαντήσεων που προέρχεται από ένα δυναμικό κομμάτι των εργαζομένων, ηλικίας 36-45 ετών.

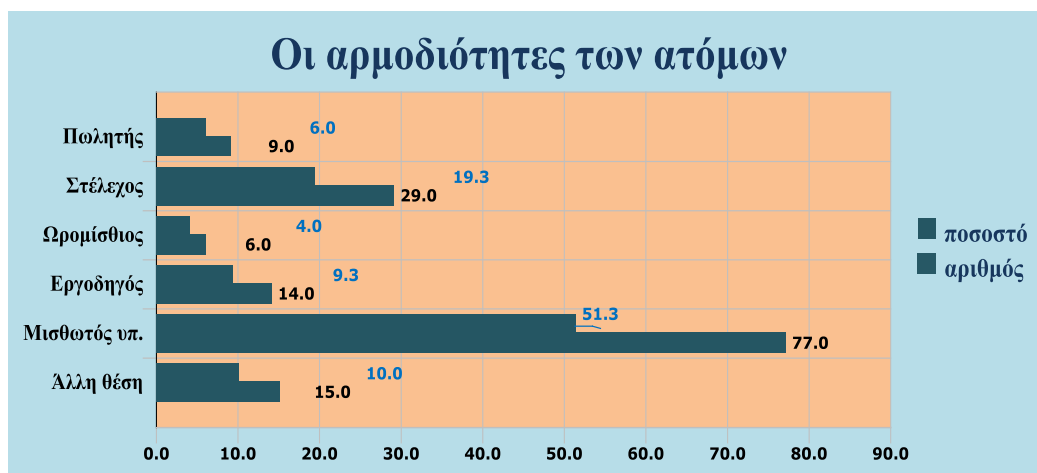
Στη συνέχεια της ανάλυσης των αποτελεσμάτων θα μας απασχολήσει ιδιαίτερα το κομμάτι των εργαζομένων ηλικίας 36-45 ετών με 10-20 χρόνια εργασιακή εμπειρία.

Ένα ακόμη εύρημα που δεν ανταποκρίνεται στη πραγματικότητα είναι το επίπεδο εκπαίδευσης. Όπως φαίνεται και από τα αποτελέσματα το 66% των απαντήσεων (99 απαντήσεις) έγιναν από άτομα με πανεπιστημιακή μόρφωση. Εξ αιτίας αυτής της διαφοράς οι απαντήσεις που δόθηκαν είναι επηρεασμένες (biased) καθώς οι έχοντες ανωτάτη εκπαίδευση αισθάνονται διαφορετικά και δέχονται με μεγαλύτερη δυσφορία κάποιες συμπεριφορές ή χαρακτηριστικά της εργασίας που οι έχοντες χαμηλότερο επίπεδο μόρφωσης αποδέχονται ευκολότερα.

Οι θέσεις που κατέχουν όσοι απάντησαν φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί

	Άλλη θέση	Μισθωτός υπ.	Εργοδηγός	Ωρομίσθιος	Στέλεχος	Πωλητής
ποσοστό	10.0	51.3	9.3	4.0	19.3	6.0
αριθμός	15.0	77.0	14.0	6.0	29.0	9.0

Όπως φαίνεται από τον πίνακα οι μισθωτοί αποτελούν κάτι παραπάνω από το ήμισυ του δείγματος. Πρόκειται για μια αδύνατη ερώτηση καθώς στη πραγματικότητα έπρεπε να είχε αντικατασταθεί από το υποκείμενο ' υπάλληλος γραφείου' καθώς και οι άλλες θέσεις του 'εργοδηγού', του 'πωλητή', ακόμη και του στελέχους είναι εν γένει θέσεις μισθωτών.



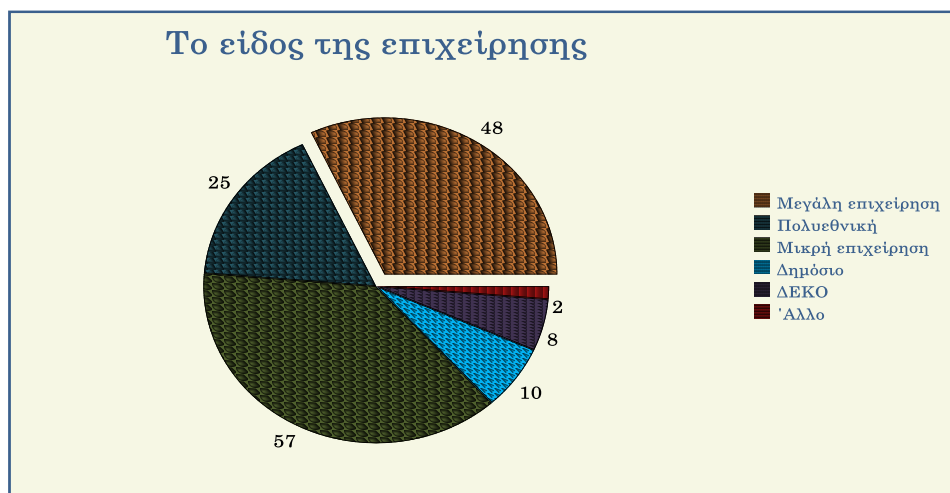
Ως εκ τούτου δεν θα την λάβουμε υπ' όψη στην επεξεργασία των αποτελεσμάτων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι το 50% από όσους απάντησαν εργαζόταν σε μεγάλες εταιρείες ή πολυεθνικές, ενώ μόνο ένα 12% εργαζόταν στο Δημόσιο (8% ως Δημόσιοι υπάλληλοι και 4% σε ΔΕΚΟ). Το ποσοστό των εργαζομένων στο Δημόσιο κρίνεται

ως χαμηλό σε σχέση με τη πραγματικότητα (από το στιγμή που το δείγμα μας αποτελείται από άτομα ικανά για εργασία).

	Category 1
Μεγάλη επιχείρηση	48
Πολυεθνική	25
Μικρή επιχείρηση	57
Δημόσιο	10
ΔΕΚΟ	8
Άλλο	2

Οι εργαζόμενοι σε μικρές επιχειρήσεις έχουν ένα ποσοστό 38%, ιδιαίτερα σημαντικό και κατά τεκμήριο αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού. Φαίνεται συνεπώς ότι υπάρχει μια αυξημένη συμμετοχή της ομάδας των εργαζομένων σε μεγάλες επιχειρήσεις και μάλιστα σε πολυεθνικές, σε σχέση με τον πραγματικό πληθυσμό.



Καθώς τα δύο σημαντικά κομμάτια της έρευνας είναι οι μεγάλες επιχειρήσεις και οι μικρές επιχειρήσεις, κρατάμε τα κομμάτια αυτά ως τα πιο σημαντικά και θα προσπαθήσουμε στη συνέχεια να τα συσχετίσουμε με τα αποτελέσματα από τις άλλες ερωτήσεις.

Η επόμενη ομάδα ερωτήσεων έχει σχέση με τη κατάσταση που βρίσκεται η εταιρεία. Συγκεκριμένα, ζητούνται πληροφορίες σχετικά με τον αριθμό των εργαζομένων σε αυτήν, τη κερδοφορία της και το αν είναι σε τροχιά ανάπτυξης ή αντίθετα έχει αρχίσει να συρρικνώνεται. Το σκεπτικό γύρω από τη χρησιμότητα των ερωτήσεων αυτών είναι ότι εν γένει οι συνθήκες τις οποίες βιώνει η εταιρεία αντανακλούν και στη δημιουργία αντίστοιχου κλίματος μέσα στην εργασία. Είναι ευκολότερο να είναι κάποιος ικανοποιημένος από τις συνθήκες εργασίας του σε μια κερδοφόρα εταιρεία που βρίσκεται



σε ανάπτυξη από μια εταιρεία που καταγράφει ζημιές και της οποίας οι δραστηριότητες συρρικνώνονται μέρα με την ημέρα.

Το θέμα του αριθμού των εργαζομένων είναι πιο σύνθετο. Οι επιχειρήσεις που έχουν μικρό αριθμό εργαζομένων έχουν εν γένει δημιουργήσει ένα οικογενειακό κλίμα που ευνοεί τις προσωπικές σχέσεις θετικές ή αρνητικές. Αντίθετα οι επιχειρήσεις που έχουν μεγάλο αριθμό εργαζομένων δημιουργούν πιο απρόσωπες σχέσεις χωρίς a priori να μπορεί κάποιος να πει αν είναι καλό ή κακό.

Στις συγκεκριμένες ερωτήσεις υπήρχαν 149 απαντήσεις. Από αυτές, ως προς τη κερδοφορία ή την ανάπτυξη, βγαίνουν εκτός όσες αφορούν τις Δημόσιες Υπηρεσίες ή ΔΕΚΟ (18). Παραμένουν επομένως για διερεύνηση 128. Τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνονται στον ακόλουθο πίνακα.

Από τις 128 επιχειρήσεις οι 109 (το 85,2%) είναι κερδοφόρες και οι 19 είναι ζημιογόνες. Για τη σημερινή κατάσταση της αγοράς η αναλογία αυτή δεν φαίνεται φυσιολογική, και πιστεύουμε ότι αυτό το γεγονός της εκλεκτικότητας του δείγματος ενδεχομένως θα επηρεάσει τα αποτελέσματα.

	<b>0-10 άτομα</b>	<b>10-100 άτομα</b>	<b>&gt;100 άτομα</b>
<b>Κερδοφόρες</b>	<b>28</b>	<b>43</b>	<b>38</b>
<b>Ζημιογόνες</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>5</b>
<b>Σε ανάπτυξη</b>	<b>15</b>	<b>31</b>	<b>17</b>
<b>Σε συρρίκνωση</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>3</b>

Παρατηρούμε όμως ότι στις μικρές επιχειρήσεις (λιγότερο από 10 άτομα) το ποσοστό των ζημιογόνων φθάνει το 21,5%, ενώ στις πολύ μεγάλες (περισσότερα από 100 άτομα) το ποσοστό μειώνεται στο 13,2% και στις μεσαίες είναι 18,6%. Όσο λοιπόν η εταιρεία στην οποία εργάζεται κάποιος είναι μεγάλη, μειώνεται η πιθανότητα να είναι ζημιογόνα και επομένως βελτιώνονται οι συνθήκες για να υπάρχει ικανοποίηση από την εργασία.

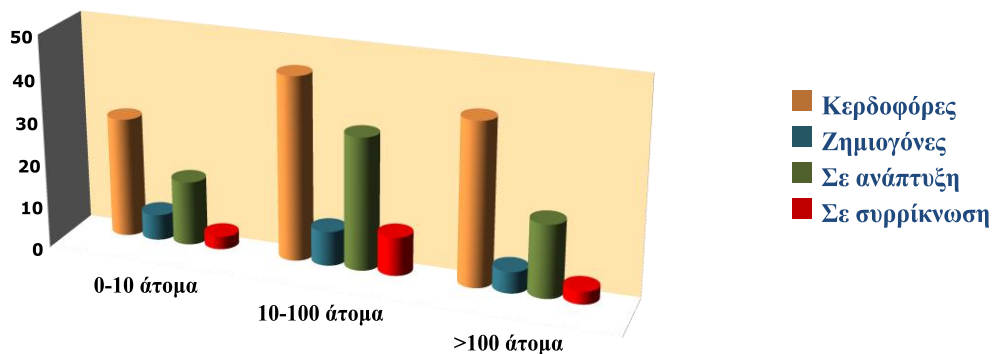
Όσον αφορά την ανάπτυξη στις μικρές επιχειρήσεις το 52% από τις εταιρείες με κερδοφορία αναπτύσσονται (15 από τις 28). Το ποσοστό αυτό αυξάνεται σε 72% για τις μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις και μειώνεται στο 44,7% για τις μεγάλες.

Από τα ευρήματα αυτά διαπιστώνεται ότι συντρέχουν οι λόγοι ώστε η πιθανότητα οι εργαζόμενοι σε μεσαίου μεγέθους κερδοφόρες επιχειρήσεις να είναι ικανοποιημένοι είναι μεγαλύτερη. Βέβαια το συμπέρασμα αυτό περιορίζεται καθώς για τις ζημιογόνες εταιρείες

η αναλογία εκείνων που συρρικνώνονται και δημιουργούν ανασφάλεια φθάνει το 29,3% όταν το ποσοστό αυτό είναι 20% για τις μικρές ζημιογόνες επιχειρήσεις και μόλις 17,6% για τις μεγάλες.

Για τις μικρές το εύρημα αυτό είναι φυσιολογικό επειδή είναι δύσκολο να συρρικνωθούν κάτω από ένα ελάχιστο όριο και για τις μεγάλες φαίνεται ότι έχουν την ανοχή να περιμένουν καλύτερες μέρες.

## Η κατάσταση που βρίσκονται οι εταιρείες



Στο δεύτερο μέρος της έρευνας η ανάλυση των αποτελεσμάτων οδηγεί στα εξής συμπεράσματα.

Στις πέντε πρώτες ερωτήσεις προσδιορίζεται το πώς οι υφιστάμενοι αισθάνονται ότι ο προϊστάμενος συμμετέχει και τους ενισχύει στις προσπάθειες τους στην εργασία. Οι ερωτήσεις αυτές είναι οι ακόλουθες

‘ Παρακαλούμε σημειώστε σε κλίμακα 1 έως 5 πόσο συμφωνείτε με τη πρόταση που αναγράφεται και χαρακτηρίζει τον προϊστάμενο σας’

*ΠΡ1 : Επικοινωνεί μαζί μου αποτελεσματικά και αξιόπιστα*

*ΠΡ2 : Οι οδηγίες που μου δίνει είναι μεθοδικές, απλές και κατανοητές*

*ΠΡ3 :Είναι πάντα στη διάθεση μου για να μου δίνει οδηγίες και για να ακούει τις παρατηρήσεις μου*

*ΠΡ4 : Ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες μου και απομακρύνει τους φόβους μου για πιθανή αποτυχία*

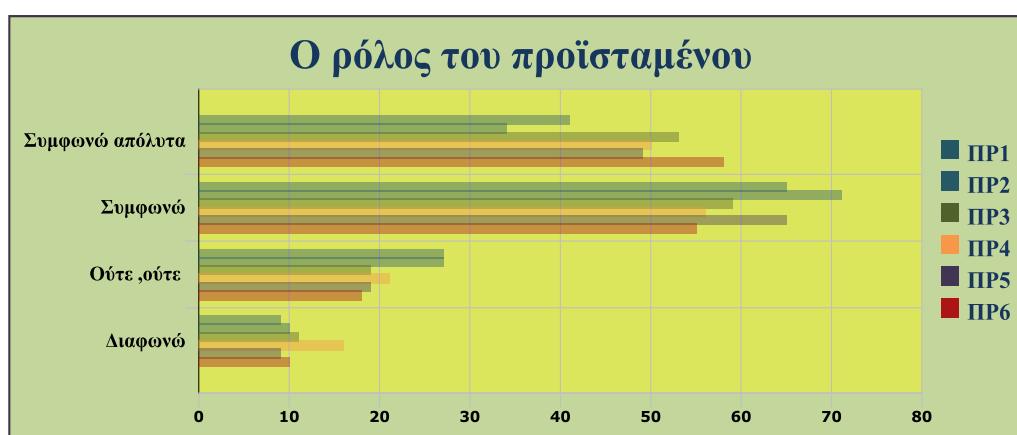
*ΠΡ5 : Αναγνωρίζει τις καλές επιδόσεις των υφισταμένων του*

ΠΡ6 : Συμμετέχει ενεργά στην επίλυση των κρίσιμων καταστάσεων

Ακολουθεί ο πίνακας με τις απαντήσεις

	Διαφωνώ	Ούτε ,ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
ΠΡ1	9	27	65	41
ΠΡ2	10	27	71	34
ΠΡ3	11	19	59	53
ΠΡ4	16	21	56	50
ΠΡ5	9	19	65	49
ΠΡ6	10	18	55	58

Όπως φαίνεται και από τον πίνακα δεν υπάρχει καμία απάντηση όπου να εκφράζεται η απόλυτη διαφωνία σε κάποια από τις 6 ερωτήσεις, ενώ αντίθετα, ένα μεγάλο ποσοστό, της τάξης του 15% -30% ανάλογα με την ερώτηση συμφωνεί απόλυτα με τις προτάσεις.



Οι πρώτες δύο προτάσεις που αφορούν την ενημέρωση και εκπαίδευση από τον προϊστάμενο συγκεντρώνουν ένα ποσοστό 74% που συμφωνούν με αυτές, φανερώνουν δηλαδή τη θετική γνώμη που έχουν τα άτομα για τη καθοδήγηση που δέχονται από τον προϊστάμενο τους. Από αυτό το ποσοστό ένα 26% βρίσκεται σε απόλυτη συμφωνία. Συγκεντρώνουν επίσης τα μεγαλύτερα ποσοστά ουδέτερης άποψης και κατά συνέπεια τα χαμηλότερα ποσοστά διαφωνίας (ποσοστό 7%).

Οι επόμενες δύο προτάσεις που αφορούν το coaching από τον προϊστάμενο εξακολουθούν να έχουν υψηλά ποσοστά που συμφωνούν με αυτές και μάλιστα περισσότερες απαντήσεις με απόλυτη συμφωνία. Πραγματικά, το 37% των απαντήσεων συμφωνεί απόλυτα με τη θετική εικόνα που παρουσιάζει η καθοδήγηση που γίνεται, ενώ στο σύνολο τους το 77% συμφωνεί. Ένα κομμάτι που στο προηγούμενο ζευγάρι προτάσεων είχε ουδέτερη άποψη

διαφοροποιείται εδώ και διαφωνεί με τις προτάσεις και τη θετική εικόνα για το coaching από τον προϊστάμενο που προβάλλουν.

<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ</b>						
Προέλευση διακύμανσης	SS	βαθμοί ελευθερίας	MS	F	τιμή-P	κριτήριο F
Γραμμές	807,86821	149	6,311470446	18,76462962	1,0737E-150	1,241191219
Στήλες	3,9031007	5	0,780620155	2,320861392	0,04187234	2,228104737
Σφάλμα	215,26356	745	0,336349322			
<b>Σύνολο</b>	<b>1027,0348</b>	<b>899</b>			<b>0,946708247</b>	

Τέλος οι δύο τελευταίες προτάσεις αφορούν τη συμμετοχή του προϊσταμένου στις

προσπάθειες που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι. Το ποσοστό όσων συμφωνούν γίνεται εδώ ακόμη πιο υψηλό, φθάνοντας το 80%, εκ των οποίων το 39,5% συμφωνούν πλήρως. Εδώ αντίθετα υπάρχει μια μετατόπιση απαντήσεων από την ουδέτερη γνώμη στη θετική καθώς ένα 4% προστίθεται σε όσους συμφωνούν με τις προτάσεις.

Έχουμε 6 διαφορετικές ερωτήσεις που έχουν για στόχο να προσδιορίσουν την συμμετοχή του υποκειμένου (attribute) “προϊστάμενος” στην ικανοποίηση από την εργασία. Η αξιολόγηση των ευρημάτων για τις 6 προτάσεις, που αποτελούν ένα ενιαίο σύνολο, έχει σημασία αν υπάρχει επαρκής συνάφεια μεταξύ τους. Αυτή υπάρχει αν ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach’s alpha είναι μεγαλύτερος του 0,7.

Ο συντελεστής Cronbach’s alpha υπολογίζεται από τον τύπο

$$\text{Cronbach's alpha} = 1 - (\text{Ms error} / \text{MS αριθμού παρατηρήσεων})$$

Όπου τα Ms error και MS αριθμού παρατηρήσεων προκύπτουν από την ανάλυση διακύμανσης δύο παραγόντων χωρίς αλληλεπίδραση.

Στην περίπτωση μας (παράρτημα 4) και ο συντελεστής Cronbach’s alpha είναι 0,947 > 0,7, επομένως έχουμε εξαιρετική συνάφεια και επομένως αξιοπιστία στη θεώρηση ότι όλες οι προτάσεις εκφράζουν το ίδιο ακριβώς πράγμα όσον αφορά τη συμμετοχή της γενικότερης μεταβλητής “προϊστάμενος” στο προσδιορισμό της ικανοποίησης από την εργασία.

Στην επόμενη ομάδα ερωτήσεων γίνεται προσπάθεια να προσδιορισθεί το κλίμα που υπάρχει στην εταιρεία μέσα από μια σειρά ερωτήσεων, όπως

*ΠΡ1 : Στην επιχείρηση υπάρχει μεγάλη κινητικότητα στη κάλυψη των θέσεων εργασίας*

*ΠΡ2 : Η επιχείρηση ανέχεται τις διαφορετικές απόψεις, ιδέες και συμπεριφορές*

*ΠΡ3 : Στην επιχείρηση έχει δημιουργηθεί ένα αίσθημα σταθερότητας και εμπιστοσύνης σε θέματα εργασίας*

*ΠΡ4 : Η πολιτική που εφαρμόζει η επιχείρηση είναι σύμφωνη με τα πιστεύω και τις αρχές μου*

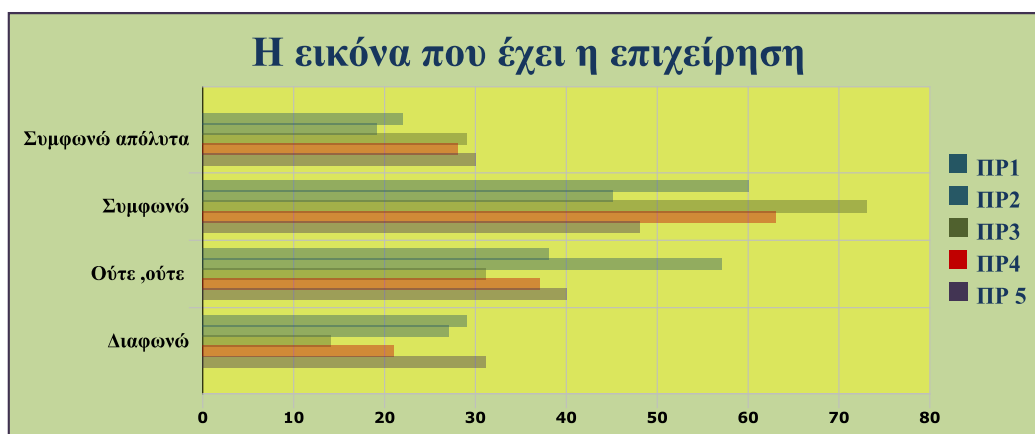
*ΠΡ5 : Η επιχείρηση φροντίζει εμένα και την οικογένεια μου στα προβλήματα μας*

Ο πίνακας με τις απαντήσεις είναι :

	Διαφωνώ	Ούτε ,ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<b>ΠΡ1</b>	29	38	60	22
<b>ΠΡ2</b>	27	57	45	19
<b>ΠΡ3</b>	14	31	73	29
<b>ΠΡ 5</b>	31	40	48	30
<b>ΠΡ4</b>	21	37	63	28

Στην ερώτηση ΠΡ1 σχετικά με τη κινητικότητα στις θέσεις, δείγμα ότι οι συνθήκες εργασίας δεν είναι ιδιαίτερα καλές, το 55% (82 απαντήσεις) θεωρεί ότι πράγματι είναι μεγάλη, ενώ μόνο ένα 20% (29 απαντήσεις) διαφωνεί με το συμπέρασμα αυτό.

Στην ερώτηση ΠΡ2, κατά πόσο η επιχείρηση ανέχεται τη διαφορετικότητα το 42% των απαντήσεων (64 απαντήσεις) θεωρεί ότι πράγματι υπάρχει ανοχή, το 18% διαφωνεί θεωρώντας ότι δεν υπάρχει και ένα πολύ υψηλό ποσοστό, το 39% (ή 57 απαντήσεις) δεν παίρνει θέση.



Στην ερώτηση ΠΡ3 που αναφέρεται στο αίσθημα ασφάλειας ως προς την εργασία που θεωρούν ότι υπάρχει στην εταιρεία, δύο στους τρεις θεωρούν ότι πράγματι υπάρχει το αίσθημα αυτό με το 20% των απαντήσεων να δηλώνουν μάλιστα ότι συμφωνούν απόλυτα με τη πρόταση αυτή. Το ποσοστό των όσων διαφωνούν είναι μόλις 9% και είναι το χαμηλότερο από όλα τα ποσοστά διαφωνίας που υπάρχουν. Το ίδιο συμβαίνει αλλά όχι σε τόσο ακραίο μέγεθος και με όσους δεν έχουν ξεκάθαρη άποψη.

Οι ίδιες περίπου αναλογίες, όχι όμως τόσο ακραίες, υπάρχουν και για την ερώτηση ΠΡ4 όσον αφορά τη ταύτιση της πολιτικής της εταιρείας με τα προσωπικά πιστεύω των εργαζομένων.

Για τη τελευταία ερώτηση σχετικά με το κατά πόσο η επιχείρηση ενδιαφέρεται για καθένα από τους εργαζόμενους σε αυτήν, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι μόνο ένας στους δύο απαντάει θετικά στο ερώτημα, ενώ σχεδόν ένας στους πέντε έχει αντίθετη άποψη και ένα

<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ</b>						
Προέλευση διακύμανσης	SS	βαθμοί ελευθερίας	MS	F	τιμή-P	κριτήριο F
Γραμμές	725,74190	149	4,870751039	7,380283191	1,29278E-84	1,218446036
Στήλες	22,56	6	3,76	5,697245574	7,96162E-06	2,108704745
Σφάλμα	590,01142	894	0,659968041			
Σύνολο	1338,3133	1049			<b>0,864503844</b>	

26,5% δεν έχει ξεκάθαρη άποψη.

Έχουμε 5 διαφορετικές ερωτήσεις που έχουν για στόχο να προσδιορίσουν την συμμετοχή του υποκειμένου (attribute) “κλίμα εργασίας” στην ικανοποίηση από την εργασία. Η αξιολόγηση των ευρημάτων για τις 5 προτάσεις που αποτελούν ένα ενιαίο σύνολο έχουν σημασία αν υπάρχει επαρκής συνάφεια μεταξύ τους.

Κατ’ αναλογίαν με τη προηγούμενη ομάδα έχουμε (παράρτημα 4) ότι ο συντελεστής Cronbach’s alpha είναι  $0,865 > 0,7$ , έχουμε επομένως πολύ καλή συνάφεια και επομένως αξιοπιστία στη θεώρηση ότι όλες οι προτάσεις εκφράζουν το ίδιο ακριβώς πράγμα όσον αφορά τη συμμετοχή της γενικότερης μεταβλητής “κλίμα εργασίας” στο προσδιορισμό της ικανοποίησης από την εργασία.

Με την επόμενη ομάδα ερωτήσεων γίνεται μια προσπάθεια να αξιολογηθούν τα διάφορα χαρακτηριστικά του μάνατζμεντ που εφαρμόζει η επιχείρηση. Η ομάδα περιλαμβάνει τις ακόλουθες ερωτήσεις

*ΠΡ 1 : Έχει δημιουργήσει μια πλήρη περιγραφή της θέσης εργασίας μου με τα καθήκοντα και τις υπευθυνότητες που έχω*

*ΠΡ 2 : Εφαρμόζει σε τακτά χρονικά διαστήματα την αξιολόγηση της απόδοσης όλου του προσωπικού*

*ΠΡ 3 : Είναι ελαστικό και κατανοεί τη σημασία τόσο της εργασίας όσο και της προσωπικής ζωής μου*

*ΠΡ 4 : Αναγνωρίζει και ανταμείβει τις ικανότητες και τα επιτεύγματα μου*

*ΠΡ 5 : Έχει δημιουργήσει ένα συλλογικό και οικείο περιβάλλον εργασίας*

*ΠΡ 6 : Φροντίζει για την ενημέρωση, την εξέλιξη και την εκπαίδευση των εργαζομένων του*

*ΠΡ 7 : Θεωρεί τους εργαζόμενους ως θεμελιώδη περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης*

Στον πίνακα που ακολουθεί εμφανίζονται τα αποτελέσματα από την ανάλυση των απαντήσεων.

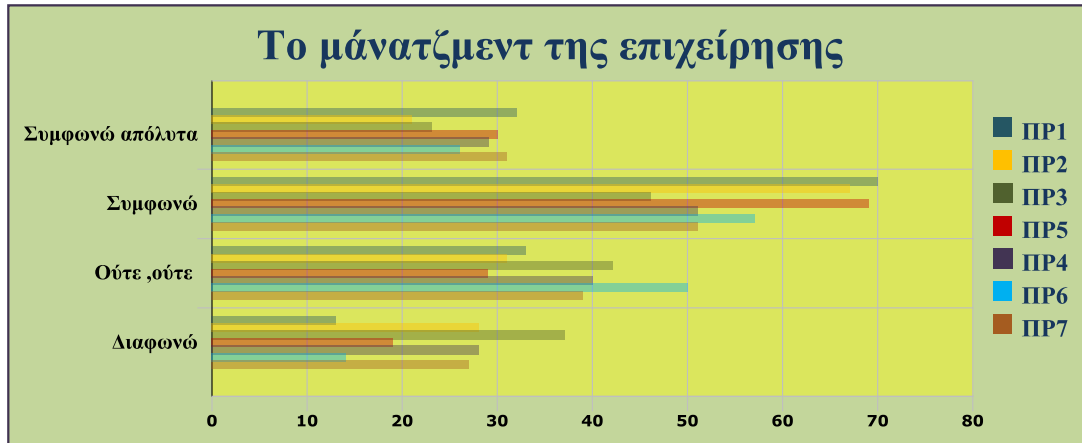
	Διαφωνώ	Ούτε ,ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<b>ΠΡ1</b>	13	33	70	32
<b>ΠΡ2</b>	28	31	67	21
<b>ΠΡ3</b>	37	42	46	23
<b>ΠΡ4</b>	28	40	51	29
<b>ΠΡ5</b>	19	29	69	30
<b>ΠΡ6</b>	14	50	57	26
<b>ΠΡ7</b>	27	39	51	31

Δύο στους τρεις απαντούν ότι η εταιρεία έχει δημιουργήσει μια ΠΘΕ στην οποία αναφέρονται τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις τους και μόνο ένα 6% έχει αντίθετη άποψη. Ανεξήγητα υψηλό, σε μια ερώτηση σχεδόν κλειστή (ναι / όχι), είναι το ποσοστό όσων δεν έχουν ξεκάθαρη άποψη.

Στην ερώτηση ΠΡ2 σχετικά με το αν γίνεται αξιολόγηση, μόνο ένα 62% (88 απαντήσεις) απαντά θετικά ή πολύ θετικά, ενώ ένα 20% έχει αρνητική άποψη.

Η ερώτηση ΠΡ3 εξετάζει πόσο απαιτητικό είναι το στυλ μάνατζμεντ που εφαρμόζει η επιχείρηση. Μόνο ένα 46% (69 απαντήσεις) έχει θετική άποψη ενώ όσοι δεν εκφράζουν

άποψη είναι το 28% και όσοι τοποθετούνται αρνητικά είναι το 25 %,δηλαδή ένας στους τέσσερεις πιστεύει ότι η επιχείρηση παρεμβαίνει με τον ένα ή τον άλλο τρόπο στη προσωπική του ζωή.



Στην ΠΡ4 που αφορά την αναγνώριση της προσφοράς των εργαζομένων μόνο ένα ποσοστό 54% (80 απαντήσεις σε σύνολο 147) συμφωνεί περισσότερο ή λιγότερο με το ότι η εταιρεία αναγνωρίζει τη προσφορά ενώ ένα μεγάλο ποσοστό 27,5% δεν έχει ξεκάθαρη άποψη.

Από τα δύο τρίτα των απαντήσεων συνάγεται ότι η επιχείρηση φροντίζει για τη δημιουργία καλών συνθηκών εργασίας και μόνο ένα 12% διαφωνεί με τη διαπίστωση αυτή.

Στην ΠΡ6 ότι η επιχείρηση φροντίζει για την εκπαίδευση και την εξέλιξη των εργαζομένων είναι πολύ υψηλό το ποσοστό (μία στις τρεις απαντήσεις) όσων εκτιμούν ότι δεν υπάρχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον από τη πλευρά της εταιρείας, αλλά είναι χαμηλό και το ποσοστό όσων εκτιμούν ότι δεν υπάρχει φροντίδα (9% ή 14 απαντήσεις).

Στην ΠΡ 7 για τη σημασία που αποδίδει η επιχείρηση στους εργαζόμενους οι απαντήσεις είναι αρκετά μοιρασμένες ώστε να μην διαμορφώνεται ξεκάθαρη άποψη. Λίγο περισσότεροι από τους μισούς (το 54,5% ή 82 απαντήσεις) συμφωνούν με τη πρόταση, το 27% δεν έχει ξεκάθαρη άποψη και το 19% δεν συμφωνεί.

Έχουμε 7 διαφορετικές ερωτήσεις που έχουν για στόχο να προσδιορίσουν την συμμετοχή του υποκειμένου (attribute) “μάνατζμεντ διοίκησης” στην ικανοποίηση από την εργασία. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως η αξιολόγηση των ευρημάτων για τις 7 προτάσεις, οι οποίες αποτελούν ένα ενιαίο σύνολο, έχουν σημασία αν υπάρχει επαρκής συνάφεια μεταξύ τους.



Κατ' αναλογία με τη προηγούμενη ομάδα έχουμε (παράρτημα 4) ότι ο συντελεστής Cronbach's alpha είναι  $0,775 > 0,7$ , έχουμε επομένως αρκετά καλή συνάφεια και επομένως αξιοπιστία στη θεώρηση ότι όλες οι προτάσεις εκφράζουν το ίδιο ακριβώς πράγμα όσον αφορά τη συμμετοχή της γενικότερης μεταβλητής "μάνατζμεντ διοίκησης" στο προσδιορισμό της ικανοποίησης από την εργασία.

Η επόμενη ομάδα προτάσεων έχει για στόχο να αναδείξει πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι τις συνθήκες εργασίας που επικρατούν στο χώρο εργασίας τους

*ΠΡ 1 : Αισθάνομαι σιγουριά για τη θέση μου*

*ΠΡ 2 : Το περιβάλλον στο χώρο δουλειάς είναι ευχάριστο*

*ΠΡ 3 : Εργάζομαι σε ένα υγιεινό και ασφαλές περιβάλλον*

*ΠΡ 4 : Στην εργασία μου υπάρχει ομαδικό πνεύμα*

*ΠΡ 5 : Οι οδηγίες εργασίας δίνονται πάντοτε με απλό και κατανοητό τρόπο*

*ΠΡ 6 : Οι ώρες που είμαι στο χώρο εργασίας κυλούν αβίαστα*

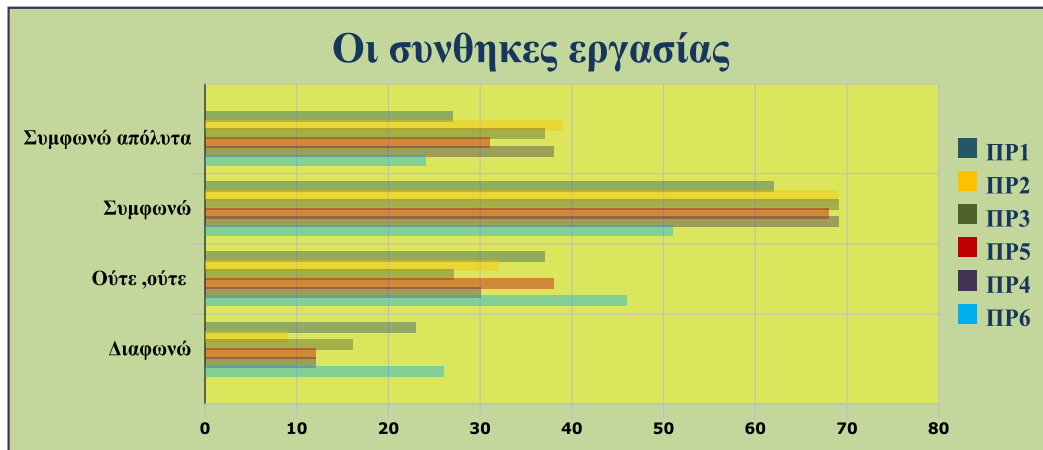
Τα αποτελέσματα φαίνονται στον επόμενο πίνακα

	Διαφωνώ	Ούτε ,ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
ΠΡ1	23	37	62	27
ΠΡ2	9	32	69	39
ΠΡ3	16	27	69	37
ΠΡ4	12	30	69	38
ΠΡ5	12	38	68	31
ΠΡ6	26	46	51	24

Από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι σε όλες τις ερωτήσεις υπάρχει μια συμπαγής ομάδα που εμφανίζει ένα σχεδόν παρόμοιο προφίλ απαντήσεων σε όλες τις προτάσεις.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις στις προτάσεις ΠΡ2, ΠΡ3, ΠΡ4 και ΠΡ5 το 74% θεωρεί ότι οι συνθήκες που επικρατούν στο χώρο εργασίας είναι ικανοποιητικές, ενώ ένα 25% τις βρίσκει εξαιρετικές. Σε όλες τις προτάσεις υπάρχει ένα χαμηλό ποσοστό διαφωνούντων της τάξης του 8%, ενώ υπάρχει ένα ποσοστό γύρω στο 20% που δεν έχει διαμορφωμένη γνώμη.

Στις απαντήσεις για την ΠΡ1 φαίνεται ότι οι συνθήκες που υπάρχουν δημιουργούν μια αίσθηση ασφάλειας εργασίας καθώς μόνο το 15% ( 23 απαντήσεις ) διαφωνεί με τη πρόταση " Αισθάνομαι σιγουριά για τη θέση μου" και το 60% συμφωνεί περισσότερο ή λιγότερο.



Ένα μέτρο του πόσο ευχάριστη είναι η εργασία στην επιχείρηση δίνουν οι απαντήσεις στην ΠΡ6. Ο ένας στους δύο (75 απαντήσεις) θεωρούν ότι οι ώρες εργασίας περνάνε ευχάριστα, ενώ μόνο ένα 16% διαφωνεί με τη διαπίστωση αυτή.

Οι προτάσεις που εκφράζουν τι πιστεύουν οι ερωτώμενοι όσον αφορά τις συνθήκες εργασίας εξετάζονται και αυτές ως προς τη συνάφεια τους. Βρίσκουμε ότι (παράρτημα 4) ο συντελεστής Cronbach's alpha είναι  $0,877 > 0,7$  επομένως έχουμε πολύ καλή συνάφεια και επομένως αξιοπιστία στη θεώρηση ότι όλες οι προτάσεις εκφράζουν το ίδιο ακριβώς πράγμα όσον αφορά τη συμμετοχή της γενικότερης μεταβλητής "συνθήκες εργασίας" στο προσδιορισμό της ικανοποίησης από την εργασία.

Για να είναι κάποιος ικανοποιημένος από την εργασία του θα πρέπει να τον ενδιαφέρει το αντικείμενο της και να μην του δημιουργεί άγχος. Η ομάδα των προτάσεων σε αυτή την ενότητα προσπαθεί να διερευνήσει από τις απαντήσεις αν το αντικείμενο εργασίας καλύπτει τις ανάγκες των ανθρώπων.

*ΠΡ 1 : Αγαπώ την εργασία που κάνω*

*ΠΡ 2 : Βρίσκω την εργασία που κάνω βαρετή και επαναλαμβανόμενη*

*ΠΡ 3 : Ο σκοπός της εργασίας μου με κάνει να αισθάνομαι υπερήφανος*

*ΠΡ 4 : Αισθάνομαι άγχος για το αντικείμενο της θέσης και τις απαιτήσεις που αυτή έχει*

*ΠΡ 5 : Η εργασία που κάνω δεν ταιριάζει με τις δυνατότητες που έχω*

*ΠΡ 6 : Η εργασία μου θεωρείται σημαντική από την εταιρεία*

*ΠΡ 7 : Η εργασία μου προσφέρει την ευκαιρία να ασχοληθώ με σημαντικά θέματα*

Τα αποτελέσματα της έρευνας εμφανίζονται στον πιο κάτω πίνακα

	Διαφωνώ	Ούτε ,ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
ΠΡ1	5	22	69	54
ΠΡ2	107	20	20	2
ΠΡ3	14	34	51	51
ΠΡ4	39	43	49	18
ΠΡ5	88	30	22	9
ΠΡ6	8	40	62	39
ΠΡ7	25	32	59	34

Φαίνεται λοιπόν ότι το 82,5% (124 απαντήσεις) αγαπάει τη δουλειά που κάνει, εύρημα αρκετά σημαντικό για να χρησιμοποιηθεί στα τελικά συμπεράσματα. Φυσιολογικά λοιπόν όσοι δεν συμφωνούν με την ΠΡ1 είναι μια ασήμαντη μειοψηφία (5 απαντήσεις)

Η γενική εικόνα επιβεβαιώνεται και από τις απαντήσεις σχετικά με την ΠΡ2,η οποία επανατοποθετεί το θέμα προσδιορίζοντας γιατί δεν θα μπορούσε κάποιος να είναι ευχαριστημένος από την εργασία που κάνει. Με τη ΠΡ2 διαφωνεί το 71,8% (107 απαντήσεις) που θεωρεί ότι το αντικείμενο εργασίας δεν είναι βαρετό και επαναλαμβανόμενο.



Οι απαντήσεις στη ΠΡ3 δεν ήταν οι αναμενόμενες γιατί το αντικείμενο της εργασίας δεν δικαιολογεί τόσο ενθουσιώδη υποδοχή και συμφωνία. Η αναλογία όσων συμφωνούν απόλυτα με το ότι ο σκοπός της εργασίας τους κάνει περήφανους βρίσκεται υπερβολικά υψηλά στο 34,2%.

Όσον αφορά την ΠΡ4 ως προς το άγχος κατά την εργασία φαίνεται ότι το 45% των απαντήσεων ( 67 απαντήσεις) συμφωνεί ότι στην εργασία τους υπάρχει άγχος και το 27% (39 απαντήσεις) ότι δεν υπάρχει ενώ το 28 % δεν έχει συγκεκριμένη θέση.

Οι απαντήσεις στη ΠΡ5 επιβεβαιώνουν τα ευρήματα των ΠΡ 1 και ΠΡ2 καθώς το 60% των απαντήσεων (88 απαντήσεις) δείχνουν ότι διαφωνούν με το περιεχόμενο της ΠΡ5. Μόνο το 18% δείχνει ότι συμφωνεί με τη πρόταση και θεωρούν τη δουλειά τους αταίριαστη με τις ικανότητες τους.

Τα δύο τρίτα των απαντήσεων στη ΠΡ6 θεωρούν ότι η εργασία τους είναι σημαντική για την εταιρεία. Έστω και αν η εντύπωση αυτή δεν στοιχειοθετείται εύκολα η αντίληψη που υπάρχει ενισχύει τη αίσθηση της ικανοποίησης από την εργασία. Είναι σημαντικό το γεγονός ότι αν και υπάρχει ένα 28% με ασαφείς προθέσεις, υπάρχουν μόνο 8 απαντήσεις που διαφωνούν με την πρόταση.

Η ΠΡ7 αφορά την αντίληψη των εργαζομένων ότι το είδος της εργασίας τους δίνει την ευκαιρία να ασχοληθούν με σημαντικά θέματα. Το 62,5% συμφωνεί με τη διατύπωση αυτή, ενώ μόνο ένα 15% διαφωνεί και ένα 22% δεν έχει σαφή άποψη. Όταν οι δύο στους τρεις θεωρούν ότι το είδος της εργασία τους ανοίγει δρόμους σημαίνει ότι έχουν ένα επιπλέον λόγο να είναι ικανοποιημένοι.

Οι προτάσεις που εκφράζουν τι πιστεύουν οι ερωτώμενοι όσον αφορά το “αντικείμενο εργασίας” εξετάζονται και αυτές ως προς τη συνάφεια τους. Βρίσκουμε ότι (παράρτημα 4) ο συντελεστής Cronbach’s alpha είναι  $0,253 < 0,7$  επομένως δεν έχουμε πολύ καλή συνάφεια και επομένως πάσχει ως προς την αξιοπιστία της η θεώρηση ότι όλες οι προτάσεις εκφράζουν το ίδιο ακριβώς πράγμα όσον αφορά τη συμμετοχή της γενικότερης μεταβλητής “αντικείμενο εργασίας” στο προσδιορισμό της ικανοποίησης από την εργασία.

Αν όμως περιορίσουμε τις προτάσεις μόνο στις 1 και 2 τότε βρίσκουμε ένα συντελεστής Cronbach’s alpha είναι  $0,753 < 0,7$ . Προσθέτοντας όμως και την ΠΡ4 ο συντελεστής alpha μειώνεται και πάλι στο 0,576. Η διαπίστωση αυτή ταιριάζει και με τα κάπως περίεργα ευρήματα από τη περιγραφική στατιστική.

Η επόμενη ομάδα προτάσεων αφορά το θέμα των αποδοχών που κερδίζουν οι εργαζόμενοι καθώς αυτές είναι ένα κύριο μέσο παρακίνησης. Οι προτάσεις αυτές διατυπώνονται ως εξής :

*ΠΡ 1 : Είμαι ικανοποιημένος από το σύνολο των αποδοχών μου*

*ΠΡ 2 : Οι αποδοχές μου στην επιχείρηση είναι ανάλογες με τις ευθύνες της θέσης*

ΠΡ 3 : Οι αποδοχές και τα μπόνους συνδέονται με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται

ΠΡ 4 : Η επιχείρηση προσφέρει έξτρα παροχές (επιδόματα, μπόνους και ασφάλεια

ΠΡ 5 : Οι επιπλέον ευθύνες πληρώνονται με έξτρα αποδοχές

ΠΡ 6 : Οι αποδοχές μου υπολείπονται εκείνων σε αντίστοιχες θέσεις άλλων επιχειρήσεων

Η κατανομή των απαντήσεων που δόθηκαν είναι :

	Διαφωνώ	Ούτε ,ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
ΠΡ1	40	52	46	12
ΠΡ2	43	50	41	15
ΠΡ3	54	45	31	18
ΠΡ4	49	28	48	23
ΠΡ5	69	36	32	11
ΠΡ6	41	54	44	10

Σχετικά με τις ΠΡ1 και ΠΡ 2 οι απαντήσεις είναι σχεδόν μοιρασμένες στα τρία καθώς το ποσοστό όσων είναι ικανοποιημένοι από τις αποδοχές τους είναι για την ΠΡ1 38,5% (58 απαντήσεις), όσων δεν είναι ευχαριστημένοι 27,5% και όσων δεν έχουν άποψη 34,8% (52 απαντήσεις) και για τη ΠΡ2 37% (56 απαντήσεις), όσων δεν είναι ευχαριστημένοι 29% και όσων δεν έχουν άποψη 30% (50 απαντήσεις). Στην πραγματικότητα, είναι μια από τις σπάνιες περιπτώσεις που όσοι δεν έχουν άποψη συνυπολογίζονται μαζί με όσους είναι ευχαριστημένοι με τις αποδοχές τους, απλά δεν έχουν το συγκεκριμένο κίνητρο. Αντίθετα όσοι δεν είναι ικανοποιημένοι έχουν ένα βασικό λόγο να αλλάξουν εργασία.

Ακόμη πιο έντονη είναι η αρνητική εικόνα που παρουσιάζεται από τις απαντήσεις στη ΠΡ3. Σχεδόν δύο στους τρεις (99 απαντήσεις) θεωρούν ότι η επιχείρηση δεν δίνει ανταμοιβές ανάλογα με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται και μόνο το 32,5% συμφωνεί με τη θέση ότι ανάλογα με τα αποτελέσματα δίνονται πρόσθετες παροχές.



Απόλυτα μοιρασμένη εμφανίζεται η εικόνα που αφορά τη ΠΡ4. Οι μισές απαντήσεις λένε ότι η επιχείρηση προσφέρει έξτρα παροχές, ενώ οι άλλες μισές δεν συμφωνούν σε αυτό. Αντίθετα, όσον αφορά τις έξτρα παροχές για τις επιπλέον ευθύνες που φορτώνεται ένας εργαζόμενος το 46,5% (69 απαντήσεις) διαφωνεί με τη ΠΡ5 θεωρώντας ότι δεν πληρώνονται ανάλογα και μόνο το 28% θεωρεί ότι πληρώνονται.

Όσον αφορά τη ΠΡ6 το 27% (41 απαντήσεις) διαφωνεί θεωρώντας ότι δεν ισχύει η ΠΡ6 ενώ το 36% (54 απαντήσεις) θεωρεί ότι πράγματι οι άλλες εταιρείες δίνουν καλύτερες παροχές για τις ίδιες ευθύνες.

Μια σημαντική παρατήρηση για την ομάδα αυτή είναι ότι όσον αφορά τις αποδοχές υπάρχει μια κρίσιμη μάζα απαντήσεων, περίπου το 30%, που ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Στη πραγματικότητα, πρόκειται για μια μάζα για την οποία οι αποδοχές δεν είναι ένα βασικό στοιχείο που καθορίζει την ικανοποίηση από την εργασία και χρειάζεται πλέον να αναζητηθεί η συσχέτιση της με άλλες παραμέτρους.

Οι προτάσεις που εκφράζουν τι πιστεύουν οι ερωτώμενοι όσον αφορά τις “αποδοχές τους από την εργασία” εξετάζονται και αυτές ως προς τη συνάφεια τους. Βρίσκουμε ότι (παράρτημα 4) ο συντελεστής Cronbach’s alpha είναι  $0,777 > 0,7$  επομένως έχουμε μια αρκετά καλή συνάφεια και επομένως και αξιοπιστία στη θεώρηση ότι όλες οι προτάσεις εκφράζουν το ίδιο ακριβώς πράγμα όσον αφορά τη σημαντικότητα της παραμέτρου “αποδοχές από την εργασία” και τη συμμετοχή της στο προσδιορισμό της ικανοποίησης από την εργασία.

Η επόμενη ομάδα προτάσεων επιχειρεί τη χαρτογράφηση των προθέσεων που υπάρχουν σχετικά με την εργασία. Καθώς δεν αφήνει κανένας μια θέση όταν είναι ικανοποιημένος από το αντικείμενο εργασίας και τις συνθήκες. Οποιαδήποτε διάθεση για αλλαγές εκφράζεται ισοδυναμεί με έλλειψη ικανοποίησης από την εργασία στην επιχείρηση. Οι προτάσεις που περιλαμβάνονται είναι :

*ΠΡ 1 : Είμαι δεμένος με την επιχείρηση και δεν σκοπεύω να φύγω από αυτήν*

*ΠΡ 2 : Είμαι ευχαριστημένος από την εργασία μου και δεν ψάχνω για να την αλλάξω*

*ΠΡ 3 : Είμαι ικανοποιημένος από τη θέση που κατέχω και δεν θα ήθελα να την αλλάξω*

*ΠΡ 4 : Αν θα άλλαζα τη δουλειά που κάνω θα ήταν μόνο για να έχω καλύτερες αποδοχές*

ΠΡ 5 : Η θέση που κατέχω μου δίνει τη δυνατότητα εξέλιξης που επιθυμώ

Ο πίνακας με τα αποτελέσματα είναι :

	Διαφωνώ	Ούτε ,ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
ΠΡ1	27	42	47	34
ΠΡ2	28	40	49	33
ΠΡ3	28	43	52	26
ΠΡ4	33	19	53	45
ΠΡ5	40	38	38	33

Με την ΠΡ1 συμφωνούν περισσότερο ή λιγότερο το 54% των απαντήσεων (81 απαντήσεις), ενώ υψηλό είναι και το ποσοστό όσων δεν έχουν σαφή τοποθέτηση (42 απαντήσεις ή 28%). Θεωρούμε ότι είναι αρκετά υψηλό το ποσοστό όσων απαντούν ότι συμφωνούν απόλυτα (34 απαντήσεις).

Ίδια είναι και τα ποσοστά στις απαντήσεις για τις ΠΡ2 και ΠΡ3. Φαίνεται δηλαδή ότι λίγο πάνω από το 50% των απαντήσεων δηλώνουν ότι είναι ευχαριστημένοι όχι μόνο από τη θέση που κατέχουν αλλά και το αντικείμενο εργασίας και την ίδια την εταιρεία, ενώ ένας στους τέσσερις δεν παίρνει σαφή θέση.



Αντίθετα δύο στους τρεις δηλώνουν στις απαντήσεις τους ότι συμφωνούν με την ΠΡ4 και θα άλλαζαν εργασία αν έβρισκαν κάποια με καλύτερες αποδοχές. Το 22% (33 απαντήσεις) διαφωνεί και ενδιαφέρει να αναζητηθούν, σε περαιτέρω επεξεργασία, τα ποιοτικά χαρακτηριστικά τους.

Μοιρασμένες είναι οι απαντήσεις όσον αφορά την ΠΡ5, όπου το 44 % περιμένει να έχει εξέλιξη, ενώ το 27% πιστεύει ακριβώς το αντίθετο και ίδιο είναι και το ποσοστό που δεν έχει διαμορφώσει άποψη.

Η διερεύνηση της συνάφειας μεταξύ των 5 προτάσεων που διατυπώνονται μας δίνει (παράρτημα 4) ένα συντελεστή Cronbach's alpha είναι  $0,740 > 0,7$  επομένως έχουμε μια οριακή μεν αλλά αποδεκτή συνάφεια και επομένως και αξιοπιστία στη θεώρηση ότι όλες οι προτάσεις εκφράζουν το ίδιο ακριβώς πράγμα όσον αφορά τη σημαντικότητα της παραμέτρου "σταθερότητα στην εργασία" και τη συσχέτιση της με τον προσδιορισμό της ικανοποίησης από την εργασία.

Στη συνέχεια η έρευνα παρουσιάζει μια σειρά από 12 χαρακτηριστικά στοιχεία που μπορεί να έχει μια θέση εργασίας. Ζητάει από αυτούς που συμμετέχουν να δώσουν μια ποσοτική απάντηση ως προς το σε ποιόν βαθμό η θέση έχει καθένα από τα χαρακτηριστικά αυτά. Ταυτόχρονα, τους ζητάει να απαντήσουν σε ποιο βαθμό θεωρούν ότι σε μια ΙΔΕΩΔΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ τα χαρακτηριστικά αυτά θα έπρεπε να υπάρχουν. Η διαφορά μεταξύ των δύο απαντήσεων δίνει το μέτρο της αντιληπτής διαφοράς (perception gap) μεταξύ της θέσης που έχουν από αυτή που θα είχαν σε μια ιδεώδη αντίστοιχη θέση. Το μέτρο αυτό δείχνει την τάση για αλλαγή εργασίας καθώς η παρούσα θέση δεν καλύπτει τις ανάγκες του εργαζόμενου. Η τάση αυτή παρουσιάζεται στον πιο κάτω πίνακα

Διαφορά x Βαρύτητα	0-0,7	0,7-1,5	1,5 -2,5	>2,5
Τάση αλλαγής που δημιουργείται	Καμία τάση	Ελαφρά επιθυμία	Έντονη επιθυμία	Άρνηση παραμονής

Στη πραγματικότητα βέβαια το καθοριστικό δεν είναι το μέτρο της διαφοράς αλλά το γινόμενο Διαφορά x Βαρύτητα, γιατί η ίδια διαφορά έχει μεγαλύτερη σημασία αν το χαρακτηριστικό είναι πιο σημαντικό για τον ερωτώμενο.

Τα χαρακτηριστικά που παρουσιάστηκαν ήταν :

- ✓ Το ευέλικτο ωράριο (X1)
- ✓ Η αποδοχή από τους συνεργάτες (X2)
- ✓ Το ενδιαφέρον που έχει το αντικείμενο εργασίας (X3)
- ✓ Οι δυνατότητες εξέλιξης (X4)
- ✓ Οι ικανοποιητικές αποδοχές (X5)
- ✓ Αν υπάρχουν έξτρα παροχές (X6)
- ✓ Οι δυνατότητες περαιτέρω επιμόρφωσης (X7)
- ✓ Η εργασία χωρίς άγχος (X8)



- ✓ Η συνεχής υποστήριξη από το μάνατζμεντ (X9)
- ✓ Οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας (X10)
- ✓ Η έλλειψη εργασιακής πίεσης (X11)
- ✓ Η ασφάλεια της θέσης (X12)

Τα αποτελέσματα της σύγκρισης φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί (παράρτημα 2)

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12
η θέση	2.21	3.01	3.03	2.54	2.35	2.27	2.39	1.96	2.31	2.65	1.97	2.59
η ιδανική θέση	3.26	3.48	3.7	3.71	3.67	3.54	3.54	3.47	3.49	3.55	3.49	3.48
η διαφορά	2.31	1.42	1.93	2.94	3.09	2.89	2.74	2.95	2.75	2.37	2.99	2.32

Από τον πίνακα αυτό εξάγονται κάποια συμπεράσματα

Ως πιο σημαντικά χαρακτηριστικά στην εργασία κρίνονται από τους περισσότερους, με μικρή διαφορά μεταξύ τους, κατά σειρά τα: η δυνατότητα εξέλιξης, το ενδιαφέρον που παρουσιάζει η εργασία και οι αποδοχές της θέσης.

Ως λιγότερο σημαντικά κρίνονται από τους περισσότερους το ευέλικτο ωράριο, η έλλειψη πίεσης στην εργασία, και η αναγνώριση από τους συνεργάτες.

Οι διαφορές μεταξύ των άκρων είναι όμως μικρές και σε κάθε περίπτωση μικρότερες από 0,5. Περίπου στη μέση των δύο άκρων υπάρχουν τα άλλα χαρακτηριστικά, όπως η δυνατότητα περαιτέρω επιμόρφωσης, και οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας.



Οι παρατηρήσεις αυτές έγιναν για την ιδεατή κατάσταση, πως θα έπρεπε να θεωρούνται δηλαδή τα χαρακτηριστικά μιας θέσης. Στη πραγματικότητα οι απαντήσεις δείχνουν και το πώς είναι η εικόνα που παρουσιάζεται. Εδώ υπάρχουν και μεγαλύτερες από 0,5 μονάδες διαφορές, κυρίως στα χαρακτηριστικά που αφορούν τις κάθε είδους αποδοχές.

Παρατηρούμε ότι τα μεγαλύτερα χάσματα υπάρχουν στα χαρακτηριστικά X4, X5 και X8. Κάθε χάσμα που υπάρχει συνεισφέρει, εξ' ανακλάσεως, σε έλλειμμα ικανοποίησης από την εργασία. Καθώς, τα δύο από τα τρία χαρακτηριστικά τοποθετούνται στη πρώτη ομάδα σοβαρότητας, υπάρχει μια ελαφριά έλλειψη ικανοποίησης όχι αρκετή όμως για να ανατρέψει το γενικό συμπέρασμα ότι οι απαντήσεις δείχνουν κάποιους ικανοποιημένους από αυτό που κάνουν.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει ο προσδιορισμός της συνάφειας των απαντήσεων μεταξύ των διαφόρων χαρακτηριστικών τόσο για την “πραγματική θέση” όσο και για την “ιδεώδη θέση” που θα θεωρούσαν.

Ο προσδιορισμός της συνάφειας μεταξύ των 12 χαρακτηριστικών που εμφανίζονται μας δίνει (παράρτημα 4) έναν πολύ υψηλό συντελεστή Cronbach's alpha που είναι  $0,964 > 0,7$ .

Έχουμε μια σχεδόν απόλυτη συνάφεια και επομένως και αξιοπιστία στη θεώρηση ότι όλες οι προτάσεις εκφράζουν την ίδια ακριβώς ακολουθία απόψεων όσον αφορά τη αξιολόγηση των χαρακτηριστικών της εργασίας και επομένως και της συσχέτισης τους με τον προσδιορισμό της ικανοποίησης από την εργασία.

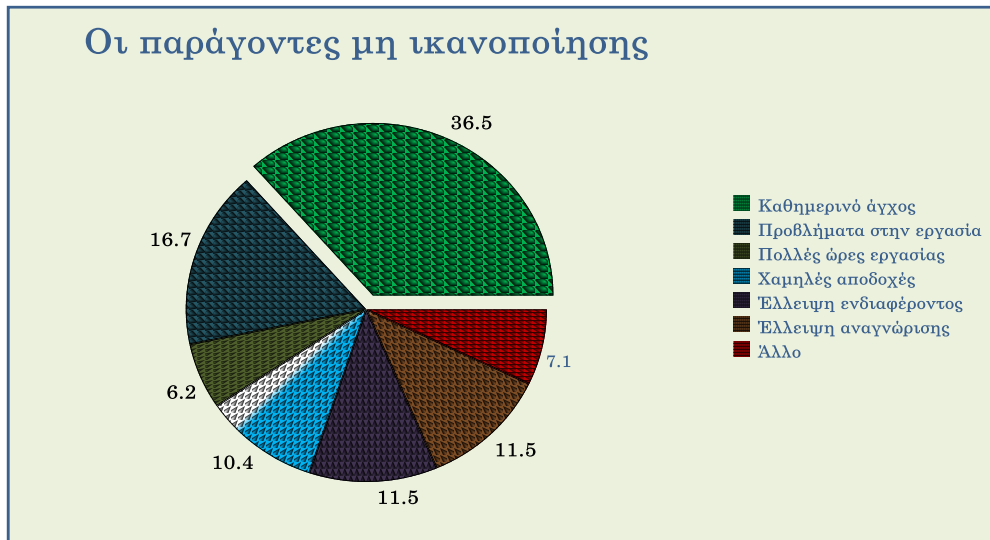
Στη συνέχεια ρωτήθηκαν όσοι έχουν αρκετά χρόνια εργασίας να απαριθμήσουν τους παράγοντες που κατά τη γνώμη τους συνετέλεσαν στο περιορισμό της ικανοποίησης από την εργασία τους.

Ο πίνακας που ακολουθεί δίνει τον καταμερισμό των παραγόντων που συνετέλεσαν :

	Αιτίες (%)
Καθημερινό άγχος	36.5
Προβλήματα στην εργασία	16.7
Πολλές ώρες εργασίας	6.2
Χαμηλές αποδοχές	10.4
Έλλειψη ενδιαφέροντος	11.5
Έλλειψη αναγνώρισης	11.5
Άλλο	7.1

Ξεχωρίζει ανάμεσα στους παράγοντες το “καθημερινό άγχος” που αναφέρθηκε από το ένα τρίτο ως η βασική αιτία με υπερδιπλάσιο ποσοστό (36,5%) σε σχέση με τον δεύτερο παράγοντα που ήταν τα “προβλήματα της εταιρείας και της θέσης” (16,7%). Στη συνέχεια υπάρχουν τρεις παράγοντες με σχεδόν ίση συμμετοχή. Αυτοί είναι οι : “έλλειψη

ενδιαφέροντος”, “έλλειψη αναγνώρισης” και “χαμηλές αποδοχές”. Στη τελευταία θέση κατατάσσεται “η πολύωρη απασχόληση”. Η σχετική κατανομή των παραγόντων αυτών φαίνεται στο γράφημα που ακολουθεί.



Η τελική ερώτηση της έρευνας αφορούσε την συνολική ικανοποίηση από την εργασία των ερωτώμενων. Από τις απαντήσεις βρέθηκε ότι μόνο το 5% δηλώνει ότι είναι περισσότερο ή λιγότερο δυσαρεστημένοι από την εργασία που έχουν.

Στην κλίμακα 0-5 η μέση συνολική ικανοποίηση από την εργασία όσων ερωτήθηκαν και απάντησαν βρέθηκε να είναι 3,80 με μέση διακύμανση των απαντήσεων 0,79. Η τιμή 3,80 βρίσκεται λίγο πιο κάτω από τη τιμή “ικανοποιημένος” ενώ με τη διακύμανση 0,79 σημαίνει ότι το 67% των ερωτηθέντων απαντούν ότι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία που έχουν.

## ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η έρευνα έγινε με τη χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτήν μεταφέρουν όλες τις ατέλειες και αδυναμίες που έχουν οι έρευνες αυτού του τύπου. Κάποιες από αυτές δεν επηρεάζουν ιδιαίτερα την ανάλυση των αποτελεσμάτων, κάποιες όμως έχουν σημαντικές επιρροές.

Το πιο βασικό είναι ότι δεν διασφαλίζουν μια κανονική κατανομή των αποτελεσμάτων και ως εκ τούτου εμποδίζουν ή δημιουργούν παρεμβολές σε πολλές αναλύσεις βάσει στατιστικών πακέτων, όπως για παράδειγμα το SPSS.

Παρόλα αυτά για να έχουμε γρήγορα αρκετές απαντήσεις αναγκασθήκαμε να καταφύγουμε σε αυτού του τύπου το ερωτηματολόγιο περιοριζόμενοι μόνο σε περιγραφική στατιστική ανάλυση με συχνότητες, μέσους όρους και διακυμάνσεις.

Υπάρχει υπερβολική συμμετοχή του κλάδου των ιδιωτικών υπαλλήλων σε βάρος των δημοσίων υπαλλήλων και των συνταξιούχων. Αυτή η υπερβολική έκθεση των ιδ. Υπαλλήλων είναι πλεονέκτημα και μειονέκτημα ταυτόχρονα καθώς προσανατολίζει την ανάλυση σε συγκεκριμένη κατεύθυνση.

Το μεγάλο ποσοστό των νέων ηλικίας μέχρι 35 χρονών αφαιρεί τη δυνατότητα να υπάρχουν εργαζόμενοι με πολλά χρόνια εργασίας και πλούσια εμπειρία να μοιρασθούν.

Σοβαρή αδυναμία είναι η μη αντιπροσωπευτική παρουσία των διαφόρων εκπαιδευτικών επιπέδων, όπου υπάρχει υπερβολικός αριθμός πτυχιούχων Ανωτάτης.

Ως προς τον τύπο της επιχείρησης οι μεγάλες και οι μικρές επιχειρήσεις αποτελούν τα δύο μεγάλα κομμάτια της έρευνας.

Στο δεύτερο κομμάτι της έρευνας διερευνάται ποια είναι η εικόνα που έχουν οι ερωτώμενοι για κάποιους από τους παράγοντες που θεωρία και πράξη εκτιμούν ότι συμμετέχουν στην ικανοποίηση στους χώρους εργασίας.

Η πρώτη ομάδα προτάσεων αφορά το ρόλο των προϊσταμένων. Από τις απαντήσεις φαίνεται ότι το 65% έως 70% των απαντήσεων εκτιμούν ότι ο ρόλος του προϊσταμένου εκτελείται σωστά και είναι επιβοηθητικός για τους εργαζόμενους, και όσοι διαφωνούν είναι μια μειοψηφία της τάξης του 7%.

Η δεύτερη ομάδα ερωτήσεων αφορά τον προσδιορισμό του κλίματος που υπάρχει στους χώρους εργασίας. Οι απαντήσεις στα θέματα που αναφέρονται εδώ είναι διαφοροποιημένες καθώς υπάρχουν απαντήσεις που δείχνουν ότι υπάρχει ένα ποσοστό υψηλότερο από το 50% που θεωρεί ότι υπάρχει κινητικότητα και μειωμένη ανοχή στη διαφορετικότητα παράγοντες που δεν συμβάλλουν στην ικανοποίηση από την εργασία, ενώ

παράλληλα τα δύο τρίτα πιστεύουν ότι υπάρχει ασφάλεια στην εργασία και δεν υπάρχουν συγκρούσεις με τα πιστεύω των εργαζομένων και τη πολιτική της εταιρείας.

Με τις απαντήσεις στην επόμενη ομάδα προτάσεων αξιολογούνται κάποιες πλευρές του μάνατζμεντ της εταιρείας. Με μικρές διαφοροποιήσεις από πρόταση σε πρόταση ένα 67% των απαντήσεων κρίνουν θετικά τα χαρακτηριστικά του μάνατζμεντ που εφαρμόζεται και επομένως επιβοηθητικά για να επιτυγχάνεται η ικανοποίηση στην εργασία.

Στην επόμενη ομάδα ερωτήσεων αξιολογούνται οι επικρατούσες στο χώρο εργασίας συνθήκες. Από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι σε όλες τις ερωτήσεις υπάρχει μια συμπαγής ομάδα που εμφανίζει ένα σχεδόν παρόμοιο προφίλ απαντήσεων σε όλες τις προτάσεις. Το 70% έως 75% βρίσκει τις συνθήκες εργασίας ικανοποιητικές και το 25% ιδιαίτερα ικανοποιητικές. Σε όλες τις απαντήσεις σε αυτή την ομάδα υπάρχει ένα 20% που δεν παίρνει θέση.

Το επόμενο θέμα της έρευνας ήταν η κριτική για το αντικείμενο εργασίας. Ένα ανέλπιστα υψηλό ποσοστό, πάνω από 80% έδειξε ότι αγαπάει τη δουλειά που κάνει και λογικά είναι ικανοποιημένος. Όλες όμως οι απαντήσεις δείχνουν ότι πάνω από το 70% του δείγματος βρίσκει την εργασία του ενδιαφέρουσα, σημαντική και συναρπαστική.

Στο θέμα των αποδοχών οι απόψεις εμφανίζονται μοιρασμένες περίπου στα τρία, είτε πρόκειται για τις σταθερές αποδοχές είτε πρόκειται για έξτρα αμοιβές.

Οι απαντήσεις δείχνουν ότι περισσότεροι από το 50% αυτών που απάντησαν δεν έχουν στο μυαλό τους να φύγουν από την εταιρεία, ενώ υπάρχει ένα 25% που δεν παίρνει σαφή θέση.

Η έρευνα προσδιόρισε ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν ως πιο βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει μια εργασία τη δυνατότητα εξέλιξης, το ενδιαφέρον που παρουσιάζει η εργασία και τις αποδοχές της θέσης. Οι απαντήσεις έδειξαν ότι οι εταιρείες του δείγματος υστερούν στα δύο από τα τρία κύρια χαρακτηριστικά και ως εκ τούτου δεν υπάρχει πλήρης ικανοποίηση τους χώρους εργασίας.

Οι παλαιότεροι προσδιόρισαν τις αιτίες που θεωρούν ότι συμμετείχαν στη μείωση της ικανοποίησης με πρώτη από αυτές το καθημερινό άγχος.

Όλα αυτά τα συμπεράσματα από την ανάλυση των αποτελεσμάτων επιβεβαιώνεται από τη γενική βαθμολόγηση της ικανοποίησης καθενός στην εργασία. Η μέση τιμή ικανοποίησης σχεδόν φθάνει το επίπεδο 'ικανοποιημένος' (τιμή 4,0).

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως προκύπτει από την βιβλιογραφική ανασκόπηση ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον πιο βασικό συντελεστή της επιτυχίας κάθε οργανωμένης επιχειρηματικής δραστηριότητας και η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί βασική παράμετρο ενδιαφέροντος στον τομέα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων των επιχειρήσεων. Όλοι όσοι ασχολούνται με τον τομέα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων θεωρούν ότι χρειάζεται να υπάρχει ένα εργαλείο για μια αποτελεσματική διαχείριση καθώς αυτή διασφαλίζει την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων στηρίζοντας την εταιρεία στη σκληρή μάχη του ανταγωνισμού. Όλες οι έρευνες δείχνουν ότι οι παράγοντες που συντελούν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας στην εργασία είναι το θετικό κλίμα των ανθρώπινων σχέσεων, το κλίμα που δημιουργείται σε σχέση με τους συνεργάτες και τους προϊσταμένους, η δίκαιη κατανομή των αποδοχών, οι καλές συνθήκες στο χώρο εργασίας και το αντικείμενο της εργασίας. Για να υπάρξουν όμως οι προϋποθέσεις αυτές χρειάζεται οι εταιρείες να διαθέτουν ένα κατάλληλο εργαλείο και αυτό δεν είναι άλλο από τις αρχές του αποτελεσματικού μάνατζμεντ.

Στην έρευνα που έγινε διαπιστώθηκε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι ένα πολυπαραγοντικό φαινόμενο το οποίο όμως ακολουθεί κάποιες τάσεις. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας οι πτυχές που υπάρχει η θετικότερη εκτίμηση είναι οι σχέσεις με τους συνεργάτες και τους προϊσταμένους, και το αντικείμενο εργασίας. Αντίθετα, φαίνεται ότι το κλίμα που επικρατεί στην εταιρεία και το θέμα των αποδοχών που προσφέρει η επιχείρηση είναι τα σημεία με τη μικρότερη θετική θεώρηση.

Σε γενικές γραμμές όμως ένα ποσοστό γύρω στο 65% αισθάνεται αρκετή εργασιακή ικανοποίηση από τον συνδυασμό των διαφόρων παραγόντων που επικρατούν στο χώρο της εργασίας τους και σε μια επόμενη έρευνα με πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα θα μπορούσε να γίνει μια έρευνα ώστε να συνδυασθεί ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης σε συνάρτηση με τα διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά ή με τους κλάδους των επιχειρήσεων.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Βαξεβανίδου,Μαρία και Ρεκλείτης,Παναγιώτης Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων. Διαδραστικά σχολικά βιβλία, Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών & Εκδόσεων ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ. <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/219,1101/>

Γκλεζάκος, Μ., (2004) Πανεπιστημιακές Σημειώσεις: «Εισαγωγή στην ανάλυση οικονομικής κατάστασης των επιχειρήσεων». Πειραιάς

Ζαβλανός, Μ. ( 2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Λιαρμακόπουλος Μ., Λογοθέτης. (2003), *Διοίκηση ολικής ποιότητας σχεδίαση, οργάνωση, έλεγχος και βελτίωση της ποιότητας*. Αθήνα Λύχνος 2003

Λογοθέτης, Ν. (1992), *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*. Interbooks, 1992

Μανασάκης, Κων/νος. (2002), *Οργανωσιακή συμπεριφορά- κίνητρα και παρακίνηση*. Πανεπιστήμιο Κρήτης

Μανουσόπουλος, Γιώργος, (2011), *Παραγωγικότητα και Διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς και σ' συστημα ανταμοιβής*. Specisoft, εξωτερική συνεργασία

Μπουραντάς, Δημήτρης. (2001), *Μάνατζμεντ*.Αθήνα 2001

Μυλωνίδης, Νικόλαος. (2013), *Μαθήματα μάνατζμεντ (online)*.Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων <http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/4552/1299.pdf>

Παπαδάκης, Β. (1999), *Στρατηγική επιχειρήσεων: ελληνική & διεθνής εμπειρία*. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Παπαδέας,Π. & Συκιανάκης,Ν. (2014), *Ανάλυση και Διερεύνηση Χρηματοοικονομικών καταστάσεων*. Θεσσαλονίκη

Σαρμανιώτης, Χρήστος. (2011), *Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Δίσιγμα,2011

Τζωρτζάκης, Κώστας & Τζωρτζάκη Αλεξία (2002), *Οργάνωση και Διοίκηση*. Αθήνα, 2<sup>η</sup> εκδ. Rosili,

Τζωρτζάκης, Κώστας, (2014), *Αποτελεσματικό μάνατζμεντ στο Ελληνικό επιχειρείν*. Εκδόσεις Rosili, 2014



Φαναριώτης, Π., 2004. *Εργασιακές Σχέσεις*. Β' Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

Χυτήρης, Λεωνίδα. (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Χυτήρης, Λεωνίδα, (2013), *Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, εκδόσεις Interbooks.

## ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Armstrong, M (2003), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 9th edition, London: Kogan Page

Arnold, J., Cooper, C.L., Robertson, I.T. (1998), *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*. 3rd ed. Pearson Education: Prentice Hall.

Becker, B. and Huselid, M. (1998), High Performance work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications, *Research in Personnel & Human Resources Management*, vol. 16, 53-101.

Belbin, Meredith (2014), *Teams and team roles*,(online):  
<http://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>

Bennis, W., & Nanus, B. (1977), *Leaders: Strategies for taking charge*. Harper Business, A division of Harper Collins Publishers 2nd edition.

Bernstein, D. A., & Nash, P. W. (2008). *Essentials of psychology* (4th ed.). Boston: Cengage Learning. Retrieved from <http://books.google.com/books?id=4Do-bFrt9tUC>.

Von Bertalanffy, Ludwig (1972), *The History and Status of General Systems Theory*.

*The Academy of Management Journal*, Vol. 15, No. 4, 1972

Besterfield H., Dale, *Total Quality Management* Publisher: Prentice Hall Publishing House

Blanchard, Kenneth et al. (1986) *Leadership and the one minute manager*. HarperCollins Publishers, revised edition

Boudreau, J. and Ramstad, P. (1999), *Human Resource Metrics: Can Measures be Strategic?*, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Supplement 4, 75-98.

Boulding, Kenneth (1956) General Systems Theory, the skeleton of science. Management Science, vol. 2 number 3, April 1956

Braden, Pamela (1995), *Participative Management Styles: Theory Z*. Parkersburg. West Virginia University

Brech, Edward F.L. (1975), *The principles and practice of management* Longman editions, New York

Brech, Edward F.L. and Urwick, L.F. (1945), *Making of Scientific Management*. Management Publications Trust

Caulton, Jane. (2012), *The Development and Use of the Theory of ERG: A Literature Review*. Emerging Leadership Journeys, Vol. 5 Iss. 1, pp. 2- 8

Celik, Muecahit. (2011), A theoretical approach to the Job Satisfaction. Polish Journal of Management Studies, Volume 4,2011.

Cleland I.,David (1996), *Strategic Management of Teams*. Wiley & Sons

Covey R., Stephen, (2004), *Οι 7 συνήθειες των εξαιρετικά αποτελεσματικών ανθρώπων*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2004

Dennison S., Henry & Kyle, Bruce (2006), Elton Mayo and human relations historiography. *Management and Organisational History*, 12, pp. 177-199.

Dininni, Jeanne (2017), *Management Theory of Elton Mayo*, (online), May 16, 2017: <https://www.business.com/articles/management-theory-of-elton-mayo/>

Dowdy, John and Van Reenen, John. (2014), Why management matters for productivity. *McKinsey Quarterly*, September 2014.

Drucker F., Peter (2006), *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. New York: Collins

Dugguh I., Stephen, Ayaga, Dennis. (2014), *Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations*. *Journal of Business and Management*, Volume 16, Issue 5. Ver. I (May. 2014), pp 11-18

Elwell, Frank. (1999), *The Sociology of Max Weber*. Rogers State University

Fiedler, Fred (1958), *Leader Attitudes and Group Effectiveness*. Praeger editions

Fields, D. (2002), *Taking Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*. Thousand Oaks, CA. SAGE Publications.

Fiol C. Marlene and Lyles A., Marjorie. (1985), *Organizational Learning*, Academy of Management Review, October 1985.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010), *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*. New York: Taylor & Francis Psychology Press.

Garvin A., David. (1993), *Building a Learning Organization*. Harvard Business Review, July-August 1993

Gambari A., I (2012), *Theories of Team Building*, Interpersonal Relationship, Workshop, 9th October 2012, Abuja

Graham, Pauline. (2003), *Mary Parker Follet Prophet of Management*, a celebration of writings from 1920, s. Beard Books Washington D.C.

Green D., Christofer (1998), *Classics in the History of Psychology- a theory of Human Motivation*, A, Maslow 1943, published in *Psychological Review* 50, pp. 370-396

Griffith, Danna (n/d) *Open System Organizational Structure*, (online) <http://smallbusiness.chron.com/open-system-organizational-structure-432.html>

Hackman, J. R & Oldham, G.R (1976), *Motivation through the design of work*. *Organizational Behaviour and human performance*, 16: 250-279.

Hall, H. L. (1990). *Occupational stress: Type A behavior and perceived control as moderators in the stress process*. University of South Florida, Tampa, Doctoral dissertation

Hawthorne, Madison. (2003) *Management Theories and Concepts at the Workplace*, (online). <http://smallbusiness.chron.com/management-theories-concepts-workplace-17693.html>

Herzberg, Frederick (1959), *The Motivation to Work*, Elsevier

*Herzberg's Motivation-Hygiene Theory (Two Factor Theory)*, (online), Arab British Acasemy for higher Education: <http://www.abahe.co.uk/Free-En-Resources/Theories-of-Management/Herzberg-Motivation-Hygiene-Theory.pdf>

Hindle, Tim (2008), *The Economist Guide to Management Ideas and Gurus*,(online). ProfileBooks edition.

Houseman, R, Hatfield, J, & Miles E. (1987), *A new perspective on Equity Theory. The Equity Sensitivity Construct*. Academy of Management Review. 12 (2)

Jex, S.M. (2002), *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. John Wiley & Sons, New York

Johnston, Kevin (2008), The Difference Between Efficiency & Effectiveness in Strategic Management, (online) <http://smallbusiness.chron.com/difference-between-efficiency-effectiveness-strategic-management-31117.html>

Kerber, K. W., & Campbell, J. P. (1987), *Job satisfaction: Identifying the important parts among computer sales and service personnel*. Journal of Business and Psychology, 1(4),

Kesti, Marco, (2012), Organization Human Resources Development Connection to Business Performance Procedia Economics and Finance Volume 2, 2012, Pages 257-264

Koonz, Harold, and [Cyril O'Donnell](#). (1972), Principles of management: an analysis of managerial functions. McGraw-Hill, 1972

Koontz Harold and Wehrich Heinz (1990), *Essentials of Management*, Fifth Edition, McGraw-Hill.

Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). Marketing Management. (12th.ed). Prentice-Hall: Upper Saddle River, New Jersey.

Kuhn,Sara (2007), *Friedler's Contingency Model*, (online) [https://www.researchgate.net/publication/267258620\\_An\\_Overview\\_and\\_Discussion\\_of\\_Fred\\_E\\_Fiedler's\\_Contingency\\_Model\\_of\\_Leadership\\_Effectiveness](https://www.researchgate.net/publication/267258620_An_Overview_and_Discussion_of_Fred_E_Fiedler's_Contingency_Model_of_Leadership_Effectiveness)

Koumpikaite,Vilmante, Ciarniene,Ramune. (2010), *Expectations and job satisfaction, theoretical and empirical approach*. 6<sup>th</sup> International Scientific Conference, May 13-14 2010,Lithuania

Leary, Clarissa. (N/A), The 4 C's of Teamwork, (online).

<http://www.selfgrowth.com/articles/the-4-c-s-of-teamwork>

Lee Fine, Shirley. (2012), The Four C's of Team Goal Setting, (online), Dec 4, 2012. <http://www.drakepulse.com/2012/12/the-four-cs-of-team-goal-setting/>

Lipman, Victor. (2013), Management practices that can improve employees Productivity, (online), Forbes Jun 17, 2013. <https://www.forbes.com/sites/victorlipman/2013/06/17/7-management-practices-that-can-improve-employee-productivity/#6f5bbe8c484c>

Malik, Fredmund. (2006), [Managing Performing Living: Effective Management for a New World](#) Publisher Campus Verlag, 2d ed

Mayo, Elton (1933), *The Human Problems of an Industrialized Civilization*. Cambridge, MA: Harvard, Routledge, reprint edition 2003

McNamara, Carter. (2003), Historical and Contemporary Theories of Management. Free Management Library, (online): <http://managementhelp.org/management/theories.htm#cont>

Mele, Cristina, Pels, Jacqueline and Polese, Francesco (2010), *A Brief Review of Systems Theories and Their Managerial Applications*. Service Science 2(1-2):126-135.

Mintzberg, Henry. (1990), The manager's job: Folklore and Fact, (online). Harvard Business Review, March-April 1990. <https://hbr.org/1990/03/the-managers-job-folklore-and-fact>

Mulder, P. (2016). *Chaos Theory*. Retrieved [April 14, 2017] from ToolsHero: <https://www.toolshero.com/strategy/chaos-theory/>

Neave R., Henry. (1987), Deming's 14 Points for Management: Framework for Success. Journal of the Royal Statistical Society. Series D (The Statistician), Vol. 36, No. 5.

Oakland S., John. (2003), Total quality management. Oxford edition.

Olum, Yasin. (2004), *Modern management theories and practices*. Paper presented at the 15th East African Central Banking Course, Kenya.

[Peters, T.](#) (1987), [Thriving on Chaos](#). HarperCollins, 1987.

Pennings J., M. (1986), *An Organizational Behavior Approach*. Markus Wiener Publishing Inc., America

[Pfeffer](#), Jeffrey and [Salancik](#) R., Gerald. (2003), *The External Control of Organizations*. Stanford University Press

Pinheiro, Joseph, *Mary Parker Follet: Methods of conflicts termination*,(online).  
<https://www.slideshare.net/jpk3/mary-parker-follet>

Quarstein A., Vernon, McAfee R., Bruce and Glassman, Myron. (1992), [\*The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction\*](#). Human Relations, vol. 45, 8: pp. 859-873.

SAGA, Halogen. Roles and responsibilities in a best practice performance management process

<http://www.halogensoftware.com/uk/learn/how-to/roles-and-responsibilities-in-a-best-practice-performance-management-process>

Sarachek, B. (1968), *Elton Mayo's Social Psychology and Human Relations*. The Academy of Management Journal, 11(2), 189-197.

Scholtes R., Peter. (1993), Total Quality or Performance appraisal: choose one,(online). Wiley, June 1993.

Shaffek, K. (2009), Evolution of Management Theories, (online)  
<http://www.edutalks.org/downloads/Evolution%20of%20management%20theory-Principles%20of%20management.pdf>

Spector, P. E. (1992). Summated Rating Scales. Newbury Park, CA: Sage.

Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Thousand Oaks, CA.: Sage.

Spector, P. E. (1986), Assessing employee job satisfaction with the job satisfaction survey. Mental Retardation Systems, 3, 5-13.

Srinivasan, Babou. (2008), What does Tannenbaum & Schmidt Continuum Theory say, (online) April 27, 2008. <https://leadershipchamps.wordpress.com/2008/04/27/what-is-tannenbaum-schmidt-continuum-theory-says/>

Steel, P., Konig, C. J. (2006), [\*Integrating Theories of Motivation\*](#). Academy of Management Review. 31 (4): 889–913.

Sypatak, M.J, Marsland, D.W. & Ulmer, D (1999), *Job satisfaction: Putting theory into practice*: Fam Practice Management. 6(9), 26-30.

Taylor W., Frederick. (1919), The principles of scientific management. Harper and Brothers Publishers

Tasneem, Hameed, (2014), Productivity and Human Resources, (online). LinkedIn April 10, 2014. <https://www.linkedin.com/pulse/20140410081825-40484595-productivity-and-human-resource>

Taylor W., Frederick. (1919), The principles of scientific management. Harper and Brothers Publishers

Tuckman W., Bruce. & Jensen, M. A. (1977), Stages of small-group development revisited. Group Org. Studies 2:419-27, 1977

Verkerk, P.J. (1990) Fiedler's contingency model of leadership effectiveness : background and recent developments. Eindhoven University of Technology.

Wageningen Knowledge Portal. (2016) Tuckman theory, (online) Knowledge co-creation portal. <http://www.mspguide.org/tool/tuckman-forming-norming-storming-performing>

Waster, E.E, Berscheid, G.A & Waster, G. W. (1973), *New Dimensions in Equity Research*. Journal of Personality and Social Psychology, pp. 151-176.

Weikel, Keith, Cameron Gerry et al. (2010), Principles of Management. University of Minnesota Libraries Publishing.

## **ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ**

<http://www.schools.ac.cy/mtee/circular/data/Doc14b.pdf>

<http://www.sharemarketschool.com/management-effectiveness-can-be-measured/>

[http://www.mlsl.gov.cy/mlsl/kepa/kepa\\_new.nsf/kepa09\\_gr/kepa09\\_gr?OpenDocument](http://www.mlsl.gov.cy/mlsl/kepa/kepa_new.nsf/kepa09_gr/kepa09_gr?OpenDocument)

<http://www.schools.ac.cy/mtee/circular/data/Doc14b.pdf>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α : ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

2. Οικογενειακή Κατάσταση *	
Έγγαμος	<input type="checkbox"/>
Άγαμος	<input type="checkbox"/>
Άλλο	<input type="checkbox"/>

1. Φύλο	
Άνδρας	<input type="checkbox"/>
Γυναίκα	<input type="checkbox"/>

\*ο έγγαμος έχει ανάγκες και δεσμεύσεις που ένας άγαμος μπορεί και να μην έχει

3. Απασχόληση	
Δημόσιος Υπάλληλος	<input type="checkbox"/>
Ιδιωτικός υπάλληλος σε βιομηχανία	<input type="checkbox"/>
Ιδιωτικός υπάλληλος σε εταιρία παροχής υπηρεσιών ή κατάστημα	<input type="checkbox"/>
Επιχειρηματίας	<input type="checkbox"/>
Ελεύθερος Επαγγελματίας	<input type="checkbox"/>
Ναυτικός	<input type="checkbox"/>
Στέλεχος Επιχείρησης	<input type="checkbox"/>
Συνταξιούχος	<input type="checkbox"/>
Φοιτητής	<input type="checkbox"/>
Άλλο	<input type="checkbox"/>

4. Ηλικία	
μέχρι και 25	<input type="checkbox"/>
26-35	<input type="checkbox"/>
36-45	<input type="checkbox"/>
46-55	<input type="checkbox"/>
άνω των 55	<input type="checkbox"/>

5. Χρόνια εργασίας	
0-10 χρόνια	<input type="checkbox"/>
10-20 χρόνια	<input type="checkbox"/>
20-30 χρόνια	<input type="checkbox"/>
Πάνω από 30 χρόνια	<input type="checkbox"/>

6. Μορφωτικό Επίπεδο	
Απόφοιτος του Δημοτικού ή Γυμνασίου	<input type="checkbox"/>
Απόφοιτος Λυκείου ή ΕΠΑΛ	<input type="checkbox"/>
Ανω τάξη Εκπαίδευση ή μεταπτυχιακό	<input type="checkbox"/>

1. Ποια κατηγορία περιγράφει καλύτερα το είδος της εργασίας σας σε μια εταιρία ή οργανισμό (αν απαντήσατε 2, ή 3 στην ερώτηση 3)	
Στέλεχος σε μια επιχείρηση/οργανισμό	<input type="checkbox"/>
Μισθωτός υπάλληλος	<input type="checkbox"/>
Ωρομίσθιος εργάτης	<input type="checkbox"/>
Πωλητής ή αντιπρόσωπος	<input type="checkbox"/>
Επικεφαλής ομάδας	<input type="checkbox"/>
Άλλο επάγγελμα (N /A)	<input type="checkbox"/>



## II. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ/ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

1. Είδος επιχείρησης**	
Πολυεθνική ή θυγατρική πολυεθνικής	
Μεγάλη επιχείρηση	
Μικρή οικογενειακή επιχείρηση	
Κρατική υπηρεσία	
Δημόσιος οργανισμός (ΔΕΚΟ)	

\*\* Η ΔΕΚΟ λειτουργεί εν γένει με τους κανόνες της αγοράς σε αντίθεση με τις κρατικές υπηρεσίες όπου υπάρχουν οι κανόνες του δημοσίου

2. Τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης (περισσότερες από μια απαντήσεις)	
Η επιχείρηση έχει κέρδη	
Η επιχείρηση έχει ζημιές	
Η επιχείρηση βρίσκεται σε ανάπτυξη	
Η επιχείρηση βρίσκεται σε συρρίκνωση	
Η επιχείρηση απασχολεί >100 άτομα	
Η επιχείρηση απασχολεί 10-100 άτομα	
Η επιχείρηση απασχολεί < 10 άτομα	

## III. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΕΝΟΤΗΤΑ

1. Παρακαλούμε σημειώστε σε κλίμακα 1 έως 5 πόσο συμφωνείτε με τη πρόταση που αναγράφεται και χαρακτηρίζει τον προϊστάμενο σας	Δεν συμφωνώ καθόλου	Δεν συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
	1	2	3	4	5
Επικοινωνεί μαζί μου αποτελεσματικά και αξιόπιστα					
Οι οδηγίες που δίνει είναι μεθοδικές, απλές και κατανοητές					
Είναι πάντα στη διάθεση μου για να μου δίνει οδηγίες και για να ακούει τις παρατηρήσεις μου					
Ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες μου και απομακρύνει τους φόβους μου για πιθανή αποτυχία					
Αναγνωρίζει τις καλές επιδόσεις των υφισταμένων του					
Συμμετέχει ενεργά στην επίλυση των κρίσιμων καταστάσεων					

<b>2. Παρακαλούμε σημειώστε σε κλίμακα 1 έως 5 πόσο συμφωνείτε με τη πρόταση που αναγράφεται και χαρακτηρίζει την επιχείρηση / οργανισμό που εργάζεστε</b>					
	<b>Δεν συμφωνώ καθόλου</b>	<b>Δεν συμφωνώ</b>	<b>Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Στην επιχείρηση υπάρχει μεγάλη κινητικότητα στη κάλυψη των θέσεων εργασίας					
Η επιχείρηση ανέχεται τις διαφορετικές απόψεις, ιδέες και συμπεριφορές					
Στην επιχείρηση έχει δημιουργηθεί ένα αίσθημα σταθερότητας και εμπιστοσύνης σε θέματα εργασίας					
Η πολιτική που εφαρμόζει η επιχείρηση είναι σύμφωνη με τα πιστεύω και τις αρχές μου					
Η επιχείρηση φροντίζει εμένα και την οικογένειά μου στα προβλήματα μας					

<b>3. Παρακαλούμε σημειώστε σε κλίμακα 1 έως 5 πόσο συμφωνείτε με τη πρόταση που αναγράφεται και χαρακτηρίζει το μάνατζμεντ της επιχείρησης/οργανισμού που εργάζεστε</b>					
	<b>Δεν συμφωνώ καθόλου</b>	<b>Δεν συμφωνώ</b>	<b>Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Έχει δημιουργήσει μια πλήρη περιγραφή της θέσης εργασίας μου με τα καθήκοντα και τις υπευθυνότητες που έχω					
Εφαρμόζει σε τακτά χρονικά διαστήματα την αξιολόγηση της απόδοσης όλου του προσωπικού					
Είναι ελαστικό και κατανοεί τη σημασία τόσο της εργασίας όσο και της προσωπικής ζωής μου					
Αναγνωρίζει και ανταμείβει τις ικανότητες και τα επιτεύγματα μου					
Έχει δημιουργήσει ένα συλλογικό και οικείο περιβάλλον εργασίας					
Φροντίζει για την εξέλιξη και την εκπαίδευση των εργαζομένων του					
Θεωρεί τους εργαζόμενους ως θεμελιώδη περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης					

<b>4. Παρακαλούμε σημειώστε σε κλίμακα 1 έως 5 πόσο συμφωνείτε με τη πρόταση που αναγράφεται και χαρακτηρίζει τις συνθήκες εργασίας στην επιχείρηση/οργανισμό</b>					
	<b>Δεν συμφωνώ καθόλου</b>	<b>Δεν συμφωνώ</b>	<b>Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Αισθάνομαι σιγουριά για την θέση μου					
Το περιβάλλον στο χώρο δουλειάς είναι ευχάριστο					
Εργάζομαι σε ένα υγιεινό και ασφαλές περιβάλλον					
Στην εργασία μου υπάρχει ομαδικό πνεύμα					
Οι οδηγίες εργασίας δίνονται πάντοτε με απλό και κατανοητό τρόπο					
Οι ώρες που είμαι στο χώρο εργασίας κυλούν αβίαστα					

<b>5. Παρακαλούμε σημειώστε σε κλίμακα 1 έως 5 πόσο συμφωνείτε με τη πρόταση που αναγράφεται και αφορά το θέμα των αποδοχών σας στην επιχείρηση / οργανισμό.</b>					
	<b>Δεν συμφωνώ καθόλου</b>	<b>Δεν συμφωνώ</b>	<b>Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Είμαι ικανοποιημένος από το σύνολο των αποδοχών μου					
Οι αποδοχές στην επιχείρηση είναι ανάλογες με τις ευθύνες της θέσης					
Οι αποδοχές και τα μπόνους συνδέονται με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται					
Η επιχείρηση προσφέρει έξτρα παροχές (επιδόματα, μπόνους και ασφάλεια)					
Οι επιπλέον ευθύνες πληρώνονται με έξτρα αποδοχές					
Οι αποδοχές μου υπολείπονται εκείνων σε αντίστοιχες θέσεις άλλων επιχειρήσεων					

<b>6. Παρακαλούμε σημειώστε σε κλίμακα 1 έως 5 πόσο συμφωνείτε με τη πρόταση που αναγράφεται και χαρακτηρίζει το αντικείμενο της εργασίας σας</b>					
	<b>Δεν συμφωνώ καθόλου</b>	<b>Δεν συμφωνώ</b>	<b>Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Αγαπάω την εργασία που κάνω					
Βρίσκω την εργασία που κάνω βαρετή και επαναλαμβανόμενη					
Ο σκοπός της εργασίας μου με κάνει να αισθάνομαι υπερήφανος					
Αισθάνομαι άγχος για το αντικείμενο της θέσης και τις απαιτήσεις που αυτή έχει					
Η εργασία που κάνω δεν ταιριάζει με τις δυνατότητες που έχω					
Η εργασία μου θεωρείται σημαντική από την εταιρεία					
Η εργασία μου προσφέρει την ευκαιρία να ασχοληθώ με σημαντικά θέματα					

<b>7. Παρακαλούμε σημειώστε σε κλίμακα 1 έως 5 πόσο συμφωνείτε με τη πρόταση που αναγράφεται και χαρακτηρίζει τις προθέσεις σας</b>					
	<b>Δεν συμφωνώ καθόλου</b>	<b>Δεν συμφωνώ</b>	<b>Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Είμαι δεμένος με την επιχείρηση και δεν σκοπεύω να φύγω από αυτήν					
Είμαι ευχαριστημένος από την εργασία μου και δεν ψάχνω για να την αλλάξω					
Είμαι ικανοποιημένος από την θέση που κατέχω και δεν θα ήθελα να την αλλάξω					
Αν θα άλλαζα τη δουλειά που κάνω θα ήταν μόνο για να έχω καλύτερες αποδοχές					
Η θέση που κατέχω μου δίνει τη δυνατότητα εξέλιξης που επιθυμώ					

8. Ποιά είναι, κατά τη γνώμη σας, τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά, που πρέπει να διαθέτει η ιδανική για κάποιον θέση εργασίας

	Μια ιδεώδης θέση εργασίας πρέπει να έχει:					Τα χαρακτηριστικά της σημερινής θέσης εργασίας μου είναι:				
	Διαφωνώ		Συμφωνώ			Διαφωνώ		Συμφωνώ		
	απόλυτα		απόλυτα			απόλυτα		απόλυτα		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ευέλικτο ωράριο										
Αποδοχή από τους συνεργάτες										
Ενδιαφέρον για το αντικείμενο της εργασίας										
Δυνατότητες εξέλιξης										
Ικανοποιητικές αποδοχές										
Ύπαρξη έξτρα παροχών (υπερωρίες, μπόνους, ασφάλεια)										
Δυνατότητα της συνεχούς επιμόρφωσης										
Εργασία χωρίς άγχος										
Παροχή συνεχούς υποστήριξης από το μάνατζμεντ										
Κατάλληλες συνθήκες εργασίας										
έλλειψη εργασιακού στρες										
Σιγουριά της θέσης										

Ποιοί είναι οι παράγοντες που, κατά τη γνώμη σας, σας εμπόδισαν να είστε πλήρως ικανοποιημένος όταν εργαζόσασταν ( για όσους έχουν τουλάχιστον 20 χρόνια εργασίας ή είναι συνταξιούχοι) (μέχρι 3 επιλογές)

Το καθημερινό άγχος στην εργασία

Η έλλειψη αναγνώρισης

Τα προβλήματα στο εργασιακό περιβάλλον

Υπερβολικές απαιτήσεις της θέσης

Πολλές ώρες εργασίας

Χαμηλές παροχές

Έλλειψη ενδιαφέροντος ή ευχαρίστησης


**Συνολική Ικανοποίηση από την εργασία**

Μηδενική	Λίγη	Αδιάφορη	Αρκετή	Απόλυτη	Δεν έχω
1	2	3	4	5	N

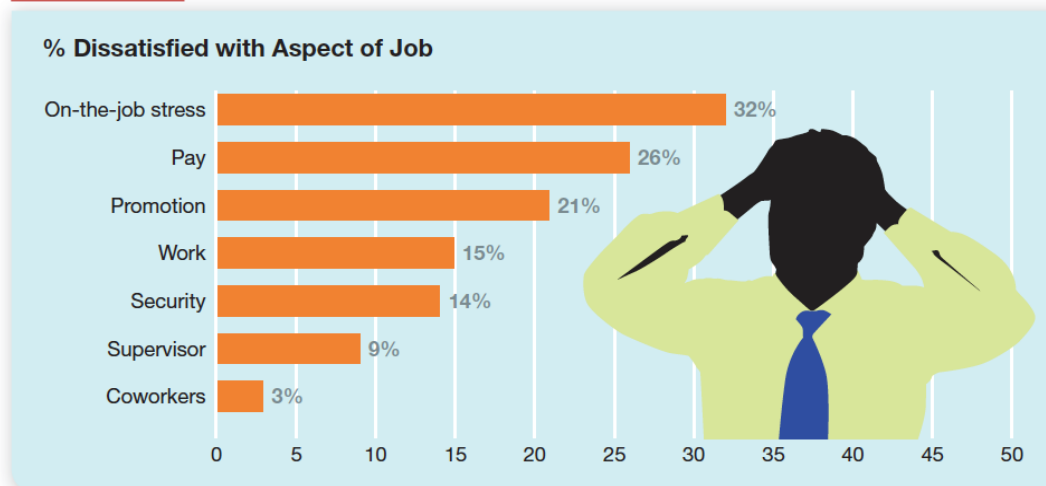
**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β ΟΙ ΠΡΟΣΛΑΜΒΑΝΟΥΣΕΣ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ**

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12
Η θέση	2,21	3,01	3,03	2,54	2,35	2,27	2,39	1,96	2,31	2,65	1,97	2,59
Η ιδανική θέση	3,26	3,48	3,70	3,70	3,67	3,54	3,54	3,47	3,49	3,55	3,49	3,48
Η διαφορά	2,31	1,42	1,93	2,94	3,09	2,89	2,74	2,95	2,75	2,37	2,99	2,32

## ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

**OB Poll**

**What Are the Main Causes of Job Dissatisfaction?**



Source: L. Saad, "On-the-Job Stress Is U.S. Workers' Biggest Complaint," Gallup Poll (August 30, 2010), www.gallup.com/.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ : Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ- ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ALPHA CRONBACH

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ						
Προέλευση διακύμανσης	SS	βαθμοί ελευθερίας	MS	F	τιμή-P	κριτήριο F
Γραμμές	807,86821	149	6,311470446	18,76462962	1,0737E-150	1,241191219
Στήλες	3,9031007	5	0,780620155	2,320861392	0,04187234	2,228104737
Σφάλμα	215,26356	745	0,336349322			
<b>Σύνολο</b>	<b>1027,0348</b>	<b>899</b>			<b>0,946708247</b>	

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ						
Προέλευση διακύμανσης	SS	βαθμοί ελευθερίας	MS	F	τιμή-P	κριτήριο F
Γραμμές	725,7419048	149	4,870751039	7,380283191	1,29278E-84	1,218446036
Στήλες	22,56	6	3,76	5,697245574	7,96162E-06	2,108704745
Σφάλμα	590,0114286	894	0,659968041			
<b>Σύνολο</b>	<b>1338,313333</b>	<b>1049</b>			<b>0,864503844</b>	

<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ</b>						
Προέλευση διακύμανσης	SS	βαθμοί ελευθερίας	MS	F	τιμή-P	κριτήριο F
Γραμμές	479,28125	149	3,77386811	4,43597098	2,28481E-38	1,2377674
Στήλες	62,59151786	6	10,43191964	12,26213833	3,35782E-13	2,110460189
Σφάλμα	648,265625	894	0,85074229			
<b>Σύνολο</b>	<b>1190,138393</b>	<b>1049</b>			<b>0,774570211</b>	

<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ</b>						
Προέλευση διακύμανσης	SS	βαθμοί ελευθερίας	MS	F	τιμή-P	κριτήριο F
Γραμμές	609,0488889	149	4,087576435	4,493513989	7,92138E-43	1,222440881
Στήλες	26,96888889	5	5,393777778	5,929434294	2,18573E-05	2,226125372
Σφάλμα	677,6977778	745	0,909661447			
<b>Σύνολο</b>	<b>1313,715556</b>	<b>899</b>			<b>0,777457019</b>	

<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ</b>						
Προέλευση διακύμανσης	SS	βαθμοί ελευθερίας	MS	F	τιμή-P	κριτήριο F
Γραμμές	20684,27273	149	484,965368	124,1282051	3,5897E-113	1,601845768
Στήλες	224,1666667	11	20,37878788	2,568194217	0,004340785	1,830266511
Σφάλμα	1833	1639	17,93506494			
<b>Σύνολο</b>	<b>22741,43939</b>	<b>1799</b>			<b>0,963017844</b>	

<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ</b>						
Προέλευση διακύμανσης	SS	βαθμοί ελευθερίας	MS	F	τιμή-P	κριτήριο F
Γραμμές	611,9122222	149	4,106793438	8,132780634	8,52581E-87	1,222440881
Στήλες	27,63222222	5	5,526444444	10,94414926	3,50953E-10	2,226125372
Σφάλμα	376,2011111	745	0,504967934			
<b>Σύνολο</b>	<b>1015,745556</b>	<b>899</b>			<b>0,877040825</b>	



<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ</b>						
Προέλευση διακύμανσης	SS	βαθμοί ελευθερίας	MS	F	τιμή-P	κριτήριο F
Γραμμές	243,5354839	149	3,992384981	3,847223992	4,31467E-14	1,37113785
Στήλες	3,593548387	4	0,898387097	0,865722221	0,485123186	2,408639476
Σφάλμα	253,2064516	596	1,037731359			
<b>Σύνολο</b>	<b>500,3354839</b>	<b>749</b>			<b>0,740072322</b>	

<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ</b>						
Προέλευση διακύμανσης	SS	βαθμοί ελευθερίας	MS	F	τιμή-P	κριτήριο F
Γραμμές	182,2956044	149	1,41314422	1,33833258	0,011519294	1,235800612
Στήλες	513,8769231	6	85,64615385	81,11205951	1,1595E-78	2,110275797
Σφάλμα	817,2659341	894	1,05589914			
<b>Σύνολο</b>	<b>1513,438462</b>	<b>1049</b>			<b>0,252801572</b>	

<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ</b>						
Προέλευση διακύμανσης	SS	βαθμοί ελευθερίας	MS	F	τιμή-P	κριτήριο F
Γραμμές	20684,27273	149	484,965368	124,1282051	3,5897E-113	1,601845768
Στήλες	224,1666667	11	20,37878788	2,568194217	0,004340785	1,830266511
Σφάλμα	1833	1639	17,93506494			
<b>Σύνολο</b>	<b>22741,43939</b>	<b>1799</b>			<b>0,963017844</b>	

Χρόνια εργασίας	0-10	10-20	20-30	Πάνω από 30 χρόνια
<b>Αριθμός απαντήσεων</b>	80	40	25	5
<b>Ποσοστό (%)</b>	53,3	26,7	16,7	3,3
<b>Συνολικό Ποσοστό (%)</b>	53,3	<b>80,0</b>	96,7	100,0

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε : ΚΑΠΟΙΑ ΑΠΟ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

<b>Ηλικία</b>	<b>&lt;26 χρονών</b>	<b>26-35 χρονών</b>	<b>36 έως 45 χρονών</b>	<b>46 έως 55 χρονών</b>	<b>Άνω των 55 χρονών</b>
<b>Αριθμός απαντήσεων</b>	28	59	41	18	4
<b>Ποσοστό (%)</b>	18,7	39,3	27,4	11,9	2,7
<b>Συνολικό</b>	18,7	58,0	85,4	97,3	100,0

