

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Ανθρώπινοι Πόροι, Εταιρική Κουλτούρα και Εργασιακή
Ικανοποίηση. Μελέτη Περίπτωσης η εταιρία «Ολυμπία Οδός
Λειτουργία»**

Αναστασία Κορώση

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Φωτεινή Οικονόμου

Μάιος 2016

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Ανθρώπινοι Πόροι, Εταιρική Κουλτούρα και Εργασιακή
Ικανοποίηση. Μελέτη Περίπτωσης η εταιρία «Ολυμπία Οδός
Λειτουργία»**

Αναστασία Κορώση

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Φωτεινή Οικονόμου**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2016

Περίληψη

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι να αναδείξει τον ρόλο των ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση, τους παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στους ανθρώπινους πόρους αλλά και το πώς αυτοί με τη σειρά τους επηρεάζουν το εργασιακό περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, το πως τα άυλα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων όπως η επικοινωνία, οι συμπεριφορές, οι αξίες, η ηθική μπορούν να διαμορφώσουν ένα αποτελεσματικό και αποδοτικό εταιρικό περιβάλλον. Την πρωταρχική σημασία της λειτουργίας του ανθρώπινου παράγοντα ως μοχλού ανάπτυξης ή ύφεσης μιας επιχείρησης. Τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να καλλιεργηθεί το ομαδικό κλίμα συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων με στόχο την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Τη σημασία και τη σπουδαιότητα της διαδραστικής σχέσης που υφίσταται ανάμεσα στην επιχείρηση και τους εργαζομένους που την συνιστούν.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια προσέγγιση της στρατηγικής προγραμματισμού των ανθρωπίνων πόρων, ώστε να αναλυθούν τα τεχνικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της η επιχείρηση για έναν επιτυχημένο προγραμματισμό. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση του κοινωνικού κεφαλαίου και εξετάζονται τα θέματα των ανθρωπίνων αναγκών, η σημασία των αποτελεσματικών ομάδων, ο ρόλος του ηγέτη και τα είδη ηγεσίας. Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται τα κίνητρα που μπορούν να ενεργοποιήσουν και να μεγιστοποιήσουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου παράγοντα, όπως η επιχειρηματική ηθική, η δύναμη, η εξουσία και οι πολιτικές διεργασίες του εταιρικού οργανισμού. Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο, με άξονα τη μελέτη περίπτωσης της εταιρίας λειτουργίας αυτοκινητοδρόμων «Ολυμπία Οδός», αναλύεται ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων της ως προϊόν της εταιρικής κουλτούρας που προωθεί η εταιρία. Η ερευνητική μέθοδος που ακολουθήθηκε για την εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με το παραπάνω ζητούμενο ήταν μέσω δομημένων ερωτηματολογίων που απαντήθηκαν από το προσωπικό της εταιρίας. Στο πρώτο ερωτηματολόγιο οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να αξιολογήσουν το είδος της εταιρικής κουλτούρας ενώ στο δεύτερο κλήθηκαν να αξιολογήσουν το βαθμό στον οποίο η εταιρική κουλτούρα δύναται να παράγει ένα υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης.

Summary

The present study aims at highlighting the role of human resources in a company, the factors which affect the human resources and respectively how human resources can influence the work environment. More specifically, it presents the way in which the non-material traits of the companies, i.e. communication, attitudes, values and ethics, can form an efficient and effective business environment; the essence of the human factor as the driving force of a company's growth or recession; the ways in which team spirit can be cultivated among the employees, so that company goals can be achieved; the sense and significance of the interactive relation developed between the company and its employees.

Chapter 1 presents an approach to the human resources strategic planning, in order to analyze the technical characteristics that a company should take into consideration in order to obtain a successful planning. Chapter 2 presents an analysis of the social capital and reviews the issues of human needs, the significance of effective teams, the role of the leader and the types of leadership. Chapter 3 illustrates the motives that can activate and maximize the productivity and effectiveness of the human factor, such as business ethics, status, power and political processes of the company. The final chapter presents the case study of the motorway operation company "Olympia Odos": the work satisfaction of its employees is analysed, as the outcome of business culture that the company promotes. The research method followed in order to draw conclusions on this query was based on structured questionnaires, which were filled in by company personnel. In the first questionnaire the employees were asked to evaluate the kind of business culture prevailing in the company, whereas in the second questionnaire they were asked to evaluate the extent to which the business culture may invoke a high level of work satisfaction.

Ευχαριστίες

Στην καθηγήτρια μου Κυρία Φωτεινή Οικονόμου για την εξόχως πολύτιμη και ουσιαστική βοήθεια της.

Στον Διευθύνοντα Σύμβουλο της εταιρίας Λειτουργίας Αυτοκινητοδρόμων «Ολυμπία Οδός», κύριο Κωνσταντίνο Παπανδρέου, που με την οξύνοια και την μεγαλοθυμία που τον χαρακτηρίζουν, συγκατατέθηκε και δημιουργικά συνέβαλλε στην πραγματοποίηση της παρούσας μελέτης.

Την Διευθύντρια Ανθρωπίνου Δυναμικού της εταιρίας, κυρία Μαριλένα Ξηροταγάρου για την ευεργετική συμβολή της στη μελέτη με την αληθινά ανθρωποκεντρική οπτική της.

Στους γονείς και στις αδελφές μου ως ο αληθινός και ανεκτίμητος πλούτος του κοινωνικού μου κεφαλαίου.

Περιεχόμενα

1	Στρατηγικός προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων.....	1
1.1	Γενικά.....	1
1.2	Παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για τον προγραμματισμό των ανθρωπίνων πόρων.....	1
1.2.1	Η φιλοσοφία της επιχείρησης.....	2
1.2.2	Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης.....	2
1.2.3	Οργανωσιακή κουλτούρα ή εταιρική κουλτούρα.....	2
1.2.3.1	Επίπεδα κουλτούρας.....	3
1.2.3.2	Πλεονεκτήματα και χαρακτηριστικά της κουλτούρας.....	3
1.2.3.3	Τυπολογία οργανωσιακής κουλτούρας.....	5
1.2.4	Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	7
1.2.5	Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	7
1.2.5.1	Ανάλυση των θέσεων εργασίας.....	7
1.2.5.2	Καταγραφή των προσόντων και ικανοτήτων.....	8
1.2.5.3	Πρόβλεψη της ζήτησης ανθρωπίνων πόρων.....	8
1.2.5.4	Πρόβλεψη της προσφοράς ανθρωπίνων πόρων.....	9
1.2.5.5	Σύγκριση της προσφοράς και της ζήτησης.....	9
1.2.5.6	Στόχοι και σχέδια δράσης.....	10
2	Οι Ανθρώπινοι πόροι ως κοινωνικό κεφάλαιο.....	11
2.1	Το κοινωνικό κεφάλαιο.....	11
2.2	Οι ανθρώπινες ανάγκες κατά τον Abraham Maslow.....	12
2.3	Η σημασία των ομάδων σε μια επιχείρηση.....	14
2.3.1	Η δύναμη των ομάδων.....	14
2.3.2	Ανάπτυξη αποτελεσματικών ομάδων.....	15
2.4	Ο ρόλος του ηγέτη σε μια επιχείρηση.....	18
2.4.1	Οι θεωρίες και τα στυλ ηγεσίας.....	19
2.4.1.1	Θεωρία Χ. Ψ (ή Χ, Υ).....	19
2.4.1.2	Το διοικητικό πλέγμα ή πλέγμα ηγεσίας.....	21
2.4.1.3	Η συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς.....	22
2.4.1.4	Το υπόδειγμα Vroom-Yetton.....	23
2.4.1.5	Ηγετικό στυλ με βάση την ωριμότητα ή του κύκλου ζωής ηγεσίας.....	24
3	Οργανωσιακές διαδικασίες ως επιρροή της συμπεριφοράς και της ικανοποίησης.....	25
3.1	Επιχειρηματική ηθική.....	25
3.1.1	Ηθικές αξίες της επιχείρησης.....	27
3.1.2	Μέτρα βελτίωσης και κώδικας ηθικής.....	28
3.2	Δύναμη και πολιτικές διεργασίες.....	29
3.3	Εξουσία.....	30
3.3.1	Τύποι εξουσίας.....	30
3.3.2	Υπακοή στην εξουσία και ψυχολογικό συμβόλαιο.....	31
3.4	Εργασιακή ικανοποίηση.....	33
4	Μελέτη περίπτωσης της Ολυμπίας Οδού Λειτουργίας.....	35
4.1	Εισαγωγή.....	35
4.2	Παρουσίαση Εταιρίας.....	36
4.3	Ιστορικά στοιχεία έργου.....	37
4.4	Τεχνικό Αντικείμενο.....	38
4.5	Ο ρόλος της εταιρίας Ολυμπίας Οδού Λειτουργίας.....	38
4.6	Το προσωπικό της εταιρίας Ολυμπίας Οδού Λειτουργίας.....	39
4.7	Οι χρήστες «πελάτες» του οδικού δικτύου.....	40
4.8	Ερευνητική εργασία για την κουλτούρα και την εργασιακή ικανοποίηση.....	41
4.8.1	Σκοπός της έρευνας.....	41
4.8.2	Μεθοδολογία της έρευνας.....	41

4.8.3	Στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας.....	42
4.8.3.1	Δημογραφικά στοιχεία έρευνας.....	42
4.8.3.2	Στοιχεία έρευνας για την Εργασιακή Κουλτούρα.....	44
4.8.3.3	Στοιχεία έρευνας για την Εργασιακή Ικανοποίηση.....	48
4.8.4	Συμπεράσματα έρευνας.....	54
Παραρτήματα		56
A	Ερωτηματολόγια...	56
A.1	Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Κουλτούρας.....	56
A.2	Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης	57
A.3	Επιστολή προς τους ερωτηθέντες της εταιρίας.....	58
Βιβλιογραφία		59

Κεφάλαιο 1

Στρατηγικός προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων

1.1 Γενικά

Με τον όρο προγραμματισμός ορίζεται η διαδικασία καθορισμού των στόχων μιας επιχείρησης ή των υποσυστημάτων αυτής. Ο όρος στρατηγικός αναφέρεται στον καθορισμό στόχων στρατηγικής σημασίας για όλη την επιχείρηση, η επίτευξη των οποίων απαιτεί πολύ χρόνο – τουλάχιστον πάνω από πέντε έτη (π.χ. βιωσιμότητα, επέκταση – ανάπτυξη δραστηριοτήτων, ανταγωνιστικότητα κ.ά). Έτσι, ως στρατηγικός προγραμματισμός ορίζεται η διαδικασία καθορισμού μακροχρόνιων στόχων και σχεδιασμού των κατάλληλων ενεργειών για την επίτευξη τους. Ένας τέτοιος προγραμματισμός είναι ατελής αν δεν περιλαμβάνει και το πρόγραμμα δράσης για τους ανθρώπινους παράγοντες (Χυτήρης 2001: 27).

Είναι η διοικητική λειτουργία η οποία μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με την διοίκηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα σε έναν οργανισμό (Ν. Παπαπλεξανδρή –Δ. Μπουραντάς, 2003:18).

Ο σκοπός του στρατηγικού προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων προσδιορίζει και αξιοποιεί τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά το προσωπικό έτσι ώστε τελικά να επιτύχει τους στόχους της επιχείρησης.

1.2 Παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων

Για να μπορέσει να επιτευχθεί ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να λαμβάνονται από τους υπεύθυνους της επιχείρησης τα εξής κύρια θέματα. Η φιλοσοφία, το όραμα της επιχείρησης, ο κύκλος ζωής της επιχείρησης, η οργανωσιακή

κουλτούρα (αξίες, πιστεύω, νόρμες, νοοτροπίες), το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, το εσωτερικό περιβάλλον όπως την καταγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης την ανάλυση σε ανθρώπινους πόρους (πρόβλεψη προσφοράς και ζήτησης), των προσδιορισμό των στόχων και των σχεδίων δράσεις ως αναφορά το απαιτούμενο προσωπικό ως προς την αποτελεσματική υλοποίηση των σχεδίων δράσης όταν απαιτηθεί.

1.2.1 Η Φιλοσοφία της Επιχείρησης

Όταν αναφερόμαστε στην Φιλοσοφία της επιχείρησης εννοούμε τον ρόλο και την αποστολή της ως προς το όραμα που έχει θέσει. Η φιλοσοφία είναι το σύνολο όλων των λειτουργιών από τις οποίες αποτελείται η επιχείρηση και οι οποίες είναι προσανατολισμένες σε έναν κοινό στόχο. Η απόκτηση χρημάτων (και μόνο), η φήμη, η ασφάλεια, η αποτελεσματικότητα, η αναγκαιότητα, η καινοτομία, η ποιότητα, η ομαδικότητα είναι μερικά από αυτά και τα οποία διαφέρουν ανάλογα με το είδος και το όραμα της επιχείρησης.

1.2.2 Ο Κύκλος ζωής της Επιχείρησης

Ο κύκλος ζωής μιας επιχείρησης ανάλογο σε πιο στάδιο βρίσκεται χρονικά προσδιορίζει τις ανάγκες σε ανθρωπίνους πόρους και διαμορφώνει τον επιχειρησιακό στρατηγικό προγραμματισμό της επιχείρησης. Τα τέσσερα στάδια που περιλαμβάνονται στον κύκλο ζωής κατά των R.L Mathis & J.H. Jackson είναι, η εισαγωγή, η ανάπτυξη, η ωρίμανση, η παρακμή. Τα χρονικά στάδια διαφοροποιούν και μεταβάλλουν τις δραστηριότητες (την στελέχωση, τις ανταμοιβές, την εκπαίδευση – ανάπτυξη και τις εργασιακές σχέσεις) για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης (Χυτήρης, 2001:29).

1.2.3 Οργανωσιακή κουλτούρα ή εταιρική κουλτούρα

Η λέξη «κουλτούρα» βάση της λατινικής της ρίζας «Cultura» σημαίνει καλλιέργεια. Η έννοια της προέρχεται από την κοινωνική ανθρωπολογία και εξετάζει την κουλτούρα εθνών και φυλών. Η εννοιολογική σημασία της λέξης κατά τον 15^ο αιώνα απέδιδε την φυσική ανάπτυξη των οργανισμών (ζώων και φυτών). Από τον 18^ο αιώνα και έπειτα απέδιδε την έννοια της στην ανάπτυξη του ανθρώπινου πνεύματος. Στην βιβλιογραφία γίνονται πολλές αναφορές για το τι ακριβώς αποτελεί η κουλτούρα για μια επιχείρηση με αποτέλεσμα να συγκεντρώνει 167 διαφορετικούς ορισμούς. Σε μια προσπάθεια να

διαφωτίσουν πως οι άυλες αξίες και οι μη ορατές συμπεριφορές που πηγάζει από έναν οργανισμό είναι ικανά να διαμορφώσουν ένα εργασιακό περιβάλλον.

Η κουλτούρα που επικρατεί σ' έναν οργανισμό, όπως και η κουλτούρα που επικρατεί σ' ένα κράτος, αντικατοπτρίζει τον τρόπο συμπεριφοράς και σκέψης, το κοινό νόημα που μοιράζονται τα άτομα που δρουν στο χώρο αυτό (Ιορδάνογλου 2008:237-238).

Ο Schein (1992) θεωρεί την κουλτούρα ως «συσσωρευμένη κοινή μάθηση» μιας ομάδας ανθρώπων, η οποία προϋποθέτει μια σειρά κοινών εμπειριών και άρα έχει διαχρονικότητα και σταθερότητα (Ιορδάνογλου 2008:239).

Τα κοινά συστήματα αξιών και πεποιθήσεων, όλων των εργαζομένων, σε μια επιχείρηση ορίζονται ως οργανωσιακή ή εταιρική κουλτούρα. Αυτά τα συστήματα δημιουργούν κανόνες συμπεριφοράς, που καθοδηγούν τις δραστηριότητες των μελών, επηρεάζουν τις αποφάσεις στρατηγικής σημασίας, ακόμη και τον καθορισμό στόχων (Χυτήρης 2001:30).

1.2.3.1 Επίπεδα κουλτούρας

Η κουλτούρα μέσα σε έναν οργανισμό σχηματίζεται μέσα από τρία επίπεδα. Στο πρώτο επίπεδο είναι τα ορατά τεχνουργήματα και οι συμπεριφορές που κυριαρχούν. Κάποια από αυτά είναι ο τρόπος επικοινωνίας, η εκφωνήση μεταξύ των εργαζομένων, ο ενδυματολογικός κώδικας, που όμως δεν είναι απολύτως ορατά αν δεν γνωρίζεις και τα επόμενα στάδια έτσι ώστε να αποκρυπτογραφήσεις τους λόγους για τους οποίους συμβαίνουν. Στο δεύτερο επίπεδο είναι οι υιοθετημένες αξίες οι οποίες μπορεί να πηγάζουν από τα διευθυντικά στελέχη ή από των ατόμων που εργάζονται στον οργανισμό. Είναι οι αξίες που υπάρχουν ή θα έπρεπε να υπάρχουν στον οργανισμό. Στο τρίτο επίπεδο είναι οι βασικές παραδοχές οι οποίες έχουν υιοθετηθεί και ενσωματωθεί σε τέτοιο βαθμό που δεν γίνονται εύκολα αντιληπτές. Κάποιες από αυτές μπορεί να είναι η δυναμική θέση της συνεργασίας και της ομαδικότητας, η ανοικτές πόρτες των γραφείων, οι αμοιβές προσανατολισμένες στην ομάδα.

1.2.3.2 Πλεονεκτήματα και Χαρακτηριστικά της κουλτούρας

Κατά τον Μπουραντά, μια ισχυρή και κατάλληλη κουλτούρα μέσα σ' έναν οργανισμό θεωρείται πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτημάτων για τους πάρα κάτω λόγους (Ιορδάνογλου 2008:241).

Συμβάλλει στην αποτελεσματική διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής. Όσο καλή και αν είναι η στρατηγική αν δεν μπορεί να αναπτυχθεί μια ενιαία κουλτούρα μεταξύ των τμημάτων ή των θυγατρικών έτσι ώστε να είναι αποτελεσματική, τότε θα αποτύχει.

Εξασφαλίζει τις κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές των ανθρώπων. Όταν η κουλτούρα της επιχείρησης είναι ενιαία και δυνατή είναι ικανή να αντικατάσσει και τον διοικητικό έλεγχο διότι οι μηχανισμοί εντός της επιχείρησης θα έχουν την τάση να πιέζουν τις αποκλίνουσες συμπεριφορές.

Οδηγεί τους ανθρώπους σε κοινή κατεύθυνση και μειώνει την αβεβαιότητα. Έχοντας όλοι έναν κοινό νοητικό χάρτη χάρη της κοινής κουλτούρας, τους δίνει την δυνατότητα της ευθυγράμμισης και του συντονισμού.

Μπορεί να διευκολύνει και να εμποδίσει την αλλαγή. Όταν η αλλαγή είναι απαραίτητη στα νέα δεδομένα για τον οργανισμό, η ύπαρξη μια ενιαίας και δυνατής κουλτούρας μπορεί να λειτουργήσει σαν αποτρεπτικός ή παρακινητικός παράγοντας.

Οι Peters & Waterman (1982) στο βιβλίο τους *In Search of Excellence*, στο οποίο μελέτησαν 62 οργανισμούς που θεωρούσαν άριστους, περιγράφουν τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας που έχουν οι οργανισμοί αυτοί (Ιορδάνογλου 2008:242).

Γρήγορη αντίδραση στις απαιτήσεις τους περιβάλλοντος, δεν ξοδεύουν χρόνο σε προγραμματισμό και ανάλυση. Ενθάρρυνση της αυτονομίας και της πρωτοβουλίας στους εργαζομένους. Σεβασμός στους ανθρώπους. Έμφαση στον πελάτη. Κοινές αξίες, μοίρασμα των κοινών αξιών μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Ευέλικτες, λιτές δομές στον καταμερισμό της εργασίας. Επικεντρώνονται σε αυτό που κάνουν καλά και αποφεύγουν ριζοσπαστικές διαφοροποιήσεις.

1.2.3.3 Τυπολογία Οργανωσιακής κουλτούρας

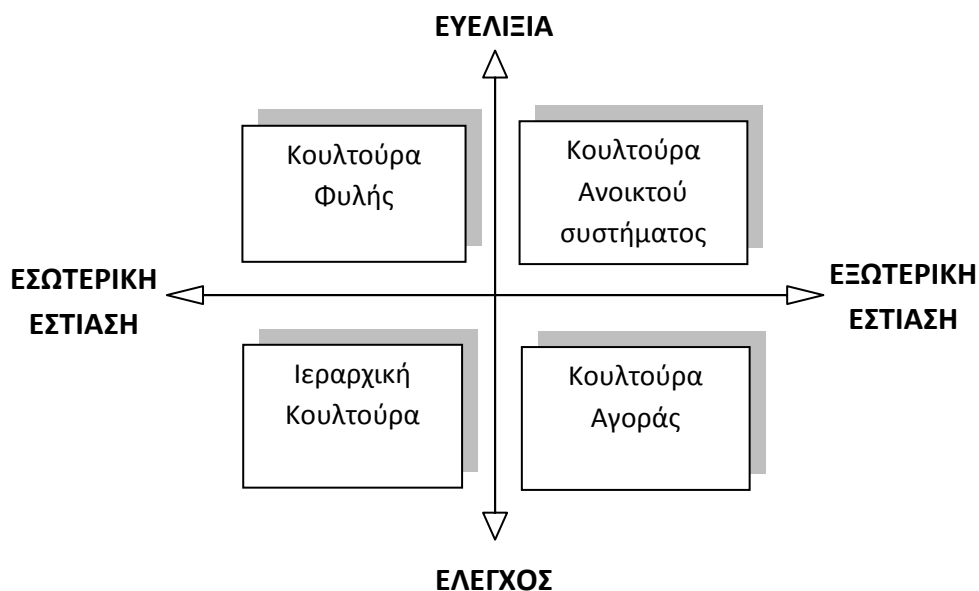
Πάρα κάτω θα αναλυθούν δυο θεωρίες σχετικά με την τυπολογία της οργανωσιακής κουλτούρας, η θεωρία του Handy (1978) που τα χαρακτηριστικά της τα αντλεί από τους θεούς της ελληνικής μυθολογίας και την θεωρία των Quinn & Rohrbaugh (1983) που κάνει λόγο για την τυπολογία των ανταγωνιστικών αξιών.

Θεωρία Handy (1978)

Η θεωρία αυτή διαχωρίζει την κουλτούρα σε τέσσερα είδη με τις ονομασίες των θεών της μυθολογίας, τον θεό Απόλλωνα, την θεά Αθηνά, τον θεό Δία και τον θεό Διόνυσο. Προσδίδει στις ονομασίες κάποια χαρακτηριστικά που μπορούν να έχουν αυτοί οι τέσσερεις θεοί και τα οποία εμφανίζονται στο είδος που έχει επιλέξει η επιχείρηση για την οργάνωση και την διοίκηση της. Έτσι η κουλτούρα του θεού Απόλλωνα ή Απολλώνια κουλτούρα, χαρακτηρίζεται από την ξεκάθαρη ιεραρχία, βασίζεται στο οργανόγραμμα στις δομές στα συστήματα ελέγχου και τους κανόνες. Είναι από τις πιο συνηθισμένα εφαρμόσιμες κουλτούρες που μπορούν να εφαρμοστούν όταν το περιβάλλον είναι προβλέψιμο και σταθερό και δεν μπορεί να εφαρμοστεί όταν το περιβάλλον είναι συνεχώς μεταβαλλόμενο και αβέβαιο. Η κουλτούρα του Δία, δείχνει ένα πιο αυταρχικό στυλ που έχει τις βάσεις της στην ιεραρχία, το χρήμα, τις σχέσεις εξουσίας, τον συγκεντρωτισμό και όλη η οργάνωση της απορρέει από τις αποφάσεις του ιδιοκτήτη, αφεντικού. Οι εργαζόμενοι που έχουν καλές σχέσεις με τους πόλους εξουσίας και είναι αφοσιωμένοι ανταμείβονται ως ένδειξη υπακοής. Η κουλτούρα της Αθηνάς, δίνει έμφαση στο έργο και την επίτευξη των στόχων. Η οργάνωση της είναι περισσότερο οριζόντιας μορφής παρά κάθετης, με χαρακτηριστικά την ομαδική εργασία, την δημιουργικότητα και τον δυναμισμό των ανθρώπων. Η Διονυσιακή κουλτούρα, χαρακτηρίζεται από την ατομικότητα του άνθρωπου, την αξιοποίηση των ταλέντων του χωρίς δεσμεύσεις για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Εδώ έχει αξία το άτομο σε σχέση με την δημιουργικότητα, την ανεξαρτησία του και πως μπορούν να λειτουργήσουν τα χαρακτηριστικά αυτά προς όφελος της επιχείρησης. Στην πραγματικότητα οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν περισσότερα από ένα είδος κουλτούρας όπως εμφανίζονται στην θεωρία του Handy. Διότι είναι υποχρεωμένοι να προσαρμόζονται με βάση τις εξωτερικές ανάγκες και απαιτήσεις προς όφελος της επιχείρησής τους.

Θεωρία των Quinn & Rohrbaugh (1983)

Στην θεωρία αυτή βλέπουμε την κατηγοριοποίηση να γίνει σε τέσσερα είδη τα οποία κινούνται και διαχωρίζονται μεταξύ «ελέγχου-ευελιξίας» και «εσωτερικό- εξωτερικό προσανατολισμό». Έτσι από αυτόν τον διαχωρισμό λαμβάνουμε τα εξής είδη κουλτούρας, την ιεραρχική ή εσωτερικών διαδικασιών, της αγοράς ή αποδοτικότητας, της φυλής ή ανθρωπίνων πόρων και την κουλτούρα ανοικτού συστήματος και οι οποίες απεικονίζονται στο πάρα κάτω σχήμα 1. Η ιεραρχική κουλτούρα δίνει έμφαση στις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης και στον έλεγχο. Είναι από τις κουλτούρες που βρίσκεται πιο κοντά στην Απολλώνια με βάση τα χαρακτηριστικά της, όπως η εφαρμογή τυποποιημένων κανόνων για τον έλεγχο και την προβλεψιμότητα των συμπεριφορών ατόμων και ομάδων. Η κουλτούρα αγορά ιεραρχεί τις ανάγκες της με βάση το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων με γνώμονα την αποτελεσματικότητα. Η κουλτούρα αυτή χαρακτηρίζεται από πρότυπα υψηλής απόδοσης, στοχοθεσία, και βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό. Η κουλτούρα φυλής δίνει έμφαση στον ανθρώπινο δυναμικό της και έχει μια πιο εσωτερική διαδικασία. Καθώς κάνει αναφορά στην δυναμική και την συνοχή των αποτελεσματικών ομάδων, τις διαπροσωπικές σχέσεις, την συμμετοχή, την υποστήριξη. Η κουλτούρα ανοικτού συστήματος ενδιαφέρεται περισσότερο για το εξωτερικό περιβάλλον και την γρήγορη προσαρμογή στις εξελίξεις με συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση. Ο δυναμισμός, η ανάληψη ρίσκου, η καινοτομία, η πρωτοβουλία, είναι τα χαρακτηριστικά των συγκριμένων επιχειρήσεων και των ανθρώπων που εργάζονται σε τέτοιο είδος κουλτούρα. Στις επιχειρήσεις συναντάτε ένα μίγμα από τις πιο πάνω κουλτούρες που ανάλογα με τις εσωτερικές ή εξωτερικές τους ανάγκες προσαρμόζουν και επανακαθορίζουν τις δραστηριότητες τους και τους τρόπους οργάνωσής τους.



Σχήμα 1, Τύποι οργανωσιακής κουλτούρας σύμφωνα με την τυπολογία των ανταγωνιστικών αξιών (Quinn & Rohrbaugh 1983), (Ιορδάνογλου 2008:246).

1.2.4 Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Οι Κυβερνητικές πολιτικές, η οικονομικές συνθήκες του κράτους όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση, ο ανταγωνισμός, η νομοθεσία, η αγορά εργασίας, το κοινωνικό σύστημα, το πολιτισμικό σύστημα, το οικολογικό σύστημα είναι μερικούς από τους παράγοντες που διαμορφώνουν τις συνθήκες και καθορίζουν την συμπεριφορά των επιχειρήσεων.

Μια ουσιαστική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει να εξετάζει τα εξής: α. Σύνθεση εργατικού δυναμικού και εργασιακά πρότυπα, β. Κυβερνητικές αποφάσεις, γ. Οικονομικές συνθήκες, δ. Ανταγωνιστές, ε. Χαρακτηριστικά της χώρας/περιοχής (Χυτήρης 2001:33-34).

1.2.5 Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Αναφερόμαστε στους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση για ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τις τωρινές και μελλοντικές της ανάγκες με βάση τον αριθμό των εργαζομένων, τα προσόντα, την ηλικία, το φύλο, την αντικαταστάτη τους ή την αναβάθμισή τους.

Η ανάλυση αυτή σκοπό έχει να διαπιστώσει αν η ζήτηση σε ανθρώπινους πόρους, από την επιχείρηση, καλύπτονται από το ήδη υπάρχον προσωπικό, ποσοτικά - δηλαδή σε αριθμό και ειδικότητα - και ποιοτικά - δηλαδή σε προσόντα και εξειδίκευση των φορέων θέσεων εργασίας. Γίνεται σε δυο στάδια: πρώτο, ανάλυση θέσεων εργασίας και δεύτερο, καταγραφή των προσόντων και ικανοτήτων του υφιστάμενου προσωπικού (Χυτήρης 2001:35).

1.2.5.1 Ανάλυση των θέσεων εργασίας

Η ανάλυση των θέσεων εργασίας πραγματοποιείται για να παρέχουν τις πληροφορίες, όπως α. των προγραμματισμό των ανθρωπίνων πόρων, β. την προσέλκυση και την επιλογή των υποψηφίων, γ. την πολιτική και το σύστημα αμοιβών, δ. την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού και των στελεχών, ε. την αξιολόγηση της απόδοσης,

στ. την ασφάλεια και την υγιεινή του προσωπικού, ζ. τις εργασιακές σχέσεις. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί και να προσδιοριστεί μέσω της συζήτησης των ίδιων των εργαζομένων και των άμεσων προϊσταμένων τους.

Στην πράξη, οι εργαζόμενοι για δικούς τους λόγους (π.χ. συνήθεια, ελευθερία κινήσεων, ανικανότητα) θεωρούν κάποιες εργασίες σημαντικές, ενώ δεν είναι και ξοδεύουν περισσότερο χρόνο από ότι θα έπρεπε για αυτές, ενώ σ' άλλες περιπτώσεις εκτιμούν (κακώς) ότι κάποιες ενέργειες δεν είναι σημαντικές και τις παραλείπουν. Μια ανάλυση εργασίας θα πρέπει να προσδιορίζει με σαφήνεια ποια είναι τα κύρια καθήκοντα και ποια τα δευτερεύοντα (Χυτήρης 2001:52).

1.2.5.2 Καταγραφή των προσόντων και ικανοτήτων

Η καταγραφή των προσόντων και ικανοτήτων του υπάρχον προσωπικού γίνεται για να επιδείξει τις αδυναμίες - ελλείψεις, τις ικανότητες και τα πλεονεκτήματα που κατέχει το προσωπικό έτσι ώστε να επιτύχει τους στόχους της η επιχείρηση.

Ένα πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων (αγγλική ορολογία: HRMIS – Human Resource Management Information System) είναι αυτό που μπορεί να καταγράψει, να συλλέξει τις πληροφορίες και τα δεδομένα του υφιστάμενου προσωπικού.

Η επιχείρηση εκτός του πληροφοριακού συστήματος είναι αναγκαίο να δημιουργεί σχέδια διαδοχικής στελέχωσης και σχέδια αντικατάστασης στελεχών. Είναι αναγκαίο για μια πιθανή και άμεση αντικατάσταση ενός ανώτερου ή ανώτατου στελέχους έτσι ώστε να είναι σε θέση μειώσει τον κίνδυνο της «ακυβερνησίας» για μια θέση που μπορεί να είναι βιώσιμης σημασίας για την επιχείρηση. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί στο ήδη υπάρχον οργανόγραμμα της εταιρίας με τα στελέχη της όπου δίπλα από το όνομα της κάθε θέσης θα αναγράφεται και το άτομο που είναι κατάλληλο για μια πιθανή αντικατάσταση - διαδοχή.

1.2.5.3 Πρόβλεψη της ζήτησης ανθρωπίνων πόρων

Ένα από τα επόμενα βήματα της διαδικασίας προγραμματισμού είναι και η πρόβλεψη της ζήτησης των ανθρωπίνων πόρων με βάση την ανάλυση των στοιχείων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Χρησιμοποιούνται διάφοροι μέθοδοι για

την πρόβλεψη της ζήτησης, εμείς θα αναλύσουμε δύο από αυτούς. Μέθοδοι υποκειμενικής κρίσης και μαθηματικές μέθοδοι πρόβλεψης ανθρωπίνων πόρων.

Οι μέθοδοι υποκειμενικής κρίσης, αφορούν την τεχνική της απλής εκτίμησης όπου κάποιο στέλεχος εκτιμά των αριθμό του ανθρώπινο δυναμικό που θα χρειαστεί.

Οι μαθηματικές μέθοδοι, αποτελούνται από την ανάλυση παλινδρόμησης που στην ουσία είναι στατιστικές αναλύσεις και σκοπό έχουν να δώσουν μια συγκριτική εικόνα (π.χ. το ύψος των πωλήσεων σε σχέση με τον αριθμό των πωλητών).

1.2.5.4 Πρόβλεψη της προσφοράς ανθρωπίνων πόρων

Για την πρόβλεψη της προσφοράς οι υπεύθυνοι προγραμματισμού χρησιμοποιούν τα στοιχεία τόσο του εξωτερικού (συνθήκες που επικρατούν και συμβάλουν στην διαμόρφωση του εξωτερικού περιβάλλοντος) όσο και του εσωτερικού (του εργατικού δυναμικού) περιβάλλοντος της επιχείρησης. Έχει σημασία να αναφέρουμε τους εσωτερικούς εκείνους παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη για τον υπολογισμό της προσφοράς.

Ο διαχωρισμός ανά τμήμα και ιεραρχική θέση για τον προσδιορισμό του επιπέδου παραγωγικότητας, αν αυξάνεται ή μειώνεται μέσα σε ένα έτος. Το ποσοστό των υπαλλήλων που αποχώρησαν (λόγω ηλικίας, ή άλλους λόγους). Το ποσοστό των απολύσεων κατηγοριοποιημένο ανά τμήμα και θέση. Το ποσοστό των απουσιών βάση το τμήμα και την θέση εργασίας. Την εκπαίδευση ως δραστηριότητα της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων που προσδιορίζει τον χρόνο που μπορεί να προετοιμαστεί μια ομάδα ανθρώπων μέσω της εκπαίδευσης. Την δομή των εργαζόμενων με βάση την ηλικίας τους για τον προσδιορισμό μιας πιθανής μετακίνησης τους σε ανώτερη θέση ή της αποχώρησης τους λόγω συνταξιοδότησης. Τέλος ο προσδιορισμός των ατόμων που κατέχουν κάποιες ικανότητες ή προσόντα.

1.2.5.5 Σύγκριση της προσφοράς και της ζήτησης

Με βάση την εκροή των πάρα πάνω αποτελεσμάτων της προσφοράς και της ζήτησης, οι ειδικοί του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων συγκρίνουν τα αποτελέσματα τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, ανά τμήμα, θέση, οικονομική μονάδα. Αυτή η σύγκριση δείχνει των αριθμό των ατόμων ανά θέση τα οποία απαιτείται να απολυθούν ή να

προσληφθούν νέα για να καλύψουν τις ανάγκες και κατά επέκταση την κάλυψη των στόχων της επιχείρησης. Δείχνει επίσης τις ανάγκες σε εκπαίδευση του προσωπικού ανά τμήμα σε περίπτωση νέων προσλήψεων.

1.2.5.6 Στόχοι και Σχέδια δράσης

Οι στόχοι καθορίζονται από την επιχείρηση και τα σχέδια δράσης είναι αυτά που θα βοηθήσουν στην υλοποίησή τους. Είναι απαραίτητο να υπάρχουν σχέδια δράσης που θα εξετάζουν διαφορετικές υποτιθεμένες περιπτώσεις που μπορούν να προκύψουν για τον προγραμματισμό των ανθρωπίνων πόρων. Όπως και οι στόχοι της επιχείρησης είναι αναγκαίο να είναι υλοποιήσιμοι και ακριβείς ως προς των προσδιορισμό τους.

Οι στόχοι των στρατηγικών κατευθύνσεων μπορεί να είναι οι ακόλουθοι: Παραγωγή με χαμηλό κόστος, διαφοροποίηση προϊόντος, επικέντρωση σε ειδικές αγορές. Πιο ειδικές στρατηγικές περιλαμβάνουν ως στόχους: εστίαση στους πελάτες, μείωση του κύκλου της επιχείρησης (μείωση του χρόνου αντίδρασης στις δραστηριότητες), συμμετοχή στην παγκοσμιοποίηση, επαναπροσδιορισμός του μεγέθους της επιχείρησης και του τρόπου (εσωτερικού – εξωτερικού) της ανάπτυξης των δραστηριοτήτων της, έμφαση στην ποιότητα (Μηλιώτης 2002:11).

Κεφάλαιο 2

Οι Ανθρώπινοι Πόροι ως Κοινωνικό κεφάλαιο

2.1 Το κοινωνικό κεφάλαιο

Ο όρος κοινωνικό κεφάλαιο πρωτοεμφανίστηκε το 1916 στο χώρο της εκπαιδευτικής κοινότητας από τον Hanifan, για να περιγράψει όλα τα άυλα αγαθά που μετράνε περισσότερο στη ζωή των ανθρώπων, όπως η καλή θέληση, η φιλία, οι κοινωνικές σχέσεις (στο Smith 2007). Προς τα τέλη του προηγούμενου αιώνα όμως άρχισε να γίνεται δημοφιλές πεδίο έρευνας και προβληματισμού, έχοντας ως βασική θέση ότι οι σχέσεις μετράνε και τα κοινωνικά δίκτυα αποτελούν πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο. Οι κοινωνικές σχέσεις βοηθάνε τους ανθρώπους να δημιουργούν κοινότητες βασισμένες στην αμοιβαία εμπιστοσύνη, που έχουν πλεονεκτήματα για όλους (Ιορδάνογλου 2008:203, 204).

Ο οργανισμός ως κοινωνική οντότητα είναι ένα σύνολο ανθρώπων που επιδιώκουν ορισμένους σκοπούς. Σε αυτή την περίπτωση ο οργανισμός εμπίπτει στους κανόνες της ψυχολογίας, της συμπεριφοράς της ομάδας και της κοινωνιολογίας (Μηλιώτης 2002:3).

Οι επιχειρήσεις είναι πρώτιστος κοινωνικά συστήματα που απαρτίζονται από ανθρώπους και επιδιώκουν κοινούς στόχους (Ιορδάνογλου 2008:203).

Κατά των Γάλλο κοινωνιολόγο Bourdieu, το κοινωνικό κεφάλαιο είναι μια από τις τέσσερις μορφές κεφαλαίων όπως το οικονομικό, πολιτισμικό και συμβολικό. Ορίζεται ως η συσσώρευση των πραγματικών ή των δυνάμει πόρων που συνδέονται με την κατοχή ενός σχετικά μόνιμου δικτύου περισσότερο ή λιγότερο θεσμοθετημένων σχέσεων αμοιβαίας βοήθειας και αναγνώρισης ή με άλλα λόγια η συμμετοχή σε μια ομάδα η οποία εξασφαλίζει στα μέλη της μέσα από το συλλογικά αποκτημένο της

κεφάλαιο διαπιστευτήρια που νομιμοποιούν την αξιοποίηση του σε ποικίλες εκφάνσεις της ζωής (Bourdieu 1986: 248, 249).

Η ύπαρξη του κοινωνικού κεφαλαίου σε μια επιχείρηση με την μορφή των ομάδων που δουλεύουν προς μια κοινή κατεύθυνση με αλληλοβοήθεια, αλληλοσεβασμό και με ξεκάθαρους στόχους και σκοπούς για την επίτευξη των προσδοκιών της επιχείρησης, μόνο θετικά αποτελέσματα μπορεί να έχει για την ίδια την επιχείρηση. Διότι κάτω από κοινούς αποδεκτούς κανόνες οι ομάδες των ανθρωπινών πόρων μπορούν να σεβαστούν και να κατανοήσουν ακόμη και τις δυσκολίες της καθημερινότητας μέσα στην εργασία τους και να παραμερίσουν τις προσωπικές αντιπαραθέσεις.

Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι είναι συνδεδεμένοι με τέτοιο τρόπο ώστε ο εσωτερικός εαυτός του ενός σχετίζεται με τον εσωτερικό εαυτό των άλλων, όταν υπάρχει υποστήριξη, ελευθερία έκφρασης και φροντίδα του ενός για τον άλλο, τότε ο χώρος εργασίας και η επιχείρηση η ίδια αποτελούν μια κοινότητα, στην οποία θέλουν να ανήκουν και να δημιουργούν. Μέσα σε τέτοιες κοινότητες γεννιέται η έμπνευση, εκφράζονται δημιουργικές ιδέες, χτίζονται συνέργειες. Η δημιουργία τέτοιων ανθρωπινών κοινοτήτων συνθέτει την ψυχή μιας επιχείρησης και μπορεί να εγγυηθεί τη μακροβιότητα της (Ιορδάνογλου 2008:204).

2.2 Οι ανθρώπινες ανάγκες κατά τον Abraham Maslow

Ο Abraham Maslow ανέπτυξε την θεωρία του για τις ανθρώπινες ανάγκες βασιζόμενος σε μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση διότι πίστευε στην σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στην επιχείρηση και στο κατά πόσο συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας της. Έτσι ανέλυσε τις ανάγκες με βάση την προτεραιότητα και την σπουδαιότητα που έχουν στην ζωή ενός άνθρωπου. Σχηματικά οι ανάγκες αυτές τοποθετούνται σε μια πυραμίδα όπου στην βάση της έχει τις φυσιολογικές ανάγκες τους ανθρώπου, για τροφή, αέρα, νερό, στέγαση ξεκούραση κ.λπ. Θεωρούσε ότι αν οι ανάγκες αυτές έχουν ικανοποιηθεί σε ένα λογικό βαθμό τότε ο άνθρωπος περνά στις ικανοποίηση των επόμενων αναγκών που είναι η ανάγκη για ασφάλεια. Η ανάγκη για ασφάλειας αναφέρεται στο κατά πόσο ο άνθρωπος νιώθει ασφαλείς στο περιβάλλον το οποίο δραστηριοποιείτε. Στο επόμενο στάδιο έχουμε τις κοινωνικές ανάγκες όπου το άτομο έχει ανάγκη να γίνεται αποδεκτό μέσα από μια

ομάδα ανθρώπων με τους οποίους θέλει να συνδέεται και να δρα κοινωνικά. Στο δυο επόμενο στάδιο κατά τον Maslow βρίσκονται οι ανάγκες υψηλότερου επιπέδου (ανώτερες) που μπορούν να ικανοποιηθούν μόνο με την προϋπόθεση ότι έχουν ικανοποιηθεί οι προηγούμενες ανάγκες. Η ανάγκη εκτίμησης είναι μια από αυτές με διττή σημασία. Από την μια πλευρά είναι η ικανοποίηση του "εγώ" η αίσθηση του να υπερέχω και του να αξίζω. Από την άλλη πλευρά είναι η εκτίμηση που λαμβάνω από τους γύρω μου από τους συγγενείς, τους φίλους, τους συναδέλφους. Στην κορφή της πυραμίδας βρίσκεται η ανάγκη για αυτοολοκλήρωση ή αυτοεπιβεβαίωση. Είναι το υψηλότερο σημείο που μπορεί να φτάσει ο άνθρωπος και ενώ έχουν ικανοποιηθεί όλες οι προηγούμενες ανάγκες τότε παρακινείται να ικανοποιήσει τις βαθύτερες ανάγκες τους. Η αυτοολοκλήρωση είναι το συναίσθημα της πραγματοποίησης όλων των δυνατοτήτων και η αυτοεπιβεβαίωση είναι το συναίσθημα της σιγουριάς για τον εαυτό του, ότι μπορεί να φέρει εις πέρας ότι του ανατεθεί. Κατά τον Maslow δεν φτάνει μόνο η ικανοποίηση των βασικών αναγκών για να μπορεί ο άνθρωπος να είναι παραγωγικός στην εργασία του αλλά θα πρέπει να τον οδηγεί στην ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών για να επιτευχθεί αυτό.

Επισήμανε πως μόνο όταν τα άτομα κάνουν το είδος της εργασίας που τα οδηγεί στην ικανοποίηση των ανωτέρων αναγκών, είναι ικανά να συνεισφέρουν σημαντικά στις επιχειρήσεις (Κέφης 2005:150).

Πάρα κάτω βλέπουμε την σχηματική απεικόνιση των ανθρώπινων αναγκών κατά των Maslow.



Σχήμα 2 - Η πυραμίδα του Maslow (Κέφης 2005:149)

2.3 Η σημασία των Ομάδων σε μια επιχείρηση

Ως ομάδα ορίζεται ένα σύνολο ατόμων που μέσα από αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση επιδιώκουν την επίτευξη κοινών στόχων (Ιορδάνογλου 2008:205).

Τα τελευταία χρόνια η ανάπτυξη αποτελεσματικών ομάδων αποτελεί διαρκεί φροντίδα των επιχειρήσεων αφού αποτελούν προϋπόθεση αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας. Όσο οι δομές γίνονται πιο λιτές και ευέλικτες, η ύπαρξη ομάδων καθίσταται όλο και πιο αποτελεσματική (Ιορδάνογλου 2008:205).

Τα πλεονεκτήματα των αποτελεσματικών ομάδων για έναν οργανισμό είναι πολλά μερικά από αυτά είναι, η συνέργεια, όπου το αποτέλεσμα της ομάδας είναι καλύτερο από του ενός μέλους ξεχωριστά διότι $1+1>2$. Ο συντονισμός όπου συντονίζονται καλύτερα οι λειτουργίες τα τμήματα οι ομάδες μεταξύ τους. Το ηθικό, όπου είναι αναπτυγμένο λόγω της ενθάρρυνσης, της εμπύχωσης και της δυναμικής μέσω της αλληλεπίδρασης των μελών. Η Ικανοποίηση, διότι τα μέλη των ομάδων ικανοποιούν και άλλες ανάγκες τους όπως οι κοινωνικές, οι ψυχολογικές (αποδοχής, αναγνώρισης κ.λ.π).

Δεν σημαίνει όμως ότι όταν τα μέλη των ομάδων είναι υποχρεωμένα να εργάζονται για έναν συγκεκριμένο σκοπό ότι λειτουργούν και απαραίτητα αποτελεσματικά. Τα μειονεκτήματα των μη αποτελεσματικών ομάδων για μια επιχείρηση μπορεί να είναι, η ομαδική σκέψη με όχι επιθυμητά αποτέλεσμα υποκινούμενη προς σκοπούς που δεν συνάδουν με την επιχείρηση. Κόστος σε χρόνο και χρήμα λόγω των μη συμβατών κοινών στόχων των μελών της ομάδας. Διαίρεση της ευθύνης και συγκάλυψη. Αναβλητικότητα και αναποφασιστικότητα όλης της ομάδας. Συμβιβασμός και όχι συναίνεση η οποία μπορεί να επιβάλλεται από μεμονωμένα άτομα της ομάδας. Συγκρούσεις και δυσαρέσκεια μεταξύ των μελών από την διάσπαση τους σε κλίκες και υποομάδες. Επιβολή του ενός στα άλλα μέλη της ομάδας.

2.3.1 Η δυναμική των Ομάδων

Είναι ωφέλιμο να αναλυθεί η δυναμική μια ομάδας διότι αποτελούμενη από μεμονωμένα άτομα που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους δημιουργούν μια μοναδική οντότητα.

Για τον Φρόιντ η δυναμική της ομάδας εξαρτάτε από τους συναισθηματικούς δεσμούς μεταξύ των μελών της, οι οποίοι βασίζονται στα πρότυπα που έχουν διαμορφώσει μέσα στην οικογένεια, την πρώτη ομάδα στην οποία ανήκουμε. Έτσι η σχέση με τον πατέρα ή την μητέρα επηρεάζει την σχέση που διαμορφώνεται με τον ηγέτη της ομάδας ως φιγούρα εξουσίας, αλλά και με τα υπόλοιπα μέλη. Ο Newman (στο Keller & Cacioppe 2001) θεωρεί ότι στην πραγματικότητα ποτέ δεν απελευθερωνόμαστε από τα βιώματα που μεταφέρουμε ως μέλη της οικογενειακής μας ομάδας (Ιορδάνογλου 2008:206).

Με βάση την θεωρία της προσκόλλησης όπου έχει αναγνωριστεί ως ένα βασικό χαρακτηριστικό στην ανάπτυξη της προσωπικότητας λόγω του έργου του βρετανού ψυχολόγου John Bowlby (1907-1990), ο οποίος μας έδωσε μια θεωρία της ανθρώπινης προσαρμογής και εισήγαγε τον όρο «attachment» (δεσμός, πρόσδεση, προσκόλληση) περιέγραψε το δεσμό αυτό ως μια «ψυχολογική επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων». Σε συνδυασμό με την θεωρία για τις βασικές μορφές προσκόλλησης της Καναδέζας ψυχολόγου Mary's Ainsworth (1913-1999) μας έχουν οδηγήσει στη μελέτη των στρατηγικών αυτοπροστασίας. Με βάση τα παραπάνω λαμβάνουμε τρεις τύπους προσκόλλησης, την ασφαλή προσκόλληση η οποία αναφέρεται στην σταθερή και συνεπή φροντίδα του γονιού προς το βρέφος και έχει την τάση στην ενήλικη ζωή του να πιστεύει ότι αξίζει, να συνεργάζεται εύκολα, να έχει αυτοπεποίθηση και να εμπιστεύεται τους γύρω του. Την αγχώδη προσκόλληση όπου οι γονείς δεν ανταποκρίνονται άμεσα, είναι επικριτικοί, θυμώνουν και τιμωρούν το βρέφος με συνέπεια στην ενήλικη ζωή του να έχουν χαμηλή αυτοπεποίθηση, αυτοεκτίμηση και να χαρακτηρίζονται από αγχώδεις διαπροσωπικές σχέσεις. Την αποφυγή (ή αγχώδη αμφιθυμική) όπου οι γονείς αγνοούν τις ανάγκες του βρέφους, με συνέπεια στην ενήλικη ζωή τους να είναι αρνητικοί, απόμακροι, να αποφεύγουν τις δεσμεύσεις και τις συνεργασίες.

2.3.2 Ανάπτυξη αποτελεσματικών Ομάδων

Η διαδικασία της ανάπτυξης με στόχο την αποτελεσματικότητα των ομάδων δεν είναι μια στιγμιαία διαδικασία με γραπτούς κανόνες που πρέπει να ακολουθούνται από όλα τα μέλη της. Είναι μια δυναμική διαδικασία που απαιτεί συνεχείς προσπάθειες δεσμεύσεων από τα μέλη της και από αυτόν που ηγείται της ομάδας. Οι "δεσμεύσεις" αυτές (όπως αμοιβαίος σεβασμός, εμπιστοσύνη, ειλικρίνεια κ.λπ) διαφέρουν από

ομάδα σε ομάδα, σε ποσότητα και ποιότητα ανάλογα με το ύφος και τον χαρακτήρα των ομάδων.

Εκτεταμένη έρευνα που διεξήχθη από την εταιρεία συμβούλων HayGroup (2001) σε συνεργασία με τους Hackman & Wageman μελέτησε εξαιρετικές ομάδες μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων. Στόχος ήταν να διαχωρίσουν τα χαρακτηριστικά που οδηγούν τις ομάδες αυτές σε επιτυχημένη απόδοση. Ως κριτήριο αποτελεσματικότητας της ομάδας θεώρησαν την οικονομική απόδοση, το ομαδικό κλίμα, την ικανοποίηση του πελάτη, καθώς και την ανάπτυξη και την πρόοδο της ομάδας και των μελών της. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας τους, η συμπεριφορά του ηγέτη είναι καθοριστική τόσο στην επιτυχία όσο και στην αποτυχία μιας ομάδας. Στις επιτυχημένες ομάδες οι ηγέτες κατάφεραν να δημιουργήσουν πέντε καθοριστικές συνθήκες: Κατεύθυνση, Δομή, Άνθρωποι, Υποστήριξη και Ανάπτυξη (Ιορδάνογλου 2008:209).

Η σαφήνεια της κατεύθυνση και των στόχων της ομάδα είναι καθοριστικής σημασία, έτσι ώστε να μην δημιουργούνται κενά για προσωπικές πρωτοβουλίες και λανθασμένες λειτουργίες μεταξύ των μελών της ομάδας. Όλα τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να γνωρίζουν και να έχουν ξεκάθαρη εικόνα για την κατεύθυνση. Δεν θα πρέπει να θεωρείτε δεδομένη και αυτονόητη η γνώση της έστω και μετά από καιρό δημιουργίας μιας ομάδας. Είναι αναγκαίο να αναπροσαρμόζονται τα δεδομένα, να αναθεωρούνται (όπου απαιτείται), αλλά πάντα να υπάρχει ένα συμφωνημένο καθοριστικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα λειτουργούν τα μέλη της. «Αποδείχθηκε ότι όλες οι ομάδες, ακόμη και αυτές που αποτελούνται από υψηλού επιπέδου άτομα, τα οποία από μόνα τους είναι ηγέτες, πραγματικά χρειάζονται έναν ηγέτη. Χρειάζονται ένα πλαίσιο θεμελιωδών κανόνων με τους οποίους θα λειτουργούν» (Ιορδάνογλου 2008:211).

Η επιλογή της κατάλληλης δομής είναι ακόμη μια υποχρέωση που θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά από τον ηγέτη. Οι λειτουργίες, οι διαδικασίες, ο ιδανικός αριθμός των μελών, η επικοινωνία, είναι κάποια από τα στοιχεία που αποτελούν την δομή. Είναι αναγκαίο να παρακολουθούνται οι διαδικασίες να ακούγονται τα μέλη των ομάδων και να προσαρμόζονται προς τον κοινό και ενιαίο στόχο της επιχείρησης. Η θέσπιση κανόνων λειτουργίας της ομάδας, δηλαδή ποιες συμπεριφορές είναι αποδεκτές και ποιες όχι, αποτελεί καθήκον του ηγέτη που συχνά υποτιμάται η σημασία του (Ιορδάνογλου 2008:213). Οι διαδικασίες που κάθε φορά θεσπίζονται δεν είναι

οικουμενικής φύσεως, σκοπό έχουν την κοινή αποδεκτή πορεία των μελών, την ένωση και την αποδοχή με την δυνατότητα της αλλαγής σε ένα πλαίσιο επικοινωνίας και συνεργασίας.

Οι άνθρωποι είναι αδιαίρετη έννοια με την ομάδα, διότι αποτελείται από αυτούς. Η επιλογή των σωστών ανθρώπων για την συγκρότηση της ομάδας είναι πρωταρχικής σημασίας. Η επιλογή των ανθρώπων δεν έχει να κάνει απαραίτητα με την κοινωνική θέση, το μορφωτικό επίπεδο, την κουλτούρα τους ή τη εξωτερική τους εμφάνιση. Για να μπορεί να λειτουργήσουν οι άνθρωποι αποτελεσματικά μέσα σε ένα σύνολο ανθρώπων με κοινό στόχο θα πρέπει να κατέχουν κάποια χαρακτηριστικά. Όπως έδειξε η έρευνα HayGroup, τα μέλη των επιτυχημένων ομάδων, δεν ήταν ούτε πιο έξυπνα ούτε πιο αφοσιωμένα από τα μέλη των λιγότερο αποτελεσματικών ομάδων. Τα χαρακτηριστικά που τους έκανε να ξεχωρίζουν ήταν η ικανότητα τους να δουλεύουν με άλλους ανθρώπους. Αυτό αποτελεί δείκτη της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ατόμου. Τέτοια άτομα χαρακτηρίζονται από αυτοέλεγχο, προσαρμόζονται εύκολα και αποπνέουν εμπιστοσύνη. Ακόμη πιο σημαντικές όμως αναδείχτηκαν οι ικανότητες της ενσυναίσθησης και της ακεραιότητας (Ιορδάνογλου 2008:215).

Ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα της εμπιώς (εμβιώς= ζω εν τινι) την κατάσταση του άλλου, είναι η ικανότητα της κατανόησης και του μοιράσματος των συγκινήσεων, των σκέψεων και της συμπεριφοράς του άλλου ατόμου. Δηλώνει συναισθηματική συμμετοχή. Ένας δεύτερος ορισμός είναι ότι η ενσυναίσθηση είναι μια στάση και επιδεικνύεται μέσα από την συμπεριφορά που τηρεί κάποιος απέναντι σε έναν άλλο. Αυτό σημαίνει ότι ο άνθρωπος με ικανότητα ενσυναίσθησης προσπαθεί να λειτουργήσει μέσα στο εσωτερικό πλαίσιο αναφοράς του συνομιλητή του και να παραμείνει σε ενσυναίσθητη επαφή με τον εσωτερικό του κόσμο (Greenberg & Elliott, 1997), (Μαλικιώση-Λοΐζου 2003:296).

Τα άτομα με ακεραιότητα χαρακτηρίζονται από εντιμότητα απέναντι στους ηθικούς κανόνες της ομάδας και της επιχείρησης. Για να αποκτήσουν υψηλή ακεραιότητα τα μέλη των ομάδων θα πρέπει να ισχύουν τρεις συνθήκες. Πρώτων, είναι απαραίτητο, να εκφράζονται όλες οι απόψεις των μελών, η σιωπή λόγω τακτικής ή φόβου δεν βοηθάει την αποτελεσματικότητα της. Δεύτερον, θα πρέπει αυτό που από κοινού θα συμφωνηθεί να υλοποιείται. Η μη υλοποίηση των στόχων από μέλη της ομάδας που

στην αρχή είχαν συμφωνήσει για το αντίθετο είναι μια κακή τεχνική για την ακεραιότητα της ομάδας. Οι προσωπικοί στόχοι θα πρέπει να περνούν σε δεύτερη μοίρα έναντι στον κοινό ομαδικό στόχο. Τρίτον, θα πρέπει να υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης και ασφάλειας σε περίπτωση που κάποια μέλη απουσιάζουν ή δεν είναι παρόν. Έτσι ώστε να μην επωφελούνται οι παρόντες σε βάρος των υπολοίπων που απουσιάζουν.

Ακόμη μια συνθήκη για την αποτελεσματικότητα των ομάδων είναι η υποστήριξη της ομάδας από όλα τα μέλη της μέσω της παροχής στοιχείων και δεδομένων με σκοπό τη επίτευξη των στόχων της. Επίσης είναι απαραίτητη η εκπαίδευση και η ανταμοιβή για κάθε στόχο που έχει επιτευχθεί.

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι οι αποτελεσματικές ομάδες απαιτούν σκληρή δουλειά από έναν ηγέτη για να δημιουργηθούν, αλλά ανταποδίδουν μεγάλα οφέλη στον ίδιο, καθώς οι στόχοι του επιτυγχάνονται πιο εύκολα και αποτελεσματικά και χαίρει της εκτίμησης όλου του οργανισμού. Βέβαια εκτός από τον ηγέτη και η ίδια η δυναμική που αναπτύσσεται μέσα στην ομάδα βοηθά στην πραγματοποίηση των στόχων (Ιορδάνογλου 2008:217).

2.4 Ο ρόλος του ηγέτη σε μια επιχείρηση

Οι ηγέτες κάθε επιχείρησης αποτελούν την πρώτη ύλη για την επιτυχία αλλά και την αποτυχία της. Μια ανεπαρκής «φτωχή» ηγεσία είναι χειρότερη από μια ανύπαρκτη ηγεσία (Χυτήρης 2001:239).

Έχει ουσιαστική σημασία να δούμε το διαχωρισμό του τι σημαίνει «ηγούμαι» και «διευθύνω» με βάση την ετυμολογική προσέλευση των λέξεων έτσι ώστε να γίνει κατανοητό ότι η έννοια «ηγέτης» έχει δυναμική και χαρισματική αξία παρά τεχνική.

Ηγεσία (Leadership) είναι η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί (ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης). Για να το επιτύχουν αυτό χρειάζεται να δίνουν όραμα, προοπτική, κατεύθυνση. Να αναπτύσσουν ικανότητες (στους συνεργάτες τους) να εκχωρούν εξουσία, να αναθέτουν ευθύνες, να αναγνωρίζουν και να δημιουργούν ένα

κλίμα εμπιστοσύνης. Σύμφωνα με τον W.Bennis «οι μάνατζερ κάνουν τα πράγματα σωστά, οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα» (Χυτήρης 2001:239).

Η Ηγεσία είναι πάνω από όλα μια διαπροσωπική σχέση, η οποία έχει ανάγκη από αναπροσδιορισμό, κατανόηση, αυτοπεποίθηση, όραμα, δυνατούς δεσμούς σεβασμού και ειλικρίνειας πέρα από εγωισμούς με αυτοσκοπό την αυτοπροβολή. Ο δυναμικός χαρακτήρας της έννοιας είναι τελικά αυτός που σου δίνει την δυνατότητα να αποκτήσεις όλα τα πάρα πάνω μέσα από τα μάτια αυτών που ηγείσαι. Για τον λόγο ότι αυτό που προσδοκάς για τους γύρω σου είναι αυτό που προσδοκάς πάνω και πρώτα από το ίδιο σου τον εαυτό μέσα στην επιχείρηση.

2.4.1 Οι θεωρίες και τα στυλ ηγεσίας

Ο τομέας της ηγεσίας, λέει ο W. Bennis, είναι «ίσως εκείνος που μελετηθεί περισσότερο και έχει κατανοηθεί λιγότερο από οποιονδήποτε άλλο τομέα του Μάνατζμεντ» (Χυτήρης 2001:240).

Οι προσεγγίσεις που έχουν γίνει για την θεωρία της ηγεσίας σε σχέση με την αποτελεσματικότητα ή μη του ηγέτη μπορούν να χωριστούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν αυτές που προσεγγίζουν τον ηγέτη σε σχέση με την προσωπικότητα του, τις προσδοκίες, τα πνευματικά κοινωνικά ή και σωματικά του χαρακτηριστικά. Στη δεύτερη ανήκουν εκείνες οι θεωρίες που κάνουν προσέγγιση σε σχέση με τους παράγοντες που επηρεάζουν το «ηγούμεναι» δηλαδή οι παράγοντες και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης ή του κοινωνικού περιβάλλον. Στην τρίτη γίνεται προσέγγιση της ομάδας και πως μέσα από αυτή και τους υφισταμένους διαμορφώνεται το στυλ του ηγέτη παρά σε αυτή καθαυτή την άσκηση ηγεσίας από το ηγέτη. Πάρα κάτω αναπτύσσονται οι θεωρίες με βάση τα χαρακτηριστικά τους.

2.4.1.1 Θεωρία X, Ψ (ή X, Y)

Η θεωρία του διακεκριμένου ψυχολόγου Douglas D. McGregor στο βιβλίου του «η ανθρώπινη πλευρά της επιχείρησης», παρουσιάστηκε στην δεκαετία του 1960 και χαρακτηρίζεται από δυο μεγάλες ομάδες, στην θεωρία X όπου έχουμε τις αναποτελεσματικές ομάδες και στην θεωρία Ψ που έχουμε τις αποτελεσματικές. Στην ομάδα X πραγματοποιούνται κάποιες παραδοχές όπως ότι οι εργαζόμενοι είναι από την φύση τους οκνηροί και δεν θέλουν να δουλεύουν με αποτέλεσμα ο ρόλος της διοίκησης

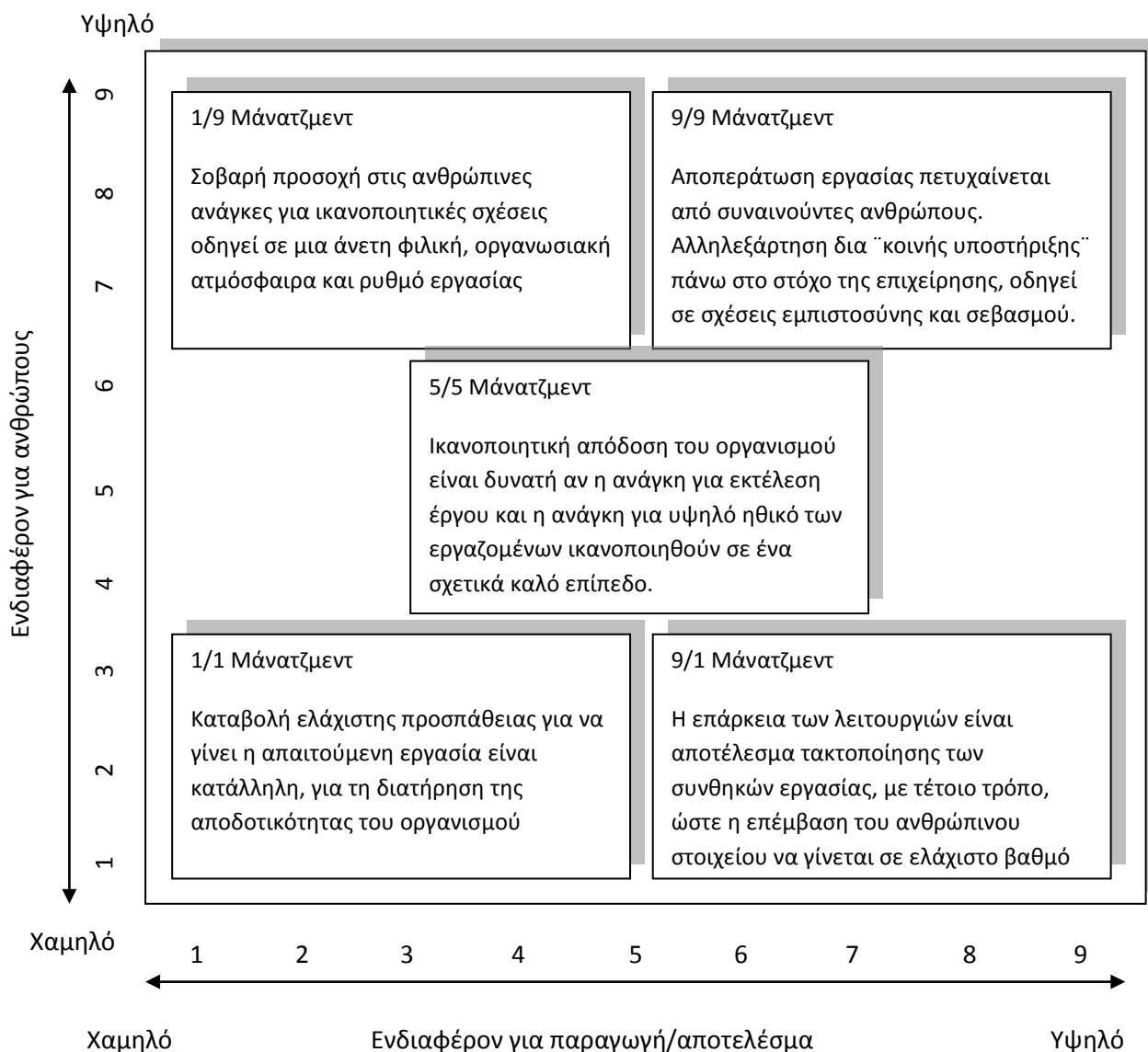
είναι να τους πείσει και να τους επιβάλει το αντίθετο. Ακόμη οι παραδοχές για την ομάδα X είναι ότι ο κοινός άνθρωπος αντιπαθεί και αποφεύγει από την φύση του την εργασία, ότι ακριβώς επειδή την αντιπαθεί θα πρέπει να εξαναγκάζεται για την πραγματοποιήσει και να του επιβάλλονται τιμωρίες έτσι ώστε να επιτύχει τους στόχους του ο οργανισμός. Ότι ο κοινός άνθρωπος έχει σχετικά μικρές φιλοδοξίες και προτιμά να καθοδηγείτε και να μην αναλαμβάνει ευθύνες. Κατά τον McGregor η ομάδα X είναι μια ξεπερασμένη και αυταρχική θεωρία και ότι η συμπεριφορά των εργαζομένων θα ήταν διαφορετική αν οι παραδοχές των μάντζερ ήταν διαφορετικές. Στην ομάδα Ψ αναπτύσσεται μια διαφορετική προσέγγιση η οποία αποτελείται από έξι παραδοχές. Ο μέσος άνθρωπος δεν αντιπαθεί τη εργασία από την φύση του. Ότι η απειλή και η τιμωρία δεν είναι ο μόνος τρόπος για να παρακινήσεις με σκοπό να επιτύχει η επιχείρηση τους στόχους της, αλλά μπορεί ο άνθρωπος από μόνος τους να ελέγξει και να καθοδηγήσει τον εαυτό του με σκοπό την επίτευξη των έργων που του έχουν ανατεθεί. Ότι η προσήλωση στους στόχους είναι συνάρτηση με την αμοιβή, την ικανοποίηση του εγώ και της αυτεπιβεβαίωσης. Ότι μέσα από κατάλληλες συνθήκες ο μέσος άνθρωπος μπορεί να εκπαιδευτεί έτσι ώστε να αποδέχεται και να επιζητά την υπευθυνότητα, δεν είναι έμφυτα χαρακτηριστικά αλλά συνέπεια της εμπειρίας. Ότι η ικανότητα της φαντασίας, της ευφυΐας, της δημιουργικότητας σε οργανωτικά προβλήματα δεν είναι περιορισμένη αλλά ευρύτατα διαδεδομένη στον πληθυσμό. Τέλος ότι οι πνευματικές δυνατότητες του μέσου ανθρώπου αξιοποιούνται εν μέρει στις συνθήκες τις σύγχρονης βιομηχανικής ζωής.

Σύμφωνα με την θεωρία X η οποία καταλογίζει την ευθύνη στους εργαζόμενους για την φτωχή απόδοση την ανικανότητα για παρακίνηση και την ανάληψη πρωτοβουλίας, αντίθετα η θεωρία Ψ θεωρεί ότι όλα τα παραπάνω είναι ευθύνη και αδυναμία της διοίκησης που συμβαίνουν. Η οποία λέει ότι αν όντως είναι από την φύση τους οι άνθρωποι οκνηροί θα πρέπει η διοίκηση να βρει τους κατάλληλους τρόπος για τη παρακίνηση τους και όχι για την τιμωρία τους (D. McGregor 1960:33-48, 1989:91-92).

Ο McGregor υποστηρίζει πως αν οι managers των επιχειρήσεων υιοθετήσουν τη θεωρία Y ως τρόπο διοίκησης γρήγορα θα ανταμειφθούν. Τονίζει ότι οι άνθρωποι στις επιχειρήσεις είναι ο πολύτιμος συντελεστής παραγωγής. Γι' αυτό πρέπει να τους δίνουμε την δυνατότητα να προοδεύει, να αναλαμβάνει ευθύνες και να επιλύει τα προβλήματα που προκύπτουν (Κέφης 2005:152).

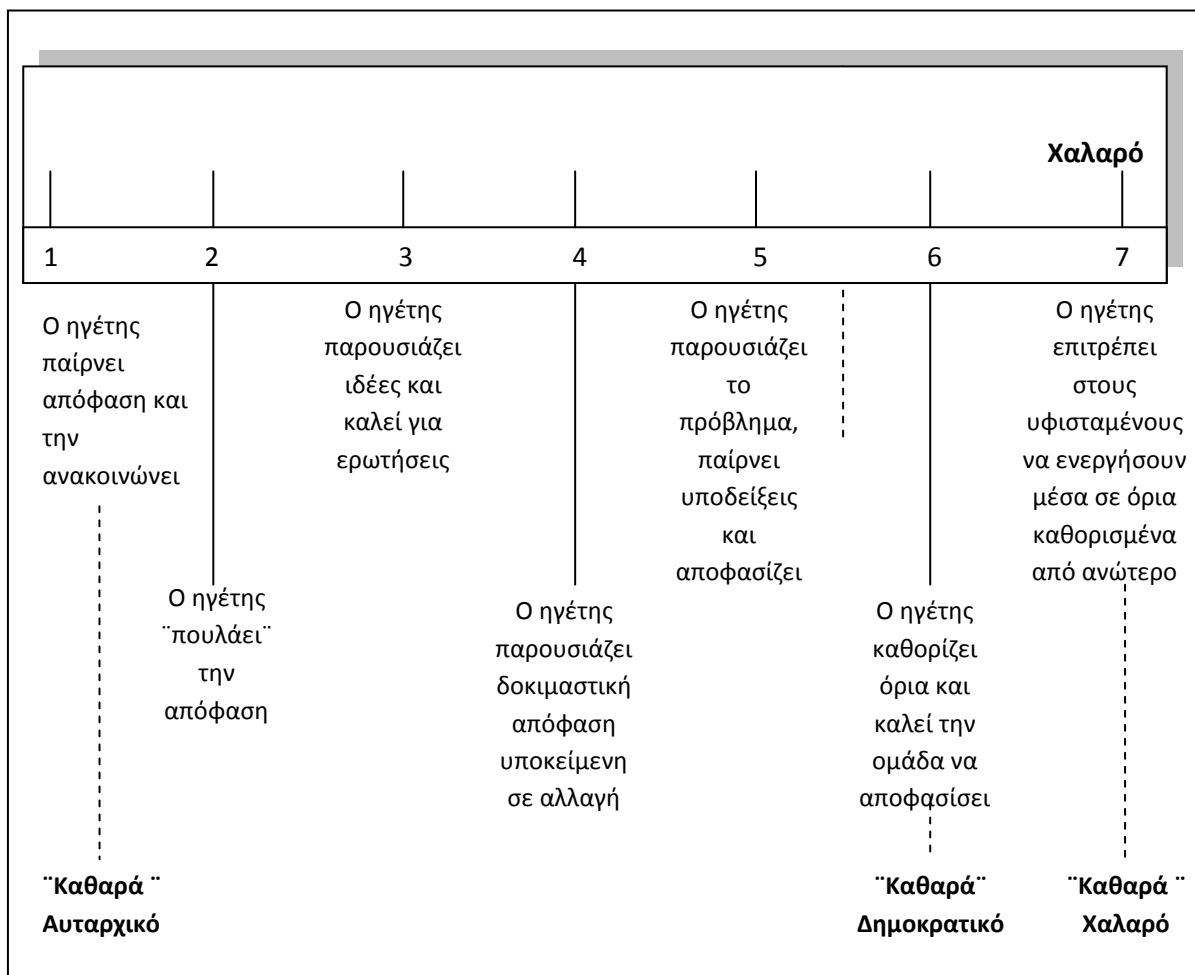
2.4.1.2 Το διοικητικό πλέγμα ή πλέγμα ηγεσίας

Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε από τους R. Blake & J. Mouton αρχικά το 1964 στην συνέχεια το 1978, το 1985 ως διοικητικό πλέγμα ή διοικητική σχάρα και το 1991 αναδημοσιεύτηκε ως «πλέγμα ηγεσίας» (Leadership Grid). Σκοπός είναι να δείξει τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας με βάση δύο εξαρτώμενους άξονες. Τον άξονα X που είναι το ενδιαφέρον για παραγωγή και τον άξονα Y που είναι το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο. Έτσι δημιουργείται ένα πλέγμα που ανάλογα με το ελάχιστο ή μέγιστο ενδιαφέρον των χαρακτηρισμένων αξόνων να μας δίνει ένα διαφορετικό στυλ ηγεσίας. Οι άξονες X, Y, είναι αριθμημένοι από το ένα έως τα εννέα. Οι πιο χαρακτηριστικοί συνδυασμοί που μπορούμε να πάρουμε από αυτό το πλέγμα είναι, 1/9 ως μάνατζερ λέσχης, 9/1 ως εξαιρετικά υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και καθόλου για τους υφισταμένους του, 9/9 ως συνεργατικός μάνατζερ, 1/1 αδύνατος μάνατζερ και από το συνδυασμό 5/5 που χαρακτηρίζεται ως μάνατζερ του εκκρεμούς και τα οποία φαίνονται στο σχήμα 3.



2.4.1.3 Η συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς

Στην συνεχή κλίμακα έχουμε τα τρία βασικά στυλ ηγεσίας (Αυταρχικό – Δημοκρατικό – Χαλαρό) όπως παρουσιάζονται στο σχήμα 4 (Χυτήρης 2001:248)



Σχήμα 4 – Συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς (Χυτήρης 2001:248)

Από το σχήμα 4 βλέπουμε τους κλιμακωτούς βαθμούς εξουσιαστικότητας. Ο καθαρά αυταρχικός ηγέτης είναι αυτός που έχει υιοθετήσει τις προσεγγίσεις της θεωρίας X και θεωρεί ότι οι άνθρωποι είναι «πράγματα» και οι αποφάσεις μπορούν να λαμβάνονται μόνο από τον ίδιο. Είναι αυτός που πιέζει και εξαναγκάζει τους εργαζομένους να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του οργανισμού διότι θεωρεί ότι δεν είναι ικανοί να αναλάβουν πρωτοβουλίες και ευθύνες που θα μπορούσαν να τις εκπληρώσουν.

Ο αυταρχικός ηγέτης θεωρεί τον εαυτό του πηγή κάθε εξουσίας, σε ότι αφορά την ομάδα του και διαφυλάσσει με πάθος τα δικαιώματά του να επηρεάζει. Αν

αμφισβητηθεί η εξουσία του το θεωρεί ως επίθεση στα δικαιώματα του να διοικεί και πιθανών θα αντιδράσει με έναν τρόπο εξαναγκαστικό και κατευθυντικό (Χυτήρης 2001:249).

Προχωρώντας στην κλίμακα βλέπουμε ότι όσο παραχωρείτε η εξουσία στους υφισταμένους έχουμε διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Στο σημείο που η εξουσία είναι δημοκρατική, θεωρούμε ότι η ικανότητα των υφισταμένων είναι εξίσου ισότιμη με του ηγέτη έτσι ώστε να μπορούν να λαμβάνουν αποτελεσματικές αποφάσεις. Το σημείο του δημοκρατικού ηγέτη που είναι μεταξύ της κλίμακας 5 και 6 αντιστοιχεί στο σημείο 9/9 του πλέγματος ηγεσίας και θεωρούμε ότι αντιπροσωπεύει ένα ηγέτη με την πραγματική έννοια και όχι ένα μάνατζερ που έχει υιοθετήσει ένα στυλ ηγεσίας. Στο τέλος της κλίμακας έχουμε το καθαρά χαλαρό στυλ ηγεσίας, το οποίο θεωρεί ότι η ομάδα αποτελείται από υφιστάμενους που λόγω της κατάρτισης τους ή της εξειδικευμένης εργασίας τους, μπορεί να τους παραχωρηθεί η εξουσία για αποτελεσματική εργασία και να επιτύχουν τους στόχους τους όπως αυτοί θεωρούν καλύτερα.

2.4.1.4 Το υπόδειγμα Vroom - Yetton

Το υπόδειγμα των V.Vroom & Ph.Yetton στηρίζεται στην θεωρία ότι τα στυλ ηγεσία θα πρέπει να καθορίζονται από την λήψη αποφάσεων. Υπάρχουν τρία κριτήρια που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τους ηγέτες για την επιλογή μια απόφασης. Αυτά είναι, η ποιότητα της απόφασης (το αποτέλεσμα που θα έχει αυτή στην απόδοση της ομάδας), η αποδοχή της απόφασης από τους υφισταμένους και τέλος στο χρόνο που απαιτείτε να ληφθεί η απόφαση.

Το να γνωρίζει κανείς πότε να ζητήσει από τους άλλους να συμμετάσχουν στην διαδικασία λήψης απόφασης, ή πότε να παίρνει την απόφαση μόνος του είναι ένα πολύ σοβαρό θέμα ηγεσίας (Χυτήρης 2001:250).

Από το υπόδειγμα προκύπτουν πέντε κύρια στυλ ηγεσίας, δυο αυταρχικού τύπου A1 & A2, δύο συμβουλευτικού τύπου Σ1 & Σ2 και ένα ομαδικού τύπου Ο. Στου αυταρχικού τύπου A1 ο ηγέτης αποφασίζει μόνος τους χωρίς να ζητάει την πληροφορία από την ομάδα του αλλά με τις πληροφορίες που έχει διαθέσιμες. Στου τύπου A2, λαμβάνει τις αναγκαίες πληροφορίες από την ομάδα ή από τους συνεργάτες του αλλά αποφασίζει μόνος του. Στο τύπου Σ1, ο ηγέτης λαμβάνει την απόφαση αφού έχει συμβουλευτή

πρώτα τους υφισταμένους του. Στο Σ2 το πρόβλημα τίθεται στην ομάδα και ακούγονται όλες οι απόψεις προτού ληφθεί η απόφαση. Στο στυλ ηγεσίας O, ο ηγέτης λαμβάνει το ρόλο του προέδρου και η τελική απόφαση λαμβάνεται από κοινού. Για να μπορεί να καθοριστεί όμως από τον ηγέτη πιο είναι το σωστό στυλ ηγεσία θα πρέπει να απαντήσει σε επτά διαγνωστικές ερωτήσεις - κριτήρια. Με βάση τις απαντήσεις των ερωτήσεων δημιουργείται ένα δέντρο λήψης αποφάσεων που μέσα από αυτό μπορούμε να χαρακτηρίσουμε και τα ηγετικά στυλ.

2.4.1.5 Ηγετικό στυλ με βάση την ωριμότητα των υφισταμένων ή του κύκλου ζωής ηγεσίας.

Από την συγκεκριμένη θεωρία διαπιστώνουμε την σημαντικότητα των υφισταμένων στο συγκεκριμένο κεφάλαιο της ηγεσίας και πως οι υφιστάμενοι μπορούν να έχουν πρωταγωνιστικό ρόλο στην διαμόρφωση όχι μόνο του ηγέτη αλλά ολόκληρου του οργανισμού.

Η ωριμότητα των υφισταμένων ορίζεται ως η ικανότητα να θέτει κανείς δύσκολους, αλλά ρεαλιστικούς στόχους, η διάθεση για εκτέλεση έργου και η ανάληψη ευθυνών και τέλος η εκπαίδευση που έχει λάβει και η πείρα πάνω στο έργο (Χυτήρης 2001:253).

Κεφάλαιο 3

Οργανωσιακές διαδικασίες ως επιρροή της συμπεριφοράς και της ικανοποίησης

3.1 Επιχειρηματική ηθική

Η Ηθική ως επιστήμη των πράξεων του ανθρώπου, έχει σχέση με την φιλοσοφία, της οποίας αποτελεί το πρακτικό μέρος. Το περιεχόμενο της αντλεί από τα βάθη της ανθρώπινης υπόστασης. Και εκφράζεται προς τα έξω με τις ενέργειες της καθημερινής συμπεριφοράς. Ενώ η χριστιανική Ηθική αντλεί το περιεχόμενο της από την θεία Αποκάλυψη. Δίχως ηθική ο άνθρωπος αισθάνεται μετέωρος. Επειδή δεν κατορθώνει – μυστικά ή φανερά – να παράγει καρπούς πνευματικούς, άξιους μιας άγρυπνης, ελεύθερης και ζωντανής συνείδησης. Έξαλλου είναι γνωστό, ότι μόνο με την ηθική ο άνθρωπος μπορεί να ολοκληρώσει την προσωπικότητα του (Πατρινός 2005:304).

Ηθική γενικά, ο έμφυτος νόμος-αιώνιος, καθολικός, αμετάβλητος και αναλλοίωτος-ο οποίος έχει δοθεί σε όλους τους ανθρώπους. Και Συνίσταται στην ικανότητα της συνείδησης-από εμπειρία, θεϊκή φώτιση ή διδαχή – να διακρίνει το Καλό από το Κακό, το Δίκαιο από το Άδικο, το Ωραίο από το Άσχημο, τη θέση από την Άρνηση (Πατρινός 2005:303).

Το αίσθημα του δικαίου, είναι έμφυτο στο άνθρωπο... η συνείδηση του δικαίου μιλάει μέσα του, ανεξάρτητα από την μόρφωση (Στασινοπούλου 1972:110).

Ένας ορισμός του ηθικού το ορίζει ως το σύνολο των διαθέσεων των εργαζομένων προς το εργασιακό περιβάλλον, καθώς και την συμπεριφορά του προσωπικού στο θέμα της αναγκαίας συνεργασίας που πρέπει να προωθείται για την εξυπηρέτηση των καλών

νοουμένων συμπεριφορών της επιχείρησης ή του οργανισμού. Το υψηλό ηθικό είναι αποτέλεσμα της καλής διοίκησης και του καταλλήλως διαμορφωμένου κλίματος συμπεριφοράς του προσωπικού (Πατρινός 2005:189).

Οι επιχειρήσεις όπως και οι κοινωνίες διαμορφώνουν και προσαρμόζουν τους κανόνες της ηθικής τους επηρεαζόμενες από τις εξωτερικές προσλαμβάνουσες. Αλλάζοντας το εξωτερικό περιβάλλον της κοινωνίας ο άνθρωπος παράγοντας προσπαθεί να ορίσει και να διαχωρίσει στην συνείδηση του κάθε φορά αυτό που θεωρεί σωστό και λάθος, αποδεκτό και μη αποδεκτό. Έτσι κατά επέκταση οι άνθρωποι που αποτελούν μέρος της κοινωνίας μας αποτελούν και το κοινωνικό κεφάλαιο των οργανισμών μεταφέροντας μέσα σε αυτόν, ο καθένας τους δικούς του ηθικούς κανόνες και περιορισμούς. Για να μπορέσουν να λειτουργήσουν διαφορετικοί άνθρωποι με διαφορετικούς ηθικούς κανόνες μέσα στο πλαίσιο ενός οργανισμού, θα πρέπει πρωτίστως να αποδέχονται αυτό το πλαίσιο. Άνθρωποι που η ηθική τους δεν αποδέχεται την κακοποίηση των ζώων είναι λογικό ότι δεν θα αναζητήσουν και μια τέτοια εργασία, διότι το πλαίσιο του ηθικού τους κανόνα είναι αντίθετο από το πλαίσιο της επιχείρησης. Πέρα όμως από αυτό που πρεσβεύει η κάθε επιχείρηση και μπορεί εύκολα να γίνει κατανοητό πως ένας άνθρωπος αποδέχεται ή όχι το πλαίσιο αυτό, υπάρχουν και ηθικές καθημερινές αποφάσεις που θα πρέπει να λαμβάνονται μέσα στην επιχείρηση. Μπορεί να έχεις αποδεχτεί το πλαίσιο της επιχείρησης αλλά οι ηθικοί σου κανόνες να έρχονται αντιμέτωποι με τους ανθρώπους που καλείσαι να συνεργαστείς. Η επιχειρηματική ηθική έχει ακριβώς εδώ τον ρόλο και την αξία της, έτσι ώστε να καθορίσει και να ισορροπήσει μεταξύ της ηθικής αντίληψης και της επικρατούσας κρίσης.

Η επιχειρηματική ηθική διέπεται από ορισμένες αρχές, όπως της επιχειρηματικής ολοκλήρωσης, της εκπλήρωσης της ηθικής συμπεριφοράς και της διεθνοποίησης (Πατρινός 2005:312).

Με τον όρο Ολοκλήρωση αναφερόμαστε στις δραστηριότητες της επιχείρησης που ανταναικλούν την ηθική της τόσο στην επιχειρησιακή της δραστηριότητα όσο και στην διοίκηση της επιχείρησης. Από τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης έως την πρόσληψη και την αναζήτηση του προσωπικού της. Με τον όρο Εκπλήρωση εννοούμε τις πρακτικές που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση για υλοποίηση των στόχων της και όχι τα νοήματα. Οι διαδικασίες αλλαγής της αξιολόγησης του προσωπικού, οι

πρακτικές που χρησιμοποιούνται για τις περιβαλλοντικές τις δεσμεύσεις, διαδικασίες για τον τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις είναι μερικές από αυτές. Ο όρος Διεθνοποίηση αναφέρεται στις αναπτυσσόμενες διεθνοποιημένες επιχειρήσεις που θα πρέπει να ενστερνίζονται τους διεθνούς συμμάχους, τις ενώσεις και τις συμφωνίες.

Η πιστοποίηση του ορισμού της ακεραιότητας κάθε οργανισμού που διαπερνά τα εθνικά σύνορα, είναι απαραίτητη. Ένα αποτελεσματικό επιχειρηματικό πρόγραμμα δεν είναι πάντοτε διεθνώς αποδεκτό και απαιτεί κάποια τροποποίηση όταν εφαρμόζεται σε παγκόσμια πλαίσια (Πατρινός 2005:312).

3.1.1 Ηθικές αξίες στην επιχείρηση

Το μέλλον μια επιχείρησης καθορίζεται από τις καθημερινές αποφάσεις που λαμβάνουν τα στελέχη της και οι εργαζόμενοι της. Για τον λόγο αυτό το προσωπικό που στελεχώνει μια επιχείρηση και ιδιαίτερα αυτοί που βρίσκονται στις υψηλότερες βαθμίδες της ιεραρχίας θα πρέπει να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις.

Οι εταιρίες υποχρεούνται να προσλαμβάνουν μάντζερς οι οποίοι χαρακτηρίζονται από ακεραιότητα και επαγγελματισμό. Αυτά τα στελέχη έχουν ευθύνη απέναντι τόσο στους ανθρώπους που εργάζονται γι' αυτούς, όσο και απέναντι στην κοινωνία, να παρέχουν στους εργαζόμενους κατευθυντήριες ηθικές αρχές, έτσι ώστε να λαμβάνουν ηθικές αποφάσεις (Πατρινός 2005:319).

Οι γενικές αυτές Ηθικές Αξίες είναι, η αξιοπρέπεια της ανθρώπινης ζωής, όπου η ανθρώπινη ζωή θα πρέπει να διατηρείται διότι είναι ιερή και να είναι αντικείμενο σεβασμού. Δεύτερον η Αυτονομία, ο άνθρωπος δεν θα πρέπει να χρησιμοποιείται σαν πράγμα για την επίτευξη των στόχων μας, είναι όλοι πολύτιμοι από την φύση τους και όλοι έχουν δικαίωμα στην ελευθερία.

Τρίτον Τιμιότητα, η αλήθεια θα πρέπει να λέγεται σε αυτούς που έχουν δικαίωμα να τη γνωρίζουν. Η τιμιότητα είναι γνωστή επίσης ως ακεραιότητα, ειλικρίνεια και τιμή. Οι άλλες τέσσερις ηθικές αρχές είναι αυτονόητες: Η Πίστη στις επιδιώξεις – στόχους του οργανισμού, το αίσθημα Δικαιοσύνης και ανθρωπισμού που πρέπει να εμπνέει ο οργανισμός και τέλος η κοινή πεποίθηση ότι όλοι οι εργαζόμενοι, προϊστάμενοι και

υφιστάμενοι, διέπονται από τις κοινές ηθικές αρχές και εργάζονται για το κοινό καλό, των εργαζομένων και του οργανισμού (Πατρινός 2005:317).

Σύμφωνα με τον Hodgson (σύμβουλος διοίκησης και συγγραφέας) δεν υπάρχουν απόλυτες ηθικές απαντήσεις για αυτούς που παίρνουν αποφάσεις. Ο στόχος των διευθυντών θα έπρεπε να είναι η εμπιστοσύνη στις ηθικές αξίες, έτσι ώστε οι αποφάσεις τους να είναι σωστές, κατάλληλες και ηθικά άψογες (Πατρινός 2005:316).

3.1.2 Μέτρα βελτίωσης και κώδικας ηθικής

Κατά τον Δ. Πατρινό για να μπορέσουν όλα τα πάρα πάνω να εφαρμοστούν σε ένα οργανισμό με γνώμονα την αποδοτικότητα του προσωπικού και την βελτίωση του ηθικού κλίματος συστήνονται τα ακόλουθα.

A. Να συμπεριφέρεσαι ηθικά εσύ ο ίδιος, με την λογική ότι οι υφιστάμενοι έχουν σαν μοντέλα συμπεριφοράς τους προϊσταμένους τους, διευθυντές τους. Με αποτέλεσμα να αντιγράφονται οι συμπεριφορές και να επαναλαμβάνονται.

B. Να αναπτυχθεί ένας κατανοητός κώδικας ηθικής που θα πρέπει να τηρεί τα εξής κριτήρια. Να υποστηρίζεται θερμά πρωτίστως από την διοίκηση, να διανέμεται στους υπαλλήλους, να κάνει αναφορά σε συγκεκριμένα ηθικά διλήμματα ή πρακτικές που μπορεί να προκύψουν, να επαινούνται οι ηθικές συμπεριφορές και να λαμβάνουν αυστηρές ποινές οι παραβάτες.

Γ. Να παρέχεται ηθική εκπαίδευση στους εργαζόμενους με σεμινάρια και διαλέξεις.

Δ. Να ενισχύεται η ηθική συμπεριφορά, διότι ότι ενισχύεται τείνει να επαναλαμβάνεται ενώ ότι δεν ενισχύεται τείνει να εξαφανίζεται.

E. Να δημιουργηθούν εντός της επιχείρησης τέτοιοι δομικοί μηχανισμοί που στόχο θα έχουν τον κοινωνικό και ηθικό έλεγχο. Έτσι ώστε οι ηθικοί κώδικες να μην υπάρχουν μόνο ως αρχεία και να ξεχνιούνται.

Ο ρόλος των ηθικών αξιών για μια επιχείρηση δεν είναι μόνο η φαινομενική ανάγκη του να υπάρχουν και να τηρούνται κάποιοι θεσμοθετημένοι κανόνες άλλα πρωτίστως είναι ουσιαστικός για τους εργαζόμενους και για το μέλλον της επιχείρησης. Αντιλαμβανόμαστε ότι η επιχείρηση χωρίς ηθικούς περιορισμούς δίνει χώρο για λάθος κατανοήσεις που βραχυχρόνια και μακροχρόνια θα έχουν σαν αποτέλεσμα να χάσει την προσωπική της «σφράγισα» αλλά και την αποτελεσματικότητά της.

Το να συμπεριφέρεται η επιχείρηση ηθικά στο προσωπικό που την στελεχώνει σημαίνει ότι το αντιμετωπίζει με την πρέπουσα αξιοπρέπεια και δικαιοσύνη. Η ηθική επιχείρηση ανταμείβει τη συνεισφορά στον αντικειμενικό της σκοπό και είναι ειλικρινής και δίκαιη προς τους υπαλλήλους της. Και κυρίως, αφού η εμπιστοσύνη βασίζεται τόσο πολύ στις προσδοκίες, η ηθική επιχείρηση είναι εξαιρετικά προσεκτική όσον αφορά στις προσδοκίες που γεννά (Πατρινός 2005:320).

3.2 Δύναμη και πολιτικές διεργασίες

Η λέξη δύναμη έχει μια συναισθηματική διάσταση. Όταν οι άνθρωποι χρησιμοποιούν την πολιτική (διεργασία) για να επιτύχουν αυτό που θέλουν, κατηγορούνται εύκολα ότι η συμπεριφορά τους είναι ανήθικη. Εν τούτοις η δύναμη, η επιρροή και η πολιτική δραστηριότητα υπάρχουν στους οργανισμούς και όχι μόνο είναι αναπόφευκτες αλλά και μερικές φορές ωφέλιμες, τόσο για τον οργανισμό όσο και για τα άτομα (Χυτήρης 2001:289).

Μέσα στις επιχειρήσεις σε κάθε διάσταση της ιεραρχικής βαθμίδας είναι εμφανή η επιβολή της δύναμης μεταξύ των ατόμων. Με σκοπό την επίτευξη των στόχων, της κατανομής των πόρων, της αναδιοργάνωσης, στις προσλήψεις, στις επιμέρους αλλαγές ασκείτε δύναμη. Η επιχείρηση βάση του οργανογράμματος της δείχνει την εξάρτηση των τμημάτων αλλά και το πιο τμήμα λαμβάνει από ποιον και πιο μπορεί να επιβάλει δύναμη σε ένα άλλο. Βέβαια η ορθολογική χρήση του οργανογράμματος είναι μια εικόνα που κάποιες φορές έχει στατική σημασία και δεν δείχνει τι ακριβώς συμβαίνει στην πράξη. Διότι κάποιος μπορεί να κατέχουν δύναμη βάση της ιεραρχίας τους και να μην την ασκούν και κάποιος να ασκούν μεγαλύτερη δύναμη από αυτή που τους έχει οριστεί.

Το θεωρητικό υπόδειγμα της δύναμης και των πολιτικών διεργασιών κάνει την παραδοχή ότι, όταν τα συμφέροντα των ανθρώπων συγκρούονται, τότε οι αποφάσεις καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από εκείνους που έχουν τη μεγαλύτερη δύναμη. Η δύναμη χρησιμοποιείται για να ξεπεραστεί η αντίσταση των άλλων (Χυτήρης 2001:290).

Ο Γερμανός κοινωνιολόγος Max Weber: ορίζει την δύναμη «ως την πιθανότητα κάποιος, σε μια κοινωνική σχέση, να είναι σε θέση να κάνει αυτό που επιθυμεί, παρά την όποια

αντίδραση». Στην ουσία, η δύναμη είναι η ικανότητα ενός ατόμου ή μια ομάδας ατόμων να επηρεάζουν την συμπεριφορά των άλλων (Χυτήρης 2001:291).

Μέσα από τους ορισμούς της δύναμης προκύπτει και μια άλλη διάσταση αυτή της ηθικής. Διότι από την στιγμή που κατέχεις την δύναμη και μπορείς να επηρεάζεις ανθρώπους ή ομάδες ανθρώπων κατά πόσο είναι ηθικό να τους αναγκάζεις να συμπεριφερθούν παρά την θέληση τους.

Για να αποφασίσει κανείς κατά πόσο η χρήση της δύναμης είναι ηθική ή ανήθικη, είναι απαραίτητη μια αξιολόγηση με βάση της προσωπικές τους αξίες (Χυτήρης 2001:291).

Οι αξίες, οι κρίσεις και τα ηθικά στοιχεία για το τι θεωρεί ο καθένας σωστό ή λάθος αφορούν την προσωπικότητα του ατόμου και οι αποφάσεις λαμβάνονται μέσα από την προσωπική του βάση. Μπορεί τα άτομα να έχουν την δυνατότητα που τους έχει οριστεί από την επιχείρηση (μέσα από συγκεκριμένες προδιαγραφές) να κάνουν κρίσεις ωστόσο όμως να αποφασίζουν στο πλαίσιο των δικών τους αξιών.

3.3 Εξουσία

Η δύναμη, όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, αντιπροσωπεύει την ικανότητα ενός ατόμου να εξασφαλίσει συμμόρφωση και υπακοή από ένα άλλο άτομο, ενώ εξουσία αντιπροσωπεύει το δικαίωμα αυτού του ατόμου να επιδιώκει την υπακοή από τους άλλους. Επομένως, η εξουσία προσδιορίζεται ως νομική δύναμη και παρέχεται στο άτομο από τον οργανισμό ή από τα κοινωνικά έθιμα. Η εξουσία υποστηρίζεται από τη νομιμότητα (Χυτήρης 2001:317).

Κάτω από το πρίσμα της άσκησης της εξουσίας οι υφιστάμενοι εκτελούν εντολές διότι πιστεύουν ότι είναι νόμιμες από την στιγμή που δίνονται από τα διευθυντικά στελέχη.

3.3.1 Τύποι εξουσίας

Ο Max Weber προσδιόρισε τρεις τύπους εξουσίας, την παραδοσιακή, τη χαρισματική και τη λογική – νομική (Χυτήρης 2001:318)

Η παραδοσιακή εξουσία, αναφέρεται σε αυτή που κληρονομεί δικαιωματικά κάποιος και μπορεί να είναι βάση κάποιας κουλτούρας όπως αυτή του βασιλιά ή του αρχηγού.

Παραδοσιακή επίσης μπορεί να είναι και η εξουσία των μελών της οικογένειας ενός διευθυντή όπου δεν τους ανήκει καμία εξουσία αλλά μπορούν παρόλο αυτά να την αποκτούν.

Η χαρισματική εξουσία, είναι αυτή που κατέχει κάποιος λόγω κάποιου χαρίσματος ή προσόν που διαθέτει και μέσα από αυτό απολαμβάνει τον σεβασμό και την αφοσίωση των γύρω του. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι ο ηγέτης που εμπνέει την λαϊκή φαντασία στους γύρω του και οι οποίοι είναι διατεθειμένοι να τον ακολουθήσουν και να τον υπακούσουν θεωρώντας ότι οι εντολές του είναι νόμιμες γιατί τους εμπνέει το όραμα και την αφοσίωση.

Η λογική – νόμιμη εξουσία, είναι η εξουσία του ατόμου που το έχει δοθεί μέσω της τυπικής ιεραρχικής θέσης στο οργανισμό. Μέσα από τις διαδικασίες του οργανισμού και της εξουσίας που πηγάζει από την ορισμό της γραφειοκρατίας, έχει την δυνατότητα να εξουσιάζει, να εκδίδει οδηγίες, να επιβάλλει ποινές.

3.3.2 Υπακοή στην εξουσία και ψυχολογικό συμβόλαιο

Οι άνθρωποι από τα πρώτα βήματα της ζωής τους και μέσω της διαδικασίας της κοινωνικοποίησης τους έχουν εκπαιδευτεί να υπακούν στην εξουσία με προθυμία. Η ανεπτυγμένη αυτή τάση της υπακοής είναι μέρος της εκπαίδευση η οποία γίνεται έμμεσα από τους γονείς, τους δασκάλους τους ανθρώπους με εξουσία ή έμμεσα από την βιβλία, την τηλεόραση τις ταινίες.

Ένας λόγος που οι άνθρωποι υπακούουν είναι ότι η υπακοή είναι απαραίτητη για μια συνεχή συμμετοχή(...). Τα περισσότερα άτομα διαπιστώνουν ότι η υπακοή στον κανόνα είναι απαραίτητη σε κάθε οργανισμό, προκειμένου να επιβιώσει. Άρα κάνουν ότι τους λένε όχι γιατί απλά θα αποφύγουν την ποινή αλλά γιατί νομίζουν ότι αυτό είναι το καλύτερο, για τον οργανισμό και διότι αυτό είναι το καθήκον τους (Χυτήρης 2001:319).

Μέσω της πειραματικής μελέτης του S.Milgram σχετικά με την υπακοή στην εξουσία ο Milgram παρατήρησε ότι, αν και έμεινε έκπληκτος με την υπακοή των υποκειμένων του στην εξουσία, η υπακοή αυτή δεν ήταν τυφλή. Τα υποκείμενα δεν ενεργούσαν χωρίς συναίσθημα. (...) Οι μελέτες του Milgram δείχνουν πόσο επιρρεπείς είναι οι άνθρωποι στην αποδοχή εξουσίας (...) πως τα άτομα επηρεάζονται από τις κοινωνικές πιέσεις και τους ομαδικούς κανόνες, όταν αντιμετωπίζουν μια ανώνυμη εξουσία. (...) πως όταν ένα

υποκείμενο αντιμετωπίζει την εξουσία ενός και μόνο ατόμου μπορεί να υποχρεωθεί να συμπεριφερθεί κατά τέτοιο τρόπο που να είναι κοινωνικά απαράδεκτος, ανήθικος, παράνομος ακόμη και επικίνδυνος (Χυτήρης 2001: 321).

Από το πείραμα του Milgram υπάρχει μια δραματική διαπίστωση όσο αναφορά τα άτομα στην υπακοή της εξουσίας μέσα στον οργανισμό. Το ψυχολογικό συμβόλαιο σε ένα οργανισμό είναι οι προσδοκίες που έχουν τα άτομα από τον οργανισμό και ο οργανισμός από αυτά. Είναι η ισορροπία μεταξύ αυτών που καλούμε να δώσω στον οργανισμό σε σχέση με το ποσό που αμείβομαι και είμαι διατεθειμένος να προσφέρω.

Έτσι μέσα στα όρια της ανταλλαγής αξιών που ορίζονται από το ψυχολογικό συμβόλαιο και μέσα στα όρια για το τι το άτομο θεωρεί ηθικό και δίκαιο, αυτό είναι διατεθειμένο να υπακούσει τις εντολές των ατόμων εξουσίας στον οργανισμό. Αυτή η περιοχή, στην οποία το άτομο υπακούει στις εντολές ανωτέρων, είναι γνωστή ως ζώνη αδιαφορία (Χυτήρης 2001: 322).

Ως ζώνη αδιαφορίας καλείτε η περιοχή εκείνη όπου το άτομο είναι διατεθειμένο να πράξει χωρίς να κριτικάρει τις εντολές και για τις οποίες ουσιαστικά αδιαφορεί. Είναι η εντολές που δέχεται αβίαστα διότι θεωρεί ότι εμπίπτουν μέσα στα δικά του αξιοκρατικά πλαίσιο για την υπακοή στην εξουσία.

Το να λέει κανείς «όχι» είναι πολύ σκληρό και πρέπει, ίσως να πληρώσει κατά καιρούς κάποιο τίμημα προκειμένου να προφυλάξει αυτό που πιστεύει (Χυτήρης 2001: 323).

Με βάση την θεωρία της αποδοχής στην εξουσία για να γίνουν δεκτές οι εντολές από τους προϊσταμένους θα πρέπει: ο υφιστάμενος να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί την εντολή-οδηγία, ο υφιστάμενος θα πρέπει να νιώθει ικανός να εκτελέσει αυτό που το ανατέθηκε, να νιώθει και να πιστεύει ότι η εντολή προς εκτέλεση είναι για το συμφέρον του οργανισμού και τέλος να πιστεύει ο υφιστάμενος ότι η εντολή δεν είναι αντίθετη από τις προσωπικές του αξίες.

3.4 Εργασιακή Ικανοποίηση

Συνοψίζοντας με βάση τα πάρα πάνω κεφάλαια, αντιλαμβανόμαστε ότι το να νιώθει ένας εργαζόμενος ικανοποιημένος μέσα από την εργασία του θα πρέπει να συντελούν και να λειτουργούν αρμονικά πολλοί και διαφορετικοί παράγοντες. Η ομαδικότητα, οι συναδελφικές σχέσεις και οι σχέσεις με τους προϊσταμένους, η επίτευξη των επαγγελματικών του φιλοδοξιών, η επαγγελματική εκπαίδευση, το κλίμα του εργασιακού περιβάλλοντος, η δυνατότητα της εργασιακής πρωτοβουλίας, η κοινωνική πολιτική της εταιρίας, η αμοιβή του, η συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων, ο άμεσος προϊστάμενος του, οι προσωπικές του ανάγκες είναι μερικοί από τους παράγοντες που συντελούν είτε θετικά είτε αρνητικά στην επίτευξη της ικανοποίησης του.

Οι Hackman & Oldham (1976) θεώρησαν ότι η ποικιλία διαθέσιμων ικανοτήτων, η σημαντικότητα των επιτελούμενων εργασιών, η ταύτιση με την εργασία, η αυτονομία και η εργασιακή ανατροφοδότηση είναι οι βασικότεροι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης. Άλλοι ερευνητές Agho (1993) κατέδειξαν ότι η φιλίες που αναπτύσσονται στα πλαίσια της δουλειάς, οι συγκρούσεις, η προσφορά και ο φόρτος εργασίας είναι εξίσου σημαντικοί παράγοντες. Οι Staw, Bell και Clausen (1986) αποσαφήνισαν τον ρόλο της θετικής και αρνητικής συναισθηματικής προδιάθεσης σε συνάρτηση με την εργασιακή ικανοποίηση. Επίσης, οι Arvey, Bouchard, Segal και Abraham (1989) με έρευνες τους σε μονοζυγωτικούς δίδυμους απέδειξαν ότι το 30% της διασποράς στην εργασιακή ικανοποίηση οφείλεται σε γενετικούς παράγοντες. Οι James & James (1989), χρησιμοποιώντας μεθόδους που προσομοιάζουν με τις γνωστικές θεωρίες του Back (1983), απέδειξαν ότι αρνητικές σκέψεις και προδιαθέσεις, που αφορούν στην ζωή γενικότερα, μπορούν να επηρεάσουν τις συναισθηματικές αντιλήψεις για την εργασία. Σύμφωνα με τους Cranny, Smith και Stone (1992), η εργασιακή ικανοποίηση είναι το άθροισμα των συναισθηματικών αντιδράσεων που έχει το άτομο για την εργασία του ή αλλιώς η συναισθηματική διάσταση των στάσεων του γι' αυτή, η οποία απορρέει από τη σύγκριση που κάνει ανάμεσα στα οφέλη τα οποία αποκομίζει και σε αυτά που θα επιθυμούσε να έχει. (...) Το 1969, το άρθρο του «Τι είναι εργασιακή ικανοποίηση», ο Locke υποστηρίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση, στην οποία περιέρχεται το άτομο, όταν, έχοντας αποτιμήσει το έργο που προσφέρει στην εργασία του, βρίσκει τις συνθήκες σύμφωνες προς τα αξιακά του πρότυπα.(...) Οι Terry Lam, Ray Pine & Tom Baum εξέτασαν την σχέση τόσο ατομικών όσο και κοινωνικών παραγόντων με την εργασιακή

ικανοποίηση. Κατ' αυτούς, βαρύνουσα σημασία έχουν οι ματαιώσεις των προσδοκιών από το εργασιακό περιβάλλον και η κοινωνικοποίηση των εργαζομένων. (...) Η κουλτούρα τόσο της επιχείρησης όσο και του κοινωνικού πλαισίου στο οποίο υπάγεται παίζει καταλυτικό ρόλο στην μελλοντική προσαρμογή των εργαζομένων (Παπάνης-Ρόντος 2005:55-57).

Είναι εύκολα αντιληπτό ότι ο εργαζόμενος που νιώθει ικανοποιημένος μέσα από την εργασία θέλει να την διατηρήσει και να καλυτερέψει τις συνθήκες που τη συντελούν. Δεν σημαίνει ότι αυτή η αίσθηση της ικανοποίησης είναι μια μη μεταβαλλόμενη αίσθηση ή μια αίσθηση που την αποκτάς και συντηρείτε από μόνης της. Θα πρέπει να ικανή να ισορροπεί μεταξύ των προσωπικών αναγκών του ατόμου και των προσδοκιών ή των όποιων μεταβολές της εταιρίας. Είναι μια συνεχής αναζήτηση της εξισορρόπησης μεταξύ αναγκών, προσδοκιών και κινήτρων.

Κεφάλαιο 4

Μελέτη Περίπτωσης της Εταιρίας «Ολυμπίας Οδού» Λειτουργιάς

4.1 Εισαγωγή

Οι εταιρίες λειτουργίας αυτοκινητοδρόμων που καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος πλέον των κύριων οδικών δικτύων της χώρας επιτελούν ένα σπουδαίο κοινωνικό έργο που στο παρελθόν καλούνταν να υλοποιήσουν οι δημόσιοι φορείς της χώρας. Οι εταιρίες που λειτουργούν στο πλαίσιο της «παραχώρησης» καλύπτουν δύο μεγάλες αδυναμίες της χώρας. Πρώτον την έλλειψη ιδίων κεφαλαίων και δεύτερον την εξασφάλιση των ασφαλών και σωστά συντηρημένων οδικών δικτύων μέχρι την λήξη της παραχώρησης. Μπορεί αρχικά ο όρος "παραχώρηση" να ήταν διφορούμενος για τους πολίτες της χώρας, τελικώς όμως η οικονομική κατάσταση της χώρας επιβεβαιώνει την ορθότητα αυτής της επιλογής. Αντιλαμβανόμαστε ότι στην παρούσα δυσμενή οικονομική συνθήκη η χώρα μας δεν θα ήταν σε θέση να κατασκευάσει και πόσο μάλλον να συντηρήσει τα ήδη υπάρχοντα δίκτυα (με ό, τι αυτό συνεπάγεται για την ασφάλεια του κοινωνικού συνόλου). Οι εταιρίες που βρίσκονται κάτω από ένα ειδικό ιδιωτικό καθεστώς μπορεί να έχουν ως στόχο το οικονομικό όφελος των εμπλεκόμενων μερών (μέτοχοι, τράπεζες κ.λ.π) που έχουν διαθέσει τα κεφάλαια τους, έχουν όμως και ένα σημαντικότερο σκοπό, την καλύτερη παροχή υπηρεσιών σε ένα ασφαλές και καλά συντηρημένο περιβάλλον προς όφελος του κοινωνικού συνόλου. Το προσωπικό των εταιριών λειτουργίας αυτοκινητοδρόμων έχει αναλάβει να υλοποιήσει και να υπηρετήσει αυτό το δύσκολο έργο.

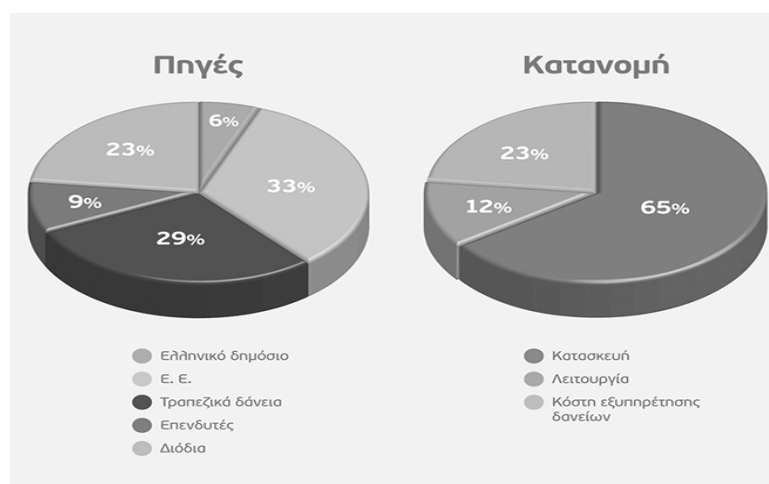
4.2 Παρουσίαση Εταιρίας

Η εταιρία Ολυμπία Οδός Λειτουργία αποτελεί συμβατικό και συμβαλλόμενο μέρος της εταιρίας Ολυμπία Οδός Α.Ε. του αυτοκινητόδρομου από Ελευσίνα έως Πάτρα.

Η ΟΛΥΜΠΙΑ ΟΔΟΣ Α.Ε. επελέγη κατόπιν διαγωνισμού από το ΥΠΕΧΩΔΕ για να σχεδιάσει, να χρηματοδοτήσει, να κατασκευάσει και να λειτουργήσει τον αυτοκινητόδρομο για μια περίοδο 30 ετών, με αφετηρία το έτος 2008. Οι εταιρίες που μετέχουν στην ανώνυμη εταιρεία διαθέτουν μεγάλη εμπειρία στο σχεδιασμό και την υλοποίηση παρόμοιων μεγάλων έργων, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό (από το site της εταιρίας www.olympiaodos.gr).

Η εταιρίες που συμμετέχουν στην κατασκευή του υπό κατασκευή αυτοκινητόδρομο είναι Vinci Concessions S.A.S με ποσοστό 29,9%, η Hochtief PPP Solutions GmbH με ποσοστό 17%, ο όμιλος J&P-ΑΒΑΞ Α.Ε. με ποσοστό 17%, η ΑΚΤΩΡ παραχώρησης Α.Ε. με ποσοστό 17%, η ΓΕΚ ΤΕΡΝΑ Α.Ε. με ποσοστό 17% και η ΑΘΗΝΑ ΑΤΕ με ποσοστό 2,1%.

Το συνολικό κόστος κατασκευής του έργου ανέρχεται σε 1.487 εκατομμύρια ευρώ και χρηματοδοτείται από ένα συνδυασμό ιδιωτικών κεφαλαίων (τραπεζικά δάνεια και ίδια κεφάλαια), ευρωπαϊκών κονδυλίων, τη συμβολή των χρηστών και το Ελληνικό Δημόσιο. Συγκεκριμένα, κατά την περίοδο κατασκευής, το έργο χρηματοδοτείται κατά 38% από ιδιωτικά κεφάλαια (29% τραπεζικά δάνεια-9% ίδια κεφάλαια), 33% από κονδύλια της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 23% από τη συμβολή των χρηστών και 6% από το Ελληνικό Δημόσιο (από το site της εταιρίας www.olympiaodos.gr).



Σχήμα 5 – Πηγές χρηματοδότησης του Έργου «Ολυμπία Οδό»
(Σχηματικό από το site της εταιρίας Ολυμπία Οδό Α.Ε)

Στην εταιρία Ολυμπία Οδός Λειτουργία έχει ανατεθεί να “λειτουργεί” και να συντηρεί το οδικό δίκτυο τόσο κατά την διάρκεια της κατασκευής όσο και μετά την παράδοση και έως το τέλος του συνολικού χρόνου παραχώρησης που είναι τα τριάντα έτη με έναρξη λειτουργία το 2008.

Ο συμβατικός όρος «Υπηρεσίες Λειτουργίας & Συντήρησης» σημαίνει την καθημερινή λειτουργία, τη Συνήθη Συντήρηση και Εκμετάλλευση του Έργου Παραχώρησης, συμπεριλαμβανομένης της εκτέλεσης όλων των υποχρεώσεων του Παραχωρησιούχου δυνάμει της Σύμβασης Παραχώρησης που αφορούν τη λειτουργία και τη συντήρηση του Έργου Παραχώρησης που περιλαμβάνουν τα εξής:

- (i) Υπηρεσίες διαχείρισης κυκλοφορίας
- (ii) Υπηρεσίες είσπραξης διοδίων (στο όνομα και για λογαριασμό του Παραχωρησιούχου)
- (iii) Συνήθης Συντήρηση και περιοδικές επιθεωρήσεις
- (iv) Χειμερινή συντήρηση, και
- (v) Υπηρεσίες Υποστήριξης Διαχείρισης

Ως σύμβαση παραχώρησης (έργου ή υπηρεσίας) ορίζεται, με βάση την Επίσημη εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σύμβαση η οποία διαφέρει από μια σύμβαση δημόσιου έργου στο ότι το εργολαβικό αντάλλαγμα του εργολήπτη συνίσταται είτε αποκλειστικά στο δικαίωμα εκμετάλλευσης, είτε στο δικαίωμα αυτό σε συνδυασμό με καταβολή αμοιβής. Η παρούσα ανακοίνωση έχει ως στόχο τις συμβάσεις παραχώρησης στο πλαίσιο των οποίων μια δημόσια αρχή αναθέτει σε έναν τρίτο την πλήρη (ή μερική) διαχείριση μιας οικονομικής δραστηριότητας, η οποία κανονικά εμπίπτει στην ευθύνη της και για την οποία ο εν λόγω τρίτος αναλαμβάνει τους κινδύνους εκμετάλλευσης (Επίσημη εφημερίδα Ευρωπαϊκής Ένωσης <http://eur-lex.europa.eu>).

4.3 Ιστορικά στοιχεία Έργου

Η σύμβαση παραχώρησης υπογράφηκε στις 24 Ιουλίου του 2007 και τέθηκε σε ισχύ στις 4 Αυγούστου του 2008. Υπήρξε μια σύμβαση του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα από το Ελληνικό Δημόσιο προς κατασκευή, συντήρηση και εκμετάλλευση για τριάντα χρόνια στην κοινοπραξία Ολυμπία Οδός Α.Ε. Η κοινοπραξία είναι υποχρεωμένη να χρηματοδοτήσει το έργο με 2,2 δις ευρώ ως αντάλλαγμα των εσόδων των διοδίων

για την κατασκευή και τον εκσυγχρονισμό του αυτοκινητοδρόμου. Το 2010-2011 το έργο σταμάτησε την κατασκευή του λόγω προβλημάτων χρηματοδότησης και ξεκίνησε το 2014. Η λειτουργία του αυτοκινητοδρόμου όλο αυτό το διάστημα συνεχιζόταν κανονικά και δεν έπαυσε τον συμβατικό της ρόλο ανεξάρτητα από τις παύσεις χρηματοδότησης της κατασκευής του έργου. Η ολική παράδοση του έργου αναμένετε να γίνει το 2017 με την πρόοδο του έργου να έχει φτάσει σε ικανοποιητικό επίπεδο υλοποίησης που κυμαίνεται στο 74,50% (Μάρτιος 2016) του συνολικού αντικειμένου.

4.4 Τεχνικό Αντικείμενο του Έργου

Ο Αυτοκινητόδρομος 8 (ή Α8) Ελευσίνα – Κόρινθος – Πάτρα – Τσακώνα – Πύργος όπου είχε οριστεί αρχικά ως τεχνικό αντικείμενο με συνολικό μήκος 336 χιλιομέτρων, εξαιρέθηκε στην συνέχεια το τμήμα Πάτρα – Τσακώνα – Πύργος με νέα σύμβαση που κυρώθηκε με το Νόμο 4219/2013. Στον Νόμο αυτό, ο οδικός άξονας «Αυτοκινητόδρομος Πάτρα – Πύργος – Τσακώνα» χαρακτηρίστηκε ως έργο υποδομής άμεσης προτεραιότητας. Το έργο αυτό είναι ενταγμένο από το 1996 στα Διευρωπαϊκά Δίκτυα Μεταφορών (Trans European Networks - Απόφαση 1692/1996/ΕΚ - Παράρτημα 1).

4.5 Ο ρόλος της εταιρίας «Ολυμπία Οδός» Λειτουργία

Η εταιρία Ολυμπία Οδός Λειτουργία είναι υπεύθυνη για την συντήρηση και λειτουργία του υφιστάμενου δικτύου και των νέων παραδοτέων τμημάτων αυτοκινητοδρόμου όπως και την λειτουργία των υφιστάμενων και νέων σταθμών Διοδίων κατά μήκος του αυτοκινητόδρομου. Με αναφορά στα στοιχεία της εταιρίας (Φεβρουάριος 2016), η Ολυμπία Οδός Λειτουργία αποτελείται από δύο κέντρα διαχείρισης αυτοκινητοδρόμων που είναι υπεύθυνα για τον συντονισμό και την επιθεώρηση του οδικού δικτύου. Κατά μήκος του οδικού δικτύου υπάρχουν τέσσερις τεχνικές βάσεις που υποστηρίζουν και καταμερίζουν ισοδύναμα το εύρος των αναγκών του δικτύου. Αποτελείται από τέσσερις κεντρικούς σταθμούς διοδίων και έξι πλευρικούς. Λόγω των υψηλών απαιτήσεων που απορρέουν από την χάραξη και τις εξελισσόμενες εργασίες κατασκευής του αυτοκινητόδρομου στο υπάρχον δίκτυο μέχρι την οριστική του παράδοση, η εταιρία παρέχει υπηρεσίες διαχείρισης και ασφάλειας του αυτοκινητοδρόμου και των χρηστών του δικτύου της επί 24ώρου βάσεως και 365 ημέρες τον χρόνο. Οι υπηρεσίες της είναι διαθέσιμες βάση της σύμβασης της. Το προσωπικό της είναι εξειδικευμένο για να

μπορεί να ανταποκριθεί στις ιδιαίτερες και δύσκολες κατά περίπτωση ανάγκες του αυτοκινητόδρομου. Η Ολυμπία Οδός Λειτουργία είναι συμβατικά υποχρεωμένη να συνεργάζεται και με φορείς του δημοσίου. Η Τροχαία, η πυροσβεστική, το ΕΚΑΒ είναι από αυτούς τους φορείς που η συνεργασία τους με την εταιρία καθιστά το έργο της Λειτουργίας ολοκληρωμένο. Το έργο της Λειτουργίας έχει και ανθρωποκεντρική διάσταση, η οποία αναπτύσσεται μεταξύ των χρηστών του δικτύου της, των υπαλλήλων της και όλων των συμβαλλόμενων μερών που εμπλέκονται σε ένα από κοινού προς υλοποίηση έργο. Με την αξιοποίηση των εξειδικευμένων γνώσεων τους, αλλά και με ανεπτυγμένο πνεύμα ανθρωπιάς, αλληλεγγύης και αλληλοκατανόησης, οι άνθρωποι της εταιρίας ανταποκρίνονται ορθά στις έντονα (κάποιες φορές) συναισθηματικές καταστάσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν στη λειτουργία των αυτοκινητοδρόμων. Γι' αυτό και ο τρόπος προσέλκυσης, επιλογής και μελλοντικής ενσωμάτωσης του νέου προσωπικού είναι ένας συνεχής προς εκπλήρωση στόχος των ατόμων που εμπλέκονται με την στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και των ανθρωπίνων πόρων της εταιρίας.

4.6 Το προσωπικό της «Ολυμπίας Οδού» Λειτουργίας

Η εταιρία έχει φροντίσει για την εξειδίκευση και τη συνεχή βελτίωση και κατάρτιση του προσωπικού της με συνεχείς εκπαιδεύσεις. Ο καθορισμός των στόχων αναφορικά με τους ανθρώπινους πόρους αλλά και η γενική πολιτική ποιότητας της εταιρίας, υλοποιούνται με την εφαρμογή του συστήματος ποιότητας ISO 9001:2008 και σε εξέλιξη της πιστοποίησης του ISO 39001:2012. Με βάση τα στοιχεία της «Μηνιαίας έκθεσης Λειτουργίας Φεβρουάριος 2016», η εταιρία αποτελείται συνολικά από 412 άτομα εκ των οποίων τα 20 άτομα απασχολούνται σε διοικητικές και οικονομικές υπηρεσίες, 8 άτομα στη διοικητική και τεχνική υποστήριξη, 7 άτομα στην μηχανογράφηση, 202 άτομα υπάλληλοι διοδίων και 175 άτομα στην οδική λειτουργία. Περίπου το 80% του προσωπικού έχει άμεση επαφή με τους χρήστες του οδικού της δικτύου. Το γεγονός αυτό αποτελεί ένα εξόχως σημαντικό εργαλείο αξιολόγησης των υπηρεσιών της για την ίδια την εταιρία. Μέσω της καθημερινής αλληλόδρασης των υπαλλήλων με τους χρήστες, η εταιρία έχει τη δυνατότητα να "σφυγμομετρεί" τις υπηρεσίες του δικτύου της από τις αντιδράσεις των χρηστών. Οι πληροφορίες που παρέχονται στην εταιρία λόγω της φύσης της λειτουργίας της, συμβάλλουν τα μέγιστα στο να εξελίξει και να βελτιώνει τις υπηρεσίες της.

4.7 Οι χρήστες «πελάτες» του οδικού δικτύου

Με βάση τα στοιχεία της «Μηνιαίας έκθεσης Λειτουργίας Φεβρουάριος 2016» στο δίκτυο της Ολυμπίας Οδού Λειτουργία τον μήνα Φεβρουάριο διήλθαν 1.309.333 οχήματα εκ των οποίων τα 919.622 εξυπηρετήθηκαν από τους εισπράκτορες των διοδίων και τα 358.663 μέσω των λωρίδων αυτόματης πληρωμής. Ανιχνεύτηκαν 1.503 συμβάντα με ανταπόκριση των 957 σε «χρόνο μηδέν» και τα υπόλοιπα 497 σε μέσο χρόνο τα 13 λεπτά. Το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών και επικοινωνίας δέχτηκε 36 αιτήματα που αφορούσαν την συναλλαγή των διοδίων, την παροχή στοιχείων σχετικά με τα συμβάντα, αιτήματα αποζημίωσης, με μέσο χρόνος ανταπόκρισης της έγγραφης απάντησης τις πέντε ημέρες.

Ο Έλληνας οδηγός ως χρήστης «πελάτης» στο μεγαλύτερο ποσοστό του οδικού δικτύου της Ολυμπίας Οδού, είναι αυθόρμητος στη συμπεριφορά και με ανεπαρκή πληροφόρηση αναφορικά με την οδική ασφάλεια. Αυτό επιβεβαιώνεται στην έρευνα «Ευρωβαρόμετρο υπεύθυνης οδήγησης» που καταρτίστηκε για λογαριασμό του ιδρύματος για την υπεύθυνη οδήγηση Fondation Vinci Autoroutes pour une conduite responsable, 2015 η οποία διεξήχθη μεταξύ δέκα Ευρωπαϊκών χωρών και μεταξύ 10.047 ευρωπαίων οδηγών εκ των οποίων 1.002 ήταν Έλληνες. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι το 61% των Ελλήνων θεωρούν τους Έλληνες οδηγούς ως τους λιγότερο υπεύθυνους, στις σχετικές ερωτήσεις το 74% απάντησε θετικά στο "Να βρίζουν έναν άλλο οδηγό", το 60% απάντησε θετικά στο "Να κορνάρετε άκαιρα στους οδηγούς που σας εκνευρίζουν", το 91% απάντησε θετικά στο "Να υπερβαίνετε κατά μερικά χιλιόμετρα/ώρα το όριο ταχύτητας που υποδεικνύεται", το 65% απάντησε θετικά "Να μην τηρείτε τις αποστάσεις ασφαλείας", το 67% απάντησε θετικά "Να τηλεφωνείτε ενώ οδηγείτε, χωρίς να χρησιμοποιείτε εξαρτήματα hands-free", το 68% απάντησε θετικά "Σε αυτοκινητόδρομο, να οδηγείτε στη λωρίδα έκτακτης ανάγκης", το 14% απάντησε θετικά στο «Να οδηγεί με κατανάλωση αλκοόλ τα τρία ποτήρια και άνω», το 36% απάντησε θετικά στο «Να οδηγούν με λιγότερο από 6 ώρες ύπνο μέσο όρο την νύχτα».

Με βάση τα αποτελέσματα της παραπάνω έκθεσης, αντιλαμβανόμαστε το δύσκολο και απαιτητικό έργο των εταιριών που παρέχουν υπηρεσίες στους αυτοκινητόδρομους. Σε ένα περιβάλλον που είναι υποχρεωμένες να διαχειρίζονται όχι μόνο δρόμους αλλά κυρίως ανθρώπινες συμπεριφορές, να αφουγκράζονται τις ανάγκες και να

προσαρμόζουν τους στόχους τους σύμφωνα με αυτές, για να κατορθώνουν τελικά να είναι αποτελεσματικές.

4.8 Ερευνητική εργασία για την κουλτούρα και την εργασιακή ικανοποίηση.

4.8.1 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της συγκριμένης εμπειρικής έρευνας είναι να μελετήσει την εταιρική κουλτούρα έτσι όπως την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι της εταιρίας και την εργασιακή ικανοποίηση που νιώθουν σε σχέση με την ηλικία τους, το φύλο, την εργασιακή θέση και την οικογενειακή τους κατάσταση. Τα συμπεράσματα της μπορούν να αποτελέσουν χρήσιμο εργαλείο για την λήψη αποφάσεων του στρατηγικού προγραμματισμού των ανθρωπίνων πόρων της εταιρίας, καθώς και για την αποτελεσματικότητα των στόχων της.

4.8.2 Μεθοδολογία της έρευνας

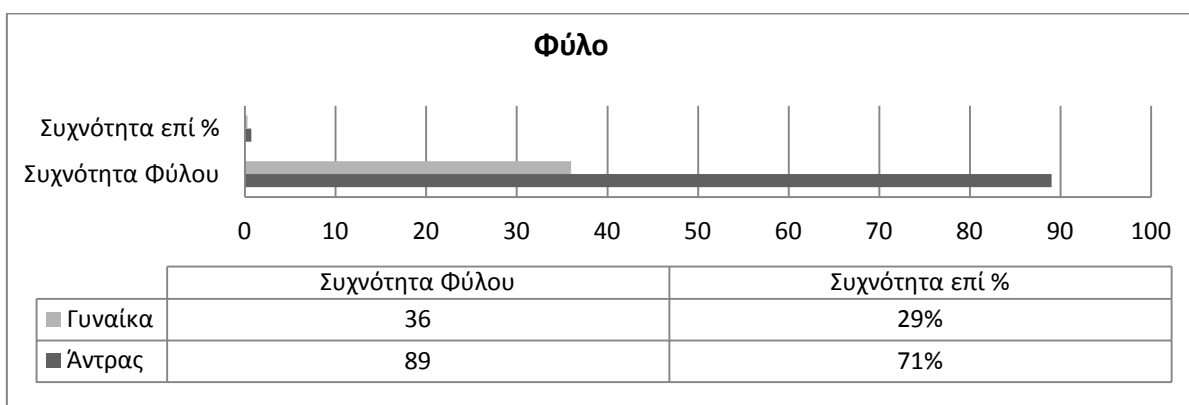
Η έρευνα στηρίχθηκε στα δομημένα ερωτηματολόγια των Παπάνη και Ρόντου τα οποία προσαρμόστηκαν κατάλληλα έτσι ώστε να είναι δυνατή η συμπλήρωσή τους τόσο από άποψη χρόνου όσο και της διατήρησης του ενδιαφέροντος του ερωτηθέντα. Τα ερωτηματολόγια αυτά αφορούν στην εργασιακή κουλτούρα και στην εργασιακή ικανοποίηση. Το ερωτηματολόγιο της εργασιακής κουλτούρας αποτελείται από δώδεκα ερωτήσεις συνολικά οι οποίες περιγράφουν τέσσερις τύπους κουλτούρας: την κουλτούρα υποστήριξης (ερωτήσεις 1,4,10), την κουλτούρα καινοτομίας (ερωτήσεις 2,6,8), την κουλτούρα ιεραρχίας (ερωτήσεις 3,5,7), και την κουλτούρα ανταγωνισμού – στόχων (ερωτήσεις 9,11,12). Το ερωτηματολόγιο της εργασιακής ικανοποίησης αποτελείται από 24 προτάσεις με την εξής διαβαθμισμένη κλίμακα, «διαφωνώ απόλυτα (βαθμός 1)», «διαφωνώ (βαθμός 2)», «διαφωνώ εν μέρει (βαθμός 3)», «συμφωνώ εν μέρει (βαθμός 4)», «συμφωνώ (βαθμός 5)», «συμφωνώ απόλυτα (βαθμός 6)».

Στο ίδιο ερωτηματολόγιο υπάρχουν ερωτήσεις με θετική βαθμολογία και αρνητική βαθμολογία. Οι ερωτήσεις 2, 5, 8, 9, 11, 12, 15, 16, 17, 19, 20, 22, 23 βαθμολογούνται από το ένα έως το έξι και οι ερωτήσεις 3, 4, 6, 7, 10, 13, 14, 18, 21, 24 βαθμολογούνται από το έξι έως το ένα, αντίστροφα, διότι έχουν αρνητική σημασία. Οι ερωτήσεις 1, 17,

19, 20, 23 απαντούν στην κατηγορία, εργασιακή πρωτοβουλία, οι ερωτήσεις 2, 3, 4, 5, 21, 22 απαντούν στις συναδελφικές σχέσεις και τις σχέσεις με προϊσταμένους, η ερώτηση 6 απαντά στην περιγραφή της εργασίας, οι ερωτήσεις 7, 10, 16 απαντούν στην επαγγελματική εκπαίδευση - ανέλιξη, η ερώτηση 8 απαντά στην συμμετοχή λήψης αποφάσεων, οι ερωτήσεις 9 και 12, στην κοινωνική πολιτική της εταιρίας και οι ερωτήσεις 11, 13, 14, 15, 18, 24 στο κλίμα του εργασιακού περιβάλλοντος. Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν μέσα Απριλίου του 2016 σε όλες τις εργασιακές βαθμίδες της εταιρίας και σε όλα τα τμήματα με διαφορετική γεωγραφική θέση σε σύνολο 250. Επιστράφηκαν συμπληρωμένα τα 125 ερωτηματολόγια σε ένα ικανοποιητικό ποσοστό της τάξης του 50% του δείγματος.

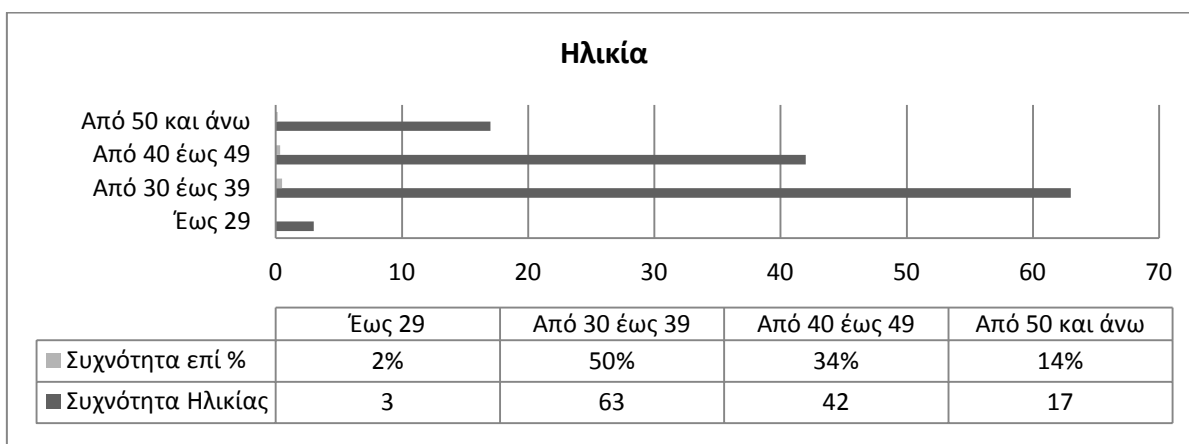
4.8.3 Στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας

4.8.3.1 Δημογραφικά στοιχεία έρευνας



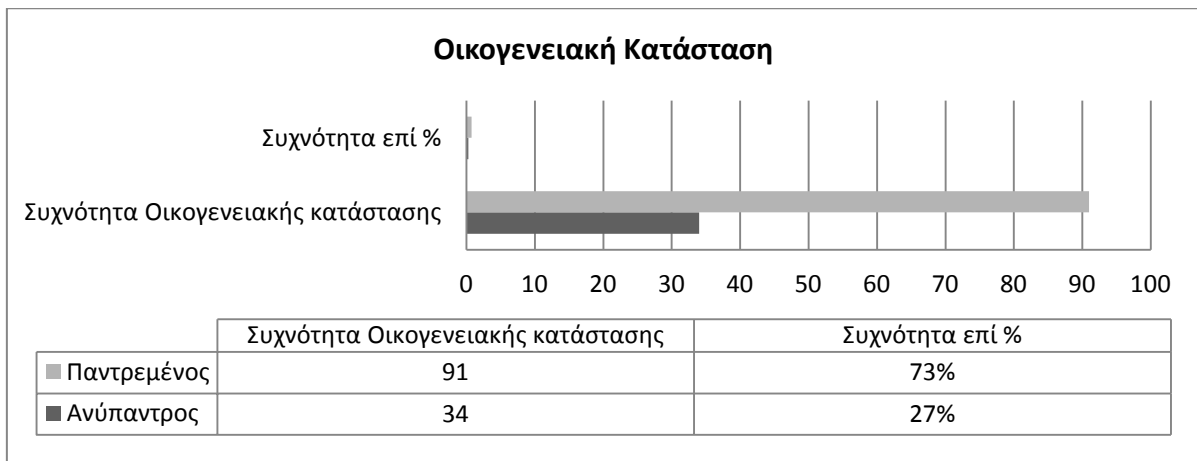
Διάγραμμα 1

Το μεγαλύτερο δείγμα των εργαζομένων είναι άντρες σε ποσοστό 71%.



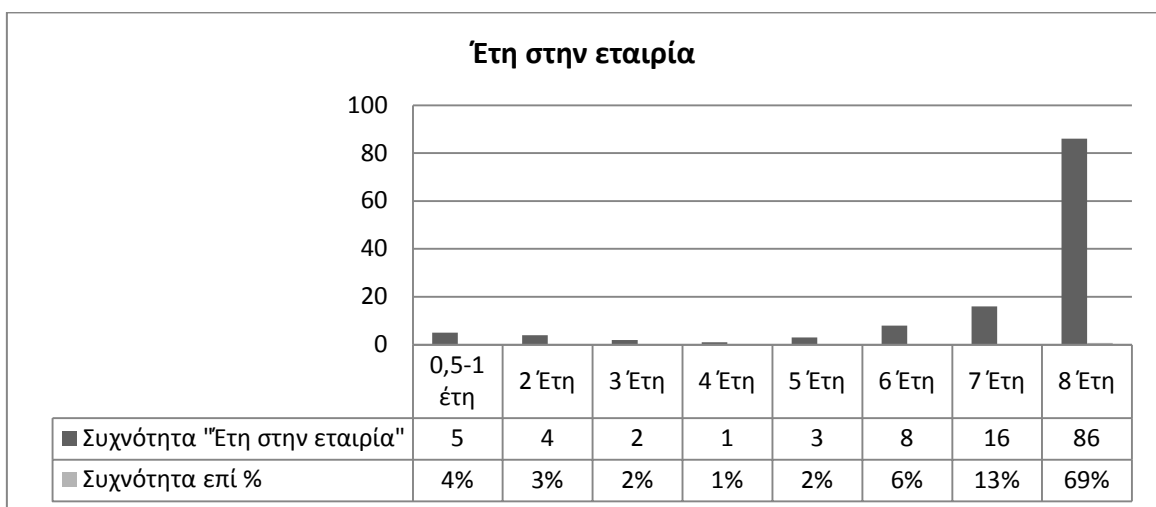
Διάγραμμα 2

Το 50% του δείγματος αναφέρεται σε ηλικίες από 30 έως 39 ετών, το 34% σε ηλικίες από 40 έως 49, το 14 % είναι ηλικίες άνω των 50 και ένα 2% κάτω των 29 ετών.



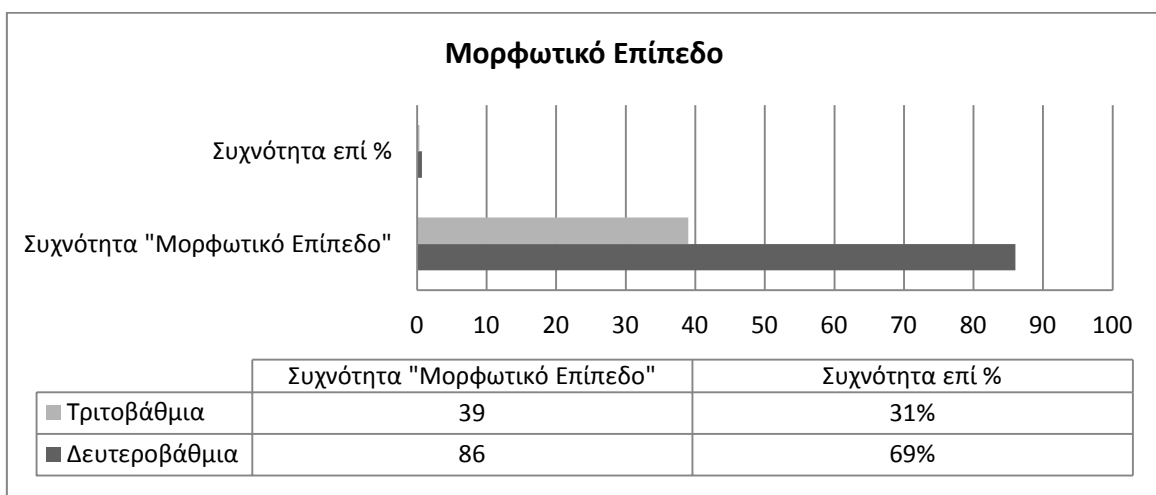
Διάγραμμα 3

Στο 73% του δείγματος οι εργαζόμενοι είναι παντρεμένοι και το 27% ανύπαντροι.



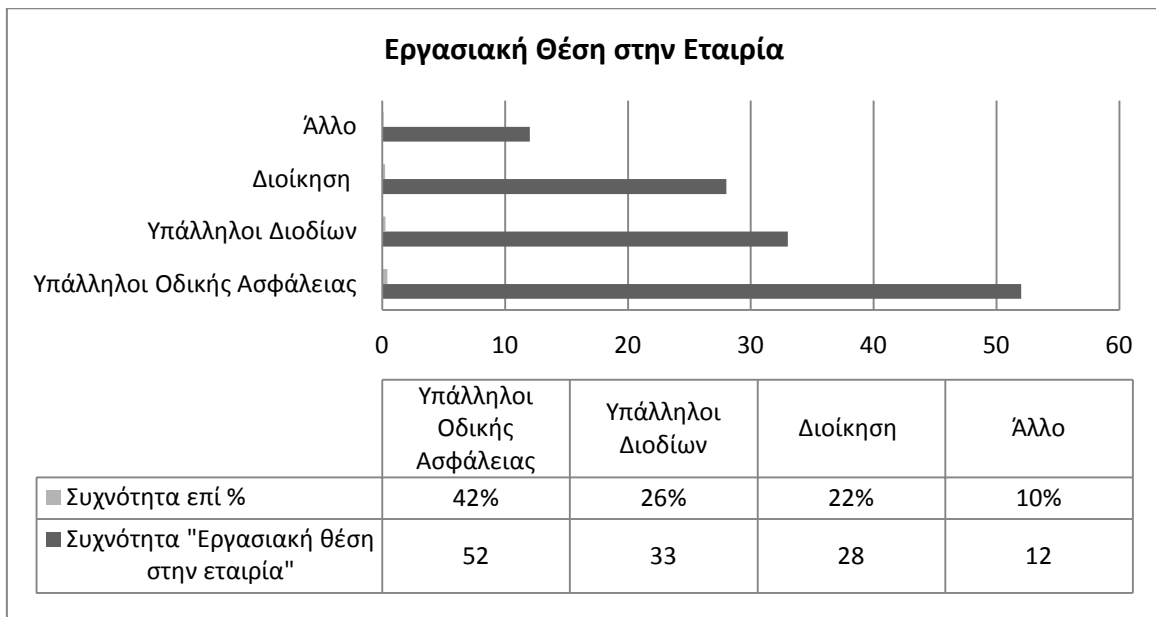
Διάγραμμα 4

Το 82% των ερωτηθέντων εργάζεται στην εταιρία από την έναρξη λειτουργίας της.



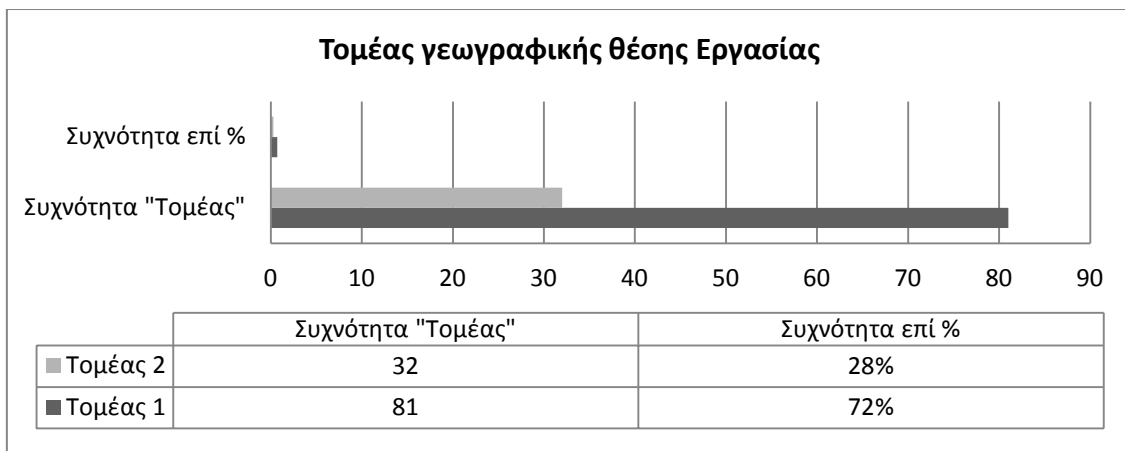
Διάγραμμα 5

Το 69% των ερωτηθέντων έχουν δευτεροβάθμια εκπαίδευση και το 31% τριτοβάθμια.



Διάγραμμα 6

Το 42% του δείγμα εργάζεται στην οδική ασφάλεια, σε απευθείας επαφή με τους χρήστες του οδικού δικτύου, το 26% είναι υπάλληλοι διοδίων, το 22% ανήκουν στην διοίκηση και ένα 10% στο «άλλο» (υπάλληλοι τηλεφωνικού κέντρου, γραμματειακή υποστήριξη, αποθηκάριοι, πληροφοριακά συστήματα κ.λ.π).



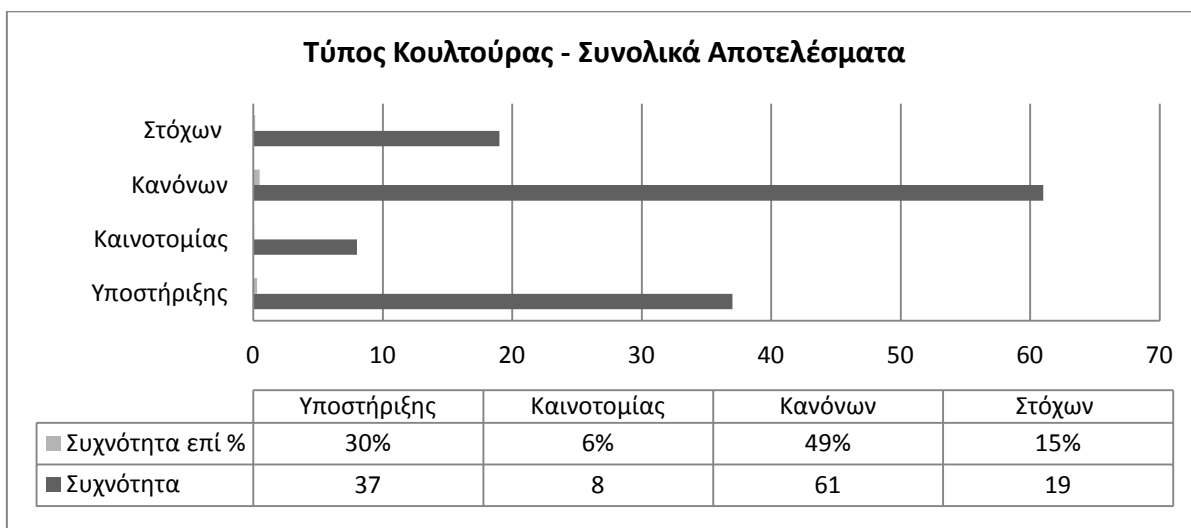
Διάγραμμα 7

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων το 72% εργάζονται στον τομέα 1, δηλαδή μεταξύ του οδικού δικτύου Ελευσίνα – Ξυλόκαστρο και το 28% στον γεωγραφικό τομέα 2, Ξυλόκαστρο – Πάτρα.

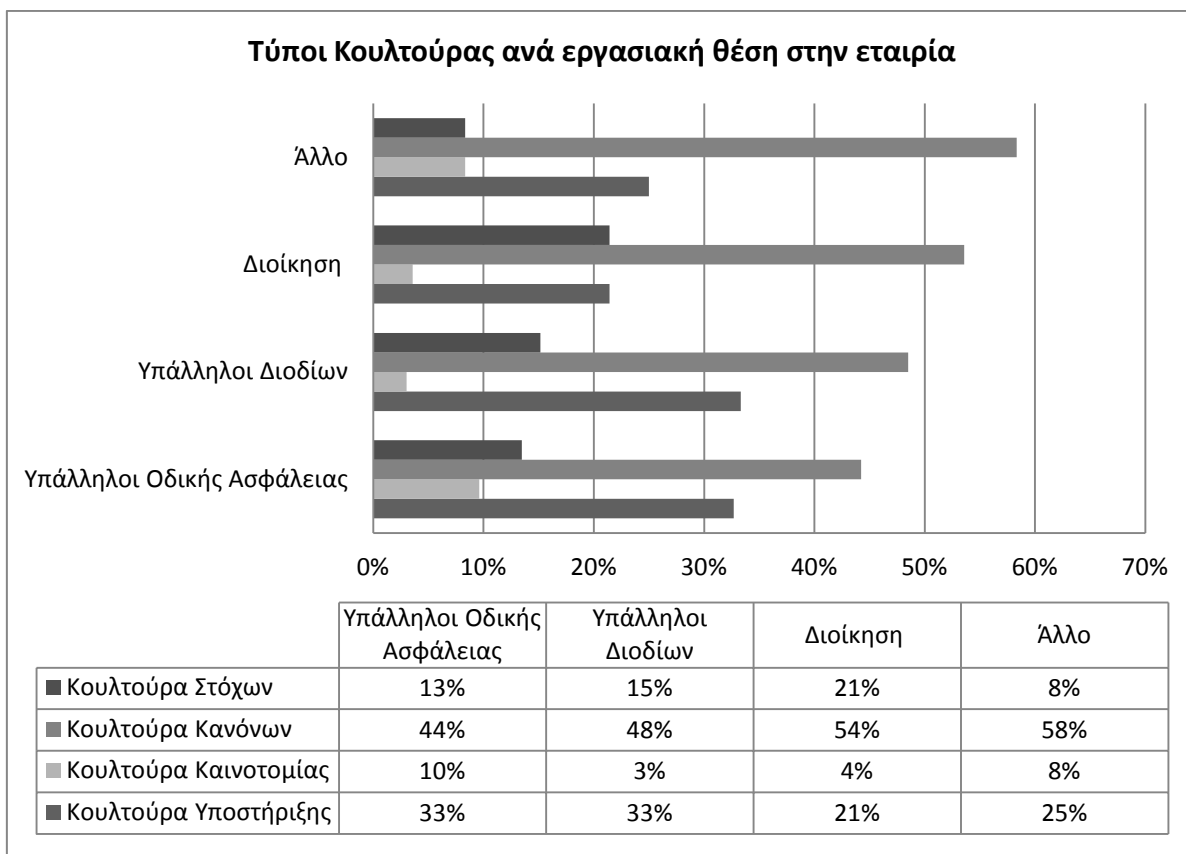
4.8.3.2 Στοιχεία έρευνας για την Εργασιακή Κουλτούρα

Με βάση την δομή του ερωτηματολογίου σχετικά με την εργασιακή κουλτούρα είχαν να απαντήσουν σε τέσσερις τύπου κουλτούρας, την κουλτούρα υποστήριξης, της καινοτομίας, των κανόνων-ιεραρχίας και των στόχων – ανταγωνισμού. Οι εργαζόμενοι

δεν γνώριζαν ποια ερώτηση αντιστοιχεί σε κάθε τύπο κουλτούρας. Με βάση τα αποτελέσματα του διαγράμματος 8, βλέπουμε ότι η κουλτούρα Κανόνων – ιεραρχίας έχει την μεγαλύτερη ποσοστιαία συχνότητα εμφάνισης. Είναι η κουλτούρα που βασίζεται στους κανόνες, την αξιοκρατία, την ιεραρχία, τις απρόσωπες διαδικασίες και την υπευθυνότητα. Στηρίζεται στις ιεραρχικές βαθμίδες του οργανογράμματος μέσα σε ένα πλαίσιο ελέγχου και καθοδήγησης από κανόνες.

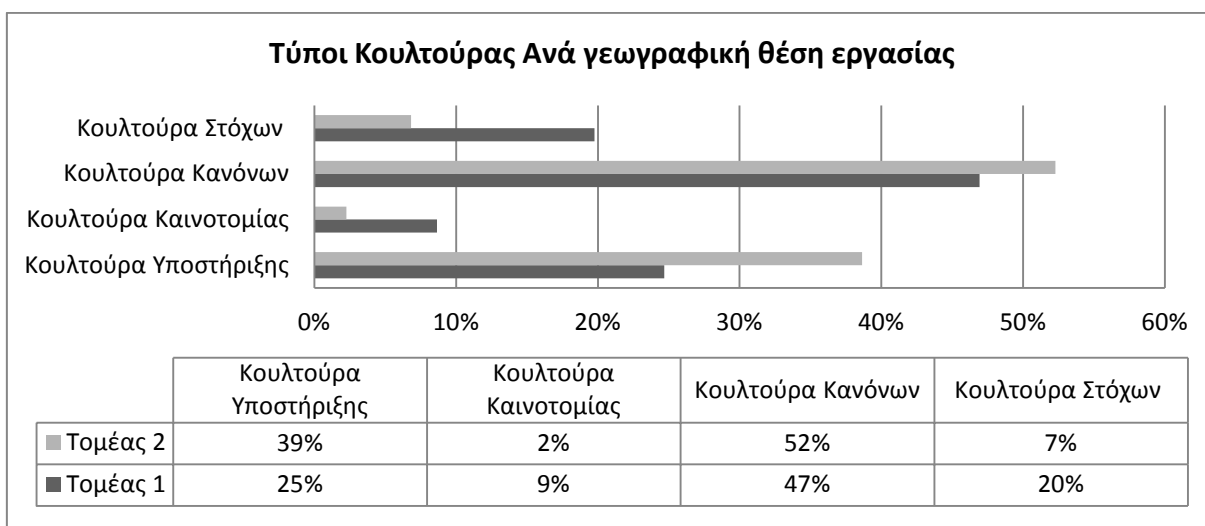


Διάγραμμα 8



Διάγραμμα 9

Στο διάγραμμα 9, βλέπουμε τις ποσοστιαίες συχνότητες εμφάνισης της κουλτούρας ανά θέση εργασίας στην εταιρία. Σε όλες τις προς εξέταση θέσεις εργασίας, παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό το έχει ο τύπος κουλτούρας κανόνων - ιεραρχίας. Συμπεραίνουμε ότι, ανεξάρτητα με την θέση εργασίας των υπαλλήλων, αντιλαμβάνονται όλοι το ίδιο την κουλτούρα που επικρατεί στην εταιρία και ότι όλες οι διαδικασίες, υποδείξεις, αρχές, φτάνουν μέχρι την τελευταία βαθμίδα της ιεραρχίας. Αυτό δείχνει την ένταση και την έκταση της κουλτούρας που επικρατεί στην εταιρία. Κάτι άλλο επίσης σημαντικό που μας δείχνει το διάγραμμα 9, είναι ότι οι εργαζόμενοι (υπάλληλοι οδικής ασφάλειας και υπάλληλοι διοδίων) που έχουν άμεση επαφή με την εξυπηρέτηση των χρηστών του δικτύου έχουν ως δεύτερη ποσοστιαία συχνότητα εμφάνισης την κουλτούρα υποστήριξης. Φαίνεται ότι λόγω της φύσης της εργασίας τους έχει αναπτυχθεί μια υπό κουλτούρα πιο συναισθηματική, που στηρίζεται στο μίσθιασμα κοινών στόχων, αξιών και καταβάλλουν προσπάθεια έτσι ώστε να διατηρήσουν την συνοχή του συστήματος στο οποίο αισθάνονται μέλη. Από το διάγραμμα 9, βλέπουμε επίσης ότι το μεγαλύτερο ποσοστό της κουλτούρας στόχων έχει δοθεί από τους υπαλλήλους της διοίκησης που είναι προσανατολισμένοι στην επιτυχία των στόχων της επιχείρησης με σκοπό την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



Διάγραμμα 10

Από τα αποτελέσματα του διαγράμματος 10, βλέπουμε ότι δεν επηρεάζεται η ποσοστιαία εμφάνιση της κουλτούρας σε σχέση με την γεωγραφική θέση (δηλαδή την απόσταση από την κεντρική διοίκηση) που εργάζονται οι υπάλληλοι της εταιρίας.

Δείχνει την "ομαλότητα" ως προς την ευθυγράμμιση που επικρατεί στην επιχείρηση ασχέτως με την απόσταση των κατανεμημένων τμημάτων του οδικού δικτύου, όπως και την ομαλότητα μεταξύ των ιεραρχικών βαθμίδων και την ορθή μεταφορά των αξιών της εταιρίας. Στον τομέα 1, Ελευσίνα – Ξυλόκαστρο, οι κουλτούρες που επικρατούν είναι στο 47% η κουλτούρα κανόνων, στο 25% η κουλτούρα υποστήριξης και στο 20% η κουλτούρα στόχων. Ο τομέας 2, Ξυλόκαστρο – Πάτρα, διαμοιράζεται στις κουλτούρες κανόνων με ποσοστό 52% και στην κουλτούρα υποστήριξης με ποσοστό 39%.

Τύπος Κουλτούρας ανά ερώτηση	α/α	Επιχειρησιακή κουλτούρα	Μ.Ο
Κουλτούρα Υποστήριξης	1	Στην επιχείρηση/οργανισμό, όπου εργάζομαι, δίνεται μεγάλη έμφαση στο ζεστό κοινωνικό-συναισθηματικό κλίμα και στις φιλικές σχέσεις των εργαζομένων	3,70
Κουλτούρα Καινοτομίας	2	Στην επιχείρηση/οργανισμό, όπου εργάζομαι, οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες	3,20
Κουλτούρα κανόνων - Ιεραρχίας	3	Στην επιχείρηση/οργανισμό, όπου εργάζομαι, διέπεται από γραφειοκρατικό κλίμα και τυποποιημένες διαδικασίες	4,76
Κουλτούρα Υποστήριξης	4	Στην επιχείρηση/οργανισμό, όπου εργάζομαι, έχει μεγάλη σημασία η ομαδικότητα και η κοινή προσπάθεια για την επίτευξη στόχων	4,50
Κουλτούρα κανόνων - Ιεραρχίας	5	Οι προϊστάμενοί μου δίνουν έμφαση στην αποδοτικότητα των υπαλλήλων, η οποία καθορίζεται βάσει προδιαγεγραμμένων σχεδίων δράσης	3,98
Κουλτούρα Καινοτομίας	6	Η πολιτική της επιχείρησης/οργανισμού, όπου εργάζομαι, είναι δεκτική απέναντι στις νέες προκλήσεις και ενθαρρύνει την υλοποίηση καινοτόμων ιδεών	3,48
Κουλτούρα κανόνων - Ιεραρχίας	7	Ο σωστός προγραμματισμός και η αξιοπιστία είναι πυλώνες της πολιτικής στην επιχείρηση/οργανισμό όπου εργάζομαι	4,42
Κουλτούρα Καινοτομίας	8	Ο επικεφαλής ή προϊστάμενος της επιχείρησης/οργανισμού, όπου εργάζομαι, επιδιώκει τον πειραματισμό και υλοποιεί ιδέες υπαλλήλων	3,23
Κουλτούρα Ανταγωνισμού-Στόχων	9	Οι διαπροσωπικές σχέσεις και το κοινωνικό-συναισθηματικό κλίμα δεν αφορούν στην επιχείρηση/οργανισμό, όπου εργάζομαι, η οποία ενδιαφέρεται μόνο για την παραγωγή των υπαλλήλων	3,92
Κουλτούρα Υποστήριξης	10	Θα χαρακτήριζα τους προϊσταμένους μου ως <<δημοκρατικούς ηγέτες>> που συμπεριφέρονται περισσότερο ως σύμβουλοι παρά ως ελεγκτές	3,59
Κουλτούρα Ανταγωνισμού-Στόχων	11	Στην επιχείρηση/οργανισμό, όπου εργάζομαι, επιτυχία θεωρείται η κατάκτηση κορυφαίας θέσης στην "αγορά"	3,75
Κουλτούρα Ανταγωνισμού-Στόχων	12	Οι προϊστάμενοί μου ελέγχουν την απόδοση των υπαλλήλων και ενθαρρύνουν τον ανταγωνισμό	3,54

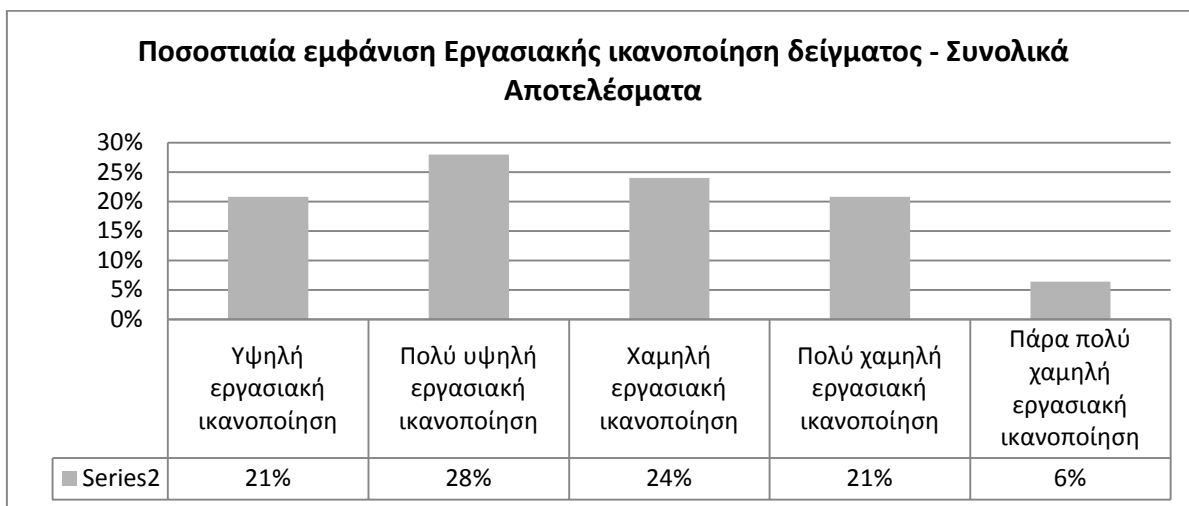
Πίνακας 1 – Μέσος όρος των απαντήσεων από τους ερωτηθέντες του ερωτηματολογίου για τον τύπο κουλτούρας

Από τα στοιχεία του πίνακα 1, έχει σημασία να παρατηρήσουμε τις απαντήσεις που δόθηκαν σε σχέση με τον μεγαλύτερο μέσο όρο που συγκέντρωσαν. Η φράση «Στην επιχείρηση/οργανισμό, όπου εργάζομαι, διέπεται από γραφειοκρατικό κλίμα και τυποποιημένες διαδικασίες» συγκέντρωσε τον μεγαλύτερο μέσο όρο 4,76 και ανήκει στον τύπο κουλτούρας κανόνων – ιεραρχίας. Η αμέσως επόμενη φράση «Στην επιχείρηση/οργανισμό, όπου εργάζομαι, έχει μεγάλη σημασία η ομαδικότητα και η κοινή προσπάθεια για την επίτευξη στόχων» με μέσο όρο 4,50 ανήκει στην κουλτούρα υποστήριξης. Η επόμενη φράση με μέσο όρο 4,42 «Ο σωστός προγραμματισμός και η αξιοπιστία είναι πυλώνες της πολιτικής στην επιχείρηση/οργανισμό όπου εργάζομαι» ανήκει στην κουλτούρα ιεραρχίας – κανόνων. Η φράση «Οι προϊστάμενοι μου δίνουν έμφαση στην αποδοτικότητα των υπαλλήλων, η οποία καθορίζεται βάσει προδιαγεγραμμένων σχεδίων δράσης» έχει μέσο όρο 3,98 με χαρακτηριστικό της κουλτούρας ιεραρχίας – κανόνων. Από την πάρα πάνω βαθμολογική κατάταξη των απαντήσεων μπορούμε να συμπεράνουμε ότι με βάση την θεωρία του Handy (1978) μιλάμε για μια Απολλώνια κουλτούρα, η οποία χαρακτηρίζεται από την ξεκάθαρη ιεραρχία, βασίζεται στο οργανόγραμμα στις δομές στα συστήματα ελέγχου και τους κανόνες. Είναι από τις πιο συνηθισμένα εφαρμόσιμες κουλτούρες που μπορούν να εφαρμοστούν όταν το περιβάλλον είναι προβλέψιμο και σταθερό και δεν μπορεί να εφαρμοστεί όταν το περιβάλλον είναι συνεχώς μεταβαλλόμενο και αβέβαιο. Με βάση την θεωρία των Quinn & Rohrbaugh (1983) που κάνει αναφορά στην τυπολογία των ανταγωνιστικών αξιών και με οριζόντιους άξονες την εσωστρέφεια – εξωστρέφεια και με κάθετο άξονα μεταξύ ευελιξίας – ελέγχου, εντάσσεται στον τύπο της ιεραρχικής κουλτούρας ή εσωτερικών διαδικασιών με μια τάση στην κουλτούρα αγοράς ή αποδοτικότητας. Ωστόσο, με βάση τα αποτελέσματα, παρατηρούμε να συνυπάρχει σε μικρότερο ποσοστό και η κουλτούρα της Αθηνάς, διότι οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι για την εταιρία «έχει μεγάλη σημασία η ομαδικότητα και η κοινή προσπάθεια για την επίτευξη στόχων» με μέσο όρο 4,50. Αυτό σημαίνει ότι δίνεται έμφαση στην ομαδική εργασία, την δημιουργικότητα και τον δυναμισμό των ανθρώπων.

4.8.3.3 Στοιχεία έρευνας για την Εργασιακή Ικανοποίηση

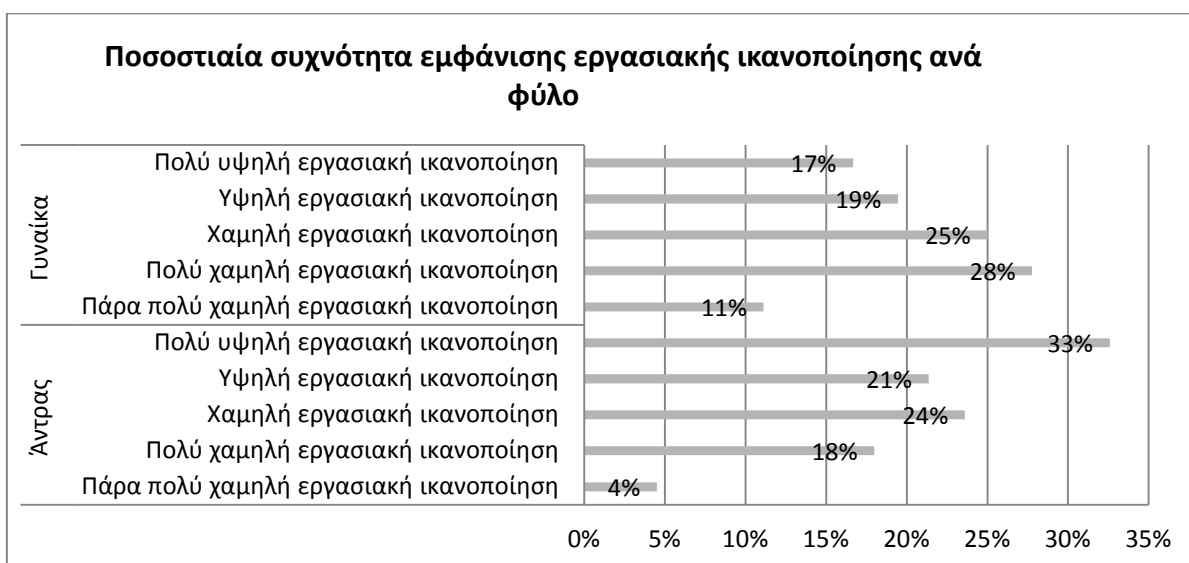
Το ερωτηματολόγιο που δόθηκε στους εργαζόμενους για την εργασιακή ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους απαντούσε σε ερωτήσεις για τις συναδελφικές σχέσεις, τις σχέσεις με τους προϊσταμένους, την επαγγελματική εκπαίδευση/ανέλιξη, την περιγραφή της εργασίας, το κλίμα του εργασιακού περιβάλλοντος, την εργασιακή

πρωτοβουλία, την κοινωνική πολιτική της εταιρίας, την συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Πάρα κάτω φαίνονται διαγραμματικά τα αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με το φύλο, την θέση εργασία και την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων.



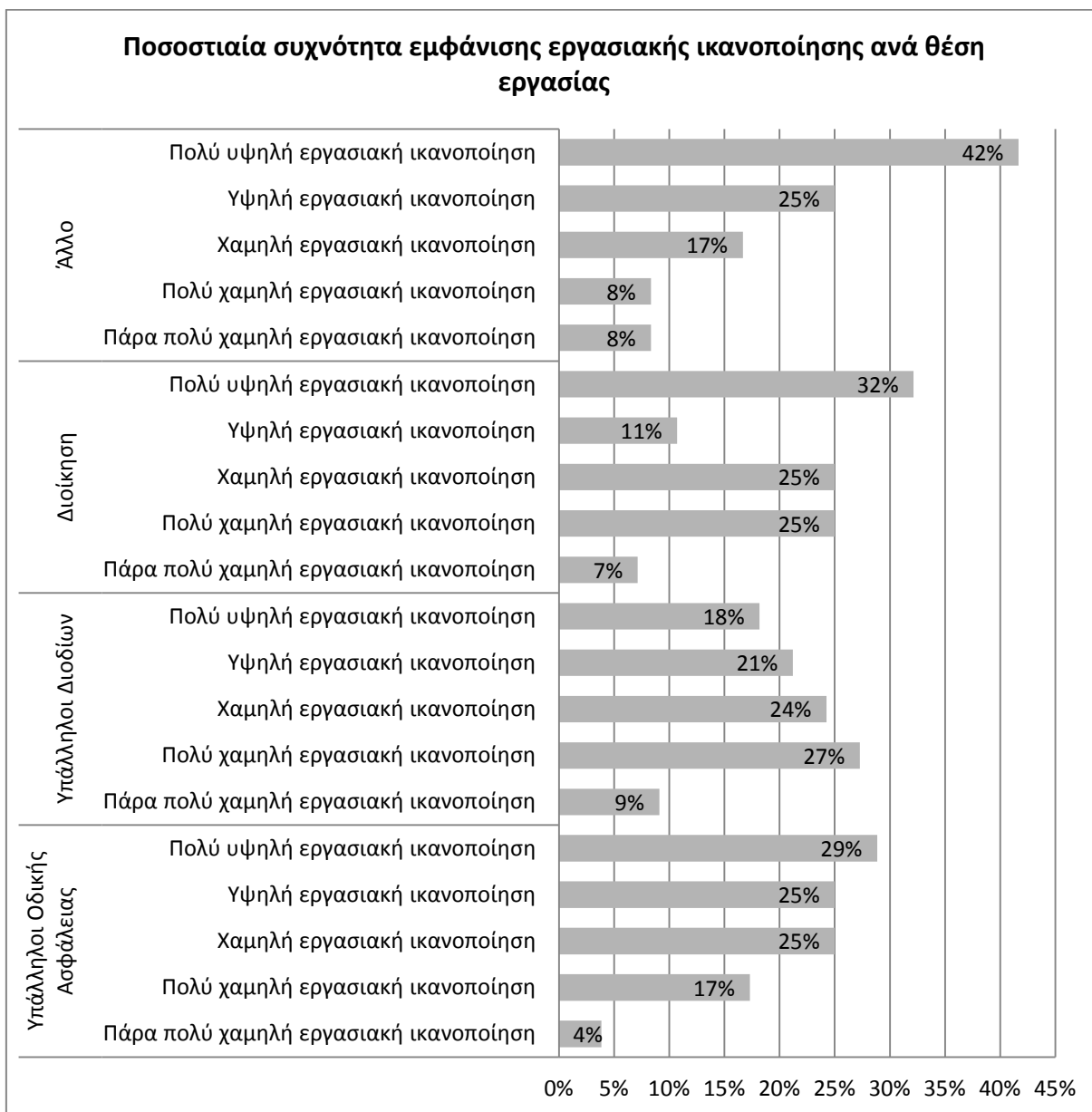
Διάγραμμα 11

Στο διάγραμμα 11, λαμβάνουμε ότι το 49% των εργαζομένων νιώθουν πολύ υψηλή και υψηλή εργασιακή ικανοποίηση έναντι το 51% που νιώθουν συνολικά χαμηλή, πολύ χαμηλή και πάρα πολύ χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση. Πράγμα που επιβεβαιώνεται και σε αντίστοιχες έρευνες που έχουν γίνει σε ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς, δηλαδή ότι το 50% των εργαζομένων νιώθουν συνολικά χαμηλή, πολύ χαμηλή και πάρα πολύ χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση.



Διάγραμμα 12

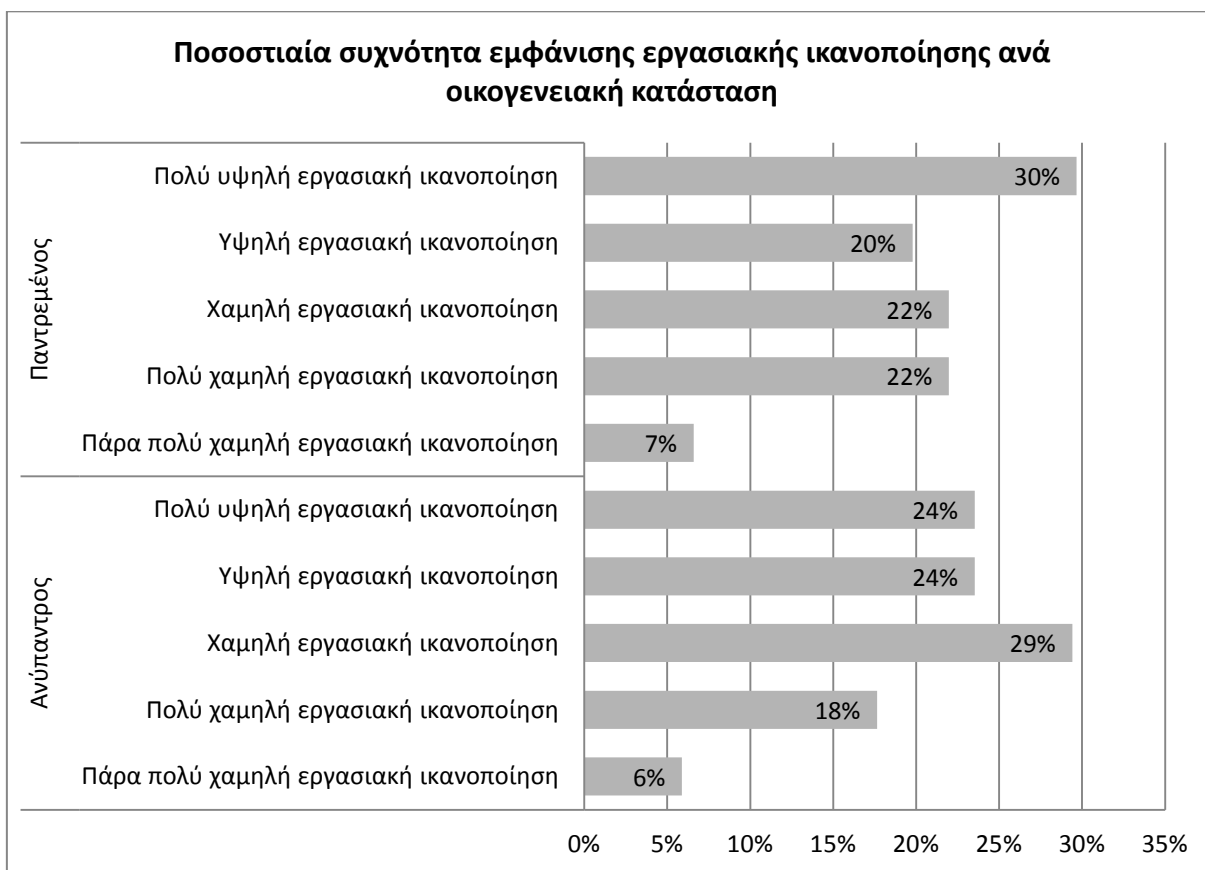
Βλέπουμε από το διάγραμμα 12, ότι οι άντρες λαμβάνουν μεγαλύτερο ποσοστό ικανοποίησης (54%) σε σχέση με τις γυναίκες (36%) του δείγματος. Αυτό ίσως να οφείλεται αφενός στη γυναικεία φύση που είναι πιο απαιτητική, αφετέρου στα κοινωνικά στερεότυπα που την έχουν επιφορτίσει με μεγαλύτερες ευθύνες.



Διάγραμμα 13

Από το διάγραμμα 13 λαμβάνουμε ποσοστιαία σημαντικές διαφορές μεταξύ της ικανοποίησης και της θέσης εργασίας. Οι υπάλληλοι οδικής ασφάλειας έχουν υψηλή και πολύ υψηλή εργασιακή ικανοποίησης σε σύνολο 54%, οι υπάλληλοι διοδίων έχουν 39%, οι υπάλληλοι διοίκησης 43% και «άλλοι» (γραμματειακή υποστήριξη, υπάλληλοι στο τηλεφωνικό κέντρο, τεχνική υποστήριξη) έχουν συνολικό ποσοστό 67%. Πράγμα που

σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι δίνουν μεγάλη σημασία και λαμβάνουν ή όχι ικανοποίηση από τις άμεσες σχέσεις με τους προϊσταμένους τους, το άμεσο εργασιακό τους κλίμα, τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους και την ανέλιξη που τους παρέχει η θέση εργασίας τους. Ο Κέφης 2015, επισήμανε πως μόνο όταν τα άτομα κάνουν το είδος της εργασίας που τα οδηγεί στην ικανοποίηση των ανωτέρων αναγκών, είναι ικανά να συνεισφέρουν σημαντικά στις επιχειρήσεις.



Διάγραμμα 14

Από το διάγραμμα 14, λαμβάνουμε την αλληλεπίδραση που έχει η οικογενειακή κατάσταση με την εργασιακή ικανοποίηση. Βλέπουμε ότι οι εργαζόμενοι που είναι παντρεμένοι νιώθουν πολύ υψηλή και υψηλή εργασιακή ικανοποίηση σε σύνολο 50%. Οι εργαζόμενοι που είναι ανύπαντροι έχουν σύνολο υψηλής και πολύ υψηλής εργασιακή ικανοποίησης 48%. Δεν μας δίνει σημαντική διαφορά η συγκεκριμένη σχέση. Παρόλο αυτά δεν μπορεί να προσδιοριστεί και να σχολιαστεί επακριβώς για τον λόγο ότι δεν έχουμε περισσότερα στοιχεία στη διάθεση μας, όπως το αν υπάρχουν τέκνα ή την οικονομική κατάσταση των εξεταζόμενου δείγματος ή αν κάποιοι είναι διαζευγμένοι, έτσι ώστε να οδηγηθούμε σε ασφαλή συμπεράσματα.

Συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων	M.O.
Η εργασία μου ενθαρρύνει την ατομική πρωτοβουλία και επικροτεί τις νέες ιδέες	3,32
Περιγραφή εργασίας	M.O.
Τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις μου στον χώρο εργασίας δεν είναι επαρκώς διευκρινισμένα	3,62
Επαγγελματική εκπαίδευση/ανέλιξη	M.O.
Είμαι δυσαρεστημένος/η από τις δυνατότητες επαγγελματικής εκπαίδευσης που μου παρέχει η τωρινή εργασία	3,94
Θα ήθελα να επιμορφώνομαι συχνότερα σχετικά με τις νέες εξελίξεις στον επαγγελματικό μου τομέα	1,78
Η εργασία μου προσφέρει κίνητρα για συνεχή βελτίωση	3,36
Εργασιακή πρωτοβουλία	M.O.
Μου αρέσει να αναλαμβάνω ευθύνες στον εργασιακό χώρο	4,90
Συχνά αναλαμβάνω πρόσθετες εργασίες οικειοθελώς ακόμα και αν αυτό δεν απαιτείται από τους προϊστάμενους μου	4,06
Σπάνια κάνω αδικαιολόγητες απουσίες από τη δουλειά μου	5,47
Γνωρίζω άριστα τις μεθόδους, τις τεχνικές και τις απαιτήσεις της εργασίας μου	5,03
Συνήθως διατηρώ τον έλεγχο και την ψυχραιμία μου σε εργασιακές καταστάσεις που προκαλούν άγχους	4,94
Κλίμα εργασιακού περιβάλλοντος	M.O.
Ο χώρος της δουλειάς μου προκαλεί ευχάριστα συναισθήματα	3,62
Το περιβάλλον της εργασίας μου είναι καταθλιπτικό	4,10
Η εργασία που κάνω είναι μονότονη και πληκτική	4,14
Η εταιρεία/οργανισμός όπου εργάζομαι ενθαρρύνει το πνεύμα ομαδικότητας και αλληλεγγύης	3,73
Το κλίμα στην εργασία μου είναι τόσο γραφειοκρατικό και άκαμπτο που κάθε διάθεση για πρωτοβουλία ανακόπτεται	3,36
Πιστεύω ότι η εργασία μου έχει γίνει καθημερινή ρουτίνα	3,30
Κοινωνική πολιτική εταιρίας	M.O.
Η εργασία μου εξασφαλίζει το αίσθημα ασφάλειας και μονιμότητας που είναι αναγκαίο για να αποδίδω επαρκώς	4,26
Η εταιρεία/οργανισμός όπου εργάζομαι δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για τα ζητήματα ασφάλισης των υπαλλήλων (σύνταξη, υγεία)	5,07
Συναδελφικές σχέσεις και σχέσεις με προϊσταμένους	M.O.
Τα αρνητικά σχόλια των συναδέλφων μου δεν επηρεάζουν την απόδοση μου	4,44
Αισθάνομαι ότι οι συνάδελφοι (ή οι ανώτεροι) δεν εκτιμούν αυτά που προσφέρω	3,34
Οι σχέσεις μου με τους συναδέλφους είναι κατώτερη από τις προσδοκώμενες	3,75
Η συνεργασία μου με τους προϊστάμενους είναι εποικοδομητική	4,02
Θα ήθελα να είχα συχνότερα επαφή με τους προϊσταμένους μου, ώστε να ανατροφοδοτούμαι για την ποιότητα της εργασίας μου	2,30
Προσπαθώ να διευκολύνω και να υποστηρίξω τους συναδέλφους που χρειάζονται τη βοήθεια μου	5,46

Πίνακας 2- Μέσος όρος απαντήσεων του ερωτηματολογίου για την Εργασιακή Ικανοποίηση

Στον παραπάνω πίνακα 2, φαίνεται ο μέσος όρος ανά απάντηση που δόθηκε από το ερωτηματολόγιο της εργασιακής ικανοποίησης. Σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση των ερωτήσεων, παρατηρούμε ότι οι απαντήσεις που έλαβαν τον μικρότερο μέσο όρο και συνεπώς τους λόγους για μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση, είναι: «Θα ήθελα να

επιμορφώνομαι συχνότερα σχετικά με τις νέες εξελίξεις στον επαγγελματικό μου τομέα» με μέσο όρο 1,78 και η ερώτηση *«Θα ήθελα να είχα συχνότερα επαφή με τους προϊστάμενους μου, ώστε να ανατροφοδοτούμαι για την ποιότητα της εργασίας μου»* με μέσο όρο 2,30. Πράγμα που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι θα επιθυμούσαν να εκπαιδεύονται περισσότερο σε τομείς που αφορούν την εργασιακή τους εξειδίκευση. Ακόμη βλέπουμε ότι θα υπήρχε μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων αν η επαφή με τον άμεσο προϊστάμενο τους είναι συχνότερη με στόχο την ανατροφοδότηση της σχέση τους αναφορικά με την ποιότητα της εργασίας τους. Η θεωρία των Hackman & Oldham αναφέρει ως έναν από τους πρωταρχικούς παράγοντες ικανοποίησης την ανατροφοδότηση της εργασίας. Αντιλαμβανόμαστε ότι οι εργαζόμενοι θέλουν να γνωρίζουν αν ο άμεσος προϊστάμενος, και κατά επέκταση η εταιρία, είναι ικανοποιημένοι από την εργασιακή τους απόδοση. Με βάση την θεωρία των ανθρώπινων αναγκών που είναι η ανάγκη για επιβεβαίωση και εκτίμηση, οι εργαζόμενοι επιζητούν την εξέλιξη αλλά και την επιβράβευση και επιθυμούν μια περισσότερο ουσιαστική και όχι απρόσωπη σχέση με την εργοδότηρια εταιρία τους. Από τον πίνακα 1, συλλέγουμε και τις τρεις απαντήσεις που έδωσαν τον μεγαλύτερο μέσο όρο. Η φράση *«Σπάνια κάνω αδικαιολόγητες απουσίες από τη δουλειά μου»* έδωσε μέσο όρο 5,47. Η φράση *«Προσπαθώ να διευκολύνω και να υποστηρίξω τους συναδέλφους που χρειάζονται τη βοήθεια μου»* έχει μέσο όρο 5,46 και η φράση *«Η εταιρεία/οργανισμός όπου εργάζομαι δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για τα ζητήματα ασφάλισης των υπαλλήλων (σύνταξη, υγεία)»* έδωσε μέσο όρο 5,07. Βλέπουμε ότι ενώ η εταιρία χαρακτηρίζεται από κουλτούρα κανόνων, παρόλο αυτά οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ικανοποίηση εξίσου από την πρωτοβουλία στην εργασία. Οι εργαζόμενοι είναι πολύ ικανοποιημένοι από την κοινωνική πολιτική της εταιρίας και θεωρούν ότι δίνει μεγάλο βάρος στην ασφάλιση τους και την υγεία τους. Επιπλέον, θεωρούν ότι οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους είναι πολύ σημαντικός και καθοριστικός παράγοντας έτσι ώστε να λαμβάνουν υψηλή ικανοποίηση μέσω της αλληλοβοήθειας και της υποστήριξης αλλά και της αποδοχής τους ως μέλη μιας κοινωνικής ομάδας.

4.8.4 Συμπεράσματα έρευνας

Όπως είδαμε στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, δεν υπάρχει τύπος κουλτούρας που μπορεί να χαρακτηριστεί ως καλή ή κακή. Η κουλτούρα που εφαρμόζεται από μια εταιρία πρέπει να χαρακτηρίζεται από την δυναμική της (ή την ένταση της), την έκταση της και τέλος την αποτελεσματικότητα της. Θα πρέπει να διακρίνεται από μια

προσωπική ταυτότητα μέσω των κοινών νοηματοδοτήσεων, με έμφαση στις αξίες, τους ρητούς ή άρρητους κανόνες έτσι ώστε να προσδιορίζεται η επιθυμητή συμπεριφορά. Από την συγκεκριμένη εμπειρική έρευνα συμπεραίνουμε ότι η κουλτούρα της εταιρίας έχει δυναμική ως προς την έκταση της, διότι το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων της αντιλαμβάνονται τα χαρακτηριστικά χωρίς να επηρεάζονται και να αλλοιώνονται από την γεωγραφική και ιεραρχική θέση μέσα στην εταιρία. Οι δομές και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την μετάδοση της κουλτούρας της, της επιτρέπουν να εφαρμόζει με αποτελεσματικό τρόπο την μεταφορά των αξιών της, της φιλοσοφία της, το ιεραρχικό κλίμα, έτσι ώστε να δίνει το αίσθημα της συνέχειας στους εργαζόμενους τους και να διαιώνίζει τις αρχές της. Όπως είδαμε και από την θεωρία, *«Όταν η κουλτούρα είναι ενιαία και δυνατή είναι ικανή να αντικαταστήσει και τον διοικητικό έλεγχο»* *«Έχοντας όλοι έναν κοινό νοητικό χάρτη χάρη της κοινής κουλτούρας, τους δίνει την δυνατότητα της ευθυγράμμισης και του συντονισμού»*, όταν δηλαδή υπάρχει μια κοινή κατεύθυνση και μείωση της αβεβαιότητας, εξασφαλίζονται και οι κατάλληλες ανθρώπινες συμπεριφορές. Είναι ένας τύπος κουλτούρας που ταιριάζει σε μια εταιρία παροχής υπηρεσιών ασφάλειας τόσο στους υπαλλήλους όσο και τους πελάτες - χρήστες του οδικού δικτύου, διότι οι δομές "επιβάλλεται" να είναι συγκεκριμένες, οι κανόνες να είναι επακριβώς καθορισμένοι, με μικρή ελευθερία στην πρωτοβουλία και κατά συνέπεια στο λάθος, έτσι ώστε να περιοριστούν όσο το δυνατόν οι κίνδυνοι από την φύση της εργασίας. Οι εργαζόμενοι της φαίνεται να αναγνωρίζουν τις παροχές που τους προσφέρονται ισομερώς και να σέβονται τον προσανατολισμό της εταιρίας στους κανόνες και τους στόχους. Παρόλο που η επικρατούσα κουλτούρα χαρακτηρίζεται από ξεκάθαρες δομές, όχι τόσο συναισθηματικής προσέγγισης, βλέπουμε ότι υπάρχει και ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων που χαρακτηρίζουν την κουλτούρα ως κουλτούρα υποστήριξης. Η κουλτούρα υποστήριξης προσομοιάζει με αυτή της οικογένειας, όπου υπάρχει αφοσίωση και εμπιστοσύνη στους προϊσταμένους από τους εργαζόμενους και οι τελευταίοι αναγνωρίζουν ότι η αύξηση της κερδοφορίας της εταιρίας θα αποβεί προς όφελος τους και εργάζονται προσανατολισμένοι σε αυτό.

Η εργασιακή ικανοποίηση όπως η ιεραρχία, ο ψυχισμός, το εργασιακό κλίμα, ο χαρακτήρας της διοίκησης, η εκπαίδευση των στελεχών, η απόδοση των υπαλλήλων, η κοινωνικοποίηση των εργαζομένων, η ηθική, η χρήση δύναμης, είναι μεταβλητές που συν-εξαρτούνται από την κουλτούρα της επιχείρησης. Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από πολλούς και διαφορετικούς παράγοντες όπως είναι οι ανθρώπινες

ανάγκες των εργαζομένων, το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, την κοινωνική και ακαδημαϊκή τους μόρφωση. Από την εμπειρική έρευνα συμπεραίνουμε ότι το φύλο των εργαζομένων είναι παράγοντας επηρεασμού της ικανοποίησης και ότι οι άντρες νιώθουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με τις γυναίκες. Επίσης το αντικείμενο της εργασίας είναι ακόμη ένας παράγοντας που συντελεί στο να λαμβάνουν ή όχι ικανοποίηση από την εργασία τους οι εργαζόμενοι διότι είναι το μέσο που θα τους οδηγήσει στην ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών τους. Η κοινωνική πολιτική που εφαρμόζεται από την εταιρία δημιουργεί υψηλή ικανοποίηση στους εργαζόμενους της, διότι ικανοποιεί το αίσθημα της εκτίμησης και της επιβράβευσης για τον εργαζόμενο. Η εργασιακή πρωτοβουλία επίσης γεννά το αίσθημα της προσφοράς και της αλληλοβοήθειας συντελώντας έτσι στην υψηλή ικανοποίηση, καθώς η ελληνική νοοτροπία είναι βασισμένη στις προσωπικές σχέσεις και στα άτυπα κοινωνικά δίκτυα. Η σαφής περιγραφή της εργασίας, (τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις) είναι επίσης ένας παράγοντας που μπορεί να κάνει τους εργαζόμενους να νιώθουν ικανοποιημένοι. Με την σαφήνεια αποφεύγονται οι χαοτικές καταστάσεις ενός μη δομημένου συστήματος, όπου επικρατεί σύγχυση με αποτέλεσμα η δυσαρέσκεια των εργαζομένων να αυξάνεται. Από τα ευρήματά μας διαπιστώνουμε ότι η εταιρία θα πρέπει να προσανατολιστεί στην περαιτέρω επιμόρφωση των εργαζομένων της σύμφωνα με τις νέες εξελίξεις στον εργασιακό τους τομέα. Δεδομένου ότι αυτό θεωρείται από τους υπαλλήλους της σημαντικός παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης. Σημαντικός παράγοντας τέλος για την ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων αποτελεί η επαφή τους με τους άμεσους προϊστάμενους τους με στόχο την ανατροφοδότηση της εργασιακής σχέσης προϊστάμενου-υφισταμένου και τη βελτίωση της εργασιακής ποιότητας και απόδοσής τους.

Παράρτημα

A. Ερωτηματολόγια

A.1 Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Κουλτούρας

Επιχειρησιακή κουλτούρα		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Διαφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Στην επιχείρηση/οργανισμό, όπου εργάζομαι, δίνεται μεγάλη έμφαση στο ζεστό κοινωνικό-συναισθηματικό κλίμα και στις φιλικές σχέσεις των εργαζομένων	1	2	3	4	5	6
2	Στην επιχείρηση/οργανισμό, όπου εργάζομαι, οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες	1	2	3	4	5	6
3	Στην επιχείρηση/οργανισμό, όπου εργάζομαι, διέπεται από γραφειοκρατικό κλίμα και τυποποιημένες διαδικασίες	1	2	3	4	5	6
4	Στην επιχείρηση/οργανισμό, όπου εργάζομαι, έχει μεγάλη σημασία η ομαδικότητα και η κοινή προσπάθεια για την επίτευξη στόχων	1	2	3	4	5	6
5	Οι προϊστάμενοι μου δίνουν έμφαση στην αποδοτικότητα των υπαλλήλων, η οποία καθορίζεται βάσει προδιαγεγραμμένων σχεδίων δράσης	1	2	3	4	5	6
6	Η πολιτική της επιχείρησης/οργανισμού, όπου εργάζομαι, είναι δεκτική απέναντι στις νέες προκλήσεις και ενθαρρύνει την υλοποίηση καινοτόμων ιδεών	1	2	3	4	5	6
7	Ο σωστός προγραμματισμός και η αξιοπιστία είναι πυλώνες της πολιτικής στην επιχείρηση/οργανισμό όπου εργάζομαι	1	2	3	4	5	6
8	Ο επικεφαλής ή προϊστάμενος της επιχείρησης/οργανισμού, όπου εργάζομαι, επιδιώκει τον πειραματισμό και υλοποιεί ιδέες υπαλλήλων	1	2	3	4	5	6
9	Οι διαπροσωπικές σχέσεις και το κοινωνικό-συναισθηματικό κλίμα δεν αφορούν στην επιχείρηση/οργανισμό, όπου εργάζομαι, η οποία ενδιαφέρεται μόνο για την παραγωγή των υπαλλήλων	1	2	3	4	5	6
10	Θα χαρακτήριζα τους προϊσταμένους μου ως <<δημοκρατικούς ηγέτες>> που συμπεριφέρονται περισσότερο ως σύμβουλοι παρά ως ελεγκτές	1	2	3	4	5	6
11	Στην επιχείρηση/οργανισμό, όπου εργάζομαι, επιτυχία θεωρείται η κατάκτηση κορυφιαίας θέσης στην "αγορά"	1	2	3	4	5	6
12	Οι προϊστάμενοι μου ελέγχουν την απόδοση των υπαλλήλων και ενθαρρύνουν τον ανταγωνισμό	1	2	3	4	5	6

A.2 Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης

Εργασιακή Ικανοποίηση		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Διαφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Μου αρέσει να αναλαμβάνω ευθύνες στον εργασιακό χώρο	1	2	3	4	5	6
2	Τα αρνητικά σχόλια των συναδέλφων μου δεν επηρεάζουν την απόδοση μου	1	2	3	4	5	6
3	Αισθάνομαι ότι οι συναδέλφοι (ή οι ανώτεροι) δεν εκτιμούν αυτά που προσφέρω	1	2	3	4	5	6
4	Οι σχέσεις μου με τους συναδέλφους είναι κατώτερη από τις προσδοκώμενες	1	2	3	4	5	6
5	Η συνεργασία μου με τους προϊστάμενους είναι εποικοδομητική	1	2	3	4	5	6
6	Τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις μου στον χώρο εργασίας δεν είναι επαρκώς διευκρινισμένα	1	2	3	4	5	6
7	Είμαι δυσαρεστημένος/η από τις δυνατότητες επαγγελματικής εκπαίδευσης που μου παρέχει η τωρινή εργασία	1	2	3	4	5	6
8	Η εργασία μου ενθαρρύνει την ατομική πρωτοβουλία και επικροτεί τις νέες ιδέες	1	2	3	4	5	6
9	Η εργασία μου εξασφαλίζει το αίσθημα ασφάλειας και μονιμότητας που είναι αναγκαίο για να αποδίδω επαρκώς	1	2	3	4	5	6
10	Θα ήθελα να επιμορφώνομαι συχνότερα σχετικά με τις νέες εξελίξεις στον επαγγελματικό μου τομέα	1	2	3	4	5	6
11	Ο χώρος της δουλειάς μου προκαλεί ευχάριστα συναισθήματα	1	2	3	4	5	6
12	Η εταιρεία/οργανισμός όπου εργάζομαι δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για τα ζητήματα ασφάλισης των υπαλλήλων (σύνταξη, υγεία)	1	2	3	4	5	6
13	Το περιβάλλον της εργασίας μου είναι καταθλιπτικό	1	2	3	4	5	6
14	Η εργασία που κάνω είναι μονότονη και πληκτική	1	2	3	4	5	6
15	Η εταιρεία/οργανισμός όπου εργάζομαι ενθαρρύνει το πνεύμα ομαδικότητας και αλληλεγγύης	1	2	3	4	5	6
16	Η εργασία μου προσφέρει κίνητρα για συνεχή βελτίωση	1	2	3	4	5	6
17	Συχνά αναλαμβάνω πρόσθετες εργασίες οικειοθελώς ακόμα και αν αυτό δεν απαιτείται από τους προϊστάμενους μου	1	2	3	4	5	6
18	Το κλίμα στην εργασία μου είναι τόσο γραφειοκρατικό και άκαμπτο που κάθε διάθεση για πρωτοβουλία ανακόπτεται	1	2	3	4	5	6
19	Σπάνια κάνω αδικαιολόγητες απουσίες από τη δουλειά μου	1	2	3	4	5	6

20	Γνωρίζω άριστα τις μεθόδους, τις τεχνικές και τις απαιτήσεις της εργασίας μου	1	2	3	4	5	6
21	Θα ήθελα να είχα συχνότερα επαφή με τους προϊσταμένους μου, ώστε να ανατροφοδοτούμαι για την ποιότητα της εργασίας μου	1	2	3	4	5	6
22	Προσπαθώ να διευκολύνω και να υποστηρίξω τους συναδέλφους που χρειάζονται τη βοήθεια μου	1	2	3	4	5	6
23	Συνήθως διατηρώ τον έλεγχο και την ψυχραιμία μου σε εργασιακές καταστάσεις που προκαλούν άγχους	1	2	3	4	5	6
24	Πιστεύω ότι η εργασία μου έχει γίνει καθημερινή ρουτίνα	1	2	3	4	5	6

A.3 Επιστολή προς τους ερωτηθέντες της εταιρίας

Μέγαρα,.....

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Ονομάζομαι Αναστασία Κορώση και εργάζομαι στην Ολυμπία Οδό Λειτουργία από το 2008 ως Επικεφαλής Οδικής Λειτουργίας στη Τεχνική Βάση του Κιάτου.

Τα τελευταία 2 χρόνια, παράλληλα με την επαγγελματική μου δραστηριότητα, παρακολουθώ ένα μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο της Κύπρου. Στα πλαίσια της μεταπτυχιακής μου διατριβής η οποία αφορά στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων (εταιρική κουλτούρα και εργασιακή ικανοποίηση), συνέταξα όπως απαιτείται, το συνημμένο ερωτηματολόγιο το οποίο θα σας παρακαλούσα όσοι θέλετε να το συμπληρώσετε. Απευθύνομαι σε όλους τους συναδέλφους έχοντας ενημερώσει την εταιρεία και έχοντας λάβει τη συγκατάθεσή της αναφορικά με τη διανομή του ερωτηματολογίου.

Η επεξεργασία και διαχείριση των ερωτηματολογίων, με σεβασμό στα προσωπικά δεδομένα και εμπιστευτικότητα, είναι προσωπική μου ευθύνη και σε καμία περίπτωση δεν εμπλέκεται η εταιρεία. Η έρευνα έχει καθαρά ερευνητικό χαρακτήρα και τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν μόνο για αυτό το σκοπό.

Θα ήθελα να τονίσω:

- Το ερωτηματολόγιο είναι αυστηρά ανώνυμο
- Η συμπλήρωσή του είναι προαιρετική
- Αφού το συμπληρώσετε θα πρέπει να το κλείσετε σε φάκελο και να μου το στείλετε
- Διευκρινίσεις δίδονται μόνο από εμένα

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη πολύτιμη βοήθειά σας.

Κορώση Αναστασία

Βιβλιογραφία

Ainsworth, M.S., Blehan, M.C., Waters, E., & Wall, S. (1978). Patterns of attachment: A psychological study of the Strange Situation. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Bourdieu, P (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.) Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education (pp. 241-258). Greenwood: New York

Bourdieu. P (1994), «Κοινωνικό κεφάλαιο: Προκαταρκτικές σημειώσεις», σε Ν. Παναγιωτόπουλος (επιμ.), Π. Μπουρντιέ: Κοινωνιολογικά κείμενα, Αθήνα: Εκδόσεις Δελφίνι.

Bowlby, J. (1980). Attachment and loss, Vol.3: Loss, sadness and depression. New York: Basic Books.

D. McGregor, (1960), The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill, N.Y. D.J. Cherrington, Organizational Behavior, 1989 ο.π.α.

Karathanos, P., (1998), «Crafting corporate meaning (developing corporate culture)», Management Decision 36 (2), 123-132.

Mathis R.L & Jackson J.H., (1994) Human Resource Management, West Publ, Corporatios, N.Y.

Paul T.J. James (1996), Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, μια εισαγωγή. Εκδόσεις: Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Γούναρης Σπύρος (2003), Μάρκετινγκ Υπηρεσιών. Τμήμα Μάρκετινγκ & Επικοινωνίας Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Εκδόσεις: Rosili, Αθήνα.

Ιορδάνογλου Δ. (2008), Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, Νέες τάσεις και πρακτικές. Εκδόσεις: Κριτική, Αθήνα,.

Κέφης Ν. Βασίλης (2005), Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες. Εκδόσεις: Κριτική, Αθήνα.

Μαλικιώση Μ. (2003), Ψυχολογία Πανεπιστήμιο Αθηνών, εκδόσεις: Λοΐζου.

Μηλιώτης Α. Παναγιώτης (2002), Διοίκηση Επιχειρήσεων και Τεχνολογία. Εκδόσεις: Amandine Lama και Etienne Mercier (2015), Ευρωβαρόμετρο υπεύθυνης οδήγησης Καταρτίστηκε για λογαριασμό του ιδρύματος για την υπεύθυνη οδήγηση *Fondation Vinci Autoroutes pour une conduite responsable*

Μπουραντάς Δ. Παπαλεξανδρή Ν. (1994) «Εισαγωγή στην Διοίκηση Επιχειρήσεων», Εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα.

Παπάνης Ε. & Ρόντος Κ. (2005), Ψυχολογία – κοινωνιολογία της εργασίας και Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού, Θεωρία και εμπειρική έρευνα. Εκδόσεις: Ι. Σιδέρης, Αθήνα.

Πατρινός Θ. Δημήτριος (2005), Μάνατζμεντ ΙΙ, Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού, Το ηθικό, Δεοντολογικό και κοινωνικό Στοιχείο στην Διοίκηση των επιχειρήσεων και στην εποπτεία Προσωπικού. Εκδόσεις: Παπαζήση, Αθήνα.

Στασινόπουλος Δ. Μιχ. (1972), Το πινάκιο της φακής και ο νόμος των λύκων. Εκδόσεις: Των φίλων, Αθήνα

Χυτήρης Σ. Λεωνίδας (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα.

Χυτήρης Σ. Λεωνίδας (1994), Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα.

Έκθεση μηνιαίας λειτουργίας Φεβρουάριος 2016, Ολυμπίας Οδού Λειτουργίας.

Επίσημη εφημερίδα Ευρωπαϊκής Ένωσης <http://eur-lex.europa.eu>

Η εταιρία Ολυμπία Οδό www.olympiaodos.gr