





**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

**‘ΣΥΣΤΑΣΗ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗΝ  
ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ’**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ**

**ΑΝΔΡΟΝΙΚΗ ΧΡΙΣΤΟΦΟΡΟΥ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ**

**ΔΡ. ΑΝΤΡΕΑΣ ΑΣΣΙΩΤΗΣ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΗΝΑΣ ΙΟΥΝΙΟΣ, ΕΤΟΣ 2019**



**ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ**

**ΘΕΜΑ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ:**

*‘Σύσταση Πρότυπου Τμήματος μέσα από την εμπειρία υφιστάμενης  
Διοίκησης Τμήματος’*

**ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ 2017 – 2019**

**Πρόγραμμα Σπουδών : MBA**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΗ / ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: Ανδρονίκη Χριστοφόρου**

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

### **Σκοπός**

Σκοπός και στόχος αυτής της Μεταπτυχιακής Διατριβής είναι ο προσδιορισμός εκείνων των παραμέτρων μέσα από τις γνώσεις του MBA που θα δημιουργούν ένα νέο Πρότυπο Τμήμα με σκοπό να προσδιοριστούν εκείνη οι τρόποι διοίκησης που να προάγουν πρώτα το ευχάριστο και δημιουργικό περιβάλλον μεταξύ Προϊσταμένου και Υφισταμένων που κατεπέκταση θα αντανακλάτε στην εξυπηρέτηση των πελατών αλλά και στην αύξηση της παραγωγικότητας.

### **Βασικά ερευνητικά ερωτήματα**

Μπορεί ένας σύγχρονος και δημιουργικός προϊστάμενος να καταφέρει να κινήσει το φιλότιμο και την εργατικότητα του σύγχρονου εργαζόμενου αλλά και του παλιού υπαλλήλου που έζησε κάποιες παλιές νοοτροπίες ώστε να οδηγήσει την εταιρεία εκεί που πρέπει να είναι; Πως η παλιά εμπειρία Διοίκηση μπορεί να βοηθήσει στην δημιουργία ενός νέου Τμήματος με την εφαρμογή των καλών εχόντων και η αποφυγή των κακών; Μπορεί ένας μέσο υπάλληλος να είναι ικανοποιημένος από τις μηνιαίες απολαβών του με βάση τα προσόντα του και την συνολική του προσφορά στον χώρο της εργασίας του;

### **Αναγκαιότητα και σπουδαιότητας έρευνας**

Η αναγκαιότητα και σπουδαιότητα της έρευνας είναι μεγάλη και σκοπό έχει να βγάλει πολλές εταιρείες που έζησαν την 'δόξα' πριν την κρίση με το να χρησιμοποιούν παλιές πρακτικές και νοοτροπίες που έφταναν κάποτε και τα όρια της παραβατικότητας και για τις εταιρείες που επιβίωσαν μέσα στην κρίση και τώρα ανακάμπτουν χρησιμοποιώντας νέες ιδέες αλλά και νέα ρίσκα επενδύοντας σε νέους ανθρώπους όχι μόνο στο σώμα αλλά και στην ψυχή.

Η παρούσα διατριβή εξετάζει κατά πόσο ο σύγχρονος τρόπος Διοίκησης σε σχέση με τον Παλιό στο Δημόσιο και ευρύτερο τομέα αν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των καιρών. Όπως επίσης και ο τρόπος διοίκηση σε ένα νέο τομέα των ανθρώπινων πόρων μπορούν να βελτιώσουν ή να μειώσουν την παραγωγή. Έξετάζεται επίσης, αν είναι μια σύγχρονη πρόκληση για αυτούς που ψάχνονται

και έχουν όραμα για ένα καλύτερο και πιο δίκαιο κόσμο τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στον τρόπο σκέψης και ζωής του σύγχρονου ανθρώπου. Είναι σημαντικό ο σύγχρονος επαγγελματίας να αποβάλει τα παλαιά έχοντα του παλαιού τρόπου διοίκησης, ζωής και μέσα από τον επαγγελματισμό που φαίνεται διαθέτει ο Δυτικός Κόσμος σε συνδυασμό με τον Μεσογειακό τρόπο σκέψης και τρόπο ζωής να καταφέρει να έχει ένα επιτυχημένο επαγγελματία και ταυτόχρονα ένα επιτυχημένο και ευτυχισμένο άνθρωπο.

Η παρούσα Διπλωματική Διατριβή επιχειρεί μέσα από την διεθνή βιβλιογραφία να προσδιορίσει εκείνους τους επιστημονικούς τρόπους που μπορούν να πετύχουν εκείνο τον τρόπο οργάνωσης, διοίκησης αλλά και διαχείρισης μιας επιτυχούς επιχείρησης μέσα από την δημιουργία ενός νέου τμήματος και την διαχείριση του. Είναι πολύ σημαντικό τόσο για την υγιή εξέλιξη του τομέα αλλά και την ψυχική υγεία του ατόμου, το άτομο να εργάζεται μέσα σε ένα υγιείς και δημιουργικό περιβάλλον που να μην τον καταπιέζει αλλά να τον σέβεται και να αναδεικνύει τις ικανότητες του.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά για την έννοια της ομάδας και πως αυτή αναπτύσσεται αποτελεσματικά, ενώ αναφέρονται τα στάδια ανάπτυξης της ομάδας μέσα από τη επιλογή των κατάλληλων ατόμων μέσα από διαδικασίες, ενώ στη συνέχεια γίνεται αναφορά για του τρόπους υποστήριξης και παροχής ανάπτυξης της ομάδας, ακόμη επισημαίνονται πιθανά εμπόδια στην αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στο θεωρητικό υπόβαθρο για τους λόγους αποτυχίας/ επιτυχίας στην Διοίκηση μέσα από την ανασκόπηση της διεθνής βιβλιογραφίας, ενώ αναλύεται το τί είναι 'Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, αναλύεται ακόμη η σύγχρονη Διαχείριση ανθρώπινων πόρων, του δυναμικού στρατηγικού σχεδιασμού και της στρατηγικής Διαχείρισης ανθρώπινου Δυναμικού. Γίνεται επίσης αναφορά για τον κύκλο ζωής της επιχείρησης-σχεδιασμό και λήψη αποφάσεων. Πρόσθετα γίνεται αναφορά για το που πρέπει να εστιάζεται το πρόβλημα σου σύγχρονου μάνατζμεντ τόσο στις επιχειρήσεις

του ιδιωτικού τομέα, όσο και του δημόσιου. Γίνεται αναφορά στον ανθρώπινο παράγοντα και στην πυραμίδα του Maslow αυτή πως επηρεάζει την ζωή των εργαζόμενων. Στο τέλος του κεφαλαίου γίνεται ανάλυση για τον αναξιοκρατικό τρόπο αξιολόγησης και ανέλιξης.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά για το πως γίνεται το σωστό Μαντζεμντ, οι λειτουργίες που το συνοδεύουν, η έννοια και ο ορισμός του προγραμματισμού στο Μάντζεμντ, τυπολογία των στόχων και των σχεδίων του, επισημαίνονται επιγραμματικά τα εμπόδια για ένα καλό προγραμματισμό και συνεχίζεται με την έννοια και τον ορισμό της οργάνωσης, ποιος έχει την εξουσιοδότησή του προϊσταμένου, ενώ αναλύεται η ευθύνη του μάντζερ και της ομάδας του και ποια είναι τα πλεονεκτήματα του σωστού μάντζεμντ.

Στο τέταρτο κεφάλαιο επισημαίνεται το πρόβλημα, που είναι ο φαύλος κύκλος αναξιοπιστίας των εργαζομένων, εξετάζονται σχέσεις **ικανοποίησης** μεταξύ του μηνιαίου μισθού, τους μήνες υπηρεσίας, την ηλικία, το φύλο και την φύση της εργασίας (τεχνική ή γραφειακή) με άριστο βαθμό το 7 και ελάχιστο το 1. Μέσα από το δείγμα 30 εργαζομένων απαντώνται ερωτήματα τα οποία επισυνάπτονται στην παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή ως Παράρτημα. Με την χρήση του λογισμικού της Excel γίνονται διαγράμματα και ιστογράμματα διασποράς γίνεται σύγκριση μεταξύ μεταβλητών και υπολογίζεται ο βαθμός ικανοποίηση των εργαζομένων με βάση τους μήνες εργοδότησης τους, τον μισθό, την ηλικία, το φύλο και την φύση της εργασίας που εκτελούν και εξάγονται τα πιο κάτω επιγραμματικά συμπεράσματα:

- Κάθε ένας επιπρόσθετος μήνας υπηρεσίας στον οργανισμό αυξάνει το μισθό κατά 13,42 ευρώ.
- Κάθε ένας επιπρόσθετος χρόνος στην ηλικία του εργαζόμενου μειώνει το μισθό του κατά 6.71 ευρώ.
- Κατά μέσο όρο οι άνδρες εργάζονται λαμβάνοντας 205, ευρώ περισσότερα από τις γυναίκες εργαζόμενες στο οργανισμό.
- Άτομα με γραφειακή εργασία λαμβάνουν κατά μέσο όρο 33,45 ευρώ λιγότερα από άτομα που έχουν τεχνική εργασία.

Επιβεβαιώσαμε ότι το μοντέλο της εξίσωσης παλινδρόμησης που υπολογίσαμε ήταν κοντά στις προβλέψεις που υπολογίσαμε για μηνιαίο μισθό. Δηλαδή ο μισθός που λάμβανε η εργαζόμενη ανά μήνα ήταν 1650 ευρώ. Το μοντέλο υπολόγισε το μισθό της εργαζόμενης στα 1564,41 ευρώ, μια απόκλιση της τάξης του 5,185  $[(1650-1564,41)/1650]$  άρα θα μπορούσε να θεωρηθεί η πρόβλεψη ως ικανοποιητική.

Στο κεφάλαιο 5 γίνεται επεκταμένη ανάλυση των συμπερασμάτων-αποτελεσμάτων του κεφαλαίου τέσσερα για την κακή σχέση μεταξύ μεταβλητών, ή καμία σχέση μεταξύ μεταβλητών, τα αίτια της κακής συνεργασίας που πιθανό να οφείλεται στο ίδιο το σύστημα που αναπαράγει τα κακώς έχοντα των προηγούμενων γενεών αλλά και ο καταμερισμός της εργασίας ο οποίος ο ίδιος κατ' αυτός οδηγεί το άτομο στη ανία.

Ενώ στο τελευταίο κεφάλαιο, δίνονται συνοπτικές εισηγήσεις και από την θεωρία της Διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, στην εφαρμογή, δηλαδή ο μισθός να είναι ικανοποιητικός με βάση την ηλικία, τα προσόντα, το χρόνο εργασίας και τις ικανότητες των εργαζομένων, ώστε ο εργαζόμενος να νιώθει ικανοποιημένος. Η αναγνώριση των ικανοτήτων από τον προϊστάμενο δίνει ποιοτικότερη ζωή στο υφιστάμενο άρα και περισσότερος ζήλος για εργασία. Στην πράξη το πρότυπο τμήμα/ οργανισμό, θα αυξάνει τον βαθμό ηθικής αλλά και πρακτικής ικανοποίησης των εργαζομένων μέσα από τον σεβασμό των υφισταμένων και προϊσταμένου και το αντίθετο, ενώ η ομαλή συνεργασία παλαιών υπαλλήλων με νέων μέσα από την ανταλλαγή εμπειρίας και γνώση θα ωθεί το Πρότυπο Τμήμα/ Οργανισμό μπροστά.

## **SUMMARY**

The aim and objective of this Postgraduate Thesis is to identify those parameters through the knowledge of MBA that will create a new Model Department in order to identify those management modes that first promote the pleasant and creative environment between Managers and Employee work together in better way.

Can a modern and creative supervisor be able to move the philosophy and the workiness of both the modern worker and the old employee who has experienced some old attitudes to lead the company where it should be? How Old Experience Can Management Help Create a New Department by Applying Good and Avoiding Evil? Can an employee be satisfied with his / her monthly earnings on the basis of his qualifications and his / her total offer at his / her place of work?

The necessity and importance of research is great and its purpose is to pull out many companies that have experienced the "fame" before the crisis, using the old practices and attitudes that once reached the limits of delinquency and for companies that survived the crisis and now they are recovering using new ideas and new risks investing in new people not only in the body but also in the soul.

This dissertation examines whether the modern way of Administration in relation to the Old Public and wider sector meets the demands of the time. As well as how to manage in a new area of human resources can improve or reduce production. "It is also being considered if it is a modern challenge for those who seek and have visions of a better and fairer world both in business and in the way of thinking and life of modern man. It is important that the modern practitioner throws away the old ways of management, life and through the professionalism that the West World seems to have in combination with the Mediterranean mentality and lifestyle to succeed in having a successful professional and at the same time a successful and happy personal life. This Diploma Thesis attempts through the international literature to identify those scientific ways that can achieve that way of organizing, and managing a successful business through the creation of a new department and its management. It is very important both for the healthy development of the field



and for the mental health of the person to work in a healthy and creative environment that does not oppress him but respects him and shows his abilities.

In the first chapter there is a report on the concept of the group and how it is developed effectively, while the stages of the group's development through the selection of suitable individuals through processes are reported, and then there is a reference to the ways of supporting and providing the group's development, potential barriers to the efficient functioning of the teams are highlighted.

The second chapter refers to the theoretical background for the reasons for failure / success in Management through the review of international literature, while analyzing what is Human Resource Management, is also analyzed the modern Human Resource Management, Strategic Planning and Strategic Human Resource Management Dynamic. Reference is also made to the company's life cycle - planning and decision making.

Additionally, reference is made to what should focus your modern management problem on both private and public companies. Reference is made to Maslow's human factor and Maslow's pyramid as it affects the lives of the workers. At the end of the chapter we analyze the non-critical way of evaluation and development.

In the third chapter there is a report on how to make the right Management, the functions that accompany it, the concept and the definition of planning in Management, the typology of its objectives and plans, outline the obstacles for good planning and continue with concept and definition of the organization, who has his / her mandate, and the responsibility of the manager and his / her team is analyzed, and what are the advantages of proper management.

The fourth chapter highlights the problem, which is the vicious circle of workers' unreliability, examining relations of satisfaction between monthly salary, months of service, age, sex and nature of work (technical or office) with an excellent grade of 7 and a minimum the 1. A sample of 30 workers is answered by questions which are attached to this Master Thesis as an Annex.

With the use of Excel software diagrams and dispersion histograms make comparisons between variables and the degree of satisfaction of employees based on their months of employment, salary, age, sex and the nature of the work they perform and export the following succinct conclusions:

Each additional month of service in the organization increases the salary by € 13.42.

- Each additional year at the age of the employee reduces her salary by € 6.71.
- On average, men work at 205, more than women in the organization.
- People with office work receive an average of 33.45 euros less than people who have a technical job.

We confirmed that the model of the regression equation we calculated was close to the forecasts we calculated for a monthly salary. That is, the salary received by the worker per month was 1650 euro. The model calculated the worker's salary at 1564.41 euro, a deviation of 5.185  $[(1650-1564.41) / 1650]$  so the forecast could be considered as satisfactory.

Chapter 5 provides an extended analysis of the results-results of Chapter Four for the poor relationship between variables, or no relationship between variables, the causes of the bad co-operation that may be due to the system itself reproducing the poor generation of previous generations, and the division of labor, which in itself leads the individual to boredom

While in the last chapter summaries are given from the theory of human resources management to the implementation, the salary is satisfactory on the basis of age, skills, working time and workers' abilities so that the employee feels satisfied Recognition of abilities by the boss gives a better quality of life to the existing and thus more work endeavor. In practice, the standard department / organization will increase the degree of moral and practical satisfaction of employees through respect for existing and supervisor and vice versa while smooth collaboration of old employees with young people through the exchange of experience and knowledge will push the Model Department / Organization forward

Ευχαριστίες στον Δρ. Αντρέα Ασιώτη για την βοήθεια του σε αυτή την προσπάθεια αλλά και στην οικογένεια μου που είναι πάντα δίπλα μου.

Αφιερώνω αυτή την Διπλωματική Εργασία στα δύο νέα μέλη της οικογένειας μας **Σοφία** και **Χρίστο** και εύχομαι σύντομα να υποδεχτούμε και τον **Αντρέα**.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΟΧΟΜΕΝΩΝ

### ΠΡΟΛΟΓΟΣ

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

##### 1.0 Διοίκηση Προσωπικού

##### 1.1 Οι οργανισμοί ως Κοινωνικά Συστήματα

##### 1.2 Ομάδες

##### 1.3 Ανάπτυξη αποτελεσματικών Ομάδων

##### 1.4 Τα στάδια ανάπτυξης της Ομάδας

##### 1.5 Επιλογή των σωστών ανθρώπων που να απαρτίζουν την ομάδα

##### 1.6 Υποστήριξη της Ομάδας

##### 1.7 Παροχή ανάπτυξης

##### 1.8 Εμπόδια στην αποτελεσματική λειτουργία των Ομάδων

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

##### 2.0 Θεωρητικό υπόβαθρο για τους λόγους αποτυχίας/ επιτυχίας της Διοίκησης

##### 2.1 Ανασκόπηση βιβλιογραφίας

##### 2.2 Τι είναι η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

##### 2.3 Τάσεις που επηρεάζουν τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

##### 2.4 Η Σύγχρονη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-Στρατηγικός Σχεδιασμός

##### 2.5 Κύκλος ζωής της Επιχείρησης-Σχεδιασμός

##### 2.6 Λήψη Αποφάσεων

##### 2.7 Που εστιάζεται το πρόβλημα του σύγχρονου Μάνατζερ τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στο Δημόσιο Τομέα

##### 2.8 Ο ανθρώπινος παράγοντας και η πυραμίδα του Maslow

##### 2.9 Γιατί η Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική για κάθε Μάνατζμεντ

##### 2.10 Αναξιοκρατικός Τρόπος Αξιολόγησης

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

##### 3.0 Ορισμός του Μάνατζμεντ

##### 3.1 Λειτουργίες του Μάνατζμεντ

##### 3.2 Έννοια και Ορισμός του Προγραμματισμού

**3.2.2** Εμπόδια για ένα καλό προγραμματισμό

**3.3** Έννοια και ο ορισμός της οργάνωσης

**3.4** Βασικές αρχές Οργάνωσης

**3.4.1** Καταμερισμός της εργασίας

**3.4.2** Τμηματοποίηση

**3.4.3** Καθορισμός ιεραρχίας

**3.4.4** Κατανομή εξουσίας

**3.5** Εξουσιοδότηση

**3.6** Ευθύνη Μάνατζμεντ και Ομάδες

**3.7** Τα πλεονεκτήματα του MBO

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

**4.1** Προβλήματα

**4.2** Τι είναι Στατιστική

**4.3** Μεθοδολογία

**4.4** Διαδικασία Επεξεργασίας Δεδομένων

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

**5.1** Συμπεράσματα

**5.2** Ποια τα αίτια της συνεργασίας

**5.3** Καταμερισμός της εργασίας και η ανία

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

**6.0** Εισηγήσεις για την ίδρυση Πρότυπο Τμήματος

**6.1** Πως ιδρύω ένα Πρότυπο Τμήμα

**6.2** Από την θεωρία στην πράξη: Εφαρμογές για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

**6.3** Η οργανοσιακή κουλτούρα

**6.4** Ορθή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην νέα Επιχείρηση/ Οργανισμό

**6.5** Ορθή στάση του Ηγέτη-Προισταμένου

**6.6** Ποια τα αίτια της κακής συνεργασίας στο Τμήμα/ Οργανισμό

**6.7** Καταμερισμός της εργασίας και η επαγγελματική ανία

**6.8** Ηθική και Δεοντολογία του Μάνατζερ

**6.9** Πως θα βελτιωθεί το ηθικό κλίμα στο Τμήμα /Οργανισμό

**6.10** Η Επιχειρηματική ηθική και εργαζόμενοι

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## 1.0 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

### 1.1 Οι οργανισμοί ως κοινωνικά συστήματα

Τόσο οι υπάλληλοι, όσο και οι Προϊστάμενοι σε μια επιχείρηση πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι η επιχείρηση είναι ένα κοινωνικό σύστημα που απαρτίζονται από ανθρώπους και επιδιώκουν κοινούς στόχους. Ενώ ως σύστημα χαρακτηρίζονται από ιεραρχική κατάταξη, αλληλεξάρτηση και διαπερατότητα. Είναι υποσυστήματα που ενσωματώνονται σε μεγαλύτερα υπερσυστήματα, υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ των μερών για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά και είναι ανοιχτά προς το περιβάλλον αλλά και μεταξύ τους (Miller 2006). Έτσι δημιουργείται ένας κοινωνικός ιστός ή ένα δίκτυο επικοινωνίας μεταξύ ατόμων που αποτελούν ομάδα μεταξύ ομάδων ή τμημάτων και μεταξύ ολόκληρου του οργανισμού με το εξωτερικό περιβάλλον. Ο όρος κοινωνικό κεφάλαιο εμφανίζεται πρώτη φορά το 1916 σε εκπαιδευτική κοινότητα στο Hanifian, για να περιγράψει όλα τα άυλα αγαθά που μετράνε περισσότερο στην ζωή των ανθρώπων, όπως η καλή ζωή, η φιλία, οι κοινωνικές σχέσεις (Smith,2007).

Στα τέλη του προηγούμενου αιώνα 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 δημιουργήσουν κοινότητες βασισμένες στην αμοιβαία εμπιστοσύνη που έχουν πλεονεκτήματα για όλους. Ο Τσιβάκου (2007) θεωρεί ότι η εργασία με τη μετεξέλιξη της από χειρωνακτική σε εντάσεων γνώσης, δημιουργεί νέες μορφές συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και εξελίσσει τη δυναμική των κοινωνικών σχέσεων. Με την έλευση του προφορικού λόγου και του διαλόγου, αναπτύσσονται σχέσεις αλληλεγγύης και ανταποδοτικότητας.

Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι είναι συνδεδεμένοι με τέτοιο τρόπο ώστε ο εσωτερικός εαυτός τους ενός σχετίζεται με τον εσωτερικό εαυτό των άλλων, όταν υπάρχει υποστήριξη, ελευθερία έκφρασης και φροντίδας του ενός για τον άλλον, 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 οι δημιουργικές ιδέες, χτίζονται συνέργειες. Η δημιουργία τέτοιων ανθρώπινων κοινοτήτων συνθέτει την ψυχή μιας επιχείρησης και μπορεί να εγγυηθεί τη μακροβιότητα της.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι αυτή που θα δημιουργήσει και θα διαχειριστεί τις κοινωνικές δομές και τις σχέσεις που ενισχύουν το αίσθημα της κοινότητας και θα αναπτύξει την κουλτούρα εκείνη που θα βοηθήσει τον οργανισμό να προσαρμοστεί αποτελεσματικά στις σύγχρονες απαιτήσεις, ώστε να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους.

## 1.2 Ομάδες

### Η έννοια της ομάδας

Τα τελευταία χρόνια η ανάπτυξη αποτελεσματικών ομάδων αποτελεί διαρκή φροντίδα των επιχειρήσεων αφού αποτελούν προϋπόθεση αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας. Όσο οι δομές γίνονται πιο λιτές και ευέλικτες, η ύπαρξη ομάδων καθίσταται όλο και πιο απαραίτητα. Ως ομάδα ορίζεται ένα σύνολο ατόμων που μέσα από αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση επιδιώκουν την επίτευξη κοινών στόχων. Όταν η εργασία γίνεται αποτελεσματικά, παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα:

- **Συνέργεια:** Το αποτέλεσμα της ομάδας είναι το καλύτερο απ' το αποτέλεσμα του κάθε μέλους, αλλά και του αθροίσματος των μελών της ομάδας όταν εργάζονται ως άτομα ( $1+1>2$ )
- **Συντονισμός:** Πιο αποτελεσματικός συντονισμός μεταξύ ατόμων, τμημάτων και λειτουργιών
- **Ηθικό:** Το ηθικό είναι υψηλότερο λόγω της δυναμικής που αναπτύσσεται μέσω της αλληλεπίδρασης των μελών (ενθάρρυνση, εμπύχωση, άμιλλα)
- **Ικανοποίηση:** Τα άτομα ικανοποιούν κοινωνικές και άλλες ανώτερες ανάγκες στα πλαίσια της ομάδας

Τα πιο πάνω εμφανίζονται σε αποτελεσματικές ομάδες. Δεν σημαίνει ότι όσοι συνεργάζονται σε μια ομάδα σημαίνει ότι λειτουργούν και αποτελεσματικά.

Όταν τα άτομα δεν αποτελούν ώριμη ομάδα, τότε υπάρχουν πολλά μειονεκτήματα της ομαδικής συνεργασίας, όπως:

- Κόστος σε χρόνο και χρήμα
- Διαίρεση ευθύνης
- Αναβλητικότητα/αναποφασιστικότητα
- Συμβιβασμός
- Επιβολή ενός ατόμου πάνω στη ομάδα
- Ομαδική σκέψη

Η ομάδα μπορεί να αποτελεί μια ξεχωριστή οντότητα με τη δική της δυναμική, όμως είναι χρήσιμο να εξετάζεται και η μεμονωμένη εμπειρία του κάθε μέλους που την αποτελεί. Καθώς οι ομάδες αποτελούν το κύτταρο όλης της κοινωνίας, για τον Φρόντ η δυναμική της ομάδας εξαρτάται απ' τους συναισθηματικούς δεσμούς μεταξύ των μελών της, οι οποίοι βασίζονται στα πρότυπα που έχουν διαμορφωθεί μέσα στην οικογένεια, την ομάδα στην οποία όλοι ανήκουμε. Ο Newman (στο Keller & Cascioppo, 2001) θεωρεί ότι στην πραγματικότητα ποτέ δεν απελευθερωνόμαστε απ' τα βιώματα που μεταφέρουμε ως μέλη της οικογενειακής μας ομάδας. Αναλόγως του τρόπου ανάθρεψης/ προσκόλλησης εντός της οικογένειας του τα όποια, βιώματα έχουν δημιουργούν ένα μοντέλο που με τον ίδιο τρόπο θα ενεργεί εντός της ομάδας στην εργασία. Τα τρία είδη προσκόλλησης είναι:

- **Ασφαλές:** αναπτύσσεται όταν η φροντίδα που δίνεται στο βρέφος είναι σταθερή και συνεχής, τότε ως ενήλικας στον χώρο εργασίας του θα έχει αυτοπεποίθηση, πιστεύει ότι αξίζει την αγάπη, εμπιστοσύνη τους άλλους άρα μπορεί εύκολα να συνεργαστεί
- **Αγχώδες:** Αναπτύσσεται όταν η φροντίδα κατά την βρεφική ηλικία ήταν ασυνεπής. Τα άτομα αυτά έχουν χαμηλή αυτοπεποίθηση, φοβούνται την απόρριψη των άλλων, έτσι λειτουργούν αγχωτικά στις διαπροσωπικές τους σχέσεις και ως μέλη ομάδων.
- **Αποφυγή:** Είναι απόρροια έλλειψης φροντίδας κατά την βρεφική ηλικία. Αυτά τα βρέφη όταν γίνουν ενήλικες αποφεύγουν τις δεσμεύσεις και τις συνεργασίες, είναι ψυχροί και απόμακροι.

Μέσα από τα πιο πάνω και την αυτοεπίγνωση οι άνθρωποι μπορούν να απεγκλωβιστούν από τα επαναλαμβανόμενα μοτίβα συμπεριφοράς. Μέσα από τη αυτοεπίγνωση το άτομο μπορεί να συνειδητοποιήσει τη συμπεριφορά του ως μέλος μιας ομάδας και να προσπαθήσει να βελτιωθεί ξεφεύγοντας απ' τα φαντάσματα του παρελθόντος. Ο Le Bon (1895) στο κλασικό βιβλίο του 'Η ψυχολογία του όχλου', σε αυτή την περίπτωση λόγω της δυναμικής της ομάδας το άτομο δέχεται ψυχικές μεταβολές, καθώς η λογική σκέψη υποχωρεί και οι υποσυνείδητες ανάγκες και ορμές κυριαρχούν. Το άτομο μέσα στη μεγάλη ομάδα μπορεί να προβεί είτε σε ηρωικές, είτε σε καταστροφικές ενέργειες. Η ψυχολογία του όχλου μπορεί να εμφανιστεί σε μια επιχείρηση ειδικά σε περιόδους κρίσης ή συγχωνεύσεων όπου η ανεπίσημη επικοινωνία και οι φήμες που διαδίδονται στους διαδρόμους επηρεάζουν τους εργαζόμενους τόσο ατομικά, όσο και ομαδικά και μπορεί να τους οδηγήσει σε πανικό, είτε σε παράλογες συμπεριφορές, είτε σε αυτοκαταστροφικές αποφάσεις π.χ πρόωρες παραιτήσεις. Ο Steiner (1972) επιχειρώντας να εξετάσει την ομαδική απόδοση προτείνει την παρακάτω εξίσωση:

Ομαδική απόδοση= Δυνητική ομαδική απόδοση-απώλειες από λανθασμένες διαδικασίες

Η ομαδική απόδοση είναι η πραγματική απόδοση της ομάδας. Η δυνητική απόδοση περιγράφει το ιδανικό επίπεδο απόδοσης σύμφωνα με τις ικανότητες των μελών και τους διαθέσιμους πόρους.

Όταν οι άνθρωποι προσπαθούν να συνεργαστούν προκύπτουν δύο ειδών απώλειες , απώλειες συντονισμού και απώλειες παρακίνησης. Φαίνεται ότι οι απώλειες παρακίνησης είναι συχνότερες.

### **1.3 Ανάπτυξη αποτελεσματικών ομάδων**

Η δημιουργία μιας επιτυχημένης ομάδας δεν είναι στιγμιαία και απλή διαδικασία, απαιτείται χρόνος, σκληρή δουλειά και πάνω από όλα η δέσμευση του ηγέτη. Μετά από έρευνα σε πολυεθνικές ομάδες από τους σύμβουλους εταιρειών (Hackman & Wageman) για τα χαρακτηριστικά των αποδοτικών ομάδων φαίνεται ότι τα κριτήρια αυτών των ομάδων είναι η 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 της ομάδας. Στις επιτυχημένες ομάδες οι ηγέτες κατάφεραν να δημιουργήσουν πέντε καθοριστικές συνθήκες:

- κατεύθυνση,
- δομή,
- άνθρωποι
- υποστήριξη
- ανάπτυξη

**Σαφής και προκλητική κατεύθυνση:** Η ικανότητα του ηγέτη να μεταδίδει την κατεύθυνση και το στόχο της ομάδας με σαφήνεια, ώστε κάθε μέλος της ομάδας να γνωρίζει που πηγαίνει, έχει καθοριστική σημασία. Παρ' όλα αυτά, ενώ οι ηγέτες το γνωρίζουν, συχνά θεωρούν δεδομένο ότι η ομάδα τους γνωρίζει την κατεύθυνση. Στην πραγματικότητα όμως αν και το θεωρούν δεδομένο, οι ομάδα δεν γνωρίζει για αυτό το αποτέλεσμα της ομάδας δεν είναι το αναμενόμενο, αντίθετα οι ομάδες με ψηλή απόδοση είχαν λάβει εξ αρχής σαφή κατεύθυνση. Σε έρευνα που έλαβαν μέρος άτομα σε ομάδα και τα οποία αξιολογήθηκαν σε έξι παράγοντες όπως η ευελιξία, η υπευθυνότητα, τα επίπεδα απόδοσης, αμοιβές, σαφήνεια και ομαδική δέσμευση, φάνηκε ότι η σαφήνεια έχει πρωταρχικό ρόλο.

**Δημιουργία κατάλληλης δομής:** η κατάλληλη δομή, δηλαδή ο αριθμός των μελών που συμμετέχουν σε μια ομάδα, οι κανόνες λειτουργίας της ομάδας και οι διαδικασίες πρέπει να οριστούν από τον ηγέτη. Ως ιδανικός αριθμός θεωρείτε ο 6 ή 8 μέλη ανά ομάδα. Η επικοινωνία μεταξύ των μικρών ομάδων διέπεται απ το πάθος και την ειλικρίνεια και όχι απ τον ανταγωνισμό που οδηγεί στην λήψη επιζήμιων αποφάσεων για την ομάδα. Επίσης η ομάδα πρέπει να αποτελείται από άτομα που να καλύπτουν τις ανάγκες σε γνώση και εμπειρία προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος.

## 1.4 Τα στάδια ανάπτυξης της ομάδας

**Σχηματισμός:** Από το αρχικό στάδιο αποφασίζεται η σύνθεση της ομάδας, συνήθως τα μέλη βιώνουν ανησυχία και άγχος σχετικά με τον τρόπο που λειτουργούν, την έκβαση της συνεργασίας τους με τα υπόλοιπα μέλη. Στο στάδιο αυτό οι ατομικές ανάγκες υπερτερούν έναντι των ομαδικών και των αναγκών του στόχου.

**Αντιπαράθεση:** Καθώς η ομάδα είναι ακόμη αδόμητη υπάρχουν έντονες διαφορές και αντιπαραθέσεις, μόνο όταν ο ρόλος του ηγέτη είναι καθοριστικός τότε και μόνο τότε καθορίζονται τα στάδια, οι ρόλοι ξεκαθαρίζουν καθώς και οι διαδικασίες.

**Δημιουργία κανόνων:** Στο στάδιο αυτό δημιουργούνται διαδικασίες και κανόνες λειτουργίας της ομάδας, ώστε να προσανατολιστεί στην υλοποίηση του στόχου.

**Απόδοση:** Η ομάδα έχει ξεκάθαρη αίσθηση του στόχου και της κουλτούρας της, τα μέλη έχουν κατανοήσει τους ρόλους τους και η ομαδική απόδοση συνεχώς βελτιώνεται.

**Συνέχιση:** Μετά την υλοποίηση του έργου η ομάδα είτε προσπαθεί να βρει τρόπους να συνεχίσει τη λειτουργία της με διάφορες ανακατατάξεις, είτε οδηγείται στη διάλυση με την υπάρχουσα μορφή της.

Όσον αφορά τις διαδικασίες, οι ηγέτες οφείλουν πάντα να ελέγχουν την πορεία της ομάδας, αλλά και να αναθεωρούν τις διαδικασίες όταν αυτές δεν βοηθούν στην επίτευξη του στόχου. Στην αρχή ο ηγέτης ξεκινά τις συσκέψεις της ομάδας του με πρακτικά θέματα και αφήνει τα στρατηγικά θέματα στο τέλος, αποτέλεσμα η ομάδα μέχρι το τέλος έχανε την ενέργεια της στο σημαντικό μέρος της συζήτησης. Αυτή ήταν μια λανθασμένη διαδικασία η οποία με την εμπειρία αντιστράφηκε και έτσι η ομάδα άρχισε να λειτουργεί καλύτερα και πιο αποτελεσματικά. Επίσης ο ηγέτης πρέπει να θεσπίζει κανόνες λειτουργίας της ομάδας, δηλαδή ποιες συμπεριφορές είναι αποδεχτές και ποιες όχι, αποτελεί καθήκον του ηγέτη να το εφαρμόζει αυτό από την ίδρυση του νέου Τμήματος/Οργανισμού.

**1.5 Επιλογή των σωστών ανθρώπων που να απαρτίζουν την ομάδα:** Η επιλογή των σωστών ανθρώπων που να απαρτίζουν την ομάδα είναι το πιο βασικό συστατικό για την επιτυχημένη πορεία της, καθώς ομάδα και άνθρωπος αποτελούν αδιαίρετες έννοιες. Με βάση την έρευνα της HayGroup, τα μέλη των επιτυχημένων ομάδων δεν ήταν ούτε είναι πιο έξυπνα ούτε πιο αφοσιωμένα απ τα μέλη των λιγότερο αποτελεσματικών ομάδων. Το μόνο χαρακτηριστικό που τους έκαμε να ξεχωρίζουν ήταν οι ικανότητες τους να δουλεύουν με άλλους ανθρώπους. Αυτό αποτελεί δείκτη της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ατόμου. Αυτά τα άτομα χαρακτηρίζονται από αυτοέλεγχο προσαρμοστικότητα και αποπνέουν εμπιστοσύνη, όπως επίσης ικανότητες ενσυναίσθησης και ακεραιότητας. Τα άτομα με ενσυναίσθηση αντιλαμβάνονται και σέβονται τα συναισθήματα των υπολοίπων μελών της ομάδας, αποδέχονται εύκολα την κριτική, ακόμη και ολοκληρωτική απόρριψη των προτάσεων τους. Σημαντικό για αυτούς είναι ότι έχουν εκφραστεί και οι άλλοι τους έχουν κατανοήσει. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται η αρμονία σε μια ομάδα και να αποφεύγονται οι συγκρούσεις ή η μονοπώληση της συζήτησης από μεμονωμένα μέλη. Τα άτομα με ακεραιότητα χαρακτήρα χαρακτηρίζονται από εντιμότητα και ηθική, πάνω στα οποία βασίζεται η λειτουργία της επιχείρησης/ οργανισμού.

Μέσα σε μια ομάδα τα μέλη πρέπει να νιώθουν ελεύθερα να εκφράσουν τυχόν αντιρρήσεις πάνω σε θέσεις που εκφράστηκαν από άλλα μέλη της ομάδας. Είναι σημαντικό κατά πρώτο να γίνει κατανοητό από όλα τα μέλη της ομάδας ότι η σιωπή δεν βοηθά στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. Κατά δεύτερο να υλοποιούνται όσα έχουν συμφωνηθεί, σε μερικές περιπτώσεις μπορεί κάποιος στην αρχή να συμφωνούν ενώ στην πορεία να παρεμποδίζουν τα συμφωνηθέντα από την πραγματοποίησή τους. Ενώ κατά τρίτο οι αποφάσεις όσων απουσιάζουν να γίνονται γνωστές αλλά και να μεταφέρονται αυτούσιες.

**1.6 Υποστήριξη της ομάδας:** Οι κορυφαίες ομάδες σε ένα οργανισμό πρέπει να υποστηρίζονται μέσα από την παροχή δεδομένων και στοιχείων που είναι χρήσιμα για την επίτευξη των στόχων τους. Ακόμη πιο σημαντικό είναι η εκπαίδευση των μελών της καθώς και η παροχή της ανάλογης ανταμοιβής με βάση της προσφορά, την μόρφωση και το επίπεδο του κάθε ατόμου.

**1.7 Παροχή ανάπτυξης:** Η παροχή ανατροφοδότησης απ' τον ηγέτη της ομάδας αποτελεί απαραίτητη διαδικασία για τη βελτίωση της απόδοσης και της λειτουργία της ομάδας, σε μεγάλες ομάδες, στις συναντήσεις του που γίνονται τακτικά γίνεται αναφορά για το τι κάνει καλά μια ομάδα και για τι δεν κάνει καλά. Για παράδειγμα όταν η συμπεριφορά ενός μέλους επηρεάζει αρνητικά την ομάδα, τότε ο ηγέτης πρέπει να υποδείξει στο μέλος αυτό τον αντίκτυπο της συμπεριφοράς του.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι οι αποτελεσματικές ομάδες απαιτούν σκληρή δουλειά από την ηγεσία για να δημιουργηθούν, αλλά ανταποδίδουν μεγάλα οφέλη στον οργανισμό αλλά και στον ηγέτη καθώς οι στόχοι επιτυγχάνονται. Με βάση τα λεγόμενα της έρευνα του Kets Vries (1999), που βασίστηκε σε μελέτες σε ομάδα πυγμάχων έδειξε ότι η συνεργασία και η αλληλοεπίδραση ωθούν τους εργαζόμενους να αποδίδουν περισσότερο. Φάνηκε επίσης ότι η υπήρχε αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμός των μελών της ομάδας, υπήρχε αλληλοϋποστήριξη και αλληλοπροστασία μεταξύ των μελών της ομάδας αλλά και ανοικτός διάλογος και επικοινωνία, ενώ τα μέλη μοιράζονται έναν δυνατό, κοινό στόχο, τα μέλη μοιράζονται κοινές αξίες και πιστεύω, τα μέλη της ομάδας υποτάσσουν τους προσωπικούς στόχους προς χάριν των ομάδων και τέλος τα μέλη της ομάδας ενστερνίζονται τη διανομή της ηγεσίας.

#### **A) Οι αυτοδιοικούμενες ομάδες**

Τα τελευταία χρόνια εμφανίζονται παγκόσμια η τάση δημιουργίας αυτοδιοικούμενων ομάδων, δηλαδή ομάδες που λαμβάνουν μόνες τους και λαμβάνουν επίσης και την ευθύνη της εργασίας και της απόδοσης τους. Με βάση τις έρευνες του Wageman 1997:

- Βελτιώνουν τη συνολική απόδοση του οργανισμού
- Βελτιώνουν την οργανωσιακή μάθηση καθώς μπορούν να πειραματίζονται με νέους τρόπους και στρατηγικές επίλυσης προβλημάτων

- Αυξάνεται η δέσμευση των εργαζομένων καθώς υπάρχει ενεργητικότερη συμμετοχή και 'αίσθημα ιδιοκτησίας' τις αποφάσεις που λαμβάνονται

Η αποτελεσματικότητα της αυτοδιοικούμενης ομάδας οφείλεται στους πιο κάτω παράγοντες:

- Ξεκάθαρη κατεύθυνση
- Πραγματική ομαδικό έργο
- Επιβράβευση της ομαδικής απόδοσης
- Βασική υλικοτεχνική υποστήριξη
- Εξουσία στη διαχείριση του έργου
- Ομαδικοί στόχοι
- Ομαδικοί στόχοι
- Ομαδικοί κανόνες που να ενισχύουν τη στρατηγική σκέψη

## **B) Οι διατμηματικές ομάδες**

Η δημιουργία διατμηματικών ομάδων συχνά είναι αναγκαία γιατί βοηθά τη συνεργασία και το κτίσιμο δικτύων σχέσεων μέσα σε ένα οργανισμό, καθώς οι ομάδες που λειτουργούν σε επίπεδο τμήματος μπορεί να μετατραπούν σε ένα κλειστό σύστημα και να απομονωθούν από τον υπόλοιπο οργανισμό. Βοηθούν με την ποικιλομορφία απόψεων τους, γνώσεων, εμπειριών μεταξύ των μελών τους, μπορούν να διευκολύνουν στην παραγωγή καινοτόμων ιδεών που να βοηθού την επιχείρηση να ανταποκριθεί με ευελιξία στις σύγχρονες ανάγκες. Οι ομάδες αυτές γίνονται πιο αποδοτικές όταν δοθεί έμφαση στα πιο κάτω:

- Η ποικιλομορφία στα στελέχη των ομάδων διευκολύνει την καινοτομία αλλά μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στην σαφήνεια του στόχου και την δέσμευση των μελών σε αυτόν
- Οι πολλές διαφορετικές οπτικές απόψεων μπορεί να καθυστερήσουν την λήψη αποφάσεων
- Η συμμετοχή ατόμων από διαφορετικά φύλα σε μια ομάδα φαίνεται ότι είναι πολύ παραγωγική
- Συχνά οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν σε διατμηματικές ομάδες, θεωρούν ότι οι ομάδες αυτές τους καθυστερούν, ενώ όταν συνδεθεί η



συμμετοχής τους αυτή με την αξιολόγηση και τις αμοιβές τότε θα αλλάξουν άποψη

- Θα πρέπει να δημιουργηθεί μια νέα ταυτότητα ομάδας ώστε τα μέλη της νέας ομάδας να ταυτιστούν με τους στόχους της νέας ομάδας
- Οι ομάδες πρέπει να ανανεώνονται με νέα μέλη, γιατί με το πέρασ του χρόνου οι μακροβιότερες ομάδες τείνουν να γίνονται λιγότερο δημιουργικές
- Το περιβάλλον πρέπει να παρέχει υποστήριξη στα μέλη της ομάδας και την ψυχολογική ασφάλεια που είναι απαραίτητη για τη λειτουργία της και να επιβραβεύει αντί να τιμωρεί τις καινοτόμες ιδέες (Χατζή & Νικολάου 2006)
- Όταν η ομάδα αισθάνεται ότι το έργο της είναι σημαντικό για όλη την εταιρεία και ότι αυτό παρακολουθείται από την διοίκηση τότε έχει ισχυρότερο κίνητρο να δημιουργεί.

### **Γ) Οι εικονικές ομάδες**

Οι εικονικές ομάδες ή ομάδες που εργάζονται από απόσταση μέσω τεχνολογίας, καλύπτουν μια μεγάλη ανάγκη για συνεχή και γρήγορη επικοινωνία μεταξύ στελεχών που διαμένουν σε διαφορετικές χώρες ή εργάζονται σε διαφορετικούς οργανισμούς.

Με τον τρόπο αυτό μια εταιρεία μπορεί να απασχολεί εργαζόμενους ανα τον κόσμο με τον τρόπο αυτό έχει αποδοτικότερους και πιο ξεκούραστους εργαζόμενους. Υπάρχουν και τα αρνητικά μέσα από μια τέτοια συνεργασία και έχει σχέση με την καλλιέργεια εμπιστοσύνης σε πολλά επίπεδα, επίσης χρειάζεται μεγαλύτερη προσπάθεια στην Τεχνολογία σε θέματα εικόνας και απόδοσης. Όμως τα πιο πάνω μπορούν να βελτιωθούν με μερική φυσική παρουσία των ατόμων, δημιουργία ομαδικού οράματος, σκοπού και στόχου των εικονικών ομάδων, περιστασιακές συσκέψεις, ευκαιρίες επαφών μεταξύ των μελών της ομάδας, να υπάρχει σεβασμός στις διαφορετικές κουλτούρες, εναλλαγή ηγετικού ρόλου μεταξύ των μελών των εικονικών ομάδων και τέλος διοργάνωση σεμιναρίων ομαδικής συνεργασίας τουλάχιστο μια φορά τον χρόνο.

## **Δ) Οι πολυπολιτισμικές ομάδες**

Είναι μια μορφή ομάδας που συναντάται στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία. Πολλές είναι οι προκλήσεις από μια τέτοια ομάδα, μεγαλύτερη όμως είναι η γεφύρωση των πολιτισμικών διαφορών που αγγίζουν πολλά θέματα λειτουργίας και αποτελεσματικότητας. Σύμφωνα με τον Brett et al, 2006 τα προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν είναι τέσσερα, είναι ο τρόπος επικοινωνίας, η γλώσσα, η σχέση με την ιεραρχία και τα πρότυπα λήψης αποφάσεων.

### **1.8 Εμπόδια στην αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων**

Πολλές φορές η αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων προσκρούει σε ορισμένα δυναμικά ομαδικά φαινόμενα, τα οποία πρέπει να γνωρίζει ο Διευθυντής του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να αντιμετωπίζονται έγκαιρα.

Ένα από αυτά είναι η ομαδική σκέψη ή ομαδική συμμόρφωση. Ο Irving Janis, 1972, 1982 μελέτες ιστορικές αποφάσεις που ήταν λανθασμένες με ολέθρια αποτελέσματα, όπως η απόβαση των ΗΠΑ στην Κούβα το 1961. Ο Irving Janis θεωρεί ότι τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων αυτών σε αυτή την ομάδα που έχει βαθιά εσωτερική συνοχή, έχουν σκέψη και εντάσσονται σε ομάδα αλλά έχουν και εντός της ομάδας πιέσεις. Οι πιέσεις αυτές μπορεί να οδηγήσουν σε λήψη λανθασμένων αποφάσεων αν και τα δεδομένα μιας ενέργειας δεν είναι εμπεριστατωμένα και ολοκληρωμένα. Άρα στην ομάδα μπορεί να παρθούν λανθασμένες αποφάσεις λόγω εσωτερικών πιέσεων. Μπορούν όμως να αποφευχθούν οι πιέσεις αυτές αν ληφθούν κάποια μέτρα, αυτά είναι:

- Να ενθαρρύνεται κάθε μέλος της ομάδας να αξιολογεί ανοιχτά και κριτικά την κάθε ιδέα ή πρόταση
- Τόσο ο ίδιος η ηγέτης όσο και τα μέλη με μεγάλη επιρροή πρέπει στην αρχή να τηρούν ουδέτερη στάση ως προς τις διάφορες λύσεις ή προτάσεις
- Να ενθαρρύνεται η συζήτηση των ζητημάτων με άτομα εκτός ομάδας για την ανταλλαγή γνώσεων και αντιδράσεων
- Χρήση εξωτερικών συμβούλων για την αξιολόγηση των απόψεων της ομάδας

- Η ομάδα θα πρέπει να εντοπίζει και να εξετάσει προσεκτικά έναν αριθμό εναλλακτικών λύσεων
- Επανεξέταση της απόφασης πριν από την υλοποίηση

Σύμφωνα με τον Levy, 2001 υπάρχουν ομάδες με υψηλή ομοιογένεια και δέσμευση που αποκαλούνται από τον ηγέτη τους, αποτέλεσμα τούτου η ομάδα οδηγείτε στην αποτυχία. Η ομάδα λειτουργεί σε απομόνωση, είτε φυσική, είτε ψυχολογική, είτε και τα δύο.

Στο πρώτο στάδιο ο ηγέτης αναθέτει στην ομάδα μια εργασία και της δίνει αυτονομία ενεργειών, η ομάδα ενώ αυτό-οργανώνεται και διαχειρίζεται μόνη της τα θέματα της αποτέλεσμα τούτου αποκτά αίσθηση ανεξαρτησίας και περήφανος και αποκτά ιδιαίτερα ταυτότητα.

Σε δεύτερο στάδιο, ο ηγέτης αρχίζει να θεωρεί δεδομένη την αυτάρκεια της ομάδας και αδιαφορεί όταν η ομάδα στέλνει μηνύματα για προβλήματα που εμφανίζονται και ζητά τη βοήθεια του. Η συμπεριφορά του αυτή δημιουργεί δυσaréσκεια στην ομάδα και ενισχύει την αίσθηση απομόνωσης.

Ενώ στο τρίτο στάδιο η ομάδα αποκτά νοοτροπία 'εμείς εναντίον όλων' και στην προσπάθεια της να αποφύγει τον ηγέτη οδηγείται σε άρνηση να δει και να επικοινωνήσει ξεκάθαρα τα προβλήματα που παρουσιάζονται, υποβαθμίζοντας τη σημασία τους.

Στο τέταρτο στάδιο, η ομάδα χωρίς οδηγίες και εξωτερικές παρεμβάσεις αρχίζει να θέτει τους δικούς της κανόνες με στόχο αυτό να αυτοπροστατευτεί, αποσιωπώντας τα προβλήματα ώστε να μην φανούν οι αδυναμίες της.

Στο τελευταίο στάδιο, η ομάδα και ο ηγέτης καταλήγουν να αποκτήσουν μια εντελώς διαφορετική αντίληψη της πραγματικότητας και όταν εξωτερικοί παράγοντες επισημαίνουν τα προβλήματα, η ομάδα κλείνει τα αυτιά της θεωρώντας ότι μόνο αυτή γνωρίζει τα θέματα σε βάθος, έτσι οδηγείται στην αποτυχία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### **2.0 Θεωρητικό υπόβαθρο για τους λόγους αποτυχίας/ επιτυχίας της Διοίκησης.**

Για την δημιουργία ενός νέου τομέα/μιας νέας επιχείρησης χρειάζεται εκτός από την ορθή στελέχωση ακόμα περισσότερο και η ορθή και συστηματική Διοίκηση. Στην σύγχρονη εποχή όπου υπάρχει έντονα ο επιχειρηματικός ανταγωνισμός σε κάθε οργανισμό, η επιχείρηση πρέπει να στοχεύει στην επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων μέσω της μέγιστης δυνατής αξιολόγησης όλων των ειδών πόρων που διαθέτει και ειδικότερα την ορθή Διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Ο βασικός παράγοντας επιτυχίας αναδεικνύεται να είναι η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και από αυτή εξαρτάται η αποτελεσματικότητα κάθε οργανισμού αποτελώντας την κινητήρια δύναμη για την αποτελεσματική απόδοση του. Αποδεικνύεται ακόμα και σήμερα στην εποχή της Τεχνολογικής επανάσταση ότι ο άνθρωπος είναι το πολυτιμότερο κεφάλαιο μια επιχείρησης/ οργανισμού. Οι γνώσεις, τα προσόντα και η ορθή διάθεση του ανθρώπινου δυναμικού, ο ενθουσιασμός, η ικανότητα που αντλείται από την εργασία, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης και στην συμμετοχή των εργαζομένων στους κοινούς στόχους της επιχείρησης, αντανακλούν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης. Όπως επίσης και η φήμη και η εικόνα που προβάλλει προς τα έξω η επιχείρηση/οργανισμός είναι οι παράγοντες που αυξάνουν ή μειώνουν την παραγωγικότητα.

#### **2.1 Ανασκόπηση βιβλιογραφίας για την Διοίκηση**

Μέσα από την βιβλιογραφία του My Athens αλλά και γενικά από την βιβλιογραφία στο διαδίκτυο γίνεται μια προσπάθεια εύρεσης εκείνων των παραμέτρων που θα βοηθήσουν την εύρεση των τρόπων εκείνων που μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση των πόρων και συγκεκριμένα την παραγωγικότητα των ανθρώπινων πόρων σε μια επιχείρηση/ένα οργανισμό κατά το στάδιο της δημιουργίας αυτού του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Hamel και Prahalad, 1996 <για να διαφοροποιηθεί μια επιχείρηση πρέπει να «σκέπτεται» διαφορετικά από τις άλλες. Τα στελέχη της επιχείρησης που ηγείται και προσβλέπει στο μέλλον, εκπαιδεύονται στο «πώς να σκέφτονται» όχι στο «πώς να εκτελούν κάτι». Αυτό σημαίνει ότι αναθεωρούν τις απόψεις τους και σκέπτονται διαφορετικά και με προοπτική το μέλλον όσον αφορά τον ανταγωνισμό, την επιχειρησιακή στρατηγική και τον τρόπο οργάνωσης.> Πρόσθετα οι πιο πάνω συγγραφείς ερευνητές αναγνωρίζουν την αναγκαιότητα ύπαρξης στην επιχείρηση ικανοποιητικού προσωπικού που με την σειρά του θα αποδίδει και θα εκπληρώνει τον ρόλο του. Οι ανθρώπινοι πόροι με την εργατικότητα τους, το βελτιωμένο εργασιακό περιβάλλον, τον εκσυγχρονισμό των συνθηκών εργασίας, των διαδικασιών επιλογής, των μεθόδων εκπαίδευσης, των συστημάτων αξιολόγησης αλλά και των αντίστοιχων αμοιβών και ανταμοιβής γίνονται το εργαλείο της επιτυχίας στην επιχείρηση του μέλλοντος. Πρώτα οι τράπεζες αναγνώρισαν την αναγκαιότητα αυτή, δηλαδή στην επένδυση στους ανθρώπινους πόρους μέσα από την ουσιαστική διοίκηση τους ενταγμένη στην επιχειρηματική στρατηγική. Ακόμη οι επαγγελματικές πιστοποίησης αποτελούν πλέον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

Μέσα από τον ορισμό του Μάνατζμεντ φαίνεται ο ρόλος και ο σκοπός των ανθρώπινων πόρων, είναι ένας από τους κρίσιμους παράγοντες για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς) για αυτό η επένδυση στον ανθρώπινο παράγοντα πρέπει να γίνεται μακροπρόθεσμα. Σύμφωνα με τους Bacon et al, η επιχείρηση δημιουργεί ανταγωνιστικό περιβάλλον όταν έχει κάνει ορθό συνδυασμό ανθρώπινων πόρων με οργανωτικότητα. Αξίες οι οποίες υπάρχουν από την φύση τους στον άνθρωπο και οι οποίες επιτρέπουν την γρήγορη ανταπόκριση σε απειλές και ευκαιρίες του περιβάλλοντος, είναι δύσκολο και χρονοβόρο να αναπτυχθούν και είναι δύσκολο να αντιγραφούν. Σύμφωνα με τον Jim Alet, το μέγεθος της σημασίας του ανθρώπου για την επιχείρηση φαίνεται από τις διαφορετικές προσωπικότητες άρα και από τις διαφορετικές ικανότητες που έχει ο κάθε άνθρωπος οι οποίες είναι μοναδικές. Ενώ ο Fortune υποστηρίζει πως πρέπει να διατηρείται σε ψηλά επίπεδα η προσέλκυση προς μια επιχείρηση ικανών και πρωτοπόρων ανθρώπινων πόρων. Ο 'πρεσβευτής' της επιχείρησης

είναι ο εργαζόμενος που πρέπει να διαθέτει τις γνώσεις, ικανότητες, υψηλό επίπεδο αντίληψης, κατάλληλη εκπαίδευση αλλά και έμφυτα χαρακτηριστικά ικανοτήτων για να μπορεί να ανταγωνιστεί το σημερινό περιβάλλον. Πάνω σε αυτό εργάζονται όλες οι σύγχρονες πολιτικές δηλαδή στην ανάπτυξη των Τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και στην διαδικασία πρόσληψης, στελέχωσης και εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Είναι μια συνεχής προσπάθεια βελτίωσης και αναβάθμισης με νέες μεθόδους για ισχυροποίηση της θέσης του οργανισμού. Όλα τα πιο πάνω σύμφωνα με τον Kessler I., Purcell J. (1992), άμεση σχέση με το σύστημα αμοιβών αλλά και αξιολογήσεων. Η αμοιβή ίσως για τους πλείστους να είναι και καθοριστικός παράγοντας για την απόδοση τους στην εργασία. Ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση αμείβει το προσωπικό της επηρεάζει άμεσα τις εργασιακές σχέσεις. Με βάση την εμπειρία η αμοιβή πρέπει να δίκαιη ώστε ο εργαζόμενος να μπορεί να εξασφαλίζει τα προς το ζην και να αφήνει ένα περιθώριο αποταμίευσης, επένδυσης και γενικά βελτίωσης του βιοτικού επιπέδου του ατόμου. Οι αμοιβές πρέπει να εναρμονίζονται με την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας και την αύξηση των κερδών της επιχείρησης και την αύξηση του κόστους ζωής. Άρα πρέπει να υπάρχει προσαρμογή των αμοιβών με όλη την ομάδα των εργαζομένων γι αυτό κάθε εργαζόμενος πρέπει να αμείβεται με βάση τις ικανότητες του, τις γνώσεις και την προσπάθεια που καταβάλλει, να προσφέρει ασφάλεια όπως η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, σύνταξη και άλλα κοινωνικά ωφελήματα.

Πρόσθετα η αξιολόγηση πρέπει να είναι ένα κίνητρο για περισσότερη αύξηση της παραγωγικότητας, σύμφωνα με τον Dessler G. (2005), η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι βασικό και απαραίτητο εργαλείο ενός γενικού συστήματος που ονομάζεται Διοίκηση Απόδοσης και αποτελεί μια πολυσύνθετη λειτουργία της επιχείρησης η οποία εκτός από την αξιολόγηση, χρησιμοποιεί ως εργαλεία την εκπαίδευση των εργαζομένων και το σύστημα αμοιβών. Είναι ένα μέτρο ελέγχου για το στέλεχος αν έχει συμβάλει θετικά ή αρνητικά στην επίτευξη του στόχου της επιχείρησης. Είναι μια δομημένη διαδικασία που σκοπό έχει στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει την συμβολή του εργαζόμενου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Η αξιολόγηση πρέπει να προκύπτει από την σύγκριση της συνολικής

απόδοσης των εργαζομένων με κάποια πρότυπα ή συγκρίνοντας του εργαζόμενους μεταξύ τους. Η αξιολόγηση προκύπτει συγκρίνοντας την απόδοση του εργαζόμενου με κάποια πρότυπα ή συγκρίνοντας τους εργαζόμενους μεταξύ τους.

Μέσα από το επιστημονικό έντυπο Elsevier Science Ltd για την έρευνα του για το θέμα 'Building a strategy on competences' στο άρθρο αυτό εξηγείται πως η εταιρεία Baan εξελίχτηκε σε μια εταιρεία σύμβολο, που από μία εταιρεία ενός ατόμου έγινε μέσω Υπολογιστών ένα παγκόσμιο σύστημα επιχειρηματικών πληροφοριών. Αυτή η επιτυχία βασίζεται στο ότι από την ίδρυση της έλαβε πολύ σημαντικές αποφάσεις οι οποίες ήταν αντίθετες με τον κανονικό τρόπο ίδρυσης μιας εταιρείας λογισμικού. Αυτές οι αποφάσεις σχετίζονταν με την δημιουργία και αξιοποίηση των αρμοδιοτήτων των ανθρώπινων πόρων. Η εταιρεία κατάφερε να δημιουργήσει νέες ικανότητες και να επιτύχει τις δικές της ανακαλύψεις. Η εταιρεία αυτή είναι σήμερα παράδειγμα επιτυχίας που συνδυάζει την ικανότητα και την εύρεση των κινήτρων των ανθρώπινων πόρων για την ανάδειξη των ικανοτήτων τους και κατ επέκταση των ικανοτήτων της εταιρείας. (Elsevier Science Ltd, 1997).

Σε συνέντευξη του Hamel G., 1993 η οποία δημοσιεύτηκε στο επιστημονικό περιοδικό Elsevier Science κάτω από τον τίτλο 'The future for strategy', αναφέρονται οι ξεκάθαρες απόψεις του σχετικά με τις βασικές ικανότητες των εταιρειών, τον ανταγωνισμό και την ικανότητα των να επιτυγχάνουν καθώς και οι στρατηγικές που πρέπει να ακολουθούνται. Και ο οποίος τονίζει ότι ο διακοινοτικός ανταγωνισμός αποτελεί τη βάση της ορθής στρατηγικής και πως οι εταιρείες ανταγωνίζονται με τρεις τρόπους: δημιουργώντας βασικές ικανότητες που δίνουν προϊόντα και υπηρεσίες με μοναδικότητα στην λειτουργία τους, δημιουργίας μιας παγκόσμιας υποδομής διανομής και μάρκας και τέλος την δημιουργία αψεγάδιαστων προϊόντων. Οι βασικές ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτές που θα ενισχύσει και θα κρατήσουν την λειτουργικότητα της εταιρείας και θα την οδηγήσει στην διάκριση και κατ επέκταση στην κερδοφορία της στο μέλλον. Εξετάζοντας περαιτέρω τις βασικές ικανότητες των

ανθρώπινων πόρων, επισημαίνει ότι πρέπει να παρέχεται ελευθερία στον συνεργάτη για να προχωρήσει ώστε να διατηρείται η λογική της ανάπτυξης της εταιρείας αλλά να μην στηρίζεται σε στρατηγικές ‘ταιριαστές’ του ανταγωνισμού αλλά να διαμορφώνει το μέλλον της έξω από τα όρια των υφιστάμενων βιομηχανικών ορίων, μέσα από την ορθή χρήση των πόρων παρά να κατανέμονται αλόγιστα. Ενώ η επανεξέταση και επαναξιολόγηση των ανθρώπινων πόρων μπορούν να συνεισφέρουν περισσότερο την ανοδική πορεία της μέσα από τις βασικές τους ικανότητες οι οποίες θα βελτιώνονται με την συνεχούς εκπαίδευση και γνώση της τεχνολογίας.

Στο πιο κάτω άρθρο του ίδιου περιοδικού γίνεται αναφορά από τον Malin Johansson και Jan Olhager 2017, στο θέμα ‘ The impact of management leadership, πως μια εταιρεία θα αυξήσει τις εξαγωγές της από την Σουηδία παγκόσμια. Μέσα από την έρευνα αυτή εξετάζεται το μέγεθος του επηρεασμού της επέκτασης αυτής από τη γεωγραφική απόσταση. Έγινε έρευνα από 373 εργοστάσια με ερωτηματολόγιο μεταξύ 2010 με 2015 με σκοπό να εντοπιστούν ομοιότητες και διαφορές στην λήψη αποφάσεων καθώς και αποτελεσμάτων σε σχέση με το ερώτημα αν θα είναι κερδοφόρα μια πιθανή επέκταση της εταιρείας παγκόσμια. Από την έρευνα αυτή φάνηκε ότι το κόστος εργασίας θα αυξηθεί πολύ για τον λόγο ότι θα απαιτηθούν κονδύλια για το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο θα πρέπει να έχει αντίστοιχα πρόσθετα οφέλη, θα απαιτηθεί ποιότητα στην επιμόρφωση, γνώση, δεξιότητες, πρόσβαση στην τεχνολογία και εγγύτητα, όλα τα πιο πάνω θα έχουν άμεσο αντίκτυπο θετικό ή αρνητικό στις νέες μονάδες/ επιχειρήσει μετεγκατάστασης. Αποδείχτηκε ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν διαφορετικές πρακτικές στο τρόπο αντιμετώπισης του προσωπικού σε εταιρείες εξαγωγών από τις εταιρείες εισαγωγών. Αυτές οι πρακτικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν και στον κλάδο του εργοστασίου των μετασχηματισμό της κατασκευής. Η εμπειρία αυτή έδειξε επίσης ότι πρέπει να υπάρχει συνεχής έρευνα στις Σουηδικές επιχειρήσεις και γενικά σε όλες τις δραστηριότητες με σκοπό την αναδιάταξη του αποτυπώματος παραγωγής ώστε να παρθεί η ορθότερη απόφαση για την επέκταση ή όχι της εταιρείας παγκόσμια, ταυτόχρονα με την ανακατανομή των υφιστάμενων πόρων που έχουν την εμπειρία. Στο ίδιο επιστημονικό περιοδικό ο



συγγραφέας Jusoh, A, 2017 ασχολείται με το θέμα ‘Total quality management, and knowledge, Quality management and innovation’ εξετάζεται η σχέση μεταξύ του συνολικής διαχείρισης της ποιότητας και της διαχείρισης της γνώσης και ποιος ο αντίκτυπος τους στην καινοτομία των διαδικασιών στην παραγωγή των προϊόντων. Η έρευνα βασίστηκε από στοιχεία έρευνας δείγματος 190 στελεχών μονάδας και ανάπτυξης στην Μαλαισία. Χρησιμοποιήθηκε μοντέλο μέτρησης και αξιολόγησης και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ της συνολικής διαχείρισης της ποιότητας και της διαχείρισης της γνώσης στην παραγωγή ενός προϊόντος. Επίσης φάνηκε από την εμπειρική αυτή μελέτη ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της καινοτομίας και των διαδικασιών παραγωγής και του προϊόντων και δεν υπάρχει καμία μεταξύ τους αντίφαση. Η ανάλυση αυτή έδειξε ότι επιχειρήσεις που εφαρμόσα αυτό τον συνδυασμό κατάφεραν επιτυχώς και με αποτελεσματικότητα να διαχειριστούν τις δραστηριότητες τους με ένα καινοτόμο παραγωγικό τρόπο.

## **2.2 Τι είναι η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού;**

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με τις πρακτικές και τις πολιτικές που απαιτούνται για την επιμέλεια των πτυχών οι οποίες έχουν άμεση σχέση με την Διοίκηση. Πιο συγκεκριμένα ασχολούνται με την πρόληψη, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση, τις αμοιβές και την παροχή ασφαλούς ηθικού και δίκαιου περιβάλλοντος για τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης. Αυτές οι πρακτικές και πολιτικές ανάμεσα σε άλλα περιβάλλοντα και η εφαρμογή των πιο κάτω:

- Διεξαγωγή αναλύσεων εργασίας (καθορισμός της φύσης της εργασίας κάθε εργαζόμενου)
- Σχεδιασμός των αναγκών σε εργατικό δυναμικό και προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων
- Επιλογή υποψηφίων εργαζομένων
- Παροχή κατευθύνσεων και εκπαίδευσης των εργαζομένων
- Αξιολόγηση της απόδοσης
- Διαχείριση μισθών και ημερομισθίων (πώς να ανταμείβονται οι εργαζόμενοι)
- Παροχή κινήτρων και προσφορών

- Επικοινωνία (συνεντεύξεις, συμβουλευτική, εμπέδωση πειθαρχίας)

Τι πρέπει να γνωρίζει ένας μάνατζερ σχετικά με:

- Τις ίσες ευκαιρίες, την ηθική και τη θετική δράση
- Την υγεία, την ασφάλεια και την ηθική μεταχείριση του εργαζόμενου
- Την αντιμετώπιση παραπόνων και τις σχέσεις εργασίας

### **2.3 Τάσεις που Επηρεάζουν τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Σύγχρονα παραδείγματα μεγάλων επιτυχημένων εταιρειών δείχνουν ότι τα καθήκοντα του μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού ο τρόπος που εκτελούν τα καθήκοντα τους αλλάζει. Αυτό μπορεί να οφείλεται είτε στην τεχνολογία (χρήση ενδοεταιρικά δίκτυα), παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού, η απορρύθμιση, οι δημογραφικές αλλαγές και η αλλαγή της φύσης της εργασίας, καθώς επίσης και οι προκλήσεις στο μακροοικονομικό περιβάλλον.

Οι αλλαγές αυτές ασκούν πίεση στους εργαζόμενους να μειώσουν τα κόστη και να αυξήσουν την παραγωγικότητα, όταν φυσικά το προσωπικό είναι καταρτισμένο και αφοσιωμένο. Στην πράξη οι επιχειρήσεις βασίζονται στα στελέχη που Διοικούν το ανθρώπινο δυναμικό, μιλούμε πλέον για διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και όχι προσωπικού. Ακολουθεί εξέταση των τάσεων πίσω από την εξέλιξη της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού που είναι: α) Παγκοσμιοποίηση και β) τα Τεχνολογικά επιτεύγματα.

#### **α) Παγκοσμιοποίηση**

Είναι μια τάση των επιχειρήσεων να επεκτείνουν τις πωλήσεις, το καθεστώς ιδιοκτησίας και τις παραγωγικές τους δραστηριότητες σε νέες αγορές στο εξωτερικό. Θεσμοί όπως ζώνες ελεύθερου εμπορίου-συμφωνίες που μειώνουν τους δασμούς και τους εμπορικούς φραγμούς προάγουν ακόμη περισσότερο το διεθνές εμπόριο. Η διεύρυνση της παγκοσμιοποίησης οδηγεί σε αύξηση του ανταγωνισμού, ενώ ο μεγαλύτερος ανταγωνισμός αυξάνει με τη σειρά του την πίεση στις επιχειρήσεις να μετατραπούν σε οργανισμούς 'παγκόσμιου επιπέδου' δηλαδή να μειώνουν τα κόστη, να αυξάνουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων τους και να κάνουν όλες τις δραστηριότητες τους πιο αποδοτικές

και λιγότερο δαπανηρές. Τα γεγονότα αυτά πιέζουν τους εργαζομένους και τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού να καθιερώνουν πρακτικές που θα διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

### **β) Τεχνολογικά επιτεύγματα**

Ο μάνατζερ επιβάλλεται να χρησιμοποιεί όλο και περισσότερο την Τεχνολογία σε πολλές εφαρμογές που έχουν σχέση με την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Μια από αυτές τις τεχνολογικές εφαρμογές είναι η facebook-recruiting, σύμφωνα με την εφαρμογή αυτή οι εργοδότες μπορούν να ξεκινούν την διαδικασία με την πρόσθεση της καρτέλας σταδιοδρομίας, μόλις την εγκαταστήσουν αποκτούν μια ολοκληρωμένη μέθοδο προσέλκυσης εργαζομένων με ταυτόχρονη διαφήμιση των νέων θέσεων εργασίας. Στην συνέχεια αφού αναρτηθεί η κενή θέση εργασίας, ο εργοδότης μπορεί να διαφημίσει το σύνδεσμο που παραπέμπει στην συγκεκριμένη αγγελία χρησιμοποιώντας την υπηρεσία facebook Advertisements.

## **2.4 Η Σύγχρονη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-Στρατηγικός Σχεδιασμός και Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Ο σύγχρονος σχεδιασμός στην διαχείριση των ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει εννέα βασικά διαδοχικά βήματα που έχουν να κάνουν με τα πιο κάτω:

- Αναγνώριση της ευκαιρίας
- Την θέσπιση στόχων και σκοπών
- Την αποτύπωση των προϋποθέσεων
- Τον καθορισμό εναλλακτικών σχεδίων δράσης
- Την αξιολόγηση εναλλακτικών σχεδίων δράσης
- Την επιλογή σχεδίων δράσης
- Διατύπωση παράγωγων σχεδίων
- Σύνταξη προϋπολογισμών
- Αξιολόγηση και ανακύκλωση

## **2.5 Κύκλος ζωής της επιχείρησης - Σχεδιασμός**

Για την ίδρυση/ δημιουργία μιας επιχείρησης απαιτούνται κατευθυντήρια σχέδια που να επιτρέπουν την ευελιξία, καθώς οι πόροι δεν είναι δεδομένο ότι θα κρατήσουν για πάντα οι ίδιοι αλλά και οι συνθήκες είναι αβέβαιες.

Απαιτείται να υπάρχει ένα σχέδιο ανάπτυξης που να είναι εξειδικευμένο βραχυπρόθεσμα με πρωτοποριακούς και βραχυπρόθεσμούς στόχους ώστε οι στόχοι να είναι πιο συγκεκριμένοι και εφικτοί αλλά και ακριβείς και οι πόροι πιο σταθεροί.

Η ωριμότητα πρέπει να περιλαμβάνει πιο εξειδικευμένα και περισσότερο μακροχρόνια σχέδια καθώς η προοπτική της κάθε επιχείρησης είναι διαφορετική

Δεν πρέπει να υπάρχει υποχώρηση στους στόχους της εταιρείας αλλά αυτό μπορεί να γίνει μόνο για λίγο και με σκοπό να γίνει αναπροσαρμογή στις κατευθυντήριες γραμμές και τους αρχικούς στόχους και έτσι να γίνει ανανέωση και ανακατανομή των πόρων.

Για να γίνει προσέγγιση του καθορισμένου στόχου πρέπει να εφαρμόζεται διοίκηση μέσω αυτών. Δηλαδή ο προϊστάμενος και οι υφιστάμενοι να καθορίζουν από κοινού του ειδικούς στόχους απόδοσης, ενώ η πορεία επίτευξης των στόχων να εξετάζεται περιοδικά και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται να συνοδεύονται από ανταμοιβές τόσο ηθικές όσο και ηθικές.

Ο Προϊστάμενος πρέπει να μοιράζεται την 'δόξα' της επιτυχίας με τους υφιστάμενους γιατί χωρίς ομαδική δουλειά' δεν θα ήταν το ίδιο το αποτέλεσμα. Συμβάλλει στη σύνδεση στόχων απόδοσης των ατόμων και της μονάδας στην οποία ανήκουν με τους συνολικούς στόχους της επιχείρησης. Επικεντρώνει την προσπάθεια στην επιχείρηση και δίνει έμφαση στην παρακίνηση παρά στον έλεγχο, μορφοποιεί τους στόχους των τμημάτων με τους επικεφαλής τους, ορίζονται εξειδικευμένοι στόχοι με συμφωνία των μελών του τμήματος.

Αναπτύσσονται προγράμματα δράσης που προσδιορίζουν πως οι στόχοι θα επιτευχθούν τα οποία συμφωνούνται μεταξύ μάνατζερ και εργαζομένων, ενώ τα

προγράμματα δράσης υλοποιούνται, η πρόοδος στην επίτευξη των στόχων ελέγχεται περιοδικά και παρέχεται ανατροφοδότηση. Ενώ η επιτυχία στην επίτευξη των στόχων ενισχύεται με ανταμοιβές που συνδέονται με την απόδοση.

## **2.6 Λήψη Αποφάσεων**

Για την λήψη αποφάσεων πρέπει να ακολουθητέε συγκεκριμένη διαδικασία, δηλαδή η διαδικασία να ακολουθεί σειρά ενεργειών με την οποία το μάνατζμεντ να επιλύει διάφορα προβλήματα με μια συστηματική διεργασία. Τα προβλήματα δεν πρέπει να παραμένουν άλυτα ούτε να παραγνωρίζουν των υγιείς διάλογο μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων.

Το πρόβλημα πρέπει να έχει λύση που να είναι μεταξύ ιδεώδους και πραγματικών συνθηκών. Πρέπει πάντα να υπάρχει σφαιρική γνώση των γεγονότων αλλά και σφαιρική αντιμετώπιση του προβλήματος. Η απόφαση να είναι μεταξύ επιλογών μεταξύ λύσεων μέσα από δημοκρατικές πρακτικές αλλά και αξίες μεταξύ Προϊσταμένου και Υφισταμένων. Η δικτατορική εφαρμογή κάποιων αποφάσεων από Προϊσταμένους προς Υφισταμένους δεν είναι η ορθή οδός που θα καταλήξει σε ορθά αποτελέσματα αλλά αντίθετα θα δυναμιτίζει τις σχέσεις στην ομάδα που θα την οδηγεί σε μείωση της απόδοσης.

## **2.7 Που εστιάζεται το πρόβλημα του σύγχρονου μάνατζερ τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στο Δημόσιο τομέα.**

Στην σημερινή εποχή του 21<sup>ου</sup> αιώνα που παρόλο που βλέπουμε μια ανθούσα βιομηχανική επανάσταση – τεχνολογική ανάπτυξη σε όλους τους τομείς της ζωής μας, ταυτόχρονα παρατηρούμε μια φθίνουσα επαγγελματική επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων. Μία κρίση επικοινωνίας σε ανθρώπινο επίπεδο που έχει άμεσο αντίκτυπο και στο επαγγελματικό επίπεδο. Οι άνθρωποι νοιάζονται πιο πολύ για το ‘εγώ’ παρά για το ‘εμείς’ αποτέλεσμα τούτου είναι η κακή σχέση μεταξύ των ανθρώπων αλλά και μεταξύ των επαγγελματιών. Το πρόβλημα εστιάζεται να είναι πιο οξύ στον Κυβερνητικό τομέα γιατί οι άνθρωποι εκεί δεν απειλούνται με απόλυση όσοι συμπεριφέρονται αντιεπαγγελματικά. Παρατηρούμαι μια σειρά ‘αρρωστημένων’ ενεργειών και καταστάσεων επαγγελματικής επικοινωνίας η

οποία δυστυχώς για να αλλάξει περνά το ένα τρίτο του αιώνα, μέχρι δηλαδή την αφυπηρέτηση κάποιων ανθρώπων σε θέσεις κλειδιά.

Υπάρχουν κενά στον τρόπο διοίκησης, όπως έλλειψη Διοικητικού Λειτουργού ανά γραφείο ο οποίος θα ασχολείται εμπειριστατωμένα, συστηματικά και αμερόληπτα με το προσωπικό του, δεν υπάρχει υποστηρικτής εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού και αν υπάρχει μπορεί να έχει τον τίτλο αλλά να μην έχει τις ικανότητες ούτε την γνώση, δεν υπάρχει μάνατζερ έρευνας και επικοινωνίας, ενώ ο τεχνολογικός αναλφαβητισμός είναι ένα συνήθης φαινόμενο. Δεν υπάρχει συντονιστής ανθρώπινου δυναμικού, ούτε εσωτερικής ελεγκτής, φυσικά πίσω από όλα τα πιο πάνω υπάρχει η αδιαφορία του μάνατζερ προς το προσωπικό και η αδιαφορία του προσωπικού προς την Εταιρεία. Ο ενθουσιασμός της δημιουργίας στην εργασία παύει να υπάρχει όταν ο εργαζόμενος μετά το πέρας των πρώτων χρόνων το εργασιακό περιβάλλον, διαπιστώνει ότι 'τα στραβά' τα βλέπουν οι πλείστοι 'ίσια' και τα 'ίσια', 'στραβά'. Τότε, στον εργαζόμενο αυτό, αρχίζει η εσωτερική αμφισβήτηση, ένας εσωτερικός πόλεμος του νεοεισερχόμενου που ξεκινά από τον εξωτερικό περίγυρο του με αντίκτυπο στον εσωτερικό του κόσμο. Τότε αρχίζει να 'αυτοελέγχεται' και να αμφισβητεί τα πάντα για τον εαυτό του και αρχίζουν τα εσωτερικά ερωτήματα, μήπως, 'αυτός' φταίει, μήπως 'αυτός' έχει πρόβλημα και δεν αντιλαμβάνεται ορθά το εξωτερικό του περιβάλλον, κλείνεται στον εαυτό του και αναζητά 'το λάθος. Ενώ σε δεύτερη φάση αρχίζει να συνειδητοποιεί ότι δεν έχει κανένα πρόβλημα ο ίδιος αλλά είναι το ίδιο το σύστημα και το κατεστημένο που δεν αφήνει τις νέες ιδέες να διαρκέσουν ούτε τις καινοτομίες να δοκιμαστούν.

Αντίθετα ξεκινά ένας 'αόρατος πόλεμος' με 'αντιμαχόμενα στρατόπεδα' που προσπαθούν να βρουν την 'Αχίλλειο Πτέρνα' η μία της άλλης πλευράς για να την πολεμήσουν και πιο συγκεκριμένα τον πρωτεργάτη της καινοτομίας. Τότε ο 'πόλεμος' δεν θα είναι αόρατος αλλά αμείλικτος, θα του αντιπαραθέσουν τις παλιές 'καλές' πρακτικές που δεν 'έκαναν τίποτα' αλλά ήταν όλοι ευχαριστημένοι. Πού δεν έλεγε κανένας τίποτε για τις 'ατασθαλίες' σε όλα τα επίπεδα των 'Προϊσταμένων' αλλά ήταν όλοι 'άριστοι' και 'πολύ καλοί' και δεν τους ενδιέφερε η αλλαγή και η καινοτομία άρα και τώρα 'πρέπει να απαλλαχτούμε από οτιδήποτε νέο και πρωτοποριακό'. Ο Προϊστάμενος είχε τον 'σεβασμό' που δεν του άρμοζε

αλλά και μόνο του ότι ήταν Προϊστάμενος σκόρπιζε τον φόβο μέσα από τον 'άορατο πόλεμο' μέσα από τον κύκλο των αυλικών του. Ένα πόλεμο που χωρίζεται σε δύο επίπεδα τα οποία καλείται ο πρωτοπόρος νεοεισερχόμενος να απαντήσει πρώτα στον εαυτό του και μετά να το αποδείξει στους άλλους. Δηλαδή να απαντήσει στα: α) να γίνω το ίδιο με 'αυτούς' δηλαδή να τα βλέπω όλα 'ανάποδα' αλλά κατ' αυτούς φυσιολογικά ή β) να συνεχίζω να τα βλέπω όπως είναι και να τα εκθέτω όπως είναι με αποτέλεσμα να έρθω σε αντιπαράθεση με όλο το κατεστημένο;

Ο κάθε άνθρωπος με βάση το DNA του, τις δικές του αρχές, το περιβάλλον στο οποίο μεγάλωσε καθορίζουν την μετέπειτα ζωή του. Φυσικά κάθε άνθρωπος έχει κάποια χαρίσματα από τον θεό, όπως είναι η συμπόνια, η κατανόηση, ο ανθρωπισμός, η αγάπη στον πλησίον, η αλληλεγγύη, και πολλά άλλα. Εχθρός των πιο πάνω είναι η αδιαφορία, ο εγωκεντρισμός, η έχθρα, η ζήλια και τόσα άλλα θετικά και αρνητικά. Με βάση τα χαρίσματα αλλά και τα βιώματα του κάθε ανθρώπου καταφέρνει να αναπτύξει μερικά από αυτά προς το δικό του καλό και το καλό των συνανθρώπων του ή απαρνείται μερικά προς ίδιο όφελος, για την δική του μισαλλοδοξία, για την δική του 'καλή ζωή', για το γρήγορο κέρδος και την γρήγορη ανέλιξη. Η επιβεβαίωση της ανάπτυξης ή της απάρνηση των πιο πάνω φαίνονται στην καθημερινότητα του που μεγάλο μέρος της είναι και η επαγγελματική του πορεία.

Έτσι όταν το εξωτερικό περιβάλλον του νέο εισερχόμενου στο επαγγελματικό τομέα ο οποίος έχει τόλμη και θέλει να δοκιμάσει πρωτοποριακές, καινοτόμες ιδέες, είναι εχθρικό τότε πολύ σπάνια έως καθόλου δεν θα έχει συμπαράσταση από κανένα, αλλά μόνος του πρέπει να απαντήσει τα πιο πάνω και να χαράξει την δική του πορεία. Στην πρώτη περίπτωση ο δρόμος φαίνεται πιο εύκολος και πιο απλός, σίγουρα είναι ο πιο φαινομενικά εύκολος ο οποίος αν επιλεγεί θα προκαλέσει και θα προκαλεί εσωτερική αναταραχή και αγωνία που δεν θα επουλωθεί ποτέ, αλλά θα είναι μια συνεχής αγωνία που με τα χρόνια θα γίνεται ένα αβάστακτο βάρος χωρίς να αναπαύεται ποτέ η ανθρώπινη ψυχή. Θα είναι ένας δρόμος περπατημένος και επιβαλλόμενος από άλλους που θα στερεί την ανθρώπινη ελευθερία και πρωτοβουλία. Μια επαγγελματική καλουπωμένη διαδικασία που θα πνίγει κάθε ενέργεια του κάθε επαγγελματία.

Ενώ ο δεύτερος είναι ο πιο ελεύθερος ο πιο τολμηρός, ο πιο απελευθερωμένος που δίνει φτερά και αέρα ελευθερίας. Είναι ο πιο δύσκολος και ανηφορικός, είναι ο δρόμος που θα σε περάσει από χίλιες και μία αμφισβητήσεις αλλά δεν θα πάψεις ποτέ να είσαι ο εαυτός σου, γιατί ο πόλεμος δεν είναι καθαυτών η επίλυση ενός επαγγελματικού θέματος αλλά η ανθρώπινη επινόηση, επιβουλή ανθρώπου πάνω στον άνθρωπο.

Ο σύγχρονος Manager έχει πολλά πρόσωπα και 'προσωπεία'. Τα 'πρόσωπα' του Manager πρέπει να είναι δίκαια και επαγγελματικά για όλους και για όλα. Η ανθρωπιά πρέπει να είναι αναπόσπαστο κομμάτι του σύγχρονου Manager μέσα από το μέτρο και τον σεβασμό. Η καθημερινή τριβή με το προσωπικό πρέπει να είναι μέσα στα πλαίσια του επαγγελματισμού. Μπορεί ένας Δημοκρατικός Manager να καθοδηγήσει ορθά την εταιρεία του/ οργανισμού μέσα από την ορθή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Η διαχείριση αυτή πρέπει να ακολουθεί την πυραμίδα του **Maslow** δηλαδή να ικανοποιούνται πρώτα οι προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων και ακολούθως, διαβαθμισμένα να εξασφαλίζεται η επαγγελματική ασφάλεια, να προσφέρεται η αγάπη και αλληλοεκτίμηση στον κάθε υπάλληλο ξεχωριστά για όσα μπορεί να προσφέρει με βάση τις ικανότητες του, ενώ η εκτίμηση του Manager προς τους υφισταμένους να δίνεται πρώτα με την ενθάρρυνση και μετά με την οικονομική ανταμοιβή.

Εξετάζοντας την επαγγελματική πορεία των ανθρώπων, φαίνεται ότι τα πιο επαγγελματικά εργαλεία για την πρόοδο της επιχείρησης είναι η κατά πρώτον η ενθάρρυνση του προϊσταμένου και κατά δεύτερο η οικονομική ανταμοιβή. Είναι φανερό ότι αν ο υπάλληλος νιώθει ψυχική ικανοποίηση από την εκτέλεση της εργασίας του, ποτέ δεν θα σκεφτεί να εγκαταλείψει την εργασία του για παρόμοιου τύπου εργασία με περίπου την ίδια ανταμοιβή ή λίγο καλύτερη.

Ενώ αν συμβαίνει το αντίθετο δηλαδή όταν δεν υπάρχει αναγνώριση της προσπάθειας του υπαλλήλου από τον Προϊστάμενο, έστω και αν αμείβεται πολύ καλά, έστω και αν έχει πολλά οικονομικά οφέλη, σε κάποια φάση της επαγγελματικής του καριέρας όταν θα βρει την κατάλληλη ευκαιρία θα φύγει σε άλλη εργασία έστω και με λιγότερα χρήματα. Σε διαφορετική περίπτωση ο υπάλληλος αυτός θα αρρωστήσει γιατί ζει καθημερινά σε ένα αρνητικό



περιβάλλον που τον καταπιέζει ψυχικά και το ανέχεται, ενώ αν αντιδρούσε με την φυγή του θα εξασφάλιζε την ψυχική του ισορροπία και την σωματική του υγεία. Στην συγκεκριμένη περίπτωση που ο Manager είναι αυτός που έχει το πρόβλημα πρέπει άμεσα να απομακρύνεται από το εργασιακό περιβάλλον και αντικαθίσταστε από άλλον κατάλληλο.

Φυσικά στο Δημόσιο Τομέα, η ανέλιξη ή αντικατάσταση ενός Manager δεν είναι θέμα ικανοτήτων ή πρόσθετων προσώπων αλλά μια διαδικασία αρχαιότητας με κομματικά και άλλα μικροσυμφέροντα που μαστίζουν την Δημόσια Υπηρεσία και για τα οποία 'πληρώνει' κάθε φορολογούμενος πολίτης.

## **2.8 Ο ανθρώπινος παράγοντας και η πυραμίδα του Maslow**

Ο σημαντικότερος παράγοντας σε μια εταιρεία είναι ο άνθρωπος. Αν και στις περισσότερες εταιρείες θεωρείτε η ικανοποίηση του εσωτερικού κόσμου του εργαζόμενου να είναι σε δεύτερη και τρίτη μοίρα στην πραγματικότητα είναι και η κύρια αιτία της επιτυχίας ή αποτυχίας μιας επιχείρησης ενός οργανισμού. Αυτό εύκολα μπορεί να γίνει αντιληπτό από ένα έμπειρο εργαζόμενο ο οποίος έχει συγκροτημένη προσωπικότητα με εσωτερικές αναζητήσεις και εργάζεται σε αυτό το περιβάλλον με ευσυνειδησία. Βλέποντας πιο κάτω την πυραμίδα του Μάσλοου, εύκολα μπορούμε να αντιληφτούμε ότι το σημαντικότερο στοιχείο της είναι η αυτοπραγμάτωση. Δηλαδή μέσα από την αλήθεια, την ηθική, τον αυθορμητισμό, την δημιουργικότητα, την επίλυση προβλημάτων και την έλλειψη προκαταλήψεων ο εργαζόμενος δίνει μια νέα πνοή στην εταιρεία. Σε όλα αυτά μπορούμε να προσθέσουμε ίσως το πιο σημαντικό στοιχείο που είναι η 'επιβράβευση' των κόπων και μόχθων των ανθρώπων αυτών που αφοσιώνονται στην εργασία τους για ατελείωτες ώρες προσφέροντας τις γνώσεις τους, την ενεργητικότητα τους και μέρος του εαυτού τους. Η αφοσίωση στον στόχο πρέπει να επιβραβεύετε με αξιόπιστα κριτήρια χωρίς μικρότητες και μικροπολιτικές. Στις σύγχρονες κοινωνίες στις οποίες έχουμε ξεφύγει στον επαγγελματικό τομέα από το στάδιο της επιβίωσης και της ασφάλειας, η αγάπη και η αλληλοεκτίμηση μέσα στην επιχείρηση αλλά και η ολοκληρωμένη οικογενειακή ζωή δίνουν την σταθερότητα για την επιτυχία στον επαγγελματικό τομέα, έπρεπε να είχαμε ξεφύγει και από τις μικρότητες των ανθρώπων. **Φυσικά η εκτίμηση της**

προσφοράς είναι το κλειδί της εσωτερικής ώθησης του εργαζόμενου για να δημιουργήσει ακόμη περισσότερο στην εργασία του.



Εικόνα Νο.1 Πυραμίδα του Maslow

Η σύγχρονη μάστιγα για τις μικρές κοινωνίες είναι οι μικρότητες και οι μικροπολιτικές που επικρατούν της δίκαιης και αξιοκρατικής αξιολόγησης των υπαλλήλων στις επιχειρήσεις και στον Δημόσιο Τομέα, που αυτό θα τους δικαίωνε και θα τους πρόσφερε τα κίνητρα αύξησης της παραγωγικότητας και του ενδιαφέροντος τους. Είναι μια χρόνια 'μάστιγα' που σκοτώνει τα όνειρα και τις ελπίδες των επαγγελματιών, με ένα τηλεφώνημα ένας μέτριος ως κακός υπάλληλος να βρεθεί σε θέση κλειδί και να 'διοικεί' άτομα υψηλότερου μορφωτικού αλλά και νοητικού επιπέδου. Η αγανάκτηση και η αδικία προς τα άτομα αυτά 'καταδικάζει' την παραγωγικότητα αλλά και το επαγγελματικό κλίμα στην επιχείρηση/ οργανισμό. Δυστυχώς η πραγματικότητα αυτή συνεχιζόταν και συνεχίζεται στην καθημερινότητα μας και χρειάζεται πολύ δυνατά νεύρα για να μπορέσει ο σωστός επαγγελματίας να το αντέξει. Το δίκαιο είναι δύσκολο να επικρατήσει για τον λόγο ότι οι προτάσεις για νομοθεσίες είναι καλά μελετημένες ώστε νομικά να μην μπορεί κάποιος να διεκδικήσει τα αυτονόητα και αν το κάνει θα μπει σε ένα φαύλο κύκλο διαδικασιών που θα του στοιχήσει πρώτα ψυχικά και μετά υλικά.

**Το ανθρώπινο δυναμικό** είναι τα άτομα που εργάζονται σε ένα οργανισμό και κατατάσσεται σε δύο κατηγορίες, τους υπαλλήλους και του εργάτες. Οι εργάτες εκτελούν την εργασία που τους έχει ανατεθεί χωρίς να έχουν την ευθύνη της εποπτείας και της καθοδήγησης. Τα άτομα αυτά πρέπει να διοικούνται από ανώτερα στελέχη. Σε ένα οργανισμό υπάρχουν διάφορα επίπεδα διοίκησης ιεραρχίας, ξεκινώντας από το χαμηλότερο καταλήγουμε στο ψηλότερο που έχει και την γενική ευθύνη και εξουσία στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τα πρώτα επίπεδα διοίκησης ενός στελέχους μπορεί παράλληλα με τα διοικητικά τους καθήκοντα να έχουν και εκτελεστικά καθήκοντα. Όσο ανεβαίνει το επίπεδο ιεραρχίας τόσο αυξάνεται η εξουσία και η ευθύνη των στελεχών. Τα καθήκοντα αυτά μερικές φορές είναι πολύπλοκα. Για να υπάρξει καλό τελικό αποτέλεσμα πρέπει η διοίκηση συνεχώς να οργανώνει και να συντονίζει τα μέλη της. Ο προγραμματισμός και η λήψη αποφάσεων γίνεται μέσα από τους στόχους της επιχείρησης. Ενώ με την οργάνωση καθορίζεται η ευθύνη και η εξουσία των διοικητικών στελεχών και έτσι δημιουργούνται τα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Ακόμη η στελέχωση είναι η ορθή διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής του κατάλληλου προσωπικού το οποίο θα μπορεί να δεχθεί κατάλληλη εκπαίδευση και παρακίνηση. Τέλος ο έλεγχος χρησιμοποιείται για την μέτρηση του βαθμού επιτυχίας των στόχων του οργανισμού από τα διοικητικά στελέχη των διαφόρων επιπέδων.

**Η Διοίκηση** αφορά τον σχεδιασμό/ προγραμματισμό, την οργάνωση, την στελέχωση και την ηγεσία καθώς και τον έλεγχο των πόρων σε μια επιχείρηση ή ένα οργανισμό με σκοπό την επίτευξη των στόχων. Η Διοίκηση μέσω στόχων είναι η πιο ιδανική περίπτωση για επιτυχία του τελικού στόχου. Ο προϊστάμενος και οι υφιστάμενοι καθορίζουν από κοινού ειδικούς στόχους απόδοσης, ενώ η πορεία επίτευξης των εξετάζεται περιοδικά και αποτελεσματικά και αν πετύχουν συνοδεύονται με ανταμοιβές προς όλους. Η διοίκηση συμβάλλει στη σύνδεση στόχων απόδοσης των ατόμων και της μονάδας στην οποία ανήκουν με τους συνολικούς στόχους της επιχείρησης. Επικεντρώνει την προσπάθεια στην επίτευξη σημαντικών αποτελεσμάτων για την επιχείρηση. Δίνει έμφαση στην παρακίνηση παρά στον έλεγχο.

Η διοίκηση μπορεί να γίνει μέσω στόχων της επιχείρησης, του τομέα, του τμήματος και τέλος τους στόχους του ατόμου. Το ιδανικότερο θα ήταν το αντίθετο, δηλαδή να βρεθούν εκείνοι οι τρόποι ώστε οι στόχοι του ατόμου να συμπίπτουν με τους στόχους της επιχείρησης. (S.P.Robbins, 1998).

Οι αρμοδιότητες των Προϊσταμένων/ Διοικούντων ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να εστιάζεται στα πιο κάτω ώστε να υπάρχει επιτυχές αποτέλεσμα και είναι:

- Τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση
- Ένταξη των νέων ανθρώπων/ εργαζομένων στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης (αν φυσικά αυτός είναι ορθός, διαφορετικά θα είναι καταστροφικό το αποτέλεσμα αν συνεχίζεται μια λανθασμένη νοοτροπία)
- Κατάρτιση των εργαζομένων σε νέες εργασίες
- Βελτίωση της ατομικής εργασιακής απόδοσης του προσωπικού
- Επίτευξη συνεργασιών και ανάπτυξη ομαλών λειτουργικών σχέσεων
- Ερμηνεία των πολιτικών και των διαδικασιών της επιχείρησης
- Έλεγχος του εργατικού κόστους
- Ανάπτυξη των ικανοτήτων κάθε εργαζομένου
- Δημιουργία και διατήρηση υψηλού ηθικού σε κάθε τμήμα
- Προστασία της υγείας και των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων
- Ίση μεταχείριση των εργαζομένων
- Σεβασμός στην ιδιαιτερότητα των εργαζομένων
- Καταπολέμηση των διακρίσεων και του 'booin' στην εργασία

**Ο Σχεδιασμός** είναι η επιλογή των στόχων και των σκοπών και η διαμόρφωση τακτικών, στρατηγικών, πολιτικών, διαδικασιών, κανόνων, προγραμμάτων και προϋπολογισμών για την επίτευξη των στόχων και των σκοπών. Ο σχεδιασμός πάντοτε έχει εναλλακτικές λύσεις σε αδιέξοδα. Ο σχεδιασμός πρέπει να ασχολείται με το μέλλω, δηλαδή τι πρόκειται να επιτευχθεί και πως. Ακόμη ασχολείται με τις μελλοντικές επιπτώσεις των αποφάσεων που λαμβάνονται σε παρόντα χρόνο. Δεν μπορεί να εμποδίσει τις μελλοντικές εξωτερικές αλλαγές αλλά μπορεί να προσαρμοστεί και να προετοιμάσει την επιχείρηση να αντιμετωπίσει πιο ομαλά τις αλλαγές αυτές.

Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει διάφορα διαδοχικά βήματα, αναγνώριση της ευκαιρίας, θέσπιση στόχων και σκοπών, αποτύπωση των προϋποθέσεων,

καθορισμό των εναλλακτικών σχεδίων δράσης, αξιολόγηση των εναλλακτικών σχεδίων δράσης, επιλογή σχεδίων δράσης, διατύπωση παράγωγων σχεδίων, σύνταξη προϋπολογισμών και αξιολόγηση και ανακύκλωση.

Υπάρχουν διάφοροι τύποι σχεδιασμών που έχουν σχέση με την έκταση δηλαδή αν είναι στρατηγικά ή λειτουργικά, με τον χρόνο αν είναι μακροχρόνια ή βραχυχρόνια, με την εξειδίκευση αν είναι κατευθυντήρια ή εξειδικευμένη και την συχνότητα αν είναι μιας χρήσης ή διαρκής.

Ο σχεδιασμός ασχολείται και με τον κύκλο ζωής της επιχείρησης δηλαδή από την ίδρυση/ δημιουργία στον οποίο υπάρχουν τα σχέδια κατεύθυνσης που επιτρέπουν την ευελιξία καθώς οι πόροι και οι συνθήκες είναι αβέβαιες. Η ανάπτυξη του σχεδιασμού που απαιτεί εξειδικευμένα βραχυχρόνια σχέδια καθώς οι στόχοι γίνονται περισσότερο ακριβείς και οι πόροι πιο σταθεροί. Ακόμη η ωριμότητα του επιχειρηματικού σχεδιασμού είναι απαραίτητη γιατί χρειάζεται χρόνο για να κατασταλάξει. Ακόμη ο σχεδιασμός πρέπει να περιλαμβάνει και την υποχώρηση ώστε τα σχέδια να γίνονται ξανά κατευθυντήρια και βραχυχρόνια καθώς οι στόχοι αναθεωρούνται και οι πόροι ανακατανέμονται. (Κέφης, Β, 2005)

Πολύ σημαντικό στον σχεδιασμό είναι η ιεραρχία στόχων ή και ενοποίηση στόχων ώστε με την επιτυχία των στόχων στην κατώτερη βαθμίδα να ακολουθούν οι επιτυχίες των στόχων στην ανώτερη βαθμίδα, δηλαδή για να επιτύχει μια εταιρεία τους στόχους της πρέπει ο ατομικός στόχος να συνυπάρχει με τον στόχο του τμήματος και κατ' επέκταση να συμπίπτει με τον στόχο του τομέα και τον στόχο της επιχείρησης. Πως οι στόχοι με βασικά βήματα μπορούν να διοικήσουν:

- Με την μορφοποίηση των συνολικών στόχων και των στρατηγικών της επιχείρησης
- Οι βασικοί στόχοι κατανέμονται μεταξύ των τομέων και των τμημάτων
- Οι επικεφαλείς των τομέων συμφωνούν τους στόχους των τμημάτων με τους επικεφαλείς τους
- Ορίζονται εξειδικευμένοι στόχοι με συμφωνία των μελών του τμήματος

- Αναπτύσσονται προγράμματα τα οποία προσδιορίζουν τους στόχους της εταιρείας και τα οποία συμφωνούνται μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων.
- Ελέγχεται κατά διαστήματα αν τα προγράμματα έχουν υλοποιηθεί και αναλόγως παίρνονται μέτρα ανατροφοδότησης
- Η επιτυχής επίτευξη των στόχων ενδυναμώνεται με την παροχή ανταμοιβών που συνδέονται με την απόδοση.

Πάντα στον σχεδιασμό στόχο πρέπει να γίνεται εστίαση στον προσανατολισμένο αποτέλεσμα, στην ποσοτικοποίηση και μέτρηση, στον έλεγχο αν είναι προκλητική και επιτεύξιμοι, αν οι στόχοι είναι σαφείς και γνωστή σε όλους. **Η οργάνωση** είναι η καθιέρωση της δομής των ρόλων σε μια τυπικά οργανωμένη επιχείρηση.

Η οργάνωση αφορά ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων και ανάθεση των στην κατάλληλη ομάδα η οποία θα έχει τις ανάλογες εξουσίες με σκοπό να φέρει εις πέρας το έργο της μέσα από τον κάθετο και οριζόντιο συντονισμό της Διοίκησης. Υπάρχουν δύο τύποι οργάνωσης και είναι η τυπική και η άτυπη δομή οργάνωσης. Η τυπική είναι η συνειδητή και επίσημη δομή των στόχων και σκοπών των σχέσεων αρχής, ευθύνης και υπευθυνότητας των ρόλων ή των θέσεων και των καθηκόντων ή δραστηριοτήτων. Η άτυπη δομή είναι η ασυναίσθητη οργάνωση των ατόμων μέσα σε μια επιχείρηση. Είναι η δομή η οποία δεν είχε με όποιο τρόπο προϋπαρξη. Ενός ένας ευφυής διευθυντής πρέπει να έχει την ικανότητα να αναγνωρίσει την ύπαρξη της και να την μετατρέψει σε τυπική δομή οργάνωσης. Η οργάνωσης πρέπει να διεξάγεται κάτω από δύο βασικές αρχές **α) την αρχή της ενότητας των στόχων και β) την αρχή της αποδοτικότητας**. Η αρχή της ενότητας είναι μια δομή οργάνωσης που είναι αποτελεσματική εάν διευκολύνει τη συμβολή των ατόμων στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Ενώ η αρχή της αποδοτικότητας είναι μια δομή οργάνωσης που διευκολύνει την ολοκλήρωση των στόχων από τους ανθρώπους με τις ελάχιστες συνέπειες ή δαπάνες. Στην οργάνωση παρατηρούνται και δύο οργανωτικές τάσεις. Η τάση του προσανατολισμού στην εργασία προκειμένου να αντιμετωπιστεί η ανάγκη για αλλαγή και η τάση του προσανατολισμού στην ομάδα. Εδώ η βασική οργανωτική μονάδα είναι η ομάδα αντί το ένα άτομο όπως

προσδιορίζεται στην παραδοσιακή ιεραρχική οργάνωση. Συνοψίζοντας τα κύρια οργανωτικά βήματα επικεντρώνονται στα:

- Διατύπωση των στόχων και σκοπών
- Διατύπωση των παραγόντων που θα στηρίξουν τους στόχους αυτούς
- Προσδιορισμός και ταξινόμηση των απαραίτητων δράσεων για να είναι οι στόχοι και οι σκοποί εφικτοί.

**Η Στελέχωση** έχει τον σημαντικότερο ρόλο γιατί είναι η διαχείριση της δομής της οργάνωσης μέσα από τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού, την αξιολόγηση του προσωπικού αλλά και το σύστημα και την διοίκηση των αμοιβών που θα φέρει την πρόοδο. Σκοπός του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού είναι η απόκτηση και διατήρηση του κατάλληλου προσωπικού όπως και η μέγιστη αξιολόγηση και διοίκηση του. Επίσης κατά τις φάσεις της εκπαίδευσης και ανάπτυξης πρέπει να γίνεται κατάλληλη διάγνωση των αναγκών, τον καθορισμό των στόχων εκπαίδευσης, τον σχεδιασμό προγραμμάτων εκπαίδευσης, την υλοποίηση προγράμματος και τέλος στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Κρίσιμοι παράγοντες κατά την αξιολόγηση είναι η αντικειμενικότητα, η απλότητα και σαφήνεια και η αποδοχή. Υπάρχουν φυσικά και εκείνοι οι παράγοντες που επηρεάζουν το σύστημα αμοιβών όπως είναι οι πολιτικοί περιορισμοί, η προσφορά και η ζήτηση αλλά και η δράση των συνδικαλιστικές οργανώσεις. (Κέφης. Β, 2005)

**Η ηγεσία** είναι αυτή που θα καθοδηγήσει, θα ενθαρρύνει, θα κινητοποιήσει τους συμμετέχοντες στην οργάνωση ώστε να αποδώσουν τα μέγιστα με ζήλο και εμπιστοσύνη βάση των μέγιστων ικανοτήτων τους. Η κατάλληλη ηγεσία φέρνει τα καλύτερα αποτελέσματα. Η ηγεσία είναι η τέχνη της εξασφάλισης ότι οι υφιστάμενοι ενεργούν και ολοκληρώνουν τις υποχρεώσεις τους με ζήλο και αυταπάρνηση. Στοιχείο κλειδί της ηγεσίας είναι η εύρεση εκείνων των κατάλληλων κινήτρων ώστε οι υφιστάμενοι να εμπνευστούν και να αποδώσουν τα μέγιστα. Δηλαδή να βρεθεί ένας τρόπος ώστε ο υφιστάμενος να υποκινηθεί και να φέρει εις πέρας το σχέδιο δράση της εταιρείας. Πολλοί είναι οι μέθοδοι παρακίνησης, μερικοί από αυτούς είναι οικονομικοί και μερικοί μη οικονομικοί.

Οι μη οικονομικοί είναι ο επανασχεδιασμός εργασίας, η ποιοτικοί κύκλοι, η αναγνώριση / ενθάρρυνση και η δια βίου μάθηση. Ένας ικανοποιημένος υπάλληλος σίγουρα μπορεί να προσφέρει πολύ περισσότερα στη εταιρεία από ένα 'δυστυχισμένο', 'μίζερο' υπάλληλο. Επιστημονικά εξάγεται αυτό μέσα από την βασικότερη πυραμίδα αναγκών του Maslow (πυραμίδα αναγκών). Η οποία προσδιορίζει τις ανάγκες που πρέπει να ικανοποιούνται για να είναι ο εργαζόμενος ικανοποιημένος και αυτές είναι: α) φυσιολογικές/ βασικές ανάγκες όπως το φαγητό, το νερό, ο αέρας και ένδυση, β) η ανάγκη για ασφάλεια και υγεία στην εργασία, γ) άλλες ανάγκες όπως η κοινωνική αποδοχή όπως οι κοινωνικές σχέσεις, η φιλία και η αγάπη μεταξύ των συναδέλφων, δ) η ανάγκη αυτοεκτίμησης δηλαδή να μπορεί να προβάλλει την ατομικότητα του, τις δικές του αξίες και αρχές καθώς και την αυτονομία του, ε) ανάγκες αυτοπραγμάτωση, ανάγκες δηλαδή οι οποίες κάνουν το άτομο να νιώθει ολοκληρωμένο μέσα από την εργασία ευτυχισμένο. (Κέφης. Β, 2005)

Υπάρχουν διάφορες σχολές/ θεωρίες σχετικά με τον τύπο του ηγέτη που μπορεί να ανταποκριθεί στα πιο πάνω και συνοψίζονται στα: χαρακτηριστικά, στην συμπεριφορά και στην κατάσταση. Προσπάθεια εύρεσης εκείνων των κοινών χαρακτηριστικών που μπορεί να επιλεγεί ο κατάλληλος ηγέτης, ακόμη τον προσδιορισμό εκείνων των εξωτερικών παραγόντων δηλαδή την συμπεριφορά του ατόμου σε σχέση με ένα άγνωστο εξωτερικό περιβάλλον και τέλος η θεωρία που προσπαθεί να μελετήσει την συμπεριφορά του ηγέτη σε ένα υφιστάμενο περιβάλλον.

Υπάρχει φυσικά και η θεωρία του χαρισματικού ηγέτη, ο οποίος αναδεικνύεται μέσα από βιογραφικές αναλύσεις ηγετών του παρελθόντος και του παρόντος. Τα κύρια γνωρίσματα του χαρισματικού ηγέτη είναι η αυτογνωσία/ αυτοπεποίθηση, επικοινωνία, έχει όραμα και νιώθει την ευθύνη της αποστολής.

Φυσικά υπάρχουν και άλλοι τύποι ηγετών, είναι ο αυταρχικός, ο δημοκρατικός/ενθαρρυντικός και ο ελεύθερος. Ο αυταρχικός ηγέτης είναι αυτός που διατάζει και αναμένει τη συνολική συμφωνία, είναι δογματικός και θετικός.



Ο δημοκρατικός είναι βασισμένος στην υπόθεση ότι οι υφιστάμενοι θέλουν να συμμετέχουν ενεργά σε θέματα που τους αφορούν, θεωρώντας ότι είναι μέρος της οργάνωσης. Ο ελεύθερος ουσιαστικά παραιτείται της λήψης απόφασης και γίνεται σύμβουλος. Αποτέλεσμα τούτου οι υφιστάμενοι διαχειρίζονται και ο διευθυντής ακολουθεί.

Μια άλλη θεωρία του McGregor χωρίζεται σε δύο είδη ανθρώπων χ και ψ. Οι άνθρωποι χ είναι από την φύση τους είναι σκνηροί για αυτό ο ηγέτης οφείλει να τους ελέγχει και να τους αναγκάζει να εργάζονται. Ενώ οι άνθρωποι ψ είναι εργατικοί και ο λόγος του ότι δεν είναι παραγωγικοί οφείλεται στον ηγέτη που δεν τους αφήνει ελεύθερους να δημιουργήσουν. Με αυτή την θεωρία θεωρείται ότι οι ορθές διοικητικές πρακτικές είναι η συστηματική αξιολόγηση της απόδοσης, η ορθή ανάπτυξη του συστήματος των μισθών, την διανομή των κερδών και την συμμετοχή στην διοίκηση.

### **Η σημασία των ηγετικών ικανοτήτων στην διαχείριση έργων**

Με βάση την άποψη του Σολωμού. Α, 2018, οι προκλήσεις του σύγχρονου επαγγελματία Manager στην διαχείριση των έργων είναι πάρα πολλές και ποικίλες που με ανάλογες ενέργειες θα έχει τα κατάλληλα αποτελέσματα αρνητικά ή θετικά.

Ωστόσο οι σύγχρονη περιορισμοί στη διαθεσιμότητα των πόρων και οι ρυθμοί με τους οποίους ένας οργανισμός πρέπει να ανταποκρίνεται στις αλλαγές είτε αυτές οφείλεται στην τεχνολογία ή τις μεταβολές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος οδήγησαν στην ανάπτυξη προτύπων διαχείρισης έργων καθώς και χρήσιμων τεχνικών και εργαλείων.

Αν και η δομημένη διαχείριση έργων βελτιώνει την αποτελεσματικότητα, έχει αποδειχθεί ότι οι ηγετικές ικανότητες του διαχειριστή ενός έργου αποτελούν κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία ενός έργου.

Οι οργανισμοί θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη σημασία στην ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων και της συναισθηματικής νοημοσύνης των διαχειριστικών έργων.

Ένας διαχειριστής έργου θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει τις διαφορετικές προσωπικότητες ώστε να οργανώνει μια λειτουργική ομάδα

έργου, να ενθαρρύνει τη δημιουργία κατάλληλων δυνατοτήτων εντός της ομάδας και να διαχειρίζεται προβλήματα ή κρίσεις που θα προκύψουν. Η πρόκληση για τους διαχειριστές έργων είναι μεγάλη, αφού πρέπει να κρατήσουν το βλέμμα τους στο τελικό παραδοτέο του έργου, αλλά ταυτόχρονα να διαχειριστούν τις δυναμικές των ομάδων τους και αυτές που ασκούνται από τους εμπλεκόμενους, παραμένοντας μέσα στους περιορισμούς του έργου και διατηρώντας τις απαραίτητες για την επιτυχία ισορροπίες. Ο ηγετικός ρόλος ενός διαχειριστή έργου μπορεί να ενισχυθεί ακολουθώντας μερικά απλά βήματα. (Σολωμού. Α, 2018)

### **α) Χαράξετε από νωρίς πορεία**

Η δημοσιοποίηση της πορείας του έργου, χωρίς απαραίτητα να υπάρχουν όλες οι λεπτομέρειες, βοηθά τους εμπλεκόμενους στο έργο να δουν μακριά και να νιώσουν μεγαλύτερη σιγουριά και ασφάλεια γνωρίζοντας τι θα αντιμετωπίσουν. Σε αντίθετη περίπτωση ενισχύεται η αβεβαιότητα και παράλληλα η απροθυμία για ανάλυση καθηκόντων και ευθυνών. Όπως ένας οργανισμός καθορίζει το μακροπρόθεσμο όραμα του, έτσι και ο ηγέτης του έργου καθορίζει από νωρίς το όραμα του για το έργο. (Σολωμού. Α, 2018)

### **β) Καθορίστε ρόλους**

Η παράληψη καθορισμού των ρόλων και ευθυνών θα οδηγήσει σε υποκειμενικές ερμηνείες και αποφυγή ανάληψης ευθυνών. Με την ξεκάθαρη αναφορά στους ρόλους στην αρχή του έργου και ακολούθως τη λεπτομερή περιγραφή τους, αποφεύγονται παρεξηγήσεις, μειώνετε σε σημαντικό βαθμό οι ανάγκες επικοινωνίας και εξοικονόμηση χρόνου. (Σολωμού. Α, 2018)

### **γ) Εμπιστοσύνη**

Όταν η ομάδα βρίσκεται στο στάδιο υψηλής απόδοσης αναθέστε εργασίες στα άτομα και δώστε τους τη ευχέρεια να πάρουν και ίδιοι αποφάσεις, αποδεικνύοντας τους έτσι ότι εμπιστεύεστε τις γνώσεις και τις ικανότητες τους. Αυτό θα βοηθήσει στην αυτοεκτίμησή τους και τα τους παρακινήσει για να πετύχουν υψηλότερες στόχους. Παράλληλα, ανταποκριθείτε άμεσα και

αποτελεσματικά όταν ζητήσουν τη βοήθεια σας και προσφέρεται τους ότι χρειάζονται για να πετύχουν τους στόχους τους. (Σολωμού, Α, 2018)

#### **δ) Ουσιαστικές συναντήσεις**

Οι συναντήσεις σε προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα βοηθούν στη διατήρηση υψηλών επιδόσεων στις ομάδες έργων. Ειδικά ομάδες οι οποίες είναι διεσπαρμένες γεωγραφικά είναι καλό να συναντιούνται κάτω από την ίδια στέγη σε προγραμματισμένα τακτά διαστήματα, κατά τη διάρκεια της εξέλιξης του έργου και όχι απαραίτητα για εργασία αλλά και για ποιοτικό χρόνο συναναστροφής, για εκπαίδευση ή για οποιοδήποτε είδος δραστηριότητας, η οποία θα ενισχύσει τους δεσμούς της ομάδας. Για τον προγραμματισμό συναντήσεων αξιολόγησης της κατάστασης του έργου θα πρέπει να ακολουθούνται οι καλύτερες πρακτικές ώστε να αποφεύγεται η σπατάλη χρόνου ή όποια πιθανότητα να έχει επιπτώσεις στο ηθικό της ομάδας. Αρκετές ημέρες πριν τη συνάντηση θα πρέπει να σταλούν στην ομάδα και τους εμπλεκόμενους που θα παρευρεθούν στη συνάντηση όλες οι πληροφορίες για την κατάσταση του έργου μαζί με την ατζέντα της συνάντησης, αυτό γίνεται για καλύτερο προγραμματισμό όλων των εμπλεκόμενων φορέων ώστε να επιλυθούν τυχόν προβλήματα διαδικαστικού ή άλλου χαρακτήρα, ακόμη να διευκολυνθεί η προσαρμογή χρονοδιαγραμμάτων ή και άλλων παραμέτρων του έργου και να ανατεθούν νέα καθήκοντα. (Σολωμού, Α, 2018)

#### **ε) Καλό πλάνο έργου**

Όπως έχουν πει πολλοί Manager, στην διοίκηση έργων 'ένα πλάνο δεν είναι τίποτα, αλλά ο προγραμματισμός είναι το παν', έτσι και στα έργα ένας δυναμικός ηγέτης έχει προγραμματίσει στο μέγιστο βαθμό που μπορεί με βάση τις διαθέσιμες πληροφορίες και είναι έτοιμος να αντιμετωπίσει τα απρόβλεπτα ενός έργου. Ακόμη και αν δεν υπάρχει εκ των προτέρων όλη η απαραίτητη πληροφόρηση για έναν πλήρη προγραμματισμό ή ακόμη και αν θα χρησιμοποιήσετε έναν ευέλικτο κύκλο ζωής έργου, το οποίο θα ενημερώνεται και θα βελτιώνεται καθώς θα αυξάνεται οι διαθέσιμες πληροφορίες. Ο προγραμματισμός επιτρέπει στον διαχειριστή έργου να ηγηθεί παραδειγματικά

και να δώσει αυτοπεποίθηση στην ομάδα του. Ο συντονισμός των εργασιών και των πόρων του έργου είναι σημαντικός για να αποφύγουμε υπεραναθέσεις ή αυτοαναθέσεις εργασιών οι οποίες πιθανό να οδηγήσουν στην καθήλωση του ηθικού μιας ομάδας και το χειρότερο από όλα στην απώλεια εμπιστοσύνης προ τον διαχειριστή του έργου. (Σολωμού. Α, 2018)

## **2.9 Γιατί η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική για κάθε μάνατζερ:**

Για να απαντήσουμε στο ερώτημα αυτό πρέπει να κάνουμε αναφορά στα **λάθη** που αφορούν τη διαχείριση του προσωπικού και τα οποία κανείς δεν θα ήθελε να κάνει κατά την άσκηση των διοικητικών του καθηκόντων. Δηλαδή κανείς δεν θα ήθελε να:

- Οι εργαζόμενοι του να μην δουλεύουν με τον πλέον αποδοτικό τρόπο
- Λάθος επιλογή ατόμων για συγκεκριμένη εργασία
- Η αντιμετώπιση συνεχών εναλλαγών στο προσωπικό
- Να έχει να αντιμετωπίσει την αδιαφορία των υπαλλήλων
- Να έχει να αντιμετωπίσει τις διακρίσεις σε δικαστήρια
- Την αντιμετώπιση μη ορθών πρακτικών σε σχέση με τους υφιστάμενους νόμους σε σχέση με την ασφάλεια και υγεία στην εργασία
- Η έλλειψη εκπαίδευσης να υποσκάπτει την αποτελεσματικότητα στην εργασία
- Να εφαρμόζει μη δίκαιη πρακτική εργασίας

Τα πιο πάνω λάθη είναι τα πιο συνήθεις και είναι αυτά που οδηγούν σε μη ικανοποιητικά αποτελέσματα στα έσοδα της εταιρείας / οργανισμού δηλαδή η επιλογή του ακατάλληλου προσωπικού αλλά και η έλλειψη κατάλληλου προγραμματισμού, οργάνωσης ή μεθοδολογίας οδηγού στην αποτυχία της Διοίκησης.

Ενώ βλέπουμε επιτυχημένους μάνατζερ να θεωρούνται επιτυχημένοι ακόμα και χωρίς να έχουν τον κατάλληλο προγραμματισμό, οργάνωση ή μεθοδολογία αλλά πέτυχαν γιατί είχαν την ικανότητα να προσλάβουν τους κατάλληλους ανθρώπους για τις κατάλληλες θέσεις, είχαν την ικανότητα να τους κινητοποιήσουν, να τους αξιολογήσουν και να τους εξελίξουν. Η επίτευξη

θετικών αποτελεσμάτων είναι η πεμπτουσία τις διοίκησης και ότι ως μάνατζερ πρέπει να φτάνει σε εκείνα τα αποτελέσματα μέσα από τους ανθρώπους. Η διαπίστωση αυτή έμεινε αναλλοίωτη από την πρώτη μέρα της δημιουργίας του μάνατζερ μέχρι σήμερα. Επίσης έχει **ξεπεραστεί** ο μύθος ότι η ανάσχεση της ανάπτυξης προκαλείται από την ύπαρξη των κεφαλαίων και έχει αποδεικτική ότι η ανάσχεση της ανάπτυξης υπόκειται πλέον στους εργαζόμενους και στην ικανότητα της επιχείρησης να προσελκύσει και να διατηρήσει ένα καλό εργατικό δυναμικό. Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις ξεκινούν με καλές ιδέες, δυναμισμό και ενθουσιασμό και δεν σταματούν στην πορεία λόγω έλλειψης χρηματοδότησης αλλά επειδή αυτές δεν μπορούν να διατηρήσουν ένα αποτελεσματικό και ενθουσιώδες εργατικό δυναμικό, αυτό το γεγονός γίνεται αναγκαίο όλο και πιο πολύ στις μέρες μας. Η κύρια αιτία που ο ενθουσιασμός αυτός σταματά με το πέρας των χρόνων είναι ο αναξιοκρατικός τρόπος αξιολόγησης, αλλά και η ρουτίνα στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας τους.

## **2.10 Αναξιοκρατικός Τρόπος Αξιολόγησης**

Η μάστιγα της σύγχρονης εποχής στην εργασία είναι η αναξιοκρατία που επικρατεί στον τρόπο αξιολόγησης των εταιρειών κυρίως στην Κύπρο και στην Ελλάδα. Δηλαδή η διαδικασία αξιολόγησης, ο τρόπος συμπεριφοράς των Προϊσταμένων προς τους υφισταμένους εξακολουθεί να μην είναι δημοκρατικός ούτε αξιόπιστος αλλά το χειρότερο δεν είναι επαγγελματικός. Οι διαδικασίες αξιολόγησης τόσο στον ιδιωτικό τομέα όσο και στον κυβερνητικό τομέα διακατέχονται από ρουσφετολογία και εγωκεντρισμό. Στον Κυβερνητικό τομέα τα πράγματα είναι χειρότερα και πιο άγρια από ότι στον ιδιωτικό τομέα, οι αξιολογήσεις των υπαλλήλων δεν γίνονται με βάση την ουσιαστική συνεισφορά των υπαλλήλων, την πρόσθετη μόρφωση, την παιδεία και τις ικανότητες των υπαλλήλων αλλά με βάση κάποιων τυποποιημένων 'σχεδίων υπηρεσίας' τα οποία προκατασκευάζονται από άτομα που είναι προσκολλημένα σε κόμματα και οργανώσεις που ικανοποιούν τα μικροσυμφέροντα και τις μικροπολιτικές. Είναι με τέτοιο τρόπο συνταγμένα και διαμορφωμένα που εξυπηρετούν μόνο τους 'λίγους' και τους 'τυχερούς', όσους δηλαδή ανήκουν στα συγκεκριμένα κόμματα και οργανώσεις. Το ίδιο το σύστημα χολώνει τις διαδικασίες

αξιολόγησης γιατί όλοι είναι 'εξαιρετοί' και κανένας δεν είναι μέτριος ή κακός. Αυτός ο φαύλος κύκλος των αξιολογήσεων πέρασε και περνά από μια Κυβέρνηση στην άλλη με εναλλαγή μόνο ατόμων αλλά όχι νοοτροπιών.

Στην σημερινή εποχή που ζούμε όπου οι νέοι δεν έχουν ένα αποκούμπι για να τους στηρίξει και να προχωρήσουν στην επαγγελματική τους πορεία και κατ'επέκταση δεν προχωρούν ούτε στην προσωπική τους ζωή.

Ήρππει οι νεότεροι να δώσουν στους γηραιότερους Δημόσιους Υπαλλήλους την τελευταία ευκαιρία για προαγωγή για να φύγουν με περισσότερα χρήματα και μεγαλύτερες συντάξεις και οι νεότεροι έστω και πιο προσοντούχοι να κάνουν υπομονή μέχρι τις επόμενες προαγωγές, ίσως φανού πιο τυχεροί, ίσως βρουν κανένα συγγενή σε ψηλές θέσεις του κράτους να τους βοηθήσει'.

Όλα τα πιο πάνω είναι τακτικές που καταστρέφουν όνειρα και φιλοδοξίες των νέων που αγωνίζονται στα Πανεπιστήμια για δύο και πλέον Τίτλους σπουδών. Που στο τέλος καταλήγουν να έχουν Προϊστάμενους τους άτομα με πιο χαμηλό μορφωτικό επίπεδο γιατί αυτοί είχαν την τύχη να έχουν συγγενείς την κατάλληλη στιγμή σε θέσεις κλειδιά.

Δυστυχώς οι τακτικές αυτές είναι συνηθισμένο φαινόμενο και το οποίο δεν παρέρχεται με την αλλαγή Πολιτικών, αλλά συνεχίζεται και πολλαπλασιάζεται με το πέρασμα των χρόνων.

**Ο έλεγχος** είναι η μέτρηση και η διόρθωση την απόδοσης των δραστηριοτήτων των υφιστάμενων, προκειμένου να επιβεβαιωθεί ότι οι επιχειρηματικοί στόχοι/σκοποί μπορούν να ολοκληρωθούν. Ο έλεγχος είναι πολύ σημαντικός γιατί όταν είναι μετρήσιμος και διορθωτικός στα διάφορα στάδια της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Συνήθως βασίζεται στα σχέδια να είναι σαφή, πλήρη και ενσωματωμένα, η δομή της οργάνωσης να είναι σαφής, πλήρης και ενιαία ενώ ο ρόλος και οι σχέσεις της αρχής να είναι καθορισμένες.

Τα ορθά βήματα του ελέγχου είναι μέσα από την καθιέρωση προτύπων, την μέτρηση της απόδοσης με βάση αυτά τα πρότυπα και την διόρθωση των αποκλίσεων από τα πρότυπα.

Οι απαιτήσεις για επαρκή έλεγχο φαίνεται από την απεικόνιση της φύσης και της ανάγκες των δραστηριοτήτων, να αποτυπώνει τις αποκλίσεις από τα σχέδια, να είναι προληπτικός και προσανατολισμένος στο μέλλον, να εντοπίζει τις αποκλίσεις στα κρίσιμα ή στρατηγικά σημεία, να είναι αντικειμενικός, να είναι ευέλικτος, να είναι σύμφωνος με τη δομή οργάνωσης, να είναι οικονομικός, να είναι κατανοητός και να οδηγεί σε διορθωτικές ενέργειες.

**Λήψη αποφάσεων:** η λήψη αποφάσεων ακολουθεί μια σαφής διαδικασία ώστε να αποφεύγονται λάθη. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με μια σειρά ενεργειών με την οποία ο Διευθυντής/ Αρχηγός επιλύει διάφορα προβλήματα με μια συστηματική διεργασία. Πρώτα εστιάζει το πρόβλημα και το αντιπαραθέτει μεταξύ του ιδεώδες και των πραγματικών συνθηκών στην πορεία παίρνει εκείνη την απόφαση η οποία είναι η εναλλακτική λύση.

**Οι αποφάσεις χωρίζονται σε κατηγορίες που αυτές είναι:** αποφάσεις στρατηγικές, διαχειριστικές και λειτουργικές. Οι στρατηγικές αποφάσεις παίρνονται από την διοίκηση και αφορούν τους στόχους και τους σκοπούς του οργανισμού. Οι διαχειριστικές αποφάσεις παίρνονται από τα μεσαία στελέχη και αφορούν διαδικασίες ή τακτικές για την υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων, οι οποίες είναι συγκεκριμένες και σαφείς και προσανατολίζονται στην δράση. Ενώ οι λειτουργικές αποφάσεις αφορούν καθημερινές λειτουργίες που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα εκτελούνται οι διάφορες λειτουργικές, διαχειριστικές αποφάσεις με τον αποδοτικότερο και πιο αποτελεσματικό τρόπο.

**Τι είναι στρατηγική;** Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιεί τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων. (Jonson G.,K Scholes and Whittington, 2008).

Τα κύρια χαρακτηριστικά της στρατηγικής είναι η προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της διάταξης των πόρων, ο καθορισμός του εύρους δραστηριοτήτων αλλά και της κατεύθυνσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα και η ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και η ικανοποίηση των προσδοκιών των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.

Στόχοι της στρατηγικής ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι να κατανοήσουμε τις αλλαγές στο περιβάλλον, ποιες από αυτές και με ποιο τρόπο αυτές επηρεάζουν την επιχείρηση και η επιχείρηση ανταποκρίνεται στις αλλαγές αυτές. Υπάρχει φυσικά και το εξωτερικό μακρο περιβάλλον το οποίο αποτελείται από το οικονομικό, το τεχνολογικό, το πολιτικό-νομικό, το κοινωνικό-πολιτικό, το δημογραφικό και το παγκόσμιο περιβάλλον.

Ο σημαντικότερος παράγοντας στην δημιουργία ενός επιτυχημένου τομέα-επιχείρησης από την αρχή είναι κατά κύριο λόγο η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με τις πρακτικές και πολιτικές που απαιτούνται για την επιμέλεια των πτυχίων οι οποίες από το σύνολο των καθηκόντων της διοίκησης αφορούν θέματα προσωπικού. Είναι δηλαδή η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, οι αμοιβές η εξασφάλιση ασφαλούς, ηθικού και δίκαιου περιβάλλοντος για τους εργαζόμενους της.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

# Μάνατζμεντ

### 3.0 Ορισμός του Μάνατζμεντ

Μάνατζμεντ είναι το σύνολο των ενεργειών –λειτουργιών, όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση- ηγεσία και ο έλεγχος για την επίτευξη των στόχων. Καθοριστικό ρόλο έχουν οι εργαζόμενοι για να επιτευχθεί ο στόχος της επιχείρησης/ οργανισμού, άρα απαιτούνται οι εργαζόμενοι να έχουν τις κατάλληλες ικανότητες αλλά και ο Μάνατζερ να έχει εκείνες τις ικανότητες ώστε να ‘χειριστεί’ αυτούς τους ανθρώπους αποτελεσματικά ώστε να αποδώσουν τον καλύτερο τους εαυτό.

Με βάση τους Steawart. D, 1967 και Koontz. D, 1989 το ‘μάνατζμεντ είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω των (άλλων) ανθρώπων’.

Σε κάθε επιχείρηση ή σε κάθε οργανισμό ανεξαρτήτως μεγέθους και αντικείμενο δραστηριοτήτων πρέπει το μάνατζμεντ να γίνεται από εξειδικευμένα άτομα τα οποία θα εφαρμόζουν συγκεκριμένες γνώσεις, αρχές και να έχουν ανάλογα αξιώματα (επιστημονικές γνώσεις, τεχνικές) και να βρίσκονται σε θεσμοθετημένες θέσεις. Το σύνολο αυτών των ατόμων αποτελούν το μάνατζμεντ.

### 3.1 Λειτουργίες του Μάνατζμεντ

**Προγραμματισμός:** μέσα από τον προγραμματισμό καθορίζονται οι στόχοι και διαμορφώνονται τα σχέδια δράσης για την επίτευξη τους, λαμβάνονται υπόψη οι περιορισμοί και οι ευκαιρίες που υπάρχουν στο περιβάλλον- εσωτερικό και εξωτερικό της επιχείρησης.

**Οργάνωση:** Γίνεται καταμερισμός της εργασίας (κατανομή υλικών) και πόρων, ανάθεση εργασιών σε άτομα και καθορισμός των σχέσεων εξουσίας και ευθύνης.

**Διεύθυνση- Ηγεσία:** Μέσα από την Διεύθυνση και Ηγεσία κατευθύνονται και επιβλέπονται οι εργαζόμενοι και επηρεάζουν την συμπεριφορά τους μέσω του συστήματος και των διαδικασιών παρακίνησης, επικοινωνίας, διαμόρφωση οράματος, κουλτούρας και εργασιακού κλίματος και διευθέτησης συγκρούσεων.

**Έλεγχος:** Είναι ο έλεγχος αποτελεσμάτων, συστημάτων, διαδικασιών και εργαζομένων για τη διαπίστωση του βαθμού επίτευξης των προγραμματισθέντων και την ανάλυση διορθωτικών δράσεων.

Όλα τα πιο πάνω δεν εκτελούνται κατά ανάγκη με την πιο πάνω σειρά, αλλά ξεκινώντας κάποιος ένα νέο τμήμα/ μια επιχείρηση/ ένα οργανισμό πρέπει να ξεκινά από την οργάνωση ή τον συμβατικό έλεγχο και θα συνεχίσει με τα επόμενα στάδια. Φυσικά είναι ευνόητο ότι μια λειτουργία επηρεάζει την άλλη και δημιουργεί τις προϋποθέσεις ή αιτίες για να ασχοληθεί το στέλεχος λιγότερο ή περισσότερο ώστε να το 'φέρει' στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Στόχος λοιπόν της διοίκησης του κάθε οργανισμού/ τμήματος είναι η εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της, δηλαδή να επιτυγχάνονται τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα αλλά ταυτόχρονα να γίνονται με αποδοτικό τρόπο.

Δηλαδή στόχος της σημερινής επιχείρησης είναι η χρήση όσο τον δυνατό λιγότερο πόρων με το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Η αποτελεσματικότητα είναι το δεύτερο ζητούμενο για κάθε επιχείρηση ή τμήμα αυτής ή ακόμη και για μια μεμονωμένη ενέργεια. Δηλαδή είναι ένα μέτρο για να φανεί ότι το Μάνατζμεντ της συγκεκριμένης επιχείρησης ενεργεί ορθά.

### **3.2 Έννοια και ορισμός του Προγραμματισμού**

Ο προγραμματισμός είναι η σημαντικότερη ενέργεια στην έναρξη της διαδικασίας για δημιουργία ενός νέου τμήματος/ οργανισμού. Στην βάση αυτής της προ-γραφής με τη σημασία 'επισημαίνω και γράφω εκ των προτέρων' θα στηριχθούν και θα ακολουθήσουν οι λειτουργίες της

Οργάνωσης, της Διεύθυνση- Ηγεσίας και του Ελέγχου. Ως σύνολο επί μέρους ενεργειών- βήματα ο προγραμματισμός ορίζεται ως διαδικασία καθορισμού στόχων, προσδιορισμού ενεργειών και ανάπτυξης σχεδίου δράσης για συγκεκριμένο χρόνο, ώστε να επιτευχθούν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Δεν είναι μια διαδικασία με συγκεκριμένη αρχή και τέλος, ξ οποία γίνεται σε κάποια χρονική στιγμή. Είναι μια συνεχής διαδικασίας, η οποία αντανακλά και προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Ο προγραμματισμός είναι μια κυρίως νοητική διαδικασία, της οποίας το αποτέλεσμα είναι το σχέδιο, δηλαδή η μεθοδική και υπολογισμένη στο χρόνο αποτύπωση του τρόπου δράσης. Η ουσία του προγραμματισμού έγκειται στο σχέδιο, αυτό είναι μια καθημερινή ανάγκη του ανθρώπου η οποία γίνεται συνειδητά ή ασυνείδητα. Η ανάγκη αυτή είναι απαραίτητη για τον κάθε άνθρωπο πόσο μάλλον για την επιχείρηση ή το νέο πρότυπο τμήμα/ οργανισμό. Φυσικά οι στόχοι μιας επιχείρησης είναι σύνθετοι και απαιτούνται ενέργειες αλλά και η συμμετοχή πολλών ατόμων. Η όλη διαδικασία του προγραμματισμού ξεκινά με τον καθορισμό στόχων. Ως στόχος ορίζεται η κατάσταση στην οποία επιθυμεί το άτομο, μια ομάδα, η επιχείρηση ή τμήμα αυτής στο μέλλον, δηλαδή είναι συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Στη περίπτωση των επιχειρήσεων τους στόχους που θα οριστούν από την αρχή για να ολοκληρωθούν ορίζονται από την αρχή και εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες. Για τον λόγο αυτό πρέπει οι εργαζόμενοι να έχουν την κατάλληλη καθοδήγηση προς τον τελικό στόχο της επιχείρησης. Ο αντικειμενικός στόχος μιας επιχείρησης είναι ο κύριος ή πρωταρχικός στόχος που πρέπει να επιτευχθεί για την υλοποίηση/εκπλήρωση της αποστολής της κάθε επιχείρησης. Οι αντικειμενικοί στόχοι μιας επιχείρησης μπορεί να είναι:

- Η θέση στην αγορά
- Η καινοτομία
- Η παραγωγικότητα
- Η αξιοποίηση των πόρων

- Η κερδοφορία
- Η παραγωγικότητα και η ανάπτυξη των στελεχών της διοίκησης
- Η παραγωγικότητα των απλών εργαζομένων και η στάση τους
- Η ευθύνη προς τους πελάτες και την κοινωνία

Η μεγιστοποίηση των κερδών δεν πρέπει να είναι αρκετός στόχος για να καθορίζει τις αποφάσεις και τις δράσεις των διοικούντων της επιχείρησης. Η αποτελεσματικότητα και επιβίωση μιας οποιασδήποτε επιχείρησης εξαρτάται από την επίτευξη πολλών στόχων.

### 3.2.1 Τυπολογία στόχων και σχεδίων

Ανάλογα με το διοικητικό επίπεδο στο οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις για τον καθορισμό των στόχων και το εύρος δραστηριοτήτων που καλύπτουν, οι στόχοι ακολουθούν μια ιεραρχία.

**Στρατηγικοί:** αφορούν όλη την επιχείρηση, καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση και έχουν γενικό χαρακτήρα

**Τακτικοί ή Στόχοι επιχειρηματικών λειτουργιών:** αφορούν την καθεμία λειτουργία της επιχείρησης, καθορίζονται από τους υπεύθυνους των λειτουργιών και αποτελούν υποστόχους του στρατηγικού στόχου

**Λειτουργικοί ή Επιχειρησιακοί:** αφορούν συγκεκριμένα τμήματα της κάθε λειτουργίας ή επί μέρους εργασίες, είναι πολύ συγκεκριμένοι, καθορίζονται από την κατώτερη διοίκηση και αποτελούν υποστόχους του τακτικού στόχου. Αναλόγως με τον χρόνο που χρειάζεται για να υλοποιηθεί ένα στόχος διακρίνεται σε: **Μακροχρόνιους, Μεσοχρόνιους και Βραχυχρόνιους.**

Η χρονική περίοδος την οποία καλύπτει κάθε στόχο συνήθως διαφέρει, ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση/ το νέο τμήμα και τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι ταχείες και πολλές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αλλά και η πίεση για άμεσα και γρήγορα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα δεν ενθαρρύνουν τα στελέχη στο μακροχρόνιο προγραμματισμό.

Ο βαθμός αβεβαιότητας για το μέλλον μιας επιχείρησης καθορίζει αν ένα σχέδιο δράσης θα έχει γενικό ή πολύ συγκεκριμένο χαρακτήρα. Έτσι τα σχέδια διακρίνονται σε:

**Γενικού χαρακτήρα ή σχέδια κατεύθυνσης:** Τα σχέδια αυτά είναι ευέλικτα και αποτελούν γενικούς οδηγούς, ενώ ταυτόχρονα δεν περιορίζουν τους υπαλλήλους σε συγκεκριμένες ενέργειες.

**Σαφή σχέδια:** Αφορούν συγκεκριμένους στόχους, δεν υπάρχει ασάφεια ως προς το πρόβλημα ή τα μέσα και το χρόνο επίτευξης τους.

**Σχέδια εκτάκτου ανάγκης ή ειδικών καταστάσεων:** Πρόκειται για σχέδια δράσης που έχουν εκπονηθεί για περιπτώσεις εκτάκτων γεγονότων και το πώς θα αντιδράσει η επιχείρηση.

Οι στόχοι κάθε επιχείρησης που θέτουν τα στελέχη επηρεάζονται από σειρά παραγόντων, οι οποίοι αντιστοιχούν ή αντανakλούν το περιβάλλον της, την ιστορία της, την οικονομική της ευρωστίας, τις αξίες και τις επιδιώξεις των στελεχών της.

### 3.2.2 Εμπόδια για έναν καλό προγραμματισμό

Τα εμπόδια σε ένα καλό προγραμματισμό εμφανίζονται σε διάφορα επίπεδα, σε επίπεδο επιχείρησης αλλά και σε ατομικό ή ευρύτερα κοινωνικοοικονομικό επίπεδο, συνοπτικά τα εμπόδια μπορεί να είναι τα πιο κάτω:

- Έλλειψη γνώσεων και ικανοτήτων του προσωπικού
- Αντικρουόμενοι στόχοι
- Ακατάλληλα συστήματα ανταμοιβής για όσους εμπλέκονται στην υλοποίηση των στόχων
- Ταχείες και συχνές Τεχνολογικές αλλαγές στην επιχείρηση τις οποίες δεν μπορεί να ακολουθήσει το προσωπικό
- Προσωπικοί λόγοι αντίδρασης ή άρνηση καθορισμού στόχων από τα στελέχη ή τους απλούς εργαζόμενους

- Αντίδραση στην αλλαγή, ο προγραμματισμός (δράση) τις περισσότερες φορές σημαίνει αλλαγή στην υφιστάμενη κατάσταση και αυτό φοβίζει τους ανθρώπους κάτι το νέο το καινοτόμο ή το μοναδικό.

### **3.3 Έννοια και ορισμός της οργάνωσης**

Στο στάδιο του προγραμματισμού για επιτευχθούν οι στόχοι της κάθε επιχείρησης εκπονούνται σχέδια δράσης για το είναι αναγκαίο να γίνει, τι και πόσοι είναι φυσικοί, οικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι, που και πως αυτοί θα χρησιμοποιηθούν. Η διαδικασία αυτή πρέπει να αναλυθεί στα πιο κάτω βήματα:

α) να αναλυθεί το όλο έργο του νέου πρότυπου τμήματος/ οργανισμού σε επιμέρους εργασίες

β) να οριστούν οι αντίστοιχες θέσεις εργασίας

γ) να ομαδοποιηθούν οι όμοιες ή σχετικές μεταξύ τους εργασίες σε υποσύνολα ή τμήματα, δ) να ανατεθούν τα τμήματα αυτά σε ανώτερα στελέχη για συντονισμό τους και ε) να καθοριστούν οι σχέσεις εξουσίας, ευθύνης και αναφοράς μεταξύ των εργαζομένων, τμημάτων και διευθύνσεων.

Όταν τα πιο πάνω εκτελεστούν επιτυχώς τότε ακολουθεί και η ορθή λειτουργία του όλου συστήματος, υπάρχει μια οργανωτική δομή με κατάλληλο οργανόγραμμα το οποίο είναι η τυπική οργάνωση της επιχείρησης. Σε ένα ορθό οργανόγραμμα βλέπουμε: α) σε πόσα και σε πια μέρη ή υποσύνολα εργασιών χωρίζεται η επιχείρηση και αυτά ενώνονται μεταξύ τους, β) τι εργασίες γίνονται σε αυτά, γ) ποιος αναφέρεται σε ποιόν ή ποιος δίνει εντολές σε ποιόν, δ) πόσα επίπεδα εξουσίας υπάρχουν και ε) την αλυσίδα εντολών ή αλλιώς τη γραμμή εξουσίας-τελευταία ιεραρχική θέση εξουσίας.

### **3.4 Βασικές αρχές οργάνωσης**

Ανεξαρτήτως του αν ένας μάνατζερ οργανώνει εξ αρχής μια νέα επιχείρηση ή αναδιοργανώνει μια διεύθυνση ή τμήμα αυτής, οι αρχές πάνω στις οποίες πρέπει να στηριχθεί ή τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει, πρέπει να είναι ξεκάθαρα και είναι τα εξής:

#### **3.4.1 Καταμερισμός της εργασίας**

Ο καταμερισμός εμπεριέχει διαχωρισμό, η διαίρεση του όλου έργου σε μικρότερα ώστε να μπορούν να εκτελεστούν από εξειδικευμένα άτομα σε γνώσεις και ικανότητες ή ομάδες. Κατά την φάση αυτή του καταμερισμού οι εργαζόμενοι χρειάζονται λιγότερο χρόνο για να εκτελέσουν μια συγκεκριμένη εργασία γιατί είναι η ίδια εργασία που επαναλαμβάνεται. Στον αντίποδα των θετικών της εξειδικευμένης εργασίας είναι η ανία και η μονοτονία που νιώθει ο εργαζόμενος με την πάροδο του χρόνου, αυτό μπορεί να γίνει στα πρώτα χρόνια εργοδότησης του ατόμου.

#### **3.4.2 Τμηματοποίηση**

Η τμηματοποίηση είναι μια διοικητική ενέργεια με την οποία ομαδοποιούνται μεταξύ τους εργασίες ή δραστηριότητες ώστε να είναι δυνατός ο έλεγχος και η επίβλεψη των ατόμων που εκτελούν αυτές τις εργασίες. Η βάση στην οποία στηρίζεται η τμηματοποίηση έχει να κάνει με την λογική εξυπηρέτησης των στόχων, συγκεκριμένων κάθε φορά, της επιχείρησης. Τα είδη της τμηματοποίησης μπορεί να είναι: κατά λειτουργία ή κατά επιτελούμενο έργο, κατά προϊόν/ υπηρεσία, κατά πελάτη, κατά γεωγραφική περιοχή, κατά ομάδες, κατά μήτρα, δικτυωτή οργάνωση ή εικονική του κάθε project, δικτυωτή οργάνωση ή εικονική οργάνωση, κατά διαλειτουργικές ομάδες, υβριδική οργάνωση και κατά στρατηγική επιχειρηματική μονάδα.

### **3.4.3 Καθορισμός ιεραρχίας**

Μετά τον καταμερισμό των εργασιών και την ανάθεση τους σε ομάδες/ τμήματα οι εργαζόμενοι, ακολουθεί ο καθορισμός των σχέσεων αναφοράς και εξουσίας δηλαδή πως θα δίνονται οι εντολές και ποιοι θα τις εκτελούν. Αυτό καθορίζει το κάθε διοικητικό επίπεδο, από το ανώτατο έως το κατώτατο επίπεδο και καταλήγει στην δημιουργία μια συνεχούς κλίμακας εντολών, η οποία δεν πρέπει να 'σπάει' σε κανένα σημείο, αλλά να υπάρχει συνεχής ροή.

### **3.4.4 Κατανομή εξουσίας**

Τόσο οι μάνατζερ όσο και οι υφιστάμενοι σε κάθε επιχείρηση για να μπορούν να εκτελούν τα καθήκοντα τους πρέπει να έχουν τη σχετική εξουσία, δηλαδή να μπορούν να αποφασίζουν για το τι και το πώς σχετικά με τη δουλειά τους. Η εξουσία του κάθε μάνατζερ πρέπει να χαρακτηρίζεται από τα εξής: α) να ανήκει στην θέση και όχι στους ανθρώπους, β) να έχει πραγματική ισχύ όταν την αποδέχονται οι υφιστάμενοι ως νόμιμη και τυπική και υπακούουν στις εντολές του και γ) ρέει από την κορυφή της πυραμίδας προς τα κάτω και πάνω από όλα δεν είναι υποχέριο άλλων χειριστικών ανθρώπων.

Η άσκηση εξουσίας συνεπάγεται ευθύνη και ισόμετρη ευθύνη και υποχρέωση λογοδοσίας γι αυτόν που την ασκεί.

## **3.5 Εξουσιοδότηση**

Εξουσιοδότηση είναι η ανάθεση των προϊσταμένων προς τους υφισταμένους να εκτελούν κάποιες εργασίες των, αφού τους εκπαιδεύσουν κατάλληλα ώστε αυτοί να γίνονται πιο γρήγορη και αποτελεσματική στην εκτέλεση των εργασιών τους. Αυτό λέγεται εξουσιοδότηση και είναι μια τυπική διαδικασία ανάθεσης στους υφιστάμενους μέρος της εργασίας του μάνατζερ, με ταυτόχρονη εκχώρηση ανάλογης εξουσίας.



### **3.6 Ευθύνη μάνατζερ και ομάδας**

Την ευθύνη για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης την μοιράζεται ολόκληρη η ομάδα του Μάνατζμεντ και ελέγχει τα κριτήρια των επιδόσεων σύμφωνα με τα οποία μπορεί να μετρηθεί η αποτελεσματικότητά της. Ο βαθμός επίτευξης των στόχων της εταιρείας αποτελεί και τη βάση της αξιολόγησης της απόδοσης και της ανταμοιβής των υφισταμένων. Δεν πρέπει να παρατηρείται περιστασιακή συνεργασία προϊσταμένων και υφισταμένων, αλλά πρέπει να υπάρχει πλήρη και απόλυτη εφαρμογή τη συνεργασίας αυτών σ' όλο το φάσμα των επιχειρήσεων για να επιτύχει ο στόχος και το όραμα μιας εταιρείας.

Η διαδικασία της συγκεκριμένης τεχνικής μπορεί να ακολουθήσει τα πιο κάτω στάδια.

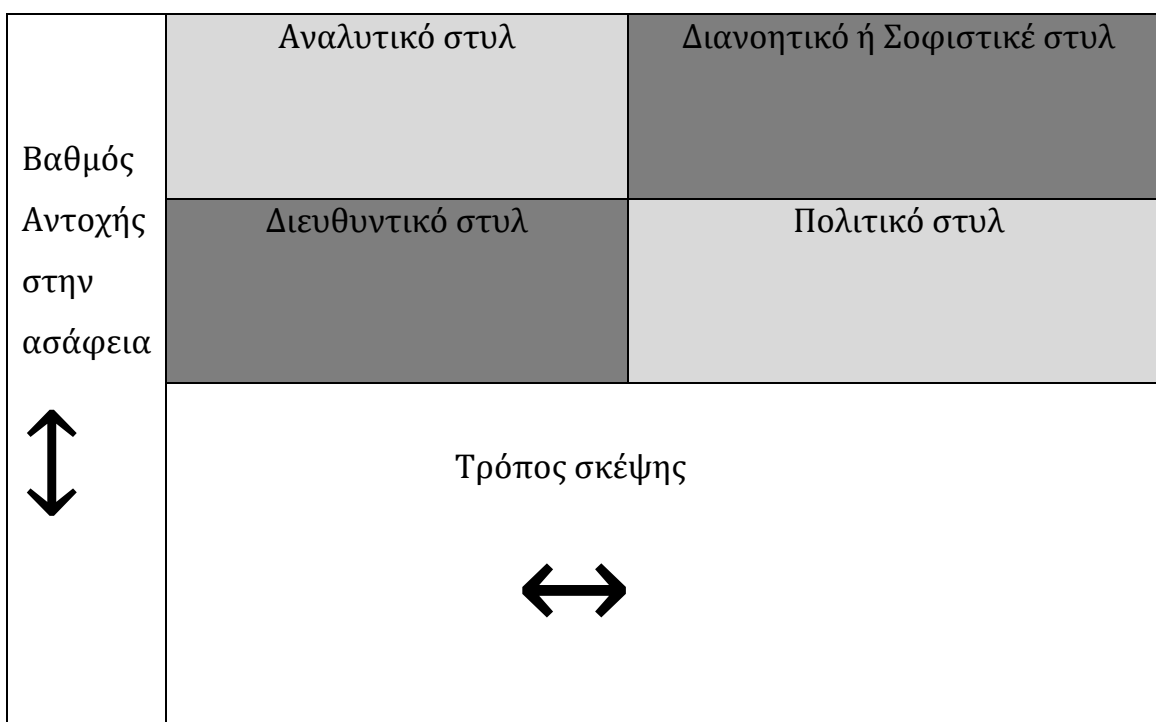
- Να καθοριστούν ξεκάθαρα οι στρατηγικοί στόχοι από την ανώτατη διοίκηση
- Να καθοριστεί ο στόχος κάθε τμήματος από τα ανώτερα στελέχη και προϊσταμένους των τμημάτων
- Ανοικτή συζήτηση με υφισταμένους για τους στόχους του τμήματος, αφού ο προϊστάμενος παρουσιάσει τους στόχους του τμήματος ζητά από τους υφιστάμενους του να θέσουν τους δικούς του στόχους
- Κάθε προϊστάμενος και κάθε υφιστάμενος πρέπει να καθορίζουν ατομικούς στόχους και χρονοδιαγράμματα επίτευξής τους
- Πρέπει να γίνονται περιοδικές συναντήσεις προϊσταμένων και υφισταμένων για έλεγχο προόδου υλοποίησης των στόχων

### **3.7 Τα πλεονεκτήματα του MBO**

- Τα άτομα γνωρίζουν ακριβώς τι αναμένουν οι προϊστάμενοι
- Βοηθά στον ακριβέστερο και πραγματοποιήσιμο προγραμματισμό αφού απαιτεί στόχους και ημερομηνίες
- Βοηθά στην επικοινωνία προϊσταμένων-υφισταμένων

- Τα άτομα καθίστανται ενήμερα για τους στόχους της επιχείρησης
- Παρέχει συστηματική ανατροφοδότηση και έλεγχο προόδου

Στα αρνητικά αυτής της μεθόδου είναι η υπερβολική έμφαση που δίνεται στην ποσοτικοποίηση κάθε στόχου και στην πραγματική έλλειψη υποστήριξης από τα ανώτατα στελέχη. Αυτό το οποίο συμβαίνει στην πράξη είναι να καθορίζονται στόχοι για τα κατώτερα στελέχη και ύστερα να αφήνονται μόνα τους για να τους επιτύχουν, χωρίς ουσιαστική βοήθεια και συνεργασία. (Dessler. G, 1998)



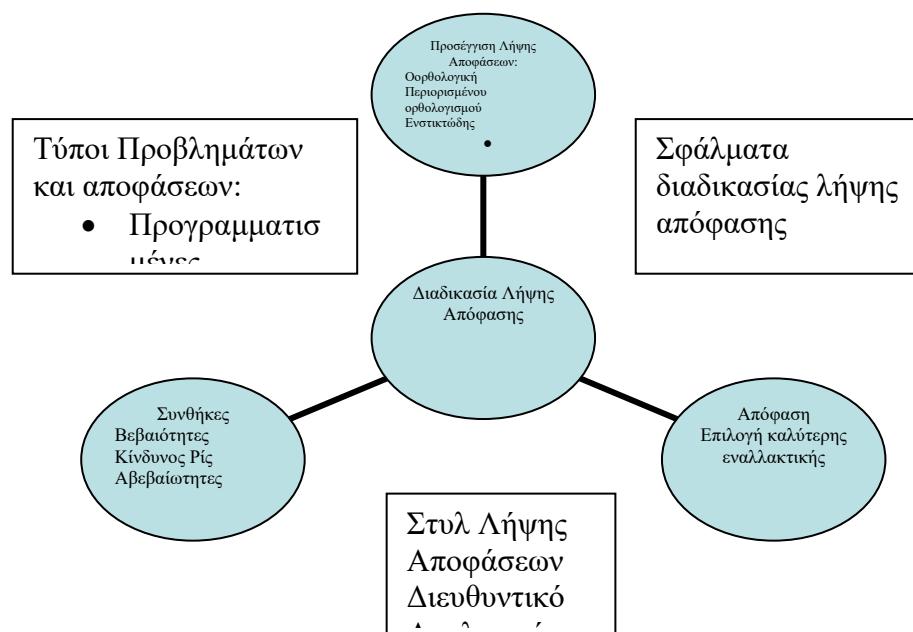
Εικόνα 2.Πηγή: Robbins. S & Coulter. M, 2005

Ο μάνατζερ που υιοθετεί το διευθυντικό στυλ δεν δέχεται την ασάφεια στο πρόβλημα και τις πληροφορίες και σκέπτεται πολύ ορθολογικά, βασίζεται στις λίγες πληροφορίες που έχει, αναπτύσσει εξ ανάγκης λίγες εναλλακτικές, έχει βραχύ ορίζοντα θεώρησης και παίρνει την απόφαση γρήγορα. Ενώ ο αναλυτικός τύπος μάνατζερ όσον αφορά τη λήψη απόφασης έχει μεγάλο βαθμό ανοχής στην ασάφεια, ψάχνει για περισσότερες πληροφορίες και αναπτύσσει περισσότερες εναλλακτικές. Φτάνει στην απόφαση μετά από σειρά προσεκτικών βημάτων, ενώ μπορεί

να προσαρμόζεται εύκολα ή να αντιμετωπίζει ικανοποιητικά πρωτοφανείς καταστάσεις. Ενώ το διανοητικό ή σοφιστικέ στυλ που υιοθετεί ο Μάνατζερ, είναι ένα στυλ που ψάχνει για περισσότερες πληροφορίες και αναπτύσσει πολλές εναλλακτικές λύσης. Βλέπει τα πράγματα σε μακροχρόνιο ορίζοντα και είναι πολύ ικανός να λαμβάνει δημιουργικές αποφάσεις. Ο μάνατζερ σε συμπεριφορισμό ή πολιτικό στυλ στη λήψη αποφάσεων χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια του λαμβάνει σοβαρά υπόψη όσους εμπλέκονται στο πρόβλημα και να ακούει τις προτάσεις. Προτιμά το ομαδικό στυλ αποφάσεων, ενώ ο εν πολλοίς ενστικτώδεις τρόπος που σκέπτεται (βασισμένο στις εμπειρίες, αξίες, ηθική και συναισθήματα του) τον οδηγούν στο να λάβει αποφάσεις που να είναι αποδεχτές από του άλλους.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε πως η διαδικασία λήψη αποφάσεων καθώς και αυτή καθαυτή η απόφαση επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων που σχετίζονται τόσο με τον αποφασίζοντας (ικανότητες και τρόπος σκέψεις) όσο και με τη φύση του προβλήματος και τις συνθήκες υπό τις οποίες υφίσταται το πρόβλημα και λαμβάνεται η απόφαση.

Οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την λήψη αποφάσεων



Εικόνα 3. Πηγή:Robbins. S, Coulter. M, 2005

Με βάση το πιο πάνω σχήμα παρουσιάζονται τα δεδομένα τα οποία έχουν σημαντικό ρόλο στην λήψη αποφάσεων, δηλαδή όλα καταλήγουν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι τύποι προβλημάτων που είναι προγραμματισμένες και κάποιες απρογραμμάτιστες, τα σφάλματα στην διαδικασία λήψης απόφασης και το στυλ λήψης αποφάσεων διευθυντικό αναλυτικό διανοητικό. Προσέγγιση λήψης αποφάσεων ορθολογική περιορισμένου, ορθολογισμού ενστικτώδεις, συνθήκες, βεβαιότητες κίνδυνος απόφαση επιλογή καλύτερης εναλλακτικής.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

# Στατιστική ανάλυση

### 4.1 Πρόβλημα

Το πρόβλημα εστιάζεται στο ότι ο σύγχρονος εργαζόμενος ζει σε ένα φαύλο κύκλο αναξιοκρατίας, αβεβαιότητας, αλλά και ένα εργασιακό περιβάλλον που δεν τον ικανοποιεί ούτε μισθολογικά αλλά ούτε συναισθηματικά. Προσπάθεια αυτής της Διπλωματικής Εργασίας είναι μέσα από ερωτηματολόγιο από δείγμα εργαζομένων και την ανάλυση των δεδομένων να προσομοιάσει την παρούσα κατάσταση με μοντέλο ώστε να επιβεβαιωθούν οι θέσεις της πλειοψηφίας για τον σύγχρονο τρόπο Διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και μέσα από αυτό να εξαχθούν ασφαλές συμπεράσματα αλλά και προτάσεις για την δημιουργία ενός 'ΠΡΟΤΥΠΟΥ' τμήματος/ τομέα. Το Πρότυπο θα αποφύγει τα κακώς έχοντα που εξάγονται από την ανάλυση αυτού του δείγματος (από πληθυσμό εργαζομένων) και θα ασπαστεί τα καλώς έχοντα τα οποία θα ενσωματώσει και θα αναπτύξει μέσα από την σωστή ανάλυση τους αλλά και τις ανάγκες του νέου Τμήματος.

Γίνεται μετατροπή των δεδομένων σε πληροφορία, όμως πριν γίνει αυτό πρέπει να γίνει συλλογή των δεδομένων. Λόγω του ότι ο αριθμός των δεδομένων είναι πολύ μεγάλος, γίνεται τυχαία επιλογή δεδομένων με την χρήση δείγματος. Τα δεδομένα αυτά είναι οι παρατηρήσιμες τιμές διαφόρων μεταβλητών. Έτσι για να συλλέξουμε δεδομένα πρέπει να ορίσουμε ποιες είναι οι μεταβλητές που μας ενδιαφέρουν και στην συνέχεια να καταγράψουμε τις παρατηρήσιμες τιμές των μεταβλητών αυτών. Η απλούστερη μέθοδος συλλογής δεδομένων είναι η παρατήρηση. Όταν τα δεδομένα συλλέγονται με αυτό τον τρόπο ονομάζονται παρατηρούμενα. Από τις απαντήσεις του δείγματος θα υπολογιστούν τα ποσοστά που μας ενδιαφέρουν και θα βγουν συμπεράσματα. Φυσικά υπάρχουν δυσκολίες ώστε να παραχθούν χρήσιμες πληροφορίες με την απλή παρατήρηση, το μόνο πλεονέκτημα της είναι ότι έχει χαμηλό κόστος. Μια μέθοδος με

υψηλότερο κόστος αλλά και υψηλότερη αξιοπιστία για την παραγωγή δεδομένων είναι το στατιστικό πείραμα. Όταν τα δεδομένα συλλέγονται με αυτό τον τρόπο ονομάζονται πειραματικά δεδομένα.

Επειδή οι περισσότεροι πληθυσμοί είναι εξαιρετικά μεγάλοι, η πραγματοποίηση μιας απογραφής για τον προσδιορισμό των παραμέτρων ενός πληθυσμού έχει πολύ μεγάλο κόστος και παρουσιάζει πρακτικές δυσκολίες έτσι ως εναλλακτική λύση επιλέξαμε ένα μικρό δείγμα του πληθυσμού και το χρησιμοποιήσαμε και προσδιορίσαμε τις παραμέτρους του συγκεκριμένου πληθυσμού. Φυσικά είναι γνωστό ότι στην επιλογή του δείγματος πολύ πιθανό να υπάρχει σφάλμα δειγματοληψίας και σφάλμα δεδομένων, αλλά αν κατανοήσουμε τις πηγές αυτών των σφαλμάτων είναι πιθανό να αποφύγουμε τις μεγάλες αποκλίσεις από την πραγματικότητα των δεδομένων του πληθυσμού (Keller. G, 2010)

Μια πιο διαδεδομένη μέθοδος είναι η δημοσκόπηση, δηλαδή η συλλογή πληροφοριών από απαντήσεις σε δείγμα σε ερωτήματα και τα αποτελέσματα χρησιμοποιούνται σε διάφορες δημοσκοπήσεις. Υπάρχουν φυσικά και διάφορες άλλες μέθοδοι όπως είναι η τηλεφωνική συνέντευξη, το ερωτηματολόγιο και άλλα. Στην συγκεκριμένη εργασία χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο το οποίο ανήκει στην κατηγορία των δημοσκοπήσεων. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο είναι στο Παράρτημα της εργασίας αυτής.

Είναι φανερό ότι το βασικό κίνητρο για την επιλογή δείγματος από ένα σύνολο πληθυσμού είναι το χαμηλό κόστος σε σχέση με την επιλογή ερωτηματολόγιο από ολόκληρο τον πληθυσμό. Με βάση τα πιο πάνω για την εργασία αυτή παίρνουμε ένα δείγμα 30 ατόμων (30 ερωτηματολόγια) από ένα μεγάλο σύνολο πληθυσμού. Είναι ένα απλό δείγμα ώστε κάθε μέλος του πληθυσμού να έχει ακριβώς τις ίδιες πιθανότητες να συμμετέχει στο δείγμα. Ένας τρόπος για την επιλογή ενός απλού δείγματος είναι η αντιστοίχιση ενός αριθμού σε κάθε μέλος του δείγματος (Keller. G, 2010)

Τα πιο πάνω στοιχεία θα αξιολογηθούν μέσα από την στατιστική ανάλυση του προγράμματος της Excel.

## 4.2 Τι είναι Στατιστική

Στατιστική είναι ένα σύνολο αρχών και μεθοδολογιών για α. τον σχεδιασμό της διαδικασίας συλλογής δεδομένων, β. τη συνοπτική και αποτελεσματική παρουσίαση τους και γ. την εξαγωγή αντίστοιχων συμπερασμάτων

Με την Στατιστική γίνεται συλλογή, επεξεργασία, παρουσίαση και ανάλυση των στατιστικών στοιχείων (αριθμητικών δεδομένων) με τη εφαρμογή κατάλληλων για κάθε περίπτωση στατιστικών μεθόδων, οι οποίες και συνιστούν το περιεχόμενο της.

Στην συγκεκριμένη εργασία θα χρησιμοποιηθεί δείγμα (τυχαίο δείγμα από τον πληθυσμό, όπου τα άτομα δεν θα επιλεγούν

Τα στατιστικά δεδομένα παρουσιάζονται με τρόπο απλό και σαφή, έτσι ούτως ώστε να είναι εύκολα και κατανοητά από κάθε ενδιαφερόμενο. Η παρουσίαση γίνεται σε μορφή πινάκων αλλά και γραφικών παραστάσεων.

Τα διαγράμματα που χρησιμοποιούνται

Στους Πίνακες αυτούς γίνεται κατάταξη και συστηματική ομαδοποίηση των τιμών των μεταβλητών που εξετάζονται. Με βάση τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων φάνηκαν κάποια κοινά δεδομένα τα οποία ομαδοποιήθηκαν και στην πορεία δέχτηκαν επεξεργασία.

## 4.3 Μεθοδολογία

Όταν μια εταιρεία/ οργανισμός θέλει να επεκταθεί με το να δημιουργήσει ένα νέο Τμήμα, η πρώτη κίνηση είναι η συλλογή δεδομένων και η ανάλυση τους μέσα από υφιστάμενα Τμήματα, Υπηρεσίες.

Αν και έχει αποδειχθεί ότι η μέθοδος αυτή δεν είναι και η καλύτερη, δηλαδή η εμπειρία δεν σημαίνει ότι δίνει και το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Το πρόβλημα έγκειται στο ότι δεν υπάρχει στην συγκεκριμένη περίπτωση άλλος αντικειμενικός τρόπος προσέγγισης του προβλήματος. Δηλαδή η συλλογή πληροφοριών οι οποίες να αναδεικνύουν υφιστάμενα προβλήματα εντός των οργανισμών/ υπηρεσιών τα οποία αντιγράφονται και πολλαπλασιάζονται μέσα από τον χρόνο χωρίς κανένας να βάζει ένα τέλος στην συνεχίσεις τους.

Κάποτε κάποιος πρέπει να κάνει την αρχή, ώστε το προβλήματα να προσδιοριστεί, να καταγραφεί να επιλυθεί ή να περάσει από την διαδικασία βελτίωσης ή στην απαλλαγή.

Καλείται ο Προϊστάμενος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας να πραγματοποιήσει μια ανάλυση που να εξετάζει την ύπαρξη ή μη σχέσης μεταξύ ικανοποίησης που αντλούν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, αν τους ικανοποιεί ο τρόπος ανέλιξης τους, ο μηνιαίος μισθός τους σε σχέση με τα χρόνια υπηρεσίας, αν υπάρχουν φυλετικές ή άλλες διακρίσεις, αν η πρόσθετη μόρφωση έχει καταλυτικό ή όχι ρόλο στον τρόπο ανέλιξης τους, αν η εργασία στον ιδιωτικό τομέα φαίνεται στα μάτια αυτών που εργάζονται στον Δημόσιο τομέα καλύτερη και το αντίθετο και αν ήθελα να εργαστούν στον αντίθετο τομέα από αυτόν που είναι και αν πιστεύουν ότι το ρουσφέτι υπάρχει και θυματοποιεί ανθρώπους. Όλα τα πιο πάνω τοποθετούνται σε πίνακα κατά αύξων αριθμό και μετράται ο βαθμός ικανοποίησης από το ένα μέχρι το πέντε με μικρότερο το ένα και μέγιστο το πέντε. Όλα τα πιο πάνω δεδομένα αρχειοθετούνται σε αρχείο Excel και γίνεται και χρήση Excel.

#### **4.4 Διαδικασία Επεξεργασία Δεδομένων**

Κατασκευάζω Πίνακες στους οποίους τοποθετώ όλα τα δεδομένα τα οποία είναι διακριτά και δυνατά αποτελέσματα. Στον συγκεκριμένο Πίνακα βάζω τις δυνατές τιμές της μεταβλητής και στην άλλη λίστα τοποθετώ τον αριθμό φορών που παρατηρήθηκε η κάθε τιμή (συχνότητα). Οι τιμές αυτές τοποθετούνται κατά τη φυσική τους σειρά, από την μικρότερη στην μεγαλύτερη, στην άλλη στήλη εκφράζονται πόσες φορές εμφανίζεται στο συνολικό πληθυσμό κάθε τιμή της μεταβλητής.

Η τιμή που εμφανίστηκε τις περισσότερες φορές τότε είναι η απόλυτη συχνότητα ή απλά συχνότητα της μεταβλητής. Ενώ η σχετική συχνότητα της είναι το άθροισμα των συχνοτήτων (Συχνότητα/ Άθροισμα συχνοτήτων) %.

Στην πορεία βρέθηκε ο μέσος αριθμός ή μέση τιμή που ορίζεται ως τιμή της μεταβλητής δια το πλήθος των τιμών της ( $\mu$ )



Διάμεσος (M) (Median) είναι η τιμή της μεταβλητής που χωρίζει το σύνολο των τιμών σε δύο ίσα μέρη, ώστε ο αριθμός των παρατηρήσεων που είναι μικρότερος από το M, να είναι ίσο με τον αριθμό αυτών που είναι μεγαλύτερες από το M. Είναι το σημείο κατανομής που αφήνει 50% των παρατηρήσεων προς τα πάνω και 50% προς τα κάτω. Για να βρούμε τη διάμεσο, οι παρατηρήσεις κατατάσσονται κατά τη φυσική τους διάταξη. Η κορυφή (Mode) η επικρατούσα Τιμή, η τιμή της μεταβλητής με μεγαλύτερη συχνότητα. Η κορυφή δεν καθορίζεται πάντοτε μονοσήμαντα.

### **Από τις πιο κάτω ιδιότητες του μέσου και της διασποράς μπορούμε να βγάλουμε συμπεράσματα**

Οι ιδιότητες του μέσου

1. Αν σε όλες τις τιμές μιας μεταβλητής προσθέσουμε (ή αφαιρέσουμε) μια σταθερή ποσότητα, τότε ο  $\mu$  αυξάνεται (ή μειώνεται) κατά την ποσότητα αυτή.
2. Αν όλες οι τιμές της μεταβλητής είναι ίσες με μια σταθερά, τότε ο  $\mu$  ισούται με την σταθερά αυτή.
3. Αν όλες οι τιμές της μεταβλητής πολλαπλασιαστούν με αυτή την σταθερά
4. Αν από όλες τις τιμές της μεταβλητής αφαιρέσουμε το  $\mu$ , τότε το άθροισμα των  $X-\mu$ , ισούται με μηδέν
5. Αν ένας πληθυσμός χωριστεί σε υπερπληθυσμούς, που ο καθένας έχει  $N_1..N_x$  μονάδες και οι αντίστοιχοι μέσοι είναι  $\mu_1...μ_x$  τότε ο μέσος όλου του πληθυσμού είναι

Οι ιδιότητες της διασποράς

1. Αν έχουμε ότι όλες της μεταβλητές ίσες με μια σταθερά, τότε η διασπορά ισούται με μηδέν.
2. Αν σε όλες τις τιμές μιας μεταβλητής προσθέσουμε (ή διαιρέσουμε) μια σταθερή ποσότητα, τότε η διασπορά και η διακύμανση παραμένουν αμετάβλητες.

3. Αν όλες οι τιμές μιας μεταβλητής πολλαπλασιαστούν (ή διαιρεθούν) με μια σταθερή ποσότητα, τότε η διασπορά πολλαπλασιάζεται (ή διαιρείται) με το τετράγωνο της ποσότητας αυτής, ενώ η τυπική απόκλιση πολλαπλασιάζεται (ή διαιρείται) με την ποσότητα αυτή.

Χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγιο το οποίο επισυνάπτεται ως ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ στην παρούσα Διπλωματική εργασία, από απαντήσεις ανθρώπινου δυναμικού τόσο σε ιδιωτική εταιρεία όσο και στον δημόσιο τομέα με εργαζόμενους πέραν των 900 ατόμων, γίνεται λήψη δείγματος των 30 εργαζομένων και μέσα από την χρήση λογισμικού, γίνεται ανάλυση και εξέταση της ύπαρξης (ή μη ύπαρξης) σχέσης μεταξύ της ικανοποίησης που αντλούν οι εργαζόμενοι στην εταιρεία από την εργασία τους μέσα από κάποια δημογραφικά χαρακτηριστικά, το ύψος του μισθού τους, την διάρκεια υπηρεσίας κ.τ.λ.

Στο ιδιωτικό τομέα στην περιοχή που γίνεται η έρευνα, εργοδοτούντε αρκετά άτομα τόσο στον ιδιωτικό τομέα όσο και στο δημόσιο, καθιστώντας αδύνατη τη συλλογή δεδομένων για όλους τους εργαζόμενους γίνεται λήψη αντιπροσωπευτικού δείγματος. Συλλέγονται συνολικά δεδομένα για 30 εργαζόμενους με τυχαία επιλογή από ιδιωτική εταιρεία και δημόσιο τομέα. Για κάθε εργαζόμενο καταγράφηκαν οι πιο κάτω πληροφορίες:

- Μηνιαίος μισθός (σε ευρώ)
- Διάρκεια υπηρεσίας στην εταιρεία (σε μήνες)
- Ηλικία εργαζομένων (σε χρόνια)
- Φύλο εργαζομένου (0 για γυναίκες και 1 για άντρες)
- Φύση της εργασίας (0 για τεχνική εργασία και 1 για γραφειακή εργασία)
- Ικανοποίηση που αντλεί ο εργαζόμενος από την εργασία του (κλίμακα από το 1 μέχρι το 7, με το 1 να αντιπροσωπεύει τη χαμηλότερη ικανοποίηση και το 7 την υψηλότερη ικανοποίηση).

Χρησιμοποιώντας τα πιο κάτω δεδομένα τα οποία έχουν συλλεχθεί, γίνεται χρήση του λογισμικού Excel για διάφορους συνδυασμούς των πιο κάτω δεδομένων:

Εργαζόμενος	Μισθός	Υπηρεσία	Ηλικία	Φύλο	Φύση Εργασίας	Ικανοποίηση
1	1769	93	42	1	0	3
2	1740	104	33	1	0	2
3	1941	104	42	1	1	4
4	2367	126	57	1	1	5
5	2467	98	30	1	1	4
6	1640	99	49	1	1	2
7	1756	94	35	1	0	3
8	1706	96	46	0	1	5
9	1767	124	56	0	0	6
10	1200	73	23	0	1	3
11	1706	110	67	0	1	6
12	1985	90	36	0	1	4
13	1555	104	53	0	0	7
14	1749	81	29	0	0	4
15	2056	106	45	1	0	4
16	1729	113	55	0	1	6
17	2186	129	46	1	1	4
18	1858	97	39	0	1	5
19	1819	101	43	1	1	5
20	1350	91	35	1	1	1
21	2030	100	40	1	0	4
22	2550	123	59	1	0	5
23	1544	88	30	0	0	5
24	1766	117	60	1	1	4
25	1937	107	45	1	1	4
26	1691	105	32	0	1	5

27	1623	86	33	0	0	4
28	1791	131	56	0	1	3
29	2001	95	30	1	1	4
30	1874	98	47	1	0	5

**Πίνακας 1. Δεδομένα τα οποία εξήχθησαν από το ερωτηματολόγιο**

Για όλες τις αναλύσεις γίνεται χρήση του λογισμικού της Excel, αρχικά υπολογίζονται τα περιγραφικά στατιστικά δεδομένα για όλες τις μεταβλητές όπως ο μέσος όρος, η διάμεση τιμή, η επικρατούσα τιμή, η τυπική απόκλιση, η διασπορά, τα τεταρτημόρια, η ελάχιστη και μέγιστη τιμή όπως φαίνονται στον πιο κάτω πίνακα.

	<b>Μισθός</b>	<b>Υπηρεσία</b>	<b>Ηλικία</b>	<b>Φύλο</b>	<b>Φύση Εργασίας</b>	<b>Ικανοποίηση</b>
<b>Mean</b>	1838,43	102,77	43,10	0,57	0,60	4,20
<b>Standard Error</b>	53,23	2,59	2,04	0,09	0,09	0,24
<b>Median</b>	1768,00	100,50	42,50	1,00	1,00	4,00
<b>Mode</b>	1706,00	104,00	30,00	1,00	1,00	4,00
<b>Standard Deviation</b>	291,58	14,17	11,15	0,50	0,50	1,30
<b>Sample Variance</b>	85016,60	200,87	124,30	0,25	0,25	1,68
<b>Kurtosis</b>	1,08	-0,15	-0,77	-2,06	-1,95	0,50
<b>Skewness</b>	0,55	0,31	0,26	-0,28	-0,43	-0,30
<b>Range</b>	1350,00	58,00	44,00	1,00	1,00	6,00
<b>Minimum</b>	1200,00	73,00	23,00	0,00	0,00	1,00
<b>Maximum</b>	2550,00	131,00	67,00	1,00	1,00	7,00
<b>Sum</b>	55153,00	3083,00	1293,00	17,00	18,00	126,00
<b>Count</b>	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00

**Πίνακας 2. Πρώτη ανάλυση δεδομένων μέσα από το λογισμικό της Excel**

Με την Excel υπολογίσαμε μια σειρά χρήσιμων στατιστικών μεγεθών όπως είναι: το μέσο, την διάμεσο, την επικρατούσα τιμή, την τυπική απόκλιση, την διακύμανση, την διασπορά, το μέγιστο, το ελάχιστο και το ολικό για κάθε μεταβλητή για το συνολικό αριθμό δείγματος των 30 εργαζομένων.

Από τον μέσο όρο (Mean) όλων των παραμέτρων μπορούμε να συμπεράνομε οικονομικά και επιχειρηματικά συμπεράσματα. Για το συγκεκριμένο πρόβλημα υπολογίζεται ο μέσος για τον μισθό, το είδος της υπηρεσίας, την ηλικία, την φύση της εργασίας και το μέσο της ικανοποίησης του κάθε εργαζόμενου. Είναι ξεκάθαρα κάποια αποτελέσματα όπως ο μέσος μισθός που είναι €1838, για τους μήνες υπηρεσίας που είναι 103, και την μέση ηλικία που είναι τα 43 έτη, ενώ για την φύση της δουλειάς και το φύλο δεν μπορούμε να εξάγουμε ακριβή συμπέρασμα γιατί θέσαμε εξ' αρχή ακέραιους αριθμούς και εδώ βρίσκουμε δεκαδικούς. Δηλαδή αν είναι άντρας είναι 0 και αν είναι γυναίκα 1, το ίδιο έγινε και για την φύση της εργασίας, ενώ το αποτέλεσμα του μέσου δεν είναι ακέραιος αριθμός άρα δεν μπορούμε να έχουμε συμπεράσματα.

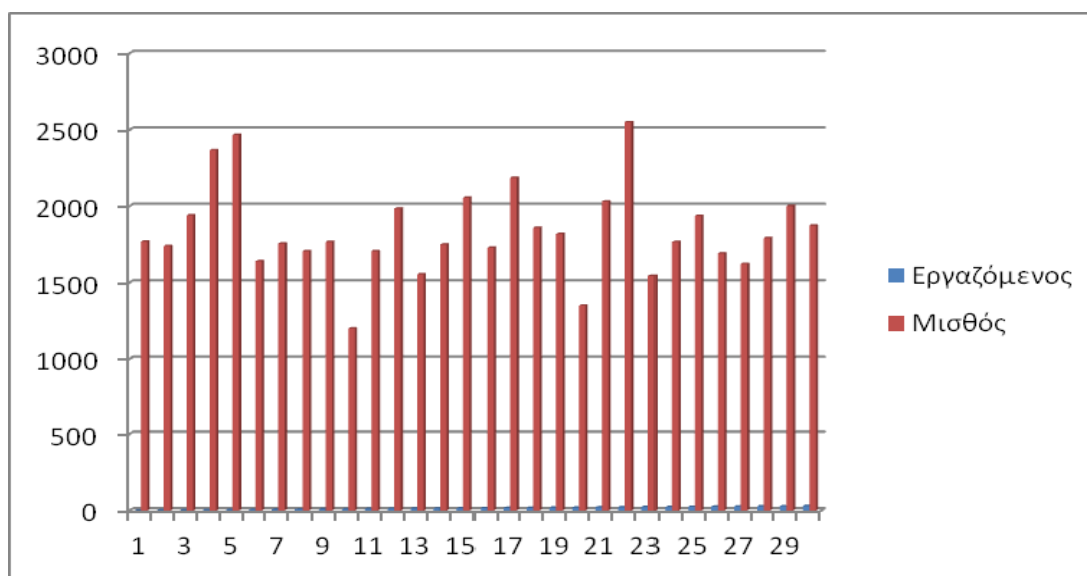
Με την διάμεσο (media) βρήκαμε το μεσαίο σημείο των δεδομένων, πράγμα που σημαίνει ότι για το ποσό του μισθού των 1768, για το 100,50 υπηρεσία σε μήνες, 42,50 ηλικία σε έτη για το πόσο είναι ικανοποιημένη με βαθμό 4, οι υπόλοιπες τιμές είναι οι μισές πάνω και οι μισές κάτω από τις πιο πάνω τιμές ανά μεταβλητή. Όπως και ο μέσος έτσι και η διάμεσος είναι ένα μέτρο κεντρικής τάσης της κατανομής. Με λίγα λόγια η διάμεσος και ο μέσος μας δίνουν μια πολύ καλή ιδέα του μεγέθους του αριθμού που είναι πολύ πιθανό να πάρουμε αν διαλέξουμε μια τιμή από την λίστα στην τύχη. Δεν φαίνεται από την ανάλυση των μετρήσεων μας να έχουμε πολύ ακραίες τιμές, φαίνεται ότι η κατανομή μας είναι συμμετρική.

Από την πιο πάνω ανάλυση φαίνεται ότι η επικρατούσα τιμή (mode) δηλαδή η κορυφή των μετρήσεων είναι για τον μισθό ίση με 1706, για την υπηρεσία οι 104 μήνες, για την ηλικία τα 30 έτη για το φύλο οι άντρες (1) και για το βαθμό ικανοποίησης το 4. Οι τιμές αυτές είναι κοντά στις τιμές του μέσου, της διαμέσου

και της επικρατούσας τιμής, πράγμα που αποδεικνύει ότι οι κατανομές είναι συμμετρικές.

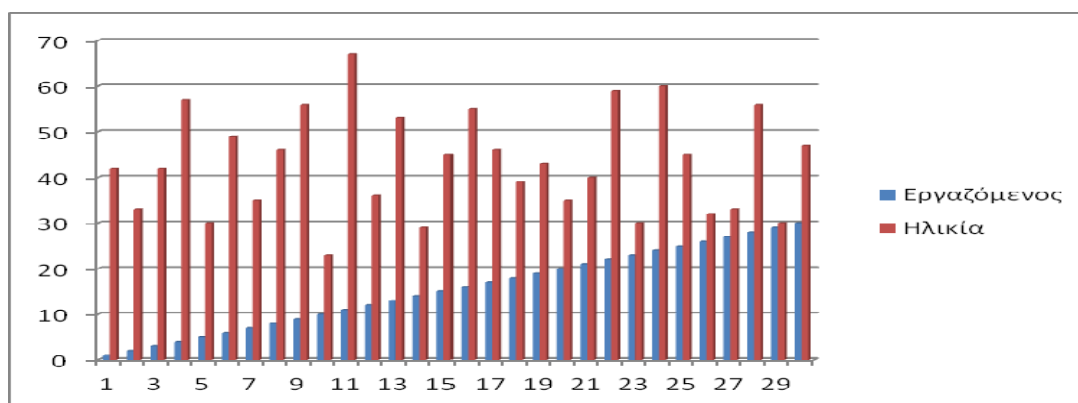
Η τυπική απόκλιση (standard deviation) υπολογίζεται από την τετραγωνική ρίζα της διακύμανσης. Ενώ η διακύμανση (Variance) υπολογίζεται με το τετράγωνο της κάθε απόκλισης και να βρούμε τον μέσο όρο κάθε τετραγωνισμένης απόκλισης. Με αυτό τον τρόπο υπολογίζουμε την διασπορά, δηλαδή μας δίνει τη μέση απόσταση κάθε αριθμού της λίστας από το μέσο. Συνήθως η διακύμανση επηρεάζεται κυρίως από τις τιμές που απέχουν περισσότερο από το μέσο. Με βάση τα αποτελέσματα της Excel φαίνεται ότι τα αποτελέσματα δεν είναι κοντά στις τιμές του μέσου και αυτό οφείλεται σε κάποιες μακρινές τιμές από το μέσο που όταν μπουν στο τετράγωνο δίνουν ακραίες τιμές.

Στην πορεία με την χρήση και πάλι της Excel γίνονται διάφοροι συνδυασμοί μεταβλητών, όπου φυσικά είναι εφικτό και υπολογίζονται οι σχέσεις μεταξύ των μέσω ιστογραμμάτων από τα οποία μπορούμε να εξαγάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα.



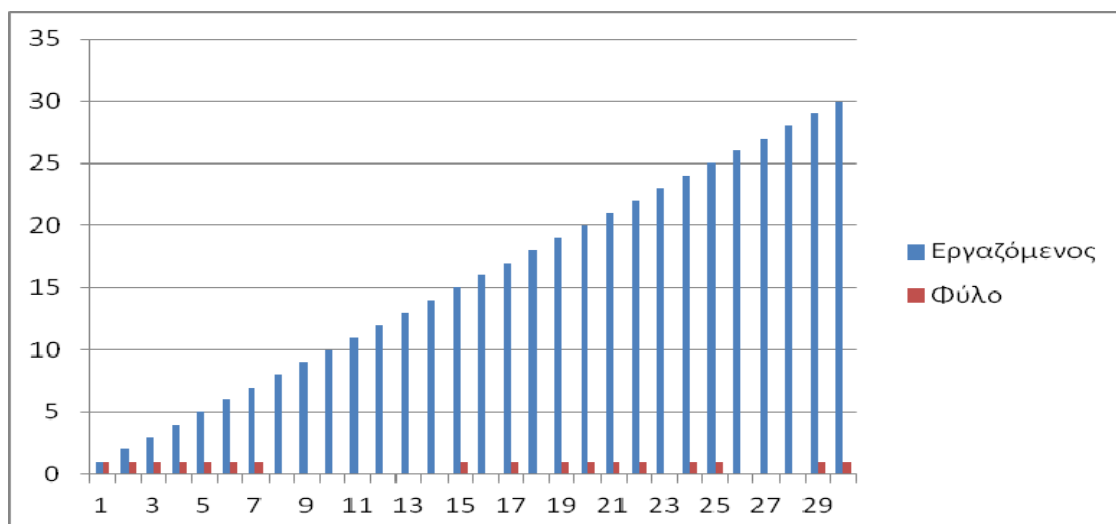
**Εικόνα 3. Σύγκριση μισθοδοσία ανά εργαζόμενο του δείγματος**

Από το πιο πάνω Ιστόγραμμα γίνεται σύγκριση του αριθμού των εργαζομένων με τις απολαβές του κάθε μισθωτού και φαίνεται ότι, ο μισθός πάνω από τα €1500 αντιστοιχεί στο μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων που είναι περίπου τα 2/3 του συνόλου των ατόμων του δείγματος, ενώ μόνο το υπόλοιπο 1/3 των ατόμων του δείγματος αμείβεται πάνω από €1500 μισθό ανά μήνα.



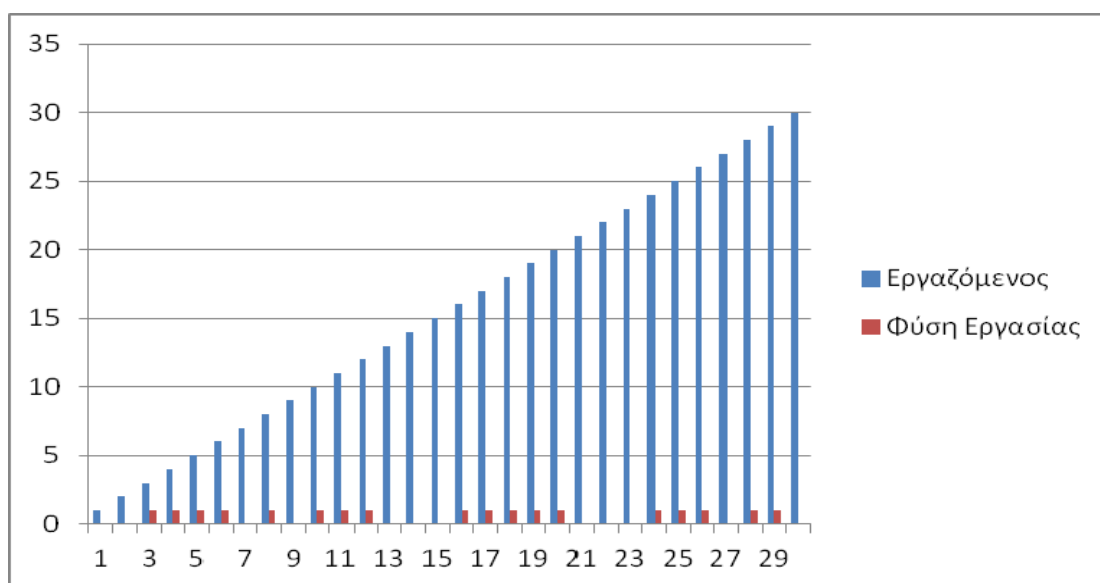
**Εικόνα 4. Σχέση ηλικίας σε σχέση με αριθμό εργαζομένων**

Από το πιο πάνω ιστόγραμμα φαίνεται ότι υπάρχει μεγάλη ηλικιακή διακύμανση στο δείγμα, δηλαδή οι ηλικίες ξεκινούν από 22 ετών, δηλαδή μικρός αριθμός του δείγματος έχει διακύμανση σε ηλικία εργαζόμενου, από 22 μέχρι 30 ετών και είναι μόνο 4 άτομα, ενώ 7 άτομα είναι ηλικίας από 30 μέχρι 40 και τέλος τα υπόλοιπα άτομα, 19 στον αριθμό ( $30 - (4 + 7) = 19$ ), έχουν ηλικία από 40 μέχρι 65 ετών.



**Εικόνα 5. Σχέση εργαζόμενου με το φύλο του**

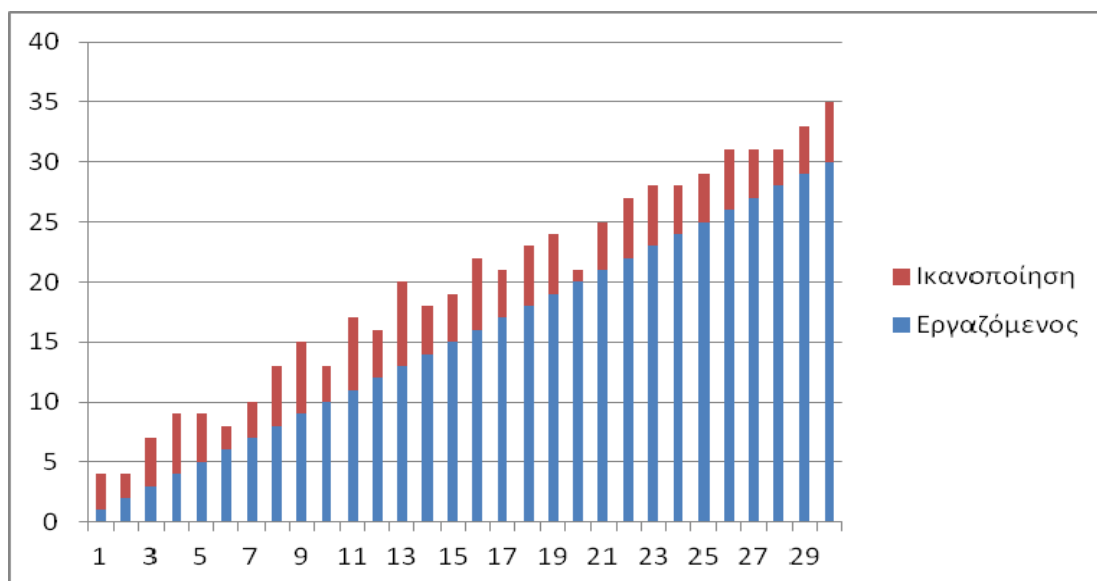
Από το πιο πάνω ιστόγραμμα δεν μπορούμε να εξάγουμε κάποια ασφαλή συμπεράσματα σε σχέση με τον εργαζόμενο και το φύλο του.



**Εικόνα 6. Σχέση φύσης εργασίας με αριθμό εργαζομένων**

Από το πιο πάνω ιστόγραμμα δεν μπορούμε να εξάγουμε κάποια ασφαλή συμπεράσματα σε σχέση με την φύση της εργασία και τον αριθμό των εργαζομένων.

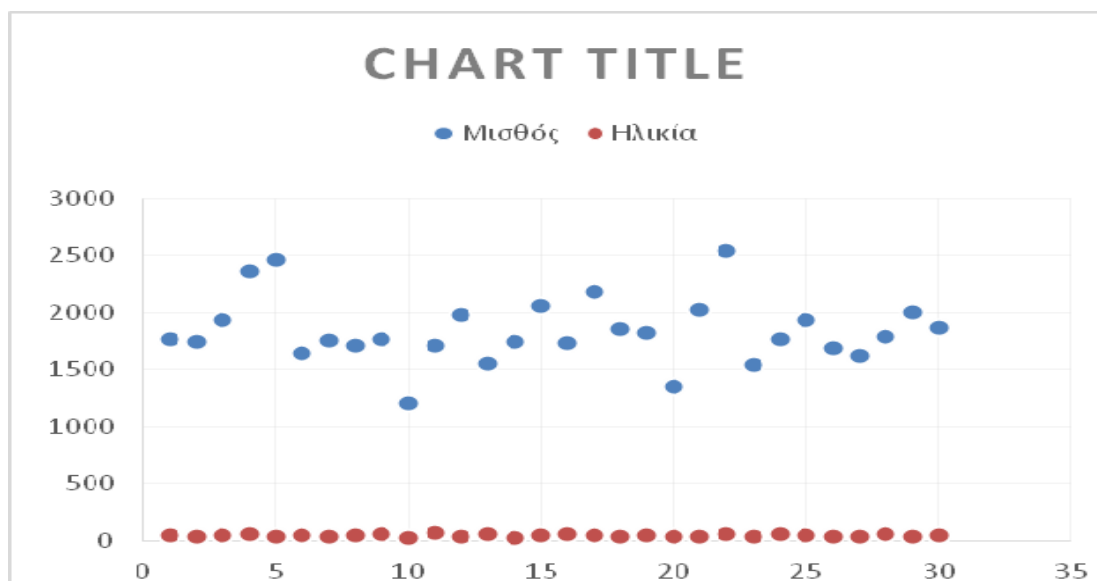




**Εικόνα 7. Βαθμός ικανοποίησης σε σχέση με τους εργαζόμενους**

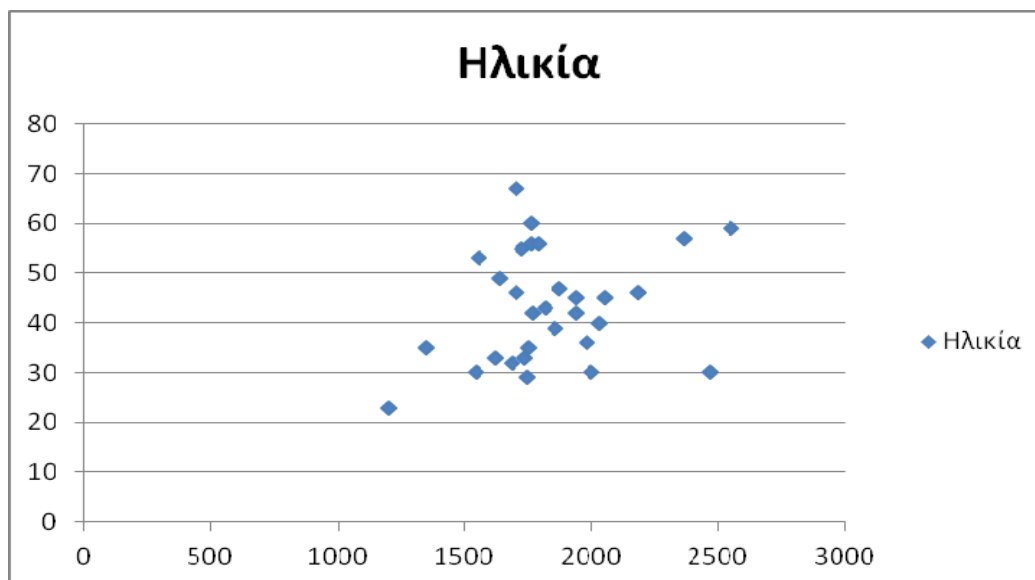
Από το πιο πάνω διάγραμμα διασποράς μπορούμε να εξάγουμε κάποια συμπεράσματα σε σχέση με τον βαθμό ικανοποίηση των εργαζομένων στην συγκεκριμένη εργασία. Φαίνεται πως ο βαθμός αυτός έχει μεγάλες διακυμάνσεις, κάποιοι εργαζόμενοι είναι ελάχιστα ικανοποιημένοι (μεμονωμένος αριθμός, ο αριθμός 5 και 21), ενώ περίπου δεκατέσσερα άτομα είναι μέτρια ικανοποιημένοι και οι άλλοι δεκατέσσερις αρκετά ικανοποιημένοι. Το βαθμό της ικανοποίησης θα το δούμε με μεγαλύτερη ακρίβεια στο διάγραμμα διασποράς.

Στην συνέχεια γίνεται διερεύνηση της σχέσης μεταξύ **μισθού** και των **άλλων μεταβλητών**, χρησιμοποιώντας διαγράμματα διασποράς (scatter plot) και συγκρίνοντας μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής (independent variables) Υπηρεσία, Ηλικία, Φύλο, Φύση Εργασίας και Ικανοποίησης. Από κάθε διάγραμμα διασποράς εξετάζεται αν υπάρχει σχέση μεταξύ εξαρτημένης και ανεξάρτητης μεταβλητής.



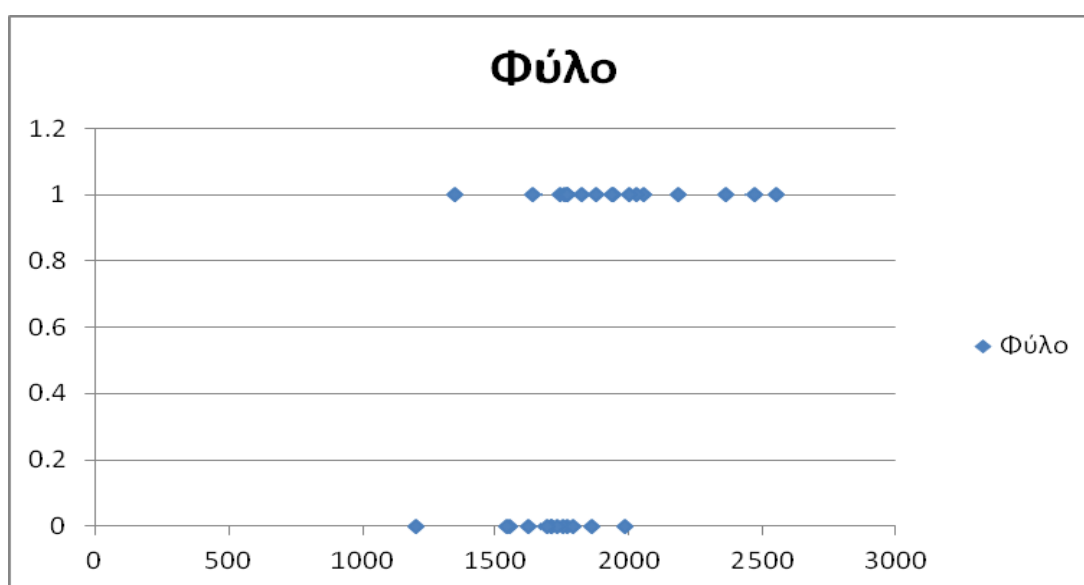
**Εικόνα 8. Διάγραμμα διασποράς, σχέση μεταξύ μισθού και ηλικίας**

Από το πιο πάνω διάγραμμα διασποράς φαίνεται ότι ο μικρότερος μισθός είναι από €1500 και ο μεγαλύτερος €2500, οι υπόλοιποι μισθοί είναι μεταξύ €1500 μεγαλύτερος €2500. Δηλαδή υπάρχει ένα εύρος διακύμανσης 1000 ευρώ. Γ



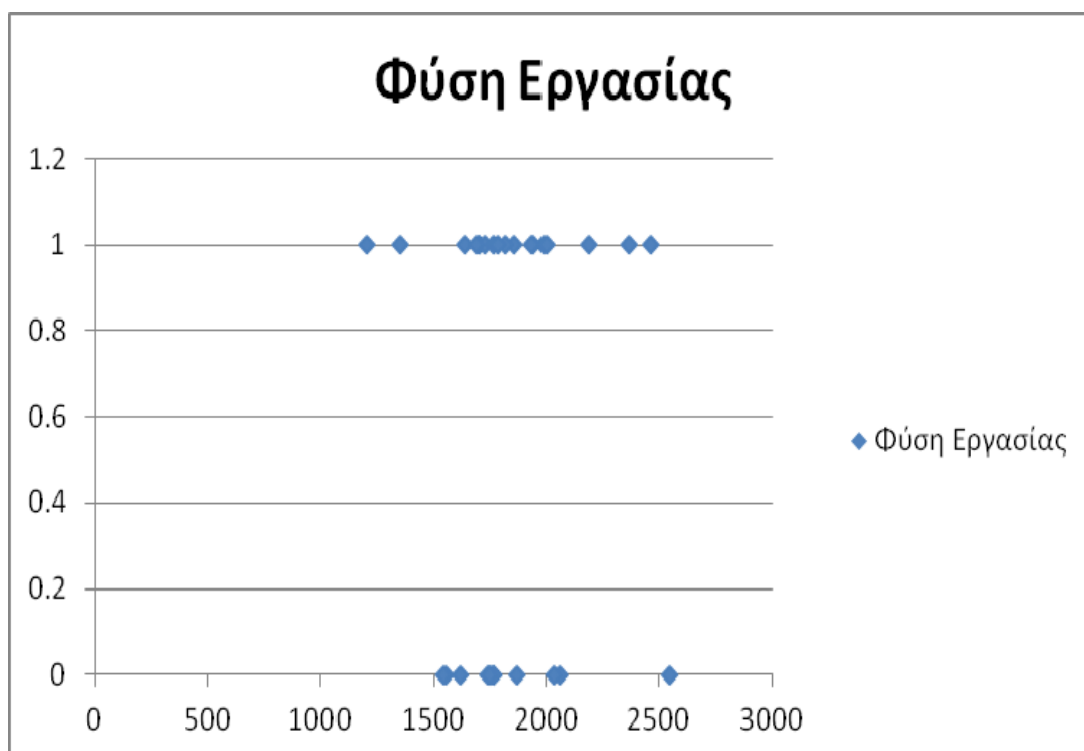
**Εικόνα 9. Διάγραμμα διασποράς, σχέση μεταξύ μισθού και ηλικίας**

Με βάση το πιο πάνω διάγραμμα διασποράς μεταξύ ηλικίας και μισθού έχει ακριβώς τα ίδια αποτελέσματα με το προηγούμενο διάγραμμα διασποράς, νο8. Με βάση τα πιο πάνω δύο διαγράμματα διασποράς φαίνεται και στα δύο η σχέση μεταξύ ηλικίας και μισθού, φαίνεται ότι όλοι οι μισθοί του δείγματος είναι πολύ πιο πάνω από τον ελάχιστο κατώτερο μισθό της Κύπρου, κυμαίνεται από €1250 με €2600. Ο μεγαλύτερος αριθμός μισθωτών είναι συγκεντρωμένος κοντά στο μισθό από €1500 με €2000. Πολύ καλές απολαβές μισθών λαμβανομένου υπόψη της ηλικίας η οποία κυμαίνεται από 22 ετών μέχρι 65 ετών. Η πλειοψηφία των τιμών της ηλικίας είναι μεταξύ 30 με 55 χρονών.



**Εικόνα 10. Διάγραμμα διασποράς, σχέση μεταξύ φύλου και μισθοδοσίας**

Με βάση το πιο πάνω διάγραμμα διασποράς στην οποία γίνεται παρουσία του είδους του φύλου σε σχέση με τον μισθό, φαίνεται ότι οι περισσότεροι άντρες εργάζονται σε αυτά τα υφιστάμενα τμήματα ενώ έχουν μεγάλο εύρος στις απολαβές τους. **Ο μισθός των αντρών κυμαίνεται από €1700 μέχρι €2700, ενώ των γυναικών κυμαίνεται από €1100 μέχρι €1800. Από την πιο πάνω ανάλυση φαίνεται ότι υπάρχει διάκριση μισθοδοσίας μεταξύ γυναικών και αντρών.**



**Εικόνα 11. Διάγραμμα διασποράς, σχέση μεταξύ μισθοδοσίας και φύση εργασίας**

Στο διάγραμμα διασποράς νο. 11 γίνεται συσχέτιση μεταξύ φύση της εργασίας και μισθοδοσίας, φαίνεται ότι ο μεγαλύτερος αριθμός του δείγματος είναι γυναίκες και ο μεγαλύτερος αριθμός από αυτές παίρνουν μισθό από €1500 μέχρι €2100, μόνο μία παίρνει μισθό πάνω από €2500. Το πιο πάνω συμπέρασμα εξήχθηκε και το προηγούμενο διάγραμμα διασποράς. Με βάση τα αποτελέσματα του συγκεκριμένου διαγράμματος διασποράς νο. 11, μπορούμε να πούμε με ασφάλεια ότι μικρός αριθμός του δείγματος είναι άντρες με μεγαλύτερο μισθό, που με βάση το προηγούμενο διάγραμμα διασποράς κυμαίνεται από **€1700 έως €2700**.

Ακόμη με την χρήση του λογισμικού υπολογίστηκε η σχέση μεταξύ όλων των πέντε μεταβλητών (Μισθός, Υπηρεσία, Ηλικία, Φύλο και Φύση της εργασίας και δημιούργησε τον πίνακα συσχέτισης πιο κάτω (correlation matrix). Με αυτή την ανάλυση γίνεται συσχέτιση αν **υπάρχει γραμμική σχέση** μεταξύ των μεταβλητών.

	Μισθός	Υπηρεσία	Ηλικία	Φύλο	Φύση Εργασίας
Μισθός	1				
Υπηρεσία	0,509601	1			
Ηλικία	0,255543	0,775505	1		
Φύλο	0,468268	0,183276	0,032524	1	
Φύση Εργασίας	0,01144	0,157227	0,09435	0,02746	1

**Πίνακας 3. Πίνακας συσχέτισης είναι ο πιο πάνω:**

Στην συνέχεια υπολογίζεται η εξίσωση παλινδρόμησης που συνδέει την εξαρτημένη μεταβλητή Μισθός με τις ανεξάρτητες μεταβλητές Υπηρεσία, Ηλικία, Φύλο και Φύση Εργασίας.

	Regression Statistics
Multiple R	0,65780448
R Square	0,432706734
Adjusted R Square	0,341939811
Standard Error	236,5291507
Observations	30

**Πίνακας 4. SUMMARY OUTPUT**

	df	SS	MS	F	Significance F
Regression	4	1066830,389	266707,6	4,767229	0,005362588
Residual	25	1398650,978	55946,04		
Total	29	2465481,367			

**Πίνακας 5. ANOVA**

Από τον πιο πάνω Πίνακα το  $F_0=0,005362588$

$F=4,767229 > F_0= 0,005362588$  Άρα απορρίπτεται με την  $H_0$ .

	Coefficients	Standard Error	T Stat	P-Value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95,0%	Upper 95,0%
Intercept	651,8575237	354,3016951	1,887791	0,070714	-59,30462369	1363,019671	-59,30462369	1363,019671
Υπηρεσία	13,42189057	5,125271915	2,618767	0,014778	2,866195552	23,97758558	2,86619552	23,97758558
Ηλικία	-6,71015862	6,349424672	-1,05681	0,300702	-19,78704341	6,366726171	-19,78704341	6,366726171
Φύλλο	205,6455388	90,26568123	2,278225	0,031523	19,73988982	391,5511877	19,73988982	391,5511877
Φύση Εργασίας	-33,4529663	89,54743024	-0,37358	0,711868	-217,8793497	150,973417	-217,8793497	150,973417

### Πίνακας 6. Στατιστικά αποτελέσματα και δείκτες

$$Se = [(SEE)/(N-K-1)]^{1/2} = (2465481,367)/(30-5-1)^{1/2} = 320,51$$

Με βάση την τιμή του συντελεστή προσδιορισμού (coefficient of determination)  $R^2 = 43.27\%$  φαίνεται ότι σχηματίζεται ένα καλό γραμμικό μοντέλο.

Οι βασικές προϋποθέσεις για τον γραμμικό προγραμματισμό είναι η γραμμικότητα ως προς τις μεταβλητές απόφασης

Από την πιο πάνω ανάλυση εξάγονται τα πιο κάτω συμπεράσματα:

- Κάθε ένας επιπρόσθετος μήνας υπηρεσίας στον οργανισμό αυξάνει το μισθό κατά 13,42 ευρώ.
- Κάθε ένας επιπρόσθετος χρόνος στην ηλικία του εργαζόμενου μειώνει το μισθό του κατά 6.71 ευρώ.
- Κατά μέσο όρο οι άνδρες εργάζονται λαμβάνοντας 205, ευρώ περισσότερα από τις γυναίκες εργαζόμενες στο οργανισμό.
- Άτομα με γραφειακή εργασία λαμβάνουν κατά μέσο όρο 33,45 ευρώ λιγότερα από άτομα που έχουν τεχνική εργασία.

Μπορούμε να επιβεβαιώσουμε αν το μοντέλο της εξίσωσης παλινδρόμησης που υπολογίσαμε είναι κοντά στις προβλέψεις που υπολογίσαμε για μηνιαίο μισθό; Υποθέτουμε ότι άτομο που αμείβεται μηνιαία με μισθό 1650 ευρώ για την υπηρεσία της εταιρείας του για ενενήντα μήνες και έχει ηλικία 44 χρονών εξετάζεται κατά πόσο μπορεί να επιβεβαιωθεί ο πιο πάνω μισθός με το μοντέλο που έχει υπολογιστεί.

Η εξίσωση παλινδρόμησης είναι:

Μισθός=651,85+13,42 Υπηρεσία-6,71 Ηλικία+205,64 Φύλο-33,45 Φύση Εργασίας

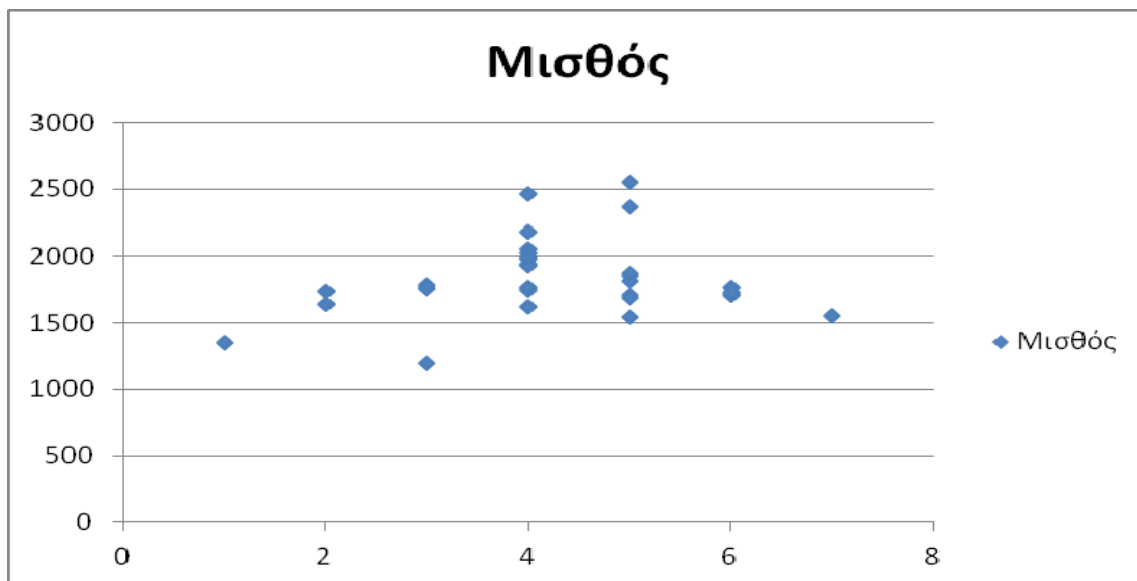
Αντικατάσταση των στοιχείων της συγκεκριμένης εργαζόμενης δίνει

Μισθός=651,85+13,42 (90)-6,71 (44)+205,64 (0)-33,45(0)=1564,41

Ο μισθός που λαμβάνει η εργαζόμενη είναι 1650 ευρώ. Το μοντέλο υπολόγισε το μισθό της εργαζόμενης στα 1564,41 ευρώ, μια απόκλιση της τάξης του 5,185 [(1650-1564,41)/1650]. Θα μπορούσε να θεωρηθεί η πρόβλεψη ως ικανοποιητική.

Πιο κάτω με την χρήση του λογισμικού σχηματίζονται τα **διαγράμματα διασποράς** (scatter plot) μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής (dependent variable). **Ικανοποίηση** και κάθε μια από τις ανεξάρτητες μεταβλητές (independent variables) Μισθός, Υπηρεσίας, Ηλικίας, Φύλο και Φύση Εργασίας και βλέπουμε την σχέση μεταξύ εξαρτημένης μεταβλητής

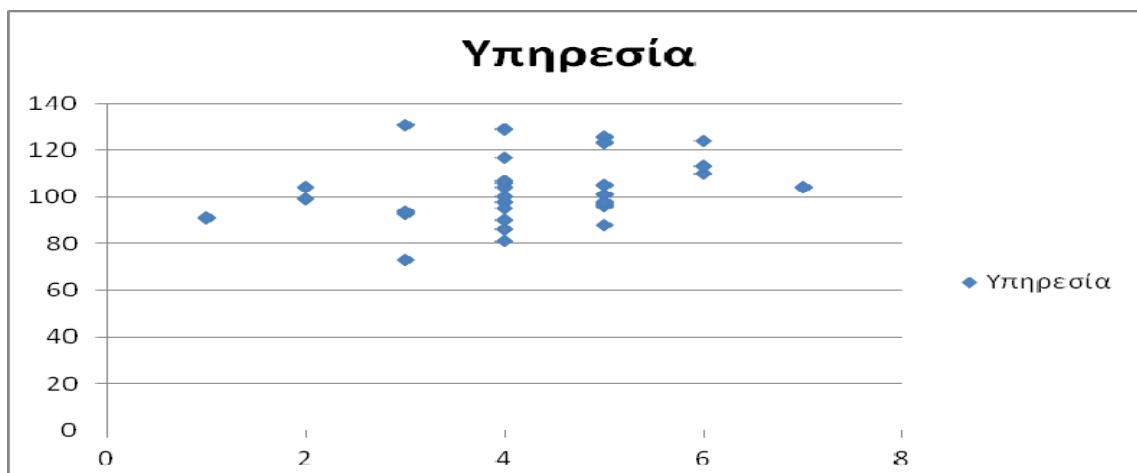
### Ικανοποίηση με μισθό



Εικόνα 12. Διάγραμμα διασποράς, σχέση μεταξύ μισθού -βαθμού ικανοποίησης

Στο πιο πάνω διάγραμμα διασποράς μεταξύ της σχέσης μισθού με ικανοποίησης, με μέγιστο βαθμό ικανοποίησης το 7 και το ελάχιστο το 0, φαίνεται ότι ο μεγαλύτερος αριθμός του δείγματος είναι μέτρια ευχαριστημένοι. Δηλαδή το ½ του δείγματος είναι μεταξύ 4 και 5, άρα τα άτομα ουσιαστικά νιώθουν μέτρια ικανοποίηση με τον μισθό που παίρνουν.

### Ικανοποίηση με Υπηρεσία

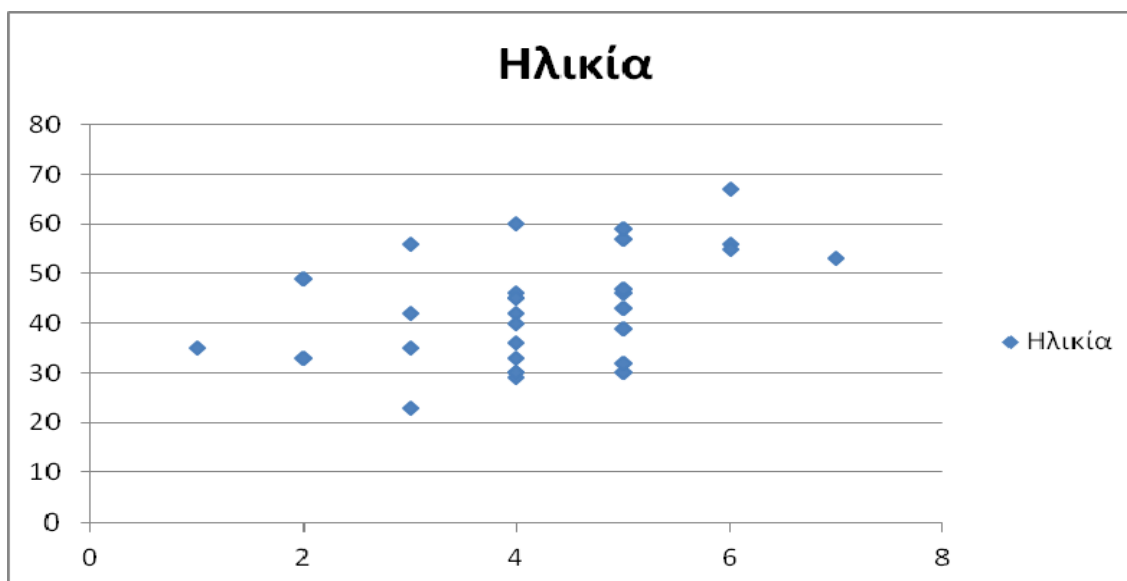


Εικόνα 13. Διάγραμμα διασποράς, σχέση μεταξύ υπηρεσίας-βαθμού ικανοποίησης



Στο πιο πάνω διάγραμμα διασποράς μεταξύ της σχέση των μηνών εργασίας και της ικανοποίησης, με μέγιστο βαθμό ικανοποίησης το 7 και το ελάχιστο το 0, φαίνεται ότι ο μεγαλύτερος αριθμός των εργαζομένων του δείγματος είναι μεταξύ των 80 μηνών εργασίας και 120 με μέτριο βαθμό ικανοποίησης που είναι το 4 με άριστο το 7. Ενώ υπάρχει μεγάλο εύρος διασποράς στους μήνες υπηρεσίας με διάφορες διαβαθμίσεις ικανοποίησης.

### Ικανοποίηση με Ηλικία

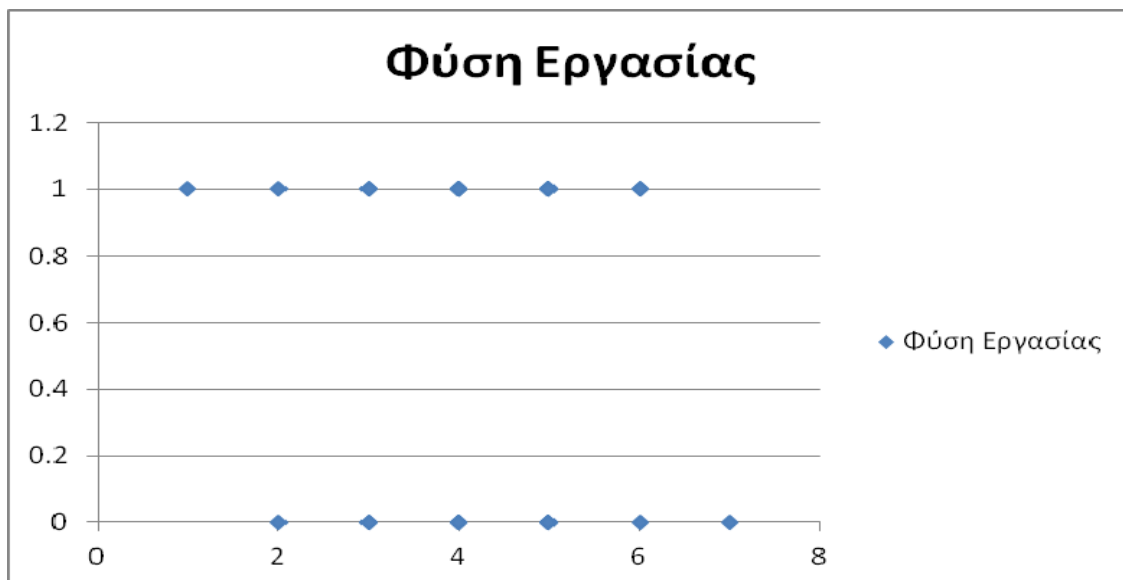


**Εικόνα 14. Διάγραμμα διασποράς, σχέση μεταξύ ηλικίας-βαθμού ικανοποίησης**

Στο πιο πάνω διάγραμμα (νο.14) διασποράς μεταξύ της σχέσης μισθού με ικανοποίησης, με μέγιστο βαθμό ικανοποίησης το 7 και το ελάχιστο το 0, φαίνεται ότι ο μεγαλύτερος αριθμός του δείγματος είναι στο 4, πράγμα που επιβεβαιώνει ότι μεταξύ της ηλικίας των 30 χρόνων με 40 είναι μέτρια ικανοποιημένοι, εν μέρος της ηλικίας των 35 με 60 έχουν βαθμό ικανοποίησης 4.5, ενώ τρία άτομα έχουν βαθμό ικανοποίησης 6.5 και μόνο ένα άτομο έχει βαθμό ικανοποίησης 7. Με βάση την πλειοψηφία του δείγματος μεγάλος αριθμός υπαλλήλων οι οποίοι βρίσκονται στην πιο αποδοτικής τους ηλικία (30 με 55) δεν είναι ικανοποιημένοι όσο θα έπρεπε. Αυτή είναι μια ένδειξη ότι οι Προϊστάμενοι τους πρέπει άμεσα να ενεργήσουν με πιο βαθιά έρευνα για να επισημάνουν τους λόγους αυτής της μέτρια

ικανοποίηση των ατόμων αυτών που είναι η ραχοκοκαλιά των οργανισμών/ τμημάτων.

### Ικανοποίηση με Φύση Εργασίας



**Εικόνα 15. Διάγραμμα διασποράς, σχέση μεταξύ φύση εργασίας-βαθμού ικανοποίησης**

Στο πιο πάνω διάγραμμα διασποράς μεταξύ της σχέσης του φύλου του εργαζόμενου και την φύση της εργασίας δεν μπορεί να εξαχθεί ασφαλές συμπέρασμα.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

## Συμπεράσματα

### 5.0 Συμπεράσματα από την ανάλυση του δείγματος στο Κεφ.4

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται καταγραφή των συμπερασμάτων σε σχέση με την ανάλυση των δεδομένων του δείγματος εργαζομένων που έγιναν στο τέταρτο κεφάλαιο. Με την ολοκλήρωση της ανάλυσης εξάγονται κάποια συμπεράσματα τα οποία παραθέτονται πιο κάτω με αναλύσεις και εκτιμήσεις, ενώ στο επόμενο κεφάλαιο θα δοθούν κάποιες κατευθυντήριες γραμμές-εισηγήσεις για την δημιουργία του 'Πρότυπου Τμήματος' υιοθετώντας τα καλά αποτελέσματα της ανάλυσης του δείγματος αλλά και τεκμηριωμένες εισηγήσεις που επισημάνθηκαν στην βιβλιογραφία.

Με την Excel υπολογίσαμε μια σειρά χρήσιμων στατιστικών μεγεθών όπως είναι: το μέσο, την διάμεσο, την επικρατούσα τιμή, την τυπική απόκλιση, την διακύμανση, την διασπορά, το μέγιστο, το ελάχιστο και το ολικό για κάθε μεταβλητή για το συνολικό αριθμό δείγματος των 30 εργαζομένων. Από τον μέσο όρο (Mean) όλων των παραμέτρων μπορούμε να συμπεράνομε οικονομικά και επιχειρηματικά συμπεράσματα. Για το συγκεκριμένο πρόβλημα υπολογίζεται ο μέσος για τον μισθό, το είδος της υπηρεσίας, την ηλικία, την φύση της εργασίας και το μέσο της ικανοποίησης του κάθε εργαζόμενου. Είναι ξεκάθαρα κάποια αποτελέσματα όπως ο μέσος μισθός που είναι €1838, για τους μήνες υπηρεσίας που είναι 103, και την μέση ηλικία που είναι τα 43 έτη, ενώ για την φύση της δουλειάς και το φύλο δεν μπορούμε να εξάγουμε ακριβή συμπέρασμα γιατί θέσαμε εξ' αρχή ακέραιους αριθμούς και εδώ βρίσκουμε δεκαδικούς. Δηλαδή αν είναι άντρας είναι 0 και αν είναι γυναίκα 1, το ίδιο έγινε και για την φύση της εργασίας, ενώ το αποτέλεσμα του μέσου δεν είναι ακέραιος αριθμός άρα δεν μπορούμε να έχουμε συμπεράσματα.

Με την διάμεσο (media) βρήκαμε το μεσαίο σημείο των δεδομένων, πράγμα που σημαίνει ότι για το ποσό του μισθού των €1768, για το €100,50 υπηρεσία σε μήνες, 42,50 ηλικία σε έτη για το πόσο είναι ικανοποιημένη με βαθμό 4, οι υπόλοιπες τιμές είναι οι μισές στο πάνω μέρος του διαγράμματος και οι μισές κάτω μέρος του διαγράμματος, από τις πιο πάνω τιμές ανά μεταβλητή. Όπως και ο μέσος έτσι και η διάμεσος είναι ένα μέτρο κεντρικής τάσης της κατανομής. Με λίγα λόγια η διάμεσος και ο μέσος μας δίνουν μια πολύ καλή ιδέα του μεγέθους του αριθμού που είναι πολύ πιθανό να πάρουμε αν διαλέξουμε μια τιμή από την λίστα στην τύχη. Δεν φαίνεται από την ανάλυση των μετρήσεων μας να έχουμε πολύ ακραίες τιμές, φαίνεται ότι η κατανομή μας είναι συμμετρική.

Από την πιο πάνω ανάλυση φαίνεται ότι η επικρατούσα τιμή (mode) δηλαδή η κορυφή των μετρήσεων είναι για τον μισθό ίση με €1706, για την υπηρεσία οι 104 μήνες, για την ηλικία τα 30 έτη για το φύλο οι άντρες (1) και για το βαθμό ικανοποίησης το 4. Οι τιμές αυτές είναι κοντά στις τιμές του μέσου, της διαμέσου και της επικρατούσας τιμής, πράγμα που αποδεικνύει ότι οι κατανομές είναι συμμετρικές.

Η τυπική απόκλιση (standard deviation) υπολογίζεται από την τετραγωνική ρίζα της διακύμανσης. Ενώ η διακύμανση (Variance) υπολογίζεται με το τετράγωνο της κάθε απόκλισης και να βρούμε τον μέσο όρο κάθε τετραγωνισμένης απόκλισης. Με αυτό τον τρόπο υπολογίζουμε την διασπορά, δηλαδή μας δίνει τη μέση απόσταση κάθε αριθμού της λίστας από το μέσο. Συνήθως η διακύμανση επηρεάζεται κυρίως από τις τιμές που απέχουν περισσότερο από το μέσο. Με βάση τα αποτελέσματα της Excel φαίνεται ότι τα αποτελέσματα δεν είναι κοντά στις τιμές του μέσου και αυτό οφείλεται σε κάποιες μακρινές τιμές από το μέσο που όταν μπουν στο τετράγωνο δίνουν ακραίες τιμές.

Στην πορεία με την χρήση και πάλι της Excel γίνονται διάφοροι συνδυασμοί μεταβλητών, όπου φυσικά είναι εφικτό και υπολογίζονται οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών από την διασπορά στα ιστογράμματα από τα οποία μπορούμε να εξαγάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα.

Στο ιστόγραμμα νο.3 γίνεται σύγκριση του αριθμού των εργαζομένων με τις απολαβές του κάθε μισθωτού και φαίνεται ότι, ο μισθός πάνω από τα €1500 αντιστοιχεί στο μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων που είναι περίπου τα 2/3 του συνόλου των ατόμων του δείγματος, ενώ μόνο το υπόλοιπο 1/3 των ατόμων του δείγματος αμείβεται πάνω από €1500 μισθό ανά μήνα.

Στο ιστόγραμμα νο.4 φαίνεται ότι υπάρχει μεγάλη ηλικιακή διακύμανση στο δείγμα, δηλαδή οι ηλικίες ξεκινούν από 22 ετών, δηλαδή μικρός αριθμός του δείγματος έχει διακύμανση σε ηλικία εργαζόμενου, από 22 μέχρι 30 ετών και είναι μόνο 4 άτομα, ενώ 7 άτομα είναι ηλικίας από 30 μέχρι 40 και τέλος τα υπόλοιπα άτομα, 19 στον αριθμό  $(30-(4+7)=19)$ , έχουν ηλικία από 40 μέχρι 65 ετών.

Στην συνέχεια γίνεται διερεύνηση της σχέσης μεταξύ **μισθού** και των **άλλων μεταβλητών**, χρησιμοποιώντας το λογισμικό σχηματίζονται τα πιο κάτω διαγράμματα διασποράς (scatter plot) μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής (independent variables) Υπηρεσίας, Ηλικίας, Φύλο και Φύση Εργασίας. Από κάθε διάγραμμα διασποράς εξετάζεται αν υπάρχει σχέση μεταξύ εξαρτημένης και ανεξάρτητης μεταβλητής.

Στα επόμενα διαγράμματα διασποράς νο.8 και νο. 9 στα οποία φαίνεται και στα δύο η σχέση μεταξύ ηλικίας και μισθού, είναι φανερό ότι όλοι οι μισθοί του δείγματος είναι πολύ πιο πάνω από τον ελάχιστο κατώτερο μισθό της Κύπρου και κυμαίνεται από €1250 με €2600. Ο μεγαλύτερος αριθμός μισθωτών είναι συγκεντρωμένος κοντά στο μισθό των €1500 με €2000. Πολύ καλό μισθό λαμβανομένου υπόψη της ηλικίας είναι οι ηλικίες που κυμαίνονται από 22 ετών μέχρι 65 ετών. Η πλειοψηφία των τιμών της ηλικίας είναι μεταξύ 30 με 55 χρονών.

Με βάση το διαγράμματα διασποράς νο.10 στο οποίο παρουσιάζονται το είδος του φύλου σε σχέση με τον μισθό. Φαίνεται ότι οι περισσότεροι που εργάζονται σε αυτά τα τμήματα είναι άντρες, όπως επίσης από την πιο πάνω ανάλυση οι άντρες αυτοί εργάζονται και περισσότερο. Δηλαδή ο μισθός των αντρών κυμαίνεται από €1700 μέχρι €2700, ενώ των γυναικών ξεκινά από €1100 έως τα €1800. Από την

πιο πάνω ανάλυση φαίνεται ότι υπάρχει διάκριση μισθοδοσίας μεταξύ αντρών και γυναικών.

Ακόμη με την χρήση του λογισμικού υπολογίστηκε η σχέση μεταξύ όλων των πέντε μεταβλητών (Μισθός, Υπηρεσία, Ηλικία, Φύλο και Φύση της εργασίας και δημιούργησε τον πίνακα συσχέτισης πιο κάτω (correlation matrix). Με αυτή την ανάλυση γίνεται συσχέτιση αν **υπάρχει γραμμική σχέση** μεταξύ των μεταβλητών και φαίνεται ότι υπάρχει.

Από την πιο πάνω ανάλυση εξάγονται τα πιο κάτω συμπεράσματα:

- Κάθε ένας επιπρόσθετος μήνας υπηρεσίας στον οργανισμό αυξάνει το μισθό κατά 13,42 ευρώ.
- Κάθε ένας επιπρόσθετος χρόνος στην ηλικία του εργαζόμενου μειώνει το μισθό του κατά 6.71 ευρώ.
- Κατά μέσο όρο οι άνδρες εργάζονται λαμβάνοντας 205, ευρώ περισσότερα από τις γυναίκες εργαζόμενες στο οργανισμό.
- Άτομα με γραφειακή εργασία λαμβάνουν κατά μέσο όρο 33,45 ευρώ λιγότερα από άτομα που έχουν τεχνική εργασία.

### 5.1 Επιβεβαίωση του μοντέλου με αριθμούς

Μπορούμε να επιβεβαιώσουμε αν το μοντέλο της εξίσωσης παλινδρόμησης που υπολογίσαμε είναι κοντά στις προβλέψεις που υπολογίσαμε για μηνιαίο μισθό;

Υποθέτουμε ότι άτομο που αμείβεται μηνιαία με μισθό 1650 ευρώ για την υπηρεσία της εταιρείας του για ενενήντα μήνες και έχει ηλικία 44 χρονών εξετάζεται κατά πόσο μπορεί να επιβεβαιωθεί ο πιο πάνω μισθός με το μοντέλο που έχει υπολογιστεί.

Η εξίσωση παλινδρόμησης είναι:

**Μισθός=651,85+13,42 Υπηρεσία-6,71 Ηλικία+205,64 Φύλο-33,45 Φύση Εργασίας**

Αντικατάσταση των στοιχείων της συγκεκριμένης εργαζόμενης μας δίνει:

$$\text{Μισθός} = 651,85 + 13,42 (90) - 6,71 (44) + 205,64 (0) - 33,45(0) = 1564,41$$

Ο μισθός που λαμβάνει η εργαζόμενη είναι 1650 ευρώ. Το μοντέλο υπολόγισε το μισθό της εργαζόμενης στα 1564,41 ευρώ, μια απόκλιση της τάξης του 5,185  $[(1650-1564,41)/1650]$ . Θα μπορούσε να θεωρηθεί η πρόβλεψη ως ικανοποιητική.

**Με βάση το διάγραμμα διασποράς νο.10 στην οποία γίνεται παρουσία του είδους του φύλου σε σχέση με τον μισθό, φαίνεται ότι οι περισσότεροι άντρες εργάζονται σε αυτά τα υφιστάμενα τμήματα ενώ έχουν μεγάλο εύρος στις απολαβές τους. Ο μισθός των αντρών κυμαίνεται από €1700 μέχρι €2700, ενώ των γυναικών κυμαίνεται από €1100 μέχρι €1800. Από την πιο πάνω ανάλυση φαίνεται ότι υπάρχει διάκριση μισθοδοσίας μεταξύ γυναικών και αντρών.**

## 5.2 Έλεγχος βαθμού ικανοποίησης εργαζομένων

Πιο κάτω με την χρήση του ίδιου λογισμικού σχηματίζονται τα **διαγράμματα διασποράς** (scatter plot) μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής (dependent variable) 'Ικανοποίησης' και κάθε μιας από τις ανεξάρτητες μεταβλητές (independent variables) Μισθός, Υπηρεσίας, Ηλικίας, Φύλο και Φύση Εργασίας και με σκοπό να διευκρινιστεί η σχέση μεταξύ τους.

Στο πιο πάνω διάγραμμα διασποράς μεταξύ της σχέσης μισθού με ικανοποίησης, με μέγιστο βαθμό ικανοποίησης το 7 και το ελάχιστο το 0, φαίνεται ότι ο μεγαλύτερος αριθμός του δείγματος είναι **μέτρια ευχαριστημένος**. Δηλαδή το ½ του δείγματος είναι μεταξύ 4 και 5, άρα τα άτομα ουσιαστικά νιώθουν μέτρια ικανοποίηση με τον μισθό που παίρνουν.

Στο διάγραμμα διασποράς νο.12 εξετάζεται η σχέση μεταξύ των μηνών εργασίας και της ικανοποίησης των υπαλλήλων, με μέγιστο βαθμό ικανοποίησης το 7 και το ελάχιστο το 0, φαίνεται ότι ο μεγαλύτερος αριθμός των εργαζομένων του δείγματος είναι μεταξύ των 80 μηνών εργασίας και 120 με μέτριο βαθμό ικανοποίησης που είναι το 4 με άριστο το 7. Ενώ υπάρχει μεγάλο εύρος διασποράς στους μήνες υπηρεσίας με διάφορες διαβαθμίσεις ικανοποίησης.

Στο επόμενο διάγραμμα διασποράς με το νο.14 εξετάζεται η σχέση μεταξύ του μισθού με την ικανοποίησης, με μέγιστο βαθμό ικανοποίησης το 7 και το ελάχιστο το 0, φαίνεται ότι ο μεγαλύτερος αριθμός του δείγματος είναι στο 4, πράγμα που επιβεβαιώνει ότι μεταξύ της ηλικίας των 30 χρόνων με 40 είναι μέτρια ικανοποιημένοι, εν μέρος της ηλικίας των 35 με 60 έχουν βαθμό ικανοποίησης 4.5, ενώ τρία άτομα έχουν βαθμό ικανοποίησης 6.5 και μόνο ένα άτομο έχει βαθμό ικανοποίησης 7. Με βάση την πλειονότητα του δείγματος μεγάλος αριθμός υπαλλήλων οι οποίοι βρίσκονται στην πιο αποδοτικής τους ηλικία (30 με 55) δεν είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους όσο θα έπρεπε. **Αυτή είναι μια ένδειξη ότι οι Προϊστάμενοι τους πρέπει άμεσα να ενεργήσουν σε πιο βαθιά έρευνα για να επισημάνουν τους λόγους αυτής της μέτριας ικανοποίηση των ατόμων αυτών που είναι η ραχοκοκαλιά των οργανισμών/ τμημάτων.**

Όλα τα πιο πάνω συμπεράσματα πρέπει να προβληματίσουν στο τι φταίει και σε πιο βαθμό βρίσκονται τα αίτια της μη παραγωγικής συμπεριφοράς των περισσότερων εργαζομένων. Ένα άλλο θέμα το οποίο πρέπει να προβληματίσει είναι οι μισθολογικές διαφορές σε σχέση με το φύλο του κάθε ατόμου. Υπάρχει διαφορά στις απολαβές των αντρών και γυναικών τόσο στους αρχικούς μισθούς, όσο και στους μισθούς των εργαζομένων μεγαλύτερων μηνών εργασίας.

Να εξεταστεί το γιατί να υπάρχει απροθυμία στους εργαζόμενους και γιατί απουσιάζει ο ζήλος και ο ενθουσιασμός που έπρεπε να υπάρχει κατά την εκτέλεση της εργασία τους; Αυτά είναι ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν και να ενσωματωθούν στο νέο πρότυπο τμήμα/ οργανισμό ώστε να αποφεύγονται και να αντικαθίσταστε με νέες τρόπους ενδυνάμωση του ηθικού των εργαζομένων.



## Κεφάλαιο 6

### 6.Εισηγήσεις για την ίδρυση Πρότυπου Τμήματος

Με βάση τα συμπεράσματα του Κεφαλαίου 5 και αφού προηγήθηκε η στατιστική ανάλυση των δεδομένων του δείγματος στο Κεφάλαιο 4, φάνηκαν κάποια στοιχεία τα οποία πρέπει να αποφευχθούν κατά την ίδρυση ενός νέου Τμήματος/ Οργανισμού. Κάποια στοιχεία μπόρεσα να ποσοτικοποιηθούν με βάση το ερωτηματολόγιο (Παράρτημα) που πάρθηκε από ερωτηθέντες εργαζόμενους τόσο στον ιδιωτικό τομέα, όσο και τον Κυβερνητικό, κάποια όμως άλλα στοιχεία που έχουν σχέση με τον εσωτερικό κόσμο των εργαζομένων και την ηθική της επιχειρήσεις και τον τρόπο αξιολόγησης των υπαλλήλων, δεν μετρήθηκαν αλλά εξάχθηκαν από την όλη ανάλυση. Όλα τα πιο πάνω έχουν θετικές αλλά και αρνητικές επιπτώσεις στον ψυχισμό των εργαζομένων και κατ'επέκταση στην παραγωγικότητα άρα και στην άνθιση και ευημερία της Εταιρείας/ Οργανισμού.

Με την ανάλυση της σχέση μισθού και άλλων μεταβλητών φάνηκε ότι υπάρχει διάκριση μεταξύ των απολαβών των αντρών και γυναικών. Οι γυναίκες φαίνεται ότι αμείβονται λιγότερο για ίδιο είδος εργασίας. Το θέμα αυτό πρέπει να αποφευχθεί να εφαρμόζεται στο νέο Τμήμα/ Οργανισμό, ενώ η κατανομή της μισθοδοσίας δεν πρέπει να είναι μόνο με βάση τους μήνες παραμονής σε μια εργασία αλλά να είναι συνδυασμός παραμέτρων όπως είναι η συνεχής επιμόρφωση, ενδιαφέρον, πρωτοβουλία και ικανότητα καινοτομίας. Το σημαντικότερο στοιχείο από αυτή την ανάλυση είναι ο βαθμός ικανοποίηση των εργαζομένων. Από την στατιστική ανάλυση φαίνεται να επικρατεί ο βαθμός 4 με άριστα το 7 στους ερωτηθέντες, δείχνει ότι υπάρχει κάποια ικανοποίηση των εργαζομένων αλλά όχι αυτή που θα έπρεπε, δηλαδή ο ενθουσιασμός της δημιουργίας έπαψε να υπάρχει σε όλες τις ηλικίες, αυτό είναι πολύ κακό για όλους. Σημαίνει πως όλοι δεν έκανα ή δεν κάνουν αυτό που πρέπει, πρώτη την ευθύνη την έχουν οι Μάνατζερ, μετά οι διαδικασίες αξιολόγησης, ανάληψης αναγνώρισης των Τμημάτων/ Οργανισμών και τελευταίοι φέρουν την ευθύνη οι εργαζόμενοι οι οποίοι αποδέχονται παθητικά την κατάσταση. Η ατονία αυτή

των εργαζομένων πολύ πιθανό να οφείλεται στον αναξιοκρατικό τρόπο ανέλιξης, στην κακή συμπεριφορά των ανωτέρων, στην αδιαφορία των Προϊσταμένων αλλά και στις κακές πρακτικές του κατεστημένου που 'σκοτώνει' τα όνειρα και τις φιλοδοξίες στα άτομα που έχουν όραμα και στόχους στην ζωή τους, που για κάποιους λόγους παρέμεινα εγκλωβισμένοι σε 'αρρωστημένες' πανάρχαιες πρακτικές ανέλιξης αλλά και καθημερινότητας. Παρακάτω επισημαίνονται **καλές πρακτικές και εισηγήσεις για δημιουργία 'Πρότυπου Τμήματος'**.

### 6.1 Πως ιδρύω ένα Πρότυπο Τμήμα

Το ξεκίνημα μιας επιχείρησης και κατ' επέκταση ενός νέου τμήματος δεν έχει συγκεκριμένη συνταγή για να ιδρυθεί και να αναπτυχθεί με επιτυχία. Όμως υπάρχουν κάποιες κατευθυντήριες γραμμές που μπορεί κάποιος να ακολουθήσει και να θέσει ορθές βάσεις για ένα προοδευτικό τμήμα. Μέσα από τον ορθό 'Επιχειρηματικό Σχεδιασμό' επιτυγχάνεται η αποτύπωση των σκέψεων, του οράματος και των στόχων που πρέπει να θέσει ο ιδρυτής του Τμήματος αυτού.

Για να ξεκινήσεις μια επιχείρηση/ ένα πρότυπο τμήμα χρειάζεται την επιχειρηματική ιδέα, την ομάδα διαχείρισης και το κεφάλαιο. Φυσικά με την ίδρυση μιας νέας επιχείρησης ή ενός νέου τμήματος πρέπει να υπάρχει στο υπόβαθρο η σκέψη ότι είναι ένα ρίσκο με βαθμό επιτυχίας ίσο με τον βαθμός αποτυχίας. Όταν ο ιδρυτής της νέας επιχείρησης/ τμήματος (βασικά την ιδέα την έχει ένας) είναι έτοιμος ψυχικά και σωματικά να ρισκάρει αλλά και έτοιμος να δεχτεί την επιτυχία αλλά και την αποτυχία, τότε είναι πιο πιθανό να πετύχει το στόχο του. Οι δυσκολίες πολλές, τα εμπόδια τεράστια, η αβεβαιότητα αυξάνετε όταν οι γύρο του τον αμφισβητούν, η αμφισβήτηση αυτή θα συνεχιστεί ακόμα και μετά την επιτυχία του στόχου και αυτό θα γίνει όχι γιατί δεν βλέπουν την επιτυχία του στόχου αλλά γιατί δεν θέλουν να παραδεχτούν λόγο μικρότητας την επιτυχία. Αυτοί οι άνθρωποι θα είναι πάντα στην 'γωνία' να κρίνουν να κατακρίνουν και να 'πλάθουν ιστορίες' για να καταστρέψουν το νέο αυτό Τμήμα. Στο νέο λοιπόν αυτό, Τμήμα πρέπει να ακολουθούνται τα πιο κάτω βασικά κίνητρα:

- Επικέντρωση όλης της ομάδας στον στόχο
- Επικράτηση αλληλοσεβασμού
- Αλληλοεκτίμησης
- Αναγνώριση των θετικών ικανοτήτων και αρνητικών του κάθε ατόμου ακόμα και ο Προϊστάμενος πρέπει να αναγνωρίζει τα λάθη του και τις ικανότητες του
- Σεβασμός στις ιδιαιτερότητες και ανάγκες του κάθε ανθρώπου
- 'Υπακούει' στις αποφάσεις της ηγεσίας η οποία επιβαρύνεται με το μεγαλύτερο βάρος του ρίσκου της επιτυχίας ή αποτυχίας του νέου τομέα
- Ετοιμότητα της ομάδας να αντιμετωπίσει ιεραρχικά τα προβλήματα που θα εμφανιστούν
- Συνεργασία και εποικοδομητικός διάλογος στην λήψη αποφάσεων
- Σεβασμός στην τελική απόφαση του Προϊστάμενου (δίκαιος και θετικός)
- Θετική και ομαδική αντιμετώπιση της 'αποτυχίας' ενός στόχου που μετά από εσωτερική ανασκόπηση να ακολουθούν νέες αποφάσεις
- Πάντα μετά από μια αποτυχία πρέπει να ακολουθείται μια νέα στρατηγική ανασύνταξη των δυνάμεων είτε υλικών είτε άυλων
- Πάντα ο στόχος πρέπει να είναι εκεί ανεξάρτητα του αποτελέσματος

“Έστω και αν υπάρχει το κεφάλαιο και οι πόροι για το ξεκίνημα μιας επιχείρησης για να λειτουργήσει εκτός των γνώσεων που θεωρούνται δεδομένες χρειάζεται επιχειρηματικός σχεδιασμός και όραμα. Οι στατιστικές δείχνουν πως μετά τα πέντε χρόνια λίγες επιχειρήσεις (περίπου το 20-25%) συνεχίζουν επιτυχημένα και καμία από αυτές δεν είχε ποτέ της κάποιο “επιχειρηματικό σχέδιο”. Αν το επιχειρηματικό σχέδιο δεν είναι ικανό να απαντήσει τα πιο κάτω τότε πρέπει να αλλάξει.

- Πού βρίσκεται η επιχείρηση/ οργανισμός τώρα;
- Πού θα θέλατε να τη δείτε την επιχείρηση/οργανισμό στο μέλλον;
- Με ποιο τρόπο σκοπεύετε να φτάσει εκεί;

Ξεκινώντας ένα τομέα/ μια νέα επιχείρηση πρέπει οπωσδήποτε να υπάρχει μια ξεκάθαρη και κατανοητή παρουσίαση των στόχων και δραστηριοτήτων που πρόκειται να αναπτύξει ο τομέας.

Για να μην παρουσιαστούν εμπόδια στις δυνατότητες της επιχείρησης κατά την ανάπτυξη της και να είναι κερδοφόρα πρέπει να είναι ξεκάθαρα: η ιδέα της να είναι βιώσιμη, τα προϊόν/υπηρεσία της να είναι εφικτή (να πουλά), γιατί κάποιος να επιλέξει εσάς και όχι τους ανταγωνιστές σας, τι διαφορετικό μπορεί να προσφέρει και τέλος ποιες ανάγκες της αγοράς/ της υπηρεσίας θέλετε να καλύψετε και γιατί;

Στην συνέχεια του επιχειρηματικού σχεδιασμού πρέπει να γίνεται συστηματικός εσωτερικός έλεγχος με περιγραφή της υπηρεσίας/προϊόντος για τον τρόπο που γίνεται η χρήση του, ποιο είναι το όφελος για τον χρήστη, θα ήθελε να συνεχίσει να το χρησιμοποιεί, τι τον κάνει να μην θέλει να το ξαναχρησιμοποιήσει; Ποίο είναι το όφελος για τον χρήστη αλλά και τον ίδιο τον οργανισμό/ υπηρεσία η ορθή χρήση του προϊόντος; Μπορεί στην συνέχεια να γίνεται μια ανάλυση του μακρο περιβάλλοντος δηλαδή να διευκρινίζεται ο πληθυσμός στον οποίο απευθύνεται ο οργανισμός/ εταιρεία, το προφίλ αυτού του πληθυσμού που μας ενδιαφέρει, τις συνήθειες του, το βιοτικό επίπεδο, το μορφωτικό επίπεδο αλλά και το πνευματικό τους επίπεδο.

Πολύ καλό θα ήταν η γνώση του ανταγωνισμού αλλά και τους λόγους για τους οποίους κάποιος δεν θα ήθελα την επιτυχία του τομέα/επιχείρησης. Μετά από την ανάλυση των πιο πάνω μπορεί να γίνει μια περιγραφή όσων θα θέλατε να δείτε στην επιχείρηση/ τομέα μετά από μερικά χρόνια, εδώ μπορεί να γίνει εκτεταμένη ανάλυση του οράματος για το μέλλον και το προσωπικό life-style που θα θέλατε να ακολουθήσει ο τομέας/ εταιρεία σας.

Απαραίτητη είναι η ανάπτυξη στρατηγικής με πρωταγωνιστικό ρόλο τον κύριο στόχο του τομέα/επιχείρησης αλλά και οι επιμέρους στόχοι οι οποίοι εμπεριέχουν μεγάλο βαθμό δυσκολίας. Στο τέλος πρέπει ξεκάθαρα να προσδιορίζεται το επιθυμητό αποτέλεσμα στο μέλλον.

Σε αυτό θα μας βοηθήσει ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός που σε αυτό αναλύονται η βιωσιμότητα του τομέα/επιχείρησης σύμφωνα με τις δραστηριότητες που πρόκειται να αναπτύξει. Θα πρέπει να υπολογιστούν όλα τα πιθανά έξοδα και έσοδα του τομέα/επιχείρησης ώστε να μπορέσει να γίνει σωστός ο προγραμματισμός για την υλοποίηση των στόχων του τομέα/επιχείρησης. Ο υπολογισμός των εξόδων γίνεται αφού συνυπολογιστεί το κόστος ίδρυσης και το κόστος για αγορά εξοπλισμού, τα λειτουργικά έξοδα, τα έξοδα για τους μισθούς του προσωπικού και το κεφάλαιο κίνησης που είναι απαραίτητο για την έναρξη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Τα έσοδα χρειάζονται προσεκτική εκτίμηση και υπολογίζονται βάση προβλέψεων επί των πωλήσεων. Οι προβλέψεις πωλήσεων βασίζονται στον υπολογισμό των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των προϊόντων, στο μέγεθος της αγοράς που απευθύνεται ο τομέας/ η επιχείρηση, στον υπάρχων ανταγωνισμό και τις πωλήσεις περασμένων ετών, εάν λειτουργεί ήδη η επιχείρηση, ή πωλήσεις παρόμοιων επιχειρήσεων.

Χρειάζεται αποφασιστικότητα και αυτοπειθαρχία για να υπάρξουν άμεσα θετικά αποτελέσματα. Θα πρέπει να είναι ένα επιχειρηματικό πλάνο που δεν θα είναι στατικό αλλά θα προσαρμόζεται ανάλογα με τις ανάγκες του περιβάλλοντος του τομέα/επιχείρησης με ευχέρεια.

Για να συνεχίσει ο τομέας να είναι ανταγωνίστιμος και να εξυπηρετεί τον αρχικό του σκοπό χρειάζονται τα πιο κάτω:

- Να προκαθοριστούν οι ομάδες εργασίας με βάση την φυσική, την πνευματική κατάσταση, τις επαγγελματικές τους γνώσεις και ικανότητες το σημαντικότερο στοιχείο της κάθε ομάδας είναι η ορθή επικοινωνία μεταξύ των ατόμων
- Να καταρτίζεται λίστα με τα μηχανήματα, εργαλεία που τυχόν θα χρειαστούν
- Θέματα ασφάλειας και Υγείας, καταγραφεί των κινδύνων και των μέτρων που πρέπει να προσδιοριστούν και μεθοδολογίες εργασιών που πρέπει να ακολουθηθούν
- Περιγραφή εργασιακού χώρου

- Σχέδια έργου/ Μελέτη
- Κατάλογος με την σειρά εργασιών που πρέπει να εκτελεστούν
- Κατάλογος υλικών / Μηχανημάτων/ Εργαλείων- Τεχνολογιών που πρέπει να παραγγελθούν
- Εξασφάλιση της παραγγελίας, φύλαξη, μεταφορά
- Εξασφάλιση απρόσκοπτης και ασφαλής είσοδος/ έξοδος στην εργασία
- Προσδιορισμός χώρων αποθήκευσης, ξεκούρασης, κυκλοφορίας
- Εξασφάλιση πνεύματος αγάπης και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων

### **6.2 Στον εργασιακό χώρο πρέπει να εξασφαλίζεται ο επαγγελματισμός μέσα από:**

- Καλή συμπεριφορά προϊσταμένου
- Καλή συμπεριφορά των υφισταμένων
- Να εξασφαλίζεται η επαγγελματική συμπεριφορά
- Να υπάρχουν μέθοδοι βελτίωση των συναδελφικών σχέσεων
- Να υπάρχουν μέθοδοι προσδιορισμού των αιτιών της κακής συνεργασίας

### **Από την θεωρία στην πράξη: Εφαρμογές για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

- Να γίνει ομάδα πρότυπο (μοντέλο) υψηλού επιπέδου ώστε να ακολουθείται από τα άλλα τμήματα.
- Εκπαίδευση μέσα από βιωματικά σεμινάρια, όπου οι εργαζόμενοι λειτουργούν ως ομάδες και ολοκληρώνουν τους στόχους τους.
- Συχνές συναντήσεις και σεμινάρια μεταξύ των εικονικών ομάδων ώστε να ξεκαθαρίζονται οι στόχοι ώστε να δημιουργείται συνοχή μεταξύ τους και να βελτιώνεται η επικοινωνία που είναι και το μεγαλύτερο πρόβλημα.
- Να υπάρχουν τρόποι αξιολόγησης της απόδοσης και αξιοκρατικά συστήματα απολαβών που να συνδέονται με την επίτευξη των στόχων, έτσι εξασφαλίζεται η συνοχή και η υπευθυνότητα εντός ομάδας και κατ' επέκταση του οργανισμού/ τομέα.

- Να εξασφαλιστεί η συχνή φυσική παρουσία του ηγέτη στην ομάδα, αλλά και η συνεχής εμπλοκή των ανώτερων στελεχών, πελατών, εργαζομένων άλλων τμημάτων. Έτσι εντοπίζονται εγκαίρως τα προβλήματα.
- Οι ομάδες πρέπει να έχουν συνεχής επαφή με άλλα τμήματα του οργανισμού ώστε να παίρνουν ιδέες και χρήσιμες πρακτικές για εκτέλεση των καθηκόντων τους.
- Οι ομάδες πρέπει να ανανεώνονται με νέα μέλη, σε συχνότητα με τέτοιο τρόπο ώστε να μην χάνεται η συνοχή που έχει επιτευχθεί και από την άλλη να αποφεύγεται η εδραίωση κακών συνηθειών οι οποίες επαναλαμβάνονται.

### **6.3 Η εφαρμογή της οργανωτικής κουλτούρα**

Η κουλτούρα που επικρατεί σε έναν οργανισμό όπως και η κουλτούρα ενός κράτους αντικατοπτρίζει τον τρόπο συμπεριφοράς και σκέψης, το κοινό νόημα που μοιράζονται τα άτομα που δρουν στο χώρο αυτό. Η κουλτούρα αναπτύσσεται από την αλληλεπίδραση των ατόμων και του νοήματος που μοιράζονται για το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν. Υπάρχει μια κυκλική δράση μεταξύ, αντίληψης και νοήματος, μια ενδιαφέρουσα διάσταση στην έννοια της κουλτούρας και υπογραμμίζει το γεγονός ότι οι άνθρωποι δημιουργούν την κουλτούρα, αλλά και η κουλτούρα προσδιορίζει τη μελλοντική ανθρώπινη συμπεριφορά.

Ο Williams et al,1993 θεωρούν ότι η κουλτούρα για να μετρηθεί, να μελετηθεί και να μπορεί να αλλάξει δεν μπορεί να αποκλείει το γεγονός ότι είναι υποσυνείδητη ή συνειδητή.

Η κουλτούρα στις επιχειρήσεις έχει εξεταστεί με διαφορετικούς τρόπους, όπως η καταλληλότητα, της ισχυρής και της αδύνατης, της ενιαίας κουλτούρας στο σύνολο του οργανισμού.

Μια ισχυρή, ενιαία και κατάλληλη κουλτούρα μέσα σε έναν οργανισμό θεωρείται πηγή ανταγωνισμού πλεονεκτημάτων σύμφωνα με τον Μπουραντάς, 2005 και είναι τα πιο κάτω:

- Συμβάλλει στην αποτελεσματική διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής.

- Εξασφαλίζει τις κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές των ανθρώπων.
- Οδηγεί τους ανθρώπους σε κοινή κατεύθυνση και μειώνει την αβεβαιότητα.
- Μπορεί να διευκολύνει ή να εμποδίσει την αλλαγή.

Οι Peters & Waterman, 1982 στο οποίο μελέτησαν 62 οργανισμούς που θεωρούσαν άριστοι, περιγράφουν τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας που έχουν οι οργανισμοί αυτοί.

- Γρήγορη αντίδραση
- Ενθάρρυνση της αυτονομίας και της πρωτοβουλίας στους εργαζόμενους
- Σεβασμός στους ανθρώπους
- Έμφαση στον πελάτη
- Κοινές αξίες
- Ευέλικτες, λιτές δομές
- Επικέντρωση σε αυτό που κάνουν καλά

Η κουλτούρα που αναπτύσσεται στους οργανισμούς είναι δυνατόν άλλες φορές να είναι τόσο ορατή ώστε να αποτελεί το δακτυλικό της αποτύπωμα. Η κουλτούρα αποτυπώνεται με διάφορες τρόπους, όπως εκφρασμένες αξίες, ήρωες εντός οργανισμού που ενσαρκώνουν τις αξίες αυτές, ιστορίες, έθιμα και τελετουργίες.

Για παράδειγμα, η άνοδος ενός απλού υπαλλήλου στα ανώτερα στρώματα και η ανέλιξη του σε Διευθυντικό στέλεχος, είναι ένας ήρωας που σύμφωνα με τα λεγόμενα των εργαζομένων αντικατοπτρίζει την αξιοκρατία και τις ίσες ευκαιρίες που είχαν όλοι μέσα στον οργανισμό.

#### **6.4 Ορθή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην νέα Επιχείρηση/ Οργανισμό**

Μέσα από την εξουσία που έχει ο κάθε Προϊστάμενος πρέπει να καθοδηγεί και να κατευθύνει όλες τις προσπάθειες των υφισταμένων με σταθερό ρυθμό προς τον στόχο και το όραμα της επιχείρησης/του οργανισμού. Συστηματικά και σταθερά πρέπει να υπενθυμίζει τον στόχο και να δίνει νέες ιδέες αλλά και κίνητρα στους υφισταμένους για να κατακτήσουν αυτό τον στόχο. Πρέπει να



διατηρείται η ίδια στάση του Προϊσταμένου σε όλους του Manager πρώτης και δεύτερης γραμμή αλλά και στο υπόλοιπο προσωπικό. Οι Manager πρώτης γραμμής είναι αρμόδιοι να δίνουν εντολές. Ενώ οι Manager προσωπικού (ανώτερα διοικητικά στελέχη) είναι αρμόδιοι να συνεπικουρούν και να συμβουλεύουν τους προηγούμενους ώστε να εκπληρώνουν τους στόχους που έχουν θέση. Οι Manager προσωπικού είναι προϊστάμενοι σε τμήματα που έχουν συμβουλευτικό ή υποστηρικτικό ρόλο, όπως οι προμήθειες, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και ο έλεγχος ποιότητας. Υποστηρίζουν και συμβουλεύουν τους Manager πρώτης Γραμμής σε ζητήματα όπως προσλήψεων, απολύσεων ή αποζημιώσεων. Φυσικά όλοι οι Manager έχουν αρμοδιότητες σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού.

Και στις δύο περιπτώσεις οι Managers ξοδεύουν μεγάλο μέρος του χρόνου τους σε καθήκοντα που σχετίζονται με την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Για να έχουν αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού:

- Τοποθετούν τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση
- Εντάσσουν νέους εργαζόμενους στην επιχείρηση
- Εκπαιδεύουν υπαλλήλους για εργασίες που είναι καινούργιες για αυτούς
- Βελτιώνουν την εργασιακή απόδοση κάθε ατόμου
- Βρίσκουν νέες συνεργασίες και αναπτύσσουν εργασιακές σχέσεις
- Ερμηνεύουν και ακλουθούν τις πολιτικές και διαδικασίες της εταιρείας
- Ελέγχου το εργασιακό κόστος
- Αναπτύσσουν τις ικανότητες του κάθε ατόμου
- Δημιουργούν και διατηρούν ομαδική σύμπνοια μεταξύ των ατόμων της ομάδας
- Προστατεύουν την υγεία και τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων

Σε μικρές εταιρίες/ οργανισμούς ο Manager ή οι Managers ασχολούνται με όλα τα είδη διοίκησης με την πάροδο των χρόνων και την αύξηση του μεγέθους της εταιρείας τα καθήκοντα και οι ευθύνες πολλαπλασιάζονται, για τον λόγω αυτό δημιουργούνται τμήμα με τους Τμηματάρχες τους οι οποίοι μπορούν να διαχωριστούν σε:

- Υπεύθυνοι προσλήψεων (διατηρούν επαφή με την τοπική κοινωνία και δημοσιοποιούν προσκλήσεις για την αναζήτηση εξειδικευμένων υποψηφίων)
- Συντονιστές θετικής δράσης (διερευνούν και διευθύνουν παράπονα σχετικά με τις ίσες ευκαιρίες απασχόλησης, εξετάζουν οργανωτικές πρακτικές για τυχόν παραβάσεις της νομοθεσίας)
- Αναλυτές εργασίας (συγκεντρώνουν και εξετάζουν αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με τα καθήκοντα συγκεκριμένων θέσεων εργασίας ώστε να ετοιμάσουν τις προδιαγραφές των προσκλήσεων)
- Ειδικά στελέχη εκπαίδευσης (σχεδιάζουν, οργανώνουν και κατευθύνουν τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες)

Στις μέρες μας παρατηρούνται νέες τάσεις που επηρεάζουν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, οι εργοδότες βασίζονται ολοένα και περισσότερο στα κίνητρα και την απόδοση των εργαζομένων για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην σύγχρονη εποχή της Τεχνολογίας, στο σύγχρονο περιβάλλον των επιχειρήσεων, το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης δεν αποτελούν πλέον οι μηχανές αλλά οι άριστα καταρτισμένοι και αφοσιωμένοι εργαζόμενοι.

#### Συμπεράσματα

Έμφαση θα δοθεί στον προσδιορισμό των βαθιών αιτιών της μη παραγωγικής συμπεριφοράς από μέρους των περισσότερων εργαζόμενων και τον προσδιορισμό των αιτιών της απροθυμίας τους να εργαστούν με ζήλο και ενθουσιασμό.

### **6.5 Ορθή στάση του Ηγέτη-Προισταμένου**

Για να υπάρξει καλό τελικό αποτέλεσμα ο κατάλληλος τύπος ηγέτη έχει καθοριστικό ρόλο. Πως ο τύπος του ηγέτη επηρεάζει την απόδοση του υφισταμένου, φαίνεται ότι στην σύγχρονη εποχή η θεωρία του McGregor ότι ο άνθρωπος ψ είναι εργατικός αλλά λόγω της αυταρχικής συμπεριφοράς του ηγέτη 'εξαναγκάζει' το υφιστάμενο σε μη παραγωγική συμπεριφορά με διάφορες αλληλεπιδράσεις στην ιδιοσυγκρασία και τον ψυχισμό του υπαλλήλου και κατ επέκταση στην υγεία του. Η διοίκηση, η κατάλληλη στελέχωση, ο

σχεδιασμός, το όραμα του ηγέτη, η οργανοτικότητα του, ο ξεκάθαρος στόχος, ο σκοπός της νέας επιχείρησης/ τομέα πρέπει να είναι ο οδηγός της κάθε επιχείρησης.

Ο έλεγχος και η λήψη της ορθής απόφασης είναι θέματα που πρέπει να προβληματίζουν το κάθε ένα που ετοιμάζεται να δημιουργήσει ένα νέο τομέα/ μια νέα επιχείρηση. Πρέπει να μας προβληματίζει το γεγονός ότι όλες οι θεωρίες έχουν την δική τους αλήθεια, αλλά φυσικά πρέπει να μας προβληματίζει αν όλα αυτά ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα του σύγχρονου κόσμου. Η επιλογή και ο διαδρομή μιας επιχείρησης εκτός από το επιστημονικό υπόβαθρο πρέπει να έχει το έμπυχο προσωπικό το οποίο να έχει ένστικτο της επιτυχίας.

Με βάση τα πιο πάνω αποτελέσματα και συμπεράσματα, εισήγηση μου είναι ότι για την δημιουργία ενός νέου Τμήματος / Οργανισμού, καλύτερα θα είναι η δημιουργία ενός Πρότυπου Τμήματος/ Οργανισμού που θα μπορούν εύκολα να αντιγράψουν ή μιμούνται.

Με βάση το Κεφάλαιο 3 στο οποίο γίνεται αναφορά για τον 'ιδανικό' τρόπο ίδρυσης ενός νέου τομέα και σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα της έρευνας με την χρήση ερωτηματολογίων στο Κεφάλαιο 4 μπορούμε με βεβαιότητα να ιδρύσουμε ένα νέο Τμήμα με τα θετικά της έρευνας από ερωτηματολόγια ατόμων που εργάζονται σε υφιστάμενο/Τμήμα/Τμήματα και βάση των απαντήσεων οι οποίες κατηγοριοποιήθηκαν και αναλύθηκαν είναι ξεκάθαρα τι πρέπει να αποφύγουμε και τι να εφαρμόσουμε ώστε με επιτυχία να οργανώσουμε ένα νέο Τμήμα.

### **6.6 Ποια τα αίτια της κακής συνεργασίας στο Τμήμα/ Οργανισμό;**

Τα αίτια μιας κακής συνεργασίας είναι ποικίλα. Μπορεί να προέρχονται από εμπάθειες, μικρότητες, ανθρωπινή ζήλια, μισαλλοδοξία και κυρίως ανθρωπίνος εγωισμός. Όλα τα πιο πάνω σε συνδυασμό με την έλλειψη παιδείας και επαγγελματικής γνώσεις μπορεί να οδηγήσουν σε αποτυχία μιας συνεργασίας. Τις περισσότερες φορές η αποτυχία της συνεργασίας μπορεί να ξεκινήσει από την κακή συμπεριφορά του Προϊσταμένου. Όταν ο Προϊστάμενος βάζει το προσωπικό του συμφέρω και την δική του ανέλιξη πάνω από το συνολικό

συμφέρο καταλήγει να μένει μόνος. Ο Προϊστάμενος πρώτος πρέπει να δείχνει το καλό παράδειγμα με το να σέβεται και να εκτιμά την προσπάθεια και την αδυναμία του κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά. Σίγουρα η επιμονή και η υπομονή είναι το κυρίως εργαλείο για να επιτευχθεί ο απαιτούμενος σεβασμός. Ο κάθε άνθρωπος έχει δικαίωμα σεβασμού για κάθε προτέρημα και για κάθε ελάττωμα, κανένας δεν είναι τέλειος ούτε υπεράνθρωπος. Κάθε άνθρωπος είναι μοναδικός, είναι ξεχωριστή οντότητα που μπορεί να προσεγγίσει και να προσεγγιστεί με διαφορετικό τρόπο σε κάθε πρόκληση στην ζωή αλλά και στην καριέρα του. Ο σεβασμός, η εκτίμηση και τέλος η συναδελφική αγάπη κερδίζεται μέσα από συνεχή προσπάθεια και δουλειά όλων των μερών, Προϊσταμένου και Υφισταμένων.

Δυστυχώς παρατηρούνται διάφορες συμπεριφορές Προϊσταμένων οι οποίες έχουν ένα κοινό χαρακτηριστικό 'τον εγωκεντρισμό', όταν οι υφιστάμενοι συνειδητοποιήσουν ότι οι Προϊστάμενοι τους μπορούν να χειραγωγηθούν λόγω αδυναμιών π.χ. αρέσκονται στον έπαινο, τους αρέσει το αντίθετο ή ίδιο φύλο, τότε δεν διστάζουν να τους χρησιμοποιούν ανάλογα.

### **6.7 Καταμερισμός της εργασίας και η επαγγελματική ανία**

Η ανία είναι το συνεπακόλουθο της επαναλαμβανόμενης εκτέλεσης μιας εργασίας, η οποία καταντά μονότονη και ψυχικά κουραστική για τον εργαζόμενο γιατί συνέχεια κάνει τις ίδιες κινήσεις, η αίσθηση ότι δεν ελέγχει ουσιαστικά τίποτε σημαντικό από τη δουλειά που γίνεται στην επιχείρηση/ τμήμα, η έλλειψη ευκαιριών και δυνατοτήτων να αξιοποιήσει περισσότερες ικανότητες ή γνώσεις του και η αδυναμία να μάθει περισσότερα και να εξελιχθεί τον 'σκοτώνει' ψυχικά. Το αποτέλεσμα ο άνθρωπος να νιώθει στο εργασιακό του περιβάλλον δυστυχισμένος, άρα θα αντλεί μικρό βαθμό ικανοποίησης, θα νιώθει αδιαφορία, θα αυξάνεται το αίσθημα για τάσης απουσίας και ταυτόχρονα θα εμφανίζονται προβλήματα ποιότητας στην εργασία του.

Λύσεις για τις αρνητικές συνέπειες από την εξειδικευμένη εργασία μπορούν να είναι:

Α) Η εναλλαγή στις θέσεις εργασίας, με συστηματικό τρόπο ο εργαζόμενος μετακινείται από τη μια θέση εργασία στην άλλη, είναι ένας τρόπος εκπαίδευσης.

Β) Η διεύρυνση της εργασία , στον εργαζόμενο δίνονται περισσότερες δουλειές ρουτίνας με σκοπό να μειωθεί η ανία.

Γ) Ο εμπλουτισμός της εργασίας, στον εργαζόμενο ανατίθενται περισσότερα καθήκοντα και ταυτόχρονα αυξάνεται ο έλεγχος και η ευθύνη που αυτός έχει πάνω στην δουλειά του.

Δ) Οι ομάδες εργασίας , δημιουργούνται από τους ίδιους τους εργαζομένους οι οποίοι αποφασίζουν τον καταμερισμό των εργασιών και το βαθμό υπευθυνότητας του καθενός.

Είναι ξεκάθαρο ότι τα αίτια της μη παραγωγικής συμπεριφοράς των περισσότερων εργαζομένων είναι κυρίως η έλλειψη κινήτρων. Τα κίνητρα αδυνατούν να τα δημιουργήσουν οι Προϊστάμενοι αλλά και όσοι εμπλέκονται με τα πάνω στρώματα της εταιρείας, δηλαδή οι Ιδιοκτήτες ή το ίδιο το σύστημα του κράτους. Πρέπει η εμπλοκή των Προϊσταμένων αλλά και το ίδιο το σύστημα του κράτους να έχουν ουσιαστικό ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους και να μην είναι μόνο επιφανειακό, να αποφεύγεται ο καταμερισμός της εργασίας ο οποίος με την πάροδο των χρόνων προκαλεί ανία στους εργαζόμενους λόγω της φύσης της δουλειάς λόγω της επαναλαμβανόμενη διαδικασίας στην εκτέλεση της εργασίας τους οι εργαζόμενοι νιώθουν μονοτονία, έλλειψη ευκαιριών.

- Τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση
- Ένταξη των νέων ανθρώπων/ εργαζομένων στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης (αν φυσικά αυτός είναι ορθός, διαφορετικά θα είναι καταστροφικό το αποτέλεσμα αν συνεχίζεται μια λανθασμένη νοοτροπία)
- Κατάρτιση των εργαζομένων σε νέες εργασίες
- Βελτίωση της ατομικής εργασιακής απόδοσης του προσωπικού
- Επίτευξη συνεργασιών και ανάπτυξη ομαλών λειτουργικών σχέσεων
- Ερμηνεία των πολιτικών και των διαδικασιών της επιχείρησης
- Έλεγχος του εργατικού κόστους
- Ανάπτυξη των ικανοτήτων κάθε εργαζομένου
- Δημιουργία και διατήρηση υψηλού ηθικού σε κάθε τμήμα

- Προστασία της υγεία και των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων
- Ίση μεταχείρισης των εργαζομένων
- Σεβασμός στην ιδιαιτερότητα των εργαζομένων
- Καταπολέμηση των διακρίσεων και του 'boo-lin' στην εργασία

Μετά από την πιο πάνω ανάλυση φαίνεται ότι ο σύγχρονος και δημιουργικός Προϊστάμενος μέσα από ένα νέο 'Πρότυπο' Τμήμα/ Οργανισμό ο οποίος έχει ξεκάθαρο όραμα για το Τμήμα/ Οργανισμό μπορεί να το μεταλαμπαδεύσει στους υφιστάμενους του, αφού πρώτα σεβαστεί την προσωπικότητα του κάθε ατόμου αλλά και τις ικανότητες του. Οι ικανότητες του κάθε ατόμου είναι ξεχωριστές όπως και ο κάθε άνθρωπος, άρα αποδέχομαι ως Προϊστάμενος αυτά που μπορεί να προσφέρει ο κάθε εργαζόμενος και μέσα από τον έπαινο, την αξιοκρατία, την ανάλογη αμοιβή, την εκπαίδευση να δίνεται ενθάρρυνση να προχωρά παρακάτω σε νέες προκλήσεις κάτω από την καθοδήγηση του Προϊσταμένου.

## **6.8 Ηθική και Δεοντολογία του Μάνατζμεντ**

Αναλύοντας όλα τα πιο πάνω και με βάση το βιβλίο Δημήτρη Θ. Πατρινού, 2007 'Μάνατζμεντ II' καταλήγουμε ότι το αποδοτικό Μάνατζμεντ έχει άμεση σχέση με το ηθικό, δεοντολογικό και κοινωνικό στοιχείο στην Διοίκηση των Επιχειρήσεων και στην εποπτεία του Προσωπικού. Ενώ με βάση τα λεγόμενα του Δ. Μαγκιβέρας 'Η σύγχρονη κρίση των ανθρώπινων σχέσεων στην σύγχρονη εποχή είναι ανταύγεια και καθρέφτης της κατάστασης στην οποία βρίσκονται οι αξίες, οι ιδέες, τα πρότυπα στην κοινωνία της εποχής μας'. Με βάση ότι ο σύγχρονος τρόπος ζωής γίνεται ολοένα και πολυπλοκότερος, οι άνθρωποι σκληραίνουν το παιχνίδι τους και μεγαλώνουν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους, δεν βρίσκεις εύκολα ταπεινώση, αξιοπρέπεια και αμεροληψία για αυτό είναι απαραίτητο να τεθούν, να λειτουργούν και να εφαρμόζονται κάποιες δεοντολογικές συντεταγμένες. Όλα τα πιο πάνω δημιουργούν πολλές ηθικές συγκρούσεις και αντιπαραθέσεις ανάμεσα στα αντιφατικά συμφέροντα των ιδιοκτητών/μανατζερ της επιχείρησης, των εργαζομένων, των πελατών και του συνόλου της κοινωνίας. Καλούνται οι σύγχρονοι Μάνατζερ να εξισορροπήσουν ανάμεσα στο ιδανικό και το εφικτό, στην ανάγκη να παραχθεί ένα λογικό κέρδος

για τους μετόχους και στην ειλικρίνεια προς τους υφισταμένους, την ασφάλεια στην εργασία αλλά και την ηθική ικανοποίηση των υφισταμένων. Πρέπει οι οργανισμοί να συντάξουν κανόνες Ηθικής και Δεοντολογίας ώστε όλοι να ακολουθούν Προϊστάμενοι και Υφιστάμενοι. Πρέπει οι κανόνες αυτοί να καλύπτου: α) Αξιοπρέπεια της ανθρώπινης ζωής, η ζωή του κάθε ανθρώπου είναι ιερή και προστατεύεται, β) Αυτονομία, όλοι οι άνθρωποι είναι πολύτιμοι και δε θα πρέπει να τους χρησιμοποιούν ως 'πράγματα' ή απλά ως μέσα προς την επίτευξη ενός σκοπού. Κάθε εργαζόμενος πρέπει να έχει το δικαίωμα επιλογής επαγγέλματος, γ) Τιμιότητα, η αλήθεια θα πρέπει να λέγεται σ' αυτούς που έχουν τι δικαίωμα να την γνωρίζουν. (Πατρινού. Δ, 2007)

### **6.9 Πως θα βελτιωθεί το ηθικό κλίμα στο Τμήμα/ Οργανισμό;**

Οι Μάνατζερ είναι 'μοντέλα' συμπεριφοράς, των οποίων οι συνήθειες και οι συμπεριφορές αποτελούν ενδείξεις για τους υφισταμένους τους. Για να αυξήσουν την παραγωγικότητα-αποδοτικότητα του προσωπικού τους ενδείκνυται να εφαρμόζουν τα πιο κάτω:

#### **α) Να συμπεριφέρεσαι ηθικά εσύ ο ίδιος**

Οι Μάνατζερ είναι 'μοντέλα' συμπεριφοράς, των οποίων οι συνήθειες και οι συμπεριφορές αποτελούν ενδείξεις για τους υφισταμένους τους. Ενδείκνυται να περιθωριοποιούνται οι πιθανοί παραβάτες της ηθικής.

#### **β) Να αναπτυχθεί ένα κατανοητός κώδικας ηθικής, αυτός ο κώδικας θα έχει θετικά αποτελέσματα αν ικανοποιούνται τα εξής κριτήρια:**

1. Να διανέμονται σε κάθε υπάλληλο
2. Να υποστηρίζονται θερμά από τη διοίκηση
3. Να αναφέρονται σε συγκριμένες πρακτικές και ηθικά διλήμματα που μπορούν να προκύψουν
4. Να εφαρμόζονται δίκαια με επαίνους και αμοιβές γι αυτούς που συμμορφώνονται και αυστηρές ποινές για τους παραβάτες

#### **γ) Να παρέχεται ηθική εκπαίδευση**

Οι υπάλληλοι μπορούν να εκπαιδεύονται σε σεμινάρια και διαλέξεις με τη χρήση οπτικοακουστικού υλικού σε θέματα ηθικής

#### **δ) Να ενισχύεται η ηθική συμπεριφορά**

Η συμπεριφορά που ενισχύεται τείνει να επαναληφθεί, ενώ η συμπεριφορά που δεν ενισχύεται τείνει να εξαφανιστεί

**ε) Να δημιουργηθούν θέσεις, ενότητες και άλλοι δομικοί μηχανισμοί που να απασχολούνται με την ηθική:**

Η ηθική χρειάζεται καθημερινή ενασχόληση και όχι μια ανακοίνωση απλά του νέου ηθικού κώδικα που τοποθετείται στο αρχείο και ξεχνιέται. (Πατρινού. Δ, 2007)

### **6.10 Η Επιχειρηματική ηθική και εργαζόμενοι**

Ένας από τους πιο αποκαλυπτικούς δείκτες του ηθικού χαρακτήρα μιας επιχείρησης είναι ο τρόπος συμπεριφοράς προς το προσωπικό της. Ο τρόπος που μια επιχείρηση ένας οργανισμός συμπεριφέρεται στο προσωπικό της είναι τόσο σημαντικός όπως αντιμετωπίζει τους προμηθευτές και δανειστές της. Το να συμπεριφέρεται η επιχείρηση ηθικά στο προσωπικό της σημαίνει ότι το αντιμετωπίζει με την πρέπουσα αξιοπρέπεια και δικαιοσύνη. Η ηθική επιχείρηση και ο ηθικός Μάνατζερ ανταμείβει τη συνεισφορά του κάθε υπαλλήλου με αντικειμενικότητα, ειλικρίνεια και δικαιοσύνη. Αποτέλεσμα τούτου είναι η αμοιβαία εμπιστοσύνη που δεν γεννά αβάσιμες προσδοκίες ούτε με πράξεις ούτε με λόγια, αντίθετα ενθαρρύνει ρεαλιστικές προσδοκίες χωρίς απογοητεύσεις. Η ανάγκη για ηθική συμπεριφορά είναι αμφίδρομη, δηλαδή από τον Προϊστάμενο στον υφιστάμενο και το αντίθετο. (Πατρινού. Δ, 2007)

### **Υποχρεώσεις των εργοδοτών προς τους εργαζόμενους**

Οι εργοδότες έχουν υποχρέωση να δίνουν στους εργαζόμενους τους:

α) δίκαιες αποδοχές, β) ασφαλές συνθήκες εργασίας και γ) εργασία που να παρέχει νόημα και ικανοποίηση

Οι δίκαιες αποδοχές πρέπει να έχουν άμεση σχέση με τα προσόντα άλλα και την παραγωγικότητα όπως επίσης με την καινοτομία και την όρεξη του κάθε υπαλλήλου, δεν πρέπει να έχει μόνο σχέση με την αρχαιότητα όπως συμβαίνει στην αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, που στην ουσία καταλλήλου όλοι να είναι 'άξιοι' για προαγωγή ενώ στην πράξη μόνο πολύ λίγοι είναι ικανοί να ανταποκριθούν άριστα στα καθήκοντα τους. Η αιτία των 'μεγάλων κακών' στην



Δημόσια Υπηρεσία είναι ο αναξιοκρατικός τρόπος αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων. Αποτέλεσμα τούτου οι περισσότεροι Δημόσιοι Υπάλληλοι κατανοώντας τον αναξιοκρατικό τρόπο αξιολόγησης τους 'προσαρμόζονται' σε μια ανιαρή καθημερινότητα κατά την οποία προσπαθούν καθημερινά ' να περάσουν' την μέρα τους ενώ άλλοι νιώθουν ανία και κακοκεφιά γιατί από την μια δεν μπορούν να φύγουν για να βρουν άλλη δουλειά και από την άλλη δεν αντέχουν την 'κατάντια' που υπάρχει.

β) Πρέπει να εξασφαλίζεται από τους εργοδότες το ασφαλές περιβάλλον με τον να έχουν την κατάλληλη πληροφόρηση για τα επίπεδα των κινδύνων για την υγεία τους στην εργασία, να παρέχεται κατάλληλη αποζημίωση ανάλογη του επιπέδου του κινδύνου για την υγεία τους και

γ) Οι εργοδότες / Μάνατζερ είναι υποχρεωμένοι να προσφέρουν εργασία στους εργαζόμενους τους που να τους παρέχουν νόημα και ικανοποίηση. Με βάση μελέτες ψυχολόγων οι εργαζόμενοι δουλεύουν πιο παραγωγικά όταν συμμετέχουν στον έλεγχο των δραστηριοτήτων τους, επίσης είναι παραγωγική όταν τους δίνεται η ευθύνη και αυτονομία στην εργασία και όταν αντιμετωπίζονται με σεβασμό. Όλα τα πιο πάνω βασίζονται στην χαρά της δημιουργίας του ανθρώπινου νου αλλά και την ψυχική ισορροπία από την δημιουργική ενασχόληση. (Πατρινού. Δ, 2007)

Οι Μάνατζερ οι Οργανισμοί αλλά και οι Ιδιοκτήτες των τμημάτων/ εταιριών δεν πρέπει να ξεχνούν με βάση την έρευνα του Steawart. D, 1967 και Koontz. D, 1989, ότι το 'μάνατζμεντ είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω των άλλων ανθρώπων'.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Hamel G., Prahalad C.K. (1996), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, pp. 192-204
2. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδ. Μπένος, Αθήνα
3. Bacon N., Ackers P., Storey J., Coates D. (1996), *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 7, Issue 1, p. 14
4. Kessler I., Purcell J. (1992), *Performance-related pay: objectives and applications*, *Human Resource Management Journal*, p. 2-11
5. Dessler G. (2005), *Human Resource Management*, 10th edition, Pearson Education, New Jersey, pp. 51-58
6. (S.P.Robbins, 1998) *Fundamentals of Management*, Prentice Hall, 1998, 78'
7. (Keller G, 2010) *Στατιστική για Οικονομικά και Διοίκηση Επιχειρήσεων*
8. (Σολωμού. Α, 2018) *Η σημασία των ηγετών ικανοτήτων στην Διαχείριση Έργων* επιστημονικό Περιοδικό του Ε.Τ.Ε.Κ
9. (Dessler. G, 1998) *Management*
10. (Fischer. S, et al, 2006) *Εισαγωγή στην Οικονομική*
11. (Stephen. I, 2000) *Εισαγωγή στην Οικονομική*
12. (Mankiw. N, 2000) *Αρχές της Οικονομικής*
13. (Nicholson. W, 2008) *Μικροοικονομική*
14. (Κέφης. Β, 2005) *Όλοκληρωμένο Μανατζμεντ*
15. (Φαναριώτης, 2005) *Διαχείριση των Επιχειρηματικών Κινδύνων*
16. (Χυτήρης. Α, 2006) *Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*
17. (Ιορδάνογλου. Δ, 2008) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις*
18. (Πατρινός. Δ, 2007) *Μάνατζμεντ Η Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού*
19. (Keller. G, 2010) *Στατιστική για οικονομικά και Διοίκηση Επιχειρήσεων*
20. (Κιόχος. Π, 1993) *Στατιστική*
21. (Gujarati. N et al, 2009) *Οικονομετρία: Αρχές και Εφαρμογές*
22. (Μυλωνάς. Ν, 203) *Πιθανότητες και Στατιστική*
23. ( Πραστάκος. Γ, 2006) *Διοικητική Επιστήμη*

### Παράρτημα – Ερωτηματολόγιο

1. Είστε ικανοποιημένος/η με τον Μηνιαίο μισθό σας

Μισθός ανά μήνα	€
-----------------	---

2. Διάρκεια υπηρεσίας στην Εταιρεία/ Οργανισμός σε μήνες

Αριθμός μηνών	
---------------	--

3. Πόση είναι η ηλικία σας σε χρόνια;

Αριθμός χρονών	
----------------	--

4. Φύλο εργαζομένων

Για γυναίκα βάζω 0 και για γυναίκα βάζω 1

Φύλο εργαζομένων	
------------------	--

5. Ποια η φύση της εργασίας σας αν είναι Τεχνική βάζω 0 και Γραφειακή βάζω 1

Τύπος εργασίας	
----------------	--

6. Αν είστε ικανοποιημένος από την εργασίας σας με κλίμακα από 1 μέχρι 7, το 1 αντιπροσωπεύει τη χαμηλότερη ικανοποίηση και το 7 την υψηλότερη ικανοποίηση.

7.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---