

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων



Μεταπτυχιακή Διατριβή

Οργανωσιακός Σχεδιασμός και Απόδοση των Εργαζομένων

Φοίβος Ηρακλέους

Επιβλέπων Καθηγητής

Θάνος Ιωάννης

Μάιος 2023

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών & Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Οργανωσιακός Σχεδιασμός και Απόδοση των Εργαζομένων

Φοίβος Ηρακλέους

Επιβλέπων Καθηγητής

Θάνος Ιωάννης

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

Μάιος 2023

Περίληψη

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή γίνεται μια εις βάθος βιβλιογραφική ανασκόπηση που έχει ως στόχο την ανάλυση του οργανωσιακού σχεδιασμού των επιχειρήσεων και πως επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων. Η παγκοσμιοποίηση και οι αυξημένες ανάγκες των επιχειρήσεων για να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα τις κάνουν να θέτουν τον οργανωσιακό σχεδιασμό υψίστης σημασίας για αυτές. Ο ορθός σχεδιασμός ενός οργανισμού θα πρέπει να είναι συνυφασμένος με τις δραστικές αλλαγές της παγκόσμιας οικονομίας και της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας. Ο ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι να καθοδηγεί τους μάνατζερ έτσι ώστε να ακολουθούν την πολιτική της επιχείρησης και για την επίτευξη των στόχων. Επιπρόσθετα, ιδιαίτερη έμφαση δίδεται για τα εκπαιδευτικά προγράμματα προς τους εργαζομένους, και πως αυτά επηρεάζουν θετικά την απόδοση των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής τείνουν να δείχνουν πως ο σωστός οργανωσιακός σχεδιασμός αυξάνει την απόδοση των εργαζομένων. Η εργασιακό περιβάλλον που θέλει το διοικητικό συμβούλιο μιας εταιρείας να κυριαρχεί στον οργανισμό, το οποίο έχει σημαντικό ρόλο στην ψυχολογία των εργαζομένων, όπου αυτό δείχνει όσο πιο ευχάριστο είναι ένα εργασιακό περιβάλλον, τόσο αποδοτικοί είναι οι εργαζόμενοι και κατ' επέκταση ο ίδιος ο οργανισμός. Ο ρόλος των μάνατζερ και του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού έχουν επίσης σημαντικό ρόλο για την απόδοση των εργαζομένων, καθώς είναι εκείνοι που παρακινούν άμεσα τους εργαζομένους έτσι ώστε να εκπληρώσουν τους στόχους τους.

Τέλος, αναφέρονται τα εμπόδια της σύγχρονης εποχής που μετριάζουν την ολοκληρωμένη εφαρμογή του οργανωσιακού σχεδιασμού και επίσης γίνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Λέξεις κλειδί: Οργανωσιακός Σχεδιασμός, Απόδοση εργαζομένων, Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων, Μάνατζερ

Abstract

In this master's thesis, an in-depth literature review is carried out with the aim of analyzing the organizational design of businesses and how it affects employee performance. Globalization and the increased needs of businesses to maintain their competitive advantage make organizational planning of utmost important to them. The correct planning of an organization should be intertwined with the drastic changes of the global economy and the rapid development of technology. In addition, the role of the human resource management is to guide the managers to follow the company's policy and procedures to achieve the goals. Furthermore, special emphasis is placed on employee training programs, and how these positively affect the employee performance. The work environment that a company's board of directors wants to dominate the organization, which has an important role in psychology of employees, where this shows, that a pleasant work environment, more efficient the employees are and by extend the organization by itself. The result of this research tends to show that proper organizational design increases the employee performance. The role of the managers and human resources of an organization also have an important role as they are the ones who can directly motivate the employees to achieve the company's goals. Finally, the obstacles of the modern era that medicate the integrated implementation of the organizational design are mentioned and suggestions are made for future research.

Keywords: Organizational Design, Employee Performance, Human Resource Management, Manager

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Ιωάννη Θάνο, όπου η καθοδήγηση και οι συμβουλές του συνέβαλαν στο να ολοκληρώσω την μεταπτυχιακή μου εργασία. Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς μου και στην σύντροφο μου, όπου δεν έπαψαν λεπτό να με στηρίζουν όλο αυτό το διάστημα.

Λίστα Περιεχομένων

Περίληψη	1
Abstract	2
Ευχαριστίες	3
Εισαγωγή	7
Σκοπός της Έρευνας.....	8
Κεφάλαιο 1: Οργανωσιακός Σχεδιασμός.....	10
1.2 : Παράγοντες που επηρεάζουν τον Οργανωσιακό Σχεδιασμό.....	12
Κεφάλαιο 2: Απόδοση των Εργαζομένων	14
2.2: Ο Ρόλος των Μάνατζερ	14
2.3: Επικοινωνία στο Χώρο Εργασίας.....	16
2.4: Εκπαίδευση και Απόδοση.....	17
Κεφάλαιο 3 : Η Σύνδεση του Οργανωσιακού Σχεδιασμού και της Απόδοσης.....	18
3.2: Το Στρατηγικό ΔΑΠ και η Απόδοση των Εργαζομένων.....	18
Κεφάλαιο 4: Περιορισμοί της Σύγχρονης Εποχής.....	23
4.2: Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα.....	23
Κεφάλαιο 5: Επίλογος.....	27
Βιβλιογραφία :	28

Λίστα Πινάκων

Διάγραμμα 1: Μοντέλο Απλού Οργανωσιακού Σχεδιασμού	10
Πίνακας 1: 14 Αρχές του Μάνατζμεντ κατά Fayol.....	12
Διάγραμμα 2: Μάνατζερ Γραμμής ως Μεσάζοντες και η Σύνδεση με την ΔΑΠ	15
Διάγραμμα 3: Μοντέλο Εξέλιξης της Στρατηγικής ΔΑΠ	19
Διάγραμμα 4: Ολοκληρωμένο Μοντέλο Οργανωσιακού Σχεδιασμού	21

Εισαγωγή

Η απόδοση των εργαζομένων είναι απαραίτητη για την επιτυχία της κάθε επιχείρησης. Έρευνες έχουν αποδείξει πως ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων με υψηλή απόδοση σχετίζεται με το εργασιακό περιβάλλον, καθώς επίσης και με το μειωμένο ποσοστό αποχωρήσεων από ένα οργανισμό. Η απόδοση των εργαζομένων σε συνάρτηση με την καριέρα τους θα πρέπει να είναι μια από τις προτεραιότητες της κάθε επιχείρησης (Gregory,K.,2011). Κατά την διάρκεια μιας οικονομικής ύφεσης και της τωρινής αύξησης του πληθωρισμού, οι πρακτικές διαχείρισης των εν λόγω καταστάσεων από τους εργοδότες, σε πολλές περιπτώσεις είναι απογοητευτικές. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους ένας εργαζόμενος αποφασίζει να αποχωρήσει από την επιχείρηση στην οποία εργάζεται. Οι σύνηθες λόγοι που ενθαρρύνουν ένα εργαζόμενο να αποχωρήσει από μια επιχείρηση είναι το υψηλό άγχος που προκαλείται από τις ψηλές απαιτήσεις και τα αυστηρά χρονοδιαγράμματα, η έλλειψη επικοινωνίας από την διοίκηση της επιχείρησης προς τους εργαζομένους, η έλλειψη αναγνώρισης των αξιών του εργαζομένου, ο περιορισμένος αριθμός ευκαιριών για ανέλιξη και οι χαμηλές ανταμοιβές (Atatsi, Stoffers & Kill, 2019) . Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων θα πρέπει να επιδιώκουν σθεναρά την βελτίωση αυτών των παραγόντων εάν ελπίζουν να μειώσουν τα ποσοστά αποχώρησης των εργαζομένων. Άλλωστε, εν καιρό οικονομικής κρίσης, οι αποχωρήσεις των εργαζομένων από τις επιχειρήσεις έχουν δαπάνες όπου μπορούν να αποφευχθούν με την σωστή διαχείριση. Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι καθοριστικός για την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης. Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται και στον ρόλο που διαδραματίζει ο μάνατζερ καθώς επίσης και η συνεργασία που θα πρέπει να έχει για με την διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, για την μετάδοση της πολιτικής, τους στόχους της επιχείρησης, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι θα πρέπει να μεταχειρίζονται. Η σύνδεση του οργανωσιακού σχεδιασμού με την απόδοση των εργαζομένων φαίνεται να είναι άρρηκτα συνδεδεμένη. Πολλές διεθνείς βιβλιογραφικές αναφορές καταλήγουν ότι ένας οργανισμός ο οποίος είναι δομημένος σωστά, έχει ιεραρχία και τοποθετεί τους κατάλληλους εργαζόμενους στις κατάλληλες θέσεις, τείνει να έχει αυξημένη απόδοση. Επιπρόσθετα, αναφορά γίνεται για την απόδοση των εργαζομένων όπου συνεπακόλουθο των πιο πάνω. Επιπρόσθετα, σημαντικές αναφορές όπως ο ρόλος της ΔΑΠ και των μάνατζερ ως προς την απόδοση των εργαζομένων και γενικά ενός οργανισμού θα περιγράφονται σε αυτή την έρευνα. Επίσης, αναφορά θα γίνεται και για το εργασιακό περιβάλλον και πως η διοίκηση ενός οργανισμού το επηρεάζει. Τέλος θα γίνεται αναφορά για τις αδυναμίες έρευνας καθώς επίσης και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Στις επόμενες ενότητες θα εξετάσουμε βιβλιογραφικές αναφορές όπου θα γίνεται μια σύγκριση των αποτελεσμάτων για το πως ο οργανωσιακός σχεδιασμός επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων.

Σκοπός της Έρευνας

Η παρούσα μελέτη αναφέρεται στον οργανωσιακό σχεδιασμό και στην απόδοση των εργαζομένων, καθώς σχεδιάστηκε για να αναλύσει την ύπαρξη ή μη της σύνδεσης του οργανωσιακού σχεδιασμού της απόδοσης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις από μία σειρά βιβλιογραφικών ανασκοπήσεων. Επιπρόσθετα, με την ολοκλήρωση της μελέτης θα απαντώνται τα πιο κάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- 1) Υπάρχει τελικά σύνδεση του οργανωσιακού σχεδιασμού της απόδοσης εργαζομένων;
- 2) Υπάρχει σύνδεση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ) και των μάνατζερ;
- 3) Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος των μάνατζερ προς την απόδοση των εργαζομένων;
- 4) Πόσο σημαντικός παράγοντας είναι η εκπαίδευση του εργαζόμενου από την επιχείρηση;
- 5) Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων;

Κεφάλαιο 1

1.1 Οργανωσιακός Σχεδιασμός

Ο οργανωσιακός σχεδιασμός αναφέρεται στη σχέση μεταξύ των συστατικών ενός οργανωμένου συνόλου. Ο οργανωσιακός σχεδιασμός είναι επίσης μια συστηματική προσέγγιση για την ευθυγράμμιση των δομών, διαδικασιών, ηγεσίας, εταιρικής κουλτούρας, προσωπικό καθώς και πρακτικές και μετρήσεις που θα επιτρέπουν σε ένα οργανισμό να επιτύχει την αποστολή και την στρατηγική του (Burton & Obel, 2018). Η έννοια του οργανωσιακού σχεδιασμού επίσης, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σχεδόν για όλες τις ανθρώπινες σχέσεις. Για παράδειγμα, για να κτιστεί ένα κτήριο χρειάζεται πρώτα να σχεδιαστεί από τους αρχιτέκτονες, στην συνέχεια να το αναλάβει ο πολιτικός μηχανικός μαζί με την εργοληπτική εταιρεία για την ανέγερση του, να θέσουν στον κάθε εργαζόμενο τα καθήκοντα, και όταν θα ολοκληρωθεί το έργο θα παραδοθεί στον τελικό αγοραστή/καταναλωτή. Ένα άλλο παράδειγμα θα μπορούσε να είναι για ένα φοιτητή, ο οποίος θα πρέπει να κάνει μια έρευνα στο πλαίσιο των απαιτήσεων για την απόκτηση του πτυχίου του. Θα πρέπει λοιπόν, να προσδιορίσει το θέμα στο οποίο θα ασχοληθεί, να βρει το επιβλέποντα καθηγητή όπου αυτός με την σειρά του να καθοδηγήσει ως το που θα εστιάσει την προσοχή του και για αποφυγή τυχόν λαθών. Επίσης, ο φοιτητής θα πρέπει να κάνει μια βιβλιογραφική ανασκόπηση από έγκυρες πηγές ή ένα ερωτηματολόγιο συνυφασμένο με το θέμα που θα διαλέξει. Τέλος, το αποτέλεσμα της έρευνας του φοιτητή θα είναι εκείνο που θα το κρίνει ικανό για την απόκτηση του πτυχίου του.

Μέσα στην ιστορική αναδρομή, δεν θα μπορούσε κανείς να μη αναφερθεί σε ορισμένους ανθρώπους που άφησαν το στίγμα τους στο επιστημονικό μάντζιμντ. Ο Frederick Taylor (1856-1915) για παράδειγμα, ο οποίος θεωρείται ο “πατέρας” του επιστημονικού μάντζιμντ, την εποχή εκείνη διαπίστωσε κάποια βασικά προβλήματα που κυριαρχούσαν στα εργοστάσια. Αυτά τα προβλήματα αναφέρονταν στην μη ύπαρξη εξειδικευμένου προσωπικού, οι μάντζερ είχαν δυσκολίες να διοικήσουν μεγάλους οργανισμούς-εργοστάσια και αναγνώρισε την αδυναμία στον προγραμματισμό πολλών γραμμών παραγωγής(Χυτήρης, 2013).

Από την άλλη, ο Γάλλος μηχανικός Henry Fayol (1841-1925) ο οποίος θεωρείται ένας από τους πρωτεργάτες για την ανάπτυξη της σχολής των αρχών διοίκησης, μελέτησε τους οργανισμούς/επιχειρήσεις και έδωσε έμφαση στο ρόλο και το έργο των μάντζερ. Επίσης, τόνισε την ανάγκη για διαχωρισμό του εργαζομένου με τον επιβλέποντα γιατί πίστευε ότι οι ρόλοι τους διέφεραν.

Κατά την ίδια περίπου χρονική περίοδο ένας άλλος μεγάλος οραματιστής ο Max Weber (1864-1920) παρατήρησε ότι οι επιχειρήσεις (ειδικότερα μεγάλου μεγέθους) θα πρέπει να εφαρμόζουν το γραφειοκρατικό μοντέλο. Τι θα σήμαινε αυτό, οι επιχειρήσεις θα διοικούντο με ορθολογικό τρόπο βάση επιστημονικής και εμπειριστικής έρευνας, καταμερισμός εργασιών, κανόνες και αναλυτικές λεπτομέρειες των διαδικασιών. Επιπρόσθετα, αναφέρεται και στην ορθολογική και “νόμιμη” άσκηση εξουσίας από τους μάντζερ.

Ο Henry Mintzberg (1972) έθεσε τον οργανωσιακό σχεδιασμό ως το όραμα μιας επιχείρησης, την ιεραρχία της, το πλαίσιο εργασίας, τα συστήματα εργασιών, λειτουργικές διαδικασίες, άτομα και ομάδες που καταβάλλουν προσπάθειες για την επίτευξη των στόχων που έθεσε μια επιχείρηση (Ahmady., Mehrpour., Nikooravesh.,2016).

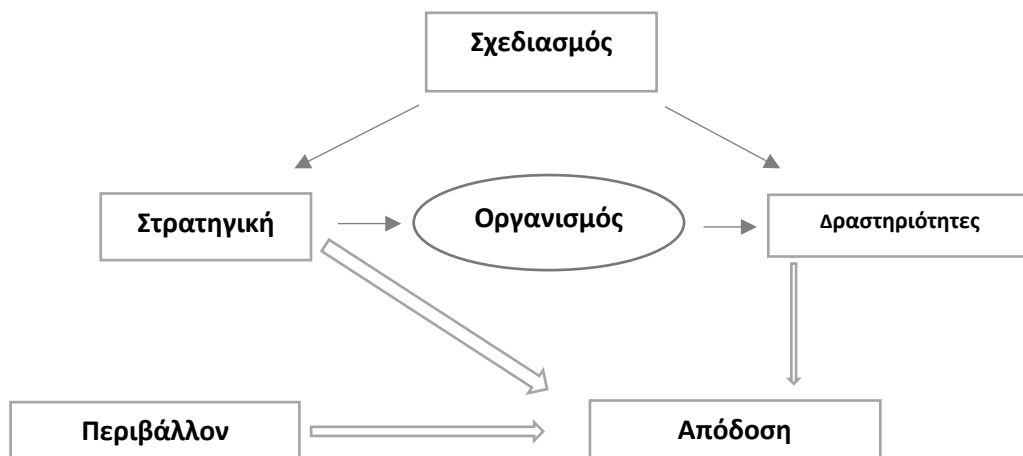
Καθώς διανύουμε τον 21^ο αιώνα, οι δυνάμεις που επιδρούν στον οργανωσιακό σχεδιασμό ποικίλουν. Οι ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογία έχει αυξήσει την δυναμικότητα της παραγωγής, οι αγορές έχουν γίνει σε διεθνή επίπεδο, ο ανταγωνισμός έχει αυξηθεί κατά πολύ, τα καθήκοντα των εργαζομένων έχουν γίνει πιο πολύπλοκα καθώς οι δυνατότητες τους έχουν εμπλουτιστεί. Πέραν από όλες αυτές τις αλλαγές οι μάντζερ με την σειρά τους θα πρέπει να λαμβάνουν τις κρίσιμες αποφάσεις όπως έκαναν και στον προηγούμενο αιώνα. Το διοικητικό συμβούλιο της κάθε επιχείρησης μαζί με τους μάντζερ του πρέπει να “σχεδιάσουν” τον οργανισμό στον οποίο ηγούνται κατά τρόπο αποδοτικό και αποτελεσματικό.

1.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τον οργανωσιακό σχεδιασμό

Όπως αναφέρουν οι διεθνείς βιβλιογραφικές αναφορές, ένας από τους κύριους λόγους αποτυχίας ενός οργανισμού είναι ο μη σωστός οργανωσιακός σχεδιασμός και δομή (Chokheli., 2015).

Εάν αποφασίσουμε να σχεδιάσουμε την δομή μια επιχείρησης, ο γενικός διευθυντής ο οποίος θα διοριστεί, είναι εκείνος που θα πρέπει να χρησιμοποιήσει μια φόρμουλα όπου θα θέτει την στρατηγική της, το σκοπό της, την λογική της, το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, την κουλτούρα, τους ανθρώπους που θα την στελεχώσουν σε συνδυασμό με το περιβάλλον που θα αυξάνει την απόδοση. Η φόρμουλα αυτή, θα μπορούσε να οδηγήσει σε μια θεωρία στρατηγικής του οργανισμού. Όμως, δεν υπάρχει κατά κανόνα η καλύτερη στρατηγική και ούτε ο καλύτερος τρόπος για να λειτουργεί ένας οργανισμός. Η ελκυστικότητα μιας στρατηγικής προσδιορίζεται μόνο σε σχέση με το πόσο καλά δουλεύει στο εργασιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργά με τον οργανισμό όπου προσπαθεί να εφαρμόσει (Roberts, 2007). Επομένως, η αξία του οργανωσιακού σχεδιασμού εξαρτάται με το πόσο καλά συνδυάζεται ένα εργασιακό περιβάλλον με την στρατηγική της. Το κλειδί είναι να βρούμε και να δημιουργούμε μια σύνδεση ανάμεσα στην στρατηγική και εργασιακό περιβάλλον και να διατηρούμε αυτή την σύνδεση μέσα στον χρόνο υπό τις ραγδαίες αλλαγές του μέλλοντος.

Διάγραμμα 1: Μοντέλο Απλού Οργανωσιακού Σχεδιασμού



Πηγή: Roberts., (2007). *The modern firm: Organizational design for performance and growth*. Oxford university press, σελ.19

Το διάγραμμα 1, απεικονίζει ένα μοντέλο απλού οργανωσιακού σχεδιασμού όπου παρατηρείται ότι όλα τα σημεία του μοντέλου καταλήγουν στην απόδοση της επιχείρησης. Δηλαδή, το διοικητικό συμβούλιο μιας επιχείρησης (σχεδιαστές), θα δημιουργήσουν/ιδρύσουν τον οργανισμό, στην συνέχεια θα θέσουν την στρατηγική της επιχείρησης και στο ενδιάμεσο αυτών των 2 θα θέσουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης (αντικείμενο ενασχόλησης). Τέλος, όλοι οι παράγοντες συμπεριλαμβανομένου και του εργασιακού περιβάλλον θα καταλήγουν στην απόδοση της επιχείρησης όπου με αυτή αποδεικνύεται εάν θα είναι βιώσιμη η όχι. Σε αυτό το σημείο, πιο κάτω θα σχολιάσουμε τις 3 παραμέτρους που επηρεάζουν την απόδοση μιας επιχείρησης.

I. Η στρατηγική της επιχείρησης

Πολλοί είναι οι ορισμοί που δόθηκαν για την στρατηγική των επιχειρήσεων. Όπως αναφέρει στο βιβλίο του ο Henry Mintzberg (1994), *The Rise and Fall of Planning*, η στρατηγική μπορεί να εφαρμοστεί με τουλάχιστον 4 διαφορετικούς τρόπους: ως πρότυπο, πλάνο, θέση και προοπτική. Συγκεκριμένα, σε ένα πλαίσιο που κοιτάζει προς τα πίσω, η στρατηγική θεωρείται ως πρότυπο επιλογών που έγιναν στο πέρασμα του χρόνου. Πιο συχνά όμως, η στρατηγική θεωρείται μια μακροπρόθεσμη έννοια για τους περισσότερους οργανισμούς. Μέσα στο μακροπρόθεσμο πλαίσιο, πολλοί βλέπουν την στρατηγική ως το σχέδιο που θα τους δείξει το μονοπάτι ή την πορεία δράσης. Κάποιο άλλοι, όπως ο Michael Porter, θεωρούν την στρατηγική ως μια θέση η οποία σχετίζεται με τις επιλογές των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Ακόμη, ο Peter Drunker θεωρεί την στρατηγική ως την προοπτική για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δηλαδή για το πως ένας οργανισμός θα θελήσει να εννοιολογείται (Shafer, Smith & Linder, 2005). Τέλος ο Alfred D. Chandler, θεωρεί την στρατηγική ως τον μακροπρόθεσμο στόχο και σκοπό ενός οργανισμού να υιοθετεί τρόπους δράσεων και κατανομών των απαραίτητων πόρων για την επίτευξη των στόχων (Johnson, Whittington, Regner, Angwin, Scholes, 2020).

Μια επιχείρηση θέτει την στρατηγική της κατά τρόπο ώστε να καθορίζει την αποστολή της, τους στόχους της καθώς επίσης την πολιτική που θα ακολουθήσει. Για την επιτυχή λήψη της στρατηγικής θα πρέπει να ληφθούν υπόψη, οι ευκαιρίες, οι απειλές, οι δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης, δηλαδή να γίνει μια ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της η αλλιώς όπως το ορίζεται και στην αγγλική ορολογία SWOT analysis (Παπασπύρου., 2009).

Φανταστείτε λοιπόν μια επιχείρηση που έχει θέσει μια ελλειμματική στρατηγική αγνοώντας το όραμα και την αποστολή της. Το χειρότερο δε σενάριο είναι να μην υπάρχει καν στρατηγική. Θα υπήρχε μια χαοτική κατάσταση όπου η επιχείρηση δεν θα ήξερε που ακριβώς να βαδίσει, ποιους στόχους έχει και πώς θα μπορεί να επιτύχει αυτούς τους στόχους. Άρα η στρατηγική είναι σημαντική και σύμφωνα με τους ερευνητές πρέπει να εφαρμόζεται για τους παρακάτω λόγους:

- Συνεισφέρει στην προσήλωση των προσπαθειών προς τον στόχο
- Λειτουργεί ως ενοποιητικός σύνδεσμος εντός του οργανισμού/επιχείρησης
- Δίνει ένα σαφές πλαίσιο εργασιών εντός του οποίου θα λειτουργούν τα στελέχη και οι εργαζόμενοι
- Ωθεί την ηγεσία της επιχείρησης να σκέφτεται προληπτικά, βελτιώνοντας έτσι την αποτελεσματικότητα της (Γεροντογιάννης., 2014)

Συνοπτικά, και λαμβάνοντας υπόψη τα πιο πάνω, χωρίς να θέσει στρατηγική μια επιχείρηση δεν θα μπορεί να λειτουργεί σωστά με αποτέλεσμα να μην υπάρχει και η ανάλογη απόδοση σαν αποτέλεσμα αυτού να κλονίζεται η βιωσιμότητα της.

II. Δραστηριότητες της Επιχείρησης

Οι δραστηριότητες της κάθε επιχείρησης πρέπει να λειτουργούν με τρόπο που θα επιφέρουν την διατήρηση της λειτουργίας της. Όταν όμως ένα περιβάλλον είναι ασταθές, τότε προκαλούνται απειλές, οι οποίες έχουν αρνητικές συνέπειες και επηρεάζουν το λειτουργικό πλαίσιο του οργανισμού/επιχείρησης. Οι δραστηριότητες ή οι εργασίες της επιχείρησης και κατ' επέκταση των εργαζομένων, θα πρέπει να είναι δομημένες κατά τέτοιο τρόπο ώστε να διαχωρίζεται η εργασία των εργαζομένων, να γίνει δηλαδή ένας καταμερισμός ευθυνών, οι εργασίες θα έχουν ξεκάθαρο πλάνο και στόχο, καθώς επίσης ότι θα υπάρχει και ένας επόπτης για τον έλεγχο των εργασιών αυτών. Η πιο πάνω αναφορά για τις δραστηριότητες των εργασιών, είναι αυτό που είχε αναλύσει κάποτε ο Henry Fayol σε μία από τις 14 αρχές του μανάτζμεντ. Ο καταμερισμός εργασιών λέει είναι εκείνος θα αυξήσει την παραγωγή καθώς οι εργαζόμενοι θα είναι πιο παραγωγικοί (Robbins.,

Coulter., & Decenzo., 2017). Μέσα από την παρατήρηση του, ο Fayol διαπίστωσε ότι εάν οι εργασίες είναι διαχωρισμένες σωστά, και με την κατάλληλη εποπτεία τότε η απόδοση της επιχείρησης αυξανόταν. Καθώς ένας εργαζόμενος γνωρίζει τι θα κάνει, πότε θα το κάνει, σε ποιον θα αποταθεί σε περίπτωση που αντιμετωπίσει κάποιο πρόβλημα του έδινε την ώθηση να εργάζεται με περισσότερη αυτοπεποίθηση γνωρίζοντας πρωτίστως τι θα κάνει και σε ποιον θα αποτίθεται. Επιπρόσθετα, σημαντική αναφορά γίνεται και για την ενότητα κατεύθυνσης. Η ενότητα κατεύθυνσης κατά Fayol, είναι ότι σε κάθε ομάδα με ένα συγκεκριμένο αντικείμενο ενασχόλησης, ο μάνατζερ θα πρέπει να δίνει σαφείς εντολές στους εργαζομένους καθώς θα έχει ένα συγκεκριμένο πλάνο αναλόγως του αντικειμένου που ασχολείται το τμήμα. Επίσης, σημαντικό να αναφερθεί ότι η ενότητα κατεύθυνσης έχει σαν αποτέλεσμα την ομοιομορφία του τμήματος, καθώς ο μάνατζερ γνωρίζοντας τις κατευθύνσεις που δώσει στο κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, αποφεύγονται τυχόν παραλήψεις και συγχύσεις μεταξύ των εργαζομένων.

Πίνακας:1

Οι 14 αρχές του μάνατζμεντ κατά τον Fayol	
1	Καταμερισμός εργασίας. Η αρχή είναι η ίδια με τον «επιμερισμό εργασίας» του Adam Smith. Η εξειδίκευση αυξάνει την παραγωγή, καθιστώντας τους εργαζομένους αποδοτικότερους.
2	Εξουσία. Οι μάνατζερ πρέπει να είναι σε θέση να δίνουν εντολές. Η εξουσία τους παρέχει αυτό το δικαίωμα. Ωστόσο, την εξουσία συνοδεύει η ευθύνη. Η άσκηση εξουσίας συνεπάγεται ευθύνη.
3	Πειθαρχία. Οι εργαζόμενοι πρέπει να υπακούν και να σέβονται τους κανόνες που διέπουν τον οργανισμό. Η πειθαρχία απορρέει από μια αποτελεσματική ηγεσία, μια ρητή συμφωνία μεταξύ των μάνατζερ και των εργαζομένων αναφορικά με τους κανόνες του οργανισμού και τη δίκαιη επιβολή ποινών σε περίπτωση παράβασης των κανονισμών.
4	Ενότητα εντολής. Κάθε υπάλληλος πρέπει να λαμβάνει εντολές από έναν μόνο προϊστάμενο.
5	Ενότητα κατεύθυνσης. Κάθε ομάδα οργανωσιακών δραστηριοτήτων με κοινό αντικείμενο πρέπει να κατευθύνεται από έναν μάνατζερ ο οποίος ακολουθεί συγκεκριμένο σχέδιο.
6	Υποταγή του ατομικού συμφέροντος στο συλλογικό καλό. Τα συμφέροντα οποιουδήποτε εργαζομένου ή ομάδας εργαζομένων δεν πρέπει να τίθενται σε προτεραιότητα έναντι του οργανισμού ως συνόλου.
7	Ανταμοιβή. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αμείβονται δίκαια για τις υπηρεσίες τους.
8	Συγκεντρωτισμός. Ο συγκεντρωτισμός αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι υφιστάμενοι εμπλέκονται στη λήψη αποφάσεων. Αποτελεί θέμα τήρησης των ισορροπιών αν η λήψη αποφάσεων θα πρέπει να είναι συγκεντρωτική (στα χέρια της διοίκησης) ή αποκεντρωμένη (στους υφισταμένους). Το ζητούμενο είναι η εύρεση του βέλτιστου βαθμού συγκεντρωτισμού σε κάθε περίπτωση.
9	Αλυσίδα ιεραρχίας. Η γραμμή εξουσίας από τη διοίκηση κορυφής ως τις κατώτερες βαθμίδες αντιπροσωπεύει την αλυσίδα ιεραρχίας. Κάθε επικοινωνία πρέπει να ακολουθεί αυτή την αλυσίδα. Ωστόσο, αν η τήρηση της αλυσίδας δημιουργεί καθυστερήσεις, επιτρέπονται οι παρεκκλίσεις, εφόσον έχει συμφωνηθεί από όλα τα μέρη και έχουν ενημερωθεί οι ανώτεροι. Αποκαλείται επίσης αλυσίδα εντολής.
10	Τάξη. Εργαζόμενοι και υλικά πρέπει να βρίσκονται στην κατάλληλη θέση την κατάλληλη στιγμή.
11	Ισότητα. Οι μάνατζερ πρέπει να είναι ευγενικοί και δίκαιοι απέναντι στους υφισταμένους τους.
12	Σταθερότητα στην πρόσληψη του προσωπικού. Η συχνή ανανέωση του εργατικού δυναμικού είναι αναποτελεσματική. Η διοίκηση θα πρέπει να φροντίζει για τον μεθοδικό προγραμματισμό του προσωπικού και να εξασφαλίζει τη διαθεσιμότητα αντικαταστατών για την κάλυψη κενών θέσεων.
13	Πρωτοβουλία. Οι εργαζόμενοι στους οποίους παρέχεται η δυνατότητα να δημιουργήσουν και να υλοποιήσουν προγράμματα θα υπερβάλουν εαυτούς.
14	Esprit de corps (ομαδικό πνεύμα). Η προαγωγή ομαδικού πνεύματος θα συμφυρλατίζει την αρμονία και την ενότητα στο πλαίσιο του οργανισμού.

Πηγή: Robbins., Coulter., & Decenzo., (2017). *Διοίκηση Επιχειρήσεων - Αρχές και Εφαρμογές*. Αθήνα, 2η έκδοση, σελ.50

Στον πίνακα 1 διατυπώνονται συνοπτικά οι 14 αρχές του μάνατζμεντ κατά τον Henry Fayol. Όπως διακρίνεται, ο καταμερισμός εργασιών κατατάσσεται πρώτος στην θεωρία των 14 αρχών του μάνατζμεντ. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να τονίζεται η σημαντικότητα του καταμερισμού των εργασιών και ότι μέσα από αυτόν παρατηρείται και η αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων που έχει σαν αποτέλεσμα και την αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης.

III. Περιβάλλον (εργασιακό)

Το εργασιακό περιβάλλον είναι από τους πρωταρχικούς παράγοντες για την λειτουργία μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Taheri, Miah και Kamaruzzaman (2020), το εργασιακό περιβάλλον έχει 2 διαστάσεις, την φυσική κατάσταση του χώρου και τις κοινωνικές συνθήκες. Η φυσική κατάσταση του χώρου εργασίας αναφέρεται στα απτά συστατικά του χώρου που περιλαμβάνουν χωρική διάταξη και λειτουργικότητα (Hamidi, Manson, Hashim, Muhammad & Azib, 2020). Επιπρόσθετα, αναφορά γίνεται για τον εξοπλισμό, τα έπιπλα και την άνεση του εργασιακού χώρου, καθώς πολλοί ερευνητές θεωρούν ότι επηρεάζει τόσο την ικανοποίηση αλλά και την απόδοση των εργαζομένων. Οι κοινωνικές συνθήκες τώρα, αναφέρεται κυρίως στον ψυχολογικό παράγοντα ανάμεσα στον εργαζόμενο και στους συναδέλφους του, στους ανωτέρους του, στην κατανόηση και σεβασμό. Επιπρόσθετα, σημαντική αναφορά γίνεται για την εργασιακή ασφάλεια που παρέχεται στον εργαζόμενο από τον οργανισμό, καθώς και ο μισθός, τα ωφελήματα και η επαγγελματική ανέλιξη (Taheri, Miah, & Kamaruzzaman, 2020). Στην σύγχρονη εποχή που ζούμε, και με την εξέλιξη της τεχνολογίας να καλπάζει, η επιτυχία της επιχείρησης βασίζεται κυρίως στην ικανότητα της να προσαρμόζεται στις συνεχιζόμενες αλλαγές του περιβάλλοντος λόγω των εξωγενών παραγόντων που στις πλείστες των περιπτώσεων επηρεάζουν και το εσωτερικό περιβάλλον. Η ωριμότητα και ο επαγγελματισμός της επιχείρησης θα πρέπει να αναδεικνύεται με το πόσο καλά έχει δομήσει τις λειτουργίες του εσωτερικού περιβάλλοντος της με αποτέλεσμα να ανταποκρίνεται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος με τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό. Όμως τι κάνει πραγματικά ένα εργασιακό περιβάλλον να ξεχωρίζει και ιδιαίτερα για ένα υπάλληλο? Επειδή είμαστε άνθρωποι με ξεχωριστές προσωπικότητες, ένα “υγιές” εργασιακό περιβάλλον μπορεί να διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο. Για παράδειγμα, μπορεί ένας εργαζόμενος να θεωρεί ένα περιβάλλον ως το ιδανικό, λόγω των υψηλών μισθών που δίνει στους εργαζόμενους η επιχείρηση. Ένας άλλος εργαζόμενος όμως, μπορεί να θεωρεί ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον, με το να νιώθει ότι τον εκτιμούν, ότι υπάρχει επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων καθώς και ότι νοιώθει πως έχει θετικό πρόσημο η προσφορά του στην επιχείρηση. Θα μπορούσε να πει κάποιος πως και οι 2 πιο πάνω περιπτώσεις είναι σωστές. Ο ψυχολογικός παράγοντας και η ανθρώπινη αντίληψη παίζουν σημαντικό ρόλο στον να αντιλαμβανόμαστε ορισμένες καταστάσεις, ιδιαίτερα όταν έχουμε να κάνουμε με ανθρώπινες συμπεριφορές σε ένα περιβάλλον. Πέραν από το πιο πάνω, πολλοί ερευνητές θεωρούν ένα παράγοντα ζωτικής σημασίας, για το πως θα νιώθει ένας εργαζόμενος οικεία στην επιχείρηση που εργάζεται. Ο παράγοντας αυτός λέγεται εμπιστοσύνη. Εάν κλονιστεί η εμπιστοσύνη είτε από τη μια μεριά είτε από την άλλη το μόνο σίγουρο είναι ότι στο τέλος της ημέρας κάποιος από τους 2 θα χάσει (ο εργαζόμενος τις πλείστες φορές). Εάν τώρα, σε ένα εργασιακό περιβάλλον κυριαρχεί εξ αρχής το αίσθημα “δεν εμπιστεύομαι κανένα” τότε πολύ πιθανόν να είναι η αρχή του ορισμού που πολλές φορές ακούμε τοξικό περιβάλλον. Η τοξικότητα του εργασιακού περιβάλλον αρχίζει με την έλλειψη εμπιστοσύνης, όπου έλλειψη εμπιστοσύνης σημαίνει ότι οι προϊστάμενοι σου δεν θα δίνουν περισσότερες εργασίες να κάνεις, δεν θα σε αφήνουν να παίρνεις πρωτοβουλίες κοκ. Θα μπορούσε βεβαίως κάποιος να πει ότι η εμπιστοσύνη κερδίζεται και δεν παρέχεται, και δεν θα έχει καθόλου άδικο, όταν όμως ο εργαζόμενος ξεκινήσει σε ένα τέτοιο καθεστώς και δε του δοθεί καν η ευκαιρία να κερδίσει την εμπιστοσύνη, τότε πως θα την κερδίσει?! Συμπερασματικά, το αυταρχικό καθεστώς και η έλλειψη εμπιστοσύνης από την διοίκηση της κάθε επιχείρησης είναι από τους κύριους λόγους να δημιουργείται ένα προβληματικό εργασιακό περιβάλλον, με τις περισσότερες φορές να είναι από τους κύριους λόγους για να αποχωρεί κάποιος εργαζόμενος.

Κεφάλαιο 2

2.1 Απόδοση των Εργαζομένων

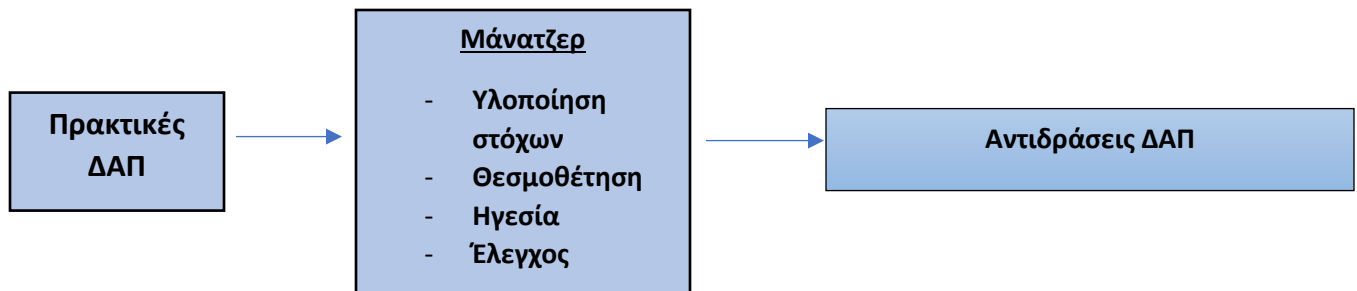
Ο βαθμός της επιτυχίας στην οποία ένας εργαζόμενος εκπληρώνει την οργανωσιακή αποστολή του ονομάζεται απόδοση. Η θετική οργανωσιακή συμπεριφορά πιστεύεται ότι μπορεί να δημιουργήσει μια θετική ψυχολογία στο εργασιακό περιβάλλον με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η απόδοση της επιχείρησης (Awadh., & Alyahya., 2013). Στην προσπάθεια κατανόησης και διερεύνησης του ατόμου ή των εργαζομένων, πολλές εμπειρικές μελέτες έχουν διεξαχθεί για το συγκεκριμένο ζήτημα. Η παγκοσμιοποίηση, οι γνώσεις των κοινωνιών και οι αλλαγές στα εργασιακά περιβάλλοντα, έχουν φέρει στο επίκεντρο την ανάγκη των οργανισμών να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να επιτευχθεί αυτό όμως, το ανθρώπινο δυναμικό της κάθε επιχείρησης θα αντικατοπτρίζει την γνώση, τις δεξιότητες και την συνειδητή προσπάθεια των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων (Atatsi., Stoffers., & Kil., 2019). Έρευνες έχουν διαπιστώσει ότι η οργανωσιακή δέσμευση από την διοίκηση της επιχείρησης επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων καθώς επίσης και σύνδεση με την απόδοση τους (Setyaningam, Setiawan & Irawanto, 2020). Η ηγεσία μπορεί να δημιουργήσει οργανωτική δέσμευση και εμπιστοσύνη η οποία βοηθά στην απόδοση των εργαζομένων. Η επίτευξη της απόδοσης των εργαζομένων καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα του μάνατζερ να καθοδηγήσει και να υποστηρίξει τους εργαζομένους για την επίτευξη των καθηκόντων τους. Σημαντική αναφορά γίνεται για την παρακίνηση των εργαζομένων, όπου ο μάνατζερ με τις ηγετικές του ικανότητες εφαρμόζει τις αρχές της παρακίνησης (Kuswati, 2020). Η παρακίνηση είναι ένα ευχάριστο ή θετικό συναίσθημα που προκύπτει από την αξιολογήσει των εργασιακών εμπειριών ενός εργαζομένου (Badubi, 2017). Στους χώρους εργασίας , οι κριτικές που γίνονται με την χρήση αξιολόγησης , έχουν προκαθορισμένα πρότυπα, τα οποία τα αποτελέσματα μπορούν να προκαλέσουν συναισθηματική αντίδραση στον εργαζόμενο, είτε θετική, είτε αρνητική. Ο Abraham Maslow (1943) ιεράρχησε τις ανάγκες των εργαζομένων με βάση την ικανοποίηση ορισμένων αναγκών. Στο βαθμό που οι ανάγκες των εργαζομένων ικανοποιούνται, έχουν και περισσότερη ή λιγότερη διάθεση να προσφέρουν περισσότερη και ποιοτικότερη εργασία. Ο αυξημένος ανταγωνισμός και τα υψηλά επίπεδα ανεργίας έχουν αλλάξει το ρόλο λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού από διοικητικό σε πιο στρατηγικό σε μια προσπάθεια αύξησης της απόδοσης της επιχείρησης και διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Από την μία μεριά, έχουμε τους μάνατζερ (managers) όπου διοικούν άμεσα τους εργαζομένους σε ένα συγκεκριμένο τμήμα/ομάδα και από την άλλη έχουμε την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΠ) όπου διαχειρίζεται το σύνολο όλων των εργαζομένων σε ένα οργανισμό (Anwaar., Nadeem., & Hassan., 2016). Και οι 2 πλευρές είναι αναπόσπαστα κομμάτια σε ένα οργανισμό, καθώς οι μάνατζερ κατευθύνουν τους εργαζομένους για την επίτευξη των στόχων και το ανθρώπινο δυναμικό θα στρατολογήσει το κατάλληλο προσωπικό στην κατάλληλη θέση.

2.2 Ο Ρόλος του Μάνατζερ και της ΔΑΠ

Οι μάνατζερ είναι εκείνοι που διοικούν άμεσα τους εργαζόμενους σε ένα συγκεκριμένο τμήμα, και είναι υφιστάμενοι στα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης. Οι μάνατζερ , δεν επιβλέπουν μόνο την εργασία των εργαζομένων αλλά διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι είναι παρακινημένοι, παραγωγικοί και αποδοτικοί. Είναι εκείνοι που χειρίζονται το λειτουργικό

κομμάτι της επιχείρησης, καθώς ελέγχουν τους εργαζόμενους σε καθημερινή βάση για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Πέραν από το ρόλο που διαδραματίζουν για την επίτευξη των στόχων, ο μάνατζερ διαδραματίζει και ηγετικό ρόλο (τουλάχιστον θα έπρεπε). Στο λειτουργικό κομμάτι, αναλαμβάνει ενέργειες συγκεκριμένων πρακτικών όπως την πρόσληψη, εκπαίδευση του προσωπικού, ανάπτυξη και αξιολόγηση. Ο ηγετικό ρόλος από την άλλη, επικεντρώνεται εξολοκλήρου στην στάση που έχει απέναντι στους εργαζόμενους, με σκοπό να επηρεάζει θετικά την στάση, απόδοση και συμπεριφορά των εργαζομένων (Awaar., Nadeem., & Hassan., 2016). Πολλές έρευνες έχουν διεξαχθεί στο παρελθόν για τους μάνατζερ και το ρόλο τους καθώς και με την σύνδεση που έχουν με την διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού. Οι ανταποκρίσεις των εργαζομένων στις πρακτικές της ΔΑΠ, βρίσκονται σχεδόν σε όλα τα οργανωσιακά μοντέλα, και επειδή ο σύνδεσμος των αντιδράσεων των εργαζομένων μετεξελίσσεται σε συμπεριφορά, θεωρείται κρίσιμος (Purcell., Hutchinson., 2007). Αυτό εστίασε την προσοχή σε πολλούς ερευνητές να συμπεριλάβουν στις έρευνες αξιολόγησης το επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης και ιδιαίτερη έμφαση στην συναισθηματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Βάση μιας θεωρητικής προσέγγισης των Savaneviciene και Stankeviciute (2012) το πιο κάτω σχήμα μας δείχνει την πως συνδέεται ο μάνατζερ με την ΔΑΠ καθώς επίσης και η της σύνδεσης με την απόδοση των εργαζομένων.

Διάγραμμα 2. Μάνατζερ ως Μεσάζοντες στην ΔΑΠ και η Σύνδεση στην Απόδοση



Πηγή: Savaneviciene., & Stankeviciute, (2012). HRM and performance linkage: The role of line managers. *Economics and Management*, σελ. 392

Το πιο πάνω σχεδιάγραμμα αναφέρεται στην ΔΑΠ και τους μάνατζερ και πώς αυτοί (μάνατζερ) θα πρέπει να μεταφέρουν στους εργαζόμενους τις πρακτικές της ΔΑΠ. Με αυτό το απλό μοντέλο μπορεί εύκολα κάποιος να αντιληφθεί την σημαντικότητα τόσο των μάνατζερ όσο και της ΔΑΠ για την επίτευξη των στόχων και απόδοση της επιχείρησης.

Τα ερωτήματα γεννιούνται όμως για το πως οι μάνατζερ θα υλοποιήσουν τους στόχους της επιχείρησης, πως θα θεσμοθετήσουν το πλαίσιο για την επίτευξη των στόχων, πως θα διαχειρίζονται τους εργαζομένους, και πως θα τους ελέγχει. Σε αυτό το σημείο, είναι που η ΔΑΠ θα έχει τις ανάλογες αντιδράσεις προς τους μάνατζερ. Εάν για παράδειγμα, ένας από τους πιο πάνω παράγοντες αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα τότε θα χρειαστεί να “επέμβει” αποτελεσματικά για την επίλυση του ζητήματος. Παραδείγματος χάρη, γιατί δεν θα μπορούν να υλοποιηθούν οι στόχοι του συγκεκριμένου τμήματος; Είναι εντός λογικών και εφικτών πλαισίων;

Υπάρχει αρκετό/κατάλληλο προσωπικό για να καλύψει τις ανάγκες; Υπάρχει η κατάλληλη τεχνολογία για να μπορούν οι εργαζόμενοι να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά και αποδοτικά στις απαιτήσεις των εργασιών; Γιατί πολλοί εργαζόμενοι αποχωρούν από το συγκεκριμένο τμήμα; Όλα τα πιο πάνω ερωτήματα θα θέτουν προβληματισμούς στην ΔΑΠ, όπου θα χρήζουν την άμεση παρέμβαση της για την επίλυση τους. Η ΔΑΠ σε συνεννόηση με τους μάνατζερ, θα πρέπει να θεσπίσουν ένα πλαίσιο το οποίο θα θέτει ξεκάθαρους στόχους, τρόπους επίτευξης των στόχων, απαγορεύσεις αρνητικών συμπεριφορών προς του εργαζόμενους και έλεγχος για τα πιο πάνω. Με την εφαρμογή του συγκεκριμένου πλαισίου θα αποφεύγονται τυχόν λάθη κατά την διάρκεια των εργασιών, και θα μειωθεί το ποσοστό αποχωρήσεις των εργαζομένων (Savaneviciene., & Stankeviciute., 2012).

2.3 Επικοινωνία στο Χώρο Εργασίας

Η οργανωσιακή συμπεριφορά ως επιστημονική κατεύθυνση, προέκυψε περί τα τέλη του 1950, την περίοδο της ραγδαίας ανάπτυξης και εμφάνισης επιστημονικών κλάδων που ασχολούνται με την μελέτη και εξήγηση των διεργασιών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος σε ένα οργανισμό. Ο πρώτος συγγραφέας που δημοσίευσε άρθρο σχετικά για την οργανωσιακή συμπεριφορά ήταν ο Fred Lutens το 1973 στις ΗΠΑ (Urinov, 2020).

Ένα βασικό στοιχείο της οργανωσιακής συμπεριφοράς είναι η επικοινωνία. Η επικοινωνία έχει μεγάλη βαρύτητα σε μία ομάδα ή ένα οργανισμό, καθώς χωρίς αυτή η μετάδοση και η κατανόηση των μηνυμάτων δεν θα υπήρχε. Η επικοινωνία σε ένα οργανισμό ή μια ομάδα αποτελείται από τις 5 βασικές λειτουργίες: την διαχείριση συμπεριφοράς, την ανατροφοδότηση, την έκφραση συναισθημάτων, την πειθώ και την ανταλλαγή πληροφοριών(Robbins, Judge, 2018). Η διαχείριση συμπεριφοράς, έχει να κάνει με την ιεράρχηση εξουσίας. Ο κάθε εργαζόμενος υποχρεούται να ακολουθεί τις εντολές των ανωτέρων του καθώς και να ακολουθεί την πολιτική και να εφαρμόζει τους κανονισμούς της επιχείρησης. Μέσω της επικοινωνίας δημιουργείται η ανατροφοδότηση, η οποία διασαφηνίζει στους εργαζόμενους τι πρέπει να κάνουν, πόσο καλά το κάνουν, καθώς και πως να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Η έκφραση συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο αποτελεί πηγή κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Η έκφραση συναισθημάτων, συνεισφέρει στις κοινωνικές ανάγκες, όπως η αποφόρτιση του στρες της ημέρας, την αναζήτηση συμβουλής από ένα συνάδελφο για ένα ζήτημα που τους απασχολεί καθώς και την κατανόηση ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων σε ένα τμήμα αντιμετωπίζει την ίδιες εργασιακές συγκυρίες. Η πειθώ τώρα, μπορεί να έχει θετική ή αρνητική πρόθεση. Για παράδειγμα, ένας ηγέτης ενός τμήματος, προσπαθεί να πείσει τους εργαζόμενους να εργαστούν σκληρότερο για να έχουν τα θεμιτά αποτελέσματα. Ένα άλλο παράδειγμα πειθώ κακής πρόθεσης, είναι όταν ένας εργαζόμενος προσπαθεί να πείσει ένα συνάδελφο του να αποχωρήσει από την επιχείρηση γιατί πιστεύει ότι το περιβάλλον δεν είναι το ιδανικό και ούτε υπάρχουν ευκαιρίες ανέλιξης. Η ανταλλαγή πληροφοριών, είναι απαραίτητη για την διευκόλυνση της λήψης αποφάσεων. Η σωστή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων, παρέχει τις πληροφορίες που χρειάζονται για να πάρουν μία απόφαση, μεταδίδοντας έτσι τα αναγκαία στοιχεία για τον προσδιορισμό και την αξιολόγηση των επιλογών (Robbins. Judge. 2018). Με βάση τα πιο πάνω, ο μάνατζερ ενός τμήματος θα πρέπει να εφαρμόζει τις 5 βασικές αρχές της επικοινωνίας ούτως ώστε να υπάρχει η σωστή επικοινωνία μεταξύ αυτού και εργαζομένων.

2.4 Εκπαίδευση και Απόδοση

Η διαχείριση της απόδοσης είναι ένας τρόπος για να έχει καλύτερα αποτελέσματα μια επιχείρηση παρέχοντας στους εργαζομένους τα μέσα για να αποδώσουν στους προγραμματισμένους στόχους. Η διαχείριση της απόδοσης στοχεύει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων να ανταποκρίνονται και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες τους και να επιτυγχάνουν πλήρως τις δυνατότητες τους με αποτέλεσμα να επωφελούνται τόσο οι ίδιοι όσο και ο οργανισμός. Σε συνάρτηση με τους στόχους, οι εργαζόμενοι αναμένεται να συμβάλουν την επίτευξη των εργασιακών στόχων, ευθυγραμμίζοντας τους ατομικούς στόχους με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης (Stroet., 2020).

Η μεγαλύτερη εξήγηση της συσχέτισης για την ενοποίηση της κατάρτισης στο εργασιακό περιβάλλον, είναι ο μάντζερ να δώσει τις ικανότητες που χρειάζονται οι εργαζόμενοι για να βελτιώσουν τις δραστηριότητες των εργαζομένων με θετικό πρόσημο. Οι προετοιμασμένοι εργαζόμενοι μπορούν να βοηθήσουν στην επίτευξη ανώτερης ποιότητας αντικειμένων σε μικρότερο χρονικό διάστημα. Η ικανοποίηση από την εργασία τους, δίνει το έναυσμα για περισσότερο ενδιαφέρον καθώς είναι σημαντική συνιστώσα για την επαγγελματική ζωή του. Σε αντίθετη περίπτωση, η έλλειψη ικανοποίησης, μπορεί να προκαλέσει χαμηλή αποδοτικότητα, μείωση του κύκλου εργασιών και κατά ένα μεγάλο ποσοστό αύξησης της προθυμίας για αποχώρηση από την επιχείρηση. Όπως αναφέρει ο Mishra (2021), το κρίσιμο στοιχείο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, είναι τα εκπαιδευτικά προγράμματα βελτίωσης/κατάρτισης των εργαζομένων. Αυτό θα δώσει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να διατηρήσουν την επαφή με τρέχοντα πρότυπα της αγοράς και μηχανικές προόδους ικανοποίησης. Επιπρόσθετα, η εκπαίδευση του προσωπικού είναι από τα βασικά στοιχεία υποδεικνύουν την εργασία και ικανοποίηση των εργαζομένων. Αυτό οφείλεται στο ότι η εκπαίδευση τείνει να μειώνει τους ασυνεπείς στις δεσμεύσεις τους, βελτιώνει τα επίπεδα εξειδίκευσης και αυξάνει τα επίπεδα έμπνευσης των εργαζομένων. Ως επί το πλείστον, οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα στο χώρο εργασίας τους, είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα επικεντρωθούν εργασία τους, και θα υπάρξουν θετικά αποτελέσματα για την απόδοση τους (Mishra, 2021).

Στα μάτια ενός εργαζομένου, ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, δεν είναι μόνο μια απλή εκπαίδευση για ένα συγκεκριμένο αντικείμενο, αλλά και ένα κίνητρο, μια διαδικασία επιβράβευσης όπου το κάνει να νιώθει ότι πρέπει εργαστεί σκληρότερα. Δηλαδή, έχει το αίσθημα ότι η επιχείρηση στην οποία εργάζεται ενδιαφέρεται πραγματικά για την επαγγελματική του σταδιοδρομία. Εν ολίγοις, η επένδυση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος προς τον εργαζόμενο, είναι πέραν από κερδοφόρα αν αναλογιστεί κανείς την θετική επίδραση που θα έχει τόσο στον εργαζόμενο αλλά όσο και στον ίδιο τον οργανισμό (Niati., Sivegar., & Prayoga., 2021)

Κεφάλαιο 3

3.1 Σύνδεση του Οργανωσιακού Σχεδιασμού και Απόδοσης

Ο προγνωστικός ρόλος του οργανωσιακού σχεδιασμού, δηλαδή ιεράρχηση εξουσίας, λήψη αποφάσεων, καταμερισμός εργασιών και η σύνδεση με την απόδοση των εργαζομένων και γενικότερα του ίδιου του οργανισμού, έχει εξεταστεί σε πολλές έρευνες. Πολλές από αυτές έδειξαν ότι χωρίς τον κατάλληλο οργανωσιακό σχεδιασμό, η μεταβλητή έχει αρνητική επιρροή στην συνολική οργανωτική αποτελεσματικότητα, η οποία περιλαμβάνει υψηλότερα επίπεδα εργασιακού στρες, οργανωτικού κυνισμού, δυσλειτουργική απόδοση των εργαζομένων και εργασιακή αποξένωση (Johari., Yahya., 2019).

Τις τελευταίες δεκαετίες οι οργανισμοί έχουν αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο είναι δομημένες. Πολλοί οργανωτικοί μελετητές υπερασπίζονται την ιδέα της οργανικής ροής η οποία απαιτεί αναγκαίες αλλαγές στην οργανωσιακή δομή από τις ιεραρχίες σε δίκτυα, από εξειδικευμένα τμήματα και μονάδες έργων και από κάθετες γραμμές έως πλευρική επικοινωνία (Gasparay., Mougá., & Wegren., 2020). Με αυτή την έννοια, οι ερευνητές θεωρούν την οργανική ροή ως τον πόρο που θα συμβάλει σε ένα σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια επιχείρηση δείχνει τις δυνατότητες της υπό το πρίσμα των δεξιοτήτων που εκδηλώνονται από κάθε άτομο και κοινοποιούνται από κοινού, και τέτοιες δυνατότητες συνδέονται με την απόδοση.

Μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας υποδηλώνει ότι η συμπεριφορά των ατόμων σε οργανισμούς διαμορφώνεται ευρέως μέσω του σχεδιασμού από τα τρία είδη μοχλών. Ο πρώτος μοχλός, ο προσδιορισμός των ρόλων, προσδοκιών και περιορισμοί στην δράση. Δηλαδή, πως θα ορίζονται οι ρόλοι μεταξύ τους καθώς ο καταμερισμός εργασιών που εμπεριέχεται σε αυτά θα αποτυπώνει το υποχρεωτικό μοτίβο αλληλεπιδράσεων. Ο δεύτερος μοχλός, είναι οι παράμετροι που θα διαμορφώνουν την διαδικασία νοήματος καθώς τα μέλη μιας ομάδας μαθαίνουν μέσω των αλληλεπιδράσεων τους το κοινό περιβάλλον εργασίας τους, και πώς να έχει νόημα η οργανωσιακή πραγματικότητα που εργάζονται. Ο εργασιακός σχεδιασμός του περιβάλλοντος και η πρόσβαση σε συνδέσεις με άλλους θα μπορούσε να διαμορφώσει το σχηματισμό πεποιθήσεων που θα βρίσκεται στο επίκεντρο αυτής της διαδικασίας νοημάτων. Τέλος, ο τρίτος μοχλός αναφέρεται στην ύπαρξη ταξινόμησης και επιλογής αποφάσεων, και ποιο συγκεκριμένα, για το ποιος θα πρέπει να προσληφθεί για μια συγκεκριμένη θέση στον οργανισμό, και ποιος θα παραμείνει. Κατανοώντας τον αντίκτυπο των επιλογών του οργανωσιακού σχεδιασμού στην απόδοση τόσο του εργαζομένου και του οργανισμού, η διαδικασία ταξινόμησης και επιλογής αποφάσεων θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη τόσο από τον εργαζόμενο όσο από τον εργοδότη.

3.2 Το Στρατηγικό ΔΑΠ και η Απόδοση των Εργαζομένων

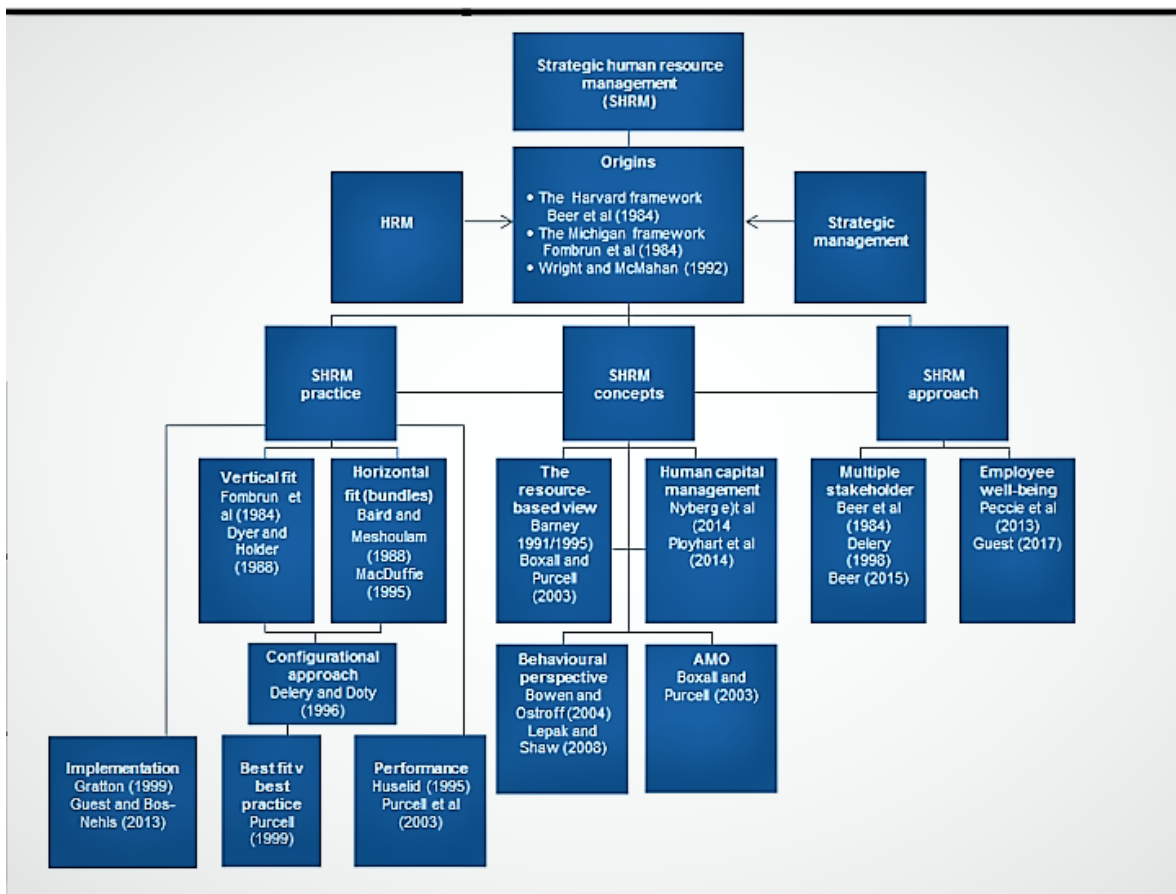
Η αρχική πρόταση ότι ο σχεδιασμός της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και ο στρατηγικός σχεδιασμός για την οργανωσιακή απόδοση θα πρέπει να συνδέονται προέρχεται από τον Walker (1978). Το κρίσιμο καθήκον του στρατηγικού ΔΑΠ, είναι η ευθυγράμμιση των τυπικών δομών και συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε να οδηγήσουν τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Η απόδοση είναι το βασικό χαρακτηριστικό του στρατηγικού ΔΑΠ το οποίο δίνει έμφαση στη λογική έξι συνιστωσών:

- 1) Στρατηγική της διοίκησης ανθρώπινων πόρων
- 2) Πρακτικές τις ΔΑΠ
- 3) Αποτελέσματα της ΔΑΠ
- 4) Συμπεριφορά αποτελεσμάτων

- 5) Αποτελέσματα απόδοσης
- 6) Οικονομικές συνέπειες (Armstrong., &Brown, 2019).

Ένα αξιοσημείωτο χαρακτηριστικό του στρατηγικού ΔΑΠ είναι από την δεκαετία του 90' και μετά, μεγάλο ποσοστό ερευνών έχουν διεξαχθεί με σκοπό να ανακαλυφθεί και να αποδειχθεί το αποτέλεσμα αυτού, ότι δηλαδή δημιουργεί μια βελτιωμένη οργανωσιακή απόδοση.

Διάγραμμα 3: Μοντέλο Εξέλιξης της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM)



Πηγή: Armstrong. & Brown., (2019). *Strategic Human Resource Management: back to the future. Institute of Employment Studies report*, p.32

Το πιο πάνω διάγραμμα μας δείχνει ένα ολοκληρωμένο μοντέλο της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Και σε αυτή την περίπτωση επιβεβαιώνεται για ακόμα μια φορά η σύνθετη και πολυδιάστατη συμβολή της ΔΑΠ σε ένα οργανισμό. Η συμβολή της τόσο στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων και σε συνάρτηση με την αυξανόμενη απόδοση των εργαζομένων την κάνει αναπόσπαστο κομμάτι σε ένα οργανισμό.

Σε αυτό το σημείο, είναι που θα ενώσουμε τα λεγόμενα των προηγούμενων κεφαλαίων. Η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, θα πρέπει να υπάγεται στον οργανωσιακό σχεδιασμό. Αρχή γενομένης γίνεται με τον οργανωσιακό σχεδιασμό μιας επιχείρησης, όπου τα εκτελεστικά όργανα θα σχεδιάσουν το μοντέλο του οργανωσιακού σχεδιασμού αναλόγως του αντικειμένου που ασχολούνται, των οικονομικών πόρων, πολιτικών και περιβαλλοντικών μεταβλητών. Στην μετέπειτα πορεία, η επιχείρηση/οργανισμός θα πρέπει να επιλέξει την σωστή στρατηγική κυρίως για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα θέλει να αποκτήσει. Στην συνέχεια θα πρέπει να διορίσει την ομάδα την διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού με απώτερο σκοπό η επιχείρηση, μέσα από τις υπηρεσίες των εργαζομένων να κατακτά τους στόχους της/παραγωγή κέρδους. Επιπρόσθετα, ένα ακόμα σημαντικό καθήκον της ΔΑΠ προς διοίκηση της επιχείρησης, θα είναι να προσλαμβάνει τα κατάλληλα άτομα με τις δεξιότητες που χρειάζονται στην κατάλληλη θέση. Μέσα σε αυτά τα άτομα, θα είναι και οι μάντζερ, οι οποίοι θα ηγούνται ένα συγκεκριμένο τμήμα με ένα συγκεκριμένο αριθμό εργαζομένων. Η συνεργασία των δυο πλευρών θα πρέπει να είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την πολιτική, τους στόχους και την απόδοση του οργανισμού. Η μετάδοση των πιο πάνω θα πρέπει φυσικά να μεταδίδεται στους εργαζομένους. Ο μάντζερ γραμμής έχει την ευθύνη να καθοδηγεί, να επιβλέπει και διαχωρίζει τις εργασίες από και προς τους εργαζομένους του τμήματος του. Θα πρέπει να έχει ηγετική μορφή που θα εμπνέει τους υφισταμένους του καθώς επίσης και οι αξιολογήσεις και ανταμοιβές να αξιοκρατικές και δίκαιες. Σημαντικός παράγοντας για την αυξημένη απόδοση των εργαζομένων, έχουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα, όπου μέσα από αυτά, αναδεικνύονται και εμπλουτίζονται οι γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων. Όταν ένας οργανισμός αποφασίσει να διεξάγει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα για τους εργαζομένους του για ένα συγκεκριμένο αντικείμενο εργασιών, δεν επενδύει μόνο στους εργαζομένους, αλλά και στην ίδια την επιχείρηση. Πέραν από την επιπρόσθετη γνώση που θα πάρει ο εργαζόμενος που την εκπαίδευση που θα λάβει, θα αυξηθεί και το ηθικό του και μαζί με αυτό και θα αυξηθεί και απόδοση του. Ο ψυχολογικός παράγοντας σε ένα εργαζόμενο είναι από τους πιο καθοριστικούς καθώς θα αισθανθεί ότι η επιχείρηση στην οποία εργάζεται, ενδιαφέρεται για την επαγγελματική του ανέλιξη και το επαγγελματικό του μέλλον, και για αυτό επενδύει για αυτόν ένα ειδικό πρόγραμμα εκπαίδευσης. Σε αντίθετη περίπτωση, όταν ένας εργαζόμενος δεν μεταχειρίζεται με τον βέλτιστο τρόπο, η νιώθει ότι η συμπεριφορά των ανωτέρων του είναι υποτιμητική προς σ' αυτόν, τότε είναι φυσικό επακόλουθο η απόδοση του να μειωθεί, και όταν μειώνεται η απόδοση του εργαζομένου τότε μειώνεται και παραγωγικότητα της επιχείρησης όπου σημαίνει μείωση εσοδών (Boon, Eckardt, Lepak & Boselie, 2018).

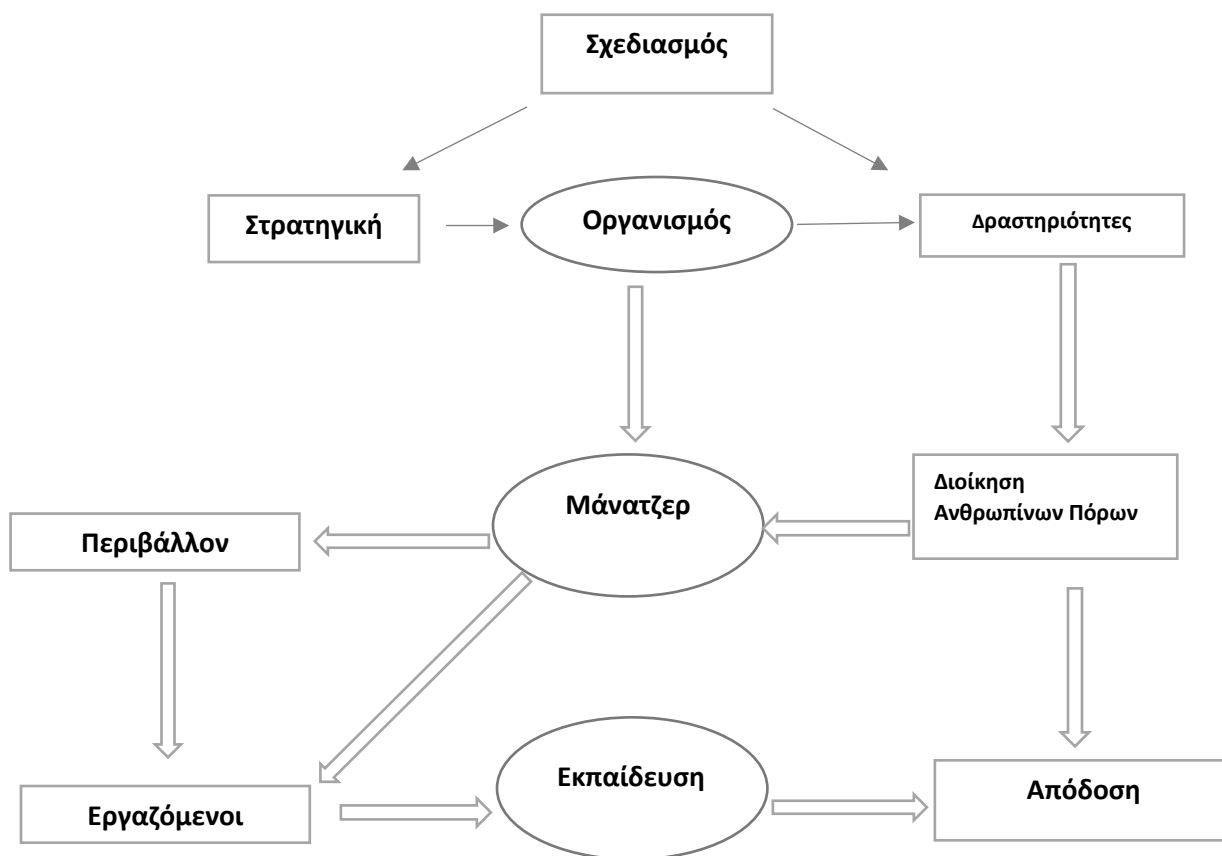
Συμπερασματικά, ο οργανωσιακός σχεδιασμός και η απόδοση των εργαζομένων, είναι ένας κύκλος αλυσιδωτών συνδέσεων που για να λειτουργήσει ένας οργανισμός ορθά, θα πρέπει να ο κύκλος των αλυσίδων να είναι σε συνοχή με όλες της λειτουργίες του οργανισμού οι οποίες καταλήγουν στην απόδοση του εργαζομένου και κατ' επέκταση του οργανισμού. Κατά την διάρκεια ενός οργανωσιακού σχεδιασμού ενός οργανισμού από τους ιδρυτές/ανώτατο μάντζερ, θα πρέπει να λάβει υπόψη τα πιο κάτω ερωτήματα για ένα ολοκληρωμένο σχεδιασμό συνδεδεμένο την απόδοση των εργαζομένων:

- Η στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση
- Το αντικείμενο ενασχόλησης της (δραστηριότητες)
- Η διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού
- Το εργασιακό περιβάλλον να είναι συνυφασμένο με την πολιτική και τους στόχους της επιχείρησης (υγιής απόδοση)
- Κατάλληλοι μάντζερ γραμμής

- Κατάλληλοι εργαζόμενοι
- Μέτρο σύγκρισης της εργασιακής απόδοσης
- Οικονομικές συνέπειες της μη αποτελεσματικότητας και απόδοσης των εργαζομένων

Πιο κάτω, στο διάγραμμα 4, παρουσιάζεται ένα ολοκληρωμένο μοντέλο οργανωσιακού σχεδιασμού, για την αύξηση της αποδοτικότητας μέσω των εργαζομένων.

Διάγραμμα 4: Ολοκληρωμένο Μοντέλο Οργανωσιακού Σχεδιασμού



Πηγή: Roberts. (2007). *The modern firm: Organizational design for performance and growth*. Oxford university press.

Όπως προαναφέρθηκε στο κεφάλαιο 1 (βλέπε σε. 10), το μοντέλο του απλού οργανωσιακού σχεδιασμού υπάγεται από τον σχεδιασμό (διοικητικό συμβούλιο), την στρατηγική που θέλει να ακολουθήσει ο οργανισμός, οι δραστηριότητες του (αντικείμενο υπηρεσιών), το εργασιακό περιβάλλον το οποίο είναι το σύνολο των συμπεριφορών ολόκληρου του οργανισμού, και τέλος η απόδοση του. Το πιο πάνω διάγραμμα, προσθέτει ορισμένους παράγοντες οι οποίοι θεωρούνται ζωτικής σημασίας για ένα οργανισμό, καθώς θα αυξήσει την αποδοτικότητα του μέσω της αύξησης της απόδοσης των εργαζομένων. Οι παράγοντες οι οποίοι προσθέτονται είναι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, ο μάντζερ γραμμής, οι εργαζόμενοι και η εκπαίδευση. Ο ρόλος του μάντζερ γραμμής είναι να κατευθύνει τα άτομα της ομάδας για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Επίσης, θα πρέπει να έχει τόσο την επαγγελματική αλλά και την ηθική υποχρέωση να αντιμετωπίζει τους εργαζομένους με απόλυτο σεβασμό και κατανόηση, καθώς θα πρέπει ηγείται δια του παραδείγματος. Από την άλλη, η ΔΑΠ, πέραν από τη επαφή που θα έχουν με τους εργαζομένους για διάφορα ζητήματα, θα έχουν και μία άρρηκτη σχέση με τους μάντζερ γραμμής, με τους οποίους θα φροντίζουν ότι όλα τα πρωτόκολλα και κανονισμοί του οργανισμού ακολουθούνται, καθώς θα ασχολούνται και με ζητήματα που αφορούν τους εργαζομένους των τμημάτων τους (π.χ παράπονα, αυξήσεις, προαγωγές, απολύσεις). Επιπρόσθετα, ο ρόλος των εργαζομένων δεν θα είναι άλλος πάρα να εργάζεται σταθερά, για την επίτευξη των στόχων με τρόπο αποδοτικό και αποτελεσματικό. Οι επιπλέον παράγοντας που βοηθούν στην αποδοτικότητά και αποτελεσματικότητά των εργαζομένων είναι το εργασιακό περιβάλλον, το οποίο εάν είναι θετικό, τότε βοηθά στην θετική ψυχολογία του εργαζομένου, τα εκπαιδευτικά προγράμματα όπου δίνουν το κίνητρο στο εργαζόμενο να εμπλουτίσει περαιτέρω τις γνώσεις του και να αισθανθεί ότι ο ίδιος ο οργανισμός ενδιαφέρεται για την επαγγελματική του σταδιοδρομία και φυσικά ο μάντζερ του, ο οποίος θα τον κατευθύνει και θα τον εμπνέει για τις γνώσεις του, τον τρόπο αντιμετώπισης προς τους εργαζομένους καθώς και για τις αποφάσεις του σε κρίσιμες στιγμές. Πολλοί καταξιωμένοι επιχειρηματίες και μη, αναφέρουν ότι το μεγαλύτερο υπάρχον για ένα οργανισμό είναι οι εργαζόμενοι τους. Αυτό αναφέρεται γιατί, ένας οργανισμός δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς τους εργαζομένους, και για να έχει απόδοση πρέπει να έχει ικανά άτομα τα οποία θα αποφέρουν απόδοση και αποτέλεσμα. Όταν όμως αυτά τα άτομα/εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένα στη εργασία τους, τότε το πιο φυσικό θα είναι να μειώνεται η απόδοση τους, και όταν μειώνεται η απόδοση των εργαζομένων ταυτόχρονα μειώνεται και η απόδοση ολόκληρου του οργανισμού του οργανισμού.

Κεφάλαιο 4

4.1 Περιορισμοί της Σύγχρονης Εποχής

Όπως σε κάθε εποχή έτσι και η σημερινή, προβάλλει ορισμένους περιορισμούς και προκλήσεις οι οποίοι δυσχεραίνουν το έργο ενός οργανισμού στο ακολουθεί και να εφαρμόζει τον οργανωσιακό σχεδιασμό. Σύμφωνα με τους Bocker και Geradts (2020), τρεις είναι οι κύριοι παράγοντες που εμποδίζουν την εφαρμογή και σωστή λειτουργία του οργανωσιακού σχεδιασμού:

- 1) Θεσμικά εμπόδια
- 2) Στρατηγικά εμπόδια
- 3) Λειτουργικά εμπόδια

1. Θεσμικά Εμπόδια

Το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνονται αποφάσεις έχει αλλάξει δραστικά τις τελευταίες δεκαετίες. Το εθνικό βέτο έχει αντικαταστήσει την συγκέντρωση εξουσιών μέσω της πλειοψηφίας του διοικητικού συμβουλίου της κάθε επιχείρησης. Στις μέρες μας, οι οργανισμοί και κυρίως οι διεθνείς, αναθέτουν ανεξάρτητη εξουσία σε διεθνούς γραφειοκράτες (π.χ. οίκοι αξιολόγησης), καθώς επίσης και η ολοένα περισσότερη πρόσβαση στην χάραξη των επιχειρήσεων όπως οι μη κυβερνητικές οργανώσεις, επιχειρηματικοί παράγοντες, επιστημονικοί εμπειρογνώμονες και φιλανθρωπικά ιδρύματα. Αυτοί οι παράμετροι, όρισαν και ορίζουν τα στρατηγικά τοπία στα οποία οι επιχειρήσεις λαμβάνουν τις αποφάσεις τους (Sommerer., Squatrito, Tellberg., & Lundgren, 2022). Επιπρόσθετα, ένας παράγοντας που εμποδίζει το θεσμικό πλαίσιο να εφαρμοστεί, είναι η προβληματική εστίαση στην μεγιστοποίηση της αξίας των μετόχων, καθώς οδηγεί στην αβεβαιότητα της επίτευξης των οικονομικών αποτελεσμάτων. Καθώς η ανάπτυξη νέων δυνατοτήτων απαιτεί προκαταβολικές επενδύσεις με αβέβαιη απόδοση, ορισμένοι επενδυτές υποστηρίζουν ότι η αποφυγή χρηματοοικονομικών ρίσκων, ίσως να βλάπτει τον οργανισμό (Bocker, & Geradts, 2020). Με αυτές τις ενέργειες, οι περισσότερες επιχειρήσεις που έχουν πολλούς μετόχους, μπορεί να δημιουργήσουν μια ανισορροπία ως προς τον τρόπο που θα πρέπει τελικά να λειτουργήσει ή να επενδύσει ο οργανισμός. Εάν δεν υπάρχει ομοφωνία μεταξύ των μετόχων για την στρατηγική και κυρίως για την ανάπτυξη του οργανισμού μέσω ενός επενδυτικού προγράμματος, το πιο πιθανόν να υπάρξει μια ανισορροπία εντός οργανισμού όπου κάθε άλλο παρά θετικό αντίκτυπο θα έχει προς σ' αυτόν.

2. Στρατηγικά Εμπόδια

Η στρατηγική μιας επιχείρησης θεωρείται ως ο ακρογωνιαίος λίθος για την επιτυχία της. Ωστόσο, αν η στρατηγική δεν είναι σε συνοχή με τις λειτουργίες της επιχείρησης, τα κυβερνητικά όργανα και τους μετόχους, γίνονται σημαντικοί παράγοντες που περιορίζουν την εφαρμογή της, με αποτέλεσμα στην μείωση της απόδοσης (Hina, Chauhan, Kaur, Kraus, Dhiv., 2022). Σε γενικές γραμμές όμως, η βιβλιογραφία της στρατηγικής των επιχειρήσεων δεν έχει πολλές οδηγίες παρά τις προτάσεις για τις δραστηριότητες του οργανισμού, καθώς θα πρέπει να είναι υποπροϊόν της αγοράς και η προσαρμογή προς σ' αυτή, για την λειτουργία των τμημάτων, καθώς το κάθε τμήμα ξεχωριστά, μπορεί να λειτουργεί την δική της "υπο-στρατηγική", για την επίτευξη των εταιρικών στόχων (Lanzolla, Markides, 2021). Σε πολλές περιπτώσεις, τα ανώτερα στελέχη αγνοούν τις πάνω παραμέτρους με αποτέλεσμα να δημιουργείται μια ρήξη στο εσωτερικό της επιχείρησης, καθώς η αρχική στρατηγική που έθεσε το διοικητικό συμβούλιο από την αρχή της ιδρύσεως της

επιχείρησης δεν συμβαδίζει πλέον με τις τωρινές συγκυρίες, όπως με την αγορά (πληθωρισμός), την εξέλιξη της τεχνολογίας, την πολιτική και οικονομική ζωή του τόπου καθώς και η προσαρμογή με την περιβαλλοντική πολιτική.

3. Λειτουργικά Εμπόδια

Η έμφαση στην λειτουργία της στρατηγικής, της εκμετάλλευσης ευκαιριών και της βραχυπρόθεσμης ανάπτυξης, πολλοί ερευνητές αναγνωρίζουν ότι εμποδίζει το στρατηγικό μοντέλο ανάπτυξης και καινοτομίας ενός οργανισμού (Bocker, Geradts, 2020). Τα λειτουργικά εμπόδια προκαλούνται από πρακτικές που υποστηρίζουν στρατηγικές δράσεις που συμβάλλουν στους βασικούς επιχειρησιακούς στόχους που περιλαμβάνουν λειτουργική αριστεία, τυποποιημένες διαδικασίες, καταμερισμός πόρων και οικονομικές μετρήσεις απόδοσης. Η έμφαση στην λειτουργία της στρατηγικής και στην κυριαρχία της επιχείρησης, συνήθως οδηγεί τους εργαζομένους στο να έχουν μειωμένη απόδοση. Επιπρόσθετα, η έλλειψη ενημέρωσης των εργαζομένων κυρίως για τους στόχους και την στρατηγική της επιχείρησης, μπορεί να παράγοντας για την έλλειψη κατανόησης των στόχων και της στρατηγικής του οργανισμού, σαν αποτέλεσμα να μειώνεται η απόδοση των εργαζομένων και κατ' επέκταση η μείωση των ποσοστών για την επίτευξη των στόχων. Τέλος, αναφορά γίνεται για τους μάντζερ γραμμής, οι οποίοι σε πολλές περιπτώσεις παρατηρείται να μην έχουν την κατάλληλη γνώση και εκπαίδευση, καθώς δείχνουν αδυναμίες τόσο στο ηγετικό(καθοδήγηση) κομμάτι του τμήματος όσο και έλλειψη γνώσεων στο αντικείμενο τους, με αποτέλεσμα να μην μπορεί ούτε να εμπνεύσει τους εργαζομένους ούτε να μεταφέρει την στρατηγική της επιχείρησης.

4.2 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Όπως προαναφέρθηκε στις προηγούμενες ενότητες, μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός για να είναι αποτελεσματικός και αποδοτικός, είναι από την αρχή της ιδρύσεως του να έχει και να εφαρμόζει το μοντέλο του οργανωσιακού σχεδιασμού το οποίο θα συνδέεται και με την απόδοση των εργαζομένων. Πολλές ήταν οι έρευνες που έχουν διεξαχθεί στο παρελθόν για τα εν λόγω θέματα, με πολλές λύσεις να έχουν ήδη βρεθεί και σε πολλά κενά, όμως σε κάποιες περιπτώσεις ορισμένα θέματα που αφορούν την διαχείριση ενός οργανισμού, και πως πρέπει να λειτουργά για να έχει την αναμενόμενη απόδοση, δεν έχουν επιλυθεί ακόμη, ή τουλάχιστον στον βαθμό που θα έπρεπε. Πιο κάτω σημειώνονται ορισμένες προτάσεις για μελλοντική έρευνα που πιστεύεται ότι θα έχουν θετικό αντίκτυπο στις επιχειρήσεις.

A) Περιβαλλοντική Κουλτούρα

Προκειμένου μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός να είναι αποτελεσματικός, θα πρέπει η επιχειρησιακή του κουλτούρα να ενισχύει την στρατηγική και τον δομικό της σχεδιασμό. Η απόδοσης μιας επιχείρησης μπορεί να αυξηθεί όταν υπάρχει καλή και άρρηκτη σχέση μεταξύ των αξιών της κουλτούρας, της στρατηγικής και του περιβάλλοντος. Η περιβαλλοντική κουλτούρα, είναι μια υποκατηγορία της γενικής έννοιας της εταιρικής κουλτούρας. Η πρόταση σε αυτό το

σημείο είναι οι επιχειρήσεις να δώσουν περισσότερη έμφαση στην πράσινη ανάπτυξη κυρίως στα κτήρια όπου δραστηριοποιούνται καθώς σε βάθος χρόνου θα έχουν οικονομικά οφέλη από αυτό. Λόγου χάρης, η εγκατάσταση φωτοβολταϊκών συστημάτων στις οροφές των κτηρίων για την εκμετάλλευση της ηλιακής ενέργειας μπορεί να αποφέρει μέχρι και 90% εξοικονόμηση στο λογαριασμό του ηλεκτρισμού. Επιπρόσθετα, προτείνεται να γίνει μία μελέτη για τα οικονομικά οφέλη που θα εξοικονομούνται από το ηλεκτρικό ρεύμα και με ποιο τρόπο θα μπορούσε να αξιοποιηθούν τα αυτά τα χρήματα για έχει περισσότερη απόδοση. Τέλος, προτείνεται να γίνει μία μελέτη για το ποια θα είναι η επίδραση στην ψυχολογία των εργαζομένων εάν η εταιρεία στην οποία εργάζονται κάνει ανακύκλωση. Δηλαδή, με αυτή της την ενέργεια και σε συνδυασμό με την εξοικονόμησης ενέργειας από τα φωτοβολταϊκά, θα έδινε το καλό παράδειγμα στους εργαζομένους ότι πραγματικά ενδιαφέρεται για το περιβάλλον; Θα ήταν ένας επιπρόσθετος παράγοντας για ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον; Αυτά τα ερωτηματικά πιστεύω θα είχαν ιδιαίτερο ενδιαφέρον ως προς το αποτέλεσμα των ερευνών τα οποία θα βοηθούσαν τόσο τους οργανισμούς αλλά και τους εργαζομένους.

(<https://www.philenews.com/koinonia/eidiseis/article/1569726>).

B) Εκπαίδευση Διοικητικών Στελεχών

Τα διοικητικά στελέχη, για να είναι αποτελεσματικά χρειάζεται να διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις, ικανότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας για να τους "επιτρέπουν" να ασκούν διοίκηση. Η πρόταση σε αυτό το σημείο είναι κατά πόσο θα είχε θετικό αντίκτυπο εάν εδραιωνόταν μια συγκεκριμένη εκπαίδευση η οποία θα είχε σαν αντικείμενο/σκοπό για το πιο πάνω που αναφερθήκανε. Δηλαδή, ποια θα ήταν η επίδραση στα διοικητικά με το να διευρύνουν τις γνώσεις τους, και με την περαιτέρω ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων; Θα αξιοποιήσαν την εν λόγω εκπαίδευση ως προς το προσωπικό τους συμφέρον όπου θα είχε αντίκτυπο και στον οργανισμό; Πως θα αντιμετώπιζαν τους εργαζομένους με την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης εκπαίδευσης; Αυτά και άλλα ερωτηματικά, θα απαντηθούν με την ολοκλήρωση των ενδεχόμενων ερευνών για το πιο πάνω θέμα, και τα αποτελέσματα τους θα δώσουν το στίγμα στην συνολική διαχείριση επιχειρήσεων.

Γ) Πρόγραμμα Συμμετοχής Εργαζομένων στα Κέρδη του Οργανισμού

Η ιδέα για το πρόγραμμα συμμετοχής των εργαζομένων στα κέρδη της επιχείρησης θα γίνεται αναλόγως της συμφωνίας που θα γίνει μεταξύ του εργοδότη και εργαζομένου. Παραδείγματος χάρη, εάν ένας εργαζόμενος μιας επιχείρησης τεχνολογίας, δημιουργήσει ένα λογισμικό όπου με την πώληση του θα έφερνε πολλά έσοδα στην επιχείρηση, ο εργαζόμενος/οι που το δημιούργησαν να είχαν δικαίωμα συμμετοχής στο ποσοστό κερδών. Κάτι ανάλογο θα μπορούσε να εφαρμοστεί και σε πολλούς άλλους οργανισμούς, μικρούς και μεγάλους. Η πρόταση για μελλοντική έρευνα σε αυτό το σημείο θα ήταν, κατά πόσο θα ικανοποιούσε (ψυχικά και μισθολογικά) τους εργαζομένους η εφαρμογή τέτοιου σχεδίου, καθώς και αν θα μειώνεται ο κίνδυνος για αποχώρηση ικανών στελεχών με σκοπό είτε να δημιουργήσουν την δική τους επιχείρηση είτε να πάνε στον ανταγωνιστή.

Δ) Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας

Είναι η περιοδική εναλλαγής θέσης εργασίας ενός εργαζομένου σε μία παρόμοιας φύσης εργασίας στο ίδιο εργασιακό χώρο καθώς και η παροχή ανάλογης εκπαίδευσης με την εναλλαγή της θέσης. Έχει αποδειχθεί από προηγούμενες μελέτες πως με την εναλλαγή θέσης εργασίας ο εργαζόμενος ξεφεύγει από την μονοτονία της καθημερινότητας καθώς του δίνεται η ευκαιρία να διευρύνει τόσο τις γνώσεις του όσο και τις δεξιότητες του. Η πρόταση σε αυτό το σημείο, είναι η περαιτέρω έρευνα σε αυτό το κομμάτι, καθώς παλαιότερες έρευνες δείχνουν να αυξάνεται η απόδοση στους εργαζομένους που έτυχαν την εναλλασσόμενη εργασία. Η ιδέα θα ήταν κατά πόσο θα ήταν εφικτό εάν οι πλείστες επιχειρήσεις εφαρμόζαν την εναλλαγή θέσης εργασία και ποια θα ήταν τα αποτελέσματα για τις δυο πλευρές (επιχείρηση/εργαζόμενος). Θα συνεχίζεται αυτό το θετικό πρόσημο ως προς την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων ή με την πάροδο του χρόνου θα διαβρωνόταν; Η εφαρμογή αυτού του πλαισίου θα μπορούσε να δημιουργήσει προβλήματα στους οργανισμούς σε βάθος χρόνου; Το αποτέλεσμα της μελλοντικής έρευνας για αυτό το θέμα θα ενδιέφερε κύριους τους οργανισμούς καθώς θα έβλεπαν με περισσότερη προσοχή την εφαρμογή της εναλλαγής θέσης εργασίας και ποια θα ήταν τα αποτελέσματα προς τον ίδιο τον οργανισμό και ποια προς τον εργαζόμενο.

Ε) Ευέλικτο Ωράριο Εργασίας

Το ευέλικτο ωράριο αναφέρεται στην δυνατότητα που δίδεται σε ένα εργαζόμενο να δουλεύει με το δικό του ωράριο. Παραδείγματος χάρη, μέσα στο συμφωνημένο ωράριο μεταξύ εργαζομένου και εταιρείας, ο εργαζόμενος να έχει το δικαίωμα να δουλεύει ότι ώρες θέλει, καλύπτοντας φυσικά το οκτάωρο του και εκτελώντας τα καθήκοντα του. Μέσα σε αυτό το πλάνο, канаδοί ερευνητές έδειξαν ότι αυξάνει την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει διότι, ο εργαζόμενος νοιώθει μια ελευθερία, καθώς θέτει το δικό του ωράριο. Οι μελλοντικές έρευνες σε αυτό το κομμάτι θα ενδιέφερε περισσότερο Ελληνικές και Κυπριακές εταιρείες καθώς έρευνες για το πιο πάνω έχουν γίνει ελάχιστες. Επιπρόσθετα, Ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα έχουν τα αποτελέσματα για τους εργαζόμενους, καθώς θα φανεί κατά πόσο προτιμούν το ευέλικτο ωράριο και κατά πόσο θεωρούν ότι τους βοηθά να έχουν περισσότερη απόδοση.

5. Επίλογος

Έπειτα από πολλές έρευνες του παρελθόντος και του παρόντος, έχει αποδειχθεί ότι ο οργανωσιακός σχεδιασμός είναι συνδεδεμένος με την απόδοση των εργαζομένων. Καθώς μια επιχείρηση θέτει το όραμα και την αποστολή της, δεν θα μπορούσε να μην συμπεριλάβει το ανθρώπινο δυναμικό της. Το ανθρώπινο δυναμικό σε ένα οργανισμό, είναι εκείνο που θα φέρει εις πέρας τα εργασιακά του καθήκοντα με αποτέλεσμα η επιχείρηση να έχει απόδοση. Στις πιο πάνω ενότητες, βλέπουμε ότι όσο πιο ψηλή απόδοση έχουν οι εργαζόμενοι, τόσο πιο αποδοτικός και αποτελεσματικός είναι ένας οργανισμός. Με βάση λοιπόν τον οργανωσιακό σχεδιασμό και με τον τρόπο που ένας οργανισμός δημιουργεί την δομή, θα έχει επίδραση στον εργαζόμενο, είτε θετικά είτε αρνητικά. Η δομή ενός οργανισμού θα πρέπει να είναι σχεδιασμένη κατά τέτοιο τρόπο ώστε να καλύπτει τα στοιχεία που περιβάλλουν ένα ολοκληρωμένο οργανισμό, την στρατηγική, τις δραστηριότητες, τους μάντζερ, την διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, την συνεχιζόμενη εκπαίδευση των εργαζομένων καθώς και την εργασιακή κουλτούρα που θα δείχνει το εργασιακό περιβάλλον. Ο ρόλος των μάντζερ στον οργανισμό, είναι ζωτικής σημασίας, καθώς είναι εκείνοι που θα καθοδηγούν και θα επιβλέπουν τους εργαζομένους ώστε να ολοκληρώσουν τα καθήκοντα τους. Επιπρόσθετα, σημαντικός παράγοντας για την απόδοση ενός εργαζομένου είναι κατά πόσο ένας μάντζερ έχει ηγετικές ικανότητες. Οι ικανότητες αυτές είναι εκείνες που δίδουν το αίσθημα στον εργαζόμενο ότι έχουν δίπλα τους ένα ηγέτη που τους καθοδηγά, που τους εμπλουτίζει τις γνώσεις τους, που τους κάνει να νιώθουν ασφαλείς και ικανοί σε αυτό που κάνουν. Από την άλλη, τον ανθρώπινο δυναμικό, φαίνεται να έχει άρρηκτες σχέσεις με τους μάντζερ, καθώς εκτός από την στρατολόγηση των εργαζομένων, είναι υπεύθυνο να μεταδίδει την πολιτική της εταιρείας, τους κανονισμούς, τη κουλτούρα καθώς επίσης και σαν διαμεσολαβητής μεταξύ των σχέσεων εργαζομένων και προϊσταμένων τους. Επίσης, αναφορά γίνεται και την εκπαίδευση του προσωπικού, στοιχεία δείχνουν πως αυξάνεται η απόδοση με την εκπαίδευση του προσωπικού εντός του οργανισμού. Η εκπαίδευση του προσωπικού, δίνει την αίσθηση στον εργαζόμενο ότι η επιχείρηση που εργάζεται ενδιαφέρεται για εκείνον, επενδύει σε αυτόν, και με αυτό τον τρόπο τον κάνει να νιώθει μοναδικό, ότι η επιχείρηση ενδιαφέρεται για αυτόν, και του δίνει την ώθηση να εργαστεί με περισσότερο ζήλο.

Οι περιορισμοί της σύγχρονης από την άλλη, δυσχεραίνουν το έργο του σύγχρονου οργανισμού καθώς δεν του επιτρέπουν σε γενικές γραμμές να εργαστεί αμερόληπτα. Οι βασικοί περιορισμοί είναι κυρίως τρεις, τα θεσμικά εμπόδια, τα λειτουργικά και στρατηγικά. Αυτά τα εμπόδια είναι στην ουσία εκείνα που δεν επιτρέπουν να εφαρμοστεί ο σωστός οργανωσιακός σχεδιασμός. Τα αποτελέσματα των βιβλιογραφικών αναφορών αυτής της έρευνας μας δείχνουν πόσο σημαντικός είναι ο οργανωσιακός σχεδιασμός και πόσο σημαντικό είναι για τον οργανισμό όταν οι εργαζόμενοι είναι αποδοτικοί. Οι εργαζόμενοι είναι αποδοτικοί, όταν σε ένα οργανισμό γνωρίζουν το αντικείμενο τους, γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν, πως να το κάνουν, καθώς επίσης και ότι έχουν και την κατάλληλη καθοδήγηση από τους μάντζερ τους. Το εργασιακό περιβάλλον έχει και αυτό τον δικό του ρόλο τόσο στον ίδιο τον οργανισμό όσο και στον εργαζόμενο. Όσο πιο θετικό και φιλικό είναι ένα εργασιακό περιβάλλον, τόσο πιο θετικό αντίκτυπο έχει στην απόδοση των εργαζομένων. Τέλος περιγράφονται ορισμένες προτάσεις όπου θα είχαν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τους εργαζομένους και τους οργανισμούς, καθώς πιστεύεται ότι θα έχουν θετικό πρόσημο για την συνολική απόδοση τους.

Βιβλιογραφία

- Gregory, K., (2011). *The importance of employee satisfaction. The Journal of the Division of Business & Information Management*, 5, (pp.29-37).
- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). *Organizational structure. Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462.
- Simons, R. (2005). *Levers of organization design: How managers use accountability systems for greater performance and commitment. Harvard Business Press.*
- Awadh, A. M., & Alyahya, M. S. (2013). *Impact of organizational culture on employee performance. International review of management and business research*, 2(1), 168.
- Chokheli, E. (2015). *Role of the Organizational Design in the Company's Success. European Scientific Journal*, 1(1), 90-94.
- Roberts, J. (2007). *The modern firm: Organizational design for performance and growth. Oxford university press.*
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2019). *Factors affecting employee performance: a systematic literature review. Journal of Advances in Management Research.*
- Anwaar, S., Nadeem, A. B., & Hassan, M. (2016). *Critical assessment of the impact of HR strategies on employees' performance. Cogent Business & Management*, 3(1), 1245939.
- Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2012). *HRM and performance linkage: The role of line managers. Economics and Management*, 17(1), 390-396.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). *Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis, and evidence. Human Resource management journal*, 17(1), 3-20.
- Stroet, H. P. (2020). *AI in performance management: what are the effects for line managers? University of Twente.*
- Kgosinyane, E. M. (2019). *Line managers as catalysts of the effectiveness of the performance management systems: a case of a public higher education institution.*
- Mishra, S. (2021). *Effectiveness of Line Managers. Training on Job Performance and Job Satisfaction. Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol*, 27(03).
- Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). *The effect of training on work performance and career development: the role of motivation as intervening variable. Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2385-2393.
- Johari, J., & Yahya, K. K. (2019). *Organizational structure, work involvement, and job performance of public servants. International Journal of Public Administration*, 42(8), 654-663.

Gaspar, E., Moura, G. L. D., & Wegner, D. (2020). How does the organisational structure influence a work environment for innovation? *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 24(2-3), 132-153.

Moon, C., Morais, C., de Moura, G. R., & Uskul, A. K. (2020). The role of organizational structure and deviant status in employees' reactions to and acceptance of workplace deviance. *International Journal of Conflict Management*.

Iranmanesh, M., Kumar, K. M., Foroughi, B., Mavi, R. K., & Min, N. H. (2021). The impacts of organizational structure on operational performance through innovation capability: innovative culture as moderator. *Review of Managerial Science*, 15(7), 1885-1911.

Eisenman, M., Paruchuri, S., & Puranam, P. (2020). The design of emergence in organizations. *Journal of Organization Design*, 9(1), 1-6.

Armstrong, M., & Brown, D. (2019). *Strategic Human Resource Management: back to the future*. Institute for Employment Studies reports, 1-36.

Bocken, N. M., & Geradts, T. H. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 53(4), 101950.

Sommerer, T., Squatrito, T., Tallberg, J., & Lundgren, M. (2022). Decision-making in international organizations: institutional design and performance. *The Review of International Organizations*, 17(4), 815-845.

Hina, M., Chauhan, C., Kaur, P., Kraus, S., & Dhir, A. (2022). Drivers and barriers of circular economy business models: Where we are now, and where we are heading. *Journal of Cleaner Production*, 333, 130049.

Παπασπύρου, Σ. Κ. (2009). *Στρατηγική των επιχειρήσεων και διοίκηση ολικής ποιότητας*. Πανεπιστήμιο Πειραιά.

Γεροντογιάννης, Δ. (2014). *Διαχείριση κρίσεων στις επιχειρηματικές διαδικασίες και δραστηριότητες οργανισμών και επιχειρήσεων*. Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Φωτόπουλος, Α., & Βιγλάκης, Κ. (2016). *Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον*. Πανεπιστήμιο Πειραιά

Τακτικός, Β. (2017). *Ηγεσία και εργασιακό περιβάλλον*, Πανεπιστήμιο Πειραιά

Χυτήρης, Λ. (2013). *Μάνατζμεντ: Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα. Εκδοση: Φαίδιμος, σελ. 45-52

Robbins S.M, Coulter M, Decenzo D.A. (2017). *Διοίκηση Επιχειρήσεων - Αρχές και Εφαρμογές* Αθήνα, 2η έκδοση, σελ. 50-54

Vigfússon, K., Jóhannsdóttir, L., & Ólafsson, S. (2021). Obstacles to strategy implementation and success factors: a review of empirical literature. *Strategic Management*, 26(2), 12-30.

Lanzolla, G., & Markides, C. (2021). A business model view of strategy. *Journal of Management Studies*, 58(2), 540-553.

<https://www.philenews.com/koinonia/eidiseis/article/1569726> access: 20.12.22

Burton, R. M., & Obel, B. (2018). *The science of organizational design: fit between structure and coordination. Journal of Organization Design, 7(1), 1-13.*

Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). *The power of business models. Business horizons, 48(3), 199-207.*

Taheri, R. H., Miah, M. S., & Kamaruzzaman, M. (2020). *Impact of working environment on job satisfaction. European Journal of Business and Management Research, 5(6).*

Hamidi, N. N. E., Mansor, F. A., Hashim, M. Z., Muhammad, N., & Azib, W. N. H. W. (2020). *The Relationship between Physical Workplace Environment and Employees' Performance. Journal of Contemporary Social Science Research, 4(1), 56-67.*

Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). *Integrating strategic human capital and strategic human resource management. The International Journal of Human Resource Management, 29(1), 34-67.*

Setyaningrum, R. P., Setiawan, M., & Irawanto, D. W. (2020). *Servant Leadership Characteristics, Organisational Commitment, Followers' Trust, Employees' Performance Outcomes: A Literature Review. European Research Studies, 23(4), 902-911.*

Kuswati, Y. (2020). *The effect of motivation on employee performance. Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences, 3(2), 995-1002.*

Badubi, R. M. (2017). *Theories of motivation and their application in organizations: A risk analysis. International Journal of Innovation and Economic Development, 3(3), 44-51.*

Urinov, B., 2020. *Review of the trends of management: Corporate culture or organizational behavior. Архив научных исследований, 33(1)*

Johnson, G., Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D. and Scholes, K., 2020. *Exploring strategy.* Pearson UK.