



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«MBA ΜΕ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ DIGITAL BUSINESS»

Μεικτή Ερευνητική Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Η σχέση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ενός οργανισμού με τους εργαζόμενους, ο τρόπος διατήρησης της ικανοποίησης τους σε υψηλά επίπεδα και η αλλαγή εταιρικής κουλτούρας

Human Resources' relationship with the employees, the way to maintain their satisfaction at high levels and the change of corporate culture

Συγγραφέας

Σοαντζόγλου Χαρίκλεια

AM: 20045

Επιβλέπων Καθηγητής:

Σαλμόν Ιωάννης

Αθήνα, Μάρτιος 2023



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«MBA ΜΕ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ DIGITAL BUSINESS»

«Η σχέση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μιας εταιρίας με τους εργαζόμενους, ο τρόπος διατήρησης της ικανοποίησης τους σε υψηλά επίπεδα και η αλλαγή εταιρικής κουλτούρας »

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

A/a	ΟΝΟΜΑΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΑΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗΥΠΟΓΡΑΦΗ
	ΣΑΛΜΟΝ ΙΩΑΝΝΗΣ		
	ΓΚΟΥΜΑΣ ΣΠΥΡΙΔΩΝ		
	ΠΑΝΟΠΟΥΛΟΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ		

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Σοαντζόγλου Χαρίκλεια του Μιχαήλ, με αριθμό μητρώου 20045 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών MBA με κατεύθυνση Digital Business του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

**Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι..... και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.*

Η Δηλούσα



ΣΟΑΝΤΖΟΓΛΟΥ

Σοαντζόγλου Χαρίκλεια/ Φοιτήτρια Μεταπτυχιακών Σπουδών

Υπογραφή Επιβλέποντα
(Υπογραφή)

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	8
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	9
Α΄ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ	12
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	12
1.1 Η Έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	12
1.2 Στόχος και Αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	12
1.3 Ομοιότητες και Διαφορές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και Διοίκησης Προσωπικού.....	13
1.4 Ο ρόλος του ηγετικού στελέχους.....	14
1.5 Ηγέτης ή Μάνατζερ	15
1.6 Τα στύλ ηγεσίας	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ	18
ΠΟΡΕΙΑ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ.....	18
2.1 Αλλαγή εταιρικής κουλτούρας και ευελιξία	18
2.2 Λόγοι αποτυχίας μετασχηματισμού επιχειρήσεων	19
2.3 Τα στάδια προς την αλλαγή (Διαδικασία οκτώ φάσεων).....	21
2.4 Τρόποι κινητοποίησης - παρακίνησης	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ	32
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΕ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΒΑΘΜΙΔΕΣ.....	32
3.1.1 Θεωρητικός Ορισμός επαγγελματικής ικανοποίησης.....	32
3.1.2 Ικανοποίηση στην εργασία.....	32
3.2 Παράγοντες ικανοποίησης εργαζομένων	33
Β΄ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ	40
ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ, ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	40
4.1 Αναγκαιότητα έρευνας, σκοπός και επιμέρους στόχοι	40
4.2 Ερευνητικά ερωτήματα.....	40
4.3 Δείγμα	41
4.4 Ερωτηματολόγιο έρευνας.....	41
4.5 Συλλογή δεδομένων	41
4.6 Ανάλυση δεδομένων	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ	42
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	42
5.1 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση.....	42
5.2 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά	42

5.3.1 Κοιτάζοντας στο παρόν.....	48
5.3.2 Αλλαγές στο μέλλον	84
5.4 Συμπεράσματα έρευνας.....	98
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	100
WEBSITES.....	101
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	102
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	102

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

«Η εκπαίδευση είναι δύναμη που γιατρεύει την ψυχή»

Πλάτωνας

Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στην ανάδειξη της σχέσης μεταξύ της Διοίκησης ενός οργανισμού με τους εργαζόμενους της και στην πορεία της προς την αλλαγή κουλτούρας. Οι συνεργάτες μου δίνοντας μου την ευκαιρία να κάνω πράξη ταυτόχρονα με τις σπουδές μου το αντικείμενο του επαγγέλματος μου στάθηκαν η αφορμή για τη συγγραφή αυτής της εργασίας. Μέσα από διάφορες ορολογίες θα δούμε πώς μια εταιρία καθιστά λειτουργικό το μοντέλο εργασίας που επιλέγει και την απήχηση που έχει στους εργαζομένους της ώστε να αυξήσει τα ποσοστά απόδοσής και ευχαρίστησης τους. Αναλύοντας τον ρόλο της Διοίκησης και τον βαθμό που επηρεάζει τον εργαζόμενο θα κατανοήσουμε καλύτερα τον τρόπο και τις τεχνικές που χρησιμοποιεί για να προωθήσει την παραγωγικότητα του προσωπικού και να κρατήσει ενεργό το ενδιαφέρον του. Η μακροζωία μια εταιρίας εξαρτάται άμεσα από το εργατικό δυναμικό της και παρακάτω θα δούμε πόσο ομαλά έχουν ενταχθεί τα νέα μοντέλα εργασίας στην καθημερινότητά της.

Το θέμα μας σχετίζεται άμεσα με την πραγματικότητα που ζει η Ελλάδα το 2022, μετά από δύο κρίσιμες προηγούμενες χρονιές επηρεασμένες από την πανδημία, που κλόνισαν και άλλαξαν το επαγγελματικό σκηνικό. Όλο και περισσότεροι άνθρωποι δυσκολεύονται να κατασταλάξουν σε ένα αντικείμενο απασχόλησης και όταν αυτό γίνει πραγματικότητα είναι αναγκασμένοι να περάσουν από διαφορετικά εργασιακά τοπία καθιστώντας το ανέφικτο για αυτούς να σταθεροποιηθούν επαγγελματικά σε μια εταιρία με προοπτικές ανέλιξης. Κάθε εταιρία πλέον λειτουργεί με διαφορετικό μοντέλο εργασίας και η γρήγορη εναλλαγή εργασιακού τοπίου επιφέρει μια σύγχυση στον εργαζόμενο που προσπαθεί να προσαρμοστεί στις εκάστοτε νέες συνθήκες ώστε να είναι στο μέγιστο αποδοτικός και συνεπής. Η σταθερότητα είναι ένα χαρακτηριστικό που καθησυχάζει τους ανθρώπους και το αναζητούν συνεχώς στην καθημερινότητά τους και στην εργασία τους.

Τι είναι αυτό που καθιστά δύσκολη την εύρεση κατάλληλης εργασίας για τους εργαζόμενους, ποιόν ρόλο έχει η Διοίκηση μια εταιρίας σε αυτό και πώς συμβάλει η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού ώστε να επιλέξει και να καθοδηγήσει τους εργαζομένους της στο βέλτιστο της απόδοσής τους; Πώς επιτυγχάνουμε να σταθεροποιηθούμε σε ένα εργασιακό περιβάλλον και πώς προσαρμοζόμαστε στα εκάστοτε διαφορετικά εργασιακά μοντέλα. Η παρούσα έρευνα έγινε αξιοποιώντας την ποσοτική μεθοδολογία, συντάχθηκε ερωτηματολόγιο, ενώ η επεξεργασία των στοιχείων έγινε με τη χρήση του SPSS v28 (28.0.1) και πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις και βιβλιογραφική ανασκόπηση. Το μεικτό δείγμα αποτελείται από εργαζόμενους διαφόρων κλάδων, στελέχη επιχείρησης και διοικητικά στελέχη.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και τους φίλους μου, που με στήριξαν σε αυτή τη δύσκολη πορεία, τους καθηγητές μου κ. Σαλμών Ιωάννη, κ. Γκούμα Σπυρίδων και την κ. Κοσσιέρη Ευαγγελία που μου χάρισαν απλόχερα την πολύτιμη βοήθεια τους και τους συνεργάτες μου, που με βοήθησαν να κάνω τη θεωρία πράξη.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Φύλο.....	42
Πίνακας 2: Ηλικία.....	43
Πίνακας 3: Εκπαιδευτικό Επίπεδο.....	44
Πίνακας 4: Οικογενειακή Κατάσταση.....	45
Πίνακας 5: Είδη οργανισμού.....	46
Πίνακας 6: Έτη Προϋπηρεσίας.....	47
Πίνακας 7: Ικανοποιητική.....	49
Πίνακας 8: Σημαντική Εργασία.....	49
Πίνακας 9: Δίνει ενέργεια.....	50
Πίνακας 10: Ευκαιρίες εκτέλεσης.....	51
Πίνακας 11: Ποιοτικοί πόροι.....	52
Πίνακας 12: Ισορροπία ζωής.....	53
Πίνακας 13: Φόρτος εργασίας.....	54
Πίνακας 14: Ελευθερία λήψης αποφάσεων.....	55
Πίνακας 15: Διαχείριση άγχους.....	56
Πίνακας 16: Αμοιβή σε σύγκριση.....	57
Πίνακας 17: Αμοιβή με επίπεδο ευθύνης.....	58
Πίνακας 18: Συνεργασία.....	59
Πίνακας 19: Συνάδελφοι.....	60
Πίνακας 20: Επικοινωνία.....	60
Πίνακας 21: Όραμα και στόχοι.....	61
Πίνακας 22: Εκτίμηση και αμοιβή.....	62
Πίνακας 23: Εξέλιξη.....	62
Πίνακας 24: Πίεση στην εργασία.....	63
Πίνακας 25: Προσανατολισμός στον πελάτη.....	64
Πίνακας 26: Εργασιακές συνθήκες.....	64
Πίνακας 27: Ευκαιρίες εκπαίδευσης.....	65
Πίνακας 28: Ανάπτυξη σταδιοδρομίας.....	66
Πίνακας 29: Μελλοντικές προοπτικές.....	67
Πίνακας 30: Αναζήτηση άλλης εργασίας.....	68
Πίνακας 31: Αρμοδιότητες.....	69
Πίνακας 32: Πρωτοβουλίες.....	70
Πίνακας 33: Εξέλιξη.....	71
Πίνακας 34: Επιβράβευση.....	72
Πίνακας 35: Ιδιαιτερότητες.....	73
Πίνακας 36: Ίση μεταχείριση.....	74
Πίνακας 37: Ομαδικό Πνεύμα.....	74
Πίνακας 38: Στόχοι.....	75
Πίνακας 39: Παρατηρήσεις.....	76
Πίνακας 40: Πιστός ρόλος.....	77
Πίνακας 41: Αφορμές.....	77
Πίνακας 42: Ισότιμη συμπεριφορά.....	78
Πίνακας 43: Δεξιότητες.....	79
Πίνακας 44: Υποστήριξη αλλαγών.....	79
Πίνακας 45: Υπευθυνότητα.....	80
Πίνακας 46: Σημαντικός ρόλος.....	81
Πίνακας 47: Επιτεύγματα.....	82
Πίνακας 48: Επιφυλακτικότητα.....	82
Πίνακας 49: Συνεργασία με εμπιστοσύνη.....	83
Πίνακας 50: Αίσθημα ασφάλειας.....	84
Πίνακας 51: Μετασχηματισμός.....	85
Πίνακας 52: Ίδια κεφάλαια.....	86
Πίνακας 53: Κρατικές επιχορηγήσεις.....	87

Πίνακας 54: Κόστος και καινοτόμες δραστηριότητες.....	88
Πίνακας 55: Καταρτισμένο προσωπικό	89
Πίνακας 56: Εξειδικευμένοι συνεργάτες.....	89
Πίνακας 57: Εξωτερική γνώση	90
Πίνακας 58: Υψηλός ανταγωνισμός	91
Πίνακας 59: Προτεραιότητες.....	91
Πίνακας 60: Καμία απάντηση.....	92
Πίνακας 61: Ψηφιακές τεχνολογίες	93
Πίνακας 62: Μείωση χρόνου εργασίας	94
Πίνακας 63: Αμοιβές και πρόσθετες παροχές	95
Πίνακας 64: Παροχή εκπαίδευσης.....	96
Πίνακας 65: Επικοινωνία	96
Πίνακας 66: Συμμετοχή στην εργασία	97
Πίνακας 67: Άμεση παρακίνηση.....	98

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1: Φύλο.....	43
Γράφημα 2: Ηλικία	44
Γράφημα 3: Εκπαιδευτικό Επίπεδο.....	45
Γράφημα 4: Οικογενειακή Κατάσταση	46
Γράφημα 5: Είδη οργανισμού.....	47
Γράφημα 6: Έτη Προϋπηρεσίας	48
Γράφημα 7: Ικανοποιητική	49
Γράφημα 8: Σημαντική Εργασία.....	50
Γράφημα 9: Δίνει ενέργεια	51
Γράφημα 10: Ευκαιρίες εκτέλεσης	52
Γράφημα 11: Ποιοτικοί πόροι	53
Γράφημα 12: Ισορροπία ζωής.....	54
Γράφημα 13: Φόρτος εργασίας.....	55
Γράφημα 14: Ελευθερία λήψης αποφάσεων	56
Γράφημα 15: Διαχείριση άγχους.....	57
Γράφημα 16: Αμοιβή σε σύγκριση	58
Γράφημα 17: Αμοιβή με επίπεδο ευθύνης.....	59
Γράφημα 18: Συνεργασία	59
Γράφημα 19: Συνάδελφοι	60
Γράφημα 20: Επικοινωνία	61
Γράφημα 21: Όραμα και στόχοι	61
Γράφημα 22: Εκτίμηση και αμοιβή	62
Γράφημα 23: Εξέλιξη.....	63
Γράφημα 24: Πίεση στην εργασία	63
Γράφημα 25: Προσανατολισμός στον πελάτη	64
Γράφημα 26: Εργασιακές συνθήκες.....	65
Γράφημα 27: Ευκαιρίες εκπαίδευσης.....	66
Γράφημα 28: Ανάπτυξη σταδιοδρομίας	67
Γράφημα 29: Μελλοντικές προοπτικές	68
Γράφημα 30: Αναζήτηση άλλης εργασίας.....	69
Γράφημα 31: Αρμοδιότητες.....	70
Γράφημα 32: Πρωτοβουλίες.....	71
Γράφημα 33: Εξέλιξη.....	72
Γράφημα 34: Επιβράβευση.....	72
Γράφημα 35: Ιδιαιτερότητες.....	73
Γράφημα 36: Ίση μεταχείριση	74
Γράφημα 37: Ομαδικό Πνεύμα.....	75

Γράφημα 38: Στόχοι.....	76
Γράφημα 39: Παρατηρήσεις.....	76
Γράφημα 40: Πιστός ρόλος	77
Γράφημα 41: Αφορμές	78
Γράφημα 42: Ισότιμη συμπεριφορά.....	78
Γράφημα 43: Δεξιότητες	79
Γράφημα 44: Υποστήριξη αλλαγών.....	80
Γράφημα 45: Υπευθυνότητα.....	80
Γράφημα 46: Σημαντικός ρόλος	81
Γράφημα 47: Επιτεύγματα.....	82
Γράφημα 48: Επιφυλακτικότητα.....	83
Γράφημα 49: Συνεργασία με εμπιστοσύνη.....	83
Γράφημα 50: Αίσθημα ασφάλειας	84
Γράφημα 51: Μετασχηματισμός.....	86
Γράφημα 52: Ίδια κεφάλαια	87
Γράφημα 53: Κρατικές επιχορηγήσεις.....	88
Γράφημα 54: Κόστος και καινοτόμες δραστηριότητες	88
Γράφημα 55: Καταρτισμένο προσωπικό	89
Γράφημα 56: Εξειδικευμένοι συνεργάτες	90
Γράφημα 57: Εξωτερική γνώση.....	90
Γράφημα 58: Υψηλός ανταγωνισμός	91
Γράφημα 59: Προτεραιότητες	92
Γράφημα 60: Καμία απάντηση	92
Γράφημα 61: Ψηφιακές τεχνολογίες	94
Γράφημα 62: Μείωση χρόνου εργασίας.....	95
Γράφημα 63: Αμοιβές και πρόσθετες παροχές	95
Γράφημα 64: Παροχή εκπαίδευσης.....	96
Γράφημα 65: Επικοινωνία	97
Γράφημα 66: Συμμετοχή στην εργασία.....	97
Γράφημα 67: Άμεση παρακίνηση	98

Α΄ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.1 Η Έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) μιας εταιρίας ως αναπόσπαστο κομμάτι της συμβάλλει στην έκρυθμη λειτουργία όλων των τμημάτων και των λειτουργιών της και ταυτόχρονα στην ομαλή παροχή υπηρεσιών τόσο στους εργαζομένους της όσο και στους πελάτες. Σκοπός της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι η δημιουργία, η ενδυνάμωση και η διατήρηση των εργασιακών και των πελατειακών σχέσεων υπό το πρίσμα σωστών κατευθυντήριων γραμμών αποφέροντας μακροζωία στην εταιρία και τη δημιουργία της στρατηγικής της πορείας σε βάθος χρόνου.

Ως στρατηγική ορίζεται η θεωρία του τρόπου επίτευξης των στόχων της εταιρίας. Με βάση τα διαθέσιμα μέσα κάθε οργανισμού, συντάσσεται μια επαρκής στρατηγική είτε μακροπρόθεσμη είτε βραχυπρόθεσμη με σκοπό να επιφέρει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα που αποσκοπεί κυρίως στην οικονομική του ευημερία. Η δομή και η θέση της εταιρίας επηρεάζει τη στρατηγική που θα οργανωθεί. (Krause, σελ.13-15, 1998)

Υπάρχουν οι εξής διαθέσιμοι ορισμοί για την έννοια διοίκηση ανθρώπινων πόρων:

- Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) ορίζεται ως η διοικητική λειτουργία που ερευνά και είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή και την εποπτεία μιας σειράς δραστηριοτήτων άμεσα συνδεδεμένων με τη διοίκηση και την εξέλιξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

- Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων προσελκύει, επιλέγει, αναπτύσσει, αξιοποιεί και προσαρμόζει τους ανθρώπινους πόρους στον επαγγελματικό χώρο αποσκοπώντας στη μέγιστη ικανοποίηση και αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων.

- Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διοικητική λειτουργία μιας επιχείρησης/οργανισμού που είναι ειδικευμένη στη διαχείριση των ανθρώπων υποστηρίζοντας ότι: οι εργαζόμενοι έχουν καθοριστικό ρόλο στην καθιέρωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι άλλων εταιριών, οι πρακτικές της διοίκησης είναι εναρμονισμένες με τη στρατηγική της εταιρίας και τα διοικητικά στελέχη βοηθούν την ανώτατη διεύθυνση στην υλοποίηση των στόχων αποτελεσματικότητας και κοινωνικής δικαιοσύνης.

Ο όρος άνθρωποι πόροι ή ανθρώπινο δυναμικό έχει αντικαταστήσει τα τελευταία χρόνια τον όρο εργαζόμενοι ή προσωπικό δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στον ρόλο που έχει ο άνθρωπος παράγοντας στις σύγχρονες επιχειρήσεις. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς 2003)

1.2 Στόχος και Αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι να έχει μια αποτελεσματική ηγεσία, ένα επανδρωμένο και δημιουργικό προσωπικό και ευχαριστημένους πελάτες μέσα από μια καλά οργανωμένη στρατηγική πορεία με σκοπό την επιβίωση της εταιρίας, όχι την περιθωριοποίησή της και την εδραίωση της θέσης της στην αγορά αυξάνοντας τα κέρδη της. (Krause, σελ.16,1998)

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι υπεύθυνη για την οργάνωση συνεντεύξεων με σκοπό την πρόσληψη και τοποθέτηση κατάλληλων ατόμων σε αντίστοιχες θέσεις, για την επάνδρωση αποδοτικού ανθρώπινου δυναμικού και τη συνεχή εκπαίδευσή του, για την

αύξηση των κερδών της εταιρίας και την αποφυγή διακρίσεων με νομικές συνέπειες, τη βοήθεια της διοίκησης αλλαγών και την τήρηση νομικών και εργασιακών σχέσεων. Επί προσθέτως, είναι υπεύθυνη για όλα τα καίρια θέματα ασφάλειας και υγείας, για τη διαμόρφωση αμοιβών, για την αξιολόγηση της απόδοσης εργαζομένων, την απόδοση δικαιοσύνης όπου χρειάζεται και την προσαρμογή στις σύγχρονες αλλαγές περιβάλλοντος όπως για παράδειγμα η παγκοσμιοποίηση, αλλαγές στη νομοθεσία, τεχνολογικές καινοτομίες, διαφορετικότητα εργαζομένων, οργανωσιακή μάθηση, οργανωσιακή κουλτούρα, αποκέντρωση, μείωση προσωπικού κλπ.

Επιπλέον, στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η βοήθεια στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων της εταιρίας, η αξιοποίηση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των δυνατοτήτων του προσωπικού και η δημιουργία του αισθήματος αφοσίωσης, η ενίσχυση της κουλτούρας και του οράματος της εταιρίας, η προώθηση της επικοινωνίας και της ομαδικότητας και η υιοθέτησή της καινοτομίας και των νέων τεχνολογιών. (Χυτήρης Λεωνίδα, 2001)

1.3 Ομοιότητες και Διαφορές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και Διοίκησης Προσωπικού

Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις προχωρούν σε αναδιοργάνωση λόγω του δυνατά εξελισσόμενου ανταγωνιστικού χώρου και της απαιτητικής αγοράς με αποτέλεσμα να επηρεάζονται και οι σχέσεις απασχόλησης εργασίας των ατόμων αλλά και οι εργασιακές ορολογίες. Βλέπουμε αλλαγές στη μείωση των συνδικαλιζόμενων εργαζομένων, στην επίταξη ενός ευέλικτου εργατικού δυναμικού, στη στελέχωση νέων εξειδικευμένων ατόμων με όραμα, στην εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων διοίκησης, στην εισαγωγή εξελιγμένων τεχνολογιών και στην αναζήτηση ειδικά καταρτιζόμενων ατόμων που ανταπεξέρχονται με ευελιξία σε αυτές, ενώ δίνεται έμφαση στη δημιουργία του αισθήματος αφοσίωσης και στην εμπλοκή εργαζομένων στις αποφάσεις της Διοίκησης.

Λόγω αυτών των εξελίξεων η Διοίκηση Προσωπικού εξελίχθηκε σε Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων κάνοντας τις επιχειρήσεις περισσότερο ανθρωποκεντρικές από κάθε προηγούμενη φορά. Ποια η διαφορά μεταξύ των δύο όρων; Πιο συγκεκριμένα, ο όρος Διοίκηση Προσωπικού προσεγγίζει βραχυπρόθεσμα τα θέματα που αφορούν το προσωπικό δίνοντας έμφαση στις κατώτερες και μεσαίες βαθμίδες του, στη βραχυχρόνια προσέγγιση νέων εργαζομένων, την εκπαίδευση, αξιολόγηση και αμοιβή τους. Στην περίπτωση αυτή ο υπεύθυνος του προσωπικού γίνεται ο «μεσολαβητής» μεταξύ των εργαζομένων και της Διοίκησης και αντιστρόφως, ενώ προσπαθεί να επηρεάσει τις απόψεις και των δύο εταίρων.

Σε αντίθεση, με την ορολογία Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, η επιχείρηση εστιάζει σε μια μακροχρόνια προσέγγιση των θεμάτων των εργαζομένων, ως σύνολο και αντιμετωπίζεται ως «πόρος». Εδώ, η Διοίκηση επικεντρώνεται στον μακροχρόνιο σχεδιασμό των δραστηριοτήτων των εργαζομένων και στην εφαρμογή ενιαίας πολιτικής της εταιρίας. Συντάσσεται μακροχρόνιος στρατηγικός σχεδιασμός και δίνεται έμφαση στην οργάνωση για την κάλυψη των αναγκών του προσωπικού. Με αυτόν τον τρόπο ο υπεύθυνος προσωπικού μετατρέπεται σε «σύμβουλος» που φροντίζει για την κάλυψη του απαιτούμενου αριθμού εργαζομένων εξειδικευμένων ή με επαρκείς δεξιότητες αντίστοιχες των θέσεων της εταιρίας, παρέχοντάς τους εκτενής εκπαίδευση και ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας με σκοπό να αξιοποιούν σωστά σε ανάλογο βαθμό τις ικανότητές τους και αντίστοιχα να αμείβονται ώστε να διατηρούν την αφοσίωση και την αποτελεσματικότητά τους. Εδώ ο εργαζόμενος αντιμετωπίζεται ως αξιοποιήσιμος πόρος. (Ξηροτύρη-Κουφίδου Στέλλα, σελ.6-8, 2010)

❖ Κοινοί επιτεύξιμοι στόχοι της Διοίκησης Προσωπικού ή Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων:

- Αποσκοπούν στην ικανοποίηση των αναγκών της επιχείρησης.
- Προωθούν τα στελέχη «πρώτης γραμμής».
- Σχεδιάζουν την οργάνωση της επιχείρησης για στελέχωση, εκπαίδευση προσωπικού, αξιολόγηση της απόδοσης και αμοιβές.
- Έχουν υποστηρικτικό σκοπό σε κάθε περίπτωση, δηλαδή καθοριστικό και διοικητικό.

❖ Διαφορετικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

- Επικεντρώνεται στους στρατηγικούς στόχους και στην απόδοσή της ως προς τις πολιτικές που ακολουθεί για τους εργαζόμενους και την κάλυψη των αναγκών της εταιρίας.
- Χρησιμοποιεί μικρά στελέχη «γραμμής1» με σκοπό τη διαχείριση του προσωπικού και την υλοποίηση των πολιτικών διοίκησης.
- Τα στελέχη «γραμμής» δεν ασκούν καθαρά διοικητικό ρόλο αλλά βασικός σκοπός είναι η καθιέρωση της κουλτούρας της εταιρίας και η διατήρηση αφοσίωσης του προσωπικού.

Παραπομπή 1= στέλεχος «πρώτης γραμμής» ή στέλεχος «γραμμής» είναι τα στελέχη εκείνα που έρχονται σε άμεση επαφή με τη Διοίκηση της εταιρίας και το προσωπικό και αποτελούν τον συνδετικό κρίκο

1.4 Ο ρόλος του ηγετικού στελέχους

Υπεύθυνοι για τη δημιουργία στρατηγικής και την κινητοποίηση των εργαζομένων είναι τα ηγετικά στελέχη, τα οποία διαμορφώνουν την αποστολή της εταιρίας και δημιουργούν την κουλτούρα και τον χαρακτήρα της. Οι ενέργειες των ηγετικών στελεχών κινητοποιούν τους εργαζόμενους ώστε να αποδίδουν το βέλτιστο καλό αποτέλεσμα και δημιουργούν στόχους οικονομικούς, οργανωσιακούς, στρατηγικούς και κοινωνικούς. (Daniel Goleman, σελ.14-48, 2021)

Άλλωστε αν αναλογιστούμε ότι στην εποχή μας μάζεται μια οικονομική μάχη, «ο σημαντικότερος άνθρωπος σε μια μάχη είναι ο στρατηγός» με βάση τη διδασκαλία του Sun Tzu, μελετητή στρατιωτικής στρατηγικής. (Krause, σελ. 28, 1998). Με βάση την κινεζική φιλοσοφία, ένα ηγετικό στέλεχος ορίζεται ως ακρογωνιαίος λίθος της εταιρίας που αναδεικνύει την επιμονή, την υπομονή, την κατανόηση και την ευελιξία του μέσα από διάφορες δοκιμασίες που του επιφυλάσει η επαγγελματική του πορεία. Ένα επιτυχές ηγετικό στέλεχος αποκτά την αφοσίωση των εργαζομένων μοιράζοντας το πνεύμα του, τις ιδέες, τις απόψεις του και δείχνοντας τον χαρακτήρα του μέσα από αυτές. Χρειάζεται προσαρμοστικότητα στις άμεσες και γρήγορες αλλαγές που επιτάσσει η σημερινή αγορά και ένα ηγετικό στέλεχος πρέπει να επιδεικνύει προθυμία και ικανότητα έχοντας ως «όπλο» του την καινοτομία.

Σκοπός του ηγετικού στελέχους είναι η δημιουργία οράματος και στρατηγικής, να αποπνέει εμπιστοσύνη στις κινήσεις του όταν εφαρμόζει αλλαγές και να δίνει αξία στην επιτυχία, διότι με αυτόν τον τρόπο καλλιεργεί την αφοσίωση στους εργαζόμενους και τους δίνει κίνητρα. Δεν επαναπαύεται με μια επιτυχία αλλά εργάζεται αδιάκοπα για τη συνεχή καταξίωση και αποτελεί πρότυπο για το υπόλοιπο προσωπικό. Ένα ηγετικό στέλεχος προωθεί την επικοινωνία και τη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων εμπιστοσύνης, καλλιεργεί και διατηρεί ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας και αντιπαρέχεται τις αντίξοες συνθήκες με ευελιξία προωθώντας την κουλτούρα της εταιρίας. Με τις γνώσεις, τις εμπειρίες και τη συνεχή εκπαίδευση, ένα ηγετικό στέλεχος διατηρεί τη μακροζωία του μέσα σε μια επιχείρηση.

1.5 Ηγέτης ή Μάνατζερ

Το μάνατζμεντ είναι ένα σύνολο διαδικασιών που βοηθά στην ομαλή λειτουργία ενός πολύπλοκου συστήματος, προσώπων και τεχνολογιών. Περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, την κατάρτιση προϋπολογισμού, την οργάνωση, τη στελέχωση, τον έλεγχο και την επίλυση προβλημάτων. Για τον σχεδιασμό και την κατάρτιση προϋπολογισμού, ο μάνατζερ δημιουργεί ακριβή χρονοδιαγράμματα ώστε να επιτύχει το στόχο που του έχει ανατεθεί και να καταναίμει αντίστοιχα τους διαθέσιμους πόρους του. Στην οργάνωση και στελέχωση, ο μάνατζερ είναι υπεύθυνος για τον καθορισμό της δομής της στελέχωσης και εκχωρεί αρμοδιότητες και προωθεί πολιτικές διαδικασίες ώστε να παρέχει την απαραίτητη καθοδήγηση στους εργαζόμενους του. Όσον αφορά την επίλυση προβλημάτων, ένας καλός μάνατζερ παρακολουθεί τα αποτελέσματα και φροντίζει να τα επιλύει εγκαίρως. Το μάνατζμεντ αποσκοπεί στην οργάνωση και την αύξηση παραγωγικότητας των ατόμων με τον συνεχή έλεγχο και την παρακίνηση τους.

Από την άλλη πλευρά, η ηγεσία είναι ένα σύνολο διαδικασιών που δημιουργεί οργανισμούς και είναι υπεύθυνη για την προσαρμογή τους στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Ο ηγέτης ορίζει το μέλλον του οργανισμού, δίνει οδηγίες ώστε να προσανατολίσει τους εργαζόμενους με το όραμά του, εμπνέει για την υλοποίηση του και προσπερνά κάθε εμπόδιο στην πορεία του. Παρέχει κατευθυντήριες γραμμές με σκοπό τον πλήρη προσανατολισμό των ατόμων και δημιουργεί ομάδες για την καλύτερη λειτουργία του οργανισμού. Σκοπός του ηγέτη είναι να κινητοποιήσει τα άτομα και να τους δείξει τον τρόπο της σωστής συνεργασίας ώστε να τα συμμορφώσει στο εκάστοτε πλάνο αλλαγής της επιχείρησης.

Κατά καιρούς έχει δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στον τρόπο που λειτουργεί το μάνατζμεντ και στο πως να γίνουν καλοί μάνατζερ και λιγότερο στο πως δημιουργείται ένας ηγέτης. Ένας ιδρυτής εταιρίας ή ένας επιχειρηματίας χρειάζεται πολλούς ικανούς μάνατζερς να διευθύνουν ώστε να μπορέσει να αναπτύξει την επιχείρηση του. Είναι λιγότερο χρονοβόρο να δημιουργήσεις έναν μάνατζερ σε αντίθεση με τον ηγέτη και πολλοί οργανισμοί επαναπαύονται στις προσλήψεις μικρότερων ικανών στελεχών και δεν επενδύουν χρόνο στην εύρεση και τη δημιουργία ηγετών που θα συνεχίσουν και θα εξελίξουν το όραμα τους διότι θεωρούν ότι βρίσκοντας γρήγορες επιτόπιες λύσεις θα έχουν αποτέλεσμα χωρίς όμως να κοιτούν το μέλλον και θα καταπολεμήσουν τη γραφειοκρατία. (Kotter, σελ. 41-47, 2001)

1.6 Τα στυλ ηγεσίας

Τα στυλ ηγεσίας που ακολουθούν τα διοικητικά στελέχη καθορίζουν το κλίμα μεταξύ της Διοίκησης και των εργαζομένων. (Daniel Goleman, 2021) Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά τα έξι στυλ ηγεσίας που έχουν καταγραφεί με βάση το περιοδικό Harvard Business Review και αποδεικνύεται ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατ' επιλογή ταυτόχρονα για μια αποτελεσματική ηγεσία:

A. Το καταπιεστικό στυλ

Το διοικητικό στέλεχος λαμβάνει αυτοβούλως αποφάσεις για τη γραμμή κίνησης της εταιρίας, εκφοβίζοντας του υπαλλήλους και επιβάλλοντας τις αποφάσεις του. Χρησιμοποιείται σε ακραίες καταστάσεις οικονομικής ύφεσης ή επικινδυνότητας εξαγοράς της εταιρίας και η συνεχής εφαρμογή του ενέχει καταστροφικούς κινδύνους. Σε μια κατάσταση κρίσης το διοικητικό στέλεχος επιβάλλεται και προσπαθεί να ελέγξει τους εργαζόμενους απαιτώντας την άμεση συμμόρφωση στις εντολές του. Είναι το λιγότερο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας διότι χάνεται η ευελιξία του οργανισμού, οι εργαζόμενοι δεν εκθέτουν νέες ιδέες λόγω του αισθήματος φόβου που δημιουργείται και δεν επιβραβεύονται με την αναγνώριση της

εργασίας τους.

B. Το οραματικό στυλ

Το διοικητικό στέλεχος κατέχοντας εξαιρετικές κοινωνικές δεξιότητες δημιουργεί ένα όραμα, μια νέα στρατηγική πορεία προσδίδοντας μια πνοή αλλαγής στην εταιρία. Είναι άκρως αντίθετο στυλ από το καταπιεστικό διότι εδώ υπάρχει η επιλογή συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη οράματος και τη δημιουργία μιας νέας στρατηγικής. Το διοικητικό στέλεχος εμπνέει τους εργαζόμενους να προβάλουν τις ιδέες τους, να δημιουργήσουν στόχους και να κατανοήσουν τον σκοπό στην καθημερινή τους εργασία. Ασκώντας επιρροή προωθεί την επικοινωνία, αντιπαρέρχεται τις συγκρούσεις και δημιουργεί μια νέα κοινή εταιρική αποστολή.

Το διοικητικό στέλεχος προσέχοντας να μην αφήσει πολλά περιθώρια προωθεί τους εργαζόμενους στην καινοτομία. Το στυλ αυτό χρησιμοποιείται συνήθως όταν η εταιρία βρίσκεται σε επώδυνες και ακραίες καταστάσεις ενώ έχουν εξαντληθεί τα περιθώρια επίλυσης της εκάστοτε ζημιάς και το διοικητικός στέλεχος δε θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από έπαρση και υστεροφημία καθώς υπάρχει πιθανότητα να συνεργαστεί με άτομα περισσότερο εξειδικευμένα και έμπειρα. Το στυλ αυτό εξυπηρετεί στη διαμόρφωση μακροπρόθεσμου οράματος για την επιχείρηση.

Γ. Το συνεργατικό στυλ

Αυτό το στυλ ηγεσίας είναι ανθρωποκεντρικό διότι το διοικητικό στέλεχος επιδιώκει σταθερές εργασιακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων προσδοκώντας την έντονη αφοσίωσή τους στη διοίκηση. Το διοικητικό στέλεχος δεν επιβάλλεται αλλά προωθώντας την επικοινωνία αποσκοπεί στην αποτελεσματική εργασία και στη δημιουργία ισχυρών συναισθηματικών δεσμών μεταξύ αυτού και των εργαζομένων. Αποσκοπεί στη δημιουργία ενός κλίματος αρμονίας μέσα στην ομάδα δίνοντας προτεραιότητα στην επιβράβευση των ατόμων. Το διοικητικό στέλεχος έχει αυξημένη ενσυναίσθηση ώστε να ανταποκριθεί στα συναισθηματικά αιτήματα των εργαζομένων του.

Το συνεργατικό στυλ χρησιμοποιείται ώστε να ενισχυθούν οι δεσμοί μέσα σε μια ομάδα, να βελτιωθεί η επικοινωνία και η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών και να αναπτρωθεί το ηθικό τους. Με την απρόσκοπτη χρήση του όμως υπάρχει κίνδυνος οι εργαζόμενοι να εστιάσουν στους επαίνους και να καταλήξουν με κακές επιδόσεις του μετρίου επειδή θα έχουν επαναπαυθεί. Προτείνεται αυτό το στυλ ηγεσίας να λειτουργείται συνδυαστικά με το οραματιστικό στυλ για τη μέγιστη απόδοση.

Δ. Το δημοκρατικό στυλ

Το διοικητικό στέλεχος με τη σύμφωνη γνώμη όλων των τμημάτων καταλήγει σε λύσεις στα πιθανά προβλήματα που εμφανίζονται μέσα στην εταιρία. Διοργανώνοντας συναντήσεις με τους εργαζόμενους παρουσιάζεται το θέμα προς συζήτηση και ο κάθε ένας έχει τη δυνατότητα να εκφέρει την άποψή του και την ιδέα του. Η απόφαση παίρνεται συλλογικά και το διοικητικό στέλεχος γίνεται δέκτης λιγότερων αρνητικών συμπεριφορών. Οι εργαζόμενοι κατανοούν καλύτερα τον λόγο που παίρνονται οι αποφάσεις γιατί θεωρούν ότι είναι μέρος αυτών και των στόχων της εταιρίας. Σε αντίθεση με το καταπιεστικό στυλ, όπου με την επιβολή το αποτέλεσμα πιθανόν να είναι καταστροφικό, στο δημοκρατικό στυλ όλα συμβαίνουν με βάση την άποψη των πολλών.

Το διοικητικό στέλεχος αποσκοπεί στο να κερδίσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων και την αξιοπιστία τους και ενισχύει την αφοσίωση που έχουν προς το πρόσωπό του. Ο κίνδυνος

που ενέχει είναι να ακουστούν απόψεις από άτομα μη καταρτιζόμενα και εξειδικευμένα και να οδηγηθεί το στέλεχος σε λάθος συμπεράσματα. Επιπλέον, υπάρχει περίπτωση οι καθορισμένες συναντήσεις να πολλαπλασιαστούν λόγω του μη συμφωνημένου αποτελέσματος. Το διοικητικό στέλεχος μπορεί να προάγει το δημοκρατικό στυλ ως μέσο για να αναπτύξει το όραμα της εταιρίας και να βοηθήσει τους εργαζόμενους να το ενστερνιστούν κρίνοντας, όμως, ότι έχει λάβει τις σωστές συμβουλές.

Ε. Το κατευθυντικό στυλ

Το διοικητικό στέλεχος απαιτεί ποσοστά υψηλών επιδόσεων από τους εργαζομένους του και γίνεται το ίδιο πρότυπο προς μίμηση. Αντιλαμβάνεται εγκαίρως τα άτομα με χαμηλές επιδόσεις και αν δεν μπορούν να προσαρμοστούν στο χρονικό περιθώριο που τους δίνει τότε τα αντικαθιστά. Το κατευθυντικό στυλ έχει αρνητική επίδραση καθώς χάνεται η εμπιστοσύνη μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Το διοικητικό στέλεχος δε δηλώνει ξεκάθαρα τις προθέσεις του και το προσωπικό όταν λείπει η ηγεσία δεν είναι σίγουρο για τις πράξεις ολοκλήρωσης του έργου του και νιώθει αβεβαιότητα με αποτέλεσμα να περιορίζεται μόνο στα καθημερινά του καθήκοντα που έχει μάθει καλά. Δεν υπάρχει σωστή καθοδήγηση και οι εργαζόμενοι δεν έχουν ξεκάθαρη εικόνα για τις προσωπικές τους αποδόσεις.

Το κατευθυντικό στυλ λειτουργεί σε περιπτώσεις όπου έχουμε αυτόνομες ομάδες και χρειάζονται ελάχιστη καθοδήγηση. Λειτουργώντας μαζί με τα άλλα στυλ ηγεσίας έχουμε το λιγότερο καταστροφικό αποτέλεσμα.

ΣΤ. Το συμβουλευτικό στυλ

Το διοικητικό στέλεχος λειτουργεί ως σύμβουλος για το προσωπικό της εταιρίας με σκοπό να τους κινητοποιήσει να εξελιχθούν τόσο προσωπικά όσο και επαγγελματικά. Εκμαιεύει τα δυνατά τους χαρακτηριστικά, ενθαρρύνει τους προσωπικούς τους στόχους, βοηθά ώστε να κατανοήσουν καλύτερα τις δυνατότητές τους ως άτομα και να θέσουν ακόμη υψηλότερους στόχους, παρέχει επαρκή καθοδήγηση στους εργαζόμενους και ασκεί συμβουλευτική και όχι κριτική έναντι τους. Το συμβουλευτικό στυλ φέρνει μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης των εργαζομένων ώστε να υλοποιήσουν τους στόχους τους. Το διοικητικό στέλεχος δε φοβάται να μοιράσει καθήκοντα αλλά ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αναλάβουν τα αντίστοιχα με τις δυνατότητές τους δημιουργώντας ένα θετικό κλίμα μέσα στην ομάδα.

Το συμβουλευτικό στυλ λειτουργεί όταν οι εργαζόμενοι είναι έτοιμοι ώστε να αλλάξουν και να εξελιχθούν και γνωρίζουν τις αδυναμίες και τις δυνάμεις τους. Αν κάποιος δε θέλει να εξελίξει τις επιδόσεις του τότε δε θα υπάρχει κάποιο ορατό αποτέλεσμα. Το συμβουλευτικό στυλ φέρει και οικονομικά αποτελέσματα σε μια εταιρία όμως αυτό επιτυγχάνεται εν καιρώ και με την προσωπική δουλειά των ατόμων, για αυτό ωστόσο πολλά διοικητικά στελέχη αποφεύγουν να το μιμούνται γιατί συνήθως επιζητούν πιο άμεσα αποτελέσματα. Στο συμβουλευτικό στυλ χρειάζεται να επενδύσει κανείς στο χρόνο και το μόνο που μπορεί να επιφέρει είναι θετικά και αισιόδοξα αποτελέσματα με τη συνεργασία επιδέξιων ατόμων.

Η σωστή εφαρμογή των στυλ ηγεσίας που προαναφέρθηκαν έχει αποτέλεσμα όταν λειτουργεί συνδυαστικά και όχι μονόπλευρα. Ένα ικανό διοικητικό στέλεχος χρησιμοποιεί με ευελιξία τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας ώστε να επιτύχει υψηλότερα ποσοστά επιτυχίας. Στην περίπτωση που το ίδιο το στέλεχος αδυνατεί να ελιχθεί στα διαφορετικά στυλ ηγεσίας τότε μπορεί να δημιουργήσει μια ομάδα στελεχών που κάθε ένα μέρος της αντιστοιχεί και σε διαφορετικό στυλ. Με αυτόν τον τρόπο υπάρχει μια ποικιλία στην καθοδήγηση των εργαζομένων, στη διάδοση του οράματος της εταιρίας και στην επιτυχία.

Τα διοικητικά στελέχη που καλούνται να χρησιμοποιήσουν διαφορετικά στυλ ηγεσίας έχουν αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη και είναι δεκτικοί στην οποιαδήποτε αλλαγή προκύπτει με την πάροδο του χρόνου. Τα βασικά χαρακτηριστικά που διέπουν ένα διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να είναι η ενσυναίσθηση ώστε το ίδιο να μπορεί να αντιλαμβάνεται τη θέση των εργαζομένων του και να δίνει διαφορετική σκοπιά στην εξέλιξη των πραγμάτων και η δημιουργία σχέσεων ώστε να χτίζεται η εμπιστοσύνη, η ειλικρίνεια και η αφοσίωση και η επικοινωνία, η οποία είναι ο συνδετικός κρίκος όλων των παραπάνω. Η σωστή επικοινωνία και ο διάλογος επιτρέπουν στο διοικητικό στέλεχος και την ομάδα του να λειτουργήσουν ομαλά και πειθαρχημένα. Φέρει θετικά αποτελέσματα μακροπρόθεσμα και προωθεί το κλίμα ευχαρίστησης μέσα στην ομάδα. Είναι το κύριο συστατικό μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων για κάθε επιτυχημένη εταιρία. Ο Daniel Goleman, σύμβουλος της Hay/ McBer για την ανάπτυξη ηγεσίας είπε: «Η ανταμοιβή θα φανεί στα αποτελέσματα». (Daniel Goleman ,2021)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΠΟΡΕΙΑ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ

«Για να πετύχεις στις επιχειρήσεις, πρέπει να καταφέρεις τους άλλους να βλέπουν τα πράγματα όπως τα βλέπεις εσύ» ,Αριστοτέλης Ωνάσης, 1900-1975

2.1 Αλλαγή εταιρικής κουλτούρας και ευελιξία

Η λέξη κουλτούρα έχει λατινογενείς προέλευση και σημαίνει «καλλιέργεια». Στην αρχή χρησιμοποιήθηκε ευνόητα για την καλλιέργεια των αγρών αλλά στην πορεία μεταφορικά για την καλλιέργεια του πνεύματος. Για τις εταιρίες αφορά την αλλαγή της νοοτροπίας και τη δημιουργία καινούργιας στρατηγικής. Ο ορισμός της είναι απλός και αφορά τον τρόπο λειτουργίας κάθε εταιρίας που απορρέει από τον χαρακτήρα της. Αφορά τον τρόπο που παίρνονται οι αποφάσεις, που πετυχαίνεται η μέγιστη απόδοση, που λαμβάνονται πρωτοβουλίες και τον τρόπο που επικοινωνούν οι ομάδες μέσα στον οργανισμό. Η κουλτούρα δε διαμορφώνεται ως σύνολο για όλο τον οργανισμό αλλά μπορούν να συνυπάρξουν και διαφορετικές υποκουλτούρες κάτω από το πέπλο του ίδιου οράματος. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό τα μέλη της εταιρίας να κατανοούν και να εφαρμόζουν την εταιρική κουλτούρα γιατί μόνο έτσι μπορούν να την εξελίσσουν και να διαμορφώσουν μια ισχυρή στρατηγική πορεία.

Η δυνατότητα αλλαγής εταιρικής κουλτούρας υπάρχει και μπορεί να επιτευχθεί στους περισσότερους δημόσιους ή ιδιωτικούς οργανισμούς με ένα αποδεκτό κόστος. Όμως η έλλειψη εμπειρίας στην υιοθέτηση της αλλαγής και η προσαρμοστικότητα είναι παράγοντες που εμποδίζουν την εξέλιξη. Τα προηγούμενα χρόνια το φαινόμενο του μετασχηματισμού μιας επιχείρησης δεν ήταν συνηθισμένο. Οι επιχειρήσεις είχαν μάθει να λειτουργούν με αργούς και σταθερούς ρυθμούς και σπάνια προχωρούσαν σε αλλαγές. Όμως κάτι τέτοιο είχε καθιερωθεί γενικά ως συμπεριφορά στην αγορά. Τη σημερινή εποχή, οι αλλαγές μειώνουν τον χρόνο ανάπτυξης, είναι ευμετάβλητες και στοχεύουν σε ένα μακροπρόθεσμο μοντέλο ανάπτυξης. Η παγκοσμιοποίηση έχει επιταχύνει τις διαδικασίες προς τη διαμόρφωση νέων στρατηγικών και μια εταιρικής κουλτούρας με διαφάνεια αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις να ακολουθήσουν αυτούς τους ταχείς ρυθμούς εξέλιξης. Αποσκοπούν στις νέες τεχνολογικές

αλλαγές, τη διεθνή οικονομική ενοποίηση, την κατάρρευση του κομμουνισμού παγκοσμίως και την ωρίμανση των εγχώριων αγορών των πλέον ανεπτυγμένων χωρών. Οι αποτελεσματικές αλλαγές, επομένως, ενέχουν αρκετά στάδια μέχρι την καθιέρωση μιας καινούργιας δυναμικής που υπερνικά όλα τα εμπόδια αδράνειας. (Kotter, 2001)

Οι οργανισμοί θα πρέπει να διακρίνονται από ευελιξία ώστε να μπορούν να οργανώσουν μια διαφορετική εταιρική κουλτούρα και να επιτύχουν τους στόχους των αλλαγών τους. Η αβεβαιότητα, η ανάγκη για τη μέγιστη παραγωγικότητα και η πρόοδος της τεχνολογίας είναι οι βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός όταν πρόκειται να αλλάξει. Μια εταιρία μπορούμε να πούμε ότι είναι ευέλικτη και ανοιχτή στην αλλαγή όταν χρησιμοποιεί τις διάφορες μορφές ευελιξίας όπως είναι η αριθμητική ευελιξία. Σε αυτή την περίπτωση υπάρχει μεταβαλλόμενος αριθμός εργαζομένων όπου εργάζονται με συμβάσεις μερικής ή μόνιμης απασχόλησης, με υπερωρίες ή υπερεργασία ή ακόμη και κυλιόμενο ωράριο. Έχουμε τη λειτουργική ευελιξία όπου κάθε εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να αλλάζει καθήκοντα και να εκπαιδεύεται σε ακόμη περισσότερες δεξιότητες με αποτέλεσμα όταν προκύπτει ανάγκη να ασχολείται με θέσεις διαφορετικών αντικειμένων μέσα στην εταιρία. Σε συνδυασμό με την αριθμητική και τη λειτουργική ευελιξία συνυπάρχει και η ευελιξία αμοιβών ανάλογα και με το εύρος κάθε οργανισμού. Και τέλος, σημαντικό ρόλο έχουν και οι αναθέσεις έργων, όπου αρκετοί οργανισμοί μην έχοντας αντίστοιχα ενσωματωμένα τμήματα αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες διάφορες εργασίες σημαντικές για τη λειτουργία τους.

Επιχειρώντας, λοιπόν, ένας οργανισμός να διαφοροποιηθεί μέσω την εταιρικής του κουλτούρας, υιοθετεί το μοντέλο εργασίας της ευέλικτης εταιρίας, το οποίο αποτελείται από τον πυρήνα που είναι το προσωπικό και περιβάλλεται από περιφερειακές ομάδες εργαζομένων πάντα σε συνάρτηση με τα ικανά στελέχη της Διοίκησης. (Χατζηπαντέλη σελ. 49-52, 1999) Μια ισχυρή εταιρική κουλτούρα φέρνει την επιχείρηση σε έναν ικανοποιητικό και σταθερό βαθμό εξέλιξης μέσα σε ένα συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον και την καθιστά ικανή για κάθε αλλαγή. Η διαμόρφωση ισχυρής εταιρικής κουλτούρας είναι πλέον το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάθε επιχείρηση που αποσκοπεί στη διάρκειά της στα επόμενα χρόνια.

2.2 Λόγοι αποτυχίας μετασχηματισμού επιχειρήσεων

Οι σύγχρονες απαιτήσεις της αγοράς επιτάσσουν τις επιχειρήσεις στον μονόδρομο της αλλαγής. Σκοπός γίνεται πλέον η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών, η αύξηση της παραγωγικότητας, η διαμόρφωση νέων στρατηγικών, η δημιουργία ενός οράματος και η αλλαγή φιλοσοφίας και δημιουργία νέων ευκαιριών με την κινητοποίηση των εργαζομένων. Προσπάθειες έχουν γίνει και γίνονται συνεχώς από το σύγχρονο επαγγελματικό κόσμο που προσπαθεί να φτάσει τα καινούργια δρώμενα και να ξεπεράσει κάθε προσδοκία. Η αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας αλλάζει τον βαθμό που ο εργαζόμενος βλέπει και αναγνωρίζει τη Διοίκηση και είναι αφοσιωμένος σε αυτή και την εταιρία. Επίσης, είναι ένα μεγάλο βήμα παρακίνησης όχι μόνο για τους εργαζόμενους αλλά και για την εξέλιξη των Διοικητικών στελεχών και τον βαθμό που επιτυγχάνουν προσωπικές βλέψεις. Έως σήμερα, βασικές προσπάθειες αλλαγής εξυπηρέτησαν αρκετούς οργανισμούς παρά ταύτα δεν είχαν όλοι την ίδια επιτυχία ως προς την προσαρμογή τους. Η απόφαση μια εταιρίας να προχωρήσει σε βελτιώσεις σε διάφορους τομείς της εγκυμονεί κινδύνους και δεν είναι πάντα εφικτή. Αυτό επηρεάζεται ανάλογα με τις δράσεις κάθε εταιρίας και με το κόστος προς χρήση που έχει ορίσει η ίδια. (Kotter, 2001)

Λανθασμένες κινήσεις εταιριών που δεν κατάφεραν να βελτιώσουν την εταιρική τους κουλτούρα και απέτυχαν οφείλονταν σε καιρία λάθη όπως

- η υπερβολική αυταρέσκεια που επιδείκνυαν τα διοικητικά τους στελέχη. Σε αυτή την

περίπτωση, διοικητικά στελέχη προχωρούν στη λήψη αποφάσεων χωρίς τις συμβουλές των συνεργατών τους και επιβάλλουν τις απόψεις τους θεωρώντας ότι είναι η σωστή λύση. Στελέχη που υπερεκτιμούν τις δυνάμεις τους και φορούν παρωπίδες στη συμβουλευτική των επιμέρους τμημάτων οδηγούνται σε μια καταστροφική κατάσταση και δε βοηθούν τον μετασχηματισμό της εταιρίας. Η υπερβολική αυταρέσκεια που έχουν λειτουργεί ως άμυνα σε αυτούς θεωρώντας ότι θα υπάρξει γρήγορη ανάκαμψη χωρίς να βλέπουν μακροπρόθεσμα. Πολλές φορές η λάθος κρίση των στελεχών ενισχύει την υπάρχουσα κουλτούρα της εταιρίας και όχι την αλλαγή της και ως αποτέλεσμα έχουμε χαμηλή απόδοση και μη υλοποίηση των νέων στρατηγικών.

- Ακόμη ένας λόγος αποτυχίας του εταιρικού μετασχηματισμού είναι η έλλειψη ισχυρής καθοδήγησης. Στους επιτυχείς μετασχηματισμούς βασικό ρόλο έχει η Διοίκηση που ενωμένη καθοδηγεί τα κατώτερα στελέχη και τους εργαζόμενους και δείχνει έμπρακτα τη στήριξη της. Τα άτομα μόνα τους ανεξάρτητα από το πόσο αποδοτικά και χαρισματικά είναι δεν μπορούν να λειτουργήσουν εάν δεν έχουν μια ισχυρή καθοδήγηση προς το όραμα. Υπάρχει κίνδυνος αδράνειας ως προς την εφαρμογή νέων στρατηγικών και οι ανίσχυρες διοικητικές επιτροπές δεν επιθεωρούν, δεν επιβάλλονται και δεν υποστηρίζουν το κλίμα αλλαγής. Οι ηγετικοί χαρακτήρες είναι αυτοί που προσφέρουν σταθερή καθοδήγηση ως προς την επιτυχία.

- Η υποτίμηση της δυνατότητας του οράματος επίσης αποτελεί καταστροφικό παράγοντα για τον μετασχηματισμό της επιχείρησης. Το όραμα κατευθύνει και εμπνέει έναν μεγάλο αριθμό ατόμων ανά εταιρία και η έλλειψη του προκαλεί σύγχυση και οδηγεί σε λάθος κατευθύνσεις. Ένα κατανοητό όραμα πρέπει να οδηγεί στη σωστή λήψη αποφάσεων διότι υπάρχει κίνδυνος στην προσπάθεια διαμόρφωσης του να εξαυλωθεί σε ατέρμονες συζητήσεις. Εάν το όραμα δεν επικοινωνείται σύντομα και κατανοητά, τότε τα προβλήματα είναι αναπόφευκτα. Άλλος ένας λόγος αποτυχίας επομένως είναι η μη σωστή μετάδοση του οράματος. Τα άτομα είναι πρόθυμα να υιοθετήσουν κάποια αλλαγή όταν γνωρίζουν εξ αρχής τα οφέλη της. Σκοπός, λοιπόν, είναι το όραμα να μεταδίδεται με πειστικό τρόπο και να ωθεί τους εργαζόμενους να το ακολουθήσουν με αφοσίωση, ειδάλλως δε θα αναγνωριστεί. Τρεις λάθος τρόποι μετάδοσης του οράματος είναι η διοργάνωση απλών συσκέψεων με σκοπό την παρουσίαση του οράματος, η εκφώνηση λόγων που δεν προωθούν την επικοινωνία και το μοίρασμα ενημερωτικών φυλλαδίων που πετυχαίνει ακριβώς το αντίθετο, δηλαδή την αποσιώπηση του οράματος και τη δυσπιστία στο μήνυμα που φέρει. Η σωστή μετάδοση του οράματος γίνεται με λόγια και με πράξεις και καθιερώνει την πιο ισχυρή του μορφή.

- Αποτυχία προκύπτει και όταν τα εμπόδια υπερνικούν το όραμα. Πολλές φορές ακόμη και εάν οι εργαζόμενοι έχουν αποδεχθεί το καινούργιο όραμα δυσπιστούν σε αυτό λόγω εμποδίων που βρίσκουν, ενώ αρκετές φορές μπορεί να είναι και φανταστικά. Εδώ χρειάζεται επέμβαση από τους άμεσους προϊστάμενους ώστε να πείσουν το προσωπικό για την ακρίβεια και την επιτυχία του οράματος και να βοηθήσουν στην ομαλή προσαρμογή του και όχι ανθρώπους που δεν εμπιστεύονται τις αλλαγές και δημιουργούν δυσκολίες στην εξελικτική πορεία της εταιρίας. Τα ικανά στελέχη δε δημιουργούν εμπόδια αλλά τα παρακάμπτουν, διαμορφώνουν και επιβάλλουν τις νέες συνθήκες λειτουργικότητας.

- Ο πραγματικός μετασχηματισμός είναι χρονοβόρος, οι πολύπλοκες προσπάθειες είναι αδύναμες και χρειάζονται βραχυπρόθεσμα επιτεύγματα για να μην οδηγηθεί η εταιρία στην καταστροφή κατά την προσπάθεια της να αλλάξει και τα στελέχη πρέπει να επιζητούν μεθόδους και τρόπους βελτίωσης της απόδοσης ώστε να ανταμείβουν το προσωπικό με αναγνώριση, προαγωγές ή χρηματικά ποσά. Πολλά στελέχη δεν ασχολούνται με το βραχυπρόθεσμο όραμα και επαναπαύονται σε γρήγορες λύσεις με αποτέλεσμα η αλλαγή να μη γίνεται εφικτή. Από την άλλη πλευρά, εάν προωθηθούν βραχυπρόθεσμα επιτεύγματα τότε μειώνεται η αυταρέσκεια των στελεχών και ενθαρρύνεται η εκτενής σκέψη για τη διαμόρφωση κατάλληλου μετασχηματισμού.

- Κίνδυνος αποτυχίας μετασχηματισμού είναι και ο πανηγυρισμός μια πρόωρης νίκης. Στην προσπάθεια υλοποίησης των αλλαγών και στο αρχικό στάδιο πιθανώς σημειώνονται οι πρώτες βελτιώσεις όπου εδώ το λάθος υπόκειται στο ότι τα άμεσα διοικητικά στελέχη επαναπαύονται και επιτρέπουν να εννοηθεί ότι το μεγαλύτερο τμήμα της δουλειάς έχει πραγματοποιηθεί. Μέχρι να οριστικοποιηθούν οι αλλαγές μέσα σε τρία με δέκα χρόνια θεωρούνται ακόμη ευμετάβλητες και υπάρχει η πιθανότητα ακόμη και μετά την πρώτη καθιέρωση τους να αρχίσουν να εξαφανίζονται χωρίς καμία πιθανότητα αναδιοργάνωσης. Πετυχαίνοντας μια μικρή βελτίωση, τα στελέχη επαναπαύονται και δίνουν την εντύπωση στους εργαζόμενους ότι τα έχουν καταφέρει και εκεί είναι που πολλές φορές αρχίζουν να επαναφέρουν την παλιά λογική της εταιρίας. Θα πρέπει να κατανοήσουν ότι χρειάζεται υπομονή και επιμονή και αδιάκοπη προσπάθεια για να επιτευχθεί η αλλαγή.

- Ένας τελευταίος λόγος αποτυχίας του μετασχηματισμού είναι η λάθος ενσωμάτωση των αλλαγών στη φιλοσοφία της εταιρίας. Για να πούμε ότι έχουν καθιερωθεί οι αλλαγές θα πρέπει πρώτα να έχουν καθιερωθεί και η εφαρμογή τους να είναι σταθερή. Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει συνειδητά να έχουν αποδείξει στους εργαζόμενους ότι υιοθετώντας νέες συμπεριφορές έχει βελτιωθεί η απόδοση και τα νέα διοικητικά στελέχη που προστίθενται να είναι διατεθειμένα να λειτουργήσουν υπό αυτές τις νέες συνθήκες και να τις εξελίσσουν σε βάθος χρόνου. Η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στις νέες μεθόδους και η εισαγωγή νέων ικανών στελεχών αποτελούν το κλειδί για να μην αποτύχει ο μετασχηματισμός της επιχείρησης.

Τα λάθη που προαναφέρονται παραπάνω δυστυχώς δεν είναι αναπόφευκτα και παρότι μπορούν να δημιουργήσουν σοβαρά προβλήματα στις επιχειρήσεις, όπως να δημιουργηθούν αδικαιολόγητες αντιδράσεις ή να απογοητευτούν οι εργαζόμενοι, μπορούν να περιοριστούν σε κάποιο βαθμό με τη σωστή ενημέρωση και τα κατάλληλα ικανά στελέχη. Το βασικό για κάθε εταιρία είναι να κατανοήσει γιατί οι οργανισμοί αντιτίθενται στις εκάστοτε αλλαγές και δεν ασπάζονται το όραμα που δημιουργείται και έπειτα να πράξουν αναλόγως επιδεικνύοντας απaráμιλλη υπομονή και επιμονή για να ανταπεξέλθουν στις αντιξοότητες.

2.3 Τα στάδια προς την αλλαγή (Διαδικασία οκτώ φάσεων)

Όταν μια επιχείρηση διαλέξει να αλλάξει την κουλτούρα και τη νοοτροπία της εισέρχεται σε έναν δύσβατο και επίπονο δρόμο με συνεχώς μεταβαλλόμενες καταστάσεις. Χρειάζεται να είναι αρκετά συνειδητοποιημένα τα διοικητικά στελέχη που επιλέγουν να προχωρήσουν σε καίριες αλλαγές γιατί δεν είναι εύκολα πραγματοποιήσιμες. Η μη ανεπτυγμένη φιλοσοφία, η γραφειοκρατία, οι απαιτήσεις των πελατών που συνεχώς διαφοροποιούνται, η λανθασμένη πολιτική και η έλλειψη εμπιστοσύνης, η έλλειψη ομαδικότητας, οι αλαζονικές στάσεις, η έλλειψη ισχυρής ηγεσίας και ο φόβος για το άγνωστο είναι μερικοί από τους κινδύνους που έρχονται αντιμέτωποι οι περισσότεροι οργανισμοί όταν πρόκειται να αλλάξουν. Έχουν οριστεί, επομένως, οκτώ στάδια που αποσκοπούν στην επίτευξη σημαντικών αλλαγών των οργανισμών και αν ακολουθηθούν με ευλάβεια υπάρχει πιθανότητα οποιαδήποτε εταιρία να καταφέρει να ενσωματώσει ορισμένες αλλαγές που θέτει σε βάθος χρόνου και παρατίθενται παρακάτω:

A. Η αίσθηση αναγκαιότητας

Ως πρώτο στάδιο έχουμε την αίσθηση αναγκαιότητας που η εταιρία δημιουργεί στους εργαζόμενους στα πλαίσια επέκτασης της είτε προσπαθώντας να γίνει ηγέτιδα στον κλάδο της είτε να ανυψωθεί στην αγορά με σκοπό να κερδίσει αναγνωρισιμότητα. Αποτελεί μια τακτική ώστε να εξασφαλίσει η εταιρία τις απαραίτητες συνθήκες συνεργασίας μεταξύ των μελών της και να διασφαλίσει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Η έλλειψη της αίσθησης αναγκαιότητας

καθιστά δύσκολη τη συγκρότηση μιας δυνατής ομάδας με εξουσία, έτοιμη να καταβάλλει κάθε προσπάθεια προς την επιτυχία. Βασικοί εχθροί της αίσθησης αναγκαιότητας που πρέπει να υπάρχει σε έναν οργανισμό είναι η ύπαρξη αυταρέσκειας και η δύναμη της συνήθειας. Όταν μια εταιρία έχει καταφέρει να αποκτήσει πόρους με την πάροδο του χρόνου, υπάρχει περίπτωση τα διοικητικά στελέχη της να έχουν επαναπαυθεί από την υπάρχουσα επιτυχία και να μην καταβάλλουν ιδιαίτερη προσπάθεια για τη δημιουργία νέας φιλοσοφίας λόγω της υπερβολικής αυταρέσκειας που τους διακατέχει ή λόγω του ότι δε θέλουν να αλλάξουν τις σταθερές συνήθειες που έχουν δημιουργήσει και λειτουργούν με το πέρασμα του χρόνου. Στην περίπτωση αυτή, μειώνεται η αίσθηση αναγκαιότητας και δημιουργείται πρόβλημα γοήτρου μεταξύ των ατόμων με αποτέλεσμα να μην προωθούνται εξελικτικές τεχνικές και νέα οράματα και ο οργανισμός να μην ακολουθεί παράλληλα τη νέα αγορά που διαμορφώνεται συνεχώς.

Για να ενισχυθεί η αίσθηση αναγκαιότητας θα πρέπει να μειωθεί η αυταρέσκεια που τυχόν διακατέχει μέλη της εταιρίας, θα πρέπει να τεθούν υψηλότερα κριτήρια για τη διαδικασία σχεδιασμού στρατηγικής, να μην υπάρχουν καταστάσεις υπερβολής, να ενισχυθεί η αναπληροφόρηση της εταιρίας και η ειλικρινής επιβράβευση των ατόμων με τη βελτίωση των κριτηρίων αξιολόγησης που εφαρμόζονται και να μειωθούν οι αβάσιμες πληροφορίες που μεταφέρονται από την κορυφή της διοίκησης προς τους εργαζόμενους. Η καλή ηγεσία είναι εκείνη που δημιουργεί την αίσθηση του αναγκαίου και εφαρμόζει αποτελεσματικές κινήσεις αλλαγής.

B. Καθοδηγητική ομάδα

Για να επιτευχθούν σημαντικές αλλαγές και να εδραιωθεί η αλλαγή κουλτούρας του οργανισμού δεν αρκεί ένα μόνο ικανό άτομο. Ακόμη και ένας γενικός διευθυντής από μόνος του δεν είναι αρκετός ώστε να επιφέρει την αλλαγή μέσα σε μια ομάδα και να καθιερώσει βραχυπρόθεσμες βελτιώσεις και νέο όραμα. Ως δεύτερο στάδιο έχουμε την εδραίωση μιας καθοδηγητικής ομάδας, δηλαδή μιας ομάδας εμπιστοσύνης που τη διέπει η καλή συνεργασία και αποτελείται από τα σωστά επιλεγμένα άτομα που έχουν έναν κοινό στόχο, την αλλαγή. Η δημιουργία μιας τέτοιας ομάδας θα πρέπει να γίνεται στις πρώτες φάσεις αναδιάρθρωσης της εταιρικής κουλτούρας ώστε να αποφέρει μια λογική στρατηγική ως Διοίκηση αλλαγής.

Σκοπός της καθοδηγητικής ένωσης είναι η ομαδική συνεργασία της διοίκησης, συνεπώς του διευθυντή με τα διοικητικά στελέχη με σκοπό την αποφυγή λήψεων μονόπλευρων αποφάσεων. Βασικό ρόλο παίζει και ο τρόπος μεταφοράς της πληροφορίας από τη μία βαθμίδα στην άλλη ανάλογα με τον ρυθμό που έχει και τον βαθμό κατανόησης από τα διοικητικά στελέχη. Άλλο βασικό στοιχείο της καθοδηγητικής ομάδας είναι και η εμπιστοσύνη που δημιουργείται ανάμεσα στα μέλη της με σκοπό την αποφυγή προβλημάτων. Για παράδειγμα όταν προσπαθεί να εφαρμοστεί μια ιδέα από ένα μέλος της ομάδας και η αντίστοιχη αντιπαράθεση που τυχόν θα συναντήσει εάν δε θεωρείται έμπιστο μέλος της. Επομένως, στόχος της ομάδας είναι η αλυσιδωτή επικοινωνία μεταξύ των μελών της ώστε να υιοθετηθεί νέα διαδικασία λήψης αποφάσεων και να επεξεργαστούν γρηγορότερα περισσότερες πληροφορίες, να εφαρμοστούν καινούργιες μέθοδοι και η Διοίκηση να συνεχίζει να εμπνέει εμπιστοσύνη μέσα στον οργανισμό.

Για να επιτύχει η καθοδηγητική ομάδα θα πρέπει η επιλογή των ατόμων να έχει γίνει με περίσσεια λογική και τα άτομα να έχουν αντιληφθεί τη λειτουργία της ομαδικότητας χωρίς να αποσκοπούν σε ανάλογη προαγωγή. Οι ομάδες δεν παίρνουν προαγωγή, σε αντίθεση με τα άτομα μεμονωμένα. Τα κριτήρια επιλογής των ατόμων αφορούν την ισχύ της θέσης των βασικών στελεχών, τις ικανότητες τους, την αξιοπιστία που διαθέτουν και την ανάλογη ηγετική ικανότητα. Στην περίπτωση έλλειψης ηγετικών στελεχών για τη δημιουργία της ομάδας τότε ο οργανισμός μπορεί να απευθυνθεί σε εξωτερικά στελέχη ή σε άτομα μέσα από

την επιχείρηση που έχουν ηγετικές ικανότητες και τις χρησιμοποιούν με κάποιον τρόπο μέσα στην καθημερινή τους εργασία. Η συνεργατικότητα είναι το κλειδί της επιτυχίας της καθοδηγητικής ομάδας Διοίκησης και άτομα με εγωιστικές συμπεριφορές ή απρόθυμα συνεργασίας θα πρέπει να αποβάλλονται. Η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της θα διευκολύνει την εύρεση του κοινού στόχου και την υλοποίηση του οράματος του οργανισμού.

Γ. Όραμα και στρατηγική

Στον επιτυχή μετασχηματισμό ενός οργανισμού βασικό στάδιο αποτελεί η ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής του. Η δημιουργία ενός κοινού στόχου πλεονεκτεί έναντι της αυταρχικής και καταπιεστικής διοίκησης. Το όραμα είναι μια εικόνα του μέλλοντος που παρακινεί τα άτομα μέσα στον οργανισμό να προβούν σε ενέργειες και αποσαφηνίζει τη γενική κατεύθυνση της επιχείρησης. Δημιουργώντας ένα όραμα συντονίζονται οι διαφορετικές ενέργειες των ατόμων στην εταιρία και εξαλείφονται οποιεσδήποτε απορίες της αναγκαιότητας υιοθέτησης αλλαγών. Δημιουργώντας ένα όραμα η Διοίκηση βοηθά τα άτομα να λαμβάνουν γρηγορότερα αποφάσεις σε σχέση με την καθημερινή τους εργασία και να λειτουργούν περισσότερο αυτόνομα γνωρίζοντας πλέον τον κοινό σκοπό.

Για την υλοποίηση του οράματος θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν όλοι οι διαθέσιμοι πόροι και να γίνεται ξεκάθαρο σε όλους ότι οι θυσίες είναι απαραίτητες για την επίτευξη του με σκοπό μελλοντικά να αποδοθεί ικανοποίηση στα άτομα που εργάστηκαν για αυτό. Οι υπάλληλοι και τα στελέχη θα πρέπει να έχουν ελκυστικούς λόγους ώστε να αγωνιστούν για την υλοποίηση του οράματος και για αυτό θα πρέπει το όραμα να επικοινωνηθεί σε όλους με τον πιο σαφή απλό και κατανοητό τρόπο. Περιγράφοντας τις δραστηριότητες που πρόκειται να λάβουν χώρα, εκφράζοντας ένα σύνολο ενδεχόμενων προς όλους όσους θα έχουν συμφέρον και καθιστώντας ρεαλιστικούς στόχους η Διοίκηση καθιστά ένα νέο όραμα αποτελεσματικό και πιθανόν υλοποιήσιμο. Τα αποτελεσματικά οράματα είναι σαφή, ευέλικτα, μεταδίδονται με ευκολία και αποδίδουν μια πραγματικότητα της εκάστοτε αγοράς όσον αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης.

Για να είναι το όραμα ελκυστικό θα πρέπει η εταιρία να αναλογιστεί τον τρόπο που επηρεάζει τους πελάτες, τον τρόπο που επηρεάζει τους μετόχους και τον τρόπο που επηρεάζει τους υπαλλήλους. Η Διοίκηση είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία μιας στρατηγικής που εκμεταλλεύεται όλους τους πόρους και τις δυνατότητες του οργανισμού, εμπνέει αξιοπιστία και είναι λεπτομερώς ενημερωμένη. Για να δημιουργηθεί το όραμα τα μέλη του καθοδηγητικού συνασπισμού όπως προαναφέρθηκε άνωθεν θα πρέπει να έχουν παρουσιάσει ένα σύνολο ιδεών που θα συζητηθούν και θα τροποποιηθούν αντίστοιχα με νέες ιδέες μέσω της συζήτησης, θα είναι αρκετά φιλόδοξες, δε θα στοχεύουν μονομερώς στην επιτυχία, θα εκμεταλλεύονται τις βασικές τάσεις όπως για παράδειγμα η τεχνολογία και θα έχουν συγκεκριμένη ηθική αξία.

Εφόσον έχει δημιουργηθεί αντίστοιχο όραμα με σκοπό την επιτυχία του θα πρέπει και να μεταδοθεί με τον πιο σωστό τρόπο, δηλαδή την απλότητα. Ο πρακτικός κανόνας ορίζει ότι: «Αν δεν μπορείτε να περιγράψετε το όραμα σας σε κάποιον μέσα σε πέντε λεπτά και να του τραβήξετε το ενδιαφέρον, τότε πρέπει να κάνετε περισσότερη δουλειά σε αυτή τη φάση μιας διαδικασίας μετασχηματισμού». Εξάλλου ένα αναποτελεσματικό όραμα είναι χειρότερο από ένα ανύπαρκτο.

Δ. Όραμα για αλλαγή

Η πραγματική επιτυχία του οράματος έρχεται όταν τα μέλη μιας επιχείρησης έχουν κατανοήσει πλήρως τους σκοπούς και τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να ολοκληρωθεί ο σκοπός της αλλαγής. Εντούτοις, η αποτυχία της μετάδοσης του οράματος

συναντάται σε δύο περιπτώσεις. Στην πρώτη προσπάθεια μετάδοσης, οι υπάλληλοι μια επιχείρησης κατακλύζονται από έναν ποταμό πληροφοριών εκ των οποίων ελάχιστα αφορούν πραγματικά την επεξήγηση του οράματος και ως αποτέλεσμα έχουμε ένα όραμα μη κατανοητό και βαρετό προς παρακολούθηση. Στη δεύτερη περίπτωση έχουμε τον ελλιπή τρόπο μετάδοσης του οράματος, δηλαδή η διοίκηση μεταδίδει ένα ελλιπές μήνυμα προς τους υπαλλήλους που κρύβει νοήματα και δεν εξηγεί με ευθύ τρόπο την καινούργια κατάσταση που πρόκειται να τους υποβάλλει θεωρώντας ότι γίνεται αντιληπτό με τον τρόπο που το κατανοεί και η ίδια.

Συνήθως όταν εντοπίζεται πρόβλημα στη μετάδοση του οράματος, το λάθος παρατηρείται στις τρεις πρώτες φάσεις της διαδικασίας αλλαγής. Όταν δηλαδή ο βαθμός της αίσθησης αναγκαιότητας δεν είναι επαρκής ή ο καθοδηγητικός συνασπισμός δεν αποτελείται από τα κατάλληλα άτομα ή το ίδιο το μήνυμα του οράματος δεν είναι το σωστό που απαιτείται ώστε να φέρει την αλλαγή. Ωστόσο, ακόμη και αν δεν έχει γίνει λάθος στις πρώτες φάσεις της αλλαγής, τα άτομα που καλούνται να μεταδώσουν το μήνυμα δεν είναι έτοιμα να δραστηριοποιηθούν επ' αυτού είτε λόγω του όγκου του έργου που τους ανατίθενται είτε λόγω επικείμενων δυσκολιών προσωπικής κατάρτισης που έχουν σχετικά με το έργο όπως για παράδειγμα τα στελέχη που έχουν εκπαιδευτεί μόνο σε θέματα διοίκησης και όχι σε άλλους τομείς της επιχείρησης ή τα στελέχη που έχουν εξοικειωθεί με μηνύματα καθημερινής μορφής και όχι ευρύτερου φάσματος. Ακόμη, αν η μετάδοση του οράματος δεν πετύχει ενδέχεται το λάθος να προκύπτει από τη γενική αντίσταση των ατόμων στην αλλαγή. Εδώ πολύτιμη είναι η βοήθεια του καθοδηγητικού συνασπισμού όπου με τη συγκέντρωση των απαραίτητων πληροφοριών βοηθά τα άτομα στον οργανισμό να προσαρμοστούν στις νέες εναλλακτικές, να τις κατανοήσουν και να τις λειτουργήσουν λαμβάνοντας και από μόνοι τους αποφάσεις καθημερινής φύσεως χωρίς να χάνονται μέσα στον μεγάλο όγκο μηνυμάτων που λαμβάνουν καθημερινώς.

Για να μεταδοθεί σωστά το όραμα χρειάζεται κατάλληλος χρόνος και ενέργεια όπου συνδέονται άμεσα με την απλότητα και τη σαφήνεια του μηνύματος που μεταδίδεται. Το όραμα θα πρέπει να είναι απλό και κατανοητό χωρίς ειδικές ορολογίες και να περιέχει παραδείγματα, μεταφορές ή να περιγράφει μια εικόνα ώστε να γίνεται αντιληπτό από όλες τις βαθμίδες υπαλλήλων της επιχείρησης. Η μετάδοση του οράματος θα πρέπει να γίνεται με διάφορα μέσα είτε αυτά είναι ηλεκτρονικά μηνύματα, αναφορές σε καθημερινές συσκευές ή ακόμη και αναφορές σε άρθρα της εταιρικής εφημερίδας και να είναι επαναλαμβανόμενη ώστε να χαραχθεί βαθιά στη μνήμη των ατόμων. Επιπλέον, η Διοίκηση της εταιρίας θα πρέπει να αποτελεί παράδειγμα για την υλοποίηση του οράματος ούτως ώστε να εμπνεύσει και τα υπόλοιπα μέλη να ακολουθήσουν και θα πρέπει να εξαλείψει κάθε αντίφαση ως προς αυτό με τη συνεχόμενη επεξήγηση των ενεργειών που λαμβάνουν ή θα λάβουν χώρο και την ανταλλαγή απόψεων ως προς τη σύσταση του οράματος. Με αυτούς τους τρόπους πιθανόν η επιτυχία της μετάδοσης του οράματος να είναι καθοριστική για μια επιχείρηση.

E. Διαδικασίες επιτυχημένης αλλαγής

Έπειτα από τέσσερις φάσεις δραστηριοποίησης για την εδραίωση της αλλαγής, δηλαδή της αίσθησης αναγκαιότητας, της δημιουργίας καθοδηγητικής ομάδας, της δημιουργίας οράματος, της μετάδοσης της αλλαγής, το επόμενο βήμα είναι να ενισχυθεί η ευρεία βάση ατόμων που αναλαμβάνουν δράση και να μειωθούν σε σημαντικό βαθμό τα προβλήματα που εμποδίζουν τη διαδικασία της αλλαγής. Προβλήματα όπως οι δομές, οι ικανότητες, τα συστήματα και οι προϊστάμενοι θα πρέπει να αντιμετωπιστούν από την αρχή. Οι υπάλληλοι κατανοούν το όραμα αλλά για να το πραγματοποιήσουν θα πρέπει να νιώθουν ασφάλεια μέσα στην εταιρία και αυτό σημαίνει ότι οι δομές θα πρέπει να είναι επαρκείς, τα συστήματα του προσωπικού και πληροφόρησης θα πρέπει να είναι ενημερωμένα και οι προϊστάμενοι να αποτελούν

παράδειγμα και να εμπνέουν για την υλοποίηση του οράματος με τις απαραίτητες καταρτισμένες δεξιότητες τους. Όσον αφορά τη δομή της εταιρίας, θα υπάρξουν άτομα που στη διαδικασία της αλλαγής θα θέλουν να αναλάβουν ανώτερα ή περισσότερα καθήκοντα ή θα υπάρξουν διαφορετικές ομάδες που θα πρέπει να συνεργαστούν αρμονικά μεταξύ τους χωρίς να υπονομεύουν ο ένας τη βαθμίδα του άλλου μέσα στην επιχείρηση. Όταν δεν αντιμετωπίζονται εγκαίρως τα δομικά εμπόδια υπάρχει κίνδυνος να απογοητευτούν αρκετοί ή τα μεσαία στελέχη να θεωρούν την ανώτερη διοίκηση αναποφάσιστη. Βασικός σκοπός της εταιρίας είναι να οργανώσει τη δομή της και να τη σχηματίσει με βάση τις ανάγκες που υπάρχουν στοχεύοντας την αλλαγή χωρίς να αποκλείει κανένα πιθανό ενδεχόμενο.

Σημαντικό στοιχείο στην όλη διαδικασία είναι η παροχή εκπαίδευσης να είναι αρκετή και να παρέχεται σε σωστό χρόνο. Με αυτό τον τρόπο άτομα που εξελίσσουν τις δεξιότητες τους ή αναλαμβάνουν καινούργια καθήκοντα αποδίδουν σε καλύτερο βαθμό στις μεταρρυθμίσεις και είναι πρόθυμα να αντιμετωπίσουν οποιαδήποτε πρόκληση προκύψει. Για παράδειγμα, υπάρχουν άτομα που τους παρέχεται εκπαίδευση πριν αναλάβουν τα νέα τους καθήκοντα και όχι σε σωστό χρόνο ώστε παράλληλα να γίνονται πράξη με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζουν προβλήματα και να χρειάζονται συνεχώς καθοδήγηση. Η αλλαγή έρχεται όταν τα άτομα μέσα στον οργανισμό είναι έτοιμα να τη δεχθούν και σκοπός της εταιρίας είναι να προετοιμάσει εγκαίρως όλο το προσωπικό για την επερχόμενη αλλαγή δίνοντας έμφαση στη συμπεριφορά, τις δεξιότητες και τη νοοτροπία που πρέπει αυτά τα άτομα να υιοθετήσουν διαπιστώνοντας εξαρχής ποιές είναι οι δυσκολίες τους και εκπαιδεύοντας τα με σωστό τρόπο.

Το ίδιο ισχύει και για την ενημέρωση και την εξέλιξη των συστημάτων και του λογισμικού της εταιρίας που διευκολύνουν την καθημερινή εργασία και δείχνουν έμπρακτα το πρώτο βήμα προς την αλλαγή. Σε αυτή την περίπτωση βοηθά ο καθοδηγητικός συνασπισμός ώστε να προωθήσει τις διαδικασίες στο λοιπό προσωπικό και να τους εκπαιδεύσει κατάλληλα στη χρήση των νέων τεχνολογιών που μέχρι πρότινος αγνοούσαν. Με την πάροδο του χρόνου και με τη χρήση απαραιτήτων τεχνολογιών οι εργαζόμενοι στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού καταλήγουν να έχουν αρκετά γραφειοκρατικά καθήκοντα και να μην ανταπεξέρχονται επαρκώς στην ανάγκη αλλαγής και στη μετάδοση του όλου σκοπού αποδυναμώνοντας με αυτό τον τρόπο τις καθοδηγητικές ομάδες. Για αυτό οι πετυχημένοι μετασχηματισμοί είναι συνυφασμένοι με τη λειτουργία καινοτόμων τεχνολογιών ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται με άμεση ευκολία στις απαιτήσεις του οργανισμού. Ακόμη και αν κάποιος προϊστάμενος αντιτεθεί στις διαδικασίες αλλαγής είτε λόγω προσωπικών ελλείψεων γνώσεων είτε λόγω μεγάλης πίεσης να γνωρίσει τις νέες τεχνολογίες είτε λόγω αντιλήψεων που αποτελούν εμπόδιο, θα πρέπει εγκαίρως μέσω της συζήτησης να αντιμετωπιστεί η όλη αντιφατική συμπεριφορά και αν αυτό δε λειτουργήσει, η αλλαγή του θα πρέπει να είναι γρήγορη και καθοριστική με σκοπό να μην αποθαρρύνει το καινοτόμο έργο και των ομάδων που εξαρτώνται από εκείνον.

ΣΤ. Βραχυπρόθεσμα επιτεύγματα

Χρόνος απαιτείται για την επίτευξη καίριων αλλαγών σε μια διαδικασία μετασχηματισμού καθώς οι πιο θερμοί υποστηρικτές του θα ακολουθήσουν την καινούργια πορεία που χάραξαν με πίστη ενώ οι υπόλοιποι θα περιμένουν πειστικές αποδείξεις της πραγματοποιήσιμης εξέλιξης. Αντίθετα, αυτοί που δεν πιστεύουν στο όραμα θα επιζητήσουν πιο ισχυρά πειστήρια για την επιτυχία της διαδικασίας αλλαγής ώστε να είναι βέβαιοι ότι ο οργανισμός δεν κινδυνεύει. Και ο κίνδυνος θα καιροφυλακτεί όταν δε δίνεται η δέουσα σημασία στα άμεσα επιτεύγματα. Τα βραχυπρόθεσμα επιτεύγματα καθ' όλη την πορεία της αλλαγής είναι χρήσιμα διότι βελτιώνουν την απόδοση του οργανισμού και την αναδιοργάνωση του και μπορούν να αλλάξουν την άποψη όσων αντιτίθενται στην αλλαγή δίνοντας τους έμπρακτες επιβεβαιώσεις.

Ένα βραχυπρόθεσμο επίτευγμα είναι καλό όταν είναι ευδιάκριτο, δηλαδή αναγνωρίζεται από

πολλά άτομα μέσα στην επιχείρηση, όταν δεν μπορεί να αμφισβητηθεί και όταν έχει σχέση με την αλλαγή. Τα βραχυπρόθεσμα επιτεύγματα προσδίδουν δυναμική στην όλη προσπάθεια του μετασχηματισμού, όταν επιτύχουν δίνουν την ευκαιρία ανάπαυσης σε όσους έχουν κοπιάσει στο μέγιστο για την υλοποίηση τους και τέλος, βοηθούν τον καθοδηγητικό συνασπισμό στον έλεγχο της διαδικασίας αλλαγής ή στον επαναπροσδιορισμό νέων στρατηγικών προσέγγισης της αλλαγής. Σημαντικό ρόλο αποτελεί η απαραίτητη υποστήριξη από τα ανώτερα στελέχη ούτως ώστε να μη χαθεί το νόημα της αλλαγής. Σκοπός του εγχειρήματος των βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων είναι να μεγιστοποιηθούν τα αποτελέσματα μελλοντικά για την επιχείρηση και ο μετασχηματισμός να εμπνέει επαρκή αξιοπιστία.

Τα άτομα που ενθουσιάζονται χωρίς επαρκή προετοιμασία ή τα άτομα που θεωρούν ότι δεν μπορεί να επιτευχθεί μια αλλαγή με άριστο αποτέλεσμα, συνήθως αποτελούν εμπόδιο των βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων. Εδώ ρόλο έχει η Ηγεσία που καθορίζει τον μακροχρόνιο ορίζοντα της επιχείρησης και αντίστοιχα η Διοίκηση που ασχολείται με το άμεσο μέλλον, δηλαδή τα βραχυπρόθεσμα επιτεύγματα. Πολλές φορές ασκείται πίεση στη διοίκηση να διατηρήσει σε υψηλά επίπεδα την αίσθηση αναγκαιότητας και χάνεται η καθιέρωση των βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων. Μια σωστή λύση είναι να ασκηθεί πίεση αλλά ως αποτέλεσμα να έχει τον συνδυασμό της διατύπωσης του οράματος και των στρατηγικών με σκοπό τη μετάδοση του μηνύματος με τρόπο ηχηρό ώστε να οδηγηθούν οι εργαζόμενοι σε βραχυπρόθεσμα επιτεύγματα. Η Διοίκηση είναι υπεύθυνη για τον ορισμό στόχων και νέων διαδικασιών, για την υλοποίηση του σχεδιασμού και τη διατήρηση της επιθυμητής πορείας του οργανισμού προς την αλλαγή. Ο μετασχηματισμός δεν επιτυγχάνεται μόνο από την ηγεσία και η αναδιοργάνωση προϋποθέτει εμπειρία, τεχνογνωσία και στρατηγική με σκοπό τη δημιουργία μιας ισχυρής δυναμικής που θα εμπνέει.

Z. Αναγνώριση ωφελειών και δημιουργία αλλαγών

Για να επιτευχθούν σημαντικές αλλαγές σε μια επιχείρηση χρειάζεται αρκετός χρόνος και υπομονή ανάλογα και με το μέγεθος του οργανισμού. Πολλοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τη ροή του μετασχηματισμού όπως είναι η αναγκαστική αλλαγή σημαντικών στελεχών ή η αποθάρρυνση των ηγετών. Τα βραχυπρόθεσμα επιτεύγματα είναι εκείνα που θα συνεχίσουν να προσδίδουν στη δυναμική αποφεύγοντας τους παροδικούς σύντομους πανηγυρισμούς ούτως ώστε να διατηρηθεί η αίσθηση αναγκαιότητας σε καλό επίπεδο μειώνοντας την αυταρέσκεια των ενεργών ατόμων της επιχείρησης. Πάρα ταύτα, θα συνεχίσουν να υπάρχουν παράγοντες αντίστασης της αλλαγής, διότι η προσαρμογή στις νέες καταστάσεις δεν είναι εύκολη υπόθεση αλλάζοντας την επαγγελματική κουλτούρα των ατόμων. Αυτά όμως τα άτομα είναι εν τέλει εκείνα που θα πανηγυρίσουν για την αλλαγή διότι θα αποδεχτούν και θα επιζητήσουν την περίοδο ξεκούρασης και σταθερότητας στην εταιρία και θα χαρούν με τις απολαβές των υπόλοιπων ατόμων που κόπιασαν να φέρουν την αλλαγή και δε χαλάρωσαν πριν ολοκληρωθεί αυτή η διαδικασία.

Επιπροσθέτως, τα αλληλοεξαρτώμενα τμήματα είναι ένας ακόμη παράγοντας που βοηθά στη διαδικασία μετασχηματισμού. Όσο αυξάνεται η ανταγωνιστικότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος τόσο απαιτείται από διάφορα τμήματα της επιχείρησης να συνεργαστούν αρμονικά για το μέγιστο αποτέλεσμα. Στο μέλλον που έπεται οι οργανισμοί θα πρέπει να δρουν με γρήγορους ρυθμούς, να είναι λιγότερο δαπανηροί και να επικεντρώνονται περισσότερο στη σχέση με τον πελάτη τους. Για να πραγματοποιηθεί αυτό θα πρέπει να ευνοηθούν και να προωθηθούν οι αλληλοεξαρτώμενες συνεργασίες μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης που θα λειτουργούν κάτω από παρόμοιες συνθήκες και θα αντιμετωπίζουν με ομαδικό πνεύμα την κάθε πρόκληση. Θα πρέπει να αλλάξει η κουλτούρα της εταιρίας και τα ίδια τα μέλη να πιστέψουν στον διαφορετικό τρόπο εργασίας και για να μπορεί να δημιουργηθεί μια τέτοια κατάσταση θα πρέπει να επιβραδυνθούν στην αρχή τα βήματα της

αλλαγής ούτως ώστε να αντιμετωπιστεί με επιτυχία κάθε αντίσταση. Άτομα που έχουν εμπειρία σε θέματα αλλαγής γνωρίζουν τον τρόπο να επιβραδύνουν την ανυπομονησία τους και να συγκροτήσουν μια κατάλληλη ομάδα κρατώντας τον βαθμό αναγκαιότητας σε λειτουργικά επίπεδα για την επιχείρηση.

Θα ακολουθηθούν πλήθος μεθόδων με σκοπό την εξέλιξη και θα αντιμετωπιστούν θέματα αναδιαμόρφωσης του σχεδιασμού της εταιρίας από άτομα που είναι πρόθυμα να αλλάξουν όχι μόνο τον τρόπο που εργάζονται αλλά και τη φιλοσοφία τους. Οι καθοδηγητικές ομάδες σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να κατοχυρώσουν βραχυπρόθεσμες βελτιώσεις ώστε να προχωρήσουν μετά με γρήγορους ρυθμούς. Στους επιτυχημένους μετασχηματισμούς τα στελέχη ηγούνται της όλης προσπάθειας και οι άμεσα υφιστάμενοι αναλαμβάνουν τις διοικητικές δραστηριότητες, οι οποίοι καλούνται να διαχειριστούν πολλαπλά προγράμματα αλλαγής. Για να επιτύχει το εγχείρημα θα πρέπει τα ανώτερα στελέχη να εστιάζουν στα γενικά καθήκοντα και να εκχωρούν αρμοδιότητες στα κατώτερα κλιμάκια της εταιρίας και με αυτόν τον τρόπο να μεταδίδεται γρήγορα η πληροφορία μέσα στον οργανισμό.

Τελευταίο και σημαντικό στοιχείο είναι η εικόνα της ηγεσίας στην κορυφή του οργανισμού. Η ηγεσία θα πρέπει να βοηθάει στο γενικό όραμα και να μεταδίδει τις στρατηγικές με κατανοητό τρόπο διατηρώντας μια καλή εικόνα εμπιστοσύνης προς τα υπόλοιπα κλιμάκια. Επιπλέον, η εκχώρηση σημαντικών αρμοδιοτήτων από την ηγεσία στα διοικητικά της στελέχη δίνει τη δυνατότητα ταυτόχρονης διαχείρισης πολλαπλών προγραμμάτων αλλαγής. Για την επιτυχία του μετασχηματισμού, η ηγεσία θα πρέπει να έχει υιοθετήσει καινούργιες πρακτικές και να τις έχει αναδιαμορφώσει πάνω στις παλιές ήδη υπάρχουσες. Οι ηγέτες είναι αυτοί που θα οργανώσουν τα μακροπρόθεσμα σχέδια και θα οριοθετήσουν το μέλλον του οργανισμού σε έναν γρήγορο μεταβαλλόμενο κόσμο.

H. Καινούργια φιλοσοφία

Υιοθετώντας καινούργιες πρακτικές ένας οργανισμός στοχεύει στον μετασχηματισμό και στην αλλαγή της φιλοσοφίας του. Εάν αυτές οι πρακτικές είναι συνυφασμένες και με την εξέλιξη της τεχνολογίας δημιουργώντας νέα συστήματα και τρόπους που διευκολύνουν την καθημερινή εργασία τότε ο μετασχηματισμός απευθύνεται στη σύγχρονη εποχή και μπορεί να πραγματοποιηθεί στο μέγιστο δυνατό βαθμό δίνοντας πλεονέκτημα στην επιχείρηση έναντι του ανταγωνισμού και των συνεχών μεταβαλλόμενων συνθηκών στην αγορά εργασίας. Ο ορισμός της φιλοσοφίας συναντάται σε πρότυπα συμπεριφοράς και κοινές αξίες που μοιράζονται τα άτομα μιας επιχείρησης. Ορίζονται κανόνες συμπεριφοράς κοινά αποδεκτοί από όλες τις ομάδες που συμμετέχουν στον μετασχηματισμό και υπόκεινται στην αλλαγή κουλτούρας. Οι κοινές αξίες που επικρατούν με την πάροδο του χρόνου ορίζουν τις συμπεριφορές μέσα σε μια ομάδα. Ειδικά σε μεγάλες εταιρίες, η φιλοσοφία μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τη συμπεριφορά των ατόμων και αλλάζει με δύσκολο τρόπο καθώς σχεδόν πάντα συναντά αντίσταση από αυτούς που ακολουθούν παλιές τακτικές και δεν είναι ανοιχτοί στην ιδέα της αλλαγής. Επομένως, όταν οι νέες πρακτικές δεν είναι συμβατές με την αντίστοιχη φιλοσοφία της εταιρίας υπάρχει η πιθανότητα οπισθοδρόμησης του μετασχηματισμού.

Επιπροσθέτως, το κριτήριο της φιλοσοφίας παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην απόφαση μιας πρόσληψης. Τα νέα άτομα που επιλέγονται να συμμετέχουν στην επιχείρηση θα πρέπει να αντιστοιχούν σε αξίες και συμπεριφορές με τη φιλοσοφία της και να μοιράζονται κοινά «πιστεύω» ώστε να επιτυγχάνεται η ομαλή της πορεία. Μια φιλοσοφία είναι ισχυρή όταν τα άτομα της εταιρίας επιλέγονται με κριτήριο το πόσο ταιριαστά είναι σε αυτήν, όταν η φιλοσοφία αυτή επηρεάζει τις ενέργειες τους και όταν όλα συμβαίνουν χωρίς πολύ συνειδητή πρόθεση. Επιπλέον, μια πρόκληση για την επιτυχία της αλλαγής είναι όταν εταιρίες συνδυάζουν τις παλιές με τις καινούργιες πρακτικές και πάνω σε αυτές χτίζουν την καινούργια

φιλοσοφία δηλαδή εντάσσουν στις παλιές πρακτικές καινούργιες αξίες και συμπεριφορές. Εν τέλει, η φιλοσοφία θα καταφέρει να αλλάξει σε τελικό στάδιο αφού προηγουμένως έχουν καταφέρει οι άνθρωποι που συμμετέχουν στην επιχείρηση να δεχθούν την αλλαγή και να έχουν υιοθετήσει τις νέες τακτικές.

2.4 Τρόποι κινητοποίησης - παρακίνησης

Ο όρος παρακίνηση χρησιμοποιείται για να μεταφράσει τον αγγλοσαξονικό όρο «motivation» ο οποίος προέρχεται από τη λατινική λέξη «movere» που σημαίνει «κινώ». Ο όρος συχνά θεωρείται ταυτόσημος των λέξεων θέληση, επιθυμία, κίνητρο, στόχος. Η παρακίνηση αποτελεί μια ψυχολογική διαδικασία που έχει ως αποτέλεσμα να επηρεάζει τις συμπεριφορές ατόμων. Κεντρική έννοια της παρακίνησης είναι το κίνητρο και για αυτό οι σύγχρονοι οργανισμοί προβληματίζονται με ποιους τρόπους μπορούν να κινητοποιήσουν/ παρακινήσουν τα μέλη του οργανισμού ώστε να αποδίδουν με τα καλύτερα αποτελέσματα. Οι οργανισμοί παρέχουν κίνητρα για να καλύψουν τις ανάγκες των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα γιατί εφόσον επιτευχθεί η ικανοποίηση τους τότε έχουμε μια εξαρτημένη παραγωγική εργασία. (Μπουραντάς, 2015)

Κάθε οργανισμός μπορεί να εφεύρει δικούς του τρόπους κινητοποίησης ώστε να παρακινήσει τα άτομα που συμμετέχουν στη λειτουργία του να αποδώσουν στον μέγιστο βαθμό. Οι τρόποι κινητοποίησης διαμορφώνονται ανάλογα με τη φιλοσοφία που έχει αναπτύξει η εταιρία και με τις αξίες και τις συμπεριφορές που έχει επιλέξει να προσβεί. Παρακάτω παραδίδονται ενδεικτικά μερικοί τρόποι κινητοποίησης που αφορούν τους εργαζόμενους και αποσκοπούν στη μέγιστη παρακίνηση τους:

A. Μείωση του χρόνου που αφιερώνεται στην εργασία

Με βάση τα νέα μοντέλα εργασίας όπως είναι το υβριδικό μοντέλο («hybrid») ή τα «agile» περιβάλλοντα εταιριών, ένας πιθανός τρόπος προώθησης της δημιουργικότητας θα ήταν να μειωθούν οι ώρες εργασίας που αφιερώνει κάθε εργαζόμενος δίνοντας του χρόνο και χώρο να σκεφτεί και να αναπτύξει τις προσωπικές του δεξιότητες. Ένα άτομο που έχει χρόνο να ξεκουραστεί και να αναπτύξει τις δεξιότητες του αποδίδει σαφώς καλύτερα στην καθημερινή του εργασία όταν μπορεί να αντιστοιχίσει την προσωπική του εξέλιξη στις καθημερινές αρμοδιότητες του και να είναι ευχαριστημένο.

B. Αμοιβές (αύξηση μισθών) και πρόσθετες παροχές

Εφόσον είναι αντίστοιχο στον προϋπολογισμό της κάθε εταιρίας, ο εργαζόμενος χρειάζεται ένα πρακτικό κίνητρο ώστε να αποδίδει στο μέγιστο όπως είναι η αύξηση των απολαβών του. Είτε σε μορφή «bonus» είτε σε αύξηση μισθού είτε σε δώρα ταξιδιού, ανάλογα και με τα λογιστικά όρια της εταιρίας, ο εργαζόμενος βλέπει την έμπρακτη επιβράβευση του και λαμβάνει την εκτίμηση της εταιρίας προς αυτόν. Είναι σημαντικό όταν υπάρχει μεγάλη περίοδος σταθερότητας να δίνονται μικρές επιβραβεύσεις οποιαδήποτε μορφής στους εργαζόμενους γιατί εκείνοι είναι που κρατάνε τον οργανισμό ζωντανό. Εκτός από τις ατομικές αμοιβές, υπάρχουν και οι ομαδικές αμοιβές που ενδείκνυνται στις περιπτώσεις όπου η απόδοση του υπαλλήλου εξαρτάται από το αποτέλεσμα μια ομάδας και αποσκοπούν στο να τονώσουν το πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας μέσα στην επιχείρηση.

Στη σημερινή εποχή, οι άνθρωποι κινηθούν να εργάζονται σε λιγότερο χρόνο για περισσότερα χρήματα και αυτή τη φιλοσοφία είναι δύσκολο να την αλλάξουμε καθώς επηρεάζει άμεσα την ψυχολογική τους υπόσταση και εάν δεν είναι ευχαριστημένοι δε θα αποδίδουν. Σκοπός των εταιριών είναι πέραν από τις αμοιβές να τους παρέχει και πρόσθετες

παροχές όπως οι ιατρικές καλύψεις ή η επιλογή της τηλεργασίας ώστε ο ίδιος ο υπάλληλος να διαλέγει το μέρος όπου θα εργάζεται και εν τέλει να είναι στο μέγιστο παραγωγικός. Οι σύγχρονοι άνθρωποι δε διαλέγουν μόνο υψηλές αμοιβές αλλά δημιουργούν το περιβάλλον που θέλουν να εργάζονται καθημερινώς σύμφωνα με τα σύγχρονα κριτήρια. Χρησιμοποιώντας την τεχνολογία και τα εξελιγμένα συστήματα οι υπάλληλοι επιθυμούν να διευκολύνουν τις καθημερινές τους δραστηριότητες και όταν βρίσκονται σε μια εταιρία που τους παρέχει τέτοιες δυνατότητες το μόνο που έχουν να κάνουν είναι να παραμείνουν πιστοί στις αξίες που μοιράζονται και πιστοί στον ίδιο τον οργανισμό. Παρέχοντας εξελιγμένα μέσα και σύγχρονο εξοπλισμό σε συνδυασμό με καλύψεις και υπηρεσίες αναγκαίες πλέον για την καθημερινή ζωή, η επιχείρηση μπορεί να αρχίσει να πιστεύει ότι καλλιεργεί γερές αμοιβαίες σχέσεις με σύγχρονους ανθρώπους και βοηθά στην αποδοτικότητα τους.

Γ. Εκπαίδευση σε δεξιότητες και ανθρώπινες σχέσεις

Η εκπαίδευση αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των ατόμων και την καλλιέργεια αξιών αντίστοιχων της φιλοσοφίας της εταιρίας με σκοπό την επίλυση οργανωτικών προβλημάτων της. Με την εκπαίδευση, το άτομο οδηγείται στην αλλαγή και δεν περιορίζεται σε αυτά που έμαθε στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαιδευτική διαδικασία. Τρεις βασικές στάσεις καθορίζουν την συνολική εικόνα του ατόμου μέσα στον οργανισμό και αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή ταύτιση και την οργανωσιακή δέσμευση ή αφοσίωση. Καλλιεργώντας επομένως, την εταιρική του συμπεριφορά φέρνουμε το άτομο πιο κοντά στη φιλοσοφία της εταιρίας.

Η εκπαίδευση των ατόμων γίνεται είτε στη θέση εργασίας την οποία κατέχουν είτε σε μελλοντική θέση που θα αναλάβουν και αποσκοπεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, τη μείωση σπαταλών και δαπανών, στην προετοιμασία για τη σωστή χρήση του εξοπλισμού και την αντιμετώπιση των γρήγορων μεταρρυθμίσεων. Μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται είναι οι διαλέξεις, τα σεμινάρια, η μελέτη περιπτώσεων (« case study»), οι επιδείξεις και το «role play» αναλαμβάνοντας να υποδυθούν τα άτομα διάφορους ρόλους μέσα στην επιχείρηση. Άλλες μέθοδοι εκπαίδευσης είναι η συζήτηση, το «brainstorming» δηλαδή ο καταγιγισμός ιδεών, η προσομοίωση και οι ομάδες εργασίας. Τεχνικά βοηθήματα εκπαίδευσης χρησιμοποιούνται σε κάθε περίπτωση και δίνεται πλέον η δυνατότητα της εκπαίδευσης από απόσταση («e-learning») για τη διευκόλυνση της παρακολούθησης όλων των κλιμακίων.

Τα άτομα μια εταιρίας εκτός από την εκπαίδευση για την καλλιέργεια νέων δεξιοτήτων θα πρέπει να εκπαιδεύονται και στην εξέλιξη της συμπεριφοράς και της κουλτούρας τους. Οι προϊστάμενοι και οι μάνατζερ είναι εκείνοι που θα μεταδώσουν και θα γίνουν πρότυπα συμπεριφοράς και μνήσουν τα άτομα στις ανθρώπινες σχέσεις. Καλλιεργώντας την ευαισθησία στα άτομα που συμμετέχουν στην επιχείρηση τους δίνεται ένα κίνητρο ώστε να εργάζονται πιο παραγωγικά και να προωθούν το κλίμα συνεργασίας, καλής θέλησης και αμοιβαίας πίστης μεταξύ τους. Η εκπαίδευση είναι από τα πιο σημαντικά κομμάτια στην εξέλιξη της εταιρικής κουλτούρας και τη διάδοση της νέας φιλοσοφίας σε όλες τις βαθμίδες της επιχείρησης.

Δ. Επικοινωνία

Η επικοινωνία είναι κατά βάση μια ελεύθερη και αβίαστη πράξη αλληλεπίδρασης, η αποτελεσματικότητα της οποίας εξαρτάται από ποικίλους ανθρωπογενείς και περιβαλλοντικούς παράγοντες. Η επικοινωνία επηρεάζει την πραγματικότητα των ατόμων αλλά σαφής ορισμός της έννοιας δεν υπάρχει. Η επικοινωνία ξεκινάει από την κορυφή των βαθμίδων της επιχείρησης, καταλήγει στα κατώτερα κλιμάκια και αποτελεί τον βασικό

παράγοντα που καθιστά την επιχείρηση λειτουργική. Σε ό,τι αφορά στη διοίκηση οργανισμών και επιχειρήσεων, ο προγραμματισμός και ο έλεγχος – δύο βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ - βασίζονται στη διαδικασία και τα συστήματα της επικοινωνίας.

Η Διοίκηση είναι υπεύθυνη ώστε να μεταδίδεται η πληροφορία με σωστό τρόπο και να αντιμετωπίζονται εγκαίρως πιθανά εμπόδια. Μέσω της επικοινωνίας συνδέονται τα πρόσωπα με τις δραστηριότητές τους και επιτυγχάνονται τόσο ο συντονισμός όσο και η ικανοποίηση του προσωπικού κατά την επιδίωξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι επικοινωνούν μεταξύ τους προκειμένου να συσφίξουν τις ανθρώπινες σχέσεις τους, να διατηρήσουν το ομαδικό κλίμα, να καλύψουν τις ατομικές ανάγκες τους και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες εκτέλεσης της εργασίας. Επικοινωνούν επίσης με τους ανωτέρους τους στην ιεραρχία για να λάβουν οδηγίες, να ενστερνιστούν τους στόχους της επιχείρησης ή του οργανισμού και να μεταβιβάσουν τα δικά τους μηνύματα. Στόχος κάθε επικοινωνίας είναι να πετύχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης για όλα τα θέματα κοινού ενδιαφέροντος, έτσι ώστε τα άτομα να λειτουργούν με ενθουσιασμό και να υποστηρίζουν όλες τις βασικές ενέργειες για την επιτυχία της επιχείρησης.

Το ίδιο συμβαίνει και από την πλευρά των προϊσταμένων. Η ανάθεση καθηκόντων, οι οδηγίες για την εκτέλεσή τους, η παρακίνηση και η κατανόηση των πολιτικών της επιχείρησης δεν μπορούν να υπάρξουν χωρίς επικοινωνία. Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να χτίζουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης και κατανόησης με τα άτομα της ομάδας τους ώστε να τους βοηθούν να εκφραστούν με ελεύθερο τρόπο και να μοιράζονται οτιδήποτε αρνητικό υπάρχει στην καθημερινή τους εργασία ή οτιδήποτε τους προβληματίζει σε σχέση με τη λειτουργία του οργανισμού. Ένας εργαζόμενος νιώθει περισσότερο ασφαλής μέσα στην εταιρία όταν νιώθει ότι ακούγονται οι απόψεις του, υπάρχει κατανόηση και δε θα χάσει τη δουλειά του εάν πει την ειλικρινή του γνώμη εντός επαγγελματικών ορίων. Τέλος, η προσαρμογή της εταιρίας στους στόχους, η αναζήτηση των ευκαιριών για αξιοποίηση, καθώς και ο εντοπισμός πιθανών απειλών για αντιμετώπιση απαιτούν τη συνεχή επικοινωνία με το περιβάλλον της.(sysep.org)

Ε. Συμμετοχή στην εργασία

Κάθε εργαζόμενος χρειάζεται να αντλεί ευχαρίστηση από την καθημερινή του εργασία και να νιώθει χρήσιμος με την προσφορά του. Πρόκληση αποτελεί για τις σύγχρονες επιχειρήσεις ο εμπλουτισμός της εργασίας των εργαζομένων ώστε να μην εφησυχάζονται και παραμένουν σε σταθερή κλίμακα. Σκοπός της Διοίκησης είναι να κρατά το όραμα ζωντανό και λειτουργικό ώστε να διατηρείται η εμπιστοσύνη των εργαζομένων και η συνεχής εξέλιξη. Μέσα από διάφορες πρακτικές και αλλαγές αρμοδιοτήτων τα άτομα κρατούν το ενδιαφέρον τους ζωντανό και τον οργανισμό βιώσιμο.

Πολλές φορές η Διοίκηση αντί να εμπλουτίσει την εργασία των ατόμων που συμμετέχουν καταλήγει να μειώνει τις ευκαιρίες ανάπτυξης και να τους αναθέτει λιγότερα καθήκοντα. Ένα βήμα, επομένως είναι να δημιουργήσει νέα καθήκοντα μέσα στις υπάρχουσες θέσεις εργασίας και να μνήσει τα άτομα σε νέες προκλήσεις. Η ακόμη να προωθήσει την ανταλλαγή απόψεων σχετικά με μια σειρά αλλαγών στις ήδη υπάρχουσες θέσεις εργασίας ώστε να νιώσει ο κάθε εργαζόμενος ότι ακούγεται και να τεθούν τα πραγματικά προβλήματα μέσα στον οργανισμό. Επιπλέον, χρειάζεται αποφυγή χρήσης γενικών εννοιών όπως «δίνουμε περισσότερες ευθύνες» ούτως ώστε η ουσία των αλλαγών να είναι προφανής.

Ένα επόμενο βήμα είναι η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας συμβατών με τις τεχνολογικές εξελίξεις. Όταν μια εταιρία αποφασίζει να δημιουργήσει καινούργια συστήματα προς χρήση χρειάζεται και τα κατάλληλα καταρτισμένα άτομα που θα ανταπεξέλθουν στα εμπόδια λόγω της εκπαίδευσης που έχουν λάβει και θα μνήσουν τους υπόλοιπους στις νέες καινοτομίες. Με αυτόν τον τρόπο η εταιρία εξελίσσει όχι μόνο τη δυναμική της αλλά καθιστά πρακτικά υλοποιήσιμο το όραμα στα μάτια των εργαζομένων και δίνεται η δυνατότητα σε νέα άτομα να

αποκτήσουν εμπειρία πάνω στο αντικείμενο τους.

Επόμενο βασικό στοιχείο σε αυτές τις καινούργιες πλέον θέσεις εργασίας είναι ο εργαζόμενος να έχει την απαραίτητη αυτονομία ώστε να μπορεί να λειτουργεί ευέλικτα. Μέσω της σωστής εκπαίδευσης που του παρέχει η εταιρία θα πρέπει να είναι ολοκληρωτικά προετοιμασμένος να λαμβάνει αποφάσεις μόνος του και όχι να περιμένει για εντολές και οδηγίες ή να αμφισβητεί την κάθε του κίνηση. Εάν καλείται να αποφασίσει ο ίδιος για πράγματα που προκύπτουν στην καθημερινή του εργασία αυξάνεται ο βαθμός ικανοποίησης του και τα διοικητικά στελέχη θα μπορούν να επικεντρωθούν σε πιο αναγκαίες αρμοδιότητες χωρίς να χρειάζεται να επιτηρούν συνεχώς και να χάνεται πολύτιμος χρόνος παραγωγής.

Παρέχοντας νέα καθήκοντα στους εργαζόμενους δίνεται η ευκαιρία εξέλιξης της καθημερινής εργασίας και αυτό επιφέρει και έναν μέγιστο βαθμό ικανοποίησης και κατ' επέκταση αποδοτικότητας. Η αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας αποφέρει και την αλλαγή στα κλιμάκια και στην καθημερινότητα των ατόμων που συμμετέχουν. Αυτό που πρέπει μια εταιρία να ακολουθήσει ώστε να πετύχει ο μετασχηματισμός είναι να ανταμείψει τις προσπάθειες των ατόμων, να ακούσει τις ιδέες τους και να εξελίξει την καθημερινότητά τους με σκοπό να αναπτυχθεί εμπιστοσύνη στο καινούργιο όραμα και οι εργαζόμενοι να παραμείνουν ικανοποιημένοι και λειτουργικοί.

ΣΤ. Άμεση και επιτόπια παρακίνηση

Μια βασική ανησυχία επικρατεί στις σύγχρονες επιχειρήσεις που επηρεάζει άμεσα την κινητικότητα τους στην αγορά και την εταιρική τους κουλτούρα. Και αυτή την ανησυχία καλείται η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να αντιμετωπίσει σχεδιάζοντας συνεχώς καινούργιες στρατηγικές. Με ποιόν τρόπο μπορούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις να κινητοποιήσουν τους εργαζόμενους τους ώστε να έχουν το μέγιστο της απόδοσής τους; Η απάντηση βρίσκεται στη θεωρία της φυσικής «Κάθε δράση έχει και μια αντίδραση».

Σύμφωνα με έρευνες, ο πιο αποτελεσματικός τρόπος ώστε ένα διοικητικό στέλεχος να κινητοποιήσει τον εργαζόμενο είναι η έντονη, άμεση και επιτόπια παρακίνηση ώστε να πραγματοποιηθεί το έργο που του έχει ανατεθεί. Αυτή η τακτική θα έχει αποτέλεσμα εάν συνοδεύεται από εγγενείς ανταμοιβές, δηλαδή εάν ο εργαζόμενος βρίσκει ενδιαφέρον στην εργασία του και ευκαιρία εξέλιξης αναλαμβάνοντας μεγαλύτερες ευθύνες. Δίνοντας μόνο εξωγενή κίνητρα σε έναν εργαζόμενο, όπως ένας καλός μισθός, δε σημαίνει ότι θα είναι αποτελεσματικός και συνεπής στη δουλειά του αλλά ότι μπορεί να επαναπαθεί με την απόδοση του μετρίου.

Ένα διοικητικό στέλεχος προσδίδει ενδιαφέρον στην εργασία του εργαζόμενου αυξάνοντας την υπευθυνότητα της θέσης του. Παραχωρώντας του επιπλέον ευθύνες απευθείας σε αυτόν και όχι μέσω του άμεσου προϊστάμενου τον κάνει να αισθανθεί σημαντικός, να καταλάβει ότι του δίνεται η ευκαιρία να αποδείξει τις ικανότητες που πιστεύει ότι έχει και να αναδείξει την εξειδίκευση που έχει παλέψει να αποκτήσει. Η ανταμοιβή που εκλαμβάνει η εταιρία είναι ένας πρόθυμος εργαζόμενος που έχει δώσει αξία στην καθημερινή του εργασία και αισθάνεται τυχερός που θα εξελιχθεί σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο. Η αίσθηση ευθύνης που του έχει δοθεί τον ωριμάζει επαγγελματικά και του δίνει την ευκαιρία να προωθήσει τις ιδέες και τις απόψεις του και να κρατήσει σταθερό το ενδιαφέρον του με φανερό αντίκτυπο στα δρώμενα της εταιρίας. Μια τέτοια παρακίνηση αποφέρει συνήθως θετικά αποτελέσματα ενισχύοντας την παραγωγικότητα του προσωπικού και τη σχέση Διοίκησης - εργαζομένων. Επομένως, η δράση της Διοίκησης δίνοντας νέο ρόλο σε έναν εργαζόμενο αποφέρει μια αποτελεσματική αντίδραση, την ευχάριστη κινητοποίησή του προς την εξέλιξη. (Daniel Goleman, σελ.51-55, 2021)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΕ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΒΑΘΜΙΔΕΣ

3.1.1 Θεωρητικός Ορισμός επαγγελματικής ικανοποίησης

Πολλοί μελετητές έχουν προσπαθήσει να αποδώσουν έναν ορισμό για την επαγγελματική ικανοποίηση. Σύμφωνα με τους Cranny, Smith και Stone (1992) η εργασιακή ικανοποίηση είναι «το άθροισμα των συναισθηματικών αντιδράσεων που έχει το άτομο για την εργασία του ή αλλιώς η συναισθηματική διάσταση των στάσεων του για αυτή η οποία απορρέει από τη σύγκριση που κάνει ανάμεσα στα οφέλη που αποκομίζει και σε αυτά που θα επιθυμούσε να έχει». Το 1969 στο άρθρο του «Τι είναι η εργασιακή ικανοποίηση» ο Locke υποστηρίζει ότι «η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση στην οποία περιπίπτει το άτομο, όταν, έχοντας αποτιμήσει το έργο που προσφέρει στην εργασία του βρίσκει τις συνθήκες σύμφωνες προς τα αξιακά του πρότυπα. Αντίθετα, η εργασιακή δυσαρέσκεια είναι η δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει όταν υπάρχουν συγκρουσιακά και ασύμφωνα στοιχεία».

Οι Cranny et al.(1992) θεωρούν ότι όλοι οι ορισμοί που ενέχουν το συναίσθημα είναι επαρκείς για να περιγράψουν την επαγγελματική ικανοποίηση ωστόσο οι ίδιοι αναφέρουν ότι αυτή ταυτίζεται με την εργασιακή συμπεριφορά. Σύμφωνα με τον Howard M. Weiss (2002) οι ορισμοί που θέτουν την εργασιακή ικανοποίηση ως συναίσθημα συμβαδίζουν με τους ορισμούς που τη θέτουν ως συμπεριφορά. Στη θεωρία του Holland (1973, 1985) υποστηρίζεται ότι η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται με έξι τύπους προσωπικότητας: το ρεαλιστικό, το ερευνητικό, το καλλιτεχνικό, το κοινωνικό, το επιχειρησιακό και το συμβατικό. Εντούτοις, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο καθένας μπορεί να ορίσει το αντικείμενο της εργασίας που του δίνει τη μέγιστη ικανοποίηση είτε αφορά τον τομέα των συναισθημάτων είτε τον κοινωνικό είτε τον οικονομικό είτε θέματα συμπεριφοράς. Ο κάθε άνθρωπος καταφέρνει με τις δικές του δυνάμεις να φτάσει την επαγγελματική ικανοποίηση και να την ορίσει με όποιον τρόπο θέλει συμβατό με την οντότητα του.

3.1.2 Ικανοποίηση στην εργασία

Χωρίς αμφιβολία ο άνθρωπος παράγοντας έργο αποσκοπεί ώστε να λάβει τη μέγιστη ικανοποίηση και καταξίωση ως προς το αντικείμενο που έχει αποφασίσει να ασχοληθεί επαγγελματικά. Η επαγγελματική ικανοποίηση προσδίδει το αίσθημα της σταθερότητας, της προσωπικής ανάπτυξης και της καλής ψυχικής υγείας στην καθημερινότητα των ανθρώπων. Σε όποια βαθμίδα της κλίμακας και αν βρίσκεται κάποιος μέσα σε μια επιχείρηση, ο ίδιος αποζητά και προωθεί τον εαυτό του ώστε να φτάσει στο μέγιστο βαθμό ικανοποίησης.

Στα προηγούμενα κεφάλαια, αναλύσαμε τον ρόλο της Διοίκησης μέσα στον οργανισμό, τα στυλ ηγεσίας και το προφίλ ενός ηγέτη ή ενός μάνατζερ, αναλύσαμε τη σημαντικότητα της αλλαγής της εταιρικής κουλτούρας και τα στάδια της, παρατηρήσαμε τη διαμόρφωση ενός οράματος και τον τρόπο που επηρεάζει τους εργαζόμενους μέσα στην επιχείρηση και τέλος, είδαμε ενδεικτικά κάποιους τρόπους παρακίνησης τους με στόχο το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Όμως γιατί όλα αυτά που αναφέρθηκαν είναι τόσο σημαντικά στην εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών;

Μια επιχείρηση λειτουργεί αλυσιδωτά, δηλαδή κάθε τμήμα της συνδέεται αλληλένδετα μεταξύ των άλλων και επηρεάζει άμεσα την απόδοσή τους. Ξεκινώντας από τα ανώτερα κλιμάκια της Διοίκησης και φτάνοντας στους ανθρώπους της εξυπηρέτησης πελατών, που

αποτελούν τη «πρώτη γραμμή» αντιμετώπισης πελατών, παρατηρούμε ότι ο απώτερος σκοπός είναι η ικανοποίηση που λαμβάνουν όλοι από το έργο που παράγουν. Ο Kornhauser (1965) υποστήριξε ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με την ευτυχία του ατόμου και ότι υπάρχει μία θετική σχέση μεταξύ εργασιακής και εκτός εργασίας ικανοποίησης. Το άτομο μέσω των επαγγελματικών του επιτευγμάτων καλλιεργεί την κριτική σκέψη και τη φαντασία, επικεντρώνεται στην εύρεση νέων δεξιοτήτων και διευρύνει τις γνώσεις και τα ταλέντα του. Μέσα από την ικανοποίηση στην εργασία ενισχύεται το αίσθημα της προσφοράς και της υπερηφάνειας και το άτομο καταφέρνει να ανακαλύψει διαφορετικές πτυχές της προσωπικότητάς του.

Το ζήτημα της επαγγελματικής ικανοποίησης αποδίδει επίσης και οικονομικά οφέλη. Πιο συγκεκριμένα, η επαγγελματική ικανοποίηση έχει βρεθεί να συνδέεται με την παραγωγικότητα του εργαζομένου, την εργασιακή απουσία, την πρόθεση παραίτησης και την οργανωσιακή αγωγή, απόδοση και πρόθεση για παραμονή στη θέση εργασίας. Έτσι, για να ανταποκριθούν στον ανταγωνισμό και στις απαιτήσεις της αγοράς, οι επιχειρήσεις καταβάλλουν προσπάθεια ώστε να αυξήσουν την παραγωγικότητα διασφαλίζοντας, μεταξύ άλλων, την επαγγελματική ικανοποίηση του προσωπικού τους. (Böckerman & Ilmakunnas, 2012; Zelenski κ.α., 2008).

3.2 Παράγοντες ικανοποίησης εργαζομένων

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις ερευνούν συνεχώς τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να κατακτήσουν την αγορά και να επεκτείνουν το όνομα του «brand» τους κερδίζοντας φήμη. Ένας βασικός παράγοντας που παίζει καθοριστικό ρόλο στην υλοποίηση του παραπάνω οράματος είναι η σχέση της Διοίκησης της επιχείρησης με τους εργαζόμενους της και ο τρόπος που κρατά το ενδιαφέρον τους ενεργό. Υπάρχουν έξι παράγοντες που συμβάλλουν και επηρεάζουν τη λειτουργία των σχέσεων Διοίκησης - εργαζομένων και καθορίζουν τη συμπεριφορά και των δύο εταίρων. Παρακάτω παρατίθενται και εξετάζονται οι εξής παράγοντες ικανοποίησης εργαζομένων: η λειτουργία του «Employership», του «Enablement», του «Engagement», του «Change Management», του «Customer Focus» και του «Team Leadership».

Με αυτές τις λειτουργίες μια σύγχρονη επιχείρηση καταφέρνει να ελέγξει, να δημιουργήσει και να προσαρμόσει τη στρατηγική της ώστε να γίνει βιώσιμη και λειτουργική σε βάθος χρόνου. Η βιωσιμότητα μιας εταιρίας καθορίζεται από τον τρόπο που λειτουργούν και εργάζονται οι άνθρωποι της και ανάλογα με την ευχαρίστηση που αντλούν είναι περισσότερο αποδοτικοί και συνήθως αυτό εξετάζεται διεξάγοντας ετήσιες αξιολογήσεις ικανοποίησης. Κάθε απόφαση της Διοίκησης φέρει μια αντίδραση των εργαζομένων και με αυτόν τον τρόπο θα επηρεαστεί το αποτέλεσμα. Για αυτό εξετάζονται οι παρακάτω έξι παράγοντες που αφορούν και τις δύο πλευρές υπεύθυνες για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης.

3.2.1. Employership

Σκοπός των οργανισμών είναι να παρέχουν στους εργαζόμενους τους ένα περιβάλλον όπου θα νιώθουν αποδεκτοί και συνδεδεμένοι με την εταιρία και τους συναδέλφους τους. Αυτός ο σκοπός περικλείεται από τον όρο «employership» και δίνεται ιδιαίτερη έμφαση από τη Διοίκηση ώστε να επιτευχθεί η δημιουργία αισθήματος ασφάλειας ως προς τους εργαζόμενους με σκοπό τη μέγιστη απόδοσή τους. Για να επιτευχθεί ένας υψηλός βαθμός στο «employership», θα πρέπει το άτομο να αισθάνεται μέλος της εταιρίας, να είναι ευχαριστημένο και να του δίνονται αφορμές προς έμπνευση νέων ιδεών με αποτέλεσμα το ίδιο να φροντίζει την εταιρία. Μέσα από ένα τέτοιο περιβάλλον, αποδίδει καλύτερα και επιλέγει να μείνει στην εταιρία για μεγαλύτερη περίοδο επειδή παρακινείται ευχάριστα, νιώθει χρήσιμο

και αντλεί ευχαρίστηση από την καθημερινή του εργασία.

Για παράδειγμα, η συνεχής επικοινωνία μεταξύ της Διοίκησης με τους εργαζόμενους οργανώνοντας συχνά συναντήσεις είτε δια ζώσης είτε διαδικτυακά δείχνει το αίσθημα του ενδιαφέροντος και της συμμετοχής τους στα δρώμενα της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι ελεύθεροι να εκφραστούν και επικοινωνώντας τις ιδέες τους νιώθουν συνδεδεμένοι με την εταιρία και ενισχύουν την ομαδικότητα μεταξύ τους. Οι οργανωμένες και συχνές συναντήσεις ενισχύουν το αίσθημα ασφάλειας, συμμετοχής και αφοσίωσης και παρακινούν τους εργαζόμενους να μοιραστούν τους προβληματισμούς τους σχετικά με την καθημερινή τους εργασία ή ακόμη και με την πορεία της επιχείρησης. Για να νιώθει ο εργαζόμενος ασφάλεια και να αποδώσει στο μέγιστο με την παραγωγικότητά του χρειάζεται να είναι γνώστης της στρατηγικής της εταιρίας. Η Διοίκηση, επομένως, καθησυχάζει τις ομάδες ατόμων οργανώνοντας ενημερωτικές συναντήσεις όπου συζητάτε το όραμα της εταιρίας και η εξέλιξη του προσωπικού.

Σαν οροθεσία που δεν έχει ακριβής μετάφραση στην ελληνική γλώσσα, το «Employership» παρέχεται από τη Διοίκηση προς τους εργαζόμενους διότι είναι ο ρόλος της να διαμορφώσει ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας όπου οι ίδιοι θα θέλουν να ανήκουν. Η δράση της Διοίκησης σε αυτή την περίπτωση είναι να δημιουργήσει ευνοϊκές συνθήκες εργασίας μέσα από ένα φιλικό περιβάλλον όπου ο εργαζόμενος θα νιώθει ασφαλής να εξελίξει και να εκφράσει τις απόψεις και τις ιδέες τους και να βρει απήχηση μέσα από αυτές. Η Διοίκηση, πάρα ταύτα, σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να διατηρήσει τα όρια και να ισορροπήσει κάθε κατάσταση και αντίδραση που θα λάβει ώστε να γίνεται αντιληπτό στον εργαζόμενο ότι δεν αποφασίζει ο ίδιος την πορεία της εταιρίας αλλά είναι μέρος αυτής. Κάθε κίνδυνος αποφεύγεται εφόσον η Διοίκηση προωθεί τους σκεπτόμενους ανθρώπους να γίνουν δημιουργικοί και τους επικροτεί για την καθημερινή τους εργασία δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο το συναίσθημα της ικανοποίησης σε αυτούς.

3.2.2. Enablement

Ο όρος «Enablement» αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός απευθύνεται στις ανάγκες του εργαζόμενου ώστε να εργαστεί επαρκώς, ευχάριστα και να είναι παραγωγικός. Η επιχείρηση καλείται να υιοθετήσει διαδικασίες που διευκολύνουν τη λειτουργικότητα των εργαζομένων. Για παράδειγμα, μέσα από τη συνεχή εκπαίδευση των ατόμων επιτυγχάνεται ένα σεβαστό επίπεδο γνώσης που είναι ιδιαίτερα βοηθητικό και για την προσωπική τους εξέλιξη. Η γνώσεις είναι η αφορμή για νέες ιδέες και όταν εφοδιάζονται οι εργαζόμενοι με ένα τέτοιο όπλο μόνο επιτυχία μπορεί να επιτευχθεί.

Η εφαρμογή του «Enablement» έχει επιτυχία όταν χρησιμοποιούνται τα σωστά εργαλεία και ο εξοπλισμός. Ένας εργαζόμενος, για παράδειγμα, γίνεται παραγωγικός όταν κατανοεί το λογισμικό που χρησιμοποιεί και μπορεί να ακολουθήσει με ευκολία τις διαδικασίες της εταιρίας. Ακόμη και στην εποχή μας, υπάρχουν αρκετοί άνθρωποι που δεν είναι εξοικειωμένοι με τη χρήση της τεχνολογίας και γίνονται μη λειτουργικοί στην καθημερινότητά τους. Καλείται, επομένως, η Διοίκηση να παρέχει επαρκής εκπαίδευση στους εργαζομένους ώστε να χρησιμοποιούν στο μέγιστο βαθμό ευκολίας το λογισμικό και τις τεχνολογίες της εταιρίας διότι κάτι τέτοιο επιφέρει μεγαλύτερη παραγωγικότητα. Με την ορολογία του «Enablement» βλέπουμε πάλι τη θέση της Διοίκησης απέναντι στους εργαζομένους της με σκοπό να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες ώστε να ακολουθούνται οι διαδικασίες με σωστό και εύκολο τρόπο. Η εκπαίδευση και η εξοικείωση με την τεχνολογία είναι δύο χρήσιμα εργαλεία με τα οποία μπορούν οι επιχειρήσεις να εφοδιάσουν τους εργαζομένους τους και να τους καλύπτουν τις ανάγκες μάθησης διότι έτσι διαμορφώνεται και ένα ευχάριστο περιβάλλον για αυτούς.

Οργανώνοντας σεμινάρια εξειδίκευσης ή ακόμη και εκμάθησης νέων γλωσσών για τους

εργαζόμενους, οι ίδιοι εφοδιάζονται με γνώσεις που μπορούν να μετατραπούν σε λειτουργικές λύσεις για τα θέματα της επιχείρησης και δημιουργείται το αίσθημα ότι νιώθουν χρήσιμοι εξελίσσοντας την καθημερινή τους εργασία. Λαμβάνουν γνώσεις που έχουν επιλέξει οι ίδιοι θεωρώντας ότι είναι μέρος της προσωπικής τους εξέλιξης. Ένας εργαζόμενος αποζητά την εξέλιξη μέσα από την εργασία του διότι με αυτό τον τρόπο δίνει νόημα στην καθημερινότητα που έχει επιλέξει ο ίδιος να ζει. Εάν συμβάλλει η Διοίκηση στον τρόπο που ο εργαζόμενος βρίσκει ευκαιρία να εξελιχθεί τότε έχει επιτύχει το μεγαλύτερο ποσοστό αφοσίωσης του προς αυτήν γιατί του έχει ικανοποιήσει μια σημαντική ανάγκη, αυτή της εκμάθησης καινούργιων δεξιοτήτων.

Παρατηρούμε ότι οι έννοιες «Enablement» και «Employership» είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τις κινήσεις της Διοίκησης προς τους εργαζόμενους και διαμορφώνουν κατά μια έννοια την εικόνα της προς αυτούς. Φροντίζοντας το προσωπικό της η εταιρία δείχνει τη φροντίδα της και σε αντάλλαγμα λαμβάνει αφοσίωση από αυτό, πάντα εφόσον διαθέτει επαρκείς πόρους για την υλοποίηση της κάθε διαδικασίας ή διαμορφώνοντας αντίστοιχα τις διαδικασίες με βάση τους διαθέσιμους πόρους της. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι εργαζόμενοι να είναι αφοσιωμένοι και πιστοί απέναντι στη Διοίκηση διότι έτσι επιτυγχάνεται η επιτυχία του οργανισμού.

3.2.3. Engagement

Χρησιμοποιώντας τον όρο «Engagement» η εταιρία προσπαθεί να φτιάξει μια εικόνα ως προς την αποδοτικότητα των ατόμων, εάν αντλούν ευχαρίστηση από την εργασία τους και νιώθουν συνδεδεμένοι με αυτή. Εδώ βλέπουμε την πλευρά του κάθε εργαζόμενου και τι προσφέρει ο ίδιος στην εταιρία σε καθημερινή βάση. Ανάλογα με τον βαθμό σύνδεσης που έχει αναπτύξει με την εταιρία και το αντικείμενό του έχουμε και τα αντίστοιχα αποτελέσματα. Σκοπός είναι η καθημερινή εργασία να του παρέχει αφορμές για έμπνευση και ένα περιβάλλον όπου δουλεύει ενεργητικά. Το «Engagement» συνήθως μετριέται από τις ετήσιες αξιολογήσεις που διεξάγει η κάθε εταιρία και εκεί δημιουργείται η εικόνα των ευχαριστημένων ομάδων και οι προτάσεις βελτίωσης.

Οι άνθρωποι θέλουν η εργασία τους να έχει νόημα και να ανταμείβεται, να είναι περήφανοι για αυτή τους την επιλογή και να νιώθουν ότι εφάπτουν στον οργανισμό. Μπορούν να δώσουν πολλά περισσότερα όταν αγαπούν το αντικείμενο εργασίας τους και τον χώρο που εργάζονται. Για παράδειγμα, όταν εκλαμβάνουν επιβράβευση από τη Διοίκηση για καινοτόμες ιδέες που φέρνουν στην επιφάνεια τότε δημιουργείται το αίσθημα ικανοποίησης και αναγνωρίζεται η ανταπόκριση που εκλαμβάνουν και το ενδιαφέρον από την εταιρία. Αναγνωρίζεται η προσπάθεια που κατέβαλλε ο καθένας τους και ενισχύονται οι δεσμοί μεταξύ Διοίκησης - εργαζόμενων με αποτέλεσμα να προσπαθούν αδιάκοπα για βελτιώσεις. Το «Engagement» αποτελεί βασικό συστατικό επιτυχίας της εκάστοτε εταιρίας και δεν αρκεί μόνο μια χρηματική επιβράβευση για να επιτευχθεί. Εδώ στοχεύουν στα συναισθήματα και στη συμπεριφορά που δίνει ο εργαζόμενος προς την εταιρία που τον απασχολεί με σκοπό να εξελιχθεί και ο ίδιος προσωπικά. Σημαντικό ρόλο παίζει η καλή επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της εταιρίας ώστε να διατηρηθεί σε καλό επίπεδο το «Engagement» και να τονωθεί η αφοσίωση των εργαζομένων.

Το αποτέλεσμα του «Engagement» θα μας πει τον βαθμό που ο εργαζόμενος είναι ενθουσιασμένος με τη εργασία του και πόσο συνδεδεμένος νιώθει με την εταιρία. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να επιτευχθεί αυτό, όπως η καλή επικοινωνία που προαναφέρθηκε, οι χρηματικές αμοιβές σε μορφή «bonus», οι προαγωγές, η σωστή ενημέρωση των εργαζομένων για τα δρώμενα της εταιρίας ή ακόμη βραβεία καλύτερης απόδοσης όπου ο εργαζόμενος μπαίνει στη διαδικασία ανταγωνισμού μέσω ευγενούς άμιλλας. Οι εργαζόμενοι που νιώθουν συνδεδεμένοι με την εταιρία θεωρούν ότι η εργασία τους έχει νόημα και αναγνωρίζουν το ενδιαφέρον της Διοίκησης προς αυτούς, ξέρουν τον ρόλο τους και το αντικείμενο εργασίας

τους, κινητοποιούνται προς την επιτυχία και δεν επαναπαύονται και συνεχώς προσπαθούν για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. (<https://www.investopedia.com/terms/e/employee-engagement.asp>)

3.2.4. Change management

Στη σημερινή εποχή κάθε εταιρία έρχεται αντιμέτωπη με την αλλαγή και καλείται να διαμορφώσει την εταιρική της κουλτούρα σύμφωνα με τα νέα μοντέλα εργασίας. Βασικό στοιχείο μέτρησης της αποδοτικότητας αποτελεί και το «Change Management» και ο βαθμός που η εταιρία έχει καταφέρει να το αναπτύξει. Αποτελεί έναν συνδυασμό προετοιμασίας της αλλαγής και προσαρμοστικότητας σε αυτήν. Το «Change Management» αφορά τον βαθμό που η εταιρία προετοιμάζει, ενημερώνει και παρακινεί τους εργαζόμενους να υιοθετήσουν τις μελλοντικές αλλαγές και να προσαρμοστούν ομαλά σε αυτές.

Για παράδειγμα, μια αλλαγή που έχει γίνει υποχρεωτική για όλες τις επιχειρήσεις είναι η εξέλιξη των τεχνολογικών τους μέσων. Η εταιρία είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία, τη σχεδίαση και την υλοποίηση των τεχνολογικών επιτευγμάτων της και παράλληλα για την εκπαίδευση των εργαζομένων ώστε να γίνουν χρηστικοί με τα νέα εργαλεία που θα έχουν στη διάθεση τους. Κάθε χρόνο θα πρέπει να αξιολογείται ο οργανισμός στον βαθμό που έχει καταφέρει να υλοποιήσει τις αλλαγές που έχει επιλέξει να φέρει και στον βαθμό που έχουν συμμορφωθεί οι εργαζόμενοι σε αυτές.

Η Διοίκηση είναι υπεύθυνη ώστε να διαμορφώσει μια διαφορετική εταιρική κουλτούρα που θα είναι κατανοητή στους εργαζόμενους, θα προωθεί την επικοινωνία και τη συνεργασία και θα δημιουργεί ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας. Όταν ενθαρρύνεται ο εργαζόμενος να δεχθεί και να προσαρμοστεί στην αλλαγή τότε καταλαβαίνει τον σκοπό και τις προσδοκίες της Διοίκησης. Για να επιτευχθεί η αλλαγή χρειάζονται αρκετές διοικητικές γνώσεις από τα στελέχη της Διοίκησης και η διαμόρφωση ενός σταθερού, επιτεύξιμου οράματος. Για να επιτευχθεί ένα καλό ποσοστό απόδοσης στο «Change Management» θα πρέπει να αντιμετωπιστούν εμπόδια όπως η ανεπαρκής διοικητικές ικανότητες, ανεπαρκής υποστήριξη από την ανώτερη Διοίκηση, έλλειψη οράματος, μεσαίο μάνατζμεντ, ανεπαρκής επικοινωνία, έλλειψη προσαρμοστικότητας στην καινούργια κουλτούρα, περιορισμένοι πόροι και βραχυπρόθεσμη προοπτική. (Μπουραντάς, σελ. 702, 2015)

Οι κύριες παράμετροι του μοντέλου «Change Management» αφορά τον συνολικό μετασχηματισμό, την υλοποίηση του οράματος, τις αλλαγές σε κάθε επιμέρους στοιχείο οργάνωσης και την υλοποίησή τους. Ο συνολικός μετασχηματισμός της εταιρίας υποστηρίζεται από ένα καλοφτιαγμένο όραμα με σκοπό την κινητοποίηση των εργαζομένων και προϋποθέτει ότι εκφράζει τις ατομικές και ομαδικές τους ανησυχίες ενώ παράλληλα τους παρέχει ασφάλεια ώστε να εξελιχθούν και ενισχύει την εμπιστοσύνη που έχουν προς τη Διοίκηση. Η υλοποίηση του οράματος αφορά αλλαγές που γίνονται στην οργάνωση, τη δομή, τα συστήματα, τη στρατηγική και τη βασική κουλτούρα και όσο πιο κοντά στον εργαζόμενο διαμορφώνονται τόσο μεγαλύτερο ποσοστό επιτυχίας θα έχουν. Ο σκοπός της αλλαγής είναι να καλυτερέψει τις εκάστοτε συνθήκες, να δημιουργήσει νέα πνοή και νέους χώρους δυνατοτήτων, να δημιουργήσει προοπτικές και προσδοκίες στους εργαζόμενους της και για αυτό τον λόγο είναι μετρήσιμο εργαλείο απόδοσης από την πλευρά της Διοίκησης, ώστε να έχει μια ακριβής εικόνα για την πορεία της εξέλιξης της μελλοντικά. (Μπουραντάς, σελ. 713, 2015)

3.2.5. Customer focus

Μετρώντας το «Customer Focus» μια επιχείριση μπορεί να ταυτοποιεί τα «θέλω» και τις απαιτήσεις των πελατών και τον βαθμό όπου οι υπάλληλοι δίνουν προτεραιότητα στις ανάγκες αυτών με σκοπό να κρατήσουν το επίπεδο ευχαρίστησης υψηλό. Το «Customer Focus» είναι

μια στρατηγική διαδικασία από πλευράς εταιρίας με σκοπό να ωθήσει τους εργαζόμενους ώστε να καλύπτουν αποτελεσματικά τις ανάγκες των πελατών και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες τους. Η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται από το επίπεδο του «Customer Focus» που μπορεί να φτάσει ετησίως με αποτέλεσμα τον ικανοποιημένο πελάτη και με αυτό τον τρόπο αυξάνει τα επίπεδα ανταγωνιστικότητας στην αγορά.

Κατανοώντας τις ανάγκες του πελάτη και διαμορφώνοντας τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες κατάλληλα προς αυτόν, η εταιρία μέσω των εργαζομένων της έχει την ευκαιρία να επιτύχει και να επεκταθεί στην αγορά. Δεν αφορά μόνο την πλευρά των πελατών αλλά και τον βαθμό που ο εργαζόμενος γνωρίζει το αντικείμενό του και το επικοινωνεί. Για παράδειγμα, εάν η εταιρία φροντίσει να παρέχει σωστή και άμεση εξυπηρέτηση στους πελάτες της με αυτό τον τρόπο έχει κερδίσει το ενδιαφέρον τους. Ο πελάτης νιώθει ασφαλής όταν στην περίπτωση που χρειαστεί βοήθεια βρει άμεση ανταπόκριση και από την πλευρά του ο εργαζόμενος όντας ευχαριστημένος στο περιβάλλον εργασίας του επικοινωνεί στο μέγιστο βαθμό για να καλύψει τις ανάγκες του. Παρατηρούμε, λοιπόν, μια άρρηκτα συνδεδεμένη σχέση Διοίκησης – εργαζόμενου - πελάτη μέσω της αξιολόγησης του «Customer Focus».

Το «Customer Focus» επιτυγχάνεται και με άλλους τρόπους όπως είναι η ειλικρίνεια που διακρίνεται στις καμπάνιες μάρκετινγκ που διεξάγει η εταιρία, η διαφορά τιμής και η ποιότητα μεταξύ των προϊόντων ή υπηρεσιών που παρέχει σε σχέση με άλλες ανταγωνιστικές εταιρίες και ο κύκλος των πωλήσεων της ανά περίοδο. (<https://www.zendesk.com/au/blog/what-is-customer-focus/>) Αποτελεί το θεμέλιο της αφοσίωσης των πελατών για την ίδια την επιχείρηση και είναι η απόδειξη ότι οι εργαζόμενοι λειτουργούν εύρυθμα μέσα σε αυτήν. Ενθαρρύνοντας τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της εταιρίας και ακούγοντας τις ανάγκες των πελατών μέσω των αξιολογήσεων που δίνουν διαμορφώνεται η ποιότητα στο προϊόν ή στην υπηρεσία που παρέχει η επιχείρηση και χτίζονται σταθερές βάσεις ως προς τη μακροχρόνια επιτυχία της.

3.2.6. Team leadership

Με την τμηματοποίηση της εταιρίας διαμορφώνονται διάφορες ηγετικές θέσεις που παίζουν με τη σειρά τους καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία της. Μια από αυτές τις θέσεις αφορά το «Team Leadership» όπου εδώ ορίζονται υπεύθυνοι μικρότερων ομάδων ώστε να εξασφαλιστεί η σωστή λειτουργία του στρατηγικού σχεδιασμού. Εδώ αξιολογεί ο εργαζόμενος την απόδοση του «Leader» της ομάδας του και κατ' επέκταση τη συμπεριφορά της Διοίκησης προς αυτόν και τανάπαλιν.

Ο πρωταρχικός σκοπός ενός leader είναι να προωθή ξεκάθαρη καθοδήγηση με καθαρό όραμα στην ομάδα του, ενώ ταυτόχρονα να παρακινεί και να ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας προς τη μέγιστη παραγωγικότητα. Αποτελεί ο ίδιος παράδειγμα προς μίμηση για την ομάδα και προωθεί την επικοινωνία ως θεμέλιο λίθο συγκρότησης και λειτουργίας. Στις σύγχρονες εργασιακές απαιτήσεις, οι «leaders» που μπορούν να βοηθήσουν την ομάδα τους να αναπτυχθεί είναι εκείνοι που προσπαθούν να παρακινήσουν τη δημιουργικότητα των εργαζομένων ώστε να διευκολύνουν την απόδοσή τους. Όταν τα μέλη της ομάδας είναι ικανοποιημένα από τον «leader» τους ο οποίος με τη σειρά του έχει κερδίσει την αφοσίωση και την εμπιστοσύνη τους, τότε επιτυγχάνεται η ευημερία μέσα στην επιχείρηση.

Ο δημιουργικός «Leader» είναι θεμέλιος λίθος για να λειτουργήσει σωστά η ομάδα. Χρειάζεται να επιδεικνύει υπομονή και επιμονή ώστε να ανταπεξέρχεται τυχόν εντάσεις μέσα στην ομάδα, χρειάζεται να προωθή την επικοινωνία, να διορθώνει τα λάθη και να επιβραβεύει νέες ιδέες των εργαζομένων και να στηρίζει τη συνεχή εκπαίδευση τους στο αντικείμενο τους. Εκπαιδευοντας σωστά έναν εργαζόμενο θα έχει σίγουρα καλύτερη απόδοση και θα μπορεί να καθοδηγήσει έπειτα και ο ίδιος τυχόν νέα άτομα που προστίθενται στην ομάδα. Ο «Leader» είναι υπεύθυνος ώστε να επικρατεί ομαλό κλίμα μεταξύ των μελών της ομάδας και

να διατηρείται η ευημερία μέσα στην εταιρία. Αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων και για να υπάρξουν σταθεροί δεσμοί μεταξύ των δύο εταίρων θα πρέπει ο ίδιος να μεταφέρει με ομαλό και σαφή τρόπο την εικόνα που εκλαμβάνει και από τους δύο. Η αφοσίωση και η αναγνώριση του «Team Leader» από τους εργαζόμενους είναι συναφή με αυτή της Διοίκησης αλλά δεν την αντικαθιστά με βάση το οργανόγραμμα κάθε εταιρίας.

Β' ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ, ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

«Αυτός που θέλει να είναι σταθερά ευτυχισμένος πρέπει να αλλάζει συχνά»,
Κομφούκιος

4.1 Αναγκαιότητα έρευνας, σκοπός και επιμέρους στόχοι

Οι ανάγκες της σημερινής εποχής προωθούν τις σύγχρονες επιχειρήσεις ώστε να αλλάξουν ριζικά τον τρόπο λειτουργίας τους και κατ' επέκταση τις μεθόδους τους. Αφετηρία κάθε αλλαγής αποτελούν οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και της Διοίκησης και το επίπεδο ευχαρίστησης που αντλούν από την καθημερινή τους εργασία. Σκοπός και των δύο μερών είναι η εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού, η διατήρηση της φήμης μέσω των ευχαριστημένων πελατών και το κέρδος που αποβλέπουν να έχουν μέσω της επιτυχίας. Μια εταιρία είναι ένας ζωντανός οργανισμός, μια μικρογραφία της κοινωνίας που λειτουργεί με δικούς της κανόνες άγραφους και μη. Η Διοίκηση που την εκπροσωπεί είναι υπεύθυνη για την εικόνα της ώστε να καλλιεργήσει την εμπιστοσύνη και το αίσθημα ομάδας στους εργαζόμενους της. Με τη σειρά τους και εκείνοι θα πρέπει να διατηρούν τη σταθερότητα και την ανοδική τους πορεία σε κάθε ζήτημα που τους ανατίθεται.

Η πανδημία άλλαξε το σκηνικό στον επαγγελματικό τομέα απαιτώντας από τις επιχειρήσεις να λειτουργούν με πλέον διαφορετικό και δύσκολο τρόπο για τα μέχρι τότε δεδομένα τους. Επιτάσσει τη δημιουργία ψηφιακών τεχνολογιών που αντικαθιστούν πολλά ανθρώπινα μέσα, αποζητά την εξέλιξη οραμάτων για τις επιχειρήσεις, όπου άμεσα επηρεάζονται και οι σχέσεις μεταξύ Διοίκησης - εργαζομένων και πλέον εγκαθιδρύει μια περίοδο αλλαγής που αποσκοπεί στη μονιμότητα των πολύπλοκων μεθόδων και τη σταθεροποίηση των νέων εξελιγμένων τεχνολογιών στην καθημερινή εργασία.

Πολλές επιχειρήσεις δυσκολεύονται να ανταπεξέλθουν στις καινούργιες συνθήκες για διάφορους λόγους όπως για παράδειγμα οικονομικούς, ενώ άλλες καλωσορίζουν και ευδαιμονούν τα νέα μοντέλα εργασίας. Η έρευνα που παρουσιάζεται κάτωθι έχει στόχο να αναδείξει τον τρόπο που έχουν διαμορφωθεί οι οργανισμοί στο παρόν, δηλαδή μέσα στην περίοδο της αλλαγής, και πως βιώνουν οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως βαθμίδας τις πλέον εργασιακές τους συνθήκες. Μέσα από την έρευνα θα κατανοήσουμε καλύτερα την εικόνα που έχει σχηματιστεί μεταξύ παλιάς και νέας Διοίκησης, κατά πόσο τα διοικητικά στελέχη έχουν αποδεχθεί και λειτουργούν με τη νέα κατάσταση και κατά πόσο βοηθούν τους εργαζόμενους τους ώστε να μεταβούν ομαλά στις νέες συνθήκες.

Τέλος, ως έμμεσος στόχος θα μπορούσε να θεωρηθεί η κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή γενικά, ώστε να μπορεί η κάθε Διοίκηση στο μέλλον να παρέμβει και να βελτιώσει τις πρακτικές της.

4.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται είναι τα εξής:

- Πώς ορίζει ο εργαζόμενος τη σχέση μεταξύ αυτού και της Διοίκησης και ποια εικόνα σχηματίζει για τον προϊστάμενο του;

- Αντλεί ευχαρίστηση από την καθημερινή του εργασία και αν όχι θεωρεί ότι μπορεί να αλλάξει την κατάσταση;
- Αντιλαμβάνεται το όραμα του οργανισμού και αποσκοπεί στην εξέλιξη του είτε είναι σε δημόσιο, ιδιωτικό ή μικτό οργανισμό;

4.3 Δείγμα

Στην έρευνα, έλαβαν μέρος συνολικά 52 ενεργοί επαγγελματίες διαφόρων κλάδων από Περιφέρειες της Αττικής, με την πλειονότητα να αποτελείται από γυναίκες, ηλικίας από 26 έως 35 ετών, κατόχους Μεταπτυχιακών σπουδών, έχοντας προϋπηρεσία από 0 έως 10 έτη. Το δείγμα είναι ισορροπημένο, καθώς δόθηκε έμφαση να συμμετέχουν εξίσου επαγγελματίες διαφόρων ηλικιών και οικογενειακών καταστάσεων εργαζόμενοι σε δημόσιους (ποσοστό 9,62%), ιδιωτικούς (ποσοστό 84,7%) ή μικτούς (ποσοστό 5,77%) οργανισμούς με διαφορετικό εκπαιδευτικό υπόβαθρο. Το δείγμα κοινοποιήθηκε σε ηλεκτρονική μορφή σε διάφορα μέσα κοινωνικής δικτύωσης όπως το Facebook, Linkedin, Instagram κλπ. όπου μπορούσε να συμμετέχει ένα ευρύ κοινό και στάλθηκε σε προσωπικούς λογαριασμούς μέσω e-mail έπειτα από τηλεφωνική ή γραπτή επικοινωνία με τη σύμφωνη γνώμη των ερωτώμενων.

4.4 Ερωτηματολόγιο έρευνας

Για τους σκοπούς της έρευνας έγινε χρήση ερωτηματολογίου 2 κεφαλαίων, όπου στο πρώτο παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Στο δεύτερο μέρος, εξετάζεται ο τρόπος που βλέπουν οι ερωτώμενοι την καθημερινή τους εργασία ασχέτως βαθμού, τον τρόπο από αντιμετώπιζουν τη σχέση τους με τη Διοίκηση και το όραμα του οργανισμού για τον οποίο εργάζονται και κατά πόσο είναι διατεθειμένοι να υποδεχτούν την αλλαγή σε εργασιακό επίπεδο. Το πρώτο κεφάλαιο του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει 6 ερωτήσεις κλειστού τύπου που αφορούν δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, ενώ το δεύτερο αποτελείται από 7 ερωτήσεις τύπου Likert με την πενταβάθμια κλίμακα των απαντήσεων να είναι πεντάβαθμη και να εκτείνεται από το «καθόλου» έως το «πάρα πολύ» (καθόλου – λίγο – αρκετά – πολύ – πάρα πολύ) και 3 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, όπου σε καθεμία υπάρχουν από 1 έως 9 εναλλακτικές επιλογές.

4.5 Συλλογή δεδομένων

Ο διαμοιρασμός του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε αυστηρά και μόνο σε ηλεκτρονική μορφή. Έπειτα από τηλεφωνική ή γραπτή επικοινωνία με τους συμμετέχοντες το δείγμα στάλθηκε σε προσωπικούς λογαριασμούς τους μέσω «e-mail». Επίσης, κοινοποιήθηκε μέσα από τον προσωπικό μου λογαριασμό σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης όπως «Facebook, Linkedin, Instagram κλπ.» ώστε να συμμετέχουν περισσότεροι ερωτώμενοι με δική τους πρωτοβουλία. Οι ερωτηθέντες ενημερώθηκαν για τους σκοπούς της έρευνας και τον λόγο διεξαγωγής της, καθώς και για τον εκτιμώμενο χρόνο συμπλήρωσης. Επιπλέον, έγινε σαφές πως η έρευνα έχει εθελοντική μορφή και πως οι απαντήσεις και η ταυτότητα των συμμετεχόντων θα παραμείνουν ανώνυμες. Τέλος, να επισημανθεί πως τηρήθηκαν όλα τα κατάλληλα μέτρα προφύλαξης λόγω του Covid-19.

4.6 Ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS v.28. Για

την περιγραφή όλων των μεταβλητών του ερωτηματολογίου, υπολογίστηκαν συχνότητες, ποσοστά, μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις. Όλα τα παραπάνω, παρουσιάζονται μέσα από πίνακες και γραφήματα που δημιουργήθηκαν στο SPSS όσο και στο Microsoft Excel.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύεται το σύνολο των μεταβλητών του ερωτηματολογίου, μέσα από δύο ενότητες. Η πρώτη αναφέρεται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων επαγγελματιών διαφόρων κλάδων και η δεύτερη απαντά στους σκοπούς του ερωτηματολογίου, δηλαδή την ανάδειξη της σχέσης Διοίκησης - εργαζομένων την περίοδο των αλλαγών.

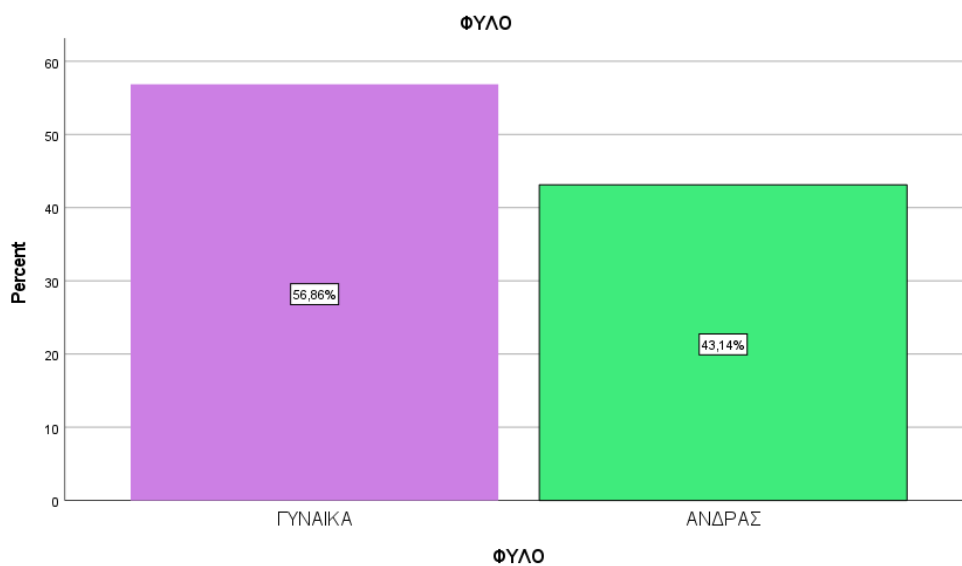
5.2 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Στην παρούσα ενότητα, παρατίθενται τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων. Στον πρώτο Πίνακα 1 και Γράφημα 1 της περιγραφικής στατιστικής, παρουσιάζεται το φύλο των ερωτηθέντων. Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε πως το 56,9% του δείγματος καλύπτεται από γυναίκες, ενώ το 43,1% από άνδρες.

Πίνακας 1: Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative percent
Valid	ΓΥΝΑΙΚΑ	29	36,7	56,9	56,9
	ΑΝΔΡΑΣ	22	27,8	43,1	100,0
	Total	51	64,6	100,0	
Missing	System	28	35,4		
Total		79	100,0		

Γράφημα 1: Φύλο

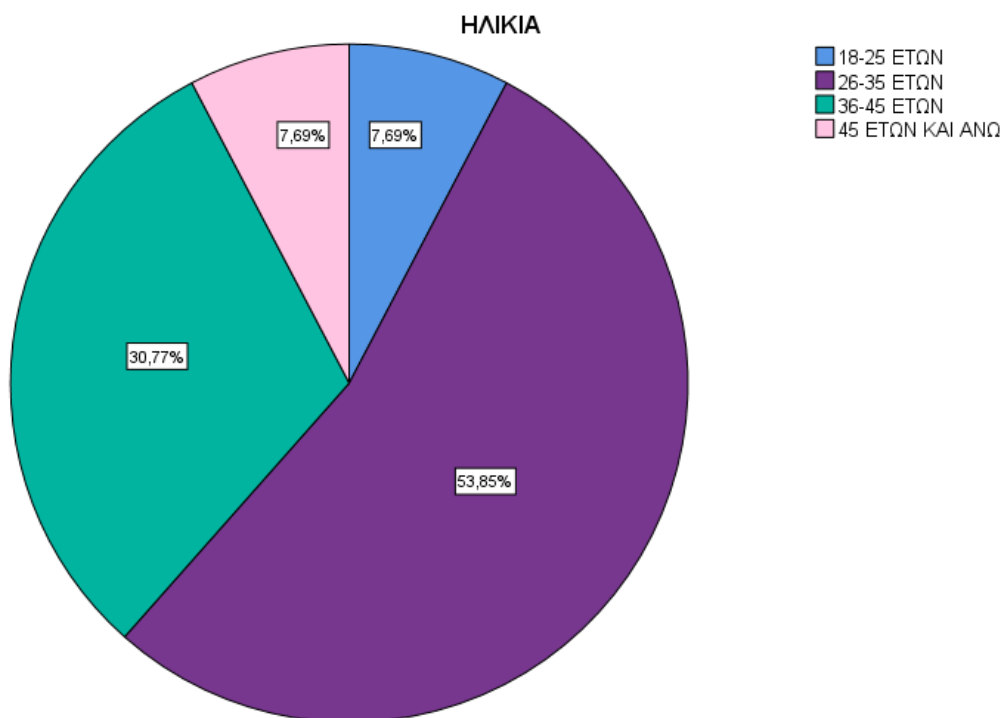


Συνεχίζοντας, στον Πίνακα 2 και Γράφημα 2, έγινε σαφές πως το 7,7% των συμμετεχόντων έχει ηλικία από 18 έως 25 ετών, το 53,8% καταλαμβάνεται από άτομα ηλικίας 26 έως 35 ετών, το 30,8% από άτομα ηλικίας 36 έως 45 ετών και τέλος, το υπόλοιπο 7,7% ανήκει σε εκείνους που έχουν ηλικία από 45 ετών και άνω.

Πίνακας 2: Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25 ΕΤΩΝ	4	5,1	7,7	7,7
	26-35 ΕΤΩΝ	28	35,4	53,8	61,5
	36-45 ΕΤΩΝ	16	20,3	30,8	92,3
	45 ΕΤΩΝ ΚΑΙ ΑΝΩ	4	5,1	7,7	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 2: Ηλικία

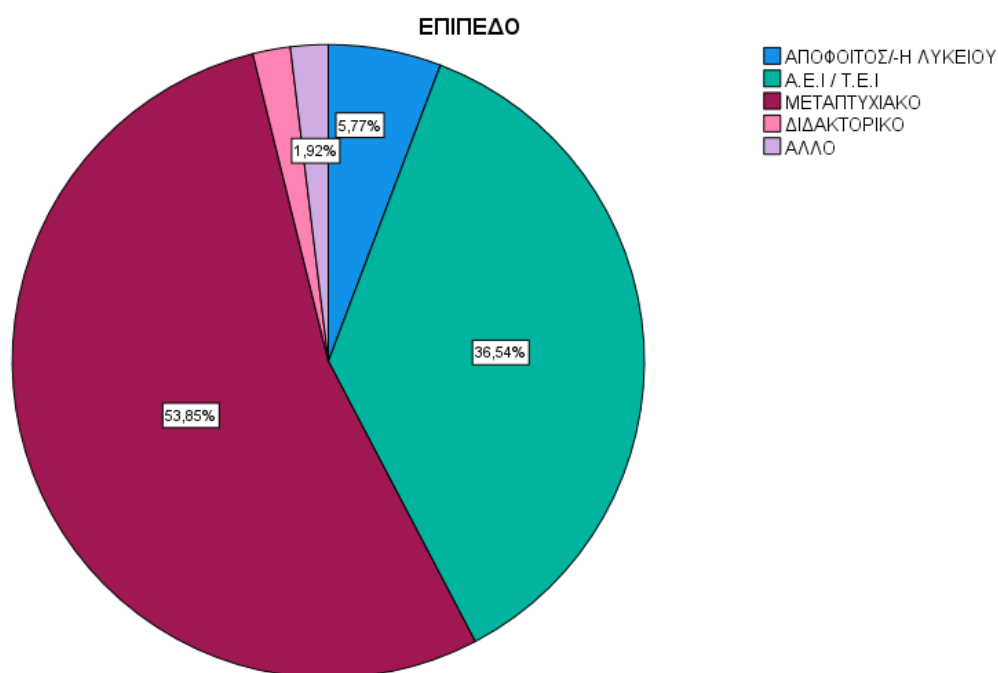


Μέσω του Πίνακα 3 και Γραφήματος 3, αντλούνται πληροφορίες σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων. Πιο αναλυτικά, το 5,8% του συνόλου αποτελείται από αποφοίτους Λυκείου, το 36,5% από απόφοιτους Α.Ε.Ι / Τ.Ε.Ι, το 53,8% από κατόχους μεταπτυχιακών σπουδών, το 1,9% από κατόχους διδακτορικών σπουδών και τέλος, το 1,9% από κατόχους διαφορετικών τίτλων.

Πίνακας 3: Εκπαιδευτικό Επίπεδο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ/-Η ΛΥΚΕΙΟΥ	3	3,8	5,8	5,8
	Α.Ε.Ι / Τ.Ε.Ι	19	24,1	36,5	42,3
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	28	35,4	53,8	96,2
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	1	1,3	1,9	98,1
	ΑΛΛΟ	1	1,3	1,9	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
	Total	79	100,0		

Γράφημα 3: Εκπαιδευτικό Επίπεδο

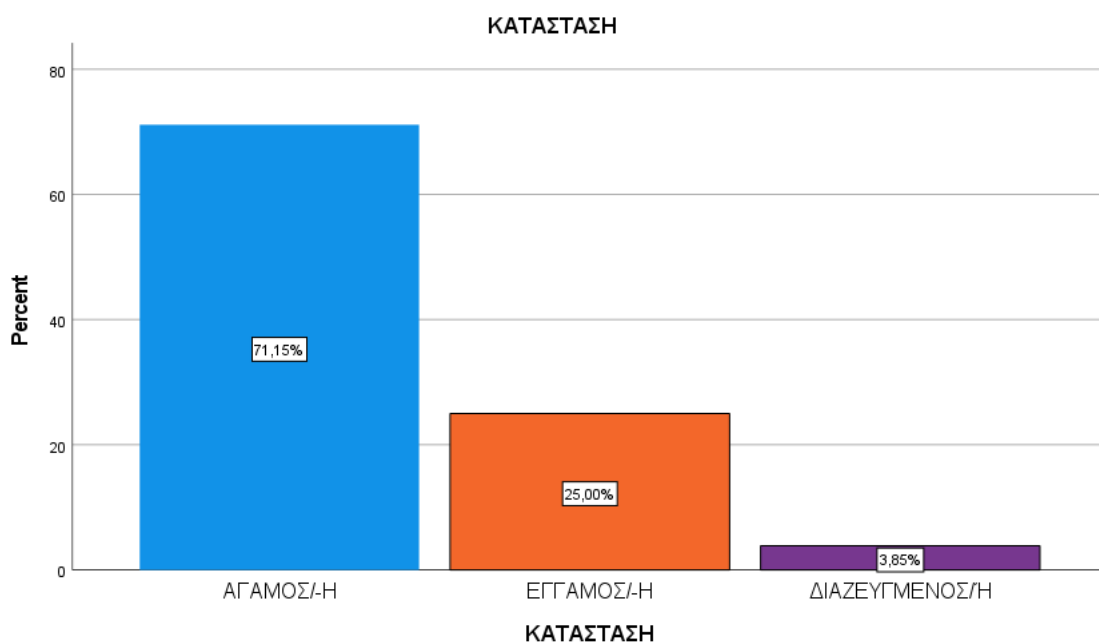


Στον Πίνακα 4 και Γράφημα 4 φαίνεται η οικογενειακή κατάσταση των ερωτώμενων. Παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετεχόντων 71,2% είναι άγαμοι, ενώ το 25% έγγαμοι. Μόλις σε ποσοστό 3,8% συναντάμε τους διαζευγμένους.

Πίνακας 4: Οικογενειακή Κατάσταση

		Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΓΑΜΟΣ/-Η	37	46,8	71,2	71,2
	ΕΓΓΑΜΟΣ/-Η	13	16,5	25,0	96,2
	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ /Η	2	2,5	3,8	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 4: Οικογενειακή Κατάσταση

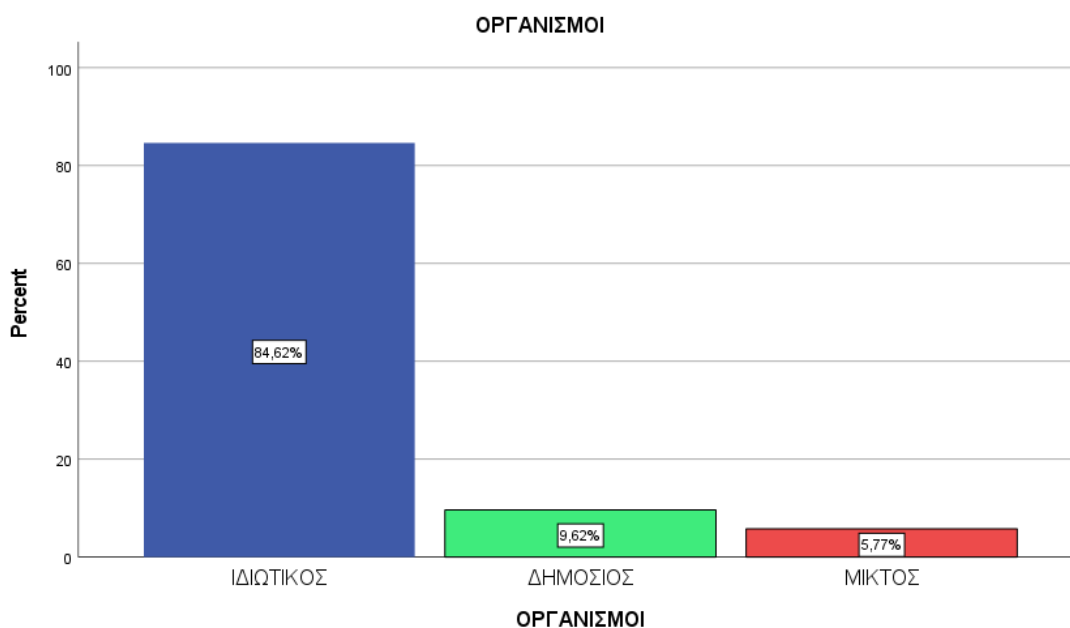


Στον Πίνακα 5 και Γράφημα 5 παρατηρούμε το είδος του οργανισμού που εργάζεται κάθε ερωτώμενος. Σε ποσοστό 84,6% οι συμμετέχοντες εργάζονται σε ιδιωτικό οργανισμό, ενώ σε ποσοστό 9,6% σε δημόσιο και 5,8% σε μικτό αντίστοιχα.

Πίνακας 5: Είδη οργανισμού

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ	44	55,7	84,6	84,6
	ΔΗΜΟΣΙΟ	5	6,3	9,6	94,2
	Σ				
	ΜΙΚΤΟΣ	3	3,8	5,8	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 5: Είδη οργανισμού

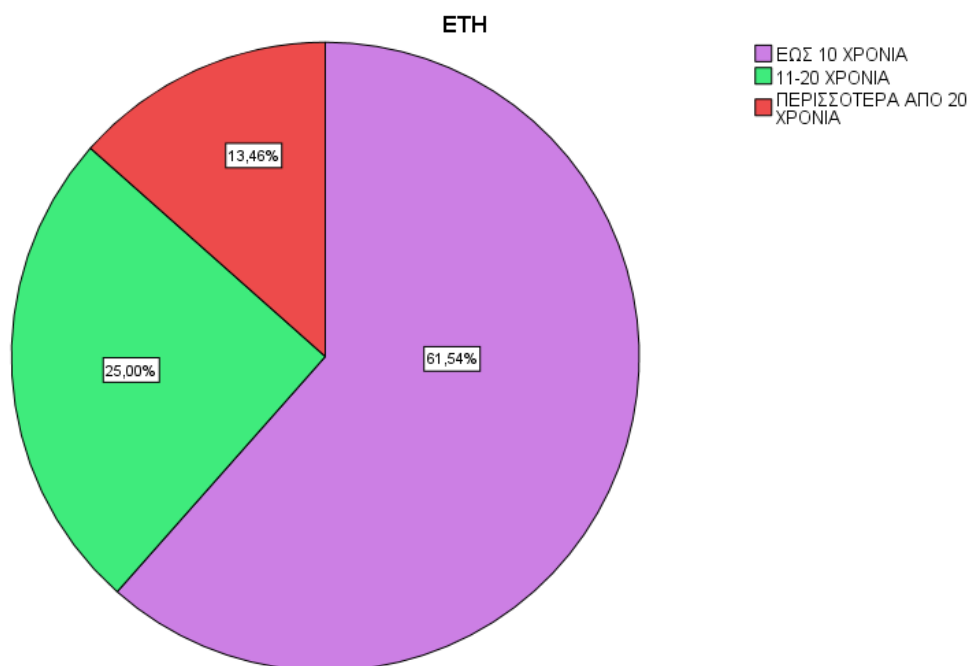


Κλείνοντας με τα δημογραφικά στοιχεία, παρουσιάζονται τελευταία τα έτη προϋπηρεσίας των ερωτώμενων σε ποσοστά στον Πίνακα 6 και Γράφημα 6. Παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό σε μόλις 61,5% έχουν προϋπηρεσία από 0 έως 10 έτη, ενώ το 25% έχουν εμπειρία από 11 έως 20 έτη. Τέλος, το 13,5% έχουν περισσότερα από 20 χρόνια προϋπηρεσίας στον επαγγελματικό τους βίο.

Πίνακας 6: Έτη Προϋπηρεσίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΕΩΣ 10 ΧΡΟΝΙΑ	32	40,5	61,5	61,5
	11-20 ΧΡΟΝΙΑ	13	16,5	25,0	86,5
	ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ ΑΠΟ 20 ΧΡΟΝΙΑ	7	8,9	13,5	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 6: Έτη Προϋπηρεσίας



5.3.1 Κοιτάζοντας στο παρόν

Στη συγκεκριμένη ενότητα εξετάζεται η στάση των εργαζόμενων απέναντι στον σκοπό του αντικειμένου τους, απέναντι στη Διοίκηση και απέναντι στο όραμα του οργανισμού του οποίου τα συμφέροντα εξυπηρετούν. Με τις έξι ακόλουθες ερωτήσεις που τέθηκαν στο ερωτηματολόγιο οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν ως προς τον τρόπο που βλέπουν τη λειτουργία της επιχείρησης και κατά πόσο είναι ευχαριστημένοι με τις παρούσες συνθήκες που έχουν δημιουργηθεί. Μπορούν να αποδώσουν ευχάριστα ή επιζητούν αλλαγές και βελτιώσεις;

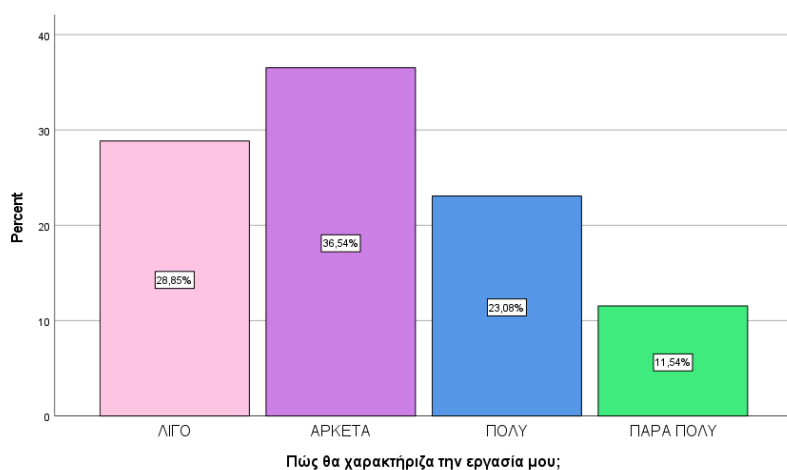
Το ερωτηματολόγιο θα μπορούσε να αποδοθεί ως έρευνα γνώμης προσωπικού με την ευρύτερη έννοια, εξερευνώντας το παρόν και το μέλλον της λειτουργίας των επιχειρήσεων. Στις πέντε ερωτήσεις εξ αυτών, οι συμμετέχοντες καλούνται να επιλέξουν ποσοτικά από την κλίμακα των μεταβλητών με τις τιμές 1.«Καθόλου», 2.«Λίγο», 3.«Αρκετά», 4.«Πολύ», 5.«Πάρα πολύ», ενώ η έκτη ερώτηση είναι πολλαπλής επιλογής, όπου ο κάθε ερωτώμενος μπορεί να επιλέξει περισσότερες από μια απαντήσεις.

Στους πίνακες και τα γραφήματα που ακολουθούν βλέπουμε μια πρώτη γνώμη των συμμετεχόντων από τον τρόπο που θα χαρακτήριζαν την εργασία τους με τα τωρινά δεδομένα. Ξεκινώντας από το πόσο ικανοποιητική θεωρούν την εργασία τους το 28,85% δηλώνει λίγο, το 36,54% αρκετά, το 23,06% πολύ και μόλις το 11,54% πάρα πολύ παρατηρούμε ότι η ικανοποίηση τη δεδομένη χρονική περίοδο βρίσκεται σε μια μέση σταθερή κατάσταση στην αγορά εργασίας.

Πίνακας 7: Ικανοποιητική

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΙΓΟ	15	19,0	28,8	28,8
	ΑΡΚΕΤΑ	19	24,1	36,5	65,4
	ΠΟΛΥ	12	15,2	23,1	88,5
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	6	7,6	11,5	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 7: Ικανοποιητική



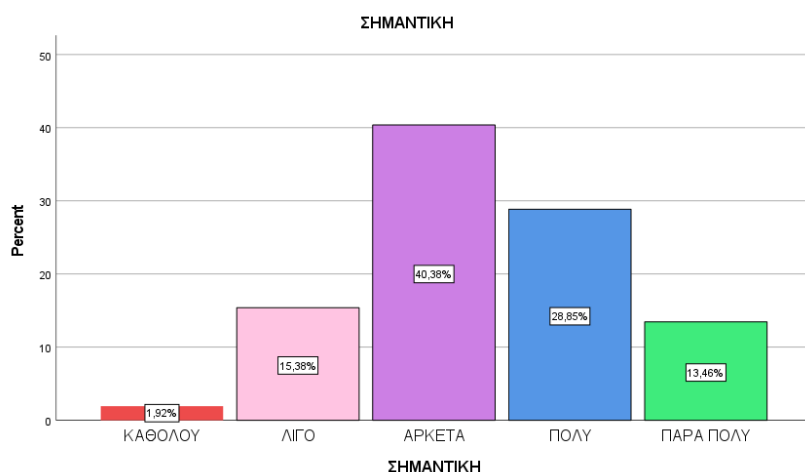
Στη συνέχεια, βλέπουμε ότι το 40,36% θεωρεί την εργασία του σημαντική, το 28,85% απάντησε πολύ και το 13,46% πάρα πολύ, ενώ το 15,36% και το 1,92% λίγο και καθόλου αντίστοιχα. Παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι δίνουν αρκετή σημασία στο αντικείμενο εργασίας τους που αποτελεί πηγή ικανοποίησης για τους ίδιους.

Πίνακας 8: Σημαντική Εργασία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	1,3	1,9	1,9
	ΛΙΓΟ	8	10,1	15,4	17,3
	ΑΡΚΕΤΑ	21	26,6	40,4	57,7

	ΠΟΛΥ	15	19,0	28,8	86,5
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	7	8,9	13,5	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 8: Σημαντική Εργασία

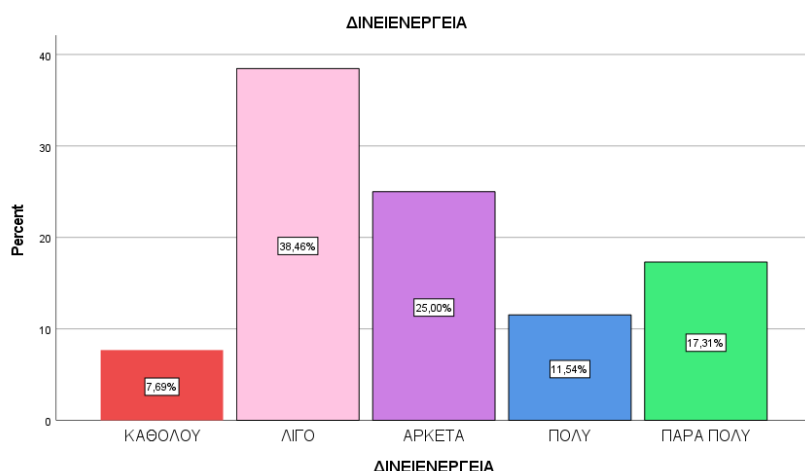


Το 38,46% και το 7,69% θεωρεί ότι η εργασία δίνει λίγη ή και καθόλου ενέργεια σε σχέση με το 25% που θεωρεί ότι δίνει αρκετή ενέργεια, το 11,54% πολύ και το 17,31% πάρα πολύ παρατηρώντας ότι πλέον οι άνθρωποι κουράζονται από την καθημερινή τους ασχολία σε μεγαλύτερο βαθμό.

Πίνακας 9: Δίνει ενέργεια

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	5,1	7,7	7,7
	ΛΙΓΟ	20	25,3	38,5	46,2
	ΑΡΚΕΤΑ	13	16,5	25,0	71,2
	ΠΟΛΥ	6	7,6	11,5	82,7
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	9	11,4	17,3	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 9: Δίνει ενέργεια

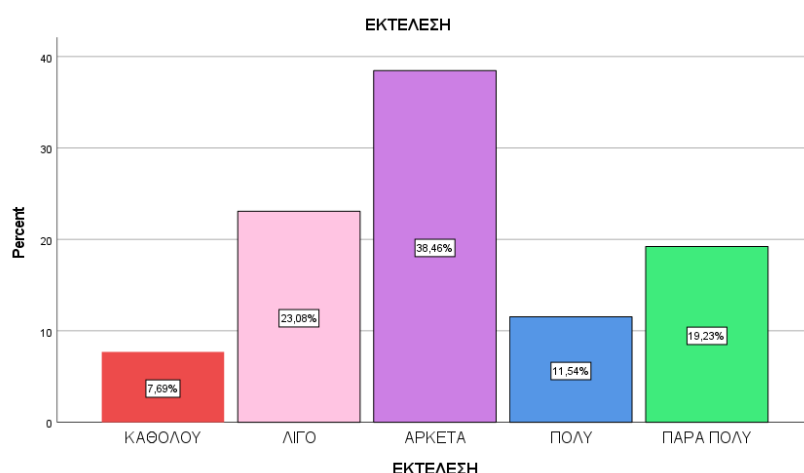


Ο οργανισμός παρέχει ευκαιρίες εκτέλεσης στους εργαζόμενους αναπτρώνοντας με αυτό τον τρόπο το ηθικό τους; Το 38,46% θεωρεί ότι ναι παρέχει αρκετές ευκαιρίες εκτέλεσης. Το 11,54% πολύ και το 19,23% πάρα πολύ, ενώ το 23,08% και το 7,69% απάντησε λίγο και καθόλου αντίστοιχα. Και σε αυτή την περίπτωση βλέπουμε μια μέση λύση στον τομέα των επιχειρήσεων.

Πίνακας 10: Ευκαιρίες εκτέλεσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	5,1	7,7	7,7
	ΛΙΓΟ	12	15,2	23,1	30,8
	ΑΡΚΕΤΑ	20	25,3	38,5	69,2
	ΠΟΛΥ	6	7,6	11,5	80,8
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	10	12,7	19,2	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 10: Ευκαιρίες εκτέλεσης

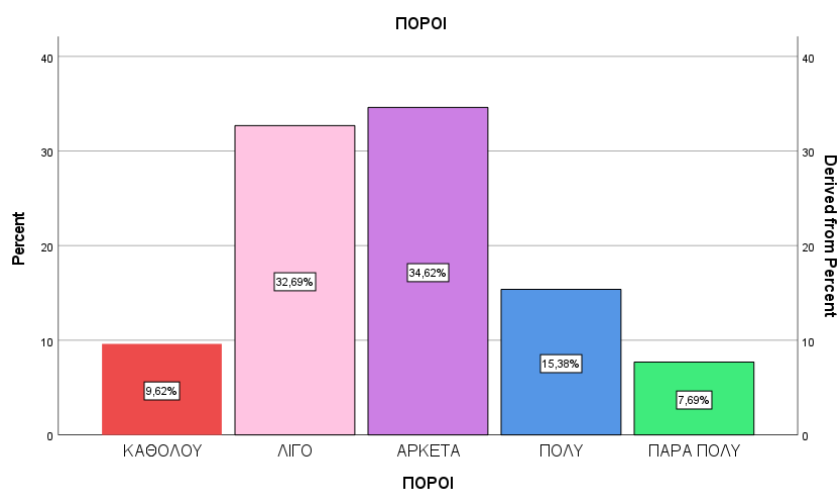


Στο Πίνακα 11 και Γράφημα 11 βλέπουμε ότι στο 34,62% παρέχονται αρκετοί επαρκείς και ποιοτικοί πόροι από τον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται και στο 32,69% παρέχονται λίγοι. Το 15,38 και το 7,69% επέλεξαν πολύ και πάρα πολύ αντίστοιχα, ενώ μόνο το 9,62% επέλεξε ότι δεν έχει καθόλου επαρκείς πόρους.

Πίνακας 11: Ποιοτικοί πόροι

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	5	6,3	9,6	9,6
	ΛΙΓΟ	17	21,5	32,7	42,3
	ΑΡΚΕΤΑ	18	22,8	34,6	76,9
	ΠΟΛΥ	8	10,1	15,4	92,3
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	4	5,1	7,7	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 11: Ποιοτικοί πόροι

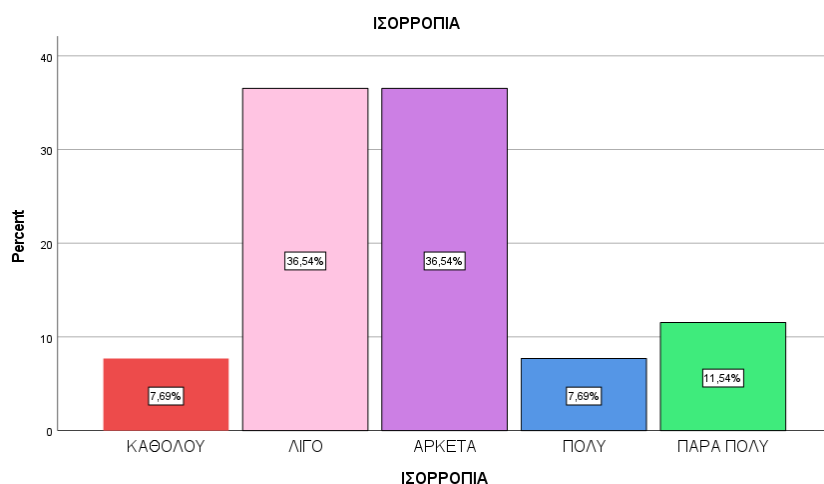


Το 36,54% θεωρεί ότι έχει λίγη ή αρκετή καλή ισορροπία ζωής μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής, ενώ το 7,69 θεωρεί ότι δεν έχει καθόλου ή πολύ αντίστοιχα. Μόνο ένα 11,54% θεωρεί ότι μπορεί να θέσει πάρα πολύ καλές ισορροπίες ζωής. Παρατηρούμε ότι τα ποσοστά είναι παρόμοια με το ερώτημα εάν πιστεύουν ότι έχουν επαρκείς πόρους αξιοποιήσιμους.

Πίνακας 12: Ισορροπία ζωής

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	5,1	7,7	7,7
	ΛΙΓΟ	19	24,1	36,5	44,2
	ΑΡΚΕΤΑ	19	24,1	36,5	80,8
	ΠΟΛΥ	4	5,1	7,7	88,5
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	6	7,6	11,5	100,0
	Total		52	65,8	100,0
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 12: Ισορροπία ζωής

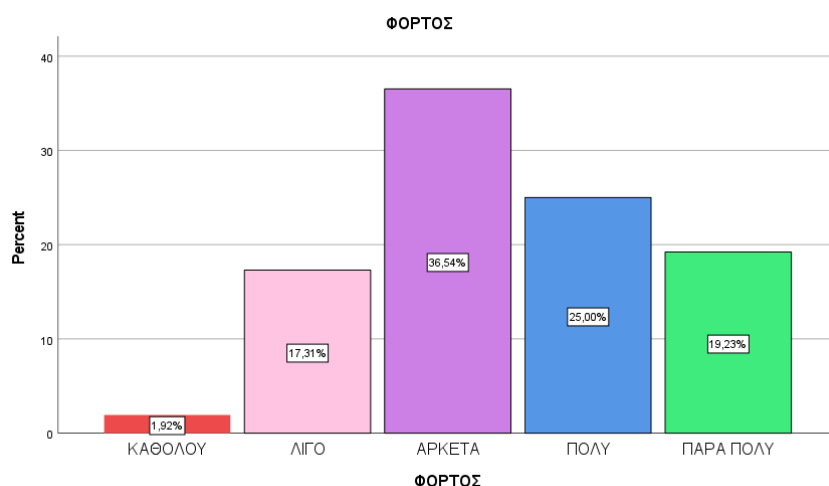


Στο υποερώτημα εάν υπάρχει φόρτος εργασίας παρατηρούμε ότι η κλίμακα είναι ανοδική καθώς οι άνθρωποι είναι περισσότερο κουρασμένοι λόγω του φόρτου εργασίας. Το 1,92% δηλώνει καθόλου, το 17,31% λίγο, το 36,54% αρκετά, το 25% πολύ και το 19,23% πάρα πολύ.

Πίνακας 13: Φόρτος εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	1,3	1,9	1,9
	ΛΙΓΟ	9	11,4	17,3	19,2
	ΑΡΚΕΤΑ	19	24,1	36,5	55,8
	ΠΟΛΥ	13	16,5	25,0	80,8
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	10	12,7	19,2	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 13: Φόρτος εργασίας

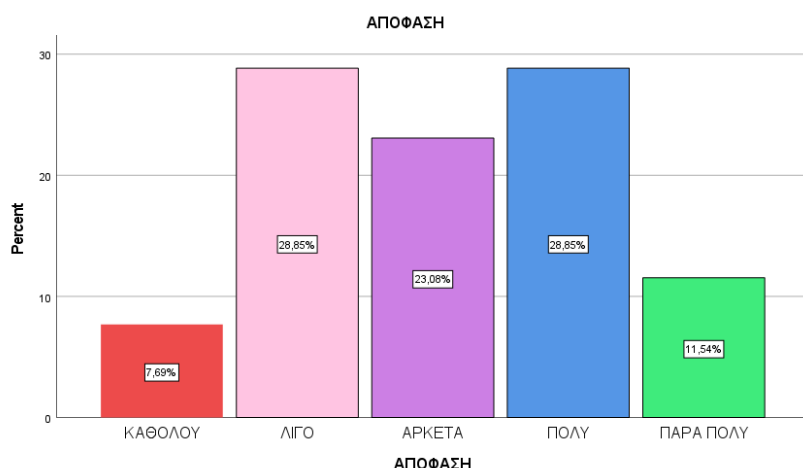


Στην ελευθερία λήψης αποφάσεων τα ποσοστά είναι στα άκρα. Το 23,08% δήλωσε ότι λαμβάνει αρκετά ελεύθερα αποφάσεις ενώ το 11,54% πάρα πολύ σε αντίθεση με το 7,69% που απάντησε καθόλου. Οι άλλες δύο βαθμίδες έχουν ίδιο ποσοστό 28,85%.

Πίνακας 14: Ελευθερία λήψης αποφάσεων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	5,1	7,7	7,7
	ΛΙΓΟ	15	19,0	28,8	36,5
	ΑΡΚΕΤΑ	12	15,2	23,1	59,6
	ΠΟΛΥ	15	19,0	28,8	88,5
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	6	7,6	11,5	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 14: Ελευθερία λήψης αποφάσεων

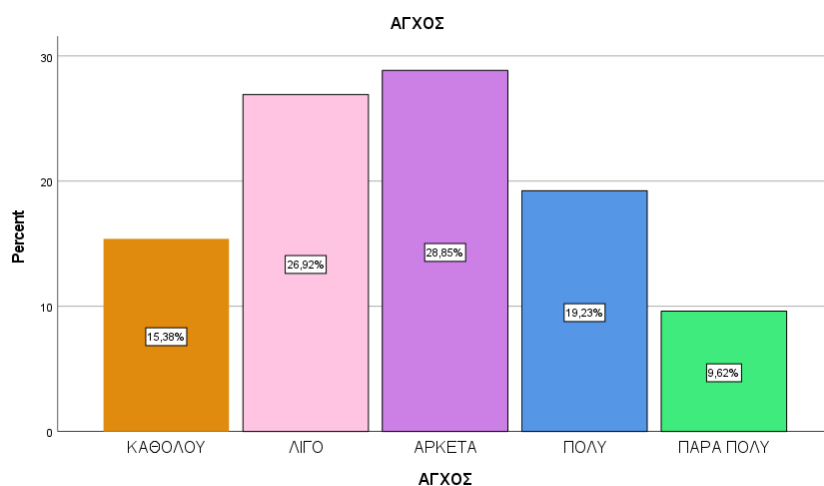


Στον Πίνακα 15 και Γράφημα 15 παρατηρούμε ότι το 28,85% διαχειρίζεται αρκετά καλά το εργασιακό άγχος ενώ οι υπόλοιπες βαθμίδες σχεδόν ισοψηφούν. Το εργασιακό άγχος εξαρτάται από πολλούς παράγοντες και κατά πόσο ένας άνθρωπος μπορεί να το διαχειριστεί με βάση τον χαρακτήρα του γι' αυτό βλέπουμε και μια μέση σταθερότητα στα ποσοστά.

Πίνακας 15: Διαχείριση άγχους

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	8	10,1	15,4	15,4
	ΛΙΓΟ	14	17,7	26,9	42,3
	ΑΡΚΕΤΑ	15	19,0	28,8	71,2
	ΠΟΛΥ	10	12,7	19,2	90,4
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	6,3	9,6	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 15: Διαχείριση άγχους

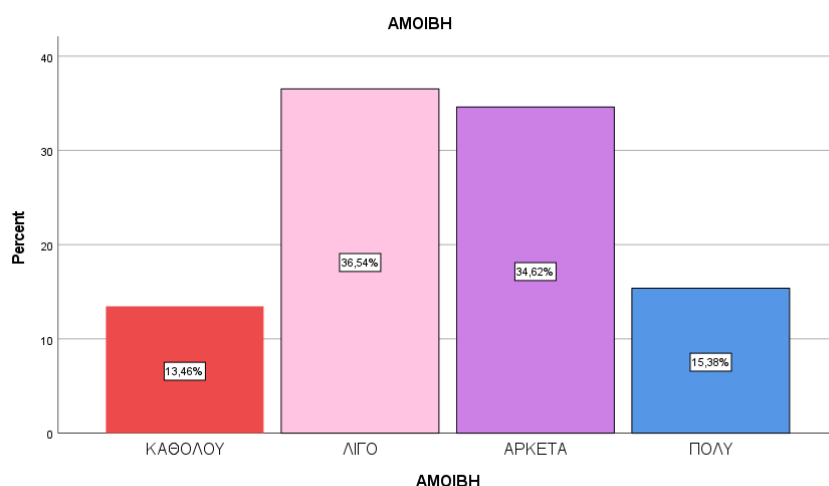


Όσον αφορά τις αμοιβές και φανερά επηρεασμένες από την οικονομία της χώρας, τα ποσοστά είναι χαμηλά με το 36,54% να θεωρεί πως η αμοιβή του είναι λίγη σε σχέση με αυτό που χρειάζεται για να είναι ικανοποιημένο.

Πίνακας 16: Αμοιβή σε σύγκριση

		Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟ Υ	7	8,9	13,5	13,5
	ΛΙΓΟ	19	24,1	36,5	50,0
	ΑΡΚΕΤΑ	18	22,8	34,6	84,6
	ΠΟΛΥ	8	10,1	15,4	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 16: Αμοιβή σε σύγκριση

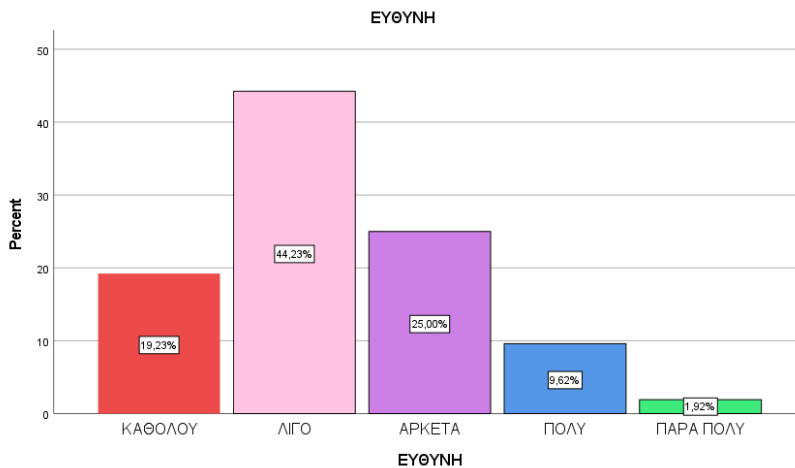


Το 44,23% θεωρεί ότι η αμοιβή είναι λίγη σε σχέση με το επίπεδο ευθύνης, ενώ μόνο το 1,92% θεωρεί ότι είναι πάρα πολύ καλή. Συμπεραίνοντας ότι θέσεις με μικρότερες βαθμίδες κλίμακας αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες χωρίς να βλέπουν αντίκρουσμα στην αμοιβή τους.

Πίνακας 17: Αμοιβή με επίπεδο ευθύνης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	10	12,7	19,2	19,2
	ΛΙΓΟ	23	29,1	44,2	63,5
	ΑΡΚΕΤΑ	13	16,5	25,0	88,5
	ΠΟΛΥ	5	6,3	9,6	98,1
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	1	1,3	1,9	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 17: Αμοιβή με επίπεδο ευθύνης

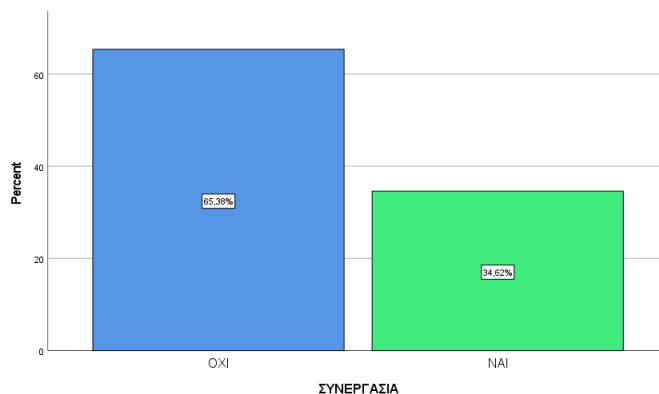


Στην επόμενη ερώτηση οι συμμετέχοντες ερωτούνται τι πιστεύουν ότι θέλει βελτίωση στην καθημερινή τους εργασία με σκοπό να βρεθούν τα σημεία εκείνα που υστερούν σε μέσο όρο σε μια σύγχρονη επιχείρηση του παρόντος. Στους πίνακες και τα γραφήματα παρακάτω βλέπουμε τα ενδεικτικά αποτελέσματα ξεκινώντας από το κλίμα συνεργασίας που επικρατεί μέσα στην εταιρία με ποσοστό 65,38% να θεωρεί πως δεν χρειάζεται βελτίωση.

Πίνακας 18: Συνεργασία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	34	43,0	65,4	65,4
	NAI	18	22,8	34,6	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 18: Συνεργασία



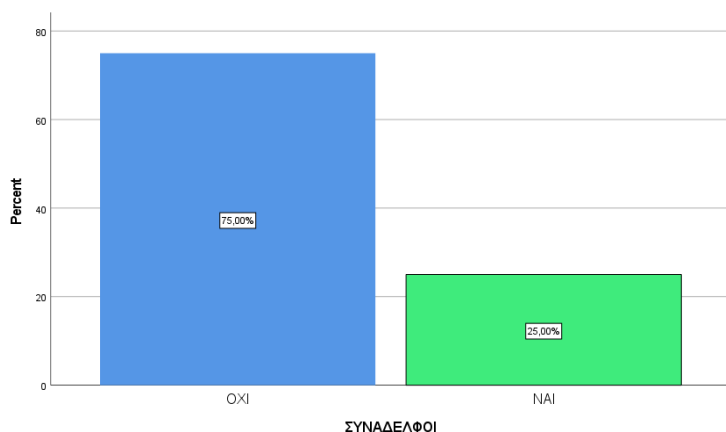
Στον Πίνακα 19 και Γράφημα 19 βλέπουμε ότι το 75% επέλεξε ότι η σχέση των συναδέλφων μεταξύ τους δεν χρειάζεται ιδιαίτερη βελτίωση και αντίστοιχα στον Πίνακα 20 και Γράφημα 20

σε ποσοστό 65,38% για την επικοινωνία. Οι άνθρωποι μεταξύ των ίδιων κλιμακίων κυρίως φροντίζουν να αλληλοβοηθούνται και να διατηρούν καλές σχέσεις ακόμη και αν δεν είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τον οργανισμό που εργάζονται.

Πίνακας 19: Συνάδελφοι

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	39	49,4	75,0	75,0
	NAI	13	16,5	25,0	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

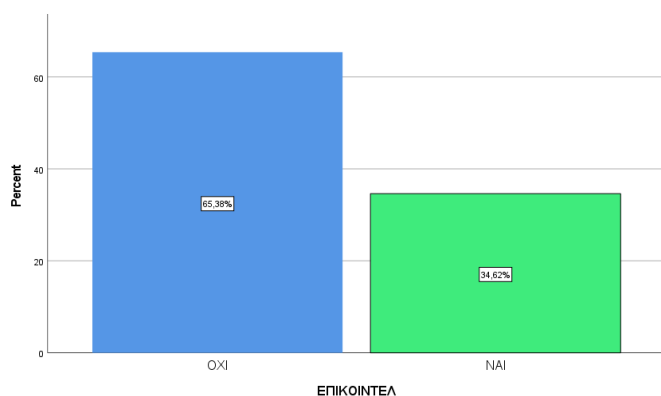
Γράφημα 19: Συνάδελφοι



Πίνακας 20: Επικοινωνία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	34	43,0	65,4	65,4
	NAI	18	22,8	34,6	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 20: Επικοινωνία

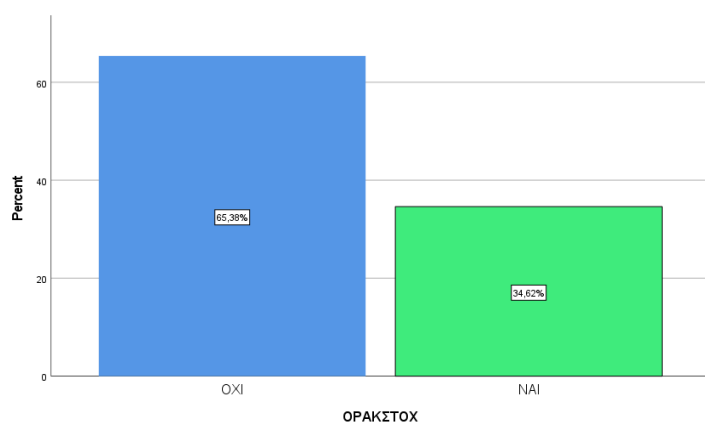


Το 34,92% θεωρεί ότι η εταιρία για την οποία εργάζεται θα πρέπει να αναθεωρήσει και να βελτιώσει το όραμα και τους στόχους της όπως θα δούμε στον Πίνακα και Γράφημα 21.

Πίνακας 21: Όραμα και στόχοι

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	34	43,0	65,4	65,4
	NAI	18	22,8	34,6	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missin g	Syste m	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 21: Όραμα και στόχοι

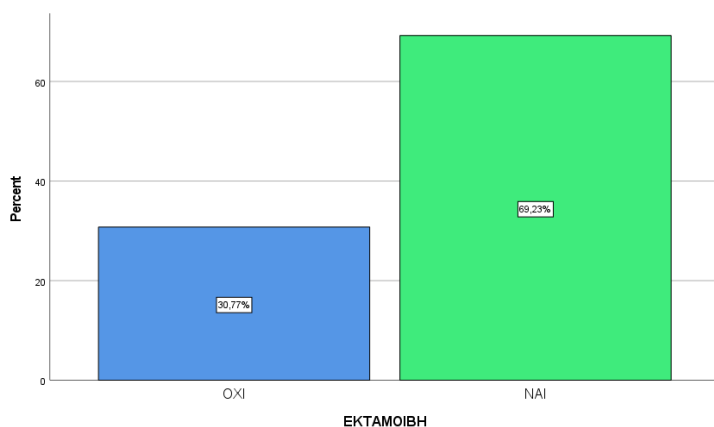


Ενώ σε ποσοστό 69,23%, οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι χρειάζεται περισσότερο βελτίωση το μέγεθος εκτίμησης και αμοιβής τους.

Πίνακας 22: Εκτίμηση και αμοιβή

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	16	20,3	30,8	30,8
	NAI	36	45,6	69,2	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 22: Εκτίμηση και αμοιβή

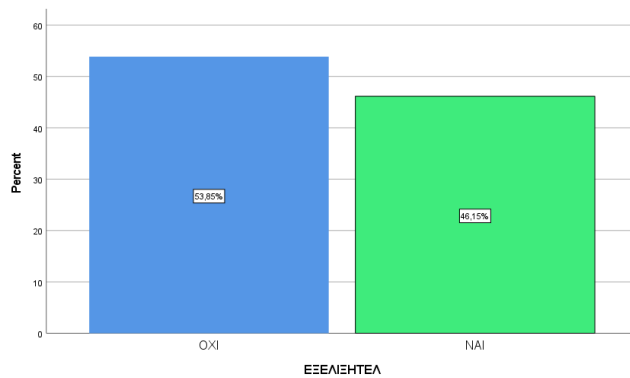


Οι προοπτικές εξέλιξης βρίσκονται σε μέση επιλογή ανάλογα και με το αντικείμενο ενασχόλησης που έχει διαλέξει ο συμμετέχοντας.

Πίνακας 23: Εξέλιξη

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	28	35,4	53,8	53,8
	NAI	24	30,4	46,2	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 23: Εξέλιξη

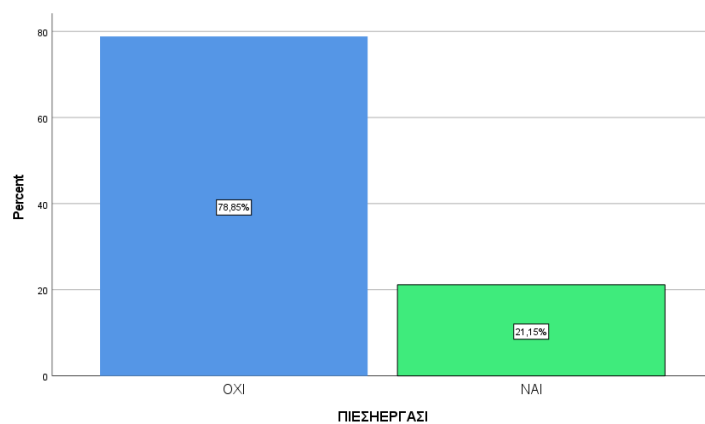


Το 21,15% δήλωσε ότι χρειάζεται λιγότερη πίεση στην εργασία του.

Πίνακας 24: Πίεση στην εργασία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	41	51,9	78,8	78,8
	NAI	11	13,9	21,2	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 24: Πίεση στην εργασία

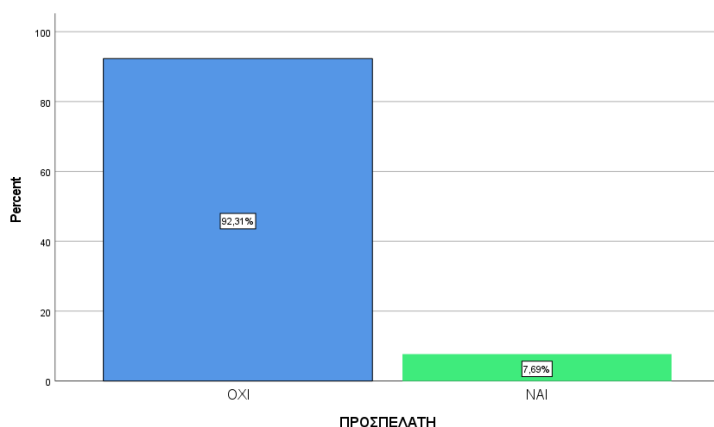


Ενώ το 92,31% θεωρεί ότι υπάρχει έντονος προσανατολισμός στον πελάτη.

Πίνακας 25: Προσανατολισμός στον πελάτη

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	48	60,8	92,3	92,3
	NAI	4	5,1	7,7	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 25: Προσανατολισμός στον πελάτη

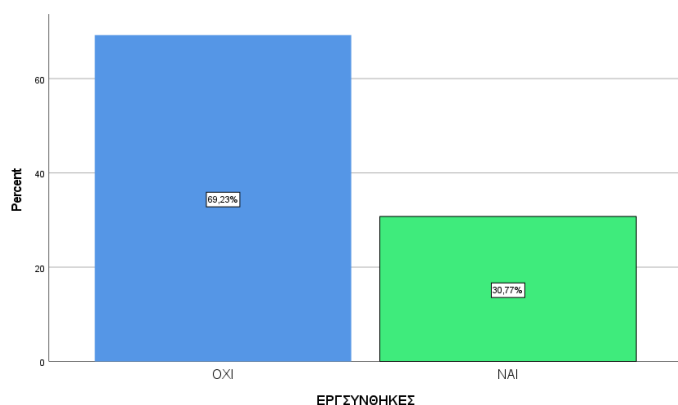


Το 30,77% θεωρεί ότι χρειάζονται βελτίωση οι εργασιακές του συνθήκες (περιβάλλον εργασίας).

Πίνακας 26: Εργασιακές συνθήκες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	36	45,6	69,2	69,2
	NAI	16	20,3	30,8	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 26: Εργασιακές συνθήκες

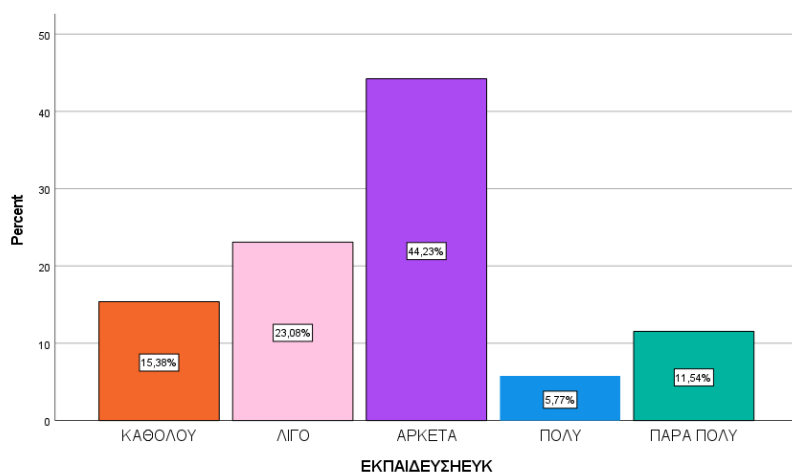


Εν συνεχεία οι συμμετέχοντες ρωτούνται εάν έχει εξέλξει η καριέρα τους. Στον Πίνακα 27 και Γράφημα 27 παρατηρούμε ότι το 44,23% θεωρεί ότι του παρέχονται ευκαιρίες εκπαίδευσης ενώ το 15,38% δεν του παρέχονται καθόλου.

Πίνακας 27: Ευκαιρίες εκπαίδευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟ Υ	8	10,1	15,4	15,4
	ΛΙΓΟ	12	15,2	23,1	38,5
	ΑΡΚΕΤΑ	23	29,1	44,2	82,7
	ΠΟΛΥ	3	3,8	5,8	88,5
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	6	7,6	11,5	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missin g	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 27: Ευκαιρίες εκπαίδευσης

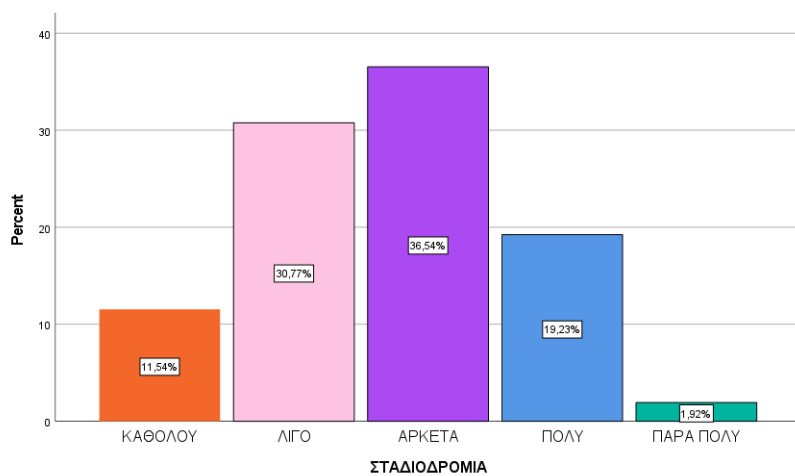


Αντίστοιχα, το 36,54% θεωρεί ότι υπάρχει σε αρκετό βαθμό ευκαιρία ανάπτυξης της σταδιοδρομίας στην καριέρα τους, ενώ το 30,77% δηλώνει λίγο.

Πίνακας 28: Ανάπτυξη σταδιοδρομίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	27	34,2	34,2	34,2
Αρκε	19	24,1	24,1	58,2
Καθό	6	7,6	7,6	65,8
Λίγο	16	20,3	20,3	86,1
Πάρα	1	1,3	1,3	87,3
Πολύ	10	12,7	12,7	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Γράφημα 28: Ανάπτυξη σταδιοδρομίας

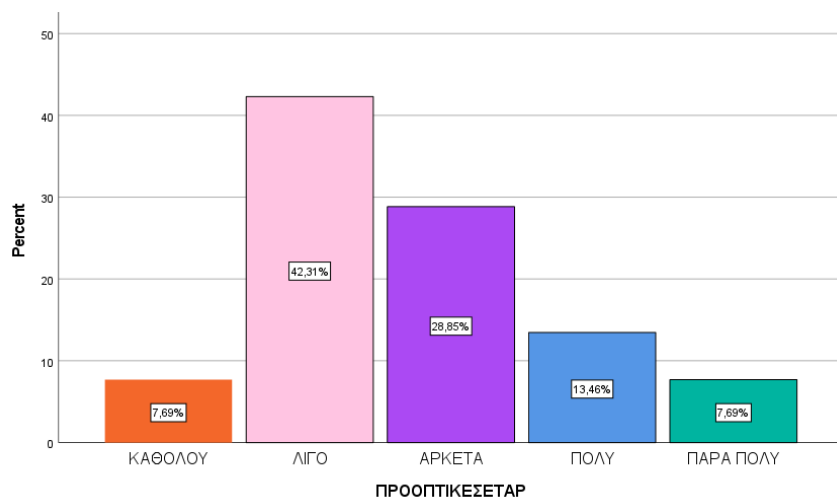


Όταν πρόκειται για μελλοντικές προοπτικές στην εταιρία που εργάζονται το 50% θεωρεί ότι υπάρχουν σε μεγάλο βαθμό, ενώ το υπόλοιπο 50% σε λίγο ή και καθόλου.

Πίνακας 29: Μελλοντικές προοπτικές

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	5,1	7,7	7,7
	ΛΙΓΟ	22	27,8	42,3	50,0
	ΑΡΚΕΤΑ	15	19,0	28,8	78,8
	ΠΟΛΥ	7	8,9	13,5	92,3
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	4	5,1	7,7	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 29: Μελλοντικές προοπτικές

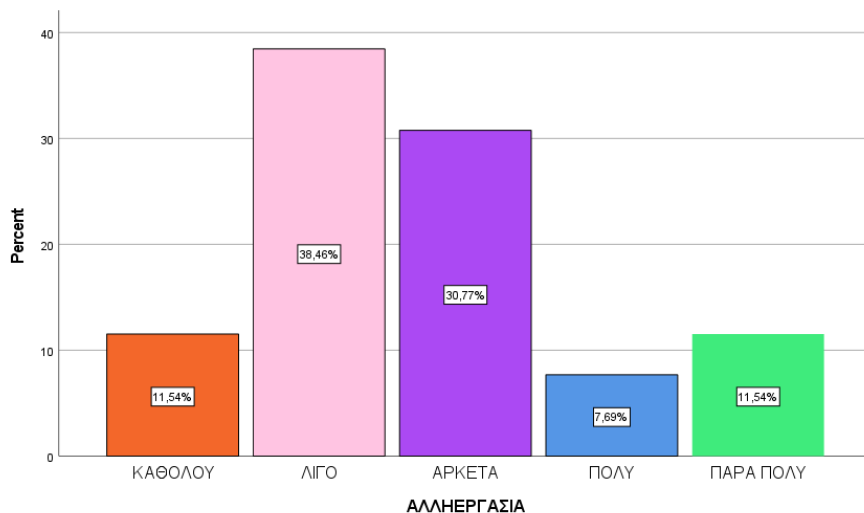


Το ίδιο ισχύει και για αυτούς που αναζητούν άλλη εργασία, όπως βλέπουμε παρακάτω στον Πίνακα και Γράφημα 30.

Πίνακας 30: Αναζήτηση άλλης εργασίας

		Frequen cy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟ Υ	6	7,6	11,5	11,5
	ΛΙΓΟ	20	25,3	38,5	50,0
	ΑΡΚΕΤΑ	16	20,3	30,8	80,8
	ΠΟΛΥ	4	5,1	7,7	88,5
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	6	7,6	11,5	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missin g	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 30: Αναζήτηση άλλης εργασίας

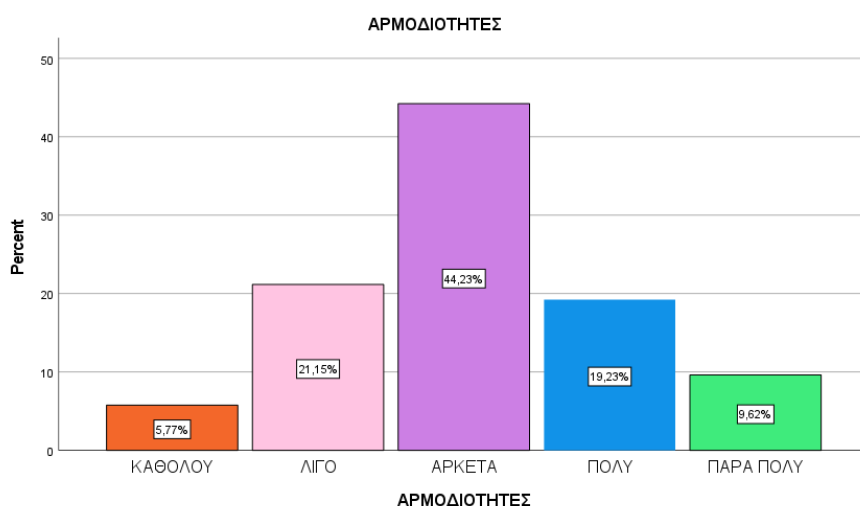


Στην επόμενη ερώτηση εξετάζεται ο βαθμός απόδοσης των εργαζομένων και με ποιόν τρόπο επηρεάζεται. Όπως θα δούμε στον Πίνακα και Γράφημα 31 ποσοστό άνω του 44,23% θεωρεί ότι ο αριθμός των αρμοδιοτήτων επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την απόδοσή του.

Πίνακας 31: Αρμοδιότητες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	3,8	5,8	5,8
	ΛΙΓΟ	11	13,9	21,2	26,9
	ΑΡΚΕΤΑ	23	29,1	44,2	71,2
	ΠΟΛΥ	10	12,7	19,2	90,4
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	6,3	9,6	100,0
	Total		52	65,8	100,0
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 31: Αρμοδιότητες

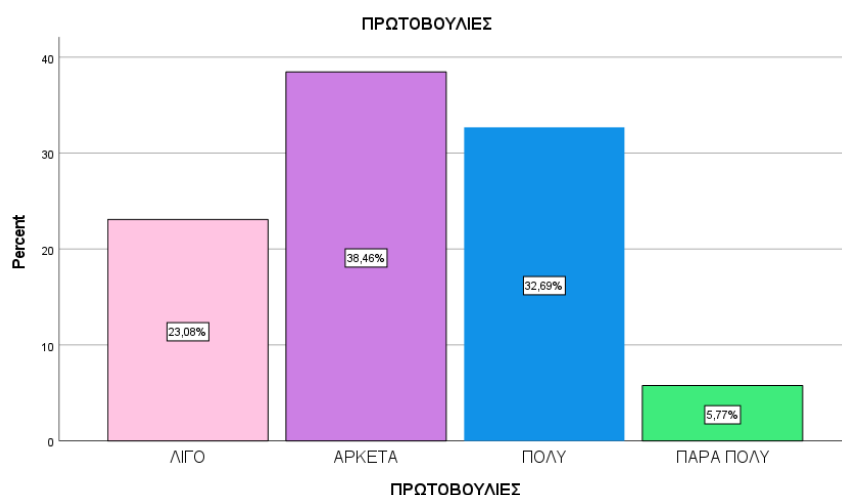


Αντίστοιχα και η δυνατότητα λήψης πρωτοβουλιών, όπου επηρεάζει σε ποσοστό 38,46% αρκετά και 32,89% πολύ την απόδοση των εργαζομένων.

Πίνακας 32: Πρωτοβουλίες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΙΓΟ	12	15,2	23,1	23,1
	ΑΡΚΕΤΑ	20	25,3	38,5	61,5
	ΠΟΛΥ	17	21,5	32,7	94,2
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	3	3,8	5,8	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 32: Πρωτοβουλίες

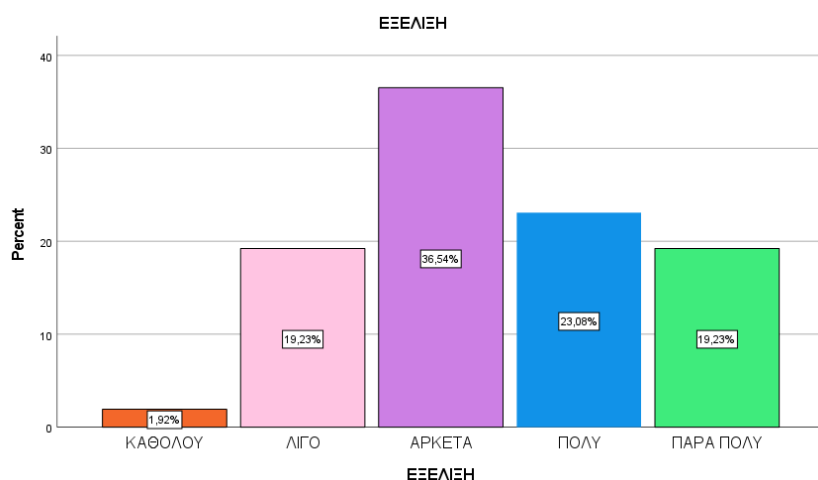


Το 36,54% πιστεύει ότι η δυνατότητα εξέλιξης επηρεάζει αρκετά την απόδοση, το 23,08% πολύ, το 19,23% πάρα πολύ, ενώ το 19,23% λίγο. Επομένως, παρατηρούμε ότι η εξέλιξη και οι ευκαιρίες μέσα σε έναν οργανισμό ενισχύουν την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Πίνακας 33: Εξέλιξη

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	1,3	1,9	1,9
	ΛΙΓΟ	10	12,7	19,2	21,2
	ΑΡΚΕΤΑ	19	24,1	36,5	57,7
	ΠΟΛΥ	12	15,2	23,1	80,8
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	10	12,7	19,2	100,0
	Total		52	65,8	100,0
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 33: Εξέλιξη

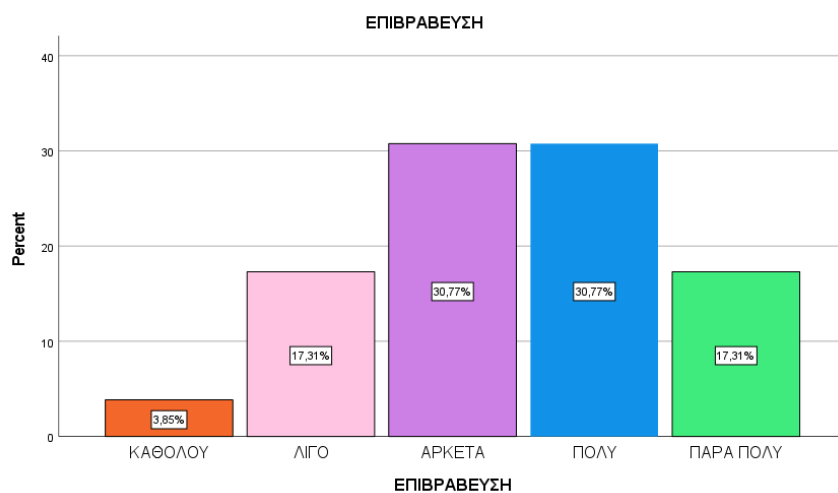


Παρομοίως και για την επιβράβευση στην εργασία.

Πίνακας 34: Επιβράβευση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	2,5	3,8	3,8
	ΛΙΓΟ	9	11,4	17,3	21,2
	ΑΡΚΕΤΑ	16	20,3	30,8	51,9
	ΠΟΛΥ	16	20,3	30,8	82,7
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	9	11,4	17,3	100,0
	Total		52	65,8	100,0
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 34: Επιβράβευση

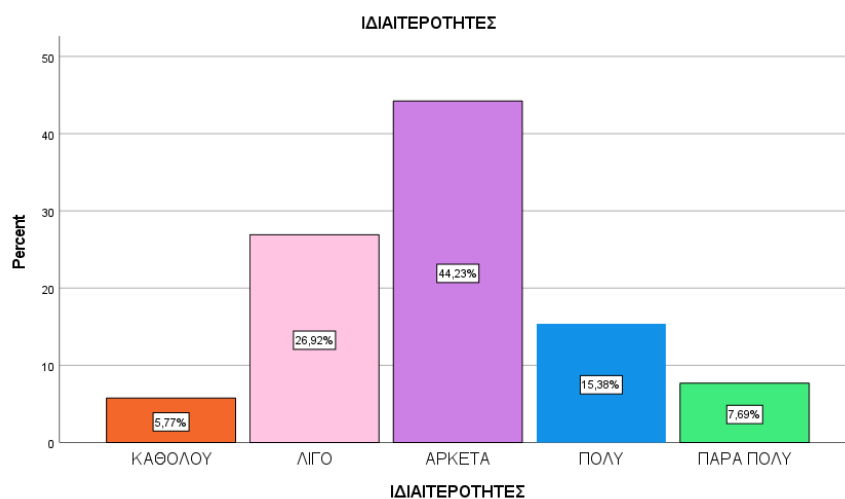


Η προσαρμογή στις ιδιαιτερότητες του κάθε εργαζομένου επηρεάζει σε ποσοστό 44,23% αρκετά μέχρι και 7,69% πάρα πολύ.

Πίνακας 35: Ιδιαιτερότητες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	3,8	5,8	5,8
	ΛΙΓΟ	14	17,7	26,9	32,7
	ΑΡΚΕΤΑ	23	29,1	44,2	76,9
	ΠΟΛΥ	8	10,1	15,4	92,3
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	4	5,1	7,7	100,0
	Total		52	65,8	100,0
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 35: Ιδιαιτερότητες

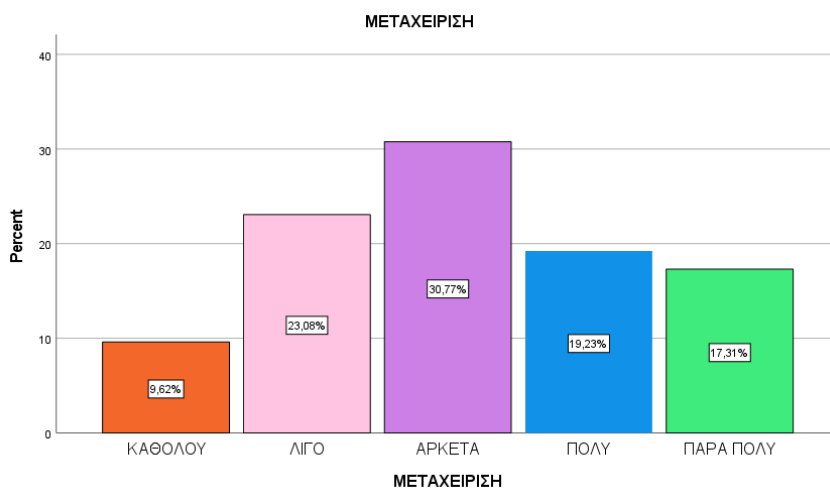


Η ίση μεταχείριση συγκεντρώνει ποσοστό 67,31% από αρκετά μέχρι και πάρα πολύ, καθώς είναι απαιτούμενη πλέον στις σύγχρονες επιχειρήσεις και αποτελεί εφόδιο για τα διοικητικά στελέχη.

Πίνακας 36: Ίση μεταχείριση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	5	6,3	9,6	9,6
	ΛΙΓΟ	12	15,2	23,1	32,7
	ΑΡΚΕΤΑ	16	20,3	30,8	63,5
	ΠΟΛΥ	10	12,7	19,2	82,7
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	9	11,4	17,3	100,0
	Total		52	65,8	100,0
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 36: Ίση μεταχείριση



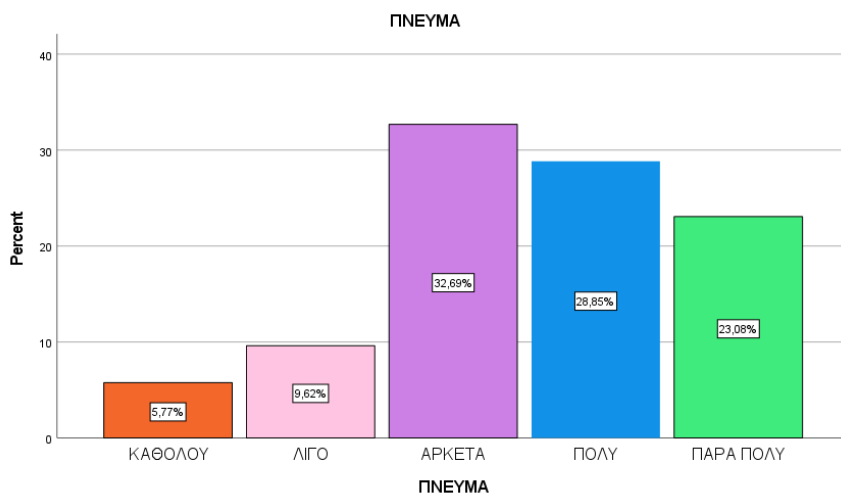
Και τέλος το ομαδικό πνεύμα, όπου μόνο το 15,39 δηλώνει ότι παίζει μικρό ρόλο στην απόδοση του.

Πίνακας 37: Ομαδικό Πνεύμα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	3,8	5,8	5,8
	ΛΙΓΟ	5	6,3	9,6	15,4
	ΑΡΚΕΤΑ	17	21,5	32,7	48,1
	ΠΟΛΥ	15	19,0	28,8	76,9
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	12	15,2	23,1	100,0

Total		52	65,8	100,0
Missing	System	27	34,2	
Total		79	100,0	

Γράφημα 37: Ομαδικό Πνεύμα

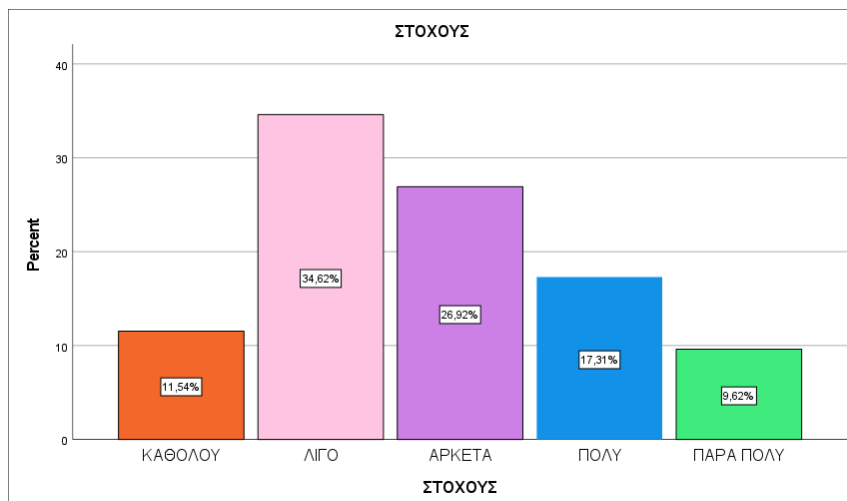


Η επόμενη ερώτηση αφορά τον ρόλο του προϊστάμενου και την εικόνα που έχει δημιουργήσει στους εργαζόμενους του. Όπως θα δούμε στον Πίνακα 37 και Γράφημα 37 οι εργαζόμενοι εκτιμούν ότι σε μεγάλο ποσοστό ο προϊστάμενος τους θέλουν να θέτει ξεκάθαρους στόχους, να είναι πρόθυμος να εκλάβει τυχόν παρατηρήσεις και να παραμένει πιστός στον ρόλο του έχοντας αυτοπεποίθηση. Σημαντικό είναι να δίνει αφορμές ώστε άτομα από την ομάδα του να λαμβάνουν μέρος στις αποφάσεις και να συμπεριφέρεται σε όλους ισότιμα και με σεβασμό. Επιπλέον, να προωθεί και να αναγνωρίζει τις δεξιότητες του κάθε ατόμου και να υποστηρίζει τις αλλαγές. Το πιο σημαντικό είναι να κατέχει την ικανότητα να αλαμβάνει την ευθύνη των λαθών του ίδιου και της ομάδας του. Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι τα ποσοστά στους παρακάτω πίνακες στην πλειοψηφία τους εστιάζονται στην επιλογή «αρκετά» συμπεραίνοντας ότι επικρατεί ένα ήπιο κλίμα στη σχέση προϊστάμενου και εργαζομένων.

Πίνακας 38: Στόχοι

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	6	7,6	11,5	11,5
	ΛΙΓΟ	18	22,8	34,6	46,2
	ΑΡΚΕΤΑ	14	17,7	26,9	73,1
	ΠΟΛΥ	9	11,4	17,3	90,4
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	6,3	9,6	100,0
	Total		52	65,8	100,0
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

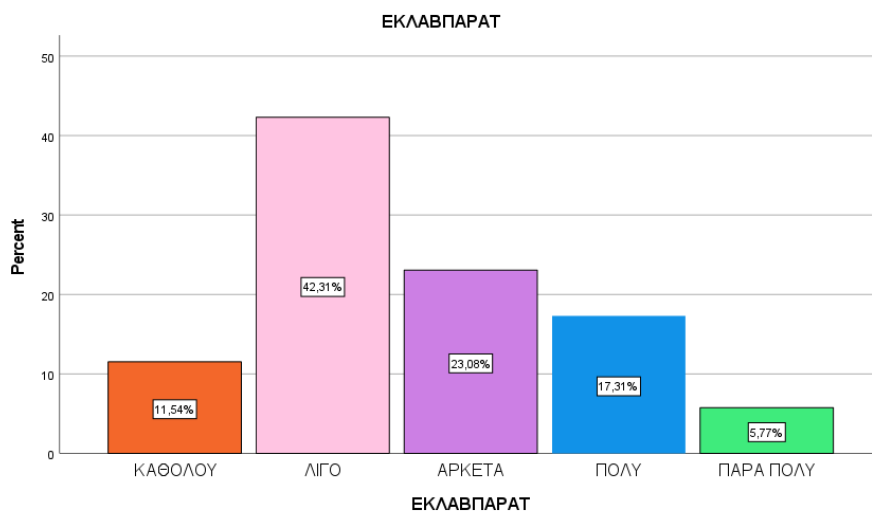
Γράφημα 38: Στόχοι



Πίνακας 39: Παρατηρήσεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	6	7,6	11,5	11,5
	ΛΙΓΟ	22	27,8	42,3	53,8
	ΑΡΚΕΤΑ	12	15,2	23,1	76,9
	ΠΟΛΥ	9	11,4	17,3	94,2
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	3	3,8	5,8	100,0
	Total		52	65,8	100,0
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

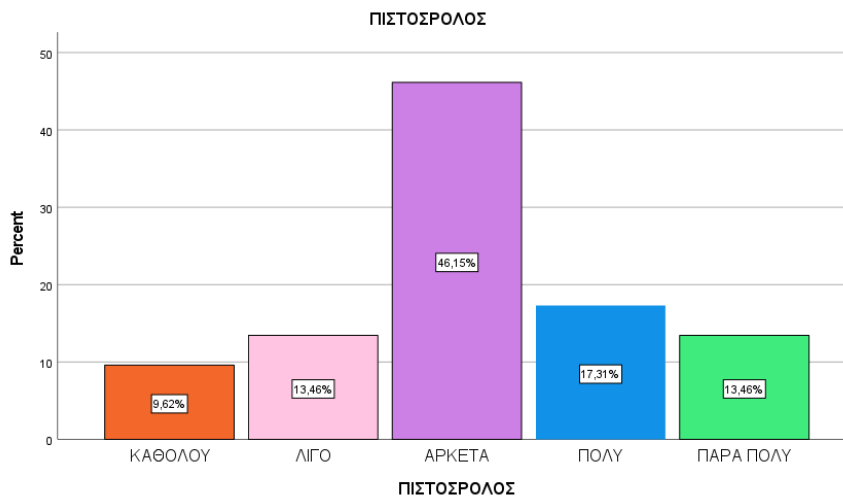
Γράφημα 39: Παρατηρήσεις



Πίνακας 40: Πιστός ρόλος

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	5	6,3	9,6	9,6
	ΛΙΓΟ	7	8,9	13,5	23,1
	ΑΡΚΕΤΑ	24	30,4	46,2	69,2
	ΠΟΛΥ	9	11,4	17,3	86,5
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	7	8,9	13,5	100,0
	Total		52	65,8	100,0
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

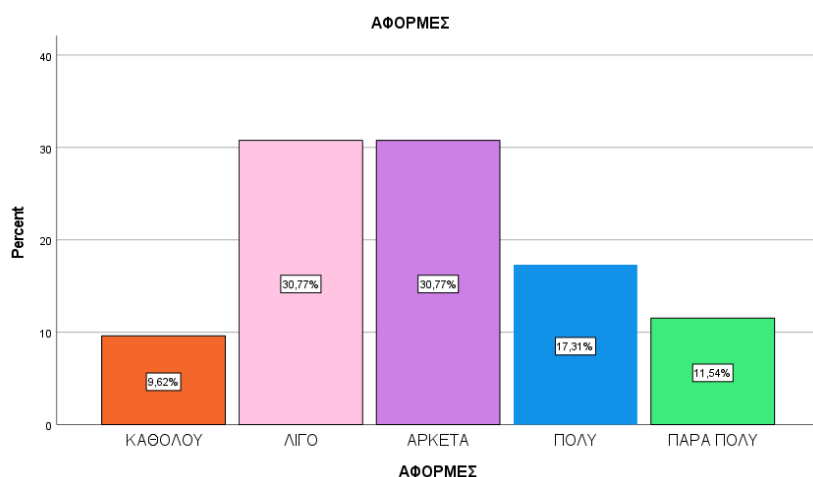
Γράφημα 40: Πιστός ρόλος



Πίνακας 41: Αφορμές

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	5	6,3	9,6	9,6
	ΛΙΓΟ	16	20,3	30,8	40,4
	ΑΡΚΕΤΑ	16	20,3	30,8	71,2
	ΠΟΛΥ	9	11,4	17,3	88,5
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	6	7,6	11,5	100,0
	Total		52	65,8	100,0
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

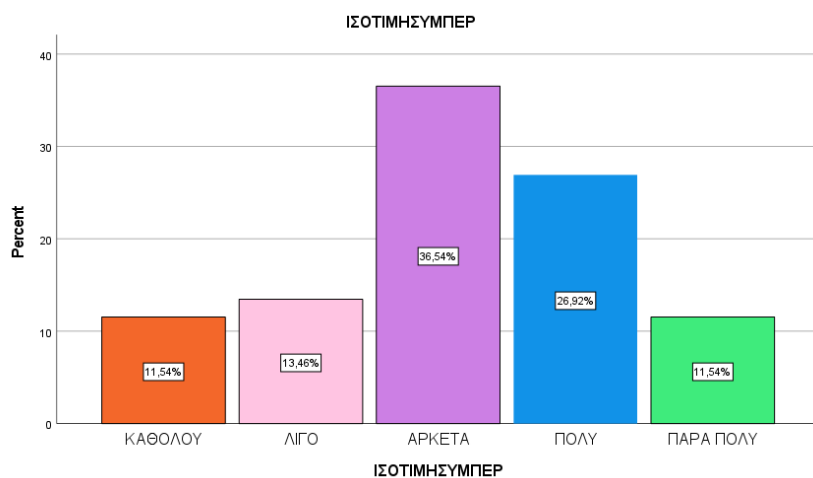
Γράφημα 41: Αφορμές



Πίνακας 42: Ισότιμη συμπεριφορά

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	6	7,6	11,5	11,5
	ΛΙΓΟ	7	8,9	13,5	25,0
	ΑΡΚΕΤΑ	19	24,1	36,5	61,5
	ΠΟΛΥ	14	17,7	26,9	88,5
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	6	7,6	11,5	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

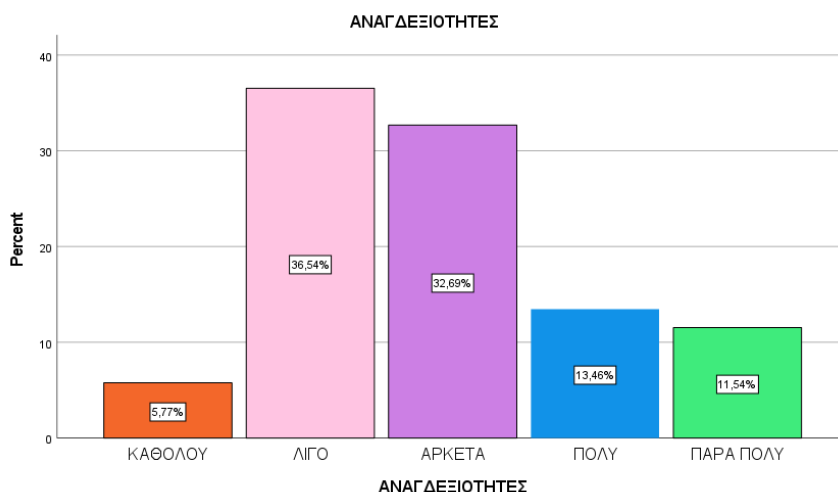
Γράφημα 42: Ισότιμη συμπεριφορά



Πίνακας 43: Δεξιότητες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	3,8	5,8	5,8
	ΛΙΓΟ	19	24,1	36,5	42,3
	ΑΡΚΕΤΑ	17	21,5	32,7	75,0
	ΠΟΛΥ	7	8,9	13,5	88,5
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	6	7,6	11,5	100,0
	Total		52	65,8	100,0
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

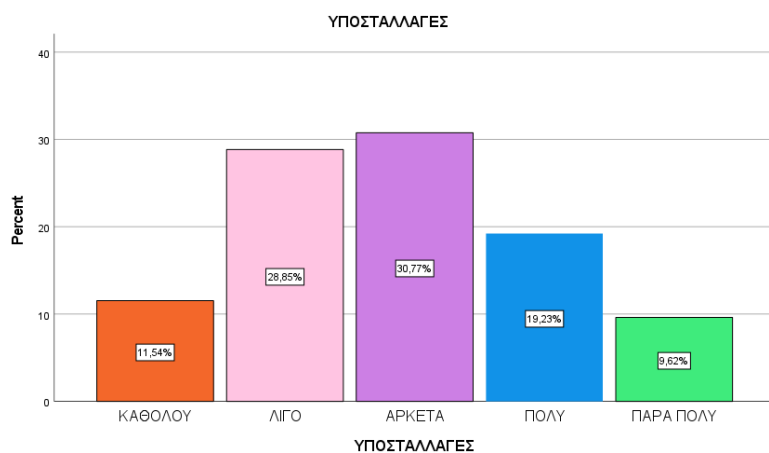
Γράφημα 43: Δεξιότητες



Πίνακας 44: Υποστήριξη αλλαγών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	6	7,6	11,5	11,5
	ΛΙΓΟ	15	19,0	28,8	40,4
	ΑΡΚΕΤΑ	16	20,3	30,8	71,2
	ΠΟΛΥ	10	12,7	19,2	90,4
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	6,3	9,6	100,0
	Total		52	65,8	100,0
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

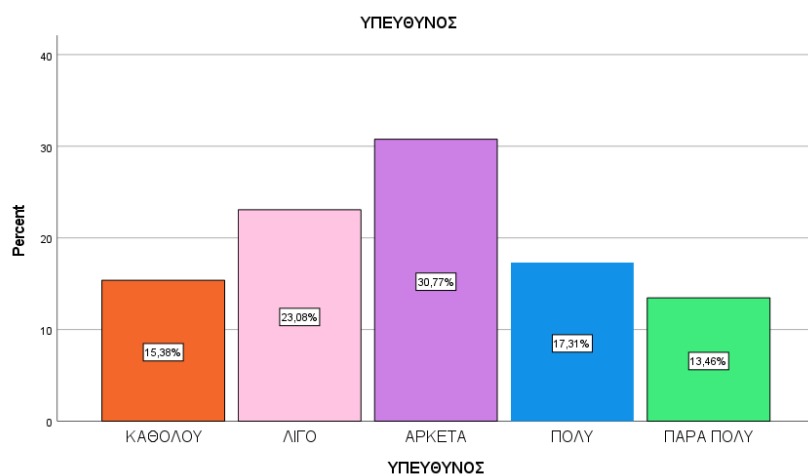
Γράφημα 44: Υποστήριξη αλλαγών



Πίνακας 45: Υπευθυνότητα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	8	10,1	15,4	15,4
	ΛΙΓΟ	12	15,2	23,1	38,5
	ΑΡΚΕΤΑ	16	20,3	30,8	69,2
	ΠΟΛΥ	9	11,4	17,3	86,5
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	7	8,9	13,5	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 45: Υπευθυνότητα

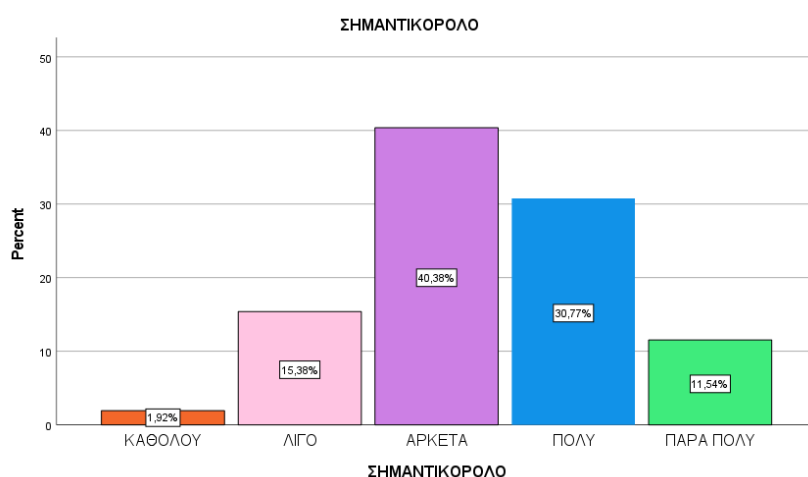


Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν εάν θεωρούν πως υπάρχει εμπιστοσύνη στον οργανισμό τους και σε ποσοστό 40,38% πιστεύουν ότι παίζει αρκετά σημαντικό ρόλο, ενώ 30,77% πολύ δείχνοντας ότι η εμπιστοσύνη αποτελεί θεμέλιο λίθο για την καλή λειτουργία μιας επιχείρησης. Θα πρέπει τα επιτεύγματα να επικοινωνούνται ανοιχτά και να μην κυριαρχεί επιφυλακτικότητα ή έλλειψη εμπιστοσύνης ώστε να συνεργάζονται με ευκολία τα μέλη μιας ομάδας και να υπάρχει το αίσθημα ασφάλειας και δικαιοσύνης. Όπως παρατηρούμε και στους κάτωθι πίνακες, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι επιζητούν αυτά τα χαρακτηριστικά στο εργασιακό τους περιβάλλον λειτουργώντας καθοριστικά στην εξέλιξη και των ίδιων αλλά και του οργανισμού.

Πίνακας 46: Σημαντικός ρόλος

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	1,3	1,9	1,9
	ΛΙΓΟ	8	10,1	15,4	17,3
	ΑΡΚΕΤΑ	21	26,6	40,4	57,7
	ΠΟΛΥ	16	20,3	30,8	88,5
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	6	7,6	11,5	100,0
	Total		52	65,8	100,0
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

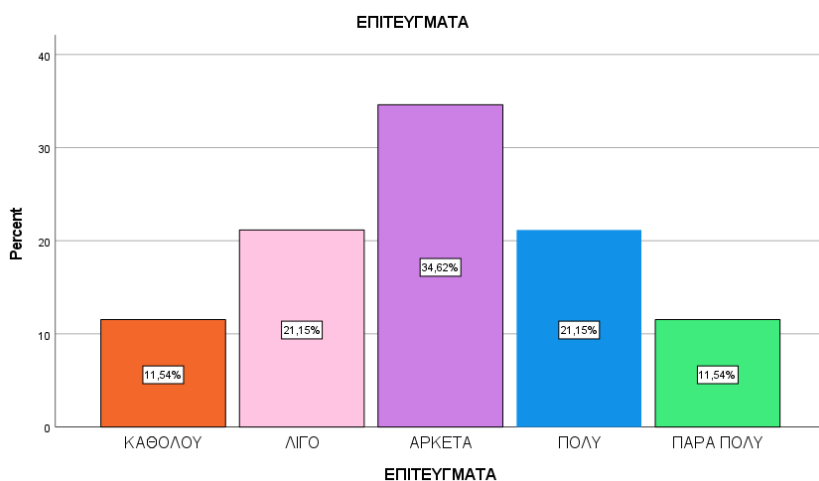
Γράφημα 46: Σημαντικός ρόλος



Πίνακας 47: Επιτεύγματα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	6	7,6	11,5	11,5
	ΛΙΓΟ	11	13,9	21,2	32,7
	ΑΡΚΕΤΑ	18	22,8	34,6	67,3
	ΠΟΛΥ	11	13,9	21,2	88,5
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	6	7,6	11,5	100,0
	Total		52	65,8	100,0
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

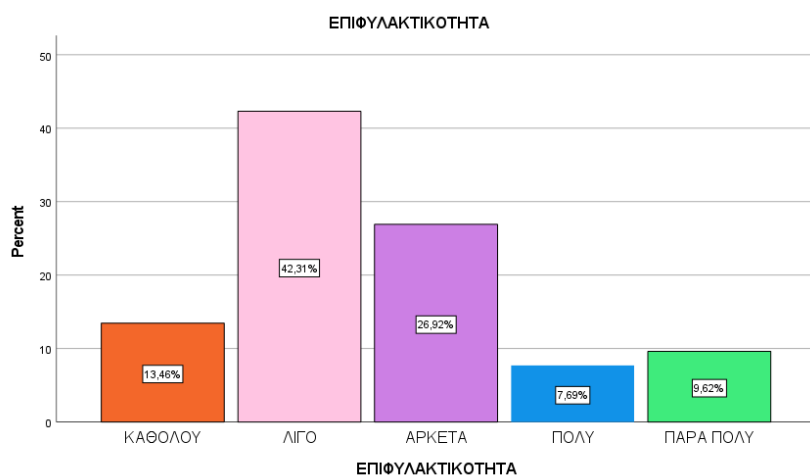
Γράφημα 47: Επιτεύγματα



Πίνακας 48: Επιφυλακτικότητα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	7	8,9	13,5	13,5
	ΛΙΓΟ	22	27,8	42,3	55,8
	ΑΡΚΕΤΑ	14	17,7	26,9	82,7
	ΠΟΛΥ	4	5,1	7,7	90,4
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	6,3	9,6	100,0
	Total		52	65,8	100,0
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

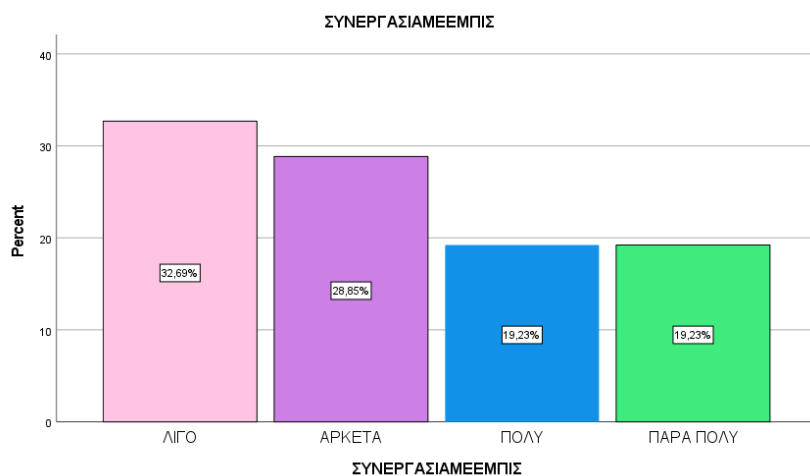
Γράφημα 48: Επιφυλακτικότητα



Πίνακας 49: Συνεργασία με εμπιστοσύνη

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΙΓΟ	17	21,5	32,7	32,7
	ΑΡΚΕΤΑ	15	19,0	28,8	61,5
	ΠΟΛΥ	10	12,7	19,2	80,8
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	10	12,7	19,2	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

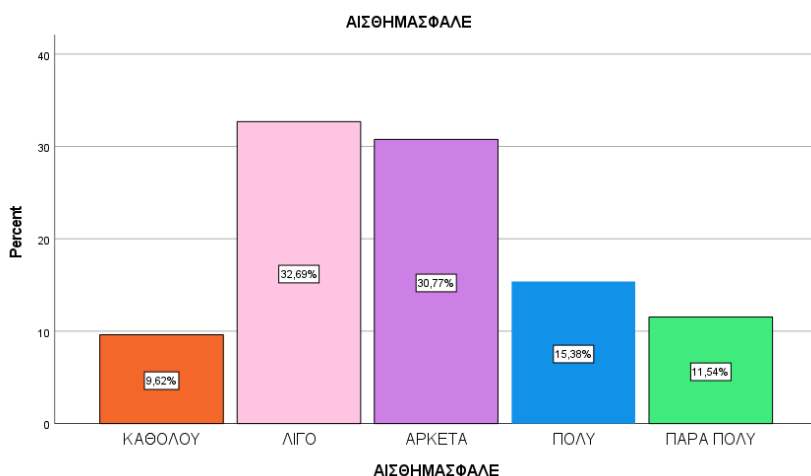
Γράφημα 49: Συνεργασία με εμπιστοσύνη



Πίνακας 50: Αίσθημα ασφάλειας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	5	6,3	9,6	9,6
	ΛΙΓΟ	17	21,5	32,7	42,3
	ΑΡΚΕΤΑ	16	20,3	30,8	73,1
	ΠΟΛΥ	8	10,1	15,4	88,5
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	6	7,6	11,5	100,0
	Total		52	65,8	100,0
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 50: Αίσθημα ασφάλειας



5.3.2 Αλλαγές στο μέλλον

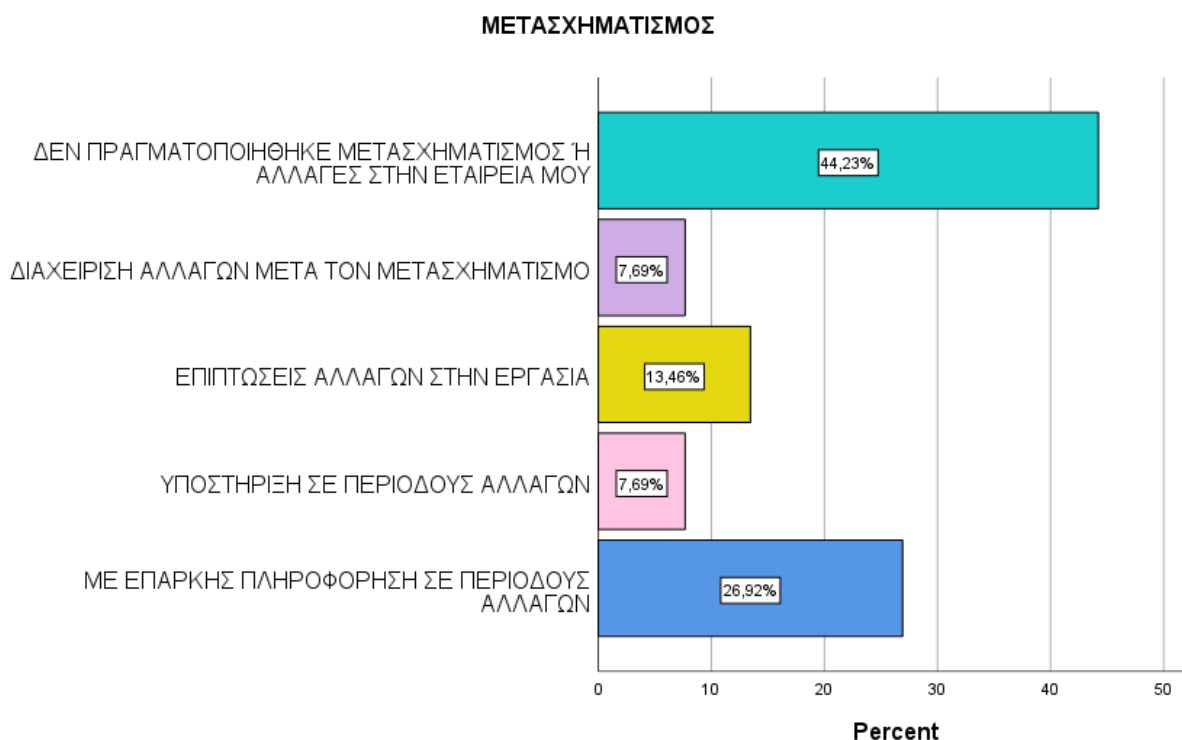
Στο τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου ακολουθούν τέσσερις ερωτήσεις που αφορούν την αλλαγή των εταιριών αναθεωρώντας το όραμα και διοχετεύοντας καινούργιες τεχνολογίες και κατά πόσο τη δεδομένη χρονική περίοδο αυτό το εγχείρημα ακολουθείτε. Οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν εάν έχουν οδηγηθεί σε ψηφιακό μετασχηματισμό και σε αλλαγές και με ποιόν τρόπο αυτό λειτούργησε. Το 44,23% δηλώνει ότι δεν έχει πραγματοποιηθεί καθόλου ψηφιακός μετασχηματισμός στον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται. Σε αντίθεση, το 26,92% δηλώνει ότι οδηγήθηκε με επαρκής πληροφόρηση στην αλλαγή της εταιρίας. Το 13,46% είδε επιπτώσεις στον τρόπο εργασίας του και σε ποσοστό 7,69% υπήρχε υποστήριξη και διαχείριση των αλλαγών. Οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα έχουν ξεκινήσει να δημιουργούν και να εξελίσσουν το όραμα τους προσαρμοσμένες στα σύγχρονα μοντέλα αλλά υπάρχει

ακόμη δρόμος να διανύσουν ώστε να καταφέρουν την εξ' ολοκλήρου αλλαγή.

Πίνακας 51: Μετασχηματισμός

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕ ΕΠΑΡΚΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΑΛΛΑΓΩΝ	14	17,7	26,9	26,9
	ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΑΛΛΑΓΩΝ	4	5,1	7,7	34,6
	ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	7	8,9	13,5	48,1
	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ ΜΕΤΑ ΤΟΝ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ	4	5,1	7,7	55,8
	ΔΕΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚ Ε ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ Ή ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΟΥ	23	29,1	44,2	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 51: Μετασχηματισμός



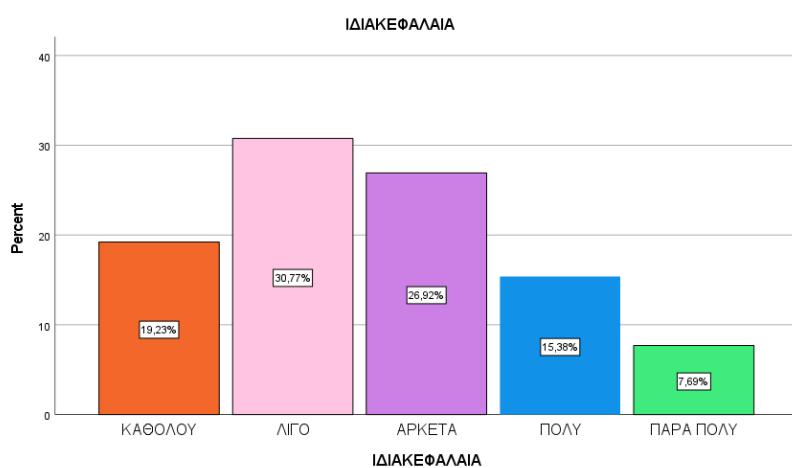
Στους παρακάτω πίνακες αξιολογούνται μερικά ενδεχόμενα εμπόδια των επιχειρήσεων που δεν καινοτομούν. Η έλλειψη ιδίων κεφαλαίων δε φαίνεται να ζορίζει ιδιαίτερα τις επιχειρήσεις ώστε να προχωρήσουν σε βελτιώσεις καθώς το 30,77% και το 26,92% δηλώνουν λίγο και αρκετά αντίστοιχα στην πενταβάθμια κλίμακα. Οι κρατικές επιχορηγήσεις θα βοηθούσαν λίγο σε ποσοστό 32,77% αλλά οι συμμετέχοντες στο μεγαλύτερο ποσοστό θεωρούν ότι το υψηλό κόστος για τις καινοτόμες δραστηριότητες δεν αποτελεί πραγματικό βοηθητικό παράγοντα βελτίωσης. Το ειδικά καταρτισμένο προσωπικό θα βοηθούσε στην υιοθέτηση καινοτομιών από αρκετά έως πάρα πολύ σε ποσοστό 69,24% και αντίστοιχα οι εξειδικευμένοι συνεργάτες σε ποσοστό 61,54% και η εξωτερική γνώμη παρομοίως. Ο υψηλός ανταγωνισμός και οι λάθος προτεραιότητες είναι παράγοντες που φοβίζουν τις επιχειρήσεις από αρκετά έως πάρα πολύ ώστε να κάνουν το επόμενο βήμα και τα ποσοστά υπερτερούν. Πάρα ταύτα ένα μικρό δείγμα συμμετεχόντων θεώρησαν πως δεν ήταν οι κατάλληλοι ώστε να απαντήσουν από καθόλου έως λίγο σε ποσοστό 67,31%.

Πίνακας 52: Ίδια κεφάλαια

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	10	12,7	19,2	19,2
	ΛΙΓΟ	16	20,3	30,8	50,0
	ΑΡΚΕΤΑ	14	17,7	26,9	76,9
	ΠΟΛΥ	8	10,1	15,4	92,3

	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	4	5,1	7,7	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

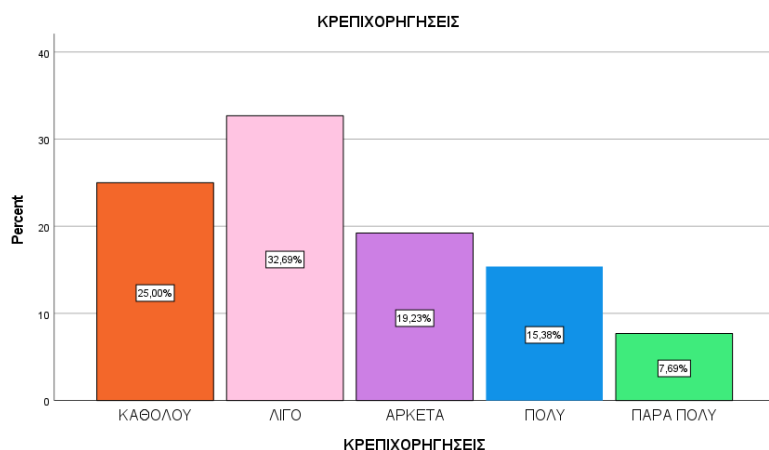
Γράφημα 52: Ίδια κεφάλαια



Πίνακας 53: Κρατικές επιχορηγήσεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	13	16,5	25,0	25,0
	ΛΙΓΟ	17	21,5	32,7	57,7
	ΑΡΚΕΤΑ	10	12,7	19,2	76,9
	ΠΟΛΥ	8	10,1	15,4	92,3
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	4	5,1	7,7	100,0
	Total		52	65,8	100,0
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

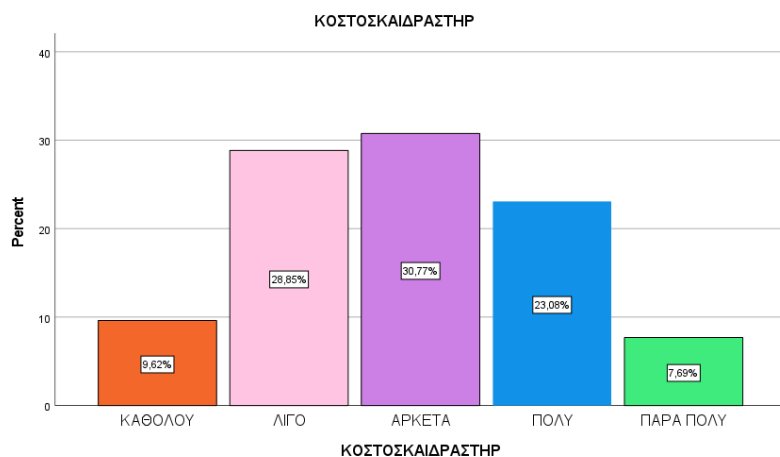
Γράφημα 53: Κρατικές επιχορηγήσεις



Πίνακας 54: Κόστος και καινοτόμες δραστηριότητες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	5	6,3	9,6	9,6
	ΛΙΓΟ	15	19,0	28,8	38,5
	ΑΡΚΕΤΑ	16	20,3	30,8	69,2
	ΠΟΛΥ	12	15,2	23,1	92,3
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	4	5,1	7,7	100,0
	Total		52	65,8	100,0
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

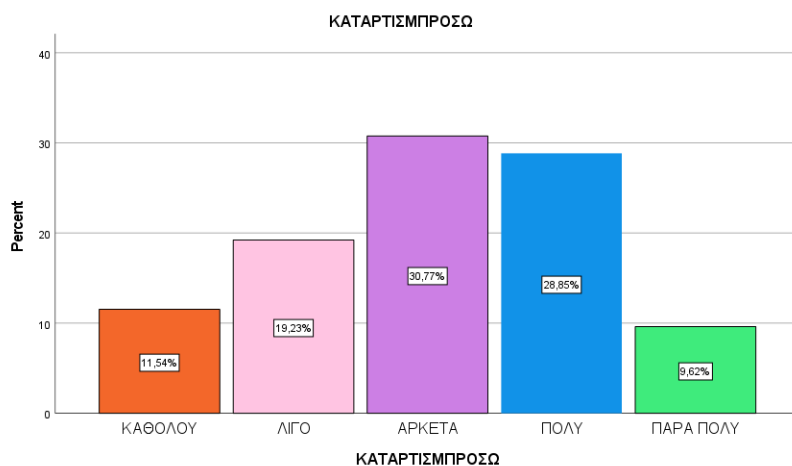
Γράφημα 54: Κόστος και καινοτόμες δραστηριότητες



Πίνακας 55: Καταρτισμένο προσωπικό

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	6	7,6	11,5	11,5
	ΛΙΓΟ	10	12,7	19,2	30,8
	ΑΡΚΕΤΑ	16	20,3	30,8	61,5
	ΠΟΛΥ	15	19,0	28,8	90,4
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	5	6,3	9,6	100,0
	Total		52	65,8	100,0
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

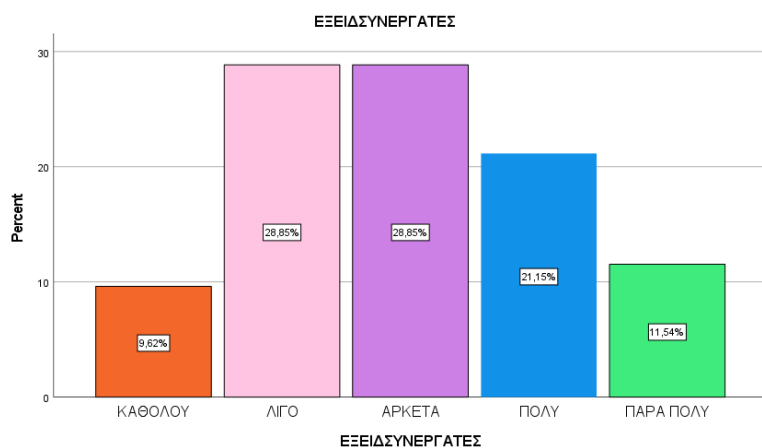
Γράφημα 55: Καταρτισμένο προσωπικό



Πίνακας 56: Εξειδικευμένοι συνεργάτες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	5	6,3	9,6	9,6
	ΛΙΓΟ	15	19,0	28,8	38,5
	ΑΡΚΕΤΑ	15	19,0	28,8	67,3
	ΠΟΛΥ	11	13,9	21,2	88,5
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	6	7,6	11,5	100,0
	Total		52	65,8	100,0
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

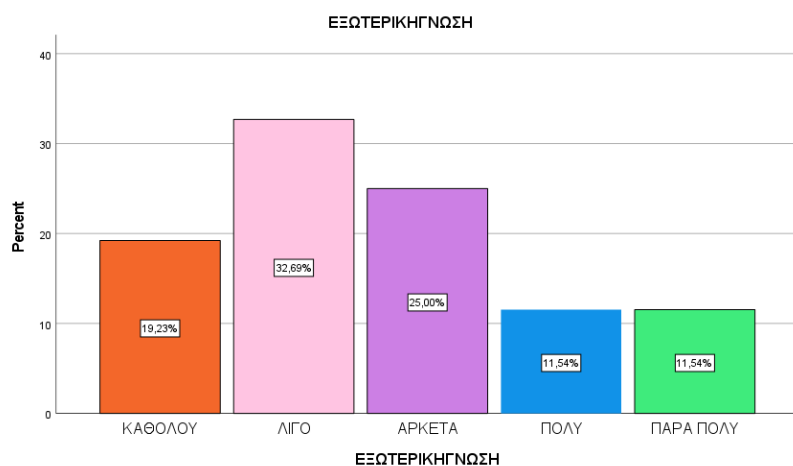
Γράφημα 56: Εξειδικευμένοι συνεργάτες



Πίνακας 57: Εξωτερική γνώση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	10	12,7	19,2	19,2
	ΛΙΓΟ	17	21,5	32,7	51,9
	ΑΡΚΕΤΑ	13	16,5	25,0	76,9
	ΠΟΛΥ	6	7,6	11,5	88,5
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	6	7,6	11,5	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

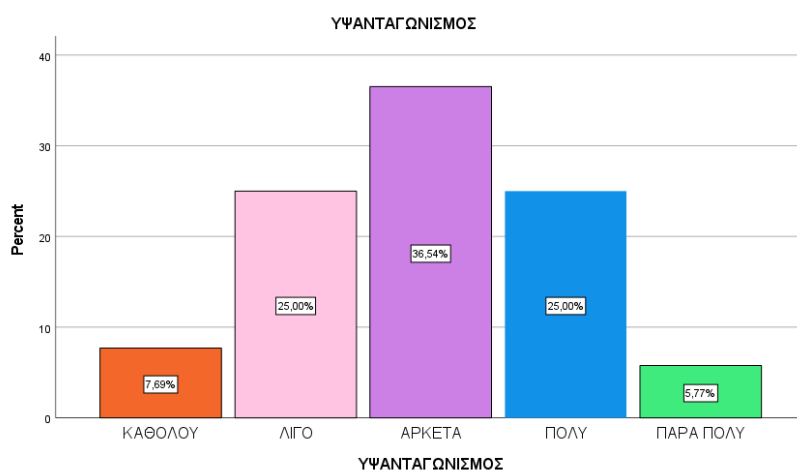
Γράφημα 57: Εξωτερική γνώση



Πίνακας 58: Υψηλός ανταγωνισμός

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	5,1	7,7	7,7
	ΛΙΓΟ	13	16,5	25,0	32,7
	ΑΡΚΕΤΑ	19	24,1	36,5	69,2
	ΠΟΛΥ	13	16,5	25,0	94,2
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	3	3,8	5,8	100,0
	Total		52	65,8	100,0
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

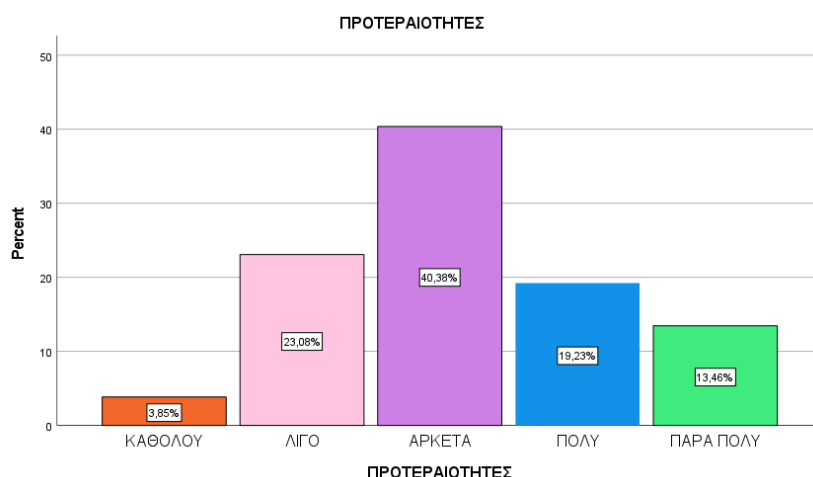
Γράφημα 58: Υψηλός ανταγωνισμός



Πίνακας 59: Προτεραιότητες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	2,5	3,8	3,8
	ΛΙΓΟ	12	15,2	23,1	26,9
	ΑΡΚΕΤΑ	21	26,6	40,4	67,3
	ΠΟΛΥ	10	12,7	19,2	86,5
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	7	8,9	13,5	100,0
	Total		52	65,8	100,0
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

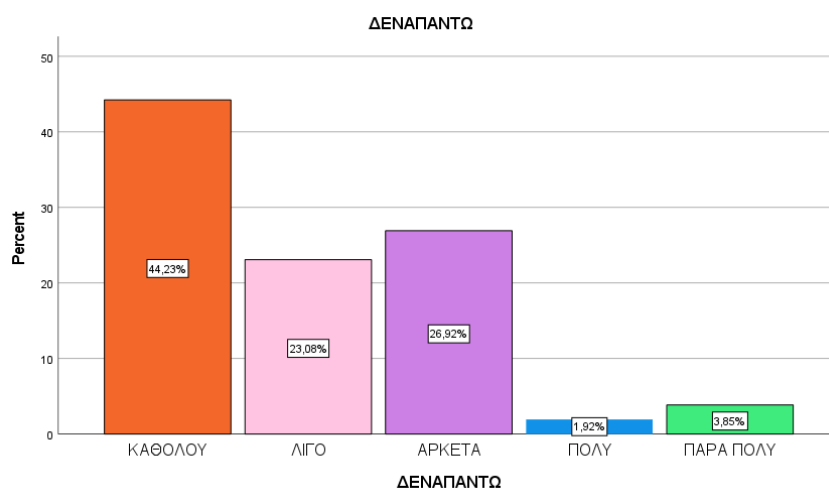
Γράφημα 59: Προτεραιότητες



Πίνακας 60: Καμία απάντηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	23	29,1	44,2	44,2
	ΛΙΓΟ	12	15,2	23,1	67,3
	ΑΡΚΕΤΑ	14	17,7	26,9	94,2
	ΠΟΛΥ	1	1,3	1,9	96,2
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	2	2,5	3,8	100,0
	Total		52	65,8	100,0
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 60: Καμία απάντηση

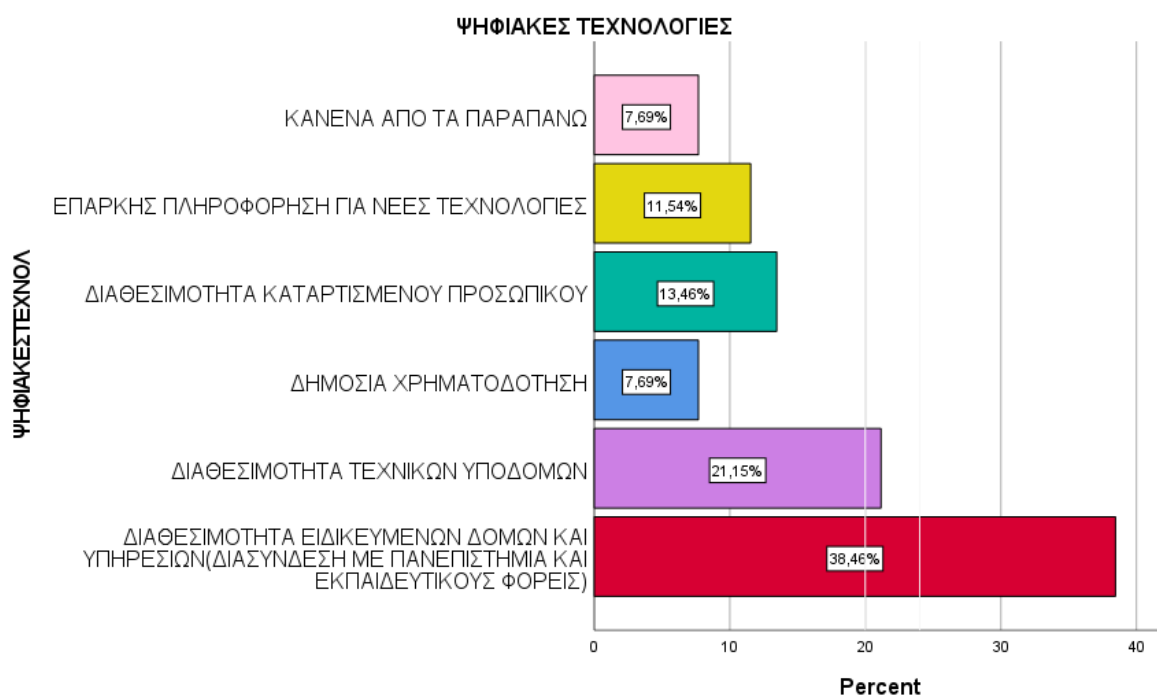


Εν συνεχεία, οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν ποιο από τις παρακάτω επιλογές του Πίνακα 61 και Γραφήματος 61 θεωρούν ότι θα διευκόλυνε την υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών. Σε ποσοστό 38,46% επιλέχθηκε η διαθεσιμότητα ειδικευμένων δομών και υπηρεσιών όπως για παράδειγμα είναι η διασύνδεση με δημόσιου φορείς ή πανεπιστήμια, ενώ το αμέσως επόμενο είναι η διαθεσιμότητα τεχνικών υποδομών σε ποσοστό 21,15%. Το 13,46% θεώρησε ότι αναγκαίο είναι η διαθεσιμότητα καταρτισμένου προσωπικού και το 11,54% η επαρκής πληροφόρηση για τις νέες τεχνολογίες. Σε ποσοστό 7,69% θεωρούν ότι χρειάζεται δημόσια χρηματοδότηση για τη βελτίωση τεχνολογιών ή καμία από τις προαναφερθείσες επιλογές. Η ψηφιακή εξέλιξη θεωρείται αναγκαία στις σύγχρονες επιχειρήσεις, με οποιοδήποτε τρόπο πραγματοποιηθεί, καθώς διευκολύνει την καθημερινή εργασία και δίνει μεγαλύτερη ικανοποίηση στους ανθρώπους.

Πίνακας 61: Ψηφιακές τεχνολογίες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ ΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΩΝ ΔΟΜΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ(ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ)	20	25,3	38,5	38,5
	ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΟΔΟΜΩΝ	11	13,9	21,2	59,6
	ΔΗΜΟΣΙΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ	4	5,1	7,7	67,3
	ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	7	8,9	13,5	80,8
	ΕΠΑΡΚΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΓΙΑ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ	6	7,6	11,5	92,3
	ΚΑΝΕΝΑ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΠΑΝΩ	4	5,1	7,7	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
	Total	79	100,0		

Γράφημα 61: Ψηφιακές τεχνολογίες

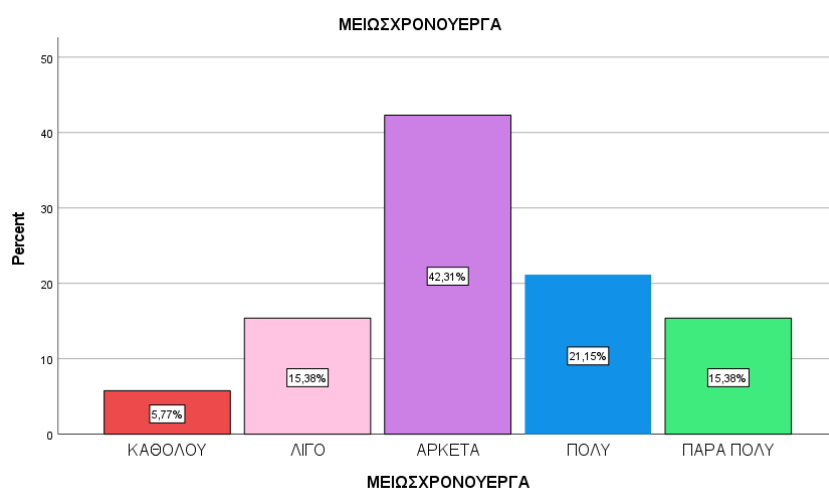


Τελευταία ερώτηση κλείνοντας το ερωτηματολόγιο ήταν η επιλογή των κάτωθι παραγόντων ως έναυσμα κινητοποίησης των εργαζομένων. Σε ποσοστό 42,31% η μείωση του χρόνου εργασίας εξυπηρετεί αρκετά στην κινητοποίηση των εργαζομένων και 21,15% πολύ αντίστοιχα. Οι αμοιβές και οι πρόσθετες παροχές είναι ένα αναγκαίο κίνητρο απαραίτητο σε κάθε επιχείρηση για να ευχαριστήσει τους εργαζόμενους της και τα ποσοστά είναι αυξητικά όπως θα δούμε στον Πίνακα και Γράφημα 63. Η παροχή εκπαίδευσης σε ποσοστό άνω του 55,77% κρίνεται βασικός παράγοντας ικανοποίησης και συμβάλλει στην εξέλιξη των ατόμων. Η επικοινωνία και η συμμετοχή στην εργασία καθώς και η άμεση παρακίνηση των εργαζομένων συμπληρώνουν ποσοστό άνω του 50% και υπερτερούν καθώς οι εργαζόμενοι χρειάζονται μια συνεχή και έντονη παρακίνηση ώστε να αποδώσουν στο μέγιστο.

Πίνακας 62: Μείωση χρόνου εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	3,8	5,8	5,8
	ΛΙΓΟ	8	10,1	15,4	21,2
	ΑΡΚΕΤΑ	22	27,8	42,3	63,5
	ΠΟΛΥ	11	13,9	21,2	84,6
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	8	10,1	15,4	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

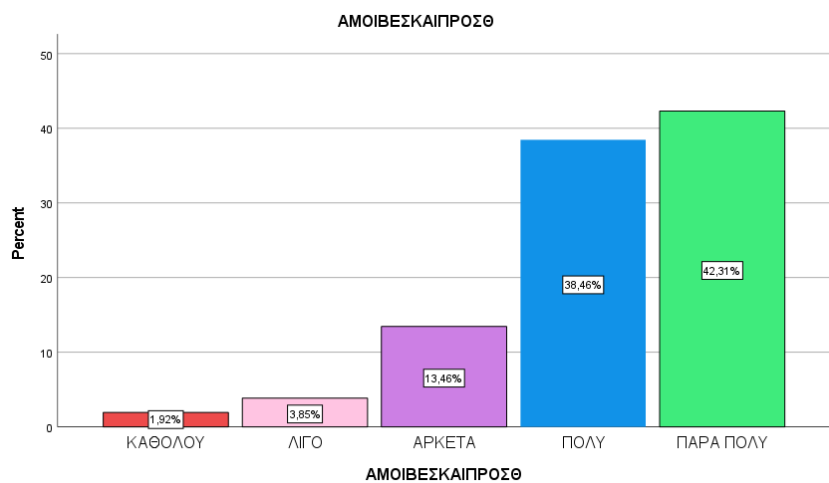
Γράφημα 62: Μείωση χρόνου εργασίας



Πίνακας 63: Αμοιβές και πρόσθετες παροχές

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	1,3	1,9	1,9
	ΛΙΓΟ	2	2,5	3,8	5,8
	ΑΡΚΕΤΑ	7	8,9	13,5	19,2
	ΠΟΛΥ	20	25,3	38,5	57,7
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	22	27,8	42,3	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

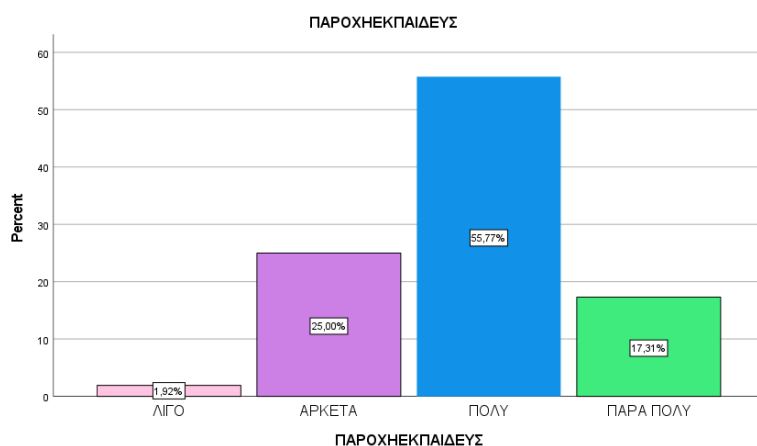
Γράφημα 63: Αμοιβές και πρόσθετες παροχές



Πίνακας 64: Παροχή εκπαίδευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΙΓΟ	1	1,3	1,9	1,9
	ΑΡΚΕΤΑ	13	16,5	25,0	26,9
	ΠΟΛΥ	29	36,7	55,8	82,7
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	9	11,4	17,3	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

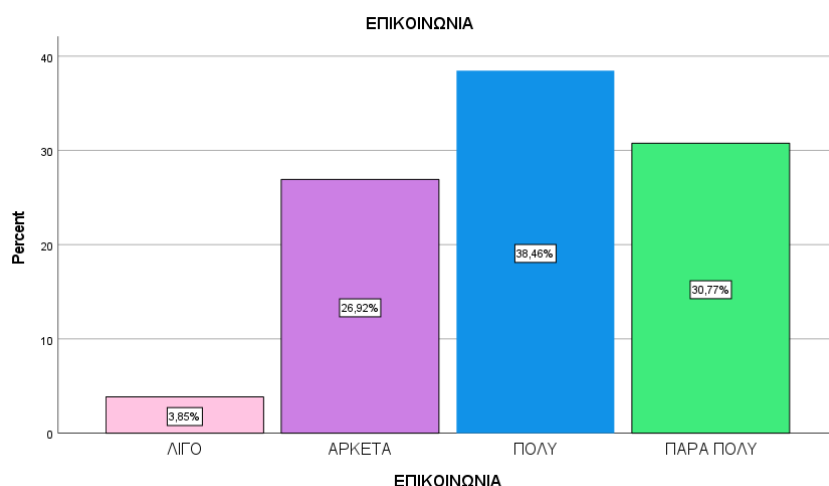
Γράφημα 64: Παροχή εκπαίδευσης



Πίνακας 65: Επικοινωνία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΙΓΟ	2	2,5	3,8	3,8
	ΑΡΚΕΤΑ	14	17,7	26,9	30,8
	ΠΟΛΥ	20	25,3	38,5	69,2
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	16	20,3	30,8	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

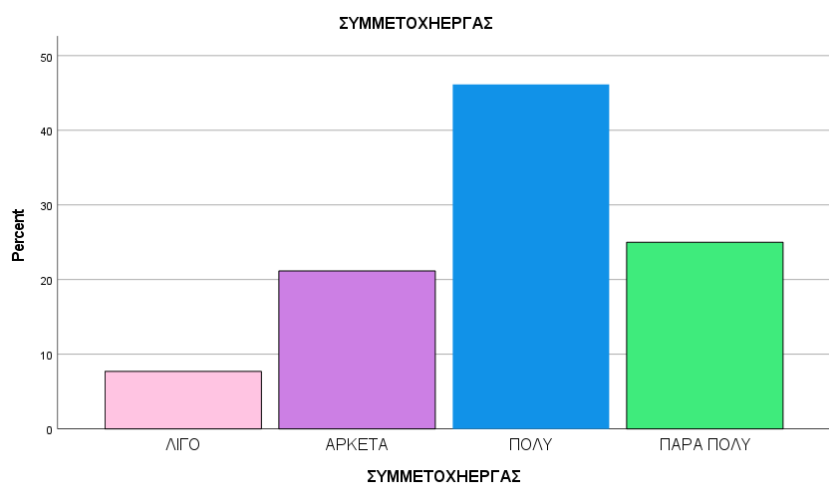
Γράφημα 65: Επικοινωνία



Πίνακας 66: Συμμετοχή στην εργασία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΙΓΟ	4	5,1	7,7	7,7
	ΑΡΚΕΤΑ	11	13,9	21,2	28,8
	ΠΟΛΥ	24	30,4	46,2	75,0
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	13	16,5	25,0	100,0
	Total	52	65,8	100,0	
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

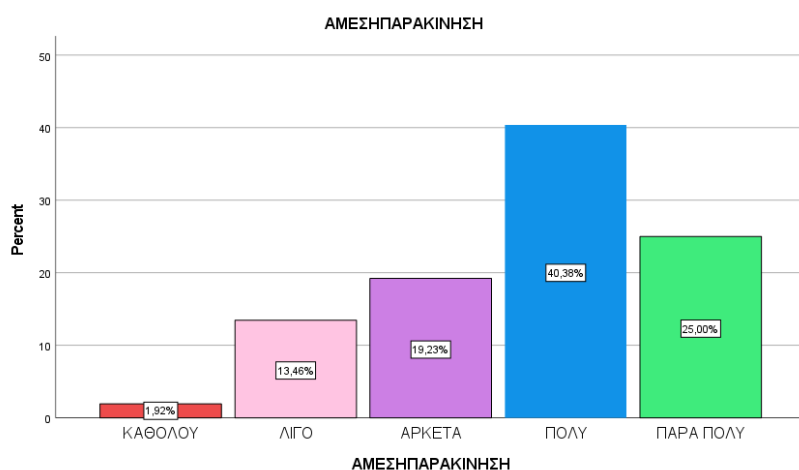
Γράφημα 66: Συμμετοχή στην εργασία



Πίνακας 67: Άμεση παρακίνηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	1,3	1,9	1,9
	ΛΙΓΟ	7	8,9	13,5	15,4
	ΑΡΚΕΤΑ	10	12,7	19,2	34,6
	ΠΟΛΥ	21	26,6	40,4	75,0
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	13	16,5	25,0	100,0
	Total		52	65,8	100,0
Missing	System	27	34,2		
Total		79	100,0		

Γράφημα 67: Άμεση παρακίνηση



5.4 Συμπεράσματα έρευνας

Η έρευνα που παρουσιάστηκε παραπάνω επικεντρώθηκε στη διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον μελετώντας μέσα από τις απαντήσεις των ερωτήσεων τη στάση των σύγχρονων επιχειρήσεων την παρούσα χρονική περίοδο και την προθυμία που δείχνουν προς την ψηφιακή εξέλιξη. Στο πρώτο μέρος της έρευνας παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Το μεγαλύτερο δείγμα αποτελείται από νέες αδέσμευτες γυναίκες, ηλικίας μεταξύ 26 έως 35 ετών με μεταπτυχιακές σπουδές και εμπειρία από 0 έως 10 ετών, οι οποίες παρατηρούμε ότι κατά κύριο λόγο εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα και παρά το υψηλό εκπαιδευτικό τους επίπεδο κунηγούν να αποκτήσουν εμπειρία ώστε να καταφέρουν να ανέλθουν οικονομικά. Γενικά, συμμετέχουν επαγγελματίες διαφόρων ηλικιών και επαγγελματικών αντικειμένων με πολυετή εμπειρία, εργαζόμενοι σε δημόσιου, ιδιωτικού ή μικτούς οργανισμούς.

Στο δεύτερο μέρος της έρευνας, παρουσιάζεται ο βαθμός ικανοποίησης. Οι εργαζόμενοι φαίνεται ότι δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην ευχαρίστηση που αντλούν από την καθημερινή τους εργασία και αναλογίζονται το πόσο σημαντική ή αναγκαία είναι στη ζωή τους. Ανάλογα

με τον φόρτο εργασίας, την εκπαίδευση και τις παροχές που λαμβάνουν κρίνουν εάν αξίζει να συνεισφέρουν το μέγιστο δυνατό. Η έρευνα έδειξε ότι ενώ υπάρχει μια μέση κατάσταση στον βαθμό ικανοποίησης, οι άνθρωποι κουράζονται ευκολότερα πλέον, καθώς η καθημερινή τους εργασία δεν τους δίνει ενέργεια να συνεχίσουν και απογοητεύονται από τις συνθήκες. Επίσης, λαμβάνουν περισσότερα καθήκοντα και ευθύνες από αυτές που αντιστοιχούν στην πραγματική θέση εργασίας που έχουν και δεν αμείβονται τα αντίστοιχα, δεδομένο που συμβάλλει στο εργασιακό «burn out», δηλαδή την εργασιακή κούραση.

Αναζητούν τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και εξέλιξης της καριέρας τους σε μεγάλο βαθμό, με σκοπό να πετύχουν μεγαλύτερες αμοιβές και ένα πολύ καλό βιοτικό επίπεδο και ξεετάζουν προσεκτικά εάν η εταιρία που εργάζονται έχει μέλλον. Τα άτομα μεταξύ τους φροντίζουν να διατηρούν καλές σχέσεις και επικοινωνία ακόμη και αν δεν είναι ευχαριστημένοι με τις παροχές της εταιρίας, καθώς επηρεάζεται άμεσα η συναισθηματική τους κατάσταση και η απόδοση τους, κυνηγούν την επιβράβευση και την ισοτιμία μεταξύ των μερών και παρόλο που τα προηγούμενα χρόνια λειτουργούσαν πιο ατομικά και ανταγωνιστικά, πλέον διεκδικούν την ομαδικότητα. Επιπλέον, η εμπιστοσύνη είναι ένα επιμέρους αναγκαίο χαρακτηριστικό που κυριαρχεί στις επιτυχημένες επιχειρήσεις όπου και αυτό φαίνεται να υστερεί μεταξύ των οργανισμών και των εργαζομένων. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν ότι κυριαρχεί η επιφυλακτικότητα και ότι νιώθουν αβέβαιοι για το μέλλον τους στα επαγγελματικά τους, καθώς ψάχνουν να βρουν και αλλού εργασία. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις, λοιπόν, θα πρέπει να αναθεωρήσουν την πορεία τους χαρίζοντας στους ανθρώπους τους το αίσθημα ασφάλειας και δικαιοσύνης.

Στο τρίτο και τελευταίο μέρος, παρατηρούμε ότι πολλοί οργανισμοί αυτή τη χρονική περίοδο στην Ελλάδα δεν έχουν προχωρήσει σε κάποιο ψηφιακό μετασχηματισμό και το μικρό ποσοστό που έχει κάνει τις απαραίτητες ενέργειες είδε τις επιπτώσεις και αντέδρασε βοηθητικά για το προσωπικό προς την ομαλή υιοθέτηση των καινοτομιών. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που δεν εξυπηρετούν τις εταιρίες ως προς την εξέλιξη των τεχνολογικών τους μέσω αλλά ο βασικός είναι ότι χρειάζονται εξειδικευμένοι άνθρωποι και αλλαγή οράματος. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να θέσουν καινούργιους στόχους που θα εξυπηρετούν βραχυπρόθεσμα τα συμφέροντα της εταιρίας και θα προσλάβουν άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό που θα παρακινήσει τους εργαζόμενους διαφόρων γενεών ως προς την εξέλιξη της καθημερινής τους εργασίας. Χρειάζονται υλικές, οικονομικές, τεχνικές και συναισθηματικές υποδομές ώστε να καταφέρει μια εταιρία να αλλάξει ροπή και σίγουρα είναι αναγκαία η συντονισμένη βοήθεια όλων, ακόμη και των πιο διστακτικών, καθώς θα καθοριστεί το μέλλον και η ύπαρξη ενός υγιούς οργανισμού.

Τέλος, με τα σύγχρονα μοντέλα εργασίας οι εργαζόμενοι αναζητούν διαφορετικές παροχές απ' ό,τι τα προηγούμενα χρόνια, καθώς οι καινούργιες τεχνολογικές εξελίξεις βοηθούν στη μείωση του χρόνου εργασίας, την αύξηση των αμοιβών, διευκολύνουν την επικοινωνία και δημιουργούν νέους συντονισμένους τρόπους εκπαίδευσης. Η άμεση παρακίνηση των ατόμων όλων των βαθμίδων κρίνεται αναγκαία ώστε να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να ενταχθούν ομαλά στον καινούργιο επιχειρηματικό κόσμο που μας παρουσιάζεται και αλλάζει τα δεδομένα που έχουμε έως τώρα ριζικά. Η εξέλιξη αποζητάει και έρχεται με κοινή θέληση και αλλαγή τρόπου σκέψης ώστε να καλωσορίσουν όλοι οι άνθρωποι το μέλλον που ανοίγεται στον καινούργιο αυτό κόσμο. «Οι επιχειρήσεις χρειάζονται 4 διαφορετικούς τύπους ανθρώπων: α) τον άνθρωπο της σκέψης, β) τον άνθρωπο της δράσης, γ) τον κοινωνικό άνθρωπο και δ) τον άνθρωπο της πρώτης γραμμής», Peter Drucker, 1909–2005.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. Bockerman, P. & Ilmakunnas, P. (2012) «The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data». *Industrial and Labor Relations Review*» 65(2) 244–262
2. Donald G. Krause (1998) «Η Τέχνη του Πολέμου», Για στελέχη επιχειρήσεων, εκδόσεις Κριτική ΑΕ, Αθήνα
3. Robert A. Paton, James McCalman (2000) *Change management : A guide to effective implementation*
4. Simon Sinek (2021) «Οι ηγέτες τρώνε τελευταίο», εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
5. Harvard Business Review (2021) «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Άρθρα του Daniel Goleman, εκδόσεις Ψυχογίος ΑΕ, Αθήνα
6. John P. Kotter (2001) «Ηγέτης στις αλλαγές», *Business Management*, εκδόσεις Κριτική ΑΕ, Αθήνα
7. Μαρία Βαξεβανίδου, Παναγιώτης Ρεκλείτης (2012) «Management ανθρώπινων πόρων : θεωρία και πράξη», εκδόσεις Προπομπός
8. Μπουραντάς Κ. Δημήτρης (2015) «Μάνατζμεντ: Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Προσεγγίσεις και Μέθοδοι, Διοικητικές και Ηγετικές Ικανότητες», εκδόσεις Μπένου
9. Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς Δημήτρης (2003) «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», εκδόσεις Μπένου
10. Τριάρχη Ειρήνη (2015) ΤΕΙ Ηπείρου Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Ενότητα 7: Διοίκηση Προσωπικού vs Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων»
11. Χατζηπαντέλη Σ. Παναγιώτα (1999) «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Στελέχωση, Παρακίνηση, Αμοιβές, Διαχείριση Υπαλληλικής Σχέσης, Εργασιακό κλίμα», εκδόσεις Μεταίχμιο
12. Χυτήρης Λεωνίδα (2001) «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», εκδόσεις Interbooks
13. Ξηροτύρη- Κουφίδου Στέλλα (2010) «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική Διοίκηση των Ανθρώπων», εκδόσεις Ανίκουλα

WEBSITES

1. https://www.hba.gr/5Ekdotis/UplPDFs/deltia/3_2003/173-182.pdf , «Εκπαιδευτικά Θέματα: Εταιρική Κουλτούρα» . Μπούστας Δημήτρης
2. <https://www.zendesk.com/au/blog/what-is-customer-focus/>
3. <https://www.smartkarrot.com/resources/blog/customer-focus/>
4. <https://www.sysep.org/el/>
5. <https://hellenicus.lib.aegean.gr/handle/11610/22546> , Ιστορική εξέλιξη στην θεωρία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, Μόσχος Αλέξανδρος, 2017
6. <https://www.psycholozin.gr/arthrografia/psychologia-enhlikwn/ergasia-ofeli.html>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Η πανδημία μας οδήγησε να αλλάξουμε τρόπο σκέψης και λειτουργίας και έφερε στην επιφάνεια καινοτομίες που δημιουργούνται και καλούν τον επαγγελματικό κόσμο να υιοθετήσει. Έτσι, στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων με κατεύθυνση το «Digital Business» του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής ανέλαβα την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας με θέμα: «Η σχέση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μιας εταιρίας με τους εργαζόμενους, ο τρόπος διατήρησης της ικανοποίηση τους σε υψηλά επίπεδα και η αλλαγή εταιρικής κουλτούρας». Η παρούσα έρευνα έχει ως στόχο να εξεταστεί ο τρόπος λειτουργίας των επιχειρήσεων σε σχέση με την ικανοποίηση των εργαζομένων σε οργανισμούς της Περιφέρειας Αττικής.

Επιβλέπων καθηγητής της έρευνας είναι ο κος Σαλμόν Ιωάννης, Αναπληρωτής Καθηγητής του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής. Η έρευνα είναι απολύτως εμπιστευτική και διασφαλίζεται η ανωνυμία σας. Αποτελείται από 3 μέρη και ο εκτιμώμενος χρόνος συμπλήρωσής του ερωτηματολογίου είναι 8 με 10 λεπτά. Παρακαλώ ν' απαντήσετε στις ακόλουθες ερωτήσεις σύμφωνα με το πώς ταιριάζουν σε σας. Δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Είναι σημαντικό ν' αξιολογείτε την κάθε ερώτηση σύμφωνα με το δικό σας τρόπο σκέψης. Είναι βαρύνουσας σημασίας ν' απαντήσετε όλες τις ερωτήσεις. Για οποιαδήποτε διευκρίνιση ή απορία μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου στις παρακάτω διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου:

mba20045@uniwa.gr

xarasoantzoglou@gmail.com

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον χρόνο και την πολύτιμη συμβολή σας!

Με εκτίμηση,

Σοαντζόγλου Χαρά

Μέρος Α : Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο

- ΑΝΔΡΑΣ
- ΓΥΝΑΙΚΑ
- ΠΡΟΤΙΜΩ ΝΑ ΜΗΝ ΑΝΑΦΕΡΩ

2. Ηλικία

- 18-25 ΕΤΩΝ
- 26-35 ΕΤΩΝ
- 36-45 ΕΤΩΝ
- 46 ΕΤΩΝ ΚΑΙ ΑΝΩ

3. Εκπαιδευτικό επίπεδο

- ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ/-Η ΛΥΚΕΙΟΥ
- ΑΕΙ/ΤΕΙ
- ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
- ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ
- ΑΛΛΟ

4. Οικογενειακή κατάσταση

- ΑΓΑΜΟΣ/-Η
- ΕΓΓΑΜΟΣ/-Η
- ΔΙΑΖΕΥΜΕΝΟΣ/-Η
- ΧΗΡΟΣ/ΧΗΡΑ

5. Ο οργανισμός μου

- ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ
- ΔΗΜΟΣΙΟΣ
- ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΣ
- ΜΙΚΤΟΣ

6. Χρόνια Προϋπηρεσίας

- ΕΩΣ 10 ΧΡΟΝΙΑ
- 11-20 ΧΡΟΝΙΑ
- ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ ΑΠΟ 20 ΧΡΟΝΙΑ

Μέρος Β΄ : Κοιτάζοντας στο παρόν

7. Πώς θα χαρακτηρίζα την εργασία μου;

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΔΙΝΕΙ ΕΝΕΡΓΕΙΑ

1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

ΠΑΡΕΧΕΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ

1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

ΕΠΑΡΚΕΙΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

ΚΑΛΗ ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΖΩΗΣ

1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

ΦΟΡΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΑΓΧΟΥΣ

1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

ΑΜΟΙΒΗ ΣΕ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΑΛΛΟΥΣ

1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

ΑΜΟΙΒΗ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΥΘΥΝΗΣ

1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

8. Τι πιστεύω ότι θέλει βελτίωση στην καθημερινή μου εργασία;

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ

ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΑΙ ΑΜΟΙΒΗ

- ΕΞΕΛΙΞΗ
- ΠΙΕΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ
- ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ
- ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ (ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ)

9. Έχει εξέλξει η καριέρα μου;

- ΠΡΟΣΦΕΡΟΝΤΑΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
- ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
- ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
- ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΑΛΛΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

10. Σε ποιο βαθμό επηρεάζεται η απόδοσή μου;

- ΑΝΑΘΕΣΗ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
- ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΛΗΨΗΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
- ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΕΞΕΛΙΞΗΣ
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
- ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
- ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΜΟΥ
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
- ΙΣΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
- ΟΜΑΔΙΚΟ ΠΝΕΥΜΑ
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

11. Ο ρόλος του προϊσταμένου μου:

- ΘΕΤΕΙ ΞΕΚΑΘΑΡΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΕΙ ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

- ΕΙΝΑΙ ΠΡΟΘΥΜΟΣ ΝΑ ΕΚΛΑΒΕΙ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
- ΠΑΡΑΜΕΝΕΙ ΠΙΣΤΟΣ ΣΤΟ ΡΟΛΟ ΤΟΥ ΚΑΙ ΕΧΕΙ ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΩΣΗ
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
- ΔΙΝΕΙ ΑΦΟΡΜΕΣ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΩΣΤΕ ΝΑ ΛΑΒΟΥΝ ΜΕΡΟΣ ΣΤΙΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
- ΣΥΜΠΕΡΙΦΕΡΕΤΑΙ ΙΣΟΤΙΜΑ ΜΕ ΣΕΒΑΣΜΟ
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
- ΑΝΑΓΝΩΡΙΖΕΙ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΕΙ ΤΙΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΚΑΘΕ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
- ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΕΙ ΚΑΙ ΕΝΘΑΡΡΥΝΕΙ ΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
- ΕΙΝΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΤΗΝ ΕΥΘΥΝΗ ΓΙΑ ΤΑ ΛΑΘΗ ΤΟΥ ΙΔΙΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

12. Υπάρχει εμπιστοσύνη στον οργανισμό μου;

- ΠΑΙΖΕΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΡΟΛΟ
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
- ΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΟΥΝΤΑΙ ΑΝΟΙΧΤΑ
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
- ΚΥΡΙΑΡΧΕΙ ΕΠΙΦΥΛΑΚΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
- Η ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΔΙΕΠΕΤΑΙ ΑΠΟ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
- ΑΙΣΘΗΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

Μέρος Γ΄ : Αλλαγές στο μέλλον

13. Με ποιον τρόπο οδηγήθηκα στον μετασχηματισμό και την αλλαγή της εταιρίας;

- ΜΕ ΕΠΑΡΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΑΛΛΑΓΩΝ
- ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΑΛΛΑΓΩΝ
- ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ ΜΕΤΑ ΤΟΝ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ

ΔΕΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΘΗΚΕ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ Ή ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ ΜΟΥ

14. Πόσο σημαντικοί είναι οι ακόλουθοι παράγοντες ως εμπόδια, ώστε η εταιρία σας να καινοτομήσει;

ΕΛΛΕΙΨΗ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΓΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΩΝ Ή ΕΠΙΔΟΤΗΣΕΩΝ
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

ΥΨΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ ΓΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΡΟΣΒΑΣΗΣ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΓΝΩΣΗ
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

ΥΨΗΛΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

ΔΕΝ ΕΙΜΑΙ Ο ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΣ/-Η ΝΑ ΑΠΑΝΤΗΣΩ
1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

15. Ποιο από τα παρακάτω θα διευκόλυνη την υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών;

ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ ΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΩΝ ΔΟΜΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (ΠΧ. ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ)

ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΟΔΟΜΩΝ

ΔΗΜΟΣΙΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ

ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΕΠΑΡΚΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΓΙΑ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ

ΚΑΝΕΝΑ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΠΑΝΩ

16. Σε ποιο βαθμό οι παρακάτω τρόποι κινητοποιούν τον εργαζόμενο;

ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ

1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

ΠΑΡΟΧΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

ΑΜΕΣΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2.ΛΙΓΟ 3.ΑΡΚΕΤΑ 4.ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ