

ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ / ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ

## **Πτυχιακή εργασία**

ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ  
ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ  
ΠΟΡΩΝ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΓΕΥΣΗΝΟΥΣ  
ΑΒΕΕ.

ΚΑΤΣΙΡΑΚΗ ΕΛΕΝΗ

Μεσολόγγι 2016

ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ / ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ

## Πτυχιακή εργασία

ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ  
ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ  
ΠΟΡΩΝ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΓΕΥΣΗΝΟΥΣ  
ΑΒΕΕ.

Κατσιράκη Ελένη

Επιβλέπουσα καθηγήτρια  
Αλεξοπούλου Μαρία

Μεσολόγγι 2016

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων/Μεσολογγίου του ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Παρά την πάροδο των χρόνων και τη δυσμενή οικονομική κατάσταση τόσο στην Ελλάδα όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συνεχίζει να εφαρμόζεται και να εξελίσσεται.

Μια επιχείρηση, ανεξαρτήτως μεγέθους χρειάζεται το σωστά καταρτισμένο προσωπικό της όσο και μια αξιόλογη ομάδα ηγεσίας προκειμένου μαζί να εφαρμόσουν ένα σωστό πρόγραμμα συνεργασίας, με βάση τόσο τις αρχές διοικητικής επιστήμης όσο και την ανταγωνιστικότητα και καινοτομία ώστε να εκπληρώσουν τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και να φτάσουν στην επιχειρηματική αριστεία.

Με την εφαρμογή των προαναφερθέντων, η εταιρεία Γευσήνους ABEE την οποία θα παρουσιάσουμε στη συνέχεια, έφτασε στην επιχειρηματική αριστεία και απέσπασε επιτυχώς ένα ελληνικό βραβείο επιχειρηματικότητας.

Επιπλέον, θα ενημερωθούμε για την σημασία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, τη θέση ενός μάνατζερ σε μια εταιρεία, τη διαδικασία επιλογής και εκπαίδευσης προσωπικού, τις θεωρίες διοικητικής επιστήμης, την ανταγωνιστικότητα και την καινοτομία και τέλος θα γνωρίσουμε τα βραβεία επιχειρηματικότητας τόσο σε ελληνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Καταληκτικά θα κατανοήσουμε το κύκλο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, τη σημασία της ύπαρξής της και θα συμπεράνουμε ότι καμία επιχείρηση στον κόσμο δεν μπορεί να καταφέρει να λειτουργήσει ορθά και αποτελεσματικά χωρίς να υπάρχουν έστω στοιχειώδεις λειτουργίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	ii
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	iii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	v
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ	
1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	1
<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>	
1.1 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	2
1.2 Η ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ.....	5
1.3 ΟΙ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΥΘΥΝΕΣ ΕΝΟΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ.....	5
1.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΑΜΟΙΒΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	7
1.5 ΤΥΠΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΕΥΘΥΝΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ	
2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.....	14
2.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ.....	15
2.1.1 ΘΕΩΡΙΑ ΤΑΥΛΟΡ ΠΑΤΕΡΑΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ 1906.....	15
2.1.2 ΘΕΩΡΙΑ ΜΑΥΟ 1924.....	15
2.1.3 ΘΕΩΡΙΑ ΜΑΣΛΟΒ 1943.....	16
2.1.4 ΘΕΩΡΙΑ ΗΕΡΖΒΕΡΓ 1959.....	17
2.1.5 ΘΕΩΡΙΑ Χ,Υ 1960.....	18
2.1.6 ΘΕΩΡΙΑ ΜΑΚΚΛΕΛΑΝΔ 1961.....	19
2.1.7 ΘΕΩΡΙΑ ΒΡΟΟΜ 1964.....	20
2.2 ΘΕΜΑΤΑ ΠΕΙΘΑΡΧΙΑΣ.....	21

2.3 ΘΕΜΑΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ	
3.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ ΜΕ ΣΤΟΧΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ.....	24
3.1.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	24
3.1.2 Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	26
3.1.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ	
4.1 ΒΡΑΒΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	31
4.1.1 ΕΥΡΩΠΑΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	31
4.1.2 ΛΕΣΧΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ-ΒΡΑΒΕΙΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΟΥΡΟΣ.....	34
4.1.3 SOCIAL BUSINESS EXCELLENCE AWARDS.....	36
4.1.4 ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	37
4.1.4.1 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ,ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ.....	37
4.1.4.2 ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ.....	37
4.1.4.3 ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ	
5.1 ΕΤΑΙΡΕΙΑ CATERING ΓΕΥΣΗΝΟΥΣ ΑΒΕΕ.....	40
5.1.1 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ.....	45
5.1.2 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ.....	55
5.2 ΕΠΙΛΟΓΟΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	58
5.3 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	59

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων διαθέτει ένα ευρύ φάσμα πληροφοριών, όπου είναι δύσκολο μέσα σε μια εργασία μικρού μεγέθους να μάθουμε τα πάντα γι' αυτήν και να την κατανοήσουμε πλήρως. Παρόλα αυτά, θα προσπαθήσουμε να γνωρίσουμε ένα κομμάτι της σ' αυτή την εργασία.

Αρχικά, στο πρώτο κεφάλαιο θα ενημερωθούμε για την ιστορία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, τη θέση του μάνατζερ σε μια εταιρία όπως και τις προϋποθέσεις που πρέπει να διαθέτει αλλά και τις ευθύνες του, όπως και την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, θα ασχοληθούμε με την διαχείριση εργασιακών σχέσεων, τις θεωρίες διοικητικής επιστήμης, τα θέματα πειθαρχίας και παραπόνων.

Στη συνέχεια, θα γνωρίσουμε τη σημασία της ανταγωνιστικότητας και της καινοτομίας με στόχο την επιχειρηματική αριστεία στο τρίτο κεφάλαιο.

Για το ποια είναι τα βραβεία επιχειρηματικότητας θα ενημερωθούμε στο τέταρτο κεφάλαιο.

Καταληκτικά, θα γνωρίσουμε την εταιρεία catering Γευσήνους ABEE όπου είναι το παράδειγμα της εργασίας μας, στο κεφάλαιο πέντε.

Συνοψίζοντας, η εργασία αυτή έχει σκοπό να αναδείξει τις αρχές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και τις λειτουργίες της μέσω της εφαρμογής τους από την Γευσήνους ABEE όπου τιμήθηκε γι' αυτό και να ενημερώσει τον μέσο άνθρωπο για τη βαρυσήμαντη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μέσα στις επιχειρήσεις.

# 1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (π.χ. προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων αμοιβής) και λειτουργικών (π.χ. επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση) που πρέπει να γίνουν, για να μπορεί η επιχείρηση ν' αποκτήσει, διατηρήσει κι αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους.<sup>1</sup>

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί τη βάση για την ορθή επιλογή προσωπικού και τις ομαλές εργασιακές σχέσεις σε οποιαδήποτε εταιρεία η επιχείρηση. Χωρίς τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού δε μπορεί να λειτουργήσει καμιά επιχείρηση. Βασικό πυλώνα μιας επιχείρησης αποτελούν οι εργαζόμενοι που θα επιλεγθούν για το πέρας της εργασίας που θα αναλάβουν καθώς και για την εκπροσώπηση της εταιρείας και τον αντίκτυπο που θα αφήσει στο ευρύ κοινό. Ο άνθρωπος αποτελεί τον πυρήνα μιας επιχείρησης και της οργάνωσης της, πηγή ιδεών και κινητήριοι δύναμη που επηρεάζει όλους τους τομείς ενός οργανισμού. Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζεται ο ανθρώπινος παράγοντας σε έναν οργανισμό και το αποτέλεσμα αυτού του χειρισμού (είτε θετικό είτε αρνητικό) καθορίζει την εξέλιξη της επιχείρησης. Η απόδοση και η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης μιας επιχείρησης εξαρτώνται από τον ανθρώπινο παράγοντα. Αναλύοντας τις βασικές λειτουργίες της ΔΑΠ γίνεται αντιληπτή η σημασία του ανθρώπινου στοιχείου (ανθρώπινων πόρων) στην ευημερία κάθε οργανισμού.

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται βασικά με τα θέματα του προσωπικού όπως η πρόσληψη, η αξιολόγηση, η εκπαίδευση, οι αμοιβές και η παροχή ενός περιβάλλοντος εργασίας που να εκπνέει ισότητα, ασφάλεια και δικαιοσύνη.

Βασικοί στόχοι του τμήματος ανθρώπινων πόρων είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας με τη συμμετοχή του τμήματος προσωπικού στις στρατηγικές σημασίας αποφάσεις, στην επίλυση των διάφορων προβλημάτων του προσωπικού αλλά και στην επικοινωνία με τα στελέχη γραμμής καθώς και η επίτευξη της βέλτιστης ποιότητας του εργασιακού χώρου,

---

<sup>1</sup>Χυτήρης Λεωνίδας Σ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001

όπου οι απασχολούμενοι σχεδιάζουν την επαγγελματική τους καριέρα και ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Γι' αυτό και επιθυμούν την άσκηση ελέγχου στην οργάνωση της εργασίας τους αλλά και την ανάπτυξη μιας επικοινωνίας για την αξιοποίηση των ιδεών και προτάσεων τους. Επιπρόσθετα, προτεραιότητα για το τμήμα ανθρώπινων πόρων είναι η συμμόρφωση με τη νομοθεσία, όπου είναι υποχρεωμένο να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία, δηλαδή τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων στα θέματα που το απασχολούν. Οφείλει επίσης να γνωρίζει τις εγκυκλίους του υπουργείου εργασίας και της επιθεώρησης εργασίας, τις σχετικές δικαστικές αποφάσεις και τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το τμήμα πρέπει να ενημερώνει την Διοίκηση της επιχείρησης για τα παραπάνω, έτσι ώστε να ληφθούν υπόψη στη διαμόρφωση της πολιτικής και στρατηγικής της επιχείρησης και πάνω από όλα να μην έχουν ανεπιθύμητα αποτελέσματα. Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την εκπαίδευση, τη σωστή επιλογή των εργαζομένων, την αξιολόγηση, την αντικειμενική ανταμοιβή, την άμεση συμμετοχή των εργαζομένων για την αξιοποίηση των καινοτόμων ιδεών τους είναι στοιχεία που τους διαφοροποιούν από τους ανταγωνιστές τους και τους δίνουν κάποιο 'προβάδισμα' καθώς και η ευελιξία του εργατικού δυναμικού από άποψη δυνατοτήτων, γνώσεων, ωρών εργασίας και αριθμού για την καλύτερη αξιοποίησή του από την επιχείρηση αποτελούν καθήκοντα υψίστης σημασίας για κάθε τμήμα ανθρώπινων πόρων.<sup>2</sup>

## **1.1 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Η διοίκηση, γενικά αλλά και ειδικότερα η διοίκηση προσωπικού, ασκείται εδώ και χιλιάδες χρόνια. Από τότε που οι άνθρωποι χρειάστηκε να συντονίσουν τη δράση τους για να πετύχουν έναν κοινό σκοπό, χρειάστηκε επίσης να κατανεμηθούν ρόλοι και καθήκοντα, δηλαδή να αποφασιστεί ποιος θα κάνει τι. Ακόμη, προέκυψε η ανάγκη να καθοριστεί η ανταμοιβή του καθενός. Οι αποφάσεις αυτές είναι αποφάσεις διοίκησης. 'Ως επιστήμη, όμως, και ως οργανωμένη δραστηριότητα η Διοίκηση Προσωπικού εμφανίστηκε μόλις στις αρχές

---

2

[https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.special-edition.gr%2Fpdf\\_dioik\\_enim%2Fpdf\\_de\\_47%2Fporfirides.pdf&ei=qmBcVaPyEcO4Uc\\_sgfAF&usg=AFQjCNEs8UCb5NEeKAXSTsmKfvGWMecfsw&sig2=sSxtxUbOOctJtvcCa8x9AxQ&bvm=bv.93756505,d.d24](https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.special-edition.gr%2Fpdf_dioik_enim%2Fpdf_de_47%2Fporfirides.pdf&ei=qmBcVaPyEcO4Uc_sgfAF&usg=AFQjCNEs8UCb5NEeKAXSTsmKfvGWMecfsw&sig2=sSxtxUbOOctJtvcCa8x9AxQ&bvm=bv.93756505,d.d24)



του εικοστού αιώνα. Ο Frederick Taylor (Mitcham C. And Briggles A., 2005)<sup>3</sup>, μηχανικός βιομηχανίας στις ΗΠΑ, έκανε μελέτες «χρόνο-κίνησιο-μετρίας», οι οποίες έδειξαν ποιος είναι ο «καλύτερος» τρόπος για να εκτελείται μία εργασία. Οι προτάσεις του οδήγησαν σε οικονομία χρόνου και δυνάμεων, που ωφέλησε τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τους εργαζόμενους (τουλάχιστον στην αρχή). Δημιουργήθηκε τότε το κίνημα της Επιστημονικής Διοίκησης, που προσπάθησε να διατυπώσει κανόνες γενικής ισχύος για θέματα όπως ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, ο έλεγχος των εργαζομένων κ.ά. Την ίδια εποχή οι επιχειρήσεις άρχισαν να οργανώνουν πιο συστηματικά τη λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού. Δημιούργησαν ειδικά Τμήματα και εφάρμοσαν συστήματα διοίκησης προσωπικού εμπνευσμένα κυρίως από τα πρότυπα του στρατού και της δημόσιας διοίκησης. Τα ζητήματα που κυρίως τους απασχολούσαν ήταν η μέτρηση της απόδοσης και οι αμοιβές.

Κατά τη δεκαετία του 1930 παρουσιάστηκε η Σχολή των Ανθρωπίνων σχέσεων. Αντιδρώντας στα οικονομικά κριτήρια της Επιστημονικής Διοίκησης, έστρεψε την προσοχή στον ανθρώπινο παράγοντα. Μελέτησε τα προβλήματα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, όπως είναι οι συνθήκες εργασίας, η κόπωση κλπ. Έδωσε έμφαση στις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων, δηλαδή στην ανάγκη για συντροφικότητα και για καλές σχέσεις στο χώρο εργασίας. Υποστήριξε ότι, μακροπρόθεσμα, η παραγωγικότητα είναι συνάρτηση της ικανοποίησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας. Επηρεασμένες από τη Σχολή αυτή<sup>4</sup>, αλλά και από το γενικότερο κλίμα της εποχής, οι επιχειρήσεις άρχισαν να στρέφουν την προσοχή τους στις συνθήκες που επικρατούσαν στον εργασιακό χώρο. Η μέριμνα για τους εργαζόμενους άρχισε να γίνεται πιο ουσιαστική. Θεσπίστηκαν τρεις κανόνες υγιεινής και ασφάλειας και προβλέφθηκαν πρόσθετες παροχές (π.χ. φαγητό σε μειωμένη τιμή).

Κατά τις δεκαετίες του 1950 και του 1960, εμφανίστηκε το κίνημα των Επιστημών της Συμπεριφοράς. Η ανθρώπινη συμπεριφορά στο πλαίσιο των οργανώσεων έγινε αντικείμενο προσεκτικής μελέτης. Τέθηκαν ερωτήματα όπως: Τι παρακινεί τους εργαζόμενους; Πότε είναι αποτελεσματική η ηγεσία; Πώς προκύπτουν οι συγκρούσεις; Είναι η εποχή της ανάπτυξης του κράτους- πρόνοιας. Καθιερώνονται τα πρώτα επιδόματα και η εργασία

---

<sup>3</sup> Mitcham Carl- Briggles Adam, Management: History and Ethics, 2005

<sup>4</sup> <http://www.innovation-ideas.gr/club/basicMemberMaterial/texts/12.pdf>

προστατεύεται ως δικαίωμα. Η διοίκηση προσωπικού γίνεται όλο και πιο μεθοδική. Τα συστήματα διοίκησης προσωπικού καλύπτουν πλέον ένα μεγάλο φάσμα θεμάτων, από τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού μέχρι τις εργασιακές σχέσεις (δηλαδή τον συνδικαλισμό). Γίνεται πλέον αποδεκτό ότι η εργασία πρέπει να καλύπτει όχι μόνο τις βιοποριστικές ανάγκες των ανθρώπων, αλλά και τις ανάγκες τους για δημιουργία και αυτοπραγμάτωση.

Κατά τη δεκαετία του 1980 αναπτύχθηκε μία νέα προσέγγιση της Διοίκησης Προσωπικού, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αντιμετωπίζει το προσωπικό όχι ως κόστος, αλλά ως «περιουσιακό στοιχείο». Και μάλιστα ένα περιουσιακό στοιχείο στο οποίο η επιχείρηση πρέπει να επενδύει. Πιστεύει ότι πρέπει:

- 1) Να υπάρχει αμοιβαιότητα μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, δηλαδή να γίνονται σεβαστά τα συμφέροντα και οι ανησυχίες και των δύο πλευρών.
- 2) Να επικρατούν τέτοιες συνθήκες ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται αφοσίωση προς τις αρχές και τους στόχους της επιχείρησης.
- 3) Η πολιτική σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού να είναι άμεσα συνδεδεμένη με τους στρατηγικούς και τους επιχειρησιακούς στόχους της επιχείρησης, δηλαδή με τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση για την πορεία της και τις παραγωγικές της δραστηριότητες.
- 4) Να υπάρχει ισχυρή οργανωτική παιδεία, δηλαδή τα μέλη της επιχείρησης να μοιράζονται κάποιες κοινές αρχές και αντιλήψεις. Ακόμη, να υπάρχουν κάποιοι άγραφοι κανόνες που ωθούν τους εργαζόμενους να συμπεριφέρονται κατά τρόπο που ευνοεί την επιχείρηση.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θεωρεί ότι το Τμήμα που ασχολείται με θέματα προσωπικού δεν πρέπει να είναι μία υπηρεσία που απλώς διεκπεραιώνει υποθέσεις, με βάση διαδικασίες ρουτίνας. Αντίθετα, πρέπει να είναι μία υπηρεσία που συμμετέχει στη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης. Στόχος της πρέπει να είναι να εξασφαλίζει για την επιχείρηση ένα έμπιστο και ικανό ανθρώπινο δυναμικό. Η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στους οργανισμούς ή επιχειρήσεις. Περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Δίνει έμφαση στα ακόλουθα:

- 1) Οι εργαζόμενοι παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- 2) Οι πρακτικές της ΔΑΠ είναι εναρμονισμένες με τη στρατηγική της επιχείρησης.
- 3) Η ΔΑΠ βοηθά την ανώτατη διοίκηση στην επίτευξη στόχων αποτελεσματικότητας και κοινωνικής δικαιοσύνης.

## **1.2 Η ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ**

Το άτομο ή τα άτομα που είναι αρμόδιο για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ονομάζεται μάνατζερ. Εξουσία είναι το δικαίωμα που έχει κάποιος να λαμβάνει αποφάσεις, να κατευθύνει την εργασία των άλλων και να δίνει εντολές. Οι μάνατζερ συνήθως κάνουν τη διάκριση ανάμεσα σε εξουσία πρώτης γραμμής(line authority) και σε εξουσία επί του προσωπικού(staff authority). Οι μάνατζερ πρώτης γραμμής είναι αρμόδιοι να δίνουν εντολές. Οι μάνατζερ προσωπικού (ανώτερα διοικητικά στελέχη) είναι αρμόδιοι να συνεπικουρούν και να συμβουλεύουν τους προηγούμενους, ώστε να εκπληρώνουν τους στόχους που τους έχουν τεθεί.<sup>5</sup> Ο μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού είναι ο μάνατζερ προσωπικού και έχει συνοπτικά τις εξής αρμοδιότητες :

- Τον καθορισμό της φύσης της εργασίας κάθε εργαζομένου
- Να κρίνει τις ανάγκες της εταιρείας σε εργατικό δυναμικό
- Να βλέπει συνεντεύξεις υποψηφίων εργαζομένων
- Να επιλέγει τους εργαζόμενους
- Την παροχή εκπαίδευσης των εργαζομένων
- Την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων
- Την διαχείριση των αμοιβών των εργαζομένων
- Την απόλυση των εργαζομένων και
- Την παροχή ψυχολογικής υποστήριξης, συμβουλών και γενικότερα όποια θέματα μπορεί να έχουν οι εργαζόμενοι.

---

<sup>5</sup> Dessler Gary, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2012

### 1.3 ΟΙ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΥΘΥΝΕΣ ΕΝΟΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Η θέση ενός μάνατζερ είναι ιδιαίτερα δύσκολη και απαιτεί μεγάλη καταβολή προσπάθειας στα πολλά και διαφορετικά θέματα και ευθύνες που έχει να αντιμετωπίσει είτε με το προσωπικό είτε με την ανώτερη διοίκηση. Έτσι θα εμβαθύνουμε στα προσόντα που πρέπει να διαθέτει ώστε να είναι ικανός γι' αυτή τη θέση.

Το πρώτο στάδιο που πρέπει να ακολουθήσει ένας μάνατζερ είναι η προσέλκυση και η επιλογή προσωπικού. Αρχικά πρέπει να διαθέτει την ικανότητα για τον σχεδιασμό και την πρόβλεψη ανθρώπινου δυναμικού όπως επίσης και τον σχεδιασμό και τη χρήση αιτήσεων πρόσληψης.

Οι εργοδότες χρησιμοποιούν τις αναλύσεις και τις περιγραφές θέσεων εργασίας για διάφορους λόγους, όπως για να σχεδιάσουν εκπαιδευτικά προγράμματα. Η πλέον οικεία χρήση των περιγραφών θέσεων εργασίας είναι για να λαμβάνονται αποφάσεις για τον τύπο των ανθρώπων που πρέπει να προσελκυσθούν και να επιλεγούν στις ποικίλες θέσεις εργασίας σε μια εταιρία. Αυτή η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού περιλαμβάνει τα εξής στάδια :<sup>6</sup>

1. Σχεδιασμός και πρόβλεψη προσωπικού για τον καθορισμό των θέσεων εργασίας.
2. Δημιουργία μιας ομάδας υποψηφίων για τις θέσεις αυτές μέσω της προσέλκυσης υποψηφίων από το εσωτερικό της εταιρίας και εκτός αυτής.
3. Συμπλήρωση αιτήσεων πρόσληψης από τους υποψηφίους, ενδεχομένως και διενέργεια διερευνητικής συνέντευξης.
4. Χρήση ποικίλων τεχνικών επιλογής, όπως τεστ, εξακρίβωση στοιχείων και σωματικές εξετάσεις, για την τελική επιλογή των υποψηφίων.
5. Γνωριμία του αρμόδιου για κάθε θέση προϊσταμένου με έναν ή περισσότερους υποψηφίους.
6. Διεξαγωγή μίας ή περισσότερων συνεντεύξεων επιλογής από τον αρμόδιο προϊστάμενο ή άλλα στελέχη και απόφαση για το ποιοι υποψήφιοι θα γίνουν αποδέκτες μιας προσφοράς εργασίας.

---

<sup>6</sup> Dessler Gary, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2012

Στη συνέχεια θα περάσει στην εξέταση και την επιλογή των εργαζομένων. Για να καταλήξει στην ορθότερη επιλογή χρησιμοποιεί κάποια τεστ στην πράξη τους υποψήφιους εργαζόμενους πέρα από την αρχική συνέντευξη καθώς και άλλες τεχνικές επιλογής που θα διευκολύνουν το έργο του κι αυτές είναι οι εξής :

- ✓ Έλεγχος προσωπικών στοιχείων και συστάσεων
- ✓ Έλεγχος ειλικρίνειας
- ✓ Γραφολογία
- ✓ Σωματικές εξετάσεις
- ✓ Έλεγχος για ναρκωτικές ουσίες
- ✓ Ρεαλιστική ενημέρωση για τη θέση
- ✓ Η γνώμη φίλων και γνωστών
- ✓ Συμμόρφωση με τη νομοθεσία περί μετανάστευσης

#### **1.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΑΜΟΙΒΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Έπειτα από το πρώτο στάδιο επιλογής σωστού ανθρώπινου δυναμικού από το μάνατζερ σειρά έχει η διαδικασία εκπαίδευσης του προσωπικού. Σε αυτή τη διαδικασία συμπεριλαμβάνεται η εκπαίδευση, η ανάπτυξη και η σωστή κατάρτιση του προσωπικού. Το προσωπικό πρέπει να λάβει τις απαραίτητες γνώσεις και συμβουλές ώστε να ανταπεξέλθει στις θέσεις εργασίας που θα αναλάβει και να εξοικειωθεί με την εργασία του όσο το δυνατόν συντομότερα. Για το σκοπό αυτό ο μάνατζερ χρησιμοποιεί κάποιες τεχνικές εκπαίδευσης :

- Εκπαίδευση για τη θέση εργασίας ( on the job training )
- Άτυπη εκπαίδευση
- Εκπαίδευση μαθητείας
- Επίδειξη προτύπου συμπεριφοράς
- Εκπαίδευση προθαλάμου ( vestibule training )
- Οπτικοακουστικές και συμβατικές τεχνικές μάθησης από απόσταση
- Εκπαίδευση με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών
- Εκπαίδευση μέσω διαδικτύου και δικτυακών πυλών μάθησης
- Η κινητή μάθηση
- Εκπαίδευση ειδικού σκοπού

Εκτός από όλες τις θέσεις εργασίας που οφείλει να εκπαιδεύσει ένας μάνατζερ πρέπει να αναζητήσει το κατάλληλο άτομο που να του μεταλαμπαδεύσει τις γνώσεις για τη θέση ενός μάνατζερ.

Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας δεν αφορά μόνο τους εργάτες. Αποτελεί δημοφιλή μέθοδο ανάπτυξης και για τους μάνατζερ. Οι επιμέρους παραλλαγές της μεθόδου είναι η εναλλαγή θέσεων, η καθοδήγηση/προετοιμασία αντικατάστασης και η πρακτική μάθηση. Εναλλαγή θέσεων σημαίνει τη μετακίνηση εκπαιδευόμενων μάνατζερ από τμήμα σε τμήμα με στόχο την ευρύτερη κατανόηση των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης. Ο εκπαιδευόμενος μπορεί να περάσει αρκετούς μήνες σε κάθε τμήμα. Αυτό τον βοηθά όχι μόνο να διευρύνει την πείρα του αλλά και να ανακαλύψει τις δουλειές που προτιμά. Έτσι ο εκπαιδευόμενος διδάσκεται τις εργασίες που κάνει κάθε τμήμα με το να τις εκτελεί ο ίδιος σε πραγματικές συνθήκες εργασίας. Με τη μέθοδο της καθοδήγησης/προετοιμασίας αντικατάστασης, ο νέος μάνατζερ λαμβάνει συνεχώς συμβουλές, συχνά από το άτομο το οποίο πρόκειται να αντικαταστήσει.<sup>7</sup>

Ενώ το προσωπικό εκπαιδεύτηκε και έγινε η εκκίνηση εργασίας κάθε εργαζομένου στο τμήμα του, η εργασία του μάνατζερ δε σταματά εδώ.

Ο μάνατζερ συνεχίζει το έργο του αξιολογώντας την απόδοση και παραγωγικότητα του προσωπικού που ο ίδιος επέλεξε καθώς επίσης καθοδηγεί και προωθεί άτομα με αυξημένες δυνατότητες σε μια καριέρα ανώτερης θέσης και επιπέδου.

Η αξιολόγηση του εργαζόμενου έχει τους εξής σκοπούς :

- Βοηθά στην υποκίνηση των εργαζομένων για τη δημιουργία και διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου απόδοσης.
- Επισημαίνει τις ανάγκες για ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων.
- Βοηθά τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους να διατηρούν και να καλυτερεύουν τις μεταξύ τους σχέσεις. Μπορούν να ανακαλύπτουν την αιτία των προβλημάτων και να παίρνουν τη σωστή στάση απέναντι τους.
- Η αξιολόγηση συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές, μεταβολές προσωπικού και μισθολογικές μεταβολές.

---

<sup>7</sup> Dessler Gary, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2012

- Βοηθά στον καθορισμό των ατομικών στόχων που με τη σειρά τους συμβάλλουν στην επίτευξη των γενικότερων στόχων της επιχείρησης.
- Η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.
- Η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας των εργαζομένων.
- Η εξακρίβωση εάν ένας εργαζόμενος είναι ο κατάλληλος για μια θέση εργασίας, αν
- δηλαδή γίνεται σωστή χρήση των δεξιοτήτων και των ταλέντων του στη θέση που έχει τοποθετηθεί.
- Η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού στους εργαζομένους.<sup>8</sup>

Επιπροσθέτως, σε συνεννόηση με την ανώτερη διοίκηση, ενημερώνοντας την για την πορεία και την εξέλιξη του προσωπικού διαχειρίζεται τις αποδοχές τόσο των εργαζομένων όσο και του ιδίου εφόσον είναι ιδιαίτερα καλός και αποδοτικός στο δικό του τομέα στην επιχείρηση.

Τέσσερις βασικοί παράγοντες καθορίζουν πόσο πληρώνονται οι εργαζόμενοι : η νομοθεσία, οι εργατικές ενώσεις, οι διάφορες πολιτικές και ότι σχετίζεται με ζητήματα ισότητας.

Πολυάριθμοι νόμοι ορίζουν με σαφήνεια τι μπορούν ή τι πρέπει να πληρώνουν οι εργοδότες από την άποψη των ελάχιστων ημερομισθίων, υπερωριακών αποζημιώσεων και παροχών όπως για παράδειγμα ο νόμος περί προτύπων δίκαιης εργασίας του 1938, ο νόμος περί ίσων αμοιβών του 1963, ο νόμος περί πολιτικών δικαιωμάτων του 1964 και η νομοθεσία για τις διακρίσεις.

Σε επιχειρήσεις που οι εργαζόμενοι ανήκουν σε κάποιο ή κάποια εργατικά σωματεία, είναι προφανές ότι τα σχετικά με το σωματείο ζητήματα επηρεάζουν το σχεδιασμό της μισθοδοσίας. Ο εθνικός νόμος περί εργασιακών σχέσεων του 1935 έσωσε το δικαίωμα στους εργαζόμενους να οργανώνονται, να διαπραγματεύονται σε συλλογικό επίπεδο και να συμμετέχουν σε συντονισμένες δράσεις που αποσκοπούν σε συλλογικές διαπραγματεύσεις. Ιστορικά, το επίπεδο των μισθών είναι το κυριότερο θέμα. Μερικά ακόμα μισθολογικά θέματα είναι η άδεια μετ' αποδοχών, η ασφάλεια εισοδήματος (για τους κλάδους με εποχικές απολύσεις), η τιμαριθμική αναπροσαρμογή και οι διάφορες παροχές, όπως η ασφάλιση της υγείας.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Τερζίδης Κ.- Τζωρτζάκης Κ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα 2004

<sup>9</sup> Dessler Gary, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2012

Άλλες σημαντικές πολιτικές είναι η βάση με την οποία πραγματοποιούνται αυξήσεις μισθών, οι διαφορές με μισθούς στο εξωτερικό και η πολιτική της υπερωριακής αμοιβής. Η γεωγραφική περιοχή παίζει επίσης ρόλο. Μια άλλη πολιτική αμοιβών έχει να κάνει με τη διάκριση ανάμεσα σε εργαζόμενους υψηλής και σε εργαζόμενους χαμηλής απόδοσης. Σημασία έχει ότι το σχέδιο αμοιβών θα πρέπει να εξυπηρετεί τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, δηλαδή η διοίκηση να διαμορφώνει μια ανάλογη στρατηγική αμοιβών. Βασικός σκοπός είναι η δημιουργία ενός συνολικού πακέτου αποδοχών (μισθοί, κίνητρα και παροχές), το οποίο θα στοχεύει στη συμπεριφορά των εργαζομένων που χρειάζεται η επιχείρηση ώστε να υποστηρίξει και να πετύχει την ανταγωνιστική της στρατηγική.

Η ανάγκη για ισότητα αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τον προσδιορισμό του ύψους των μισθών. Σε ότι αφορά το εσωτερικό της επιχείρησης, οι αμοιβές πρέπει να μπορούν να συγκριθούν θετικά με τις αμοιβές που παρέχονται από άλλες επιχειρήσεις, διαφορετικά ένας εργοδότης θα δυσκολευτεί να προσελκύσει και να διατηρήσει κατάλληλους εργαζόμενους. Όμως οι μισθοί θα πρέπει να είναι ισότιμοι και στο εσωτερικό της επιχείρησης : κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να θεωρεί δίκαιη την αμοιβή που παίρνει σε σύγκριση με τις αμοιβές των άλλων εργαζόμενων στην επιχείρηση. Όταν δημιουργούνται ανισότητες, δεν αργούν να προκύψουν και ορισμένες συγκρούσεις. Προκειμένου να μετριάσουν ορισμένες ανησυχίες που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν αίσθηση ανισότητας στο εσωτερικό των επιχειρήσεων, πολλοί εργοδότες τηρούσαν αυστηρή εχεμύθεια σχετικά με τις αλλαγές στους μισθούς, επιφέροντας ανάμεικτα αποτελέσματα.<sup>10</sup>

Συμπερασματικά, η θέση ενός μάνατζερ αποτελεί θα μπορούσαμε να πούμε στελεχικό μέλος στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και η θέση του αποτελεί ένα από τα πιο αυστηρά και απαιτητικά επαγγέλματα καθώς οι λάθος επιλογές προσωπικού σε μια εταιρεία αποδίδουν επιζήμια αποτελέσματα μέχρι και τη διάλυση της εταιρείας.

---

<sup>10</sup> Dessler Gary, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2012



## 1.5 ΤΥΠΙΚΟΤΙΚΑ ΚΑΙ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΕΥΘΥΝΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Αναφερθήκαμε συνοπτικά στη θέση ενός μάνατζερ στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αλλά δεν είναι μόνο ο μάνατζερ η διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Η ομάδα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας πέρα από την επιλογή και επίβλεψη προσωπικού έχει ευθύνες και για άλλα πολλά και άκρως λειτουργικά θέματα.

Αρχικά, σε αυτή την ομάδα θα πρέπει να υπάρχει ηθική και ίση αντιμετώπιση μεταξύ της ώστε να μεταφερθεί και στο εργατικό δυναμικό και από τα ανώτερα στρώματα στα χαμηλότερα και το αντίστροφο. Με την αρχή του αλληλοσεβασμού και της ισότητας το εργατικό δυναμικό μπορεί να πειθαρχήσει καλύτερα και να αποδώσει περισσότερο.

Οι μάνατζερ έχουν πολλούς λόγους για να είναι δίκαιοι. Ορισμένοι είναι πιο προφανείς από άλλους. Ο χρυσός κανόνας είναι ένας προφανής λόγος : όπως είχε πει ο Peter Drucker, «δεν είναι εργαζόμενοι, είναι άνθρωποι!» και ένας μάνατζερ θα πρέπει να συμπεριφέρεται στους ανθρώπους με αξιοπρέπεια και σεβασμό. Αυτό που μπορεί να μην είναι τόσο προφανές είναι ότι η αντίληψη για το δίκαιο που έχουν οι εργαζόμενοι έχει έναν σημαντικό οργανωσιακό αντίκτυπο. Η αντίληψη του δικαίου σχετίζεται με αυξημένη αφοσίωση από τη μεριά των εργαζομένων, καθώς και με αυξημένη ικανοποίηση για την επιχείρηση, τη δουλειά και τους ηγέτες της.<sup>11</sup>

Καθορίζοντας ηθικές αξίες και σεβασμό σε συνδυασμό με την παραγωγικότητα του προσωπικού, η ομάδα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να διακρίνει καλύτερα ποια άτομα συμμορφώνονται με αυτά και αποδίδουν και ποια όχι ώστε να προβούν στις ενδεχόμενες απολύσεις ατόμων που δεν είναι ικανά γι' αυτές τις θέσεις που τους ανατέθηκαν και στην επερχόμενη αναζήτηση νέου προσωπικού.

Επιπλέον, σημαντικό κομμάτι αποτελεί η πρόληψη περιστατικών διακρίσεων. Σε ένα κόσμο που οι διακρίσεις και ο κάθε είδους ρατσισμός αυξάνονται και πληθύνονται, δε θα μπορούσε να λείπει και από μια εταιρεία.

---

<sup>11</sup> Dessler Gary, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2012

Η ομάδα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να παρέμβει σε αυτό και να διαχειριστεί τις ίσες ευκαιρίες και τη διαφορετικότητα του προσωπικού. Υπάρχει άλλωστε και νομοθεσία περί ίσων ευκαιριών απασχόλησης για όλους τους ανθρώπους (εκτός ειδικών και άκρως σοβαρών εξαιρέσεων). Έτσι θα πρέπει να αναλάβει την υπεράσπιση των εργαζομένων απέναντι σε καταγγελίες διακρίσεων καθώς και την προώθηση διαδικασιών εφαρμογής για τις ίσες ευκαιρίες απασχόλησης.

Τέλος, η ομάδα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να φροντίσει για την προστασία και την ασφάλεια της υγείας των εργαζομένων καθώς και για την πρόληψη ατυχημάτων στην εργασία, εφόσον όπως είναι λογικό μπορεί να υπάρξουν ατυχήματα εν ώρα εργασίας και η εταιρεία οφείλει να είναι σε θέση να διαφυλάξει την υγεία και τη σωματική και ψυχική ακεραιότητα των εργαζομένων και να βρει τις απαραίτητες λύσεις σε τέτοιου είδους προβλήματα.

Η πρόβλεψη για ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον είναι σημαντική για πολλούς λόγους, ένας από τους οποίους είναι ο αυξανόμενος αριθμός των εργατικών ατυχημάτων. Τα ατυχήματα συμβαίνουν για τρεις κυρίως λόγους: τυχαία περιστατικά, επισφαλείς εργασιακές συνθήκες και επισφαλείς ενέργειες των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, τρεις ακόμα εργασιακοί παράγοντες είναι η ίδια η δουλειά, το ωράριο εργασίας και το ψυχολογικό κλίμα. Τα τυχαία περιστατικά προσμετρούνται στα ατυχήματα, όμως παραμένουν λιγότερο η περισσότερο εκτός ελέγχου της διοίκησης. Οι επισφαλείς συνθήκες αποτελούν βασική αιτία ατυχημάτων. Σε αυτές περιλαμβάνονται ιδιαίτερα προφανείς παράγοντες όπως: μη κατάλληλα φυλασσόμενος χώρος, ελαττωματικός εξοπλισμός, μη ασφαλής αποθήκευση (υπερφόρτωση), ακατάλληλος φωτισμός (μη επαρκή φώτα), ακατάλληλος αερισμός (μη ικανοποιητική κυκλοφορία αέρα).

Στην πραγματικότητα είναι πολύ δύσκολο να εξαλείψει κανείς την πιθανότητα ατυχημάτων μόνο με τη μείωση των μη ασφαλών συνθηκών. Οι άνθρωποι μπορούν να προκαλέσουν ατυχήματα με τις πράξεις τους και δεν υπάρχει κάποιος τρόπος που να εξασφαλίζει την εξάλειψη επισφαλών ενεργειών όπως: ρίψη υλικών, λειτουργία ή εργασία σε μη ασφαλείς ταχύτητες και μη κατάλληλη ανύψωση αντικειμένων.

Αυτό που πρέπει να επισημανθεί σχετικά με τα ατυχήματα είναι ότι δε φταίει πάντοτε ο εργαζόμενος. Επίσης σημαντικοί είναι οι ψυχολογικοί παράγοντες. Στην πραγματικότητα, οι

αιτίες των ατυχημάτων είναι πολυδιάστατες, γι' αυτό ο μάνατζερ πρέπει να ακολουθεί πολυδιάστατη προσέγγιση για την αποφυγή τους.<sup>12</sup>

Καταληκτικά, τονίσαμε σε αυτό το κεφάλαιο τη σημαντικότητα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε μια εταιρεία καθώς όχι μόνο είναι απαραίτητη στη σωστή επιλογή και επίβλεψη προσωπικού όσο και στη διατήρηση των σχέσεων μεταξύ ανώτερης διοίκησης και προσωπικού και στην ομαλή διεξαγωγή εργασίας.

---

<sup>12</sup> Dessler Gary, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2012



**Εικόνα 1** Λειτουργίες του Management

## 2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Οι εργασιακές σχέσεις αναφέρονται καταρχήν στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονται στην επιχείρηση και οι σχέσεις αυτές μπορεί να αφορούν τις σχέσεις απλών υπαλλήλων, τις σχέσεις στελεχών και υπαλλήλων, τα συνδικάτα, την διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού κ.α. Η σημασία των εργασιακών σχέσεων είναι δεδομένη διότι ένας εργαζόμενος δεν εκτελεί απλώς μηχανικά την εργασία που του έχει δοθεί αποκομμένος από το ευρύτερο περιβάλλον, αλλά συνεργάζεται με τους συναδέλφους του, υπακούει στους προϊσταμένους του αναπτύσσει φιλικές σχέσεις συζητώντας με άλλους υπαλλήλους θέματα που αφορούν τα επιχειρησιακά αλλά και γενικότερα τα κοινωνικά δρώμενα. Σύμφωνα με τις διάφορες θεωρίες συναισθηματική νοημοσύνης οι οποίες έχουν απασχολήσει τις τελευταίες δεκαετίες σε μεγάλο βαθμό τον κλάδο της διοικητικής επιστήμης ο εργαζόμενος θα πρέπει να βρίσκεται σε άριστη ψυχολογική κατάσταση στον χώρο εργασίας προκειμένου να αποδώσει τα μέγιστα.

Η αρμονική συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων σε μια επιχείρηση αποφορτίζει από αυτούς κάποιο φόρτο εργασίας, ενισχύει το ηθικό τους αλλά και την διάθεση για περισσότερη εργασία. Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα το περιβάλλον εργασίας να χαρακτηρίζεται ως ευχάριστο και φιλικό με αποτέλεσμα και η παραγωγικότητα των εργαζομένων να είναι υψηλότερη.<sup>13</sup>

Οι εργασιακές σχέσεις πέρα από τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εργάζονται οι εργαζόμενοι και οι συνθήκες αυτές διαμορφώνουν σε μεγάλο βαθμό την αποδοτικότητα τους, διαπραγματεύονται και ένα άλλο πολύ σημαντικό ζήτημα όπως την εξαρτημένη σχέση εργασίας που αναφέρεται στην σχέση εργαζόμενου - εργοδότη.

---

<sup>13</sup> <http://www.managementstudyguide.com/importance-of-employee-relations.htm>

## **2.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

### **2.1.1 ΘΕΩΡΙΑ TAYLOR (ΠΑΤΕΡΑΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ MANAGEMENT) 1906**

Ο Taylor θεωρείται από τους πρωτεργάτες της διοικητικής επιστήμης και θεωρούσε ότι πρωταρχικός στόχος των εργαζομένων θα πρέπει να είναι η αύξηση της παραγωγικότητας τους. Το μεγάλο μειονέκτημα αυτής της θεωρίας είναι ότι δίνει υπερβολική έμφαση στην παραγωγικότητα και αγνοεί άλλους ποιοτικούς παράγοντες που είναι ιδιαίτερα σημαντικοί στον εργασιακό χώρο. Η εν λόγω θεωρία εφαρμόστηκε σε μια περίοδο όπου συντελέστηκε μεγάλη τεχνολογική πρόοδος και υπήρχε η ανάγκη για μαζική παραγωγή. Σύμφωνα με αυτή την θεωρία, οι εργαζόμενοι παρακινούνται μόνο από την αμοιβή που λαμβάνουν. Βασικός στόχος της παραγωγικής διαδικασίας θα πρέπει να είναι η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων οι οποίοι δεν αντλούν ευχαρίστηση από την εργασία τους και για τον λόγο αυτό απαιτείται στενή επίβλεψη από τους προϊσταμένους τους. Οι θεωρία του Taylor εφαρμόστηκε σε μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες άντλησαν οφέλη από την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και την σημαντική μείωση του μοναδιαίου κόστους. Η εργασίες που ανατίθενται στους υπαλλήλους χαρακτηρίζονται ως μονότονες και για αυτό τον λόγο οι εργαζόμενοι αναζητούν και άλλα κίνητρα πέρα του μισθού έτσι ώστε να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους.

Η θεωρία του Taylor, τέλος, θεωρεί ότι το management σε μια εταιρεία πρέπει να είναι αυταρχικό όπου οι εργοδότες λαμβάνουν όλες τις αποφάσεις αφήνοντας στους εργαζόμενους πολύ περιορισμένο πεδίο δράσης στον εργασιακό χώρο.<sup>14</sup>

### **2.1.2 ΘΕΩΡΙΑ MAYO 1924**

Η συγκεκριμένη θεωρία δίνει μια άλλη διάσταση στην ποσοτική θεωρία του Taylor και υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι δεν θα πρέπει να ενδιαφέρονται μόνο για τον μισθό που λαμβάνουν, αλλά θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και οι κοινωνικές τους ανάγκες. Σε έναν εργασιακό χώρο σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων δηλ. οι σχέσεις που συνάπτουν μεταξύ τους. Τα διοικητικά στελέχη σε μια εταιρεία θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη και τις διάφορες πτυχές της προσωπικότητας των

---

<sup>14</sup>[http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2012/StavropoulosKonstantinos,ChronakisChristoforos/attached-document-1341211664-752055-12248/Stavropoulos\\_Chronakis2012.pdf](http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2012/StavropoulosKonstantinos,ChronakisChristoforos/attached-document-1341211664-752055-12248/Stavropoulos_Chronakis2012.pdf)

εργαζομένων και να τους μεταχειρίζονται με ανάλογο τρόπο.

Σύμφωνα με τον MAYO οι εργαζόμενοι θα αποδίδουν καλύτερα όταν υφίσταται ικανοποιητική επικοινωνία μεταξύ των μάνατζερ και των υπαλλήλων, όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται ανά ομάδες και όταν οι μάνατζερ αναπτύσσουν κάποια μορφή οικειότητας με τους απλούς υπαλλήλους.<sup>15</sup>

### 2.1.3 ΘΕΩΡΙΑ MASLOW 1943

Ο βαθμός δραστηριοποίησης των ατόμων συνδέεται άμεσα με τις επιδιώξεις τους, που αναφέρεται στην υλοποίηση των αναγκών. Ο Maslow ανέπτυξε μια ενδιαφέρουσα θεωρία, σύμφωνα με την οποία διαβαθμίζονται ορισμένες ανθρώπινες ανάγκες. Οι ανάγκες αυτές μπορούν να ταξινομηθούν σε κατηγορίες με μια συγκεκριμένη ιεραρχία.<sup>16</sup>

1. Βιολογικές ανάγκες για την απόκτηση κύριων καταναλωτικών αγαθών, που καλύπτουν βασικές απαιτήσεις και είναι άμεσα συνδεδεμένες με την επιβίωση του ατόμου, όπως τροφή, ενδυμασία, στέγη και άλλα συναφή.
2. Ανάγκες ασφάλειας, που αναφέρονται στη σιγουριά και εξασφάλιση που αποζητά ο εργαζόμενος, από ενδεχόμενη απώλεια του εισοδήματός του. Στην κατηγορία αυτή εμπίπτουν, πέρα από την επαγγελματική αποκατάσταση, η μονιμότητα, η κοινωνική ασφάλιση και άλλα συναφή, όπως είναι η αγορά στέγης για τον ίδιο τον εργαζόμενο και την οικογένειά του.
3. Κοινωνικές ανάγκες που συνδέονται με την κοινωνική υπόσταση του ατόμου και αντανακλούν την τάση για δημιουργία σχέσεων με τους συναδέλφους και τον περιβάλλοντα χώρο γενικότερα. Προέχει, φυσικά, η διάθεση συνεργασίας, και ιδιαίτερα το αίσθημα ότι έναντι των υπηρεσιών που προσφέρει έχει –πέραν των οικονομικών απολαβών- την εκτίμηση, την κατανόηση, το σεβασμό και την αποδοχή γενικότερα από το κοινωνικό σύνολο.
4. Ανάγκες για αυτοεκτίμηση. Αφού έχουν εκπληρωθεί οι παραπάνω απαιτήσεις, ο άνθρωπος επιδιώκει την αναγνώρισή του από τους γύρω του, είτε στον εργασιακό

---

<sup>15</sup> <http://www.mftrou.com/elton-mayo.html>

<sup>16</sup> Μουζά-Λαζαρίδη Άννα-Μαρία, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2006

είτε στον περιβάλλοντα χώρο, αποκτώντας δύναμη, φήμη και γόητρο που τον καθιστούν αποδεκτό και τον καταξιώνουν στην κοινωνία.

5. Ανάγκες αυτοεκπλήρωσης, που έχουν στόχο την πληρότητα του ατόμου και την εσωτερική του τάση να εκπληρώσει προσωπικές επιδιώξεις σύμφωνα με τα ιδανικά του. Αυτές δεν είναι πάντα υλικές, είναι όμως υποκειμενικά αρεστές και εκφράζουν τα άτομα.<sup>17</sup>

Ας σημειωθεί εδώ ότι η ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών που παραθέσαμε είναι δυνατό να πάρει τελείως διαφορετική μορφή, ανάλογα με τις προσωπικές μας επιδιώξεις και διάφορους εξωτερικούς κοινωνικούς και υποκειμενικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη ζωή μας. Επισημαίνεται πάντως ότι το άτομο γενικά θα προσπαθήσει να ικανοποιήσει τις ανάγκες κάποιου επόμενου επιπέδου, αφού έχει υλοποιήσει προηγουμένως τους στόχους του προηγούμενου.

Σημειώνεται, τέλος, ότι στην εκπλήρωση των όσων προαναφέρθηκαν συμβάλλει ουσιαστικά η μόρφωση, το κοινωνικό και οικογενειακό περιβάλλον, η ηλικία και η προσωπικότητα του κάθε ατόμου. Για τους λόγους αυτούς υπάρχουν περιπτώσεις όπου δεν ακολουθείται η ιεράρχηση που προαναφέραμε και ο χρόνος μετάβασης από το ένα επίπεδο στο άλλο δεν είναι ο ίδιος για όλους τους εργαζόμενους.<sup>18</sup>

#### **2.1.4 ΘΕΩΡΙΑ HERZBERG 1959**

Σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεωρία υφίσταται μια κατηγορία κινήτρων που αποφέρει στους εργαζόμενους ικανοποίηση από την εργασία τους. Όταν οι εργαζόμενοι αντλούν ικανοποίηση από τον χώρο εργασίας, τότε είναι και ποιο παραγωγικοί.

Οι παράγοντες που επιδρούν στην αύξηση της παραγωγικότητας είναι οι εξής:

---

<sup>17</sup> Μουζά-Λαζαρίδη Άννα-Μαρία, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2006

<sup>18</sup> Μουζά-Λαζαρίδη Άννα-Μαρία, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2006



- Το αντικείμενο της εργασίας το οποίο θα έχει θετική η αρνητική επίπτωση στον υπάλληλο ανάλογα με τον βαθμό δυσκολίας του, το αν είναι ενδιαφέρον, το αν είναι απαιτητικό κ.ά.
- Ο βαθμός υπευθυνότητας αναφορικά με το αντικείμενο εργασίας του.
- Η ικανοποίηση που αντλεί ο εργαζόμενος από την ολοκλήρωση της εργασίας του.
- Η δυνατότητα εξέλιξης του εργαζόμενου στην εταιρεία.
- Το πόσο αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλλει από τους προϊσταμένους του.
- Το κατά πόσο επαρκής η όχι είναι η διοίκηση αναφορικά με την κάλυψη των απαιτήσεων του εργαζομένου.
- Η προθυμία που επιδεικνύουν οι προϊστάμενοι για την επιμόρφωση των εργαζομένων.
- Το κατά πόσο ευχάριστος η όχι είναι ο εργασιακός χώρος.
- Το ύψος της αμοιβής του εργαζόμενου.
- Οι σχέσεις του εργαζόμενου τόσο με τους προϊσταμένους του όσο και με τους απλούς υπαλλήλους. Ο παράγοντας αυτός είναι ιδιαίτερης σημασίας αφού είναι ουσιαστικά αυτός που αναλύουμε στην παρουσίαση μας.

Από τα παραπάνω βλέπουμε πως η συγκεκριμένη θεωρία αναφέρεται σε μια σειρά από παράγοντες που ενεργοποιούν τα κίνητρα των εργαζομένων να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους ενώ οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται άμεσα και με την γενικότερη διοικητική λειτουργία.<sup>19</sup>

### **2.1.5 ΘΕΩΡΙΑ X , Y 1960**

Σύμφωνα με τον MC GREGOR υπάρχουν δύο θεωρίες X και Y που καθορίζουν την στάση του εργαζομένου στον χώρο εργασίας.

**Η θεωρία X υποστηρίζει τα εξής:**

---

<sup>19</sup>[http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2012/StavropoulosKonstantinos,ChronakisChristoforos/attached-document-1341211664-752055-12248/Stavropoulos\\_Chronakis2012.pdf](http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2012/StavropoulosKonstantinos,ChronakisChristoforos/attached-document-1341211664-752055-12248/Stavropoulos_Chronakis2012.pdf)

- Ο εργαζόμενος εκλαμβάνει την εργασία του ως αγγαρεία και για αυτό θα πρέπει να επιβλέπεται στενά έτσι ώστε να εργάζεται αποδοτικά.
- Η ασφάλεια στον χώρο εργασίας διαδραματίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο.
- Η ανάγκη αυτοπραγμάτωσης και εξέλιξης της προσωπικότητας του εργαζομένου στον χώρο εργασίας δεν λαμβάνεται υπόψη.

#### **Η θεωρία Y υποστηρίζει τα εξής:**

- Ο εργαζόμενος θα πρέπει να εναρμονίζεται με τους στόχους της επιχείρησης.
- Αν η εργασία είναι ικανοποιητική τότε ο εργαζόμενος θα είναι αφοσιωμένος στην επιχείρηση.
- Ο εργαζόμενος κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες μαθαίνει όχι μόνο να δέχεται τις ευθύνες που απορρέουν από την εργασία του αλλά παράλληλα τις αναζητά.
- Στις σύγχρονες επιχειρήσεις οι ικανότητες του εργαζομένου αξιοποιούνται μέχρι ενός σημείου.
- Η φαντασία και η δημιουργικότητα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να επιλυθούν διάφορα ζητήματα που ανακύπτουν στον χώρο εργασίας.<sup>20</sup>

#### **2.1.6 ΘΕΩΡΙΑ McCLELLAND 1961**

Σύμφωνα με τον McClelland, η ώθηση – παρακίνηση ενός ατόμου επηρεάζεται άμεσα από ορισμένες βασικές ανάγκες, ανάλογες με αυτές του Maslow. Η διαφορά με τη θεωρία του Maslow (όπου ο άνθρωπος γεννιέται με συγκεκριμένες ιεραρχημένες ανάγκες) είναι ότι σ' αυτή την περίπτωση οι άνθρωποι αποκτούν τις ανάγκες τους με επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Στη συγκεκριμένη περίπτωση οι ανάγκες που παρακινούν το άτομο είναι :

- ✓ Η ανάγκη για επιτυχία και δημιουργικότητα.
- ✓ Η ανάγκη για δύναμη.
- ✓ Η ανάγκη για φιλικούς δεσμούς και κοινωνικότητα.

Ο βαθμός ανάπτυξης της κάθε ανάγκης δεν είναι ο ίδιος σε κάθε άτομο. Στην πρώτη περίπτωση, τα άτομα που έχουν υψηλό βαθμό ανάγκης για επιτυχία αναλαμβάνουν ευθύνες, θέτουν δύσκολους στόχους και παίρνουν πρωτοβουλίες. Η ανάγκη για δύναμη αναφέρεται στις περιπτώσεις όπου τα άτομα επιδιώκουν να ασκούν επιρροή και κυριαρχία στους άλλους,

---

<sup>20</sup> <http://www.businessmate.org/Article.php?ArtikelId=10>

ικανοποιώντας προσωπικούς τους στόχους και όχι στοχεύοντας στην ουσιαστική απόδοση. Τέλος με την ανάγκη για φιλικούς δεσμούς εκφράζεται η επιθυμία του ατόμου να είναι αρεστό στους άλλους και συνεργάσιμο.

Ανάλογα λοιπόν με την ανάγκη που υπερισχύει στο κάθε άτομο, αυτό ταιριάζει σε διαφορετικό είδος εργασίας. Επίσης, ο McClelland πιστεύει ότι όλες αυτές οι ανάγκες καλλιεργούνται, μέσω κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.<sup>21</sup>

### **2.1.7 ΘΕΩΡΙΑ VROOM 1964**

Η θεωρία του Vroom υποστηρίζει ότι οι συμπεριφορές των ατόμων προέρχονται από συνειδητές επιλογές και αποσκοπούν στην μεγιστοποίηση της χρησιμότητας. Ο Vroom υποστήριξε ότι η αποδοτικότητα του εργαζομένου βασίζεται σε παράγοντες όπως η προσωπικότητα του, οι γνώσεις του, η εμπειρία του, οι ικανότητές του κ.α.

Η έννοια της προσδοκίας αναφέρεται στο τι αναμένουν οι εργαζόμενοι ως ανταμοιβή για την προσπάθεια που έχουν καταβάλει. Οι εργαζόμενοι έχουν συνήθως κάποιες προτιμήσεις ως προς την φύση της αμοιβής τους. Το πόσο αποδίδουν σημασία στην αμοιβή τους όποια μορφή και αν έχει αυτή θα καθορίσει σε μεγάλο βαθμό την αποδοτικότητα. Αν οι εργαζόμενοι δίνουν μεγάλη σημασία π.χ. στην αναγνώριση της προσπάθειάς τους τότε οι μάνατζερ θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν αυτή την πληροφορία ανταμείβοντας τους εργαζόμενους ανάλογα.<sup>22</sup>

Σημαντική παράμετρος στην συγκεκριμένη εταιρεία είναι και η προσδοκία που έχουν οι εργαζόμενοι για το αν η εταιρεία θα υλοποιήσει τις δεσμεύσεις που έχει αναλάβει. Σε αυτή την περίπτωση αναφερόμαστε στο αν οι εργοδότες θα ανταμείψουν τους εργαζόμενους σύμφωνα με το ότι έχουν υποσχεθεί. Αν ο εργαζόμενος υποψιάζεται ότι η προσπάθειά του και η υψηλή αποδοτικότητά του δεν θα ανταμειφθεί κατάλληλα παρόλο τις αρχικές εγγυήσεις από την πλευρά της εταιρείας τότε δεν θα είναι παραγωγικός.

---

<sup>21</sup> Μουζά-Λαζαρίδη Άννα-Μαρία, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2006

Προκειμένου να είναι αποδοτικός ένας εργαζόμενος θα πρέπει επίσης να έχει τη πεποίθηση ότι η επιτυχής περαίωση της εργασίας του είναι εφικτή. Αν ο εργαζόμενος αναλάβει μια δύσκολη εργασία της οποίας η ολοκλήρωση προσκρούει σε πολλά εμπόδια, τότε δεν αποκλείεται να απογοητευτεί και να μη επιδείξει την απαιτούμενη απόδοση.

## **2.2 ΘΕΜΑΤΑ ΠΕΙΘΑΡΧΙΑΣ**

Η μη τήρηση των όρων του κανονισμού εργασίας από την πλευρά των εργαζομένων χαρακτηρίζεται ως απειθαρχία οπότε είναι φυσικό να διατυπώνονται δυσαρέσκειες από την πλευρά των εργοδοτών.

Από την άλλη πλευρά, πειθαρχία χαρακτηρίζεται η υπακοή που δείχνουν οι εργαζόμενοι στο εργασιακό τους περιβάλλον, αναφορικά με την τήρηση των όρων και των κανόνων, εκτελώντας τις υποχρεώσεις τους σύμφωνα με τον κανονισμό εργασίας, με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Οι ποινές που επιβάλλονται από τις επιχειρήσεις σε περιπτώσεις απειθαρχίας έχουν διορθωτική σημασία και δεν έχουν στόχο τους τον εργαζόμενο, αλλά τις πράξεις του. Βασική προϋπόθεση για τη σωστή λειτουργία του όλου συστήματος είναι η καλή γνώση των κανονισμών, τους οποίους υπογράφουν οι εργαζόμενοι και τους αποδέχονται όταν προσλαμβάνονται.

Γενικά, οι ποινές που προβλέπονται για πειθαρχικά παραπτώματα των εργαζομένων στις επιχειρήσεις είναι η προφορική προειδοποίηση, η επίπληξη, το πρόστιμο, η προσωρινή διαθεσιμότητα άνευ αποδοχών, ο υποβιβασμός, η απόλυση και άλλα συναφή. Είναι προφανές ότι τα πειθαρχικά παραπτώματα είναι συνέπεια των παραβάσεων του κανονισμού εργασίας, που καθορίζει τη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων, και αρκετές φορές γίνονται λόγω άγνοιας των κανόνων, λόγω αδιαφορίας και δυσαρέσκειας, ακόμα και λόγω ιδεολογικής προδιάθεσης.

Μερικά από τα συνηθισμένα πειθαρχικά παραπτώματα, στα οποία υποπίπτουν προϊστάμενοι και υφιστάμενοι, είναι : απουσία, καθυστέρηση, αδιαφορία, αδυναμία και αποτυχία

εκτέλεσης της εργασίας, ζημιές, κλοπές, καταστροφές, παραποίηση εγγράφων, ανυπακοή, αγένεια, εξύβριση, αδιαφορία και άλλα συναφή. Σημειώνεται πάντως ότι ο προϊστάμενος θα πρέπει πάντα να δίνει το καλό παράδειγμα με τη διαγωγή και τη συμπεριφορά του.<sup>23</sup>

## 2.3 ΘΕΜΑΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

Τα παράπονα ξεκινούν από τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων προς τη διοίκηση της επιχείρησης, και οφείλονται συνήθως στο γεγονός ότι δε δίνονται λύσεις στα προβλήματα και τα αιτήματά τους (άλλες φορές δικαίως και άλλες αδικώς). Τα παράπονα λοιπόν μπορεί να είναι εκφραζόμενης μορφής, ή μη εκφραζόμενης μορφής. Τα εκφραζόμενα γίνονται με διαμαρτυρίες προς τους αρμόδιους, είτε αυτοί είναι προϊστάμενοι είτε άλλοι συνάδελφοι, ενώ τα μη εκφραζόμενα αναγνωρίζονται από την αλλαγή της στάσης των εργαζομένων, όπως είναι η αδιαφορία, απουσία κλπ.

Είναι προφανές ότι κάτω από τις συνθήκες αυτές, επηρεάζεται η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, αφού διαμορφώνεται αρνητικό εργασιακό περιβάλλον. Για το λόγο αυτό, τα παράπονα θα πρέπει να αντιμετωπίζονται άμεσα, ώστε να μην εξελίσσονται σε αντιπαραθέσεις μεταξύ του συλλόγου εργαζομένων και της εργοδοσίας.

Ο καλύτερος τρόπος, πάντως, είναι να προλαμβάνονται τα παράπονα αυτά στην αρχή, δηλαδή να επισημαίνονται έγκαιρα από τους προϊσταμένους (ή τους επόπτες), μέσω της παρακολούθησης των εργαζομένων, και ιδιαίτερα της απόδοσής τους. Εδώ ο ρόλος του κάθε επόπτη δεν είναι η αστυνόμευση, αλλά η καθοδήγηση, η παρακίνηση και η βοήθεια σε προβλήματα που τυχόν παρουσιάζονται. Όταν λοιπόν παρατηρηθούν διαφοροποιήσεις στη συμπεριφορά του εργαζόμενου, που έχουν σχέση με την αποδοτικότητα καθώς και τον τρόπο εργασίας, θα πρέπει πρώτα να αναζητούνται οι αιτίες που τις προκαλούν και να γίνεται ανάλογη συζήτηση, ώστε να βρεθεί κάποια λύση. Στη συνέχεια, οι προϊστάμενοι θα πρέπει άμεσα να προβούν στις ενδεικνυόμενες ενέργειες, ώστε να προλαμβάνεται πιθανή γενίκευση των αντιδράσεων. Αυτό φυσικά βασίζεται στην προϋπόθεση ότι οι προϊστάμενοι συγκεντρώνουν χαρακτηριστικά όπως αναγνωρισμένο κύρος, προθυμία, ικανότητα σωστού χειρισμού των θεμάτων. Θα πρέπει επίσης να εμπνέουν εμπιστοσύνη και να έχουν την

---

<sup>23</sup> Μουζά-Λαζαρίδη Άννα-Μαρία, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2006

εκτίμηση των υφισταμένων τους, να διατηρούν καλές εργασιακές σχέσεις και να είναι παρατηρητικοί, ώστε να εντοπίζουν τις αλλαγές στη συμπεριφορά των εργαζομένων.<sup>24</sup>

Οι υφιστάμενοι, από την πλευρά τους, όταν έχουν παράπονα, θα πρέπει να τα συζητούν με τους προϊστάμενους τους με σαφήνεια και ακρίβεια, κάποια ώρα που ο φόρτος εργασίας δεν είναι μεγάλος, ώστε να μη διακόπτεται η συζήτηση. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να ηρεμήσει τον υφιστάμενο, αν αυτός είναι ιδιαίτερα ανήσυχος, και να αναζητήσει πιθανές λύσεις του προβλήματος, οι οποίες γίνονται αποδεκτές από τον εργαζόμενο ως οι πλέον ικανοποιητικές. Καλό είναι το πρόβλημα να λυθεί άμεσα και να υλοποιηθούν από τον προϊστάμενο οι εφικτές λύσεις που προτείνονται. Σε περίπτωση όμως που δε μπορεί να δοθεί κάποια λύση, λόγω κανονισμών ή άλλων παραγόντων, θα πρέπει ο προϊστάμενος να δείξει το ανάλογο ενδιαφέρον, ώστε, σε συνδυασμό με την προσπάθεια που κατέβαλε, να ικανοποιηθούν τα δίκαια αιτήματα του εργαζόμενου, στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό. Σε περίπτωση αρνητικής έκβασης της όλης διαδικασίας, ο εργαζόμενος μπορεί να προβεί σε προσφυγή.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Μουζά-Λαζαρίδη Άννα-Μαρία, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2006

<sup>25</sup> Μουζά-Λαζαρίδη Άννα-Μαρία, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2006

### **3 ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ.**

Το κυρίαρχο σήμερα γεγονός που αποτελεί όχι μόνο τη συνέχεια αλλά και την εξέλιξη του ανταγωνισμού είναι η παγκοσμιοποίηση, εξαιτίας του υψηλού ρυθμού ανάπτυξης ομοειδών προϊόντων από ομοειδείς επιχειρήσεις και των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων. Συνεπώς, η διεθνοποίηση του ανταγωνισμού έχει ως αποτέλεσμα την άμεση αύξηση των κινδύνων και των εξωτερικών απειλών για κάθε επιχείρηση, η οποία οφείλει να συνειδητοποιήσει ότι ο ανταγωνισμός πλέον μπορεί να χτυπήσει από «παντού» και όχι μόνο από εταιρείες που εδρεύουν στην ίδια γεωγραφική περιοχή. Έτσι, προκειμένου οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί να καταστήσουν τα προϊόντα τους ανταγωνιστικά και να κατορθώσουν να διατηρήσουν και να βελτιώσουν περαιτέρω την ανταγωνιστικότητά τους στην αγορά, καθίσταται πιο επιτακτική η ανάγκη για ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων μέσα από την καινοτομία. Πρέπει να θέσουν ως κεντρικό στρατηγικό τους στόχο την καινοτομία.

#### **3.1 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Σε επίπεδο επιχείρησης, ανταγωνιστικότητα είναι η δυνατότητα (ικανότητα) μιας επιχείρησης να επιβιώσει και να αναπτυχθεί, λαμβάνοντας υπόψη τον ανταγωνισμό άλλων επιχειρήσεων (στον ίδιο κλάδο ή την αγορά). Οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για αγορές και πόρους (ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα) και συνεπώς είναι σχετικά εύκολο να εξετάσει κανείς, συγκριτικά, την ανταγωνιστική τους θέση μετρώντας είτε μερίδια αγορών (δείκτης επίδοσης) είτε το βαθμό δημιουργίας και συσσώρευσης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων όπως καινοτομικά προϊόντα, διαδικασίες, κ.λπ. (δείκτες εισροών). Επιπρόσθετα, μία επιχείρηση θεωρείται ανταγωνιστική αν έχει τη δυνατότητα να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες ανώτερης ποιότητας και χαμηλότερου κόστους σε σχέση με τους εγχώριους ή τους διεθνείς ανταγωνιστές της και να διατηρήσει σε βάθος χρόνου το πλεονέκτημα αυτό.<sup>26</sup> Η ανταγωνιστικότητα μίας επιχείρησης μεταφράζεται επομένως σε υψηλή κερδοφορία

---

<sup>26</sup> [http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/2965/3/Nimertis\\_Zouganeli\(de\).pdf](http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/2965/3/Nimertis_Zouganeli(de).pdf)

μακροπρόθεσμα και στη δυνατότητά της να αμείβει τους εργαζομένους της και να παρέχει υψηλές αποδόσεις στους μετόχους (ιδιοκτήτες) της.<sup>27</sup> Κατά συνέπεια, για να είναι ανταγωνιστική μια επιχείρηση, θα πρέπει να προσφέρει την καλύτερη σχέση μεταξύ της τιμής που προσφέρει τα αγαθά ή (και) τις υπηρεσίες της, και της ποιότητας των αγαθών ή (και) των υπηρεσιών που προσφέρει από τους ανταγωνιστές της. Όμως εκείνος που θα κρίνει ποια επιχείρηση προσφέρει την καλύτερη σχέση τιμής – απόδοσης είναι ο καταναλωτής, οπότε οι επιχειρήσεις θα πρέπει να σκέφτονται σαν να ήταν καταναλωτές για να κάνουν την επιχείρησή τους πιο ανταγωνιστική. Με τον τρόπο αυτό αναγνωρίζουν τα πλεονεκτήματά τους απέναντι στους ανταγωνιστές τους και φροντίζουν για την βελτίωση των πλεονεκτημάτων αυτών.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους ένας επιχειρηματίας μπορεί να μάθει την τρόπο με τον οποίο λειτουργεί κάποιος ανταγωνιστής του. Μερικοί από αυτούς είναι η μελέτη των διαφόρων διαφημιστικών εντύπων, η έρευνα τιμών, η εξυπηρέτηση των πελατών και άλλα. Έτσι διαμορφώνει μια άποψη για τους ανταγωνιστές του και προσανατολίζει τις δικές του επιχειρηματικές κινήσεις.

Ωστόσο πριν από την έναρξη κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας, καλό θα ήταν ο επιχειρηματίας να γνωρίζει:

- Την άποψη των καταναλωτών των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων για το προϊόν το οποίο επιθυμεί να παράγει και να προσφέρει και ο ίδιος
- Την οικονομική ευχέρεια των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων που υπάρχουν στο κλάδο στον οποίο ο επιχειρηματίας επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί
- Το μερίδιο αγοράς των ανταγωνιστών του
- Τη δυνατότητα εφαρμογής καινοτομιών από τους ανταγωνιστές στον χώρο που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί Γνωρίζοντας τα παραπάνω ένας επιχειρηματίας μπορεί να λάβει ορθότερες αποφάσεις για το παρόν ώστε να παραμένει ανταγωνιστικός αλλά και να κάνει όσο το δυνατόν καλύτερες προβλέψεις για τις κινήσεις των ανταγωνιστών του στο μέλλον ώστε να είναι ήδη προετοιμασμένος και να προσαρμόζεται όσο το δυνατόν γρηγορότερα σε αυτές και επομένως να διατηρείται ανταγωνιστικός και στο μέλλον.

---

<sup>27</sup> [http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/2965/3/Nimertis\\_Zouganeli\(de\).pdf](http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/2965/3/Nimertis_Zouganeli(de).pdf)



Έτσι λοιπόν θα ήταν φρόνιμο για τον επιχειρηματία να συλλέξει ένα σύνολο πληροφοριών γύρω από τον τρόπο δράσης και λειτουργίας των ανταγωνιστών του.

Οι πληροφορίες αυτές αφορούν συνήθως:

- ✓ Τους ετήσιους προϋπολογισμούς των ανταγωνιστών που δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα με αυτόν του συγκεκριμένου επιχειρηματία
- ✓ Πολιτικές πωλήσεων, κόστους, παραγωγής και κερδών των ανταγωνιστών του επιχειρηματία
- ✓ Την εφαρμογή νέων καινοτομιών στον χώρο, από ποιους ανταγωνιστές πραγματοποιούνται και τι επιπτώσεις θα έχουν αυτές στο κλάδο που δραστηριοποιείται ο επιχειρηματίας.

Συνεπώς, η ανταγωνιστικότητα μίας επιχείρησης εξαρτάται τόσο από εσωτερικούς παράγοντες που έχουν να κάνουν με την ίδια την επιχείρηση, όσο και από το ευρύτερο εξωτερικό της περιβάλλον. Είναι απολύτως σαφές και κατανοητό πως και τόσο οι συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό αλλά και εξωτερικό περιβάλλον μιας εταιρίας αποτελούν κομβικά σημεία και αναμφισβήτητα σημαντικές βάσεις πάνω στις οποίες θα στηριχτούν καθοριστικές αποφάσεις της επιχείρησης που διαγράφουν σημαντικό μέρος της πορείας της σε ό, τι σχετίζεται με την ανέλιξη της, την στρατηγική που πιθανότατα ακολουθήσει σε ενδεχόμενη διεθνοποίηση, στην εξέλιξη της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών της καθώς και στην εδραίωση – ισχυροποίηση στο χώρο που δραστηριοποιείται δημιουργώντας ακλόνητα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω υιοθέτησης σύγχρονων τεχνολογιών αλλά και καινοτομιών.<sup>28</sup>

### **3.2 Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Η σημασία της καινοτομίας στη σημερινή οικονομία της γνώσης είναι αδιαμφισβήτητη. Η καινοτομία προβάλλει σήμερα ως μια από τις πλέον σημαντικές παραμέτρους για την ανάπτυξη, τόσο σε επίπεδο εθνικής οικονομίας όσο και στο επίπεδο της επιχείρησης, ενώ τίθεται σε θέση υψηλής προτεραιότητας στη πολιτική όλων σχεδόν των χωρών. Οι διαφορές ανταγωνιστικότητας και του κατά κεφαλήν εισοδήματος που παρατηρούνται ανάμεσα στις

---

<sup>28</sup> [http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/2965/3/Nimertis\\_Zouganeli\(de\).pdf](http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/2965/3/Nimertis_Zouganeli(de).pdf)

εθνικές οικονομίες μπορούν σε ένα βαθμό τουλάχιστον, να αποδοθούν σε διαφορετικά επίπεδα καινοτομικής δραστηριότητας και ανάπτυξης.

Ως καινοτομία ορίζουμε τη χρήση νέας γνώσης προκειμένου να προσφερθεί (δηλαδή να σχεδιαστεί και να εμπορευματοποιηθεί) ένα νέο προϊόν ή μια νέα υπηρεσία που θέλουν οι πελάτες. Η καινοτομία μπορεί να αφορά ένα νέο προϊόν ή μια νέα υπηρεσία, τον τρόπο ή την τεχνολογία παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, καθώς επίσης μπορεί να αναφέρεται σε διοικητική διαδικασία ή οργανωτική δομή (εσωτερικά ή εξωτερικά σε σχέση με τους πελάτες ή τους προμηθευτές). Μια καινοτομία μπορεί να είναι ριζική, ή σταδιακή (ανάλογα με το πόσο αλλάζει και απαξιώνει υπάρχουσες ικανότητες της επιχείρησης).

Σε επίπεδο επιχείρησης οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη καινοτομιών περιλαμβάνουν:

- ❖ Η ύπαρξη ισχυρού τμήματος, επιχειρησιακού κλίματος και ηγετικής ομάδας που να ευνοεί την ανάληψη κινδύνου,
- ❖ Η ύπαρξη και αξιοποίηση διανοητικού κεφαλαίου και εν γένει η διαχείριση της γνώσης της επιχείρησης, μιας και η γνώση αποτελεί καίριο παράγοντα στην ανάπτυξη καινοτομίας. Στη διαχείριση της γνώσης συμβάλλει η τεχνολογία της πληροφορικής, αλλά και η ύπαρξη κατάλληλου κλίματος εμπιστοσύνης για ανταλλαγή γνώσης
- ❖ Η υιοθέτηση αποκεντρωμένων και ευέλικτων οργανωτικών δομών με «ανοιχτή» επικοινωνία τόσο κάθετα (ανάμεσα στα οργανωτικά επίπεδα) όσο και οριζόντια (εντός των οργανωτικών επιπέδων)
- ❖ Η σύναψη στρατηγικών συμμαχιών και γενικότερα η δικτύωση των επιχειρήσεων, ή η ένταξή τους σε τεχνολογικά δίκτυα, κάτι που διευκολύνει σημαντικά την ανταλλαγή της γνώσης και την επικοινωνία με ομοειδείς επιχειρήσεις, με προμηθευτές, με πελάτες, κλπ
- ❖ Η πρόσβαση σε χρηματοδοτικά κεφάλαια.<sup>29</sup>

Στην Ελλάδα, μολονότι έχει παρουσιαστεί βελτίωση στην ανάπτυξη καινοτομιών, το επίπεδο καινοτομίας παραμένει ιδιαίτερα χαμηλό και η χώρα μας παραμένει περισσότερο χρήστης των καινοτομιών που έχουν αναπτυχθεί αλλού, παρά παραγωγός τους. Κατά τη τελευταία κυρίως πενταετία η χώρα μας εμφανίζεται ελαφρά βελτιωμένη στους περισσότερους από

---

<sup>29</sup> [http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/2965/3/Nimertis\\_Zouganeli\(de\).pdf](http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/2965/3/Nimertis_Zouganeli(de).pdf)

τους παράγοντες που επηρεάζουν τη καινοτομία τόσο σε εθνικό, όσο και σε επίπεδο δικτύων επιχειρήσεων, ωστόσο συνεχίζει να παραμένει αρκετά έως σημαντικά πίσω συγκριτικά με το μέσο όρο της ΕΕ. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι οι θετικές τάσεις πρέπει να επιταχυνθούν και να διευρυνθούν σε όλα τα επίπεδα του συστήματος καινοτομίας.

Η επίτευξη υψηλών επιδόσεων στην καινοτομία θα μπορούσε να επιτευχθεί από την σύγκλιση μιας σειράς παραγόντων όπως:

- ✓ Καθιέρωση ικανών κινήτρων για ανάπτυξη καινοτομιών σε επίπεδο επιχείρησης, όπως η προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας, φορολογικά κίνητρα, κλπ
- ✓ Διασφάλιση της δημιουργίας νέας γνώσης, με ανάληψη ευθύνης από το κράτος να χρηματοδοτήσει την βασική έρευνα, και ανάληψη της ευθύνης για εμπορευματοποίηση των αποτελεσμάτων από τον ιδιωτικό τομέα. «Συνεταιρισμοί» ανάμεσα σε δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς μπορεί να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικοί σε αυτό το πλαίσιο, καθώς επιτρέπουν τον επιμερισμό του κόστους και τη διασφάλιση της αξιοποίησης των ερευνητικών αποτελεσμάτων από τον ιδιωτικό τομέα.
- ✓ Αποτελεσματικότητα στις κρατικές δαπάνες για καινοτομία. Είναι σημαντικό να διασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα στην αξιοποίηση αυτών των πόρων μέσα από π.χ. εισαγωγή ανταγωνιστικών διαδικασιών στην επιλογή των φορέων που χρηματοδοτούνται από το κράτος
- ✓ Ενίσχυση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στους φορείς του Εθνικού Συστήματος Καινοτομίας (επιχειρήσεις, πανεπιστήμια, δημόσιοι ερευνητικοί φορείς) της χώρας μας. Η αλληλεπίδραση ανάμεσα στους βασικούς αυτούς φορείς που ασχολούνται με την καινοτομία, αποτελεί εξαιρετικά σημαντική συνιστώσα επιτυχίας ενός Εθνικού Συστήματος Καινοτομίας. Μέτρα και πολιτικές που αυξάνουν τις δυνατότητες μετακίνησης ερευνητών από τον δημόσιο στον ιδιωτικό τομέα και στην διασύνδεση δημόσιων και ιδιωτικών φορέων, με στόχο την μεγιστοποίηση της διακίνησης της γνώσης ανάμεσα τους έχουν κριθεί ως σημαντικά.
- ✓ Καλλιέργεια και αξιοποίηση των δικτυώσεων ανάμεσα στις επιχειρήσεις, που στη χώρα μας υστερούν σημαντικά έναντι αυτών των υπολοίπων χωρών της ΕΕ. Δράσεις και μέτρα όπως ενέργειες ευαισθητοποίησης για τα οφέλη των δικτύων, υποστήριξη

start-ups σε συγκεκριμένα δίκτυα, δημιουργία κέντρων πληροφόρησης και τεχνολογικών κέντρων, κ.α. έχουν κριθεί ως σημαντικά.<sup>30</sup>

- ✓ Αντιμετώπιση των οργανωτικών και διοικητικών ανεπαρειών που φαίνεται να υπολανθάνουν της αδυναμίας ή / και αδιαφορίας των επιχειρήσεων να εμπλακούν σε καινοτομική δραστηριότητα.

Συμπερασματικά , αντιλαμβανόμαστε ότι η βάση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων είναι οι νέες τεχνολογίες και η καινοτομία. Επιπλέον, αρχίζουμε να καταλαβαίνουμε τι προσπαθούσαν να αφομοιώσουν οι θεμελιωτές στις θεωρίες διοικητικής επιστήμης(κεφ. 2) όσον αφορά στη σύσταση και εξέλιξη μιας επιχείρησης όσο και στο μυαλό των ατόμων όπου εργάζονται σε αυτή είτε την προωθούν.

### **3.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ**

Στο σύγχρονο πολυδιάστατο οικονομικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν πληθώρα προκλήσεων και δυσκολιών προκειμένου να ικανοποιήσουν τη στρατηγική και τους στόχους τους. Η αναζήτηση μεθόδων για την επίτευξη του βέλτιστου δυνατού αποτελέσματος έχει οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις στο δρόμο της επιχειρηματικής αριστείας, ως κύριου οχήματος ανάπτυξης και ευημερίας.

Επιχειρηματική αριστεία μπορεί να οριστεί η συστηματική χρήση αρχών και εργαλείων ποιοτικής διοίκησης, με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της.<sup>31</sup>

Η επιχειρηματική αριστεία συνδέεται με την ικανότητα των πόρων της επιχείρησης να διασφαλίσει εξαιρετικά αποτελέσματα πάνω στον ανταγωνισμό, για λογαριασμό των πελατών της, της ίδιας της επιχείρησης αλλά και των φυσικών και νομικών προσώπων που έχουν έννομο συμφέρον πάνω της. Είναι η στρατηγική επιλογή της επιχείρησης να επικεντρωθεί στους πελάτες της, να εκπληρώσει ή ακόμη να υπερβεί τις προσδοκίες τους, να βελτιώσει τις διαδικασίες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, να ενδυναμώσει και να αναπτύξει το ανθρώπινο δυναμικό της, να στοχεύει στην καινοτομία. Όπως λέγεται η επιχειρηματική αριστεία αποτελεί το στόχο κάθε μοντέρνας επιχείρησης και μπορεί να ερμηνευτεί ως το

---

<sup>30</sup> [http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/2965/3/Nimertis\\_Zouganeli\(de\).pdf](http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/2965/3/Nimertis_Zouganeli(de).pdf)

<sup>31</sup> <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14807/3/AfthonidisEuangelosMsc2012.pdf>

ακόλουθο βήμα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, στο δρόμο για την επιτυχία της επιχείρησης.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να περιγραφεί ως η ολική προσέγγιση στη διακυβέρνηση της επιχείρησης η οποία βασίζεται στη διοίκηση μέσω διαδικασιών και διαρκούς βελτίωσης των αποτελεσμάτων, με εμπλοκή όλων των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης και στόχο την ικανοποίηση των προσδιορισμένων ή προβλεπόμενων προσδοκιών των πελατών και όσων έχουν έννομο συμφέρον στην ίδια την επιχείρηση. Είναι ο τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνονται καλύτερα δυνατά αποτελέσματα, μέσω της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών και της κινητοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού με το μικρότερο δυνατό κόστος, με την εφαρμογή μεθόδων διαρκούς βελτίωσης και πρόληψης σφαλμάτων.<sup>32</sup>

Αντιλαμβανόμαστε, καταληκτικά, ότι η διοίκηση μιας εταιρείας για να λειτουργεί ορθά και να επιτυγχάνει τους στόχους που έχει θέσει αποτελείται από ένα ευρύ φάσμα λειτουργιών που πρέπει να ακολουθήσει και να εντάξει στη λειτουργία της όπως η ανταγωνιστικότητα η πρωτοπορία και η καινοτομία με στόχο τελικά την επιχειρησιακή αριστεία.

---

<sup>32</sup> <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14807/3/AfthonidisEuangelosMsc2012.pdf>

## **4 ΒΡΑΒΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

Σ' αυτό το κεφάλαιο θα γνωρίσουμε τα βραβεία επιχειρηματικότητας τόσο σε ελληνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Ο θεσμός των βραβείων επιχειρηματικότητας αναπτύχθηκε στην Ευρώπη αρκετά χρόνια πριν σε αντίθεση με την Ελλάδα όπου άρχισαν να οργανώνονται τέτοιου είδους διαγωνισμοί μόνο τα τελευταία χρόνια.

### **4.1 ΕΥΡΩΠΑΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

Από το 2006, τα Ευρωπαϊκά Επιχειρηματικά Βραβεία έχουν επιβραβεύσει την αριστεία όσον αφορά την προώθηση της επιχειρηματικότητας και των μικρών επιχειρήσεων σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Από τότε που θεσπίστηκαν τα βραβεία αυτά, διαγωνίστηκαν περισσότερα από 2.800 έργα, στηρίζοντας από κοινού τη δημιουργία περισσότερων από 10.000 νέων επιχειρήσεων.

Οι στόχοι των Βραβείων είναι:

- Να εντοπιστούν και να αναγνωριστούν οι επιτυχημένες δραστηριότητες και πρωτοβουλίες προώθησης των επιχειρήσεων και της επιχειρηματικότητας
- Να προβληθούν και να διαδοθούν τα παραδείγματα των βέλτιστων πολιτικών και πρακτικών επιχειρηματικότητας
- Να ενημερωθεί περαιτέρω το κοινό για το ρόλο των επιχειρηματιών στην κοινωνία
- Να λειτουργήσουν τα Βραβεία ως πηγή ενθάρρυνσης και έμπνευσης για επίδοξους επιχειρηματίες.<sup>33</sup>

Κατηγορίες βραβείων

Οι έξι κατηγορίες που βραβεύονται είναι οι εξής:

---

<sup>33</sup> [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/best-practices/european-enterprise-awards/index\\_el.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/best-practices/european-enterprise-awards/index_el.htm)

1. Προώθηση της Επιχειρηματικότητας - Επιβραβεύονται πρωτοβουλίες σε εθνικό, περιφερειακό ή τοπικό επίπεδο, οι οποίες προωθούν την επιχειρηματική αντίληψη, ιδιαίτερα σε νέους ανθρώπους και γυναίκες
2. Επένδυση στις Επιχειρηματικές Δεξιότητες - Επιβραβεύονται πρωτοβουλίες σε εθνικό, περιφερειακό ή τοπικό επίπεδο που στοχεύουν στη βελτίωση των επιχειρηματικών και διαχειριστικών δεξιοτήτων
3. Βελτίωση του Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος - Επιβραβεύονται καινοτόμες πολιτικές σε εθνικό, περιφερειακό ή τοπικό επίπεδο που προάγουν το ξεκίνημα και την ανάπτυξη επιχειρήσεων, απλοποιούν τη νομοθεσία και τις διοικητικές διαδικασίες για επιχειρήσεις και εφαρμόζουν την αρχή «Προτεραιότητα στις Μικρές Επιχειρήσεις» (Think Small First) προς όφελος των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων
4. Υποστήριξη στη Διεθνοποίηση της Επιχείρησης - Επιβραβεύονται οι πολιτικές και οι πρωτοβουλίες που ενθαρρύνουν τις επιχειρήσεις σε εθνικό, περιφερειακό ή τοπικό επίπεδο και ειδικά τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις ώστε να επωφεληθούν περισσότερο από τις ευκαιρίες που προσφέρουν οι αγορές τόσο εντός όσο και εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης.
5. Υποστήριξη της ανάπτυξης των Πράσινων Αγορών και της Αποδοτικής Χρήσης των Πόρων - Επιβραβεύονται οι πολιτικές και οι πρωτοβουλίες σε εθνικό, περιφερειακό ή τοπικό επίπεδο που υποστηρίζουν την πρόσβαση των ΜΜΕ στις πράσινες αγορές και βοηθούν στη βελτίωση της αποδοτικής χρήσης των πόρων τους μέσω, παραδείγματος χάρη, της ανάπτυξης των πράσινων δεξιοτήτων και της εξεύρεσης εταίρων, καθώς και της χρηματοδότησης.
6. Υπεύθυνη και Συνολική Επιχειρηματικότητα - Επιβραβεύονται εθνικές, περιφερειακές ή τοπικές πρωτοβουλίες από τις αρχές ή τις συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα που προάγουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Στα πλαίσια της κατηγορίας αυτής, επιβραβεύονται επίσης προσπάθειες για την προώθηση της επιχειρηματικότητας σε μη προνομιούχες ομάδες, όπως για παράδειγμα σε ανέργους και, κυρίως, σε μακροχρόνια ανέργους, σε νόμιμους

μετανάστες, σε άτομα με αναπηρία ή σε άτομα που προέρχονται από εθνοτικές μειονότητες.<sup>34</sup>

Το Μεγάλο Βραβείο της Κριτικής Επιτροπής μπορεί να προέρχεται από οποιαδήποτε κατηγορία και θα απονεμηθεί στη συμμετοχή που θα θεωρηθεί η πιο δημιουργική και ευρηματική πρωτοβουλία προώθησης της επιχειρηματικότητας στην Ευρώπη.

### **Τρόπος συμμετοχής**

Εθνικές, περιφερειακές ή τοπικές Αρχές ή δημόσιες-ιδιωτικές συνεργασίες από όλα τα Κράτη Μέλη της ΕΕ, συμπεριλαμβανομένων της Ισλανδίας, της Νορβηγίας, της Τουρκίας και της Σερβίας, καλούνται να συμμετάσχουν.

Δικαίωμα συμμετοχής έχουν εθνικοί οργανισμοί, κωμοπόλεις, πόλεις, περιοχές και κοινότητες, καθώς επίσης δημόσιες-ιδιωτικές συνεργασίες μεταξύ δημοσίων Αρχών και επιχειρηματιών, εκπαιδευτικά προγράμματα και επιχειρηματικοί οργανισμοί.

Διασυνοριακές πρωτοβουλίες θα γίνονται δεκτές εφόσον θέτουν υποψηφιότητα από κοινού, από όλες τις σχετιζόμενες χώρες.

Ο διαγωνισμός έχει δύο στάδια: οι συμμετέχοντες πρέπει πρώτα να διαγωνισθούν σε εθνικό επίπεδο και έπειτα θα είναι επιλέξιμοι για να διαγωνισθούν σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Για τον εθνικό διαγωνισμό, κάθε χώρα θα επιλέξει δύο πρωτοβουλίες για να συμμετάσχουν στον ευρωπαϊκό διαγωνισμό.

Μια σύντομη λίστα υποψηφίων θα συνταχθεί από την ευρωπαϊκή επιτροπή. Όλοι οι υποψήφιοι των εθνικών και ευρωπαϊκών διαγωνισμών θα προσκληθούν να παρευρεθούν στην τελετή απονομής των βραβείων στο συνέδριο Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, το οποίο είναι μέρος της Ευρωπαϊκής Εβδομάδας Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων. Η τελετή βραβεύει τους νικητές για τις προσπάθειές τους και τους δίνει τη δυνατότητα να προβληθούν σε πανευρωπαϊκό επίπεδο.

---

<sup>34</sup> [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/best-practices/european-enterprise-awards/index\\_el.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/best-practices/european-enterprise-awards/index_el.htm)



Η καταληκτική ημερομηνία για συμμετοχές στο εθνικό επίπεδο ορίζεται από κάθε χώρα. Οι υποψήφιοι επιλέγονται με βάση τα παρακάτω κριτήρια:

- Πρωτοτυπία και υποδομή
- Αντίκτυπος στην τοπική οικονομία
- Βελτίωση των σχέσεων με τους τοπικούς παράγοντες
- Δυνατότητα εφαρμογής του έργου και σε άλλες περιφέρειες της Ευρώπης<sup>35</sup>

## **4.2 ΛΕΣΧΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ - ΒΡΑΒΕΙΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΟΥΡΟΣ**

Η Λέσχη στα πλαίσια της δράσης της και με γνώμονα την αξιοκρατία, θέσπισε τρία ισότιμα και συμβολικά Ετήσια Βραβεία Επιχειρηματικότητας (ΚΟΥΡΟΣ).<sup>36</sup>

Κάθε χρόνο, σύμφωνα με το καταστατικό της Λέσχης Επιχειρηματικότητας, επιλέγονται για να τιμηθούν με τα ομώνυμα βραβεία τρεις νέοι άνθρωποι έως 45 ετών, άξιοι εκπρόσωποι του "ευ επιχειρείν", όπως αυτοί αναδεικνύονται από τη μέχρι σήμερα επιχειρηματική τους διαδρομή σ' έναν από τους παρακάτω τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας:

1. Βραβείο Επιχειρηματικότητας με έμφαση στην ανάπτυξη και την καινοτομία
2. Βραβείο Επιχειρηματικότητας με έμφαση στην γενικότερη κοινωνική προσφορά μέσα και έξω από το επιχειρηματικό περιβάλλον
3. Βραβεία Επιχειρηματικότητας με έμφαση στην επίδοση στο διεθνή οικονομικό στίβο

Οι τρεις αυτές κατηγορίες συνθέτουν το πλαίσιο της φιλοσοφίας που οι ιδρυτές της Λέσχης ενστερνίστηκαν για την ελληνική επιχειρηματικότητα. Μια φιλοσοφία που δοκιμάστηκε μέσα από την πολυετή επιχειρηματική τους δράση και επιβεβαιώνεται από τις ίδιες τις απαιτήσεις των καιρών: η φιλοσοφία του "ευ επιχειρείν".



---

<sup>35</sup> [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/best-practices/european-enterprise-awards/index\\_el.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/best-practices/european-enterprise-awards/index_el.htm)

<sup>36</sup> <http://www.leshiepi.gr/gr/index.html>

Η ανάδειξη της σύγχρονης ποιοτικής επιχειρηματικότητας είναι για τη Λέσχη Επιχειρηματικότητας σημαντικός παράγοντας, όχι μόνο οικονομικής αλλά και κοινωνικής προόδου σε μια εποχή που η χώρα ζητά να βρει θεμιτές και εφαρμόσιμες διεξόδους από την πολύπλευρη κρίση.

Τα γενικότερα κριτήρια που πρέπει να χαρακτηρίζουν τα άτομα που επιλέγονται είναι ενδεικτικά τα εξής:

- Ανθηρά οικονομικά αποτελέσματα και καλή εικόνα της επιχείρησης
- Ισχυρή εικόνα του επιχειρηματία
- Εμφανής και έμπρακτη προσήλωση στις ηθικές αξίες

Εταιρεία Ερευνών ύστερα από συνεντεύξεις ψηφοφορίας συγκεντρώνει και αξιολογεί τις κρίσεις ενός δείγματος 100 ατόμων, που αποτελείται από τους σημαντικότερους επιχειρηματίες της χώρας και τους επιφανέστερους συντάκτες του Οικονομικού και Επιχειρηματικού Τύπου.

Τα βραβεία απονέμονται από τον Πρωθυπουργό και τους Υπουργούς Οικονομίας & Οικονομικών και Ανάπτυξης, σε ειδική τελετή.

Ιδιαίτερη αναφορά θα πρέπει να γίνει σε μια ξεχωριστή κατηγορία βραβείου: το Αριστείο Εξαιρετικής Επίδοσης το οποίο απονεμήθηκε για πρώτη φορά το 1996, στους αδελφούς Χρήστος και Λουκά Κωνσταντινίδη 18 και 16 ετών τότε, για τη δημιουργία πρότυπης αγροτικής επιχείρησης. Οι αδελφοί Κωνσταντινίδη, ξεκινώντας από την καλλιέργεια του κήπου τους ανέπτυξαν την παραγωγή και διάθεση αγροτικών προϊόντων που το 1996 ξεπέρασε τους 150 τόνους. Τα προϊόντα τους διατίθενται στα ΑΛΦΑ-ΒΗΤΑ Βασιλόπουλος και σε άλλους επιλεγμένους πελάτες.<sup>37</sup>



---

<sup>37</sup> <http://www.leshiepi.gr/gr/index.html>

### 4.3 SOCIAL BUSINESS EXCELLENCE AWARDS

Τα Βραβεία Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας Social Business Excellence Awards θεσμοθετούνται για πρώτη φορά στην Ελλάδα υπό την Αιγίδα του Υπουργείου Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας, με σκοπό να αναδείξουν και να επιβραβεύσουν βιώσιμα επιχειρηματικά σχέδια υφιστάμενων ή υπό ίδρυση κοινωνικών επιχειρήσεων. Ειδικότερα, ο νέος θεσμός στοχεύει:

- Στην παρότρυνση συμμετοχής στην νέα εναλλακτική μορφή επιχειρηματικότητας, την Κοινωνική Επιχειρηματικότητα, με την ανάδειξη έμπειρων αλλά και νέων κοινωνικών επιχειρηματιών που αναπτύσσουν καινοτόμες ιδέες προς όφελος της κοινωνίας.
- Στην αναγνώριση της κοινωνικής επιχειρηματικότητας ως βασικού πυλώνα για την αύξηση της απασχόλησης και απάντηση στα προβλήματα της ανεργίας και του κοινωνικού αποκλεισμού.
- Στην στήριξη της δημιουργικής επιχειρηματικότητας που συνδυάζει την παραγωγή της οικονομικής υπεραξίας, με τον μετρήσιμο κοινωνικό αντίκτυπο.
- Στην ανάπτυξη συνεργασιών και δικτύωσης, ανάμεσα σε νέους κοινωνικούς επιχειρηματίες, φορείς καινοτομίας, θεσμικούς φορείς, μεγάλες επιχειρήσεις και μέλη της επενδυτικής κοινότητας.

Ο διαγωνισμός θα αναδείξει κοινωνικές επιχειρήσεις (υφιστάμενες και υπό ίδρυση) που υπηρετούν αποτελεσματικά και βιώσιμα, το «double bottom line» κάθε κοινωνικής επιχείρησης, δηλαδή :

- Τη δημιουργία οικονομικής υπεραξίας
- Την επίτευξη ενός μετρήσιμου κοινωνικού σκοπού

Στο διαγωνισμό αναμένεται να συμμετέχουν επιχειρηματικά σχέδια από μια σειρά τομέων δραστηριότητας, μεταξύ των οποίων οι νέες τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών, το Περιβάλλον, οι υπηρεσίες Φροντίδας Ηλικιωμένων και Παιδιών, ο Πολιτισμός, ο Τουρισμός κλπ.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> <http://www.social-business-awards.gr/vraveia>

#### **4.4 ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

Το Ελληνικό Βραβείο Επιχειρηματικότητας γεννήθηκε από την πεποίθηση ότι η οικονομική δυσπραγία στην Ελλάδα δεν θα πρέπει να εμποδίζει ανθρώπους με αξιόλογες ιδέες. Η επιχειρηματικότητα είναι η ψυχή της οικονομικής ανάπτυξης - είτε εν καιρώ ακμάζουσας οικονομίας είτε κατά τη διάρκεια ύφεσης. Πιστεύοντας στις δυνατότητες και στη ποιότητα του ελληνικού ανθρώπινου δυναμικού σκοπός των βραβείων είναι να παροτρύνουν την συμμετοχή και να εμπνεύσουν την ελπίδα τόσο σε έμπειρους επιχειρηματίες, όσο και σε νέους επιχειρηματίες που αναζητούν υποστήριξη στο πρώτο επιχειρηματικό τους εγχείρημα.<sup>39</sup>

##### **4.4.1 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΚΑΙ ΕΝΑΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟΣ ΜΕΝΤΟΡΑΣ**

Το Ελληνικό Βραβείο Επιχειρηματικότητας θεσμοθετήθηκε το 2012 και σήμανε την έναρξη ενός ετήσιου κύκλου βράβευσης της Ελληνικής Επιχειρηματικότητας. Κάθε χρόνο η επιτροπή παρέχει έως και πέντε βραβεία σε νέες ιδέες οι οποίες θα επιδείξουν τα καλύτερα στοιχεία της ελληνικής επιχειρηματικότητας. Το βραβείο προσφέρει στους νικητές του διαγωνισμού εκείνα τα εργαλεία που χρειάζονται για να ξεκινήσουν: Συμβουλές για ένα εύρος υποστηρικτικών υπηρεσιών, την παροχή μέντορα μαζί με χρηματοδότηση απλών διαδικασιών χωρίς τόκους, χρεώσεις και πολυπλοκότητα. Το βραβείο απευθύνεται σε ένα ευρύ κοινό, έτσι ώστε είτε ο υποψήφιος είναι ιδιώτης χωρίς εμπειρία αλλά με μια νέα μεγάλη επιχειρηματική ιδέα, είτε έχει μια ήδη καθιερωμένη επιχείρηση με μια καινούργια φιλοσοφία, να μπορεί να συμμετάσχει στον διαγωνισμό. Προϋπόθεση αποτελεί τα έσοδα και οι θέσεις εργασίας που θα προκύψουν από την επιχειρηματική δραστηριότητα να έχουν βάση την Ελλάδα.

##### **4.4.2 ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ**

Η αίτηση για το βραβείο δεν θα μπορούσε να είναι πιο απλή: όλα γίνονται on-line μέσω του παρόντος δικτυακού τόπου, το μόνο που χρειάζεται είναι ο υποψήφιος να εγγραφεί και, στη συνέχεια, μπορεί να επισκεφθεί την σελίδα της προσωπικής του αίτησης όσες φορές θέλει,

---

<sup>39</sup> <http://www.hellenicaward.com/award>

προσθέτοντας περισσότερες πληροφορίες και βελτιώνοντας την αίτησή του μέχρι να είναι έτοιμη να υποβληθεί. Κάθε συμμετέχων πρέπει να υποβάλλει τις νέες επιχειρηματικές προτάσεις του με την ίδια μορφή και με αυστηρή χρήση ενός μέγιστου αριθμού λέξεων. Η εφαρμογή φιλοξενεί ένα περιορισμένο αριθμό συνημμένων υποστηρικτικών εγγράφων (φωτογραφίες, διαγράμματα, λογιστικά φύλλα κλπ). Η διαδικτυακή περιοχή που θα φιλοξενεί την αίτησή του είναι ασφαλής και οι λεπτομέρειες του επιχειρηματικού του σχεδίου δεν θα μοιραστούν σε κανένα τρίτο πρόσωπο. Ακόμα κι αν φτάσει στον τελικό κατάλογο των φιναλίστ, κανένα στοιχείο της επιχειρηματικής του ιδέας δεν θα δημοσιευθεί χωρίς την προηγούμενη συγκατάθεσή του.<sup>40</sup>

#### **4.4.3 ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Οι Μέντορες είναι έμπειρα επαγγελματικά στελέχη που προέρχονται από εταιρίες του Libra Group, αλλά και άλλους υποστηρικτές του προγράμματος. Κάθε μέντορας διατίθεται ανάλογα με τη σχετική εμπειρία του στον συγκεκριμένο τομέα και παρέχει συμβουλές και υποστήριξη που καλύπτουν όλες τις πτυχές της επιχείρησης. Οι νικητές έχουν επίσης πρόσβαση σε συμβουλευτική υποστήριξη από τις εξειδικευμένες ομάδες του Ομίλου Libra για τουλάχιστον 12 μήνες:

- Νομική βοήθεια, συμπεριλαμβανομένης της βοήθειας για τη σύσταση νέων εταιριών
- Λογιστικά
- Πληροφορική και τηλεπικοινωνίες
- Επικοινωνίες (branding, marketing, CRM, διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, κείμενα, κλπ)

Τέλος, και ανάλογα με τη διαθεσιμότητα, προσωρινός χώρος γραφείων μπορεί να διατεθεί στους νικητές.

---

<sup>40</sup> <http://www.hellenicaward.com/award>



**Εικόνα 2 Ελληνικά Βραβεία**

## 5 ΕΤΑΙΡΕΙΑ CATERING ΓΕΥΣΗΝΟΥΣ ΑΒΕΕ

Η εταιρεία catering Γευσήνους ΑΒΕΕ κατάφερε να αποσπάσει ένα ελληνικό βραβείο επιχειρηματικότητας το 2014 στα πλαίσια της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Θα μελετήσουμε την περίπτωση της και θα γνωρίσουμε καλύτερα την εταιρεία.

Η Γευσήνους είναι η μεγαλύτερη εταιρία συστηματικής εστίασης που δραστηριοποιείται σε κλειστές αγορές στην Ελλάδα και μία από τις μεγαλύτερες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Προετοιμάζεται για να σιτίζει καθημερινά 40.000 άτομα στην Αθήνα και 30.000 άτομα στην Κρήτη.

Καλύπτει επισιτιστικές ανάγκες βιομηχανικών εταιριών, εταιριών παροχής υπηρεσιών, αεροπορικών εταιριών, νοσοκομειακών μονάδων, στρατιωτικών εγκαταστάσεων και εκπαιδευτικών οργανισμών, κατασκηνώσεων, κ.λπ.

Η διαδικασία μετά την αγορά των πρώτων υλών είναι καθετοποιημένη παραγωγή και τελική παροχή υπηρεσιών.

Αναλαμβάνει και διαχειρίζεται πρώτες ύλες τροφοδοτώντας αντίστοιχες μονάδες συστηματικής εστίασης.<sup>41</sup>

Διαθέτει, εκτός των άλλων, μία υπερσύγχρονη και πλήρως εξοπλισμένη κεντρική μονάδα παραγωγής στην Αθήνα και μία στην Κρήτη, σχεδιασμένες βάσει των προδιαγραφών που επιβάλλουν η Ευρωπαϊκή και Ελληνική νομοθεσία.

Έρευνα σε ολόκληρη την Ελλάδα

- Για τις καταλληλότερες πρώτες ύλες.
- Διαρκής ποιοτικός έλεγχος πρώτων υλών.
- Προετοιμασία στο εργοστάσιο για την τροφοδοσία της κουζίνας κάθε σημείου.
- Δημιουργία των snacks, των γλυκών και των συσκευασμένων προϊόντων νωρίς τα ξημερώματα της ίδιας ημέρας, πριν φτάσουν στα σημεία πώλησης.
- Μεταφορά των επεξεργασμένων πρώτων υλών για τις κουζίνες των εστιατορίων.
- Μαγειρική κάθε μέρα στα εστιατόρια.

---

<sup>41</sup> <http://www.gefsinus.gr/article.php?id=2>

Σερβίρισμα από το προσωπικό της «ΓΕΥΣΗΝΟΥΣ» σε γραμμή self- service.

### Η Γευσήνους σε αριθμούς:

- 2 κεντρικές μονάδες παραγωγής φαγητού: Κάτω Κηφισιά, Αττική – Ρέθυμνο, Κρήτη
- Εγκαταστάσεις συνολικής έκτασης 2.500 m<sup>2</sup> στην Κάτω Κηφισιά και 700 m<sup>2</sup> στο Ρέθυμνο.
- καθημερινή σίτιση 40.000 ατόμων στην Αθήνα
- καθημερινή σίτιση 30.000 ατόμων στην Κρήτη
- περισσότερα από 80 σημεία εξυπηρέτησης σε Αττική, Κρήτη και Πελοπόννησο
- 7 πιστοποιήσεις διασφάλισης ποιότητας
- Κατέχει το 65% του μεριδίου στη διαχείριση εστιατορίων-κυλικείων σε κλειστές αγορές.
- 500 εργαζόμενοι

Μέσος όρος ηλικίας εργαζομένων της Γευσήνους:  
Διοίκηση: 36 χρονών | παραγωγή: 38 χρονών | υποκαταστήματα: 38 χρονών.

Η έκταση των δραστηριοτήτων του ομίλου εταιριών Βαβουράκης είναι ευρεία, πολυετής, επιτυχημένη και δραστηριοποιείται στους ακόλουθους τομείς:<sup>42</sup>

VAVOURAKIS  
group

  
GEFSINUS  
INTEGRATE

Η εταιρία Γευσήνους INTEGRATE δημιουργήθηκε με στόχο την προμήθεια πρώτων υλών τροφίμων σε κουζίνες νοσοκομείων, εταιριών εστίασης, και καταστημάτων μαζικής εστίασης. Η εταιρία έχει εγκαταστήσει ένα εξελιγμένο ηλεκτρονικό σύστημα παραγγελιών,

---

<sup>42</sup> <http://www.gefsinus.gr/article.php?id=2>



e-commerce, με το οποίο διαχειρίζεται την παραγγελιοληψία για την προμήθεια των πελατών της σε πρώτες ύλες.



Η Γευσήνους ABEE, κατέχει την 1η θέση στην Ελλάδα, στον τομέα του contract catering. Διαθέτει μεγάλη εμπειρία στην παροχή επισιτιστικών υπηρεσιών σε Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, Νοσηλευτικά Ιδρύματα, Εταιρίες, Βιομηχανίες, Τράπεζες. Γνωρίζει καλά πως οι ανάγκες τους είναι διαφορετικές και ιδιαίτερες και μέχρι σήμερα έχει διεκπεραιώσει επιτυχώς ακόμη και τα πιο απαιτητικά συμβόλαια.



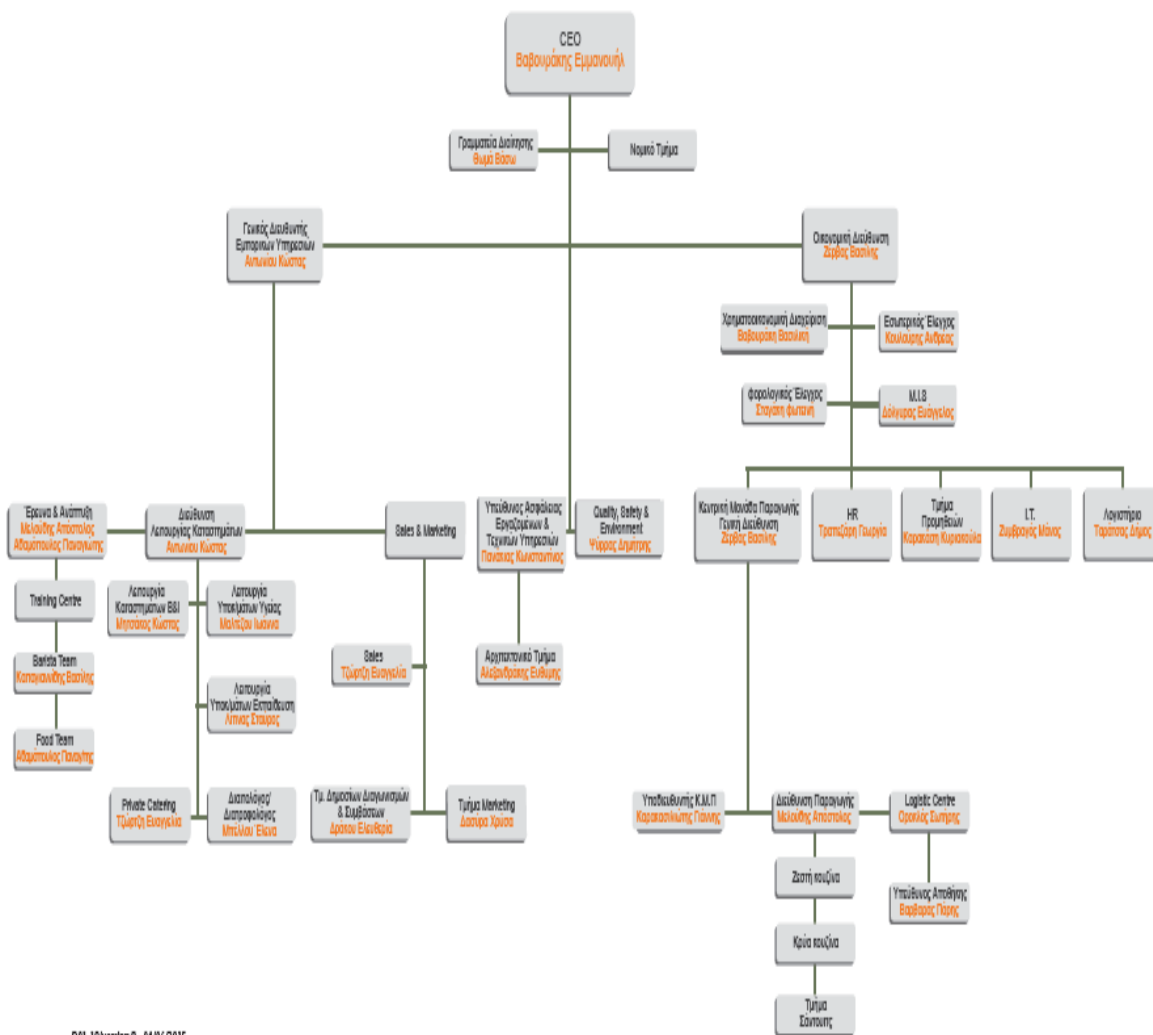
Η Γευσήνους EPE δραστηριοποιείται στην Κρήτη και διαχειρίζεται εστιατόρια και κυλικεία σε εκπαιδευτικά Ιδρύματα, νοσοκομεία, δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς.



Η MEDITERRANEAN LIFE δραστηριοποιείται στο χώρο των εξαγωγών παραδοσιακών ελληνικών προϊόντων.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> <http://www.gefsinus.gr/article.php?id=2>



D01-10/Version 8 04/06/2015



Εικόνα 3: ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΓΕΥΣΗΝΟΥΣ<sup>44</sup>

<sup>44</sup> <http://www.gefsinus.gr/uploads/editor/gr.pdf>

## 5.1 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Η Γευσήνους εφαρμόζει πρακτικές με γνώμονα την Πολιτική Κοινωνικής Ευθύνης, η οποία συνίσταται στη διαρκή δέσμευση της εταιρείας μας για ηθική συμπεριφορά και συμβολή της στην οικονομική ανάπτυξη με ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας ζωής τόσο του ανθρώπινου δυναμικού της όσο και των τοπικών κοινοτήτων και της κοινωνίας γενικότερα.

Η εταιρεία μας έμπρακτα δηλώνει το ενδιαφέρον της όχι μόνο για την ανάπτυξή της αλλά και για τον κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπό της. Επίσης, λειτουργεί σύμφωνα με τους κανόνες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, εφαρμόζοντας τις σχετικές κοινοτικές διατάξεις που αφορούν σε θέματα όπως : Προστασία του περιβάλλοντος, κοινωνική προσφορά και αλληλεγγύη.

### Ιούλιος 2014

#### **1-3 Αυγούστου το Ρέθυμνο παίζει για το χαμόγελο του παιδιού!**

«1-3 Αυγούστου, το Ρέθυμνο παίζει για το Χαμόγελο», στους Ανεμόμυαλους Ρεθύμνου όπου διοργανώνεται τριήμερο εκδηλώσεων με ποικίλες δράσεις που στοχεύουν στην ευαισθητοποίηση στην ενημέρωση και στην προσφορά με σκοπό την ενίσχυση του οργανισμού «**Το χαμόγελο του παιδιού**». Η υποστήριξη του κόσμου μας δίνει τη δύναμη να συνεχίσουμε και να εντείνουμε την προσπάθειά μας στην υλοποίηση αυτού πλέον του θεσμού αλληλεγγύης για να συνεισφέρουμε στο σημαντικό έργο που επιτελεί «**Το Χαμόγελο του Παιδιού**». Η εκδήλωση στηρίζεται στον εθελοντισμό αλλά και στις χορηγίες πολλών επιχειρήσεων. Όλα τα έξοδα για την υλοποίηση κάθε δράσης καλύπτονται από τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να συμμετέχουν και έτσι όλα τα έσοδα της εκδήλωσης διατίθενται εξολοκλήρου στον οργανισμό. Κατά τη διάρκεια της εκδήλωσης θα λειτουργεί ψησταριά και αναψυκτήριο με τη χορηγία και υποστήριξη μεταξύ άλλων και της **Γευσήνους**.

45

---

<sup>45</sup> <http://www.gefsinus.gr/el/articles-85/etairiki-koinoniki-efthini.htm>

**1, 2, 3, το Ρέθυμνο..**  
**Αυγούστου ..παίζει για το Χαμόγελο**

Διοργάνωση: **Αναμόρφωσις Club**

**1-2-3 Αυγούστου**  
 Τουρνουά Παιδικού Ποδοσφαίρου  
**Rethymno Children's Cup 2014**  
 για "Το Χαμόγελο του Παιδιού"  
 στο γήπεδο Μισαυριών

**2 Αυγούστου**  
 Προβολή του ευρωπαϊκού ντοκιμαντέρ  
 "Ημερολόγια εκφοβισμού"  
 Εισήγηση από τον ψυχολόγο κ. **Στέφανο Αλεβίζο**  
 Cineland "Παντελής" / Ώρα Προβολής: 18.00  
**ΕΙΣΟΔΟΣ ΕΛΕΥΘΕΡΗ**

**3 Αυγούστου**  
 17.00: Γιορτή χαράς στον  
 Δημοτικό κήπο Ρεθύμνου  
 21.00: Συναυλία με το συγκρότημα  
 "ΣΧΗΜΑ ΛΟΓΟΥ"  
**Εισόδος 3€**

Τα έσοδα της εκδήλωσης  
 θα διατεθούν εξολοκλήρου  
 στον οργανισμό:  
 "Το χαμόγελο του παιδιού"

**Το χαμόγελο του παιδιού**

**3/8 Στον Δημοτικό Κήπο Ρεθύμνου**

Υπο την Αιγίδα του Δήμου Ρεθύμνης  
 Παρουσιάζει ο Δημοσιογράφος:  
**Βασίλης Σκουντής**

ΓΡΑΦΟΤΕΧΝΙΚΗ  
 ΓΡΑΦΙΚΕΣ, ΤΕΧΝΕΣ-ΕΚΔΟΣΕΙΣ

ΛΕΩΣΤΑΤΟ, ANEK LINES, LOGGIA TRAVEL, FERIA, AEGEIA, RITONIA, BACH, Calceito, FIX HELLO, NESTLE, KALIA'S SHOP, BCS, ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ ΣΤΑΘΟΣ, ΚΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ, ΤΡΟΧΟΣ ΠΡΟΛΗΨΗ, PUBLIC BUS SERVICE, ΚΤΕΑ, ΚΑΛΑΜΟΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΨΑΛΑΚΗΣ, CRONOS, CAPITAL SECURITY, XANION - ΡΕΘΥΜΝΟΥ

Ιούνιος 2014

Η Γενσήνους για το πρόγραμμα "Εκπαίδευση των παιδιών Ρομά"

Με την υλοποίηση του Προγράμματος: «Εκπαίδευση των παιδιών Ρομά», επιχειρείται η βελτίωση των συνθηκών ένταξης στο εκπαιδευτικό σύστημα μαθητών από τη συγκεκριμένη

κοινωνική ομάδα που απειλείται με εκπαιδευτική ανισότητα και περιθωριοποίηση. Μέσω<sup>46</sup> του Προγράμματος, επιδιώκεται η ενδυνάμωση των σχολικών μονάδων με στρατηγικές που ενθαρρύνουν τη διαπολιτισμική κατανόηση, την επικοινωνία και τη συνεργασία.

Η Γευσήνους συμμετείχε ενεργά στους σκοπούς του προγράμματος προσφέροντας 120 δεκατιανά γεύματα αποτελούμενα από σάντουιτς και φρούτο στους μαθητές του 1ου Δημοτικού Σχολείου Ρεθύμνου Κρήτης σε σχετική εκδήλωση που πραγματοποιήθηκε στις 12 Ιουνίου 2014.

### **Μάρτιος 2014**

#### **Η Γευσήνους προτείνει: Μικρές αλλαγές... Μεγάλο αποτέλεσμα!**

Στο πλαίσιο των ενεργειών για την προστασία του περιβάλλοντος και την ενημέρωση του κοινού, η Γευσήνους προχώρησε σε δημιουργία νέων σουπλά με οικολογικά μηνύματα σχετικά με την ανακύκλωση και την εξοικονόμηση ενέργειας και φυσικών πόρων. Τα σουπλά έχουν τέσσερα διαφορετικά σχέδια με ισάριθμα μηνύματα, το καθένα από τα οποία εστιάζει και προτρέπει τον κόσμο να υιοθετήσει απλές, καθημερινές, «πράσινες» συνήθειες.

Λάμψτε

οικολογικά

εξοικονομώντας!

Χρησιμοποιήστε λάμπες εξοικονόμησης ενέργειας καταναλώνοντας τέσσερις με πέντε φορές λιγότερο ρεύμα.

---

<sup>46</sup> <http://www.gefsinus.gr/el/articles-85/etairiki-koinoniki-efthini.htm>

## Λάμψτε οικολογικά εξοικονομώντας!



Χρησιμοποιήστε λάμπες εξοικονόμησης ενέργειας καταναλώνοντας τέσσερις με πέντε φορές λιγότερο ρεύμα!

[www.gefsinus.gr](http://www.gefsinus.gr)

[f/gefsinus](https://www.facebook.com/gefsinus)



Εκτιμώντας το αποτύπωμα άνθρακα, κοινώς αναγνωριζόμενο ως το πιο καινοτόμο μέτρο περιβαλλοντικής διαχείρισης, συμμετέχουμε στον περιορισμό της κλιματικής αλλαγής με σίγουρο τη δημιουργία μιας κλιματικά ουδέτερης εταιρίας.

**ΑΝΑΚΥΚΛΩΝΟΥΜΕ** Μικρή προσπάθεια μεγάλο αποτέλεσμα



**γευσήνους**  
FOOD CULTURE

### Ανακύκλωση

τώρα!

Για κάθε τόνο πλαστικού που ανακυκλώνεται, εξοικονομείται όση ποσότητα νερού χρησιμοποιεί ένας άνθρωπος για 2 μήνες και όση ενέργεια σπαταλούν 2 άνθρωποι για 1 χρόνο.

47

<sup>47</sup> <http://www.gefsinus.gr/el/articles-85/etairiki-koinoniki-efthini.htm>

# Ανακύκλωση τώρα!



Για κάθε τόνο π्लाστικού που ανακυκλώνεται, εξοικονομείται όση ποσότητα νερού χρησιμοποιεί ένας άνθρωπος για 2 μήνες και όση ενέργεια σπαταλούν 2 άνθρωποι σε 1 ένα χρόνο.

[www.gefsinus.gr](http://www.gefsinus.gr)

[f/gefsinus](https://www.facebook.com/gefsinus)



Επιμύνατος το αποτέλεσμα άνθρωποι, κοινώς αναγνωρισμένα ως το πιο κοινωνικά μέτρο περιβαλλοντικής διαχείρισης, συμμετέχουμε στον περιορισμό της κλιματικής αλλαγής με στόχο τη δημιουργία μιας κλιματικά ουδέτερης εταιρίας.

**ΑΝΑΚΥΚΛΩΝΟΥΜΕ** Μικρή προσπάθεια μεγάλο αποτέλεσμα

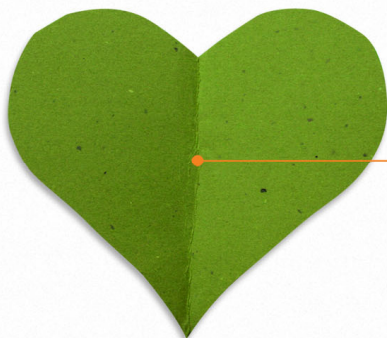


**γευσήγους**  
FOOD CULTURE

PLASTIKO

Αγαπάμε το χαρτί αλλά δεν το σπαταλάμε!  
Η καταστροφή των δασών για την παραγωγή χαρτιού, είναι ένας από τους κύριους παράγοντες της κλιματικής αλλαγής την οποία παρατηρούμε τα τελευταία χρόνια. Ένας τόνος ανακυκλωμένου χαρτιού σώζει 17 δέντρα!

## Αγαπάμε το χαρτί αλλήλ δεν το σπαταλάμε!



Η καταστροφή των δασών, για την παραγωγή χαρτιού, είναι ένας από τους κύριους παράγοντες της κλιματικής αλλαγής την οποία παρατηρούμε τα τελευταία χρόνια. Ένας τόνος ανακυκλωμένου χαρτιού σώζει 17 δέντρα!

[www.gefsinus.gr](http://www.gefsinus.gr)

[/gefsinus](https://www.facebook.com/gefsinus)



Επιζητώντας το απόλυτο μηδέν άνθρακα, κοινώς αναγνωρισμένο ως το πιο καινότατο μέτρο περιβαλλοντικής διαχείρισης, συμμετέχουμε στον περιορισμό της κλιματικής αλλαγής με στόχο τη δημιουργία μιας κλιματικά ουδέτερης εταιρίας.

**ΑΝΑΚΥΚΛΩΝΟΥΜΕ Μικρή προσπάθεια μεγάλο αποτέλεσμα**



**γευσήγους**  
FOOD CULTURE

Πρασινίστε για το καλό σας!

Τα φυτά στο μπαλκόνι ή τον κήπο μας, βελτιώνουν την ποιότητα του αέρα που αναπνέουμε, παράγουν οξυγόνο δεσμεύοντας το διοξείδιο του άνθρακα αλλά κυρίως μας φτιάχνουν τη διάθεση, την υγεία και τη ψυχολογία μας.

48

<sup>48</sup> <http://www.gefsinus.gr/el/articles-85/etairiki-koinoniki-efthini.htm>



# Πρασινίστε για το καλό σας!



Τα φυτά στο μπαλκόνι ή τον κήπο μας, βελτιώνουν την ποιότητα του αέρα που αναπνέουμε, παράγουν οξυγόνο δεσμεύοντας το διοξείδιο του άνθρακα, αλλήλα κυρίως μας φτιάχνουν τη διάθεση, την υγεία και την ψυχολογία.

[www.gefsinus.gr](http://www.gefsinus.gr)

[f/gefsinus](https://www.facebook.com/gefsinus)



Εκτιμώντας το αποτύπωμα άνθρακα, κοινώς αναγνωρισμένο ως το πιο καινοτόμο μέτρο περιβαλλοντικής διασφάλισης, συμμετέχουμε στον περιορισμό της κλιματικής αλλαγής με στόχο τη δημιουργία μιας κλιματικά ουδέτερης εταιρίας.

**ΑΝΑΚΥΚΛΩΝΟΥΜΕ Μικρή προσθήκη μεγάλο αποτέλεσμα**



**ΓΕΥΣΗΝΟΥΣ**  
FOOD CULTURE

Η Γευσήνους εκτιμώντας το αποτύπωμα άνθρακα, κοινώς αναγνωρισμένο ως το πιο καινοτόμο μέτρο περιβαλλοντικής διαχείρισης, συμμετέχει στον περιορισμό της κλιματικής αλλαγής με στόχο τη δημιουργία μιας κλιματικά ουδέτερης εταιρίας αλλά και κοινωνίας.

## Δεκέμβριος 2013

### **Προσφορά Τροφίμων σε Ίδρυμα Προστασίας & Αποκατάστασης Παιδιών & Νέων με Νοητική Στέρωση «Θεοτόκος».**

Η Γευσήνους προσέφερε στο Ι.Π.Α.Π. «Θεοτόκος» τρόφιμα για τη σίτιση των εκπαιδευόμενων του κέντρου. Το Ίδρυμα «Η ΘΕΟΤΟΚΟΣ» είναι κοινωφελής, μη κερδοσκοπικός και μη κυβερνητικός οργανισμός το οποίο συστάθηκε το 1954. Ο οργανισμός εξυπηρετεί παιδιά και νέους με Νοητική Υστέρηση και άλλες αναπτυξιακές ανεπάρκειες, καθώς επίσης και τις οικογένειές τους. Αποστολή του Ιδρύματος είναι η εκπαίδευση παιδιών και νέων.

## Νοέμβριος 2013

### **Προσφορά Γευμάτων από τη Γευσήνους στην Κοινωνική Μέριμνα του Δήμου Κηφισιάς**

Η Γευσήνους μέσω της Κοινωνικής Μέριμνας του Δήμου Κηφισιάς, προσέφερε από τις 11 Νοεμβρίου μέχρι και τις 15 Νοεμβρίου, από 50 μερίδες φρεσκομαγειρεμένου φαγητού καθημερινά, σε άπορους δημότες που σιτίζονται από την Κοινωνική Υπηρεσία του Δήμου.

## Οκτώβριος 2013

### **Προσφορά Φαγητού σε Ασκληπιείο Βούλας**

Η Γευσήνους στο πλαίσιο των ενεργειών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης προσέφερε εδέσματα στη διοργάνωση Ημερίδας της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας που έλαβε χώρα στο Αμφιθέατρο του νοσοκομείου Ασκληπιείο της Βούλας.

### **Σεπτέμβριος 2013**

#### **Δωρεάν Σίτιση παιδιών Πρότυπου Εθνικού Νηπιοτροφείου από τη Γευσήνους**

Η Γευσήνους, στο πλαίσιο κοινωνικής προσφοράς επανέλαβε την ενέργεια του Αυγούστου 2013, αναλαμβάνοντας από τον Σεπτέμβριο μέχρι και τέλος Δεκεμβρίου 2013, τη δωρεάν σίτιση των φιλοξενούμενων παιδιών του Πρότυπου Εθνικού Νηπιοτροφείου στην Καλλιθέα. Η σίτιση περιλάμβανε πλήρες γεύμα με κυρίως, σαλάτα και φρούτο. Όπως αποδεικνύεται η ενέργεια της Γευσήνους, δεν αποτελεί μια περιστασιακή προσφορά και στήριξη του ιδρύματος, αλλά μια δέσμευση για συνεχή υποστήριξη.

### **Αύγουστος 2013**

#### **Δωρεάν Σίτιση παιδιών Πρότυπου Εθνικού Νηπιοτροφείου από τη Γευσήνους**

φιλοξενούμενων παιδιών του Πρότυπου Εθνικού Νηπιοτροφείου, τον Αύγουστο του 2013. Με μεγάλη ευαισθησία και αγάπη προς τα παιδιά, παρείχε φαγητό στα παιδιά Κλειστής Προστασίας που φιλοξενούνται στο Ίδρυμα, κατόπιν εισαγγελικής παραγγελίας και τα οποία στερούνται οικογενειακής θαλπωρής. Η σίτιση περιλάμβανε κυρίως γεύμα, σαλάτα και φρούτο στο πλαίσιο σωστής, ισορροπημένης και ολοκληρωμένης διατροφής, φιλοσοφία που ακολουθεί πιστά η εταιρία. Το Πρότυπο Εθνικό Νηπιοτροφείο (Π.Ε.Ν) στην Καλλιθέα από το 1912 προστατεύει παιδιά ηλικίας 2,5 έως 5 χρόνων που βρίσκονται σε ανάγκη.

### **Ιούνιος 2013**

#### **Η Γευσήνους ΑΒΕΕ προσφέρει φαγητό σε Παιδικά Χωριά SOS Βάρης**

Η Γευσήνους ΑΒΕΕ, αγκαλιάζοντας τη δράση των Παιδικών Χωριών SOS, προσέφερε τρόφιμα στα παιδιά που φιλοξενούνται στο χωριό.

### **Ιούνιος 2013**

#### **Η Γευσήνους προσφέρει τρόφιμα στο Άσυλο Ανιάτων**

Το Άσυλο Ανιάτων είναι ένα κοινωφελές μη κερδοσκοπικό ίδρυμα το οποίο ιδρύθηκε το 1893, προσφέροντας κοινωνικό έργο σε έναν ιδιαίτερα ευαίσθητο τομέα. Φροντίζει και περιθάλπει ασθενείς με χρόνιες παθήσεις οι οποίοι δεν έχουν τη δυνατότητα να αυτοεξυπηρετηθούν. Παράλληλα υποστηρίζει και τις οικογένειες των ασθενών. Η Γευσήνους, αγκαλιάζοντας και συμμετέχοντας ενεργά στις ενέργειες του ιδρύματος,

προσέφερε τρόφιμα για τους ασθενείς του Ασύλου συμβάλλοντας με τον τρόπο της στην ανακούφιση αυτής της ευπαθούς ομάδας και στην κάλυψη των βασικών αναγκών της.

### **Μάιος 2013**

#### **Προσφορά της Γευσήνους στο Χαμόγελο του Παιδιού**

Στο πλαίσιο προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο και συγκεκριμένα στην ευπαθή ομάδα των παιδιών που στερούνται βασικών αγαθών, η Γευσήνους προσέφερε τρόφιμα στο Χαμόγελο του Παιδιού για την κάλυψη των αναγκών του οργανισμού στηρίζοντας και συμμετέχοντας στη φροντίδα χιλιάδων παιδιών που αγκαλιάζει ο οργανισμός.

### **Μάρτιος 2013**

#### **Προσφορά της Γευσήνους στο Χαμόγελο του Παιδιού**

Το Χαμόγελο του Παιδιού αποτελεί έναν εθελοντικό οργανισμό, ο οποίος στηρίζεται στην ιδιωτική πρωτοβουλία. Στο πλαίσιο αυτό η Γευσήνους ABEE προσέφερε τρόφιμα σε μορφή πρώτων υλών π.χ. ζυμαρικά, ρύζι κ.α. για την κάλυψη των αναγκών του οργανισμού στηρίζοντας και συμμετέχοντας στη φροντίδα χιλιάδων παιδιών που αγκαλιάζει το Χαμόγελο του Παιδιού.

### **Μάρτιος 2013**

#### **Η Γευσήνους Συμμετέχει στη Συλλογή Βιοαποβλήτων**

Η Γευσήνους, στο πλαίσιο της οικολογικής συνείδησης που τη διέπει, συμμετέχει στην πρωτοπόρα προσπάθεια του Δήμου Κηφισιάς για διαλογή στην πηγή και κομποστοποίηση των βιοαποβλήτων.

### **Δεκέμβριος 2012**

#### **Η Γευσήνους Λαμβάνει την Πιστοποίηση ISO14001:2004**

Η Γευσήνους είναι πλέον πιστοποιημένη με το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ISO 14001:2004, αναγνωρίζοντας τις ευθύνες της και τις υποχρεώσεις της απέναντι στο περιβάλλον και στον άνθρωπο και δεσμεύεται για:

- τη συνεχή βελτίωση της περιβαλλοντικής της επίδοσης,
- την πρόληψη και μείωση της ρύπανσης που προέρχεται από τις δραστηριότητες και τα προϊόντα της,
- τη συμμόρφωση με την περιβαλλοντική νομοθεσία και
- τη συμμόρφωση με όλες τις απαιτήσεις που απορρέουν από την αδειοδότηση της.

### **Ιανουάριος 2011**

## **Σύστημα Συλλογικής Εναλλακτικής Διαχείρισης ΣΣΕΔ-ΑΝΑΚΥΚΛΩΣΗ<sup>49</sup>**

Η Γευσήνους είναι ενήμερη ως προς τις υποχρεώσεις της προς το Σύστημα Συλλογικής Εναλλακτικής Διαχείρισης ΣΣΕΔ-ΑΝΑΚΥΚΛΩΣΗ από το 2011 έως και σήμερα.

### **Μάρτιος 2010**

#### **Η Γευσήνους εφαρμόζει ανακύκλωση χρησιμοποιημένων μαγειρικών λαδιών σε συνεργασία με την εταιρία REVIVE**

Όλες οι ποσότητες των λαδιών που συλλέγονται από την εταιρεία μας σε συνεργασία με την αδειοδοτημένη εταιρεία REVIVE μετατρέπονται σε βιοντίζελ σύμφωνα με τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Ελληνικής Νομοθεσίας. Στόχος είναι η βέλτιστη διαχείριση των συγκεκριμένων αποβλήτων εξοικονομώντας φυσικούς πόρους με παράλληλη οριστική αποβολή τους από την τροφική αλυσίδα

### **Ιούνιος 2009**

#### **Η Γευσήνους εφαρμόζει Κομποστοποίηση Οργανικών Αποβλήτων**

Τα οργανικά απόβλητα που εξαιρούνται κατά την παραγωγική διαδικασία, συλλέγονται από τη Γευσήνους σε ειδικό κομποστοποιητή και μετατρέπονται σε μια πλούσια ουσία που χρησιμοποιείται σαν εδαφοβελτιωτικό για τους χώρους πρασίνου της εταιρείας!

### **Μάιος 2009**

#### **Η Γευσήνους εφαρμόζει Επεξεργασία Λυμάτων**

Η Γευσήνους, με αγάπη και σεβασμό προς το περιβάλλον, εφαρμόζει την αποκομιδή υγρών λυμάτων της κεντρικής μονάδας σε βιολογικό καθαρισμό με εξουσιοδοτημένη εταιρεία.

### **Ιανουάριος 2002**

#### **Η Γευσήνους Υιοθετεί τον Καθαρισμό & Απολύμανση με Βιοδιασπώμενα Προϊόντα**

Η Γευσήνους, δηλώνοντας έμπρακτα το σεβασμό προς το περιβάλλον, υιοθετεί τη χρήση βιοδιασπώμενων υλικών καθαρισμού σε όλα της τα καταστήματα.

---

<sup>49</sup> <http://www.gefsinus.gr/el/articles-85/etairiki-koinoniki-efthini.htm>

## 5.2 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΓΕΥΣΗΝΟΥΣ ABEE

Τη συνέντευξη μας παραχώρησε η Κα Τραπεζάρη Γεωργία , υπεύθυνη στο τμήμα προσωπικού της εταιρείας Γευσήνους , κατόπιν συνεννόησης με την ίδια.

#### **1. Πείτε μου λίγα λόγια για την ιστορία της Γευσήνους.**

Η Γευσήνους είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρίες συστηματικής εστίασης που δραστηριοποιείται κυρίως σε κλειστές αγορές στην Ελλάδα και της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Καλύπτει επισιτιστικές ανάγκες βιομηχανικών εταιριών, εταιριών παροχής υπηρεσιών, νοσοκομειακών μονάδων και εκπαιδευτικών οργανισμών, κ.λπ.

Αναλαμβάνει και διαχειρίζεται πρώτες ύλες τροφοδοτώντας αντίστοιχες μονάδες συστηματικής εστίασης. Διαθέτει, υπερσύγχρονες και πλήρως εξοπλισμένες κεντρικές μονάδες παραγωγής σε Αθήνα και Κρήτη, σχεδιασμένες βάσει των προδιαγραφών που επιβάλλουν η Ευρωπαϊκή και Ελληνική νομοθεσία.

Συνοπτικά, η ΓΕΥΣΗΝΟΥΣ ABEE έχει:

Περισσότερα από 20 χρόνια παρουσίας στην αγορά.

2 εργοστάσια – Αττική και Κρήτη.

Εγκαταστάσεις συνολικής έκτασης 2.500 m<sup>2</sup> στην Κάτω Κηφισιά και 700 m<sup>2</sup> στο Ρέθυμνο.

Περισσότερους από 600 εργαζόμενους - 450 εργαζόμενοι στην Αττική, 128 στην Κρήτη και 30 στην Πελοπόννησο.

Περισσότερα από 80 σημεία πώλησης σε Αττική, Κρήτη και Πελοπόννησο.

Προσφέρει καθημερινά σίτιση σε 90.000 άτομα.

#### **2. Πως πήρατε την απόφαση να λάβετε μέρος στο διαγωνισμό και ποιος ήταν ο στόχος σας?**

Στο πλαίσιο της διαρκής ανοδικής πορείας και της ισχυροποίησης της θέσης στην αγορά η ΓΕΥΣΗΝΟΥΣ ABEE, κατανόησε την ανάγκη για την εκπαίδευση των στελεχών της όπου βρίσκονται σε θέσεις κλειδιά καθώς και των υπαλλήλων που απασχολούνται στα καταστήματα μας. Με αφορμή αυτό αποφασίστηκε να δομηθεί ένα σύστημα εκπαίδευσης το οποίο αποτελεί καλή πρακτική για κάθε ελληνική επιχείρηση και αυτός ήταν ο λόγος συμμετοχής μας, στα δύσκολα χρόνια που

περνάμε δε θα πρέπει να σταματήσουμε να εκπαιδεύουμε και να αναπτύσσουμε το προσωπικό μας.

**3. Οι καλές εργασιακές σχέσεις αποφέρουν τελικά θετικά αποτελέσματα και πως έχουν βοηθήσει τη Γευσήνους?**

Σαφώς και οι καλές εργασιακές σχέσεις αποφέρουν θετικά αποτελέσματα, συμβάλλουν σημαντικά στην παραγωγικότητα και την οικονομική σταθερότητα και είναι από τους σημαντικότερους λόγους της εξέλιξης της ΓΕΥΣΗΝΟΥΣ.

**4. Με ποια κριτήρια επιλέγετε το προσωπικό σας και ποιες οι απαιτήσεις σας από αυτό?**

Ανάλογα με τη θέση που επιθυμούμε να καλύψουμε υπάρχουν και διαφορετικά κριτήρια. Το προσωπικό μας διακρίνεται στο άτομα που εργάζονται στην Κεντρική Μονάδα Παραγωγής και στα καταστήματα μας καθώς και στα άτομα που απασχολούνται στα κεντρικά γραφεία της ΓΕΥΣΗΝΟΥΣ και αποτελούν το διοικητικό προσωπικό. Για παράδειγμα κατά το στάδιο επιλογής των barista μας σημαντικό κριτήριο της επιλογής του αποτελεί και η πιστοποίηση του μέσω σεμιναρίων barista Level 1 και Level 2 όπως αυτά ονομάζονται. Γενικότερα και ανεξάρτητα από τη θέση και τις προδιαγραφές του υπαλλήλου (εμπειρία, σπουδές κλπ) το σημαντικότερο ενιαίο κριτήριο είναι να μπορεί να εναρμονιστεί με την κουλτούρα της εταιρίας, να μπορεί να ενταχθεί στις διαδικασίες και να διακρίνεται από ομαδικότητα καθώς η ομάδα είναι το βασικό συστατικό επιτυχίας της ΓΕΥΣΗΝΟΥΣ.

**5. Με ποια κριτήρια αξιολογείτε και επιβραβεύετε το προσωπικό σας?**

Η επιβράβευση του προσωπικού μας γίνεται μέσω των ετήσιων bonus, υπάρχει ο θεσμός «Κατάστημα του Μήνα» που αντίστοιχα οι υπάλληλοι του καταστήματος, που με βάσει λειτουργικά, ποιοτικά και οικονομικά στοιχεία έχει βγει πρώτο, επιβραβεύονται με bonus και αντίστοιχα υπάρχουν παροχές όπως π.χ. ticket restaurant που δίνονται υπό τη μορφή επιβράβευσης. Τα κριτήρια για τα καταστήματα μας είναι όπως ήδη ανέφερα λειτουργικά (π.χ. σωστή λειτουργία καταστήματος, σχέση με πελάτες κλπ), ποιοτικά (τήρηση συγκεκριμένων εντύπων HACCP), οικονομικά (τζίρος κλπ). Στα διοικητικά στελέχη τα κριτήρια επιβράβευσης έχουν να κάνουν με την επιτυχία των στόχων τους, τήρηση προθεσμιών, συναδελφικότητα.

**6. Ποιες οι ενέργειές σας στα πλαίσια εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού που σας οδήγησαν στη διάκριση ?**

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, η ανοδική πορεία της ΓΕΥΣΗΝΟΥΣ κατέστησε αναγκαία την εκπαίδευση και εξειδίκευση του προσωπικού της τόσο σε θέματα management τόσο και σε νέες τεχνολογίες. Η αναγνώριση αυτής της εκπαιδευτικής ανάγκης, η δαπάνη χρόνου και πόρων και η υλοποίηση ενός άρτια δομημένου προγράμματος ήταν αυτή που μας οδήγησε στη συγκεκριμένη διάκριση.

**7. Υπάρχουν πράγματα που βελτιώσατε στο προσωπικό σας προκειμένου να δηλώσετε μέρος στο διαγωνισμό?**

Η συμμετοχή στον διαγωνισμό ήταν μεταγενέστερη των ήδη βελτιώσεων που είχε το προσωπικό εξαιτίας του προγράμματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

**8. Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι συντέλεσαν στο να κερδίσετε το βραβείο και κατά πόσο η απόδοση του προσωπικού σας συνέβαλε σ' αυτό?**

Όπως ήδη ανέφερα η αναγνώριση της εκπαιδευτικής ανάγκης, η δαπάνη χρόνου και πόρων και η υλοποίηση ενός άρτια δομημένου προγράμματος συνετέλεσαν ώστε να κερδίσουμε το βραβείο. Σαφώς η απόδοση του προσωπικού μέσω των γνώσεων που απέκτησε και τα αποτελέσματα που φάνηκαν άμεσα συνέβαλαν στη επιτυχία αυτή.

**9. Ποια είναι η ανταπόκριση του προσωπικού σε σχέση με το βραβείο που αποσπάσατε?**

Βλέποντας τη θετική επίδραση της εκπαίδευσης στην καθημερινότητα τους και αποκτώντας ένα βραβείο γι' αυτό το λόγο, σίγουρα η ικανοποίηση ήταν μεγάλη με αποτέλεσμα όλο και περισσότεροι υπάλληλοι να συμμετέχουν στη δράση.

**10. Θεωρείτε ότι η απόκτηση αυτού του βραβείου ήταν ωφέλιμη για την εταιρία και με ποιο τρόπο?**

Σίγουρα ήταν ωφέλιμη στην ψυχολογία του προσωπικού και στην ικανοποίηση της Διοίκησης.

**11. Ποιοι είναι πλέον οι στόχοι της Γευσήνουσ για το μέλλον μετά την απόκτηση του βραβείου και ποιο θα ήταν το κίνητρο ώστε να δηλώνατε μέρος και σε άλλο διαγωνισμό?**

Οι στόχοι της ΓΕΥΣΗΝΟΥΣ είναι να συνεχίσει να βρίσκεται δίπλα στο προσωπικό της στηρίζοντας το με όλα τα διαθέσιμα μέσα. Κίνητρο για μία νέα συμμετοχή θα ήταν η δημιουργία μια νέας δράσης που θα είχε κάτι να δείξει μέσω των αποτελεσμάτων της και σίγουρα ο φορέας που θα διοργάνωνε τον διαγωνισμό.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στην εργασία αυτή γνωρίσαμε τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Ενημερωθήκαμε για την ιστορία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού όσο και για τη σημασία της μέσα σε μια επιχείρηση.

Τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού υπηρετούν άτομα ή ομάδες που είναι καταρτισμένοι στο μάνατζμεντ. Ένας σωστά καταρτισμένος μάνατζερ μοχθεί να διαχειριστεί τις εργασιακές σχέσεις μέσα σε μια επιχείρηση, συμβουλευόμενος τις βασικές θεωρίες διοικητικής επιστήμης και ακολουθώντας ένα σχέδιο καινοτομίας και ανταγωνιστικότητας.

Στόχος κάθε επιχείρησης είναι η επιχειρηματική αριστεία όπου όλα τα μέλη της επιχείρησης, από το προσωπικό έως τη διοίκηση πρέπει να συμβάλλουν ώστε να φτάσουν σε αυτή.

Καταληκτικά, όσα αναφέραμε σε όλη την εργασία μας τα επιβεβαίωσε στο μέγιστο βαθμό η Κα Τραπεζάρη, στη συνέντευξη που μας παραχώρησε, για την επιτυχία που είχε στα ελληνικά βραβεία επιχειρηματικότητας η εταιρεία Γευσήνους ΑΒΕΕ αποσπώντας τιμητική διάκριση. Μας πληροφόρησε ότι οι καλές εργασιακές σχέσεις αποφέρουν θετικά αποτελέσματα, συμβάλλουν σημαντικά στην παραγωγικότητα και την οικονομική σταθερότητα και είναι από τους σημαντικότερους λόγους της εξέλιξης της Γευσήνους όπως μας έκανε ξεκάθαρο ότι το προσωπικό αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της επιτυχίας και του βραβείου αυτού.

Συμπερασματικά, ενημερωθήκαμε για την ιστορία και εξέλιξη την διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, παρακολουθήσαμε την εξέλιξη και εφαρμογή της στην πάροδο του χρόνου και με τη βοήθεια της Γευσήνους όπου είναι μια υγιής επιχείρηση μέσα στην κρίση και κατάφερε να φτάσει στην επιχειρηματική αριστεία συμπεραίνουμε ότι όσο αντίξοες και να είναι οι συνθήκες όταν σε μια επιχείρηση επικρατεί κλίμα συνεργασίας, σωστή καθοδήγηση και κατάρτιση ,δίκαιη διοίκηση και συντονισμένη προσπάθεια για ένα κοινό στόχο, μπορεί να φτάσει στην κορυφή και στην επιχειρηματική αριστεία.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Χυτήρης Λεωνίδας Σ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001
- Dessler Gary, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2012
- Μουζά-Λαζαρίδη Άννα-Μαρία, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2006
- Τερζίδης Κ.- Τζωρτζάκης Κ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα 2004

### **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Mitcham Carl- Briggles Adam, Management: History and Ethics, 2005

## **ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ**

- [https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.special-edition.gr%2Fpdf\\_dioik\\_enim%2Fpdf\\_de\\_47%2Fporfirides.pdf&ei=qmBcVaPyEcO4Uc\\_sgfAF&usq=AFQjCNEs8UCb5NEeKAXSTsmKfvGWMecfsw&sig2=sSXtxUbOCtJtvcCa8x9AxQ&bvm=bv.93756505,d.d24](https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.special-edition.gr%2Fpdf_dioik_enim%2Fpdf_de_47%2Fporfirides.pdf&ei=qmBcVaPyEcO4Uc_sgfAF&usq=AFQjCNEs8UCb5NEeKAXSTsmKfvGWMecfsw&sig2=sSXtxUbOCtJtvcCa8x9AxQ&bvm=bv.93756505,d.d24) (12.02.2015)
- <http://www.innovation-ideas.gr/club/basicMemberMaterial/texts/12.pdf> (14.02.2015)
- <http://www.managementstudyguide.com/importance-of-employee-relations.htm> (01.03.2015)
- [http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2012/StavropoulosKonstantinos,ChronakisChristoforos/attached-document-1341211664-752055-12248/Stavropoulos\\_Chronakis2012.pdf](http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2012/StavropoulosKonstantinos,ChronakisChristoforos/attached-document-1341211664-752055-12248/Stavropoulos_Chronakis2012.pdf) (12.02.2015)
- <http://www.mftrou.com/elton-mayo.html> (15.03.2015)
- <http://www.businessmate.org/Article.php?ArtikelId=10> (15.03.2015)

- [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/best-practices/european-enterprise-awards/index\\_el.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/best-practices/european-enterprise-awards/index_el.htm) (28.03.2015)
- <http://www.leshiepi.gr/gr/index.html> (04.04.2015)
- <http://www.social-business-awards.gr/vraveia> (28.03.2015)
- <http://www.hellenicaward.com/award> (28.03.2015)
- <http://www.gefsinus.gr/article.php?id=2> (06.04.2015)
- [http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/2965/3/Nimertis\\_Zouganeli\(de\).pdf](http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/2965/3/Nimertis_Zouganeli(de).pdf) (26.10.2015)
- <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14807/3/AfthonidisEuangelosMsc2012.pdf> (26.10.2015)
- <http://www.gefsinus.gr/uploads/editor/gr.pdf> (14.12.2015)
- <http://www.gefsinus.gr/el/articles-85/etairiki-koinoniki-efthini.htm> (06.06.2016)

## **Πνευματικά δικαιώματα**

Copyright © ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1988 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.

Κατσιράκη Ελένη, Ιούνιος 2016