

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ**

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ειδικά χαρακτηριστικά της διοίκησης προσωπικού στις ΜΜΕ.

ΑΡΤΙΝΟΥ ΚΩΝ. ANNA

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ

ΓΚΥΠΑΛΗ ΑΡΕΤΗ

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2013

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ**

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ειδικά χαρακτηριστικά της διοίκησης προσωπικού στις ΜΜΕ.

ΑΡΤΙΝΟΥ ΚΩΝ. ANNA (Α.Μ. 14441)

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ

ΓΚΥΠΑΛΗ ΑΡΕΤΗ

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2013

Πρόλογος

Η παρούσα πτυχιακή εργασία εκπονήθηκε στη Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας του Α.Τ.Ε.Ι. Μεσολογγίου, στο πλαίσιο των απαιτήσεων ολοκλήρωσης των σπουδών στο τμήμα Λογιστικής. Η εκκίνηση της πτυχιακής εργασίας τοποθετείται χρονικά τον Απρίλιο του 2012 και η ολοκλήρωσή της τον Φεβρουάριο του 2013.

Το αντικείμενο της παρούσας πτυχιακής εργασίας αφορά αφενός την σκιαγράφιση των διαφορετικών πρακτικών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΜΕ και αφετέρου τη διερεύνηση των παρεχόμενων κινήτρων αύξησης της παραγωγικότητας του εργατικού δυναμικού.

Με την περάτωση της εργασίας αυτής θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την επιβλέπουσα καθηγήτρια κ.Α.Γκυάλη, τόσο για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με το ιδιαίτερα ενδιαφέρον αντικείμενο της διοίκησης προσωπικού στις ΜΜΕ, όσο και για τις πολύτιμες συμβουλές και κατευθύνσεις που μου παρείχε.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	3
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	4
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	10
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	11
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	12

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	14
1.1.Το προφίλ των ελληνικών ΜΜΕ.....	14
1.2.Βασικά χαρακτηριστικά των ΜΜΕ στην Ελλάδα.....	15
1.3.Ποσοστό ΜΜΕ στην Ελλάδα και στην Ευρώπη.....	15
1.4.Τα προβλήματα των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην ελληνική οικονομία.....	17
1.5.Πλεονεκτήματα των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων.....	24
1.6.ΕΟΜΜΕΧ(ελληνικός οργανισμός μικρομεσαίων επιχειρήσεων & χειροτεχνίας).....	25
1.7.Το μεταβαλλόμενο πλαίσιο των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στην Ελλάδα.....	25
1.8.Μορφές χρηματοδότησης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων.....	28
1.8.1.Τραπεζικός Δανεισμός.....	28
1.8.2.Ταμείο Εγγυοδοτήσεων(ΤΕΜΠΜΕ ΑΕ).....	30
1.8.3.Κεφάλαια Επιχειρηματικών Συμμετοχών(Venture Capital).....	31

1.8.4.Πρακτόρευση Απαιτήσεων(Factoring).....	32
1.8.5.Ιδιώτες Επενδυτές(Business Angels).....	33
1.8.6.Θερμοκοιτίδες Επιχειρήσεων(Business Incubators) & Τεχνολογικά Πάρκα(Technology Parks).....	33
1.8.7.Χρηματοδοτική Μίσθωση (Leasing).....	36
1.8.8.Χρηματιστηριακή Αγορά.....	37

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ.....	38
2.1 Εισαγωγή.....	38
2.2 Νέος ορισμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.....	39
2.3 Η σημασία του ευρωπαϊκού ορισμού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.....	42
2.4 Νομική αξία του ορισμού.....	42
2.5 Οι ΜΜΕ είναι η σπονδυλική στήλη του επιχειρηματικού κλάδου της Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	43
2.6 Ε.Ε.:Νέα διαδικτυακή πύλη για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.....	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	46
3.1 Εισαγωγή.....	46
3.2 Η έννοια της διοίκησης προσωπικού.....	46
3.3 Σημασία,στόχοι και αρμοδιότητες της διοίκησης προσωπικού.....	47
3.3.1.Σημασία διοίκησης προσωπικού.....	47
3.3.2.Στόχοι Διοίκησης Προσωπικού.....	47

3.4 Η διοίκηση προσωπικού σήμερα.....	48
---------------------------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	49
4.1 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού.....	49
4.1.1. Προγραμματισμός & διαδικασία προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού.....	49
4.2 Προσέλκυση Υποψηφίων.....	52
4.2.1. Εσωτερικές Πηγές Προσέλκυσης.....	55
4.2.2. Εξωτερικές Πηγές Προσέλκυσης.....	56
4.2.3. Προσέλκυση & Διαχείριση Ταλέντων.....	58
4.3 Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού.....	61
4.3.1. Σκοπός & Προϋποθέσεις Αποτελεσματικής Επιλογής.....	62
4.3.2. Διαδικασία Επιλογής.....	64

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	69
Εισαγωγή.....	69
5.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow.....	71
5.2 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg.....	73
5.3 Η θεωρία της κάλυψης επίκτητων αναγκών του Mc Clelland.....	74
5.4 Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom.....	76
5.5 Η συνέχεια-δικαιοσύνη και η θεωρία της ισοτιμίας.....	76
5.6 Οι θεωρίες των ενστίκτων.....	78

5.7 Οι θεωρίες της ορμής και της Ενίσχυσης.....	79
5.8 Γνωστικές θεωρίες για τα κίνητρα της συμπεριφοράς.....	80

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6°

ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	83
6.1 Κίνητρα-Ορισμός-Χαρακτηριστικά.....	83
6.2 Ανάγκες και Κίνητρα Εργαζομένων.....	84
6.3 Γενικά στοιχεία κινήτρων.....	87
6.3.1.Ομαδικά κίνητρα εργασίας.....	87
6.3.2.Κίνητρα ανταγωνισμού και κίνητρα ηθικού.....	88
6.4 Οφέλη κινήτρων υπαλλήλων.....	94
6.5 Ταξινόμηση των κινήτρων.....	95

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7°

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	96
7.1 Σκοπός αξιολόγησης εργαζομένων.....	96
7.2 Σπουδαιότητα της αξιολόγησης της απόδοσης.....	97
7.3 Σχεδιασμός Συστήματος Αξιολόγησης.....	98
7.4 Προσδιορισμός των τομέων επίδοσης και κριτηρίων αξιολόγησης...98	
7.5 Σχεδιασμός Διαδικασίας Αξιολόγησης.....	100
7.6 Μέθοδοι Αξιολόγησης.....	102
7.6.1.Αντικειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης.....	102
7.6.2.Υποκειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης.....	104
7.7 Η συμμετοχή στην αξιολόγηση.....	108

7.8 Αποτελεσματικότητα αξιολόγησης εργαζομένων.....	111
---	-----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	114
--	-----

8.1 Περιεχόμενο συστημάτων αμοιβών.....	114
---	-----

8.2 Είδη συστημάτων αμοιβών.....	114
----------------------------------	-----

8.3 Βασικά ζητήματα των αμοιβών.....	115
--------------------------------------	-----

8.4 Μέθοδοι αξιολόγησης των θέσεων εργασίας.....	115
--	-----

8.4.1.Απλή κατάταξη(Job Ranking).....	116
---------------------------------------	-----

8.4.2.Διαβάθμιση-Κατηγοριοποίηση(Job Classification).....	116
---	-----

8.4.3.Σύγκριση παραγόντων-κριτηρίων(Factor Comparison).....	116
---	-----

8.4.4.Αξιολόγηση με το σύστημα βαθμών (Points rating system)...	116
---	-----

8.5 Ατομικά κίνητρα των εργαζομένων.....	117
--	-----

8.5.1.Αμοιβή με το κομμάτι.....	117
---------------------------------	-----

8.5.2.Πρόγραμμα πρότυπων ωρών.....	118
------------------------------------	-----

8.6 Ομαδικά κίνητρα εργαζομένων.....	118
--------------------------------------	-----

8.6.1.Διανομή κερδών.....	118
---------------------------	-----

8.6.2.Συμμετοχή στα οφέλη.....	119
--------------------------------	-----

8.6.3.Σχέδια διάθεσης μετοχών.....	119
------------------------------------	-----

8.7 Πρόσθετες παροχές.....	119
----------------------------	-----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο

9.1 Θεωρητική προσέγγιση της έννοιας της «Ηγεσίας».....	121
---	-----

9.2 Μάνατζμεντ και Ηγεσία.....	122
9.3 Ικανότητες-Δεξιότητες του Αποτελεσματικού Ηγέτη.....	123
9.4 Βασικές κατηγορίες ηγετικών στυλ.....	124
9.5 Ηγεσία Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων.....	125
9.5.1. «Υποχρεώσεις» Ηγεσίας στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις...	126
9.5.2. Άξονες αποτελεσματικής ηγεσίας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.....	127
9.5.3. Συμπεράσματα-προτεινόμενα μοντέλα ηγεσίας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.....	130

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ.....	135
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	140
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	142

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1.1 Αριθμός ΜΜΕ στην Ελλάδα και στην Ευρώπη.....	18
Σχήμα 1.2 Θέσεις απασχόλησης στις ΜΜΕ στην Ελλάδα και στην Ευρώπη.....	18
Πίνακας 4.1 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των Εσωτερικών και Εξωτερικών Πηγών Προσέλκυσης.....	56
Σχήμα 5.1 Η πυραμίδα των Ανθρώπινων Αναγκών του Maslow.....	73
Πίνακας 5.2 Κίνητρα και Αντικίνητρα στη θεωρία του Herzberg.....	75
Σχήμα 5.3 Σχέση αποτελέσματος με προσφορά.....	78
Σχήμα 5.4 Σύγκριση αποτελέσματος με προσφορά του εργαζόμενου σε σχέση με των άλλων.....	79

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Διοίκηση Προσωπικού στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις είναι ένας επιστημονικός κλάδος ο οποίος ασχολείται με τα κριτήρια επιλογής των εργαζομένων, την εκπαίδευση τους, την επιλογή των κατάλληλων ατόμων για την κατάλληλη θέση εργασίας, την αξιολόγηση τους, καθώς επίσης την παρακίνηση που πρέπει να τους δοθεί ώστε να αποδίδουν περισσότερο, την επικοινωνία μεταξύ τους αλλά και με την επιχείρηση. Και τέλος τις εργασιακές σχέσεις που υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση. Όλα αυτά μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενα μελέτης .

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η παρακίνηση των εργαζομένων. Η παρακίνηση δεν είναι ένα απλό θέμα το οποίο μπορεί να αντιμετωπιστεί από μια σειρά κινήτρων-μέτρων. Αντιθέτως είναι ένα δύσκολο αντικείμενο, εξαιτίας της ιδιαιτερότητας του κάθε εργαζομένου ο οποίος είναι μια οντότητα που αντιδρά διαφορετικά εκτελώντας την εργασία του.

Σαφώς και υπάρχουν αρκετές θεωρίες παρακίνησης που βοηθούν στην κατανόηση της λειτουργίας αυτής, όμως δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο και καθορισμένο πλάνο δράσης για τις επιχειρήσεις με το οποίο να μπορούν να κινηθούν και να φέρουν πάντα τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η παρακίνηση χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις συνήθως ως μοχλός ανάπτυξης. Προσπαθούν μέσα από μια σειρά κινήτρων να ικανοποιήσουν τους εργαζόμενους με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης τους. Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί αρμοδιότητα και ευθύνη της επιχείρησης.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρακίνηση, όπως ήδη αναφέραμε , αποτελεί μοχλό ανάπτυξης για την επιχείρηση. Η εργασία αυτή έχει σκοπό αφενός να καταγράψει και να αναλύσει τον τρόπο με τον οποίο μία επιχείρηση προσπαθεί να παρακινήσει τους εργαζομένους που διαθέτει και αφετέρου την σκιαγράφηση των διαφορετικών πρακτικών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΜΕ.

Στο πρώτο κεφάλαιο θα δούμε ποια είναι η λειτουργία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα και αναλύονται οι μορφές χρηματοδότησής τους. Στο δεύτερο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ευρώπη και συγκεκριμένα στο νέο ευρωπαϊκό ορισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, καθώς και στη σημασία και τη νομική αξία του.

Στην συνέχεια, στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στην έννοια, στη σημασία, στους στόχους και τις αρμοδιότητες της διοίκησης προσωπικού. Το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στη στελέχωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, και πιο συγκεκριμένα καταγράφονται οι μέθοδοι και οι πηγές προσέλκυσης των υποψηφίων καθώς και η διαδικασία επιλογής του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται μία καταγραφή των θεωριών παρακίνησης και την εξέλιξη της επιστημονικής σκέψης πάνω στο θέμα αυτό, όπως του Maslow , Herzberg κ.α.

Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στα κίνητρα της εργασίας και την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, θα δούμε τα θετικά αποτελέσματα και της επιπτώσεις της, καθώς και παράγοντες που συντελούν στην επίτευξη της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Συνεχίζοντας, στο έβδομο κεφάλαιο αναλύονται ο σκοπός και η σπουδαιότητα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, καθώς και οι διάφοροι μέθοδοι αξιολόγησης και η αποτελεσματικότητά τους. Το όγδοο κεφάλαιο αναφέρεται στα διάφορα συστήματα αμοιβών και παροχών των εργαζομένων.

Στο ένατο κεφάλαιο αναφέρονται οι θεωρίες ηγεσίας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Μέσα από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων,

παρουσιάζονται μοντέλα και θεωρίες που μπορούν να έχουν επιτυχή εφαρμογή σε αυτές.

Τέλος, στο δέκατο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της πτυχιακής εργασίας. Περιληπτικά αναφέρονται τα σημαντικότερα σημεία, αποτυπώνονται οι αδυναμίες και οι περιορισμοί της παρούσας βιβλιογραφικής έρευνας και διατυπώνονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

1.1 Το προφίλ των ελληνικών ΜΜΕ

Μέσα από πρόσφατες έρευνες σε δείγμα ελληνικών ΜΜΕ και μεγάλων επιχειρήσεων διαπιστώθηκαν τα βασικά χαρακτηριστικά του χρηματοοικονομικού προφίλ των ελληνικών ΜΜΕ και οι διαφορές τους προς τις μεγάλες επιχειρήσεις. Αυτό έγινε μέσω ενός μεθοδολογικού πλαισίου το οποίο περιλαμβάνει τεχνικές από το χώρο της στατιστικής, της οικονομετρίας και της πολυκριτήριας ανάλυσης για την ανάπτυξη υποδειγμάτων εκτίμησης της χρηματοοικονομικής συμπεριφοράς των ΜΜΕ και την υποβοήθηση διαδικασιών λήψης αποφάσεων. Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της ανάλυσης αυτής, το μεγαλύτερο ποσοστό των ΜΜΕ είναι δυναμικές επιχειρήσεις. Οι περισσότερες χαρακτηρίζονται από ικανοποιητική ρευστότητα η οποία στην πλειονότητα των επιχειρήσεων οφείλεται στον υψηλό χρόνο ανακύκλωσης των αποθεμάτων τους. Η κεφαλαιακή σύνθεση υποδηλώνει χαμηλό μακροπρόθεσμο δανεισμό και υψηλή επιβάρυνση με βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις (τραπεζικά δάνεια και πιστώσεις προμηθευτών) τα οποία όμως δίνουν ικανοποιητικό δείκτη χρέους (ο δείκτης ξένα κεφάλαια προς σύνολο ενεργητικού είναι μικρότερος από 66%). Το αποτέλεσμα αυτό συμφωνεί με τη συμπεριφορά των ΜΜΕ διεθνώς και οφείλεται:

- α) στη δυσκολία πρόσβασης των ΜΜΕ σε τραπεζικό δανεισμό
- β) στο απαγορευτικά υψηλό κόστος έκδοσης μετοχών μικρής κεφαλαιοποίησης και
- γ) στο ιδιοκτησιακό καθεστώς των ΜΜΕ. Οι χρηματοοικονομικά δυναμικές ΜΜΕ χαρακτηρίζονται επίσης από μικρό χρόνο ανακύκλωσης αποθεμάτων.

Τέλος, η αποδοτικότητα, μετρούμενη ως καθαρό περιθώριο κέρδους, απόδοση ιδίων κεφαλαίων και απόδοση συνολικών επενδυμένων κεφαλαίων, θεωρείται ικανοποιητική μόνο για τις δυναμικές ΜΜΕ. Σε σύγκριση με τις μεγάλες επιχειρήσεις του μεταποιητικού τομέα στην Ελλάδα, οι ΜΜΕ εμφανίζουν χαμηλότερη ρευστότητα, χαμηλότερη αποδοτικότητα, χαμηλότερη δανειακή επιβάρυνση και χαμηλότερο μακροπρόθεσμο δανεισμό. Διαθέτουν όμως υψηλότερο βραχυπρόθεσμο δανεισμό έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων, λόγω αδυναμίας πρόσβασης σε άλλες

πηγές χρηματοδότησης αλλά και ελλιπούς εκπαίδευσης και ενημέρωσης σχετικά με εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, η ίδια χρηματοοικονομική συμπεριφορά χαρακτηρίζει τις ΜΜΕ και άλλων χωρών, όπως Αγγλία, Γαλλία, ΗΠΑ, Αυστραλία, Ισραήλ κ.λπ.

1.2 Βασικά Χαρακτηριστικά των ΜΜΕ στην Ελλάδα

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα αποτελούν την συντριπτική πλειονότητα των επιχειρήσεων που λειτουργούν. Συνολικά αριθμούν περίπου τις 770.000 με κατά μέσο όρο 2 απασχολούμενους ανά επιχείρηση. Σύμφωνα με στοιχεία της EUROSTAT, η Ελλάδα είναι η χώρα με την μεγαλύτερη αναλογία επιχειρήσεων σε σχέση με τον πληθυσμό στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Από αυτές οι περισσότερες κατατάσσονται στην κατηγορία πολύ μικρές επιχειρήσεις (δηλαδή έως 10 εργαζόμενους) και έχουν έντονα οικογενειακό χαρακτήρα. Ταυτόχρονα η Ελλάδα χαρακτηρίζεται από πολύ υψηλό ποσοστό αυτοαπασχολούμενων. Αναφορικά με την απασχόληση, για το έτος 2003 οι επιχειρήσεις που απασχολούν μέχρι 10 άτομα αποτελούν το 74% της απασχόλησης στον ιδιωτικό τομέα. Σύμφωνα με στοιχεία το 20% των ΜΜΕ στην Ελλάδα κλείνει κατά το δεύτερο χρόνο λειτουργία τους ενώ το 50% κλείνει 5-7 χρόνια μετά από την ίδρυσή τους. Συγγενής με την Ελλάδα κατανομή, παρουσιάζουν η Ιταλία, Ισπανία Πορτογαλία. Επομένως η συζήτηση για τις αναπτυξιακές προοπτικές της ελληνικής Οικονομίας οφείλει να ενσωματώσει ως Βασική παράμετρο τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.

1.3 Ποσοστό ΜΜΕ στην Ελλάδα και στην Ευρώπη

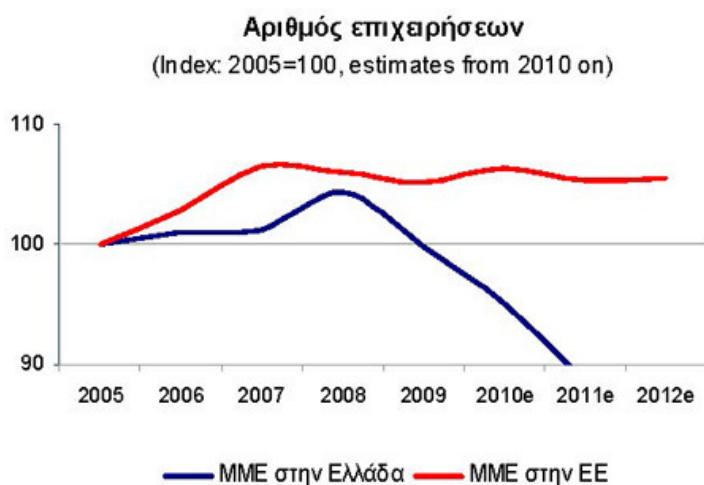
Ο ελληνικός τομέας ΜΜΕ διαφέρει σημαντικά στη δομή του από το σύνολο της ΕΕ. Πρώτον, είναι σχετικά μεγαλύτερος· στην Ελλάδα ο αριθμός των μεγάλων επιχειρήσεων αντιστοιχεί μόλις στο ήμισυ του μέσου όρου των χωρών της ΕΕ και παρέχει μόλις το 15% των θέσεων εργασίας. Δεύτερον, εντός του τομέα των ΜΜΕ, οι πολύ μικρές επιχειρήσεις εμφανίζουν μεγαλύτερο ποσοστό: αντιστοιχούν στο 96,6% των επιχειρήσεων, στο 56,6% των θέσεων εργασίας και στο 33,9% της προστιθέμενης αξίας σε σύγκριση με το μέσο όρο της ΕΕ που είναι 92,2%, 29,7% και 21,2% αντιστοίχως. Επισημαίνεται ότι ο αριθμός των ΜΜΕ είναι μικρότερος από το ήμισυ του μέσου όρου της ΕΕ, ενώ η διαφορά είναι μικρότερη όσον αφορά την

απασχόληση. Η διαφορά είναι ακόμα μικρότερη όσον αφορά την προστιθέμενη αξία, ιδιαίτερα στην περίπτωση των μικρών επιχειρήσεων, όπου η διαφορά είναι αμελητέα. Οι μικρές επιχειρήσεις παράγουν μεγαλύτερη κλίμακα συνολικής προστιθέμενης αξίας από τις άλλες ΜΜΕ της ΕΕ, μολονότι ο αριθμός τους είναι μικρότερος σε σχετικούς όρους. Αυτό σημαίνει ότι η παραγωγικότητα των πολύ μικρών ελληνικών επιχειρήσεων είναι πολύ μικρή για τα πρότυπα της ΕΕ. Από την άλλη, απασχολούν μόλις 1,88 εργαζόμενους κάθε μία και η προστιθέμενη αξία τους ανά εργαζόμενο είναι πολύ πιο κοντά στον μέσο όρο της ΕΕ από ότι η προστιθέμενη αξία ανά επιχείρηση.

Οι ελληνικές ΜΜΕ τείνουν να εξειδικεύονται στις εμπορικές συναλλαγές περισσότερο από τις άλλες ΜΜΕ της ΕΕ (38% έναντι 30%) και λιγότερο στις υπηρεσίες (40% έναντι 45%). Σημαντικό είναι ότι, ενώ το ποσοστό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στις κατασκευές και τη βιομηχανία βρίσκεται πολύ κοντά στον μέσο όρο της ΕΕ (13% και 10% σε σύγκριση με 15% και 10% αντιστοίχως), η συμβολή τους στα αριθμητικά στοιχεία για την προστιθέμενη αξία είναι πολύ μικρότερη για τις κατασκευές (7% έναντι 13%) αλλά ελαφρώς υψηλότερα για τη βιομηχανία (22% έναντι 21%). Σε γενικούς όρους, το συνδυασμένο ποσοστό των ελληνικών ΜΜΕ που εξειδικευμένο στις μεταποιήσεις υψηλής τεχνολογίας και στις υπηρεσίες έντασης γνώσης, οι οποίες ενδέχεται να είναι πιο παραγωγικές, είναι μόλις 18% στην Ελλάδα, ενώ οι ΜΜΕ αυτές αντιστοιχούν περίπου στο ένα τρίτο του συνόλου της ΕΕ.

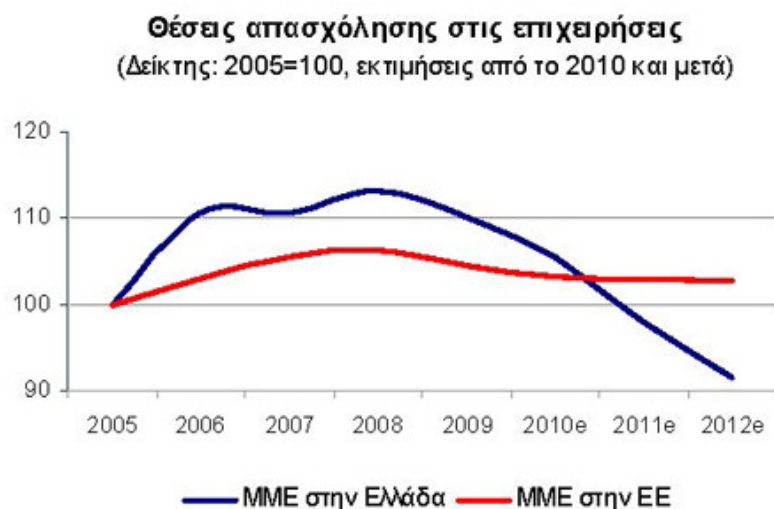
Με βάση τις πρόσφατες τάσεις και τα διαθέσιμα στοιχεία έως το τέλος του 2012, οι ελληνικές ΜΜΕ εκτιμάται ότι έχουν πληγεί έντονα από την κρίση όσον αφορά τον αριθμό των επιχειρήσεων, ο οποίος βρίσκεται σήμερα σε επίπεδα όχι μόνο κατώτερα από το 2008, το τελευταίο έτος πριν από την κρίση, αλλά και κατώτερα από το έτος βάσης 2005. Η εικόνα είναι λιγότερο απογοητευτική όσον αφορά την απασχόληση, η οποία έχει επίσης μειωθεί δραστικά (σε απόλυτους αριθμούς, κατά περίπου 200 000 μεταξύ 2008 και 2011), αλλά είναι ακόμη σε υψηλότερο επίπεδο σε σύγκριση με τον αριθμό των επιχειρήσεων. Το ίδιο ισχύει για την προστιθέμενη αξία.

Σχήμα 1.1: Αριθμός ΜΜΕ στην Ελλάδα και στην Ευρώπη.



ΠΗΓΗ: OBSERVATORY OF EUROPEAN SME's, SME's IN EUROPE 2012

Σχήμα 1.2: Θέσεις απασχόλησης στις ΜΜΕ στην Ελλάδα και στην Ευρώπη.



ΠΗΓΗ: OBSERVATORY OF EUROPEAN SME's, SME's IN EUROPE 2012

1.4 Τα προβλήματα των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην ελληνική οικονομία

Οι Ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν είναι ανταγωνιστικές σε σχέση με μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε χώρες του εξωτερικού. Τα προβλήματα των Ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων έχουν την ρίζα τους στο κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό καθεστώς που μαστίζει την Ελληνική οικονομία τα τελευταία χρόνια,

καθώς και στην κουλτούρα του Έλληνα μικρομεσαίου επιχειρηματία. Το Ελληνικό μοντέλο, με τον άνθρωπο ορχήστρα και την έλλειψη οργάνωσης, στελεχών και τεχνολογίας έχουν δημιουργήσει το σημερινό καθεστώς.

Καλώς ή κακώς μια σοσιαλιστική, ελεύθερη οικονομία στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στους ελεύθερους επαγγελματίες και στις επιχειρήσεις που πρέπει να παράγουν αξία για να υποστηρίξουν οικονομικά και κοινωνικά το κράτος. Το κράτος με την σειρά του παρέχει υπηρεσίες στους πολίτες σε κόστος τέλειου ανταγωνισμού. Το πολιτικό & οικονομικό σύστημα της Ελλάδος, εξαρτάται από τις μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις σε τεράστιο βαθμό. Αυτές αποτελούν την καρδιά κάθε φιλελεύθερης οικονομίας γιατί παράγουν την αξία από την οποία πορεύεται ο κρατικός μηχανισμός και το κοινωνικό κράτος.

Το κράτος αν και παραμένει ο κύριος παίκτης κάθε σοσιαλιστικής οικονομίας, στην Ελλάδα, από καιρό έχει δείξει την παντελή αδυναμία του να λειτουργήσει σε οικονομία και να προσφέρει υπηρεσίες αντάξιες του ιδιωτικού τομέα. Μάλιστα, σε πολλές περιπτώσεις οι τιμές και η πολιτική κρατικών επιχειρήσεων (ΟΤΕ, ΔΕΗ, κτλ) κάθε άλλο παρά φιλική προς τους πολίτες και οικονομική είναι. Γνωρίζουμε όλοι πολύ καλά ότι σε περίπτωση πλήρους ανταγωνισμού, τα τιμολόγια πολλών κρατικών επιχειρήσεων θα είχαν μειωθεί αντί να αυξηθούν με γοργούς ρυθμούς (βλ. ΔΕΗ).

Θα προσπαθήσω να καταγράψω και να αναλύσω τα βασικότερα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ραχοκοκαλιά της Ελληνικής οικονομίας, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι Έλληνες επιχειρηματίες, βιοτέχνες & έμποροι μπορούν να συνοψιστούν στα εξής σημεία:

- Διαφθορά
- Φορολογική Πολιτική
- Το Κράτος & Έλλειψη στελεχών
- Η “Ελληνική κουλτούρα”

Η Διαφθορά

Η διαφθορά δεν είναι κάτι που δημιουργείται ή καταπολεμάτε με ευκολία σε μικρό χρονικό διάστημα. Αποτελεί μέρος της Ελληνικής πολιτικής και επιχειρηματικής κουλτούρας από παλιά.

Η διαφθορά, προωθεί το χειρότερο είδος ανταγωνισμού. Τις περισσότερες φορές κέρδος έχει ο πιο διεφθαρμένος κι όχι ο καλύτερος με αποτέλεσμα να αυξάνεται σημαντικά το κόστος παροχής υπηρεσιών, αγαθών, φαρμάκων κτλ.

Το κακό που προκαλεί η διαφθορά, στην ηθική, κοινωνική και οικονομική υπόσταση της χώρας μας είναι ανυπολόγιστο. Δημιουργεί άσχημα πρότυπα κι επιβραβεύει την δολοπλοκία, την τεμπελιά, υπονομεύοντας την καινοτομία και τον υγιή ανταγωνισμό που προάγει την πρόοδο και την οικονομική και κοινωνική ευρωστία.

Ένα διεφθαρμένο περιβάλλον απομακρύνει ξένους επενδυτές οι οποίοι δεν θέλουν να μπλέξουν σε ένα δυσμενές περιβάλλον, όπου δεν υπάρχει περίπτωση ανάπτυξης εάν δεν δωροδοκήσουν ή δεν κάνουν προσωπικές γνωριμίες με το περιβάλλον. Αντίθετα ένα θολό περιβάλλον προσελκύει εταιρίες κι επενδυτές με αρνητικές διαθέσεις, οι οποίοι κινούνται συνήθως στα όρια της παρανομίας.

Η Φορολογική πολιτική

Η φορολογική πολιτική και το νομικό πλαίσιο της χώρας μας, κάνει σχεδόν αδύνατη την επιβίωση μιας καθόλα νόμιμης μικρομεσαίας επιχείρησης. Το περιθώριο κέρδους που αφήνει η τρέχουσα φορολογική πολιτική είναι πραγματικά μηδαμινό έως ανύπαρκτο για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Δεν αξίζει το ρίσκο για έναν Έλληνα επιχειρηματία, υπό τις υπάρχουσες συνθήκες, να δράσει στον Ελλαδικό χώρο. Αν προσθέσουμε μάλιστα και τις τελευταίες και πιο πρόσφατες τροποποιήσεις του υπουργείου Οικονομικών, τότε πρέπει να δεχτούμε ως δεδομένο, ότι είναι κατά συνθήκην κλέφτες όλοι οι επιχειρηματίες, οι ελεύθεροι επαγγελματίες και οι βιοτέχνες.

Ο τρόπος που διεξάγουν τον έλεγχο οι υπάλληλοι της ΣΔΟΕ στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντικατοπτρίζει πλήρως το σκεπτικό του κρατικού οργανισμού. Δείχνει

ξεκάθαρα το ότι και οι ίδιοι οι έφοροι γνωρίζουν ότι δεν μπορείς να λειτουργήσεις σε οικονομία χωρίς να παρανομήσεις.

“Έκτακτοι” φόροι κι αλλαγές φορολογικής πολιτικής κάθε χρόνο, δεν βοηθούν στην δημιουργία σταθερής οικονομίας. Δυσχεραίνουν, δραματικά πολλές φορές, την ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι οποίες καταφεύγουν στην παρανομία, όχι για να βγάλουν υπέρογκα κέρδη, αλλά απλά για να επιβιώσουν.

Πολιτικοί λόγοι υπόσχονται συντάξεις, ασφαλίσεις και θέσεις στο δημόσιο, σταθερή εργασία, προκηρύξεις για θέσεις στο δημόσιο κι άλλα παρόμοια. Πραγματικά, δεν είναι λογική η προσλήψη δημοσίων υπαλλήλων όταν το υπάρχων σύστημα αδυνατεί να συντηρήσει αυτούς που υπάρχουν σήμερα. Η ανελαστικότητα που υπάρχει στον εργασιακό νόμο, κάνει τις επιχειρήσεις δυσκίνητες, παράνομες και σταματάει την ανάπτυξη σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι αντιλαμβανόμαστε.

Μια μικρομεσαία επιχείρηση δεν μπορεί να αναλάβει μια μεγάλη παραγγελία διότι γνωρίζει ότι μόλις την τελειώσει, δεν θα έχει τρόπο να απασχολήσει το προσωπικό της. Οπότε είτε αναγκάζεται να παρανομήσει, πληρώνοντας υπαλλήλους χωρίς ένσημα ή να απορρίψει την παραγγελία. Με αυτόν τον τρόπο, χάνουν όλοι, η επιχείρηση, ο εργαζόμενος και σε τελική ανάλυση η Ελλάδα σαν κράτος.

Η ελαστικοποίηση τόσο των ωραρίων εργασίας όσο και των εργασιακών συμβάσεων είναι μονόδρομος για οποιαδήποτε οικονομία θέλει να ανακάμψει. Η φαινομενική “ασφάλεια” των εργαζομένων στερεί από αρκετούς μια έστω περιστασιακή, εργασία κι από τις επιχειρήσεις την δυνατότητα ανάπτυξης.

Το Κράτος & Έλλειψη στελεχών

Το σοσιαλιστικό σύστημα στην χώρα μας έτσι όπως έχει διαμορφωθεί, στερεί από τις επιχειρήσεις τα δυνητικά στελέχη που θα βοηθήσουν σημαντικά και στην υγιή ανάπτυξη τους. Ειδικά στις κορεσμένες από ιδέες και πνιγμένες στην μετριότητα μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ο μέσος Έλληνας έχει σαν στόχο της ζωής του, να μπει στο δημόσιο. Μια καλή θέση, υπευθύνου στο δημόσιο, είναι το ιδανικότερο για μια άνετη ζωή, με ασφάλεια κι ελάχιστη πίεση για αποτέλεσμα. Δυστυχώς, στην χώρα μας, η αφρόκρεμα του εργατικού δυναμικού εργάζεται για το δημόσιο, με

αποτέλεσμα να “ευνουχίζεται” πρόωρα, τόσο σε δυνατότητες & προοπτική όσο και φιλοδοξίες. Το κακό είναι ότι εάν δεν εργαστούν σκληρά κι αποδοτικά αυτοί, οι “εκλεκτοί”, οι έχοντες γνώση είναι λογικό να παρουσιάζει η οικονομία καμπή.

Ένας απόφοιτος του ΠΑ.ΜΑΚ.(Πανεπιστημίου Μακεδονίας) για παράδειγμα, θα πάρει σαν αρχικό μισθό 1.000 € + ένσημα, αν εργαστεί στην τράπεζα του δημοσίου, μέσω ΑΣΕΠ.Σπάνια οι μισθοί για τέτοιες θέσεις στον δημόσιο τομέα πέφτουν κάτω από τα 1.000 €, και του προσφέρεται ένα σταθερό περιβάλλον, με ελάχιστη πίεση και σίγουρο μισθό, πολλές φορές, ανεξαρτήτως της απόδοσης του.Εάν ο ίδιος απόφοιτος εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα, είναι απίθανο να έχει αρχικό μισθό πάνω από 750 €, κι ίσως αργήσει πολύ να φτάσει τα 1.000 € εάν δεν αποδείξει πρώτα, ότι τα αξίζει. Κι αυτό απαιτεί σκληρή δουλειά και πολύ χρόνο, σε ένα πιεστικό, ασταθές και πλήρως ανταγωνιστικό περιβάλλον. Όπως είναι λογικό όλοι θα προτιμούσαν την πρώτη θέση εργασίας τηρουμένων των αναλογιών!Στην Ελλάδα λοιπόν ένας απόφοιτος πανεπιστημίου θα προτιμήσει την σιγουριά του δημοσίου η οποία έρχεται με ένα υπερβολικά υψηλό μισθό για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις για κάποιον ο οποίος δεν έχει εργαστεί ποτέ. Είναι ένα νευραλγικό σημείο της Ελληνικής οικονομίας το οποίο σπανίως αναφέρεται.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν τεράστιο πρόβλημα στην εύρεση ικανών στελεχών,διότι δεν είναι σε θέση να ρισκάρουν υψηλόμισθους μη παραγωγικούς υπαλλήλους.Και είναι απολύτως λογικό να μην μπορούν να προσφέρουν την σιγουριά του δημοσίου, κι έτσι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αναγκάζονται να εργαστούν με υπαλλήλους χαμηλότερων προδιαγραφών με αποτέλεσμα να αποκτούν σπανίως στελέχη.

Σε μια υγιή οικονομία, η θέση στον ιδιωτικό τομέα θα έπρεπε να αμείβεται ανάλογα. Δυστυχώς όμως, στον ιδιωτικό τομέα την αξία του εργαζόμενου, του στελέχους κτλ. την καθορίζει η αγορά.Η αγορά υπό φυσιολογικές συνθήκες ανταγωνισμού, είναι αμείλικτα δίκαιη.Όταν έρχεται το κράτος να διαταράξει αυτήν την ισορροπία τότε δημιουργείται η υπάρχουσα κατάσταση.

Η “Ελληνική κουλτούρα”

Σε πάρα πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ακόμη και σε αυτές που θεωρούνται πετυχημένες, η οργάνωση συνήθως είναι κακή. Αντίστοιχες μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε χώρες του εξωτερικού έχουν βελτιστοποιήσει την παραγωγή τους και φτάνουν τετραπλάσιους τζίρους από τις Ελληνικές.

Το πρώτο πράγμα που είναι πασιφανές στις περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι η χρήση παλιάς τεχνολογίας. Τα εργαλεία που χρησιμοποιούν πολλοί είναι απαρχαιωμένα, ενώ κάνουν κακή ή ελάχιστη χρήση του διαδικτύου το οποίο, πλέον, είναι σε θέση να λύσει πολλά προβλήματα επικοινωνίας (Skype, emails, κτλ).

Η έλλειψη πολιτικής είναι επίσης εμφανής. Η πολιτική της εταιρίας διαμορφώνεται βάση του χαρακτήρα του επιχειρηματία. Συνήθως βασίζεται στις συνήθειες και τις εντυπώσεις που έχει ο ίδιος. Όταν χαράζουμε μια πολιτική χωρίς να έχουμε κάνει την ανάλογη έρευνα είναι λογικό κάποια στιγμή να δημιουργηθεί πρόβλημα. Σπάνια το πρόβλημα γίνεται αντιληπτό σύντομα: π. χ. Ενώ στην αγορά δεν υπάρχει ρευστότητα είναι ελάχιστες οι Ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις που θα αλλάξουν πολιτικές εισπράξεων πριν χάσουν χρήματα.

Σπάνια σε μια μικρομεσαία επιχείρηση υπάρχει αντικειμενική αξιολόγηση των εργαζομένων η οποία να οδηγεί σε άμεση λήψη αποφάσεων προς όφελος της εταιρίας. Οι προσωπικές σχέσεις, οι οποίες αναπτύσσονται ανάμεσα στην διοίκηση και το προσωπικό θολώνουν το τοπίο κι ο επιχειρηματίας αρχίζει να σκέφτεται ανθρωποκεντρικά, αγνοώντας το προφανές: Ότι ο υπάλληλος δεν παράγει αρκετά τις ώρες εργασίας ώστε να δικαιολογήσει τον μισθό του, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προβλήματα σε βάθος χρόνου σε ολόκληρο το φάσμα της επιχείρησης.

Ένας άλλος τομέας του οποίου γίνεται φτωχή χρήση στις περισσότερες μικρομεσαίες είναι οι σύμβουλοι επιχειρήσεων. Ένας εξωτερικός σύμβουλος ο οποίος πιάζει τον επιχειρηματία για αποτέλεσμα, είναι ζωτικής σημασίας για την υγιή ανάπτυξη μιας, οποιασδήποτε επιχείρησης. Οι Ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, με την νοοτροπία του παρελθόντος δεν εμπιστεύονται εξωτερικούς συμβούλους, θεωρώντας ότι “πληρώνουν αέρα”. Ο συγκεκριμένος “αέρας” είναι ζωτικής σημασίας, καθώς είναι ο μόνος έλεγχος που ασκείται στον επιχειρηματία. Οι άνθρωποι που ξεκίνησαν

μόνοι τους την εταιρία δεν έχουν συνηθίσει στον έλεγχο με αποτέλεσμα να πληγώνεται ο εγωισμός τους, όταν παρουσιάζεται κάποιος που τους πιέζει για οποιοδήποτε αποτέλεσμα.Κι αυτή ακριβώς είναι η δουλειά του συμβούλου:Πρέπει να πείσει τον επιχειρηματία να ασχοληθεί με τα σημαντικά κι όχι με τα επείγοντα.

Ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας και μια αξιοκρατική βαθμολόγηση κι επιβράβευση των υπαλλήλων είναι σημαντική για την δημιουργία στελεχών, εκ των έσω.Σπάνια γίνεται κάτι τέτοιο,σπάνια υπάρχει βαθμολόγηση απόδοσης,οικονομική και ηθική επιβράβευση του υπαλλήλου έτσι ώστε, φυσιολογικά να προαχθεί σε στέλεχος.

Η παρούσα οικονομική και κοινωνική κατάσταση στις Ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, απαιτεί υπαλλήλους “μπαλαντέρ” που να μπορούν να διεκπεραιώσουν πολλές εργασίες ταυτόχρονα.Οι ικανοί πρέπει να βοηθηθούν και να αξιολογηθούν ανάλογα από την διοίκηση έτσι ώστε να υπάρξει κίνητρο για περαιτέρω ανάπτυξη.

Με βάση όλα τα παραπάνω προβλήματα,οι Ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις προσπαθούν να επιβιώσουν.Η ελπίδα προέρχεται από την καινούρια γενιά επιχειρηματιών,που ευελπιστούμε ακόμη και σε αυτό το δυσοίωνα περιβάλλον να καταφέρει να δημιουργήσει “οικονομία” και κατ’επέκταση θέσεις εργασίας.

Μια φιλελεύθερη πολιτική από μεριάς της κυβέρνησης θα βοηθούσε σημαντικά σε αυτήν την κατεύθυνση.Ο φόβος της μεγάλης εταιρίας είναι λανθασμένος.Μια μεγάλη εταιρία δημιουργεί πολλούς “δορυφόρους”,πολλές μικρότερες επιχειρήσεις οι οποίες θα ζήσουν από τα “ψίχουλα” που θα αφήσει.Οι ιδιωτικοποιήσεις που γίνονται είναι θετικές,αλλά δεν φτάνουν μόνο αυτές.Χρειάζεται μεγαλύτερη ελαστικότητα, πάταξη της διαφθοράς σε πολιτικό επίπεδο,ορθότερη και μακροχρόνια φορολογική πολιτική, περισσότερα πανεπιστήμια κι άλλες σχολές, ένας τρόπος να ανοίξει περισσότερο η αγορά θα ήταν και η αναγνώριση των ιδιωτικών πανεπιστημίων.

Οι Έλληνες, ως λαός είναι από τους πλέον επιρρεπείς στο ρίσκο,στην επιχείρηση. Μπορεί να υστερεί έναντι των κέντρο-Ευρωπαίων σε τάξη και πειθαρχία αλλά ως έθνος, τολμά πολύ περισσότερο από αυτούς

1.5 Πλεονεκτήματα των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Οι λόγοι ύπαρξης των ΜΜΕ αποτελούν και τα βασικά τους πλεονεκτήματα. Η ευελιξία στην παραγωγή, η γρήγορη και εύκολη αφομοίωση της νέας τεχνολογίας και καινοτομίας, η προσαρμοστικότητα στις συνθήκες της αγοράς, η ευκολότερη κάλυψη των αναγκών εξειδικευμένων αγορών, η ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, οι προσωπικές πελατειακές σχέσεις και η συμβολή τους στην ανάπτυξη και απασχόληση απομονωμένων περιοχών είναι μερικά από τα πλεονεκτήματα των ΜΜΕ έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων.

Ευέλικτη τεχνολογία όπως οι υπολογιστές, το ηλεκτρονικό επιχειρείν, η εισαγωγή νέων υλικών και μηχανημάτων όπως ρομποτική και CAD, τείνουν να μειώσουν το ελάχιστο κατώτερο όριο στις κλίμακες παραγωγής. Έτσι, σύμφωνα με ερευνητές διεθνώς, το μέγεθος των επιχειρήσεων τείνει να γίνεται μικρότερο στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη.

Η εκτίμηση της χρηματοοικονομικής συμπεριφοράς των ΜΜΕ ενδιαφέρει φορείς όπως τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρείες, προμηθευτές, εξαγοράστριες εταιρείες, επενδυτές και ακαδημαϊκά ιδρύματα. Βασική επιδίωξη όλων αυτών είναι ο προσδιορισμός της οικονομικά εύρωστης επιχείρησης ή αλλιώς της επιχείρησης που παρουσιάζει το μικρότερο πιστωτικό κίνδυνο. Αλλά και το σύνολο των αδυνάτων και προβληματικών ΜΜΕ θα μπορούσε να αποτελέσει αντικείμενο ενδιαφέροντος για την άσκηση κρατικής πολιτικής στήριξης των επιχειρήσεων αυτών. Έχουν αναπτυχθεί διάφορες διαδικασίες και συστήματα εκτίμησης του πιστωτικού κινδύνου επιχειρήσεων τα οποία ταξινομούν τις επιχειρήσεις σε προκαθορισμένες ομάδες πιστωτικού κινδύνου. Όμως, τα συστήματα αυτά δεν ενσωματώνουν ποιοτικές πληροφορίες που αφορούν την κάθε επιχείρηση, όπως την οργάνωση και τη διοίκησή της, τη τεχνογνωσία, τη θέση της στην αγορά, το επίπεδο έρευνας και ανάπτυξης, κ.ά.

1.6 ΕΟΜΜΕΧ(ελληνικός οργανισμός μικρομεσαίων επιχειρήσεων και χειροτεχνίας)

Ο Ελληνικός Οργανισμός Μικρών-Μεσαίων Επιχειρήσεων & Χειροτεχνίας (ΕΟΜΜΕΧ) είναι ο Κρατικός Φορέας στήριξης των ΜΜΕ στην Ελλάδα που εποπτεύεται από το Υπουργείο Ανάπτυξης.

Αποστολή του είναι να προωθήσει μέτρα εκσυγχρονισμού και ανάπτυξης των μικρών μεσαίων επιχειρήσεων προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.

Οι δραστηριότητες του ΕΟΜΜΕΧ αναπτύσσονται στους εξής βασικούς στόχους:

- Τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ
- Την ενίσχυση και ανάπτυξη της επιχειρηματικότητάς τους
- Τον εκσυγχρονισμό του χρηματοδοτικού, θεσμικού & διοικητικού τους περιβάλλοντος

Για την υλοποίηση των πιο πάνω στόχων ο ΕΟΜΜΕΧ καλύπτει τον Ελλαδικό χώρο με τις Κεντρικές Υπηρεσίες του στην Αθήνα και ένα ευρύ δίκτυο 8 Περιφερειακών Δ/νσεων. Επίσης εκπροσωπείται στην Ευρωπαϊκή Ένωση με Γραφείο εγκατεστημένο στις Βρυξέλλες. Συνεργάζεται με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τον ΟΟΣΑ, με Διεθνείς & Ευρωπαϊκούς Οργανισμούς & Οργανώσεις που ασχολούνται με τις ΜΜΕ, καθώς και με Φορείς του εξωτερικού που έχουν παρόμοιες με τον ΕΟΜΜΕΧ δραστηριότητες.

1.7 Το μεταβαλλόμενο πλαίσιο των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στην Ελλάδα

Διεθνής Ταξινόμηση των επιχειρήσεων με βάση την απασχόληση:

- 1-9 άτομα: πολύ μικρές

- 10-99 άτομα: μικρές
- 100-499 άτομα: μεγάλες
- 500 και άνω: πολύ μεγάλες

Ποιοτικά χαρακτηριστικά των ΜΜΕ στην Ελλάδα:

- 69 επιχειρήσεις στους 1000 κατοίκους (ο μεγαλύτερος αριθμός στην ΕΕ-15)
- Μέσο μέγεθος επιχειρήσεων: 3 άτομα (ο μικρότερος αριθμός στην ΕΕ-15)
- % απασχόλησης σε επιχειρήσεις μέχρι 9 άτομα: 61% (ο μεγαλύτερος αριθμός στην ΕΕ-15)
- % αυτοαπασχόλησης στην Ελλάδα: περίπου 30% (το μεγαλύτερο στην ΕΕ-15)

Επιπλέον

- «**Θνησιμότητα**» των ΜΜΕ: το 50% των νέων ΜΜΕ κλείνουν δύο έως τρία χρόνια μετά την ίδρυσή τους.
- **Παραγωγικότητα** των ΜΜΕ: μικρότερη των μεγάλων επιχειρήσεων.
- **Ερευνητική και τεχνολογική δραστηριότητα:** ανύπαρκτη

Τα εμπόδια στη λειτουργία των ελληνικών ΜΜΕ :

- Χρηματοδοτικά (εγγενή):
Μεγαλύτερα επιτόκια
Βραχυπρόθεσμος δανεισμός
Λιγότερες ευκαιρίες χρηματοδότησης
Λιγότερα χρηματικά μέσα

- Φορολογικά
- Διοικητικά

Οι συνέπειες των εμποδίων για τις ΜΜΕ στην υπόγεια οικονομία.

- Η εποχή των πληροφοριών και το Ιντερνέτ .

Οι εφαρμογές της νέας τεχνολογίας ποικίλουν ευρέως. Συνδέονται με την μηχανογραφημένη λογιστική, την απόκτηση πληροφοριών και την πώληση μέσω του Ιντερνέτ, την επικοινωνία μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, την τηλεδιάσκεψη κλπ. Το Ιντερνέτ συνδέει τα τοπικά δίκτυα υπολογιστών παγκοσμίως και επιτρέπει να ταξιδεύουν τα μηνύματα με ιδιαίτερα μεγάλες ταχύτητες παρέχοντας αποτελεσματικά παγκόσμια έκταση σε μια μικρομεσαία επιχείρηση.

- Η εμφάνιση μιας παγκόσμιας οικονομίας .

Η τάση προς μια παγκόσμια οικονομία επιφέρει ένα είδος ανταγωνισμού και δημιουργεί επιχειρηματικές ευκαιρίες. Η αυξανόμενη παρουσία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διεθνώς έχει τροποποιήσει την εικόνα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ως αυστηρά εγχώρια. Ο αριθμός των επιχειρήσεων που λειτουργούν σαν εισαγωγείς και εξαγωγείς αυξάνεται, μαζί με τον συνολικό όγκο των διεθνών επιχειρήσεων.

Τα κερδοφόρα στοιχεία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων .

1.Εστίαση στον πελάτη.

Η καλή εξυπηρέτηση πελατών μπορεί να προσφερθεί από μια επιχείρηση οποιουδήποτε μεγέθους. Όμως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερη δυνατότητα από τις μεγάλες να το επιτύχουν. Εάν διοικούνται σωστά οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να εξυπηρετούν τους πελάτες χωρίς να ανταγωνίζονται μέσα από στρώματα γραφειοκρατίας ή να διασπούν εταιρικές πολιτικές που τείνουν να καταπνίγουν την πρωτοβουλία του προσωπικού. Σε πολλές περιπτώσεις, οι πελάτες

γνωρίζονται προσωπικά με τον επιχειρηματία και άλλα άτομα κλειδιά στην μικρομεσαία επιχείρηση.

2. Ακεραιότητα και Υπευθυνότητα

Λόγω της προσωπικής σχέσης επιχειρηματία-πελάτη παρέχεται περισσότερο ποιοτική εργασία και αναπτύσσεται η ακεραιότητα και η αξιοπιστία στις σχέσεις με τον πελάτη .

3.Καινοτομία

Η καινοτομία εστιάζεται κυρίως στην διεξαγωγή των εργασιών και όχι στη δημιουργία νέων προϊόντων όπου υπερέχουν οι μεγάλες επιχειρήσεις.

Τα τέσσερα είδη επιχειρηματικότητας :

- α.**Εισαγωγή σε μια οικογενειακή επιχείρηση
- β.** Άνοιγμα επιχείρησης δικαιόχρησης
- γ.** Ίδρυση νέας επιχείρησης
- δ.** Αγορά υπάρχουσας επιχείρησης

Ηλικία και Επιχειρηματική Ευκαιρία .

Μολονότι δεν υπάρχει μια απλή απάντηση, ωστόσο το μεγαλύτερο ποσοστό ιδρύσεων ανήκει στην ομάδα ηλικιών από 25-35.

1.8 Μορφές χρηματοδότησης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

1.8.1 Τραπεζικός Δανεισμός

Ο Τραπεζικός Δανεισμός είναι σήμερα ο πιο συνηθισμένος τρόπος στον οποίο καταφεύγουν οι επιχειρήσεις για να βρουν χρηματοδότηση.

Οι τράπεζες προσφέρουν δύο μεγάλες κατηγορίες δανείων προς τις επιχειρήσεις:

Τα δάνεια **Κεφαλαίου Κίνησης** και τα **Μακροπρόθεσμα δάνεια**. Τα δάνεια **Κεφαλαίου Κίνησης** αποσκοπούν στη βελτίωση της ρευστότητας της επιχείρησης και είναι από τη φύση τους μικρής διάρκειας. Αντίθετα τα **Μακροπρόθεσμα δάνεια** είναι μακράς διάρκειας και περιλαμβάνουν τα δάνεια εγκατάστασης και τα δάνεια επαγγελματικού εξοπλισμού επιτόκιο των Μακροπρόθεσμων δανείων είναι συνήθως χαμηλότερο από το αντίστοιχο επιτόκιο των δανείων Κεφαλαίου Κίνησης λόγω ακριβώς της μεγαλύτερης διάρκειας αποπληρωμής του.

Δάνεια για κεφάλαια κίνησης.

Τα πιστωτικά ιδρύματα προσφέρουν σήμερα ολοκληρωμένα πακέτα για την κάλυψη των αναγκών ρευστότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ή των ελεύθερων επαγγελματιών. Τέτοια προϊόντα είναι τα ανοιχτά ή ανακυκλούμενα δάνεια και οι αλληλόχρεοι λογαριασμοί. Στα ανοιχτά δάνεια οι τράπεζες δίνουν ένα πιστωτικό όριο στον πελάτη τους ως το οποίο μπορεί να δανείζεται. Ο δανειολήπτης μπορεί αν θέλει να εξοφλήσει μέρος ή το σύνολο της οφειλής του, ενώ μπορεί να επαναδανείζεται όταν έχει ανάγκη ως το όριο που του έχει χορηγηθεί, χωρίς να απαιτείται να επιστρέφει σε συγκεκριμένο διάστημα το κεφάλαιο που χρησιμοποίησε. Υπάρχουν τράπεζες που χρηματοδοτούν για κεφάλαιο κίνησης ποσοστό ως και το 100% του τζίρου της επιχείρησης και άλλες όπου το ποσοστό αυτό δεν ξεπερνά το 50% του τζίρου.

Μακροπρόθεσμα δάνεια.

Δάνεια για επαγγελματική στέγη

Τα δάνεια επαγγελματικής στέγης μπορεί να χρηματοδοτήσουν μέχρι και το 100% της αξίας του ακινήτου και η διάρκειά τους κυμαίνεται από 3 μέχρι 30 χρόνια ανάλογα με την τράπεζα και τον πελάτη, με επιτόκια που σήμερα (2004) κυμαίνονται από 5,50 ως 9,50% περίπου. Το τελικό επιτόκιο των δανείων αυτών προσαυξάνεται από την εισφορά του Ν. 128/75 κατά 0,6%.

Για τους νέους επιχειρηματίες οι τράπεζες παρέχουν συνήθως περίοδο χάριτος μέχρι δύο χρόνια, διάστημα κατά το οποίο οι νέοι επιχειρηματίες καλούνται να πληρώσουν

μόνο τους τόκους ή μικρότερες δόσεις. Τα έξοδα δανείου που χρεώνουν οι τράπεζες συνήθως δεν ξεπερνούν το 1% του δανείου.

Δάνεια για αγορά πάγιου εξοπλισμού

Τα δάνεια της μορφής αυτής χορηγούνται για την αγορά παγίου εξοπλισμού (έπιπλα, μηχανήματα κ.λπ.). Η διάρκεια αποπληρωμής των δανείων αυτών φτάνει τα 15 χρόνια με επιτόκιο το οποίο κυμαίνεται από 6,25% μέχρι 10%. Η χρηματοδότηση μπορεί να καλύψει ολόκληρη την επένδυση της αγοράς του παγίου εξοπλισμού, ενώ η εκταμίευση μπορεί να γίνεται είτε εφ' άπαξ, είτε σταδιακά ανάλογα με την εξέλιξη των αγορών.

1.8.2 Ταμείο Εγγυοδοτήσεων (ΤΕΜΠΜΕ ΑΕ)

Φιλοσοφία

Βασική αρχή λειτουργίας της ΤΕΜΠΜΕ ΑΕ είναι η κατανομή των κινδύνων μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα (επιχειρήσεις, πιστωτικά και χρηματοδοτικά ιδρύματα και ΤΕΜΠΜΕ ΑΕ).

Με βάση την αρχή αυτή η Φιλοσοφία της εταιρίας εστιάζεται στην :

Ενθάρρυνση-προτροπή, όλων των κοινωνικοοικονομικών ομάδων στο δικαίωμα του Επιχειρείν με περιορισμό των κοινωνικών συνεπειών στην περίπτωση μιας επιχειρηματικής αποτυχίας.

Γι' αυτό το λόγο ο Κανονισμός Παροχής Εγγυήσεων και Λειτουργίας της ΤΕΜΠΜΕ ΑΕ(Κ.Υ.Α. 12882/867 ΦΕΚ Β'1065/31.7.2003) απαγορεύει να βαρύνεται με προσημείωση ή υποθήκη η μόνιμη και μοναδική κατοικία του επιχειρηματία, όταν η ΤΕΜΠΜΕ ΑΕ παρέχει υπέρ αυτού εγγύηση (υπό την προϋπόθεση βέβαια ότι η κατοικία αυτή δεν είναι ήδη προσημειωμένη ή υποθηκευμένη).

Κάλυψη των κενών της χρηματοοικονομικής αγοράς και ικανοποίηση των αναγκών των Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων με χαμηλό κόστος και με στόχο τον περιορισμό της τοκογλυφίας και της παραοικονομίας εις βάρος των Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων.

Σήμερα, το Ταμείο έχει δημιουργήσει 5 διαφορετικά προγράμματα / προϊόντα που αφορούν εγγυήσεις σε μεσομακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα δάνεια για νέες ή υφιστάμενες επιχειρήσεις οιασδήποτε μορφής (Ατομικές, ΕΕ, ΟΕ, ΕΠΕ, ΑΕ). Το ύψος του δανείου που μπορεί να εγγυηθεί το Ταμείο κυμαίνεται, ανάλογα με το Πρόγραμμα, από €10.000-€320.000, το ποσοστό κάλυψης του δανείου από 45%-70% και η ετήσια προμήθεια προσεγγίζει, κατά μέσο όρο, το 1% επί του εκάστοτε υπολοίπου του δανείου. Εγγυημένα μεσομακροπρόθεσμα δάνεια διάρκειας 3 ετών και άνω της ΤΕΜΠΜΕ ΑΕ για τα Προγράμματα 1, 2, 3 και 1,5 έτους και άνω για το Πρόγραμμα 4 καλύπτονται από αντεγγύηση του Ευρωπαϊκού Ταμείου Επενδύσεων, στο πλαίσιο του Πολυετούς Προγράμματος της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την Επιχείρηση και το Επιχειρείν και πιο συγκεκριμένα για τις Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις.

1.8.3 Κεφάλαια Επιχειρηματικών Συμμετοχών (Venture Capital)

Ένας εναλλακτικός τρόπος χρηματοδότησης που πρόσφατα ξεκίνησε και στην Ελλάδα, είναι μέσω των Κεφαλαίων Επιχειρηματικών Συμμετοχών που είναι ευρύτερα γνωστά με την διεθνή τους ονομασία, δηλαδή *Venture Capital*. Σήμερα στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται στο χώρο του Venture Capital 20 περίπου εταιρείες. Το Venture Capital αποτελεί κατά κανόνα μορφή χρηματοδότησης που απευθύνεται σε νέες, φιλόδοξες και ταχέως αναπτυσσόμενες εταιρείες που συνήθως εκμεταλλεύονται επιχειρηματικά καινοτόμες ιδέες.

Η λειτουργία του Venture Capital

Οι εταιρείες Venture Capital χρηματοδοτούν τις επιχειρήσεις – πελάτες τους με αντάλλαγμα την απόκτηση ενός ποσοστού των μετοχών τους. Το ποσοστό αυτό ποικίλει ανάλογα με το ύψος της χρηματοδότησης και το μέγεθος της χρηματοδοτούμενης επιχείρησης, αλλά κατά κανόνα κυμαίνεται στα επίπεδα του 30%. Η χρονική διάρκεια της επένδυσης κυμαίνεται συνήθως μεταξύ 3 και 7 ετών. Οι επιχειρήσεις που χρηματοδοτούνται είναι συνήθως δυναμικές με καινοτόμες επιχειρηματικές ιδέες και επιχειρηματικά σχέδια που υπόσχονται υψηλές αποδόσεις, ικανές να ανταμείψουν τις εταιρείες Venture Capital για το ρίσκο που αναλαμβάνουν. Η συνεργασία των εταιρειών Venture Capital δεν περιορίζεται μόνο στην παροχή κεφαλαίων αλλά παρέχεται επίσης βοήθεια και σε ότι αφορά την διοίκηση, το marketing, την στελέχωση και το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Σημαντικές

επίσης για την χρηματοδοτούμενη επιχείρηση είναι οι σχέσεις της εταιρίας Venture Capital με άλλες επιχειρήσεις της αγοράς που μπορεί να χρησιμεύσουν στην σύναψη συνεργασιών.

Το μεγάλο πλεονέκτημα της χρηματοδότησης μέσω Venture Capital είναι η επιχείρηση δεν υποχρεούται στην παροχή εγγυήσεων για το κεφάλαιο που της παρέχεται. Έτσι ακόμα και σε περίπτωση αποτυχίας της επιχείρησης, η εταιρεία Venture Capital δεν διεκδικεί επιστροφή των χρημάτων που επένδυσε στην επιχείρηση, εφόσον φυσικά τηρήθηκαν οι όροι της συμφωνίας μεταξύ των δύο πλευρών.

1.8.4 Πρακτόρευση Απαιτήσεων (Factoring)

Η πρακτόρευση επιχειρηματικών απαιτήσεων εφαρμόζεται από τις τράπεζες και τις ανώνυμες εταιρείες που έχουν ως αποκλειστικό σκοπό αυτή τη δραστηριότητα. Η πρακτόρευση απαιτήσεων αφορά τη σύναψη σύμβασης μεταξύ του προμηθευτή και του πράκτορα (τράπεζα ή εταιρεία factoring) βάση της οποίας ο προμηθευτής εκχωρεί στον πράκτορα τις απαιτήσεις του έναντι πελατών – οφειλετών του. Ο πράκτορας αναλαμβάνει τη διαχείριση, είσπραξη, προεξόφληση, πιστωτικό έλεγχο και κάλυψη του πιστωτικού κινδύνου των απαιτήσεων του προμηθευτή. Το χρηματοδοτικό ίδρυμα συνήθως αποδίδει άμεσα στην επιχείρηση το 80% περίπου των οφειλών. Χρεώνει επίσης την εταιρεία 0,5 έως 2% του ποσού που αντιστοιχεί στις απαιτήσεις προς πελάτες για τη διαχείριση του χαρτοφυλακίου.

Η Πρακτόρευση Απαιτήσεων ως τρόπος χρηματοδότησης είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος χρηματοδότησης κεφαλαίου κίνησης και αποτελεί έναν εύκολο και γρήγορο τρόπο βελτίωσης της ρευστότητας μιας επιχείρησης ενώ παράλληλα μειώνεται το λειτουργικό κόστος και αυξάνεται η παραγωγική ικανότητα των επιχειρήσεων καθώς οι διαδικασίες διαχείρισης, λογιστικής παρακολούθησης και είσπραξης των απαιτήσεων μιας επιχείρησης ανατίθενται στο πιστωτικό ίδρυμα που λειτουργεί ως πράκτορας.

Οι επιχειρήσεις καταφεύγουν σε αυτόν τον τρόπο της χρηματοδότησης στις ακόλουθες περιπτώσεις:

- Προκειμένου να χρηματοδοτηθούν άμεσα για τις τρέχουσες ανάγκες τους όταν δεν έχουν εμπράγματα εγγυήσεις.
- Όταν έχουν μια αυξημένη ζήτηση προϊόντων ή υπηρεσιών και δεν μπορούν να ανταποκριθούν παρά μόνο με ασύμφορους όρους προς τους προμηθευτές τους.
- Όταν οι διαδικασίες είσπραξης των απαιτήσεών τους είναι εξαιρετικά δαπανηρές.
- Όταν έχουν μεγάλες ζημιές από αφερέγγυους πελάτες.

1.8.5 Ιδιώτες Επενδυτές (Business Angels)

Με τον όρο αυτό εννοούνται ιδιώτες επενδυτές που οι οποίοι διαθέτουν κεφάλαια και επαγγελματική εμπειρία σε ένα συγκεκριμένο χώρο τα οποία και διαθέτουν σε νέους επιχειρηματίες με τη μορφή μακροπρόθεσμης επένδυσης.

Στην Ελλάδα η χρηματοδότηση με τον τρόπο αυτόν δεν είναι ούτε θεσμοθετημένη ούτε ιδιαίτερα διαδεδομένη όπως είναι διεθνώς και περιορίζεται συνήθως στην χρηματοδότηση από συγγενικά πρόσωπα. Ωστόσο τα επόμενα χρόνια αναμένεται να επεκταθεί και στην Ελλάδα η χρηματοδότηση και στην Ελλάδα η χρηματοδότηση από ιδιώτες επενδυτές.

1.8.6 Θερμοκοιτίδες Επιχειρήσεων (Business Incubators) & Τεχνολογικά Πάρκα (Technology Parks)

Παγκοσμίως με τον όρο Θερμοκοιτίδα Επιχειρήσεων (Business Incubator ή απλά Incubator) εννοείται μία εταιρεία η οποία παρέχει σε νέο-ιδρυόμενες και με προοπτικές γρήγορης ανάπτυξης εταιρείες χρηματοδότηση (σε μικρότερη έκταση από την αντίστοιχη που προσφέρουν τα VCs), χώρους και εξοπλισμό (όπως κτιριακές εγκαταστάσεις, έπιπλα, ηλεκτρονικούς υπολογιστές, τηλεφωνικές συσκευές, πρόσβαση στο internet, κ.λ.π), υπηρεσίες γραμματειακής υποστήριξης, συμβουλευτικές υπηρεσίες και υποστήριξη (όπως σε θέματα φοροτεχνικά, λογιστικά, νομικά, πληροφορικής, εξεύρεσης προσωπικού, κ.λ.π), αλλά και ένα δίκτυο επαφών με πελάτες και προμηθευτές και σε αντάλλαγμα παίρνει ένα ποσοστό του μετοχικού κεφαλαίου και / ή πληρωμές από την νέο ιδρυόμενη εταιρεία.

Γενικά, η αποστολή του **Incubator** είναι να ιδρύσει και να μεγαλώσει την νέα εταιρεία τόσο ώστε αυτή να φτάσει με επιτυχία ως την πόρτα του VC για να ζητήσει πλέον, με σωστή υποδομή και επαγγελματική προετοιμασία, την πρώτη ευμεγέθη επένδυση που θα της επιτρέψει να αναπτυχθεί και να επιβληθεί στην αγορά.

Η χρονική διάρκεια της επένδυσης του Incubator κυμαίνεται συνήθως μεταξύ των 6 και 18 μηνών. Στον ελληνικό χώρο, και μέσω της κρατικής-ευρωπαϊκής χρηματοδότησης του προγράμματος «Ελευθώ», έχουν ιδρυθεί και λειτουργούν κανονικά πλέον οι πρώτες ελληνικές «θερμοκοιτίδες» με την διεθνή έννοια του όρου.

Οι θερμοκοιτίδες αυτές είναι προς το παρόν οι:

1. i-Cube S.A. Αθήνα <http://www.i-cube.gr/>
2. Innovative Ventures SA i-Ven Αθήνα <http://www.iven.gr/>
3. Θέρμη ΑΕ Θεσσαλονίκη <http://www.thermokoitida.gr/>
4. Θερμοκοιτίδα Θεσσαλονίκης Θεσσαλονίκη <http://www.thestep.gr/>
5. Xtend B2B Αθήνα <http://www.xtendb2b.com/>
6. Θερμοκοιτίδα Νέων Επιχειρήσεων Χανίων Χάνια
<http://www.incubatorchania.gr/>
7. Τεχνολογικό πάρκο Ηρακλείου Ηράκλειο <http://www.stepc.gr/> , ενώ αναμένεται να ξεκινήσουν την λειτουργία τους και άλλες δύο incubators.

Αυτές οι θερμοκοιτίδες έχουν δημιουργηθεί από (και ανήκουν εξολοκλήρου σε) ελληνικές εταιρείες VC, γενικότερων επενδυτικών υπηρεσιών και συμβούλων επιχειρήσεων ή ιδιωτών επενδυτών. Θα πρέπει να τονιστεί ότι, παρότι γενικά ακολουθούν το μοντέλο λειτουργίας των διεθνών incubators όπως αυτό περιγράφηκε παραπάνω, η προσέγγισή τους σε αυτό είναι διαφορετική.

Οι διαφορές εντοπίζονται κυρίως στον τρόπο και το ύψος της χρηματοδότησης που προσφέρουν στους νέους επιχειρηματίες. Έτσι, άλλοι Έλληνες incubators έχουν τα δικά τους κεφάλαια με τα οποία χρηματοδοτούν τους incubates (τις νέες εταιρείες τις οποίες λαμβάνουν υπό την προστασία τους) και άλλοι απλώς μεσολαβούν και

φέρνουν σε επαφή τις νέες εταιρείες με εταιρείες VC οι οποίες αναλαμβάνουν την χρηματοδότησή τους.

Η χρονική διάρκεια της επένδυσης του Incubator κυμαίνεται συνήθως μεταξύ 6 και 18 μηνών.

Τα κριτήρια αξιολόγησης των νέων επιχειρήσεων-υποψήφιων Incubates για τους περισσότερους incubators είναι κοινά και περιλαμβάνουν:

- ◆ Τα προσόντα της διοικητικής ομάδας (όπως η σχετική εμπειρία, η αποφασιστικότητα και η αφοσίωση, η ποιότητα και τα ηγετικά προσόντα ως στοιχεία του χαρακτήρα, κ.λ.π.).
- ◆ Το επιχειρηματικό μοντέλο και προϊόν/υπηρεσία (όπως τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, η ανάγκη της αγοράς για το συγκεκριμένο προϊόν/ υπηρεσία, η βιωσιμότητα του επιχειρηματικού μοντέλου, το κεφάλαιο κίνησης και επενδυτικές ανάγκες, η δυνατότητα επέκτασης σε άλλες αγορές, το επίπεδο του υφιστάμενου ανταγωνισμού, τα εμπόδια στην είσοδο νέων ανταγωνιστών, οι ενδεχόμενες συνεργασίες, το κόστος και η βιωσιμότητα των προτεινόμενων δραστηριοτήτων μάρκετινγκ, οι ενδεχόμενες συνέργιες με άλλες εταιρείες που συμμετέχουν στη θερμοκοιτίδα, το προτεινόμενο χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου, οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι, κ.λ.π.).
- ◆ Άλλα επενδυτικά - χρηματοοικονομικά κριτήρια (όπως οι ανάγκες χρηματοδότησης έναντι προσφερόμενης εταιρικής συμμετοχής, το στάδιο της επένδυσης, η διάρθρωση της συμφωνίας μετόχων, η συμβατότητα με τους υφιστάμενους incubates, η διαθεσιμότητα των μελών της διοικητικής ομάδας για υποστήριξη της εταιρείας, κ.λ.π.).

Κάποιες άλλες προσπάθειες που γίνονται στη χώρα μας, είτε από τον ιδιωτικό είτε από τον δημόσιο τομέα, μάλλον δεν φτάνουν στην πλήρη έννοια του Incubator, κυρίως γιατί δεν περιλαμβάνουν το κομμάτι της χρηματοδότησης, και της συνακόλουθης κατοχής μέρους του κεφαλαίου, της νέας επιχείρησης.

Η πλέον διαδεδομένη μορφή στη χώρα μας είναι τα «τεχνολογικά πάρκα» τα οποία δημιουργούνται από φορείς (δήμους, επαγγελματικές ή/ και επιστημονικές ενώσεις, κ.λ.π.) με σκοπό να προωθήσουν συγκεκριμένα συμφέροντα μέσω της δημιουργίας

νέων επιχειρήσεων (π.χ., ανάπτυξη συγκεκριμένων τεχνολογιών, μείωση ανεργίας σε συγκεκριμένη περιοχή, κ.λ.π.) και περιορίζονται στο να παρέχουν σε νέες επιχειρήσεις (κυρίως) εγκαταστάσεις και (προαιρετικά) υπηρεσίες υποστήριξης επίπληρωμή.

Τέτοια (ενδεικτικά) είναι οι «θερμοκοιτίδες» Λαυρίου, Χανίων, Λάρισας, η τεχνόπολη Θεσσαλονίκης (η οποία σχεδιάζεται να περιλαμβάνει και θερμοκοιτίδα με την ολοκληρωμένη έννοια του όρου), έχει ανακοινωθεί η δημιουργία του πάρκου υψηλής τεχνολογίας Ακρόπολις στην Αθήνα, ενώ στην ίδια κατηγορία μάλλον μπορούμε να εντάξουμε και την ιδιωτική πολυεθνική εταιρεία Regus (η οποία απλώς παρέχει υπηρεσίες στέγασης και γραμματειακής υποστήριξης).

1.8.7 Χρηματοδοτική Μίσθωση (Leasing)

Η Χρηματοδοτική Μίσθωση είναι ένας ολοκληρωμένος χρηματοδοτικός μηχανισμός που δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να δημιουργήσει ή να επεκτείνει τον παραγωγικό εξοπλισμό της χωρίς να διαθέσει τα δικά της κεφάλαια.

Τα απαιτούμενα κεφάλαια διατίθενται από την εταιρεία Χρηματοδοτικής Μίσθωσης η οποία αγοράζει τον εξοπλισμό σύμφωνα με τις οδηγίες της επιχείρησης. Στην συνέχεια εκμισθώνει τον εξοπλισμό αυτόν στην επιχείρηση για προκαθορισμένο χρονικό διάστημα και για συγκεκριμένο μίσθωμα.

Με την λήξη της σύμβασης η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αγοράσει τον εξοπλισμό καταβάλλοντας ένα μικρό ποσό το οποίο δεν μπορεί να υπερβαίνει το 5% της αξίας του εξοπλισμού. Μπορεί εναλλακτικά να επιστρέψει τον εξοπλισμό στην εταιρεία Χρηματοδοτικής Μίσθωσης ή να συνεχίσει τη μίσθωση.

Οι δόσεις της μίσθωσης καταβάλλονται μηνιαία, ανά τρίμηνο ή ανά εξάμηνο. Το επιτόκιο για τον υπολογισμό των δόσεων είναι λίγο πιο υψηλό από το αντίστοιχο επιτόκιο δανεισμού. Η επιχείρηση θα κληθεί επίσης να καταβάλλει εφάπαξ και ένα ποσό 0,1% έως 1% επί της αξίας της επένδυσης για το διαχειριστικό κόστος. Η περίοδος αποπληρωμής είναι από 3 έως 5 χρόνια, ή δε χρηματοδότηση μπορεί να φτάσει μέχρι και το 100% της αξίας του εξοπλισμού.

Η Χρηματοδοτική Μίσθωση ως μορφή χρηματοδότησης παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα ιδιαίτερα για τις νέες επιχειρήσεις.

Συγκεκριμένα η επιχείρηση:

- Δεν χρειάζεται να καταβάλλει αμέσως τα ποσά που απαιτούνται για την αγορά του αναγκαίου εξοπλισμού γεγονός ουσιώδες για νέες και μικρές επιχειρήσεις με μικρή ρευστότητα.
- Δεν αναγκάζεται να καταφύγει σε υπέρμετρο δανεισμό.
- Έχει την επιλογή μετά το πέρας της μίσθωσης να αγοράσει τον εξοπλισμό, να τερματίσει ή να ανανεώσει τη σύμβαση.
- Απαλλάσσεται από τον φόρο για τον εξοπλισμό που μισθώνει αφού το σύνολο των δόσεων αναγνωρίζεται σαν λειτουργική δαπάνη.
- Εμφανίζει καλύτερη εικόνα στις οικονομικές της καταστάσεις καθώς δεν επηρεάζονται αρνητικά ορισμένοι χρηματοοικονομικοί δείκτες.
- Δεν χρειάζεται να παράσχει μεγάλες εγγυήσεις όπως συμβαίνει με τον τραπεζικό δανεισμό διότι οι διαδικασίες του Leasing είναι απλούστερες και ταχύτερες.

1.8.8 Χρηματιστηριακή Αγορά

Η Χρηματιστηριακή Αγορά αποτελεί μια εναλλακτική πηγή από όπου οι επιχειρήσεις μπορούν να αντλήσουν κεφάλαια. Για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις δημιουργήθηκε προ ετών η Νέα Χρηματιστηριακή Αγορά (NEXA). Η αγορά αυτή στη συνέχεια καταργήθηκε.

Τώρα λειτουργεί μία νέα αγορά με πολλές καινοτομίες όσον αφορά τις εταιρείες που μπορούν να εισαχθούν και τις εν γένει προϋποθέσεις λειτουργίας της, η οποία έχει δώσει λύσεις σε πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

«Οι πολύ μικρές, οι μικρές και οι μεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν την κινητήρια δύναμη της ευρωπαϊκής οικονομίας. Προσφέρουν μια σημαντική πηγή θέσεων απασχόλησης, καλλιεργούν το επιχειρηματικό πνεύμα και την καινοτομία στην ΕΕ και κατά συνέπεια διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της ανταγωνιστικότητας και της απασχόλησης. Ο νέος ορισμός των ΜΜΕ, ο οποίος ισχύει από την 1η Ιανουαρίου 2005, αποτελεί ένα σημαντικό βήμα προς την κατεύθυνση της δημιουργίας ενός καλύτερου επιχειρηματικού περιβάλλοντος για τις ΜΜΕ και αποσκοπεί στην προώθηση του επιχειρηματικού πνεύματος, των επενδύσεων και της ανάπτυξης. Ο ορισμός αυτός διαμορφώθηκε ύστερα από ευρείες διαβουλεύσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη, γεγονός που αποδεικνύει ότι η γνώμη των ΜΜΕ είναι πολύ σημαντική για την εφαρμογή των στόχων της Λισσαβόνας.»

2.1 Εισαγωγή

Οι πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην ευρωπαϊκή οικονομία. Είναι μεγάλη πηγή επιχειρηματικών δεξιοτήτων, καινοτομίας και απασχόλησης. Στη διευρυμένη Ευρωπαϊκή Ένωση των 25 χωρών, 23 εκατ. περίπου ΜΜΕ προσφέρουν γύρω στις 75 εκατ. Θέσεις απασχόλησης και αντιπροσωπεύουν το 99 % του συνόλου των επιχειρήσεων. Ωστόσο, πολλές φορές έρχονται αντιμέτωπες με ατέλειες της αγοράς. Οι ΜΜΕ έχουν συχνά δυσκολίες στην εξεύρεση κεφαλαίων ή πίστωσης, ιδιαίτερα όταν βρίσκονται στο στάδιο της εκκίνησης. Επίσης, λόγω των περιορισμένων πόρων που διαθέτουν έχουν μικρότερη πρόσβαση στις νέες τεχνολογίες ή στην καινοτομία. Για όλους αυτούς τους λόγους, η υποστήριξη των ΜΜΕ αποτελεί μία από τις προτεραιότητες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την οικονομική ανάπτυξη, τη δημιουργία θέσεων απασχόλησης, καθώς και την οικονομική και κοινωνική συνοχή.

2.2 Νέος ορισμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Ο ορισμός των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων επικαιροποιήθηκε προκειμένου να ληφθούν υπόψη οι οικονομικές εξελίξεις που έλαβαν χώρα μετά το 1996 (πληθωρισμός και αύξηση της παραγωγικότητας) καθώς και η εμπειρία που αποκτήθηκε.

Ο νέος ορισμός διευκρινίζει τις ιδιότητες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) καθώς και την έννοια της πολύ μικρής επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο ενισχύεται η αποτελεσματικότητα των κοινοτικών προγραμμάτων και πολιτικών που αφορούν τις επιχειρήσεις αυτές. Στόχος είναι να αποφευχθεί ενδεχόμενη εκμετάλλευση των μηχανισμών υποστήριξης των εν λόγω επιχειρήσεων από επιχειρήσεις που διαθέτουν μεγαλύτερη οικονομική δύναμη από τις ΜΜΕ.

Πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

Οι πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις ορίζονται με βάση τον αριθμό των απασχολούμενων ατόμων και τον κύκλο εργασιών τους ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού τους.

Ως μεσαία επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 250 εργαζομένους και της οποίας ο κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατ. ευρώ ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκατ. ευρώ.

Ως μικρή επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 50 εργαζομένους και ο κύκλος εργασιών της ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 10 εκατ. ευρώ.

Ως πολύ μικρή επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 10 εργαζομένους και της οποίας ο κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 2 εκατ. ευρώ.

Ανεξάρτητες, συνεργαζόμενες, συνδεδεμένες επιχειρήσεις.

Ο νέος ορισμός των ΜΜΕ προσδιορίζει τους τύπους των επιχειρήσεων. Κάνει διάκριση μεταξύ τριών τύπων επιχειρήσεων σε συνάρτηση με το είδος της σχέσης που αυτές διατηρούν με άλλες επιχειρήσεις όσον αφορά τη συμμετοχή στο κεφάλαιο, το δικαίωμα ψήφου ή το δικαίωμα άσκησης κυρίαρχης επιρροής:

- ανεξάρτητες επιχειρήσεις.
- συνεργαζόμενες επιχειρήσεις.
- συνδεδεμένες επιχειρήσεις.

Οι ανεξάρτητες επιχειρήσεις είναι η πλέον συχνή περίπτωση. Πρόκειται απλώς για όλες τις επιχειρήσεις που δεν ανήκουν σε κανέναν από τους δύο άλλους τύπους επιχειρήσεων (συνεργαζόμενες ή συνδεδεμένες). Μια επιχείρηση είναι ανεξάρτητη αν:

- δεν διαθέτει συμμετοχή 25% ή περισσότερο σε άλλη επιχείρηση.
- δεν κατέχεται άμεσα κατά 25% ή περισσότερο από άλλη επιχείρηση ή δημόσιο οργανισμό ή από κοινού από περισσότερες επιχειρήσεις συνδεδεμένες μεταξύ τους ή από δημόσιους οργανισμούς, εκτός ορισμένων εξαιρέσεων.
- δεν συντάσσει ενοποιημένους λογαριασμούς και δεν περιλαμβάνεται στους λογαριασμούς μιας επιχείρησης η οποία συντάσσει ενοποιημένους λογαριασμούς και δεν είναι κατά συνέπεια συνδεδεμένη επιχείρηση.

Μια επιχείρηση μπορεί να συνεχίσει να θεωρείται ανεξάρτητη εάν το όριο του 25% καλυφθεί ή ξεπεραστεί, όταν πρόκειται για ορισμένες κατηγορίες επενδυτών, όπως οι «επιχειρηματικοί άγγελοι» («business angels»).

Ως συνεργαζόμενες επιχειρήσεις ορίζονται οι επιχειρήσεις οι οποίες δημιουργούν σημαντικές χρηματοοικονομικές εταιρικές σχέσεις με άλλες επιχειρήσεις, χωρίς η μία να μπορεί να ασκεί άμεσο ή έμμεσο ουσιαστικό έλεγχο στην άλλη. Συνεργαζόμενες είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες δεν είναι ανεξάρτητες, αλλά ούτε συνδέονται μεταξύ τους. Μια επιχείρηση είναι «συνεργαζόμενη» με μια άλλη επιχείρηση όταν:

- κατέχει συμμετοχή μεταξύ 25% και κάτω του 50% σε αυτήν.
- αυτή η άλλη επιχείρηση έχει συμμετοχή μεταξύ 25% και κάτω του 50% στην αιτούσα επιχείρηση.
- η αιτούσα επιχείρηση δεν καταρτίζει ενοποιημένους λογαριασμούς στους οποίους να περιλαμβάνεται η εν λόγω άλλη επιχείρηση και δεν περιλαμβάνεται μέσω ενοποίησης στους λογαριασμούς εκείνης ή μιας επιχείρησης που συνδέεται με αυτή την τελευταία.

Οι συνδεδεμένες επιχειρήσεις αντιστοιχούν στην οικονομική κατάσταση επιχειρήσεων οι οποίες αποτελούν μέρος μιας ομάδας, μέσω του άμεσου ή έμμεσου ελέγχου της πλειοψηφίας του κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφου (συμπεριλαμβανομένων και μέσω των συμφωνιών ή, σε ορισμένες περιπτώσεις, μέσω μετόχων που είναι φυσικά πρόσωπα) ή μέσω της εξουσίας άσκησης κυρίαρχης επιρροής σε μια επιχείρηση. Πρόκειται λοιπόν για σπανιότερες περιπτώσεις που διακρίνονται γενικά κατά τρόπο ιδιαίτερα σαφή από τους δύο προηγούμενους τύπους. Στο πλαίσιο της μέριμνας αποφυγής δυσχερειών ερμηνείας από μέρους των επιχειρήσεων, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προσδιόρισε αυτό τον τύπο επιχειρήσεων συμπεριλαμβάνοντας, όταν αυτές προσαρμόζονται στο αντικείμενο του ορισμού, τις προϋποθέσεις που δίνονται από το πρώτο άρθρο της οδηγίας 83/349/ΕΟΚ του Συμβουλίου για τους ενοποιημένους λογαριασμούς, το οποίο εφαρμόζεται από πολλών ετών. Μια επιχείρηση γνωρίζει λοιπόν κατά γενικό κανόνα κατά τρόπο άμεσο ότι οφείλει, δυνάμει της εν λόγω οδηγίας να καταρτίσει ενοποιημένους λογαριασμούς ή ότι περιλαμβάνεται μέσω ενοποίησης στους λογαριασμούς μιας επιχείρησης η οποία οφείλει να καταρτίζει τέτοιους ενοποιημένους λογαριασμούς.

Αριθμός απασχολούμενων ατόμων για τον ορισμό των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων.

Ο αριθμός των απασχολούμενων ατόμων αντιστοιχεί στον αριθμό ετήσιων μονάδων εργασίας (EME), δηλαδή στον αριθμό εργαζομένων πλήρους απασχόλησης που εργάστηκαν στην εξεταζόμενη επιχείρηση ή για λογαριασμό αυτής επί ολόκληρο το υπόψη έτος. Τα άτομα που δεν εργάστηκαν ολόκληρο το έτος ή οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης αντιστοιχούν σε κλάσματα των EME. Οι μαθητευόμενοι ή οι

σπουδαστές που βρίσκονται σε επαγγελματική εκπαίδευση ή η διάρκεια των αδειών μητρότητας δεν συνυπολογίζονται.

2.3 Η σημασία του ευρωπαϊκού ορισμού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Σε μια ενιαία αγορά χωρίς εσωτερικά σύνορα, είναι σημαντικό τα μέτρα που λαμβάνονται υπέρ των ΜΜΕ να βασίζονται σ' έναν κοινό ορισμό ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη συνέπεια και αποτελεσματικότητα και να περιορίζονται οι στρεβλώσεις του ανταγωνισμού. Η ανάγκη αυτή γίνεται διαρκώς μεγαλύτερη λόγω της εκτεταμένης αλληλεπίδρασης των εθνικών μέτρων και των μέτρων της ΕΕ που σκοπό έχουν να βοηθήσουν τις ΜΜΕ σε τομείς όπως η περιφερειακή ανάπτυξη και η χρηματοδότηση της έρευνας.

Το 1996 η Επιτροπή εξέδωσε σύσταση με την οποία διατυπώθηκε ο πρώτος κοινός ορισμός των ΜΜΕ¹. Ο ορισμός αυτός εφαρμόστηκε ευρέως σε όλη την Ευρωπαϊκή Ένωση. Στις 6 Μαΐου 2003 η Επιτροπή ενέκρινε μια νέα σύσταση² ώστε να ληφθούν υπόψη οι οικονομικές εξελίξεις από το 1996 και έπειτα. Ο ορισμός αυτός τέθηκε σε ισχύ από την 1η Ιανουαρίου 2005 και εφαρμόζεται σε όλες τις πολιτικές, τα προγράμματα και τα μέτρα της Επιτροπής για τις ΜΜΕ. Η χρήση του ορισμού αυτού από τα κράτη μέλη δεν είναι υποχρεωτική, αλλά η Επιτροπή συνιστά τόσο σε αυτά όσο και στην Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (ΕΤΕπ) και στο Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων (ΕΤΕ) να τον εφαρμόζουν στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό.

2.4 Νομική αξία του ορισμού

Ο ορισμός των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων δεν είναι δεσμευτικός παρά μόνον όσον αφορά ορισμένους τομείς, όπως οι κρατικές ενισχύσεις, η χρηματοδότηση μέσω των Διαρθρωτικών Ταμείων ή τα κοινοτικά προγράμματα, και ιδιαίτερα το πρόγραμμα-πλαίσιο για την έρευνα και την τεχνολογική ανάπτυξη.

¹ Σύσταση 96/280/ΕΚ της Επιτροπής, της 3ης Απριλίου 1996, σχετικά με τον ορισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (κείμενο που παρουσιάζει ενδιαφέρον για τον ΕΟΧ), ΕΕ L 107 της 30.4.1996, σ. 4-9.

² Σύσταση 2003/361/ΕΚ της Επιτροπής, της 6ης Μαΐου 2003, σχετικά με τον ορισμό των πολύ μικρών, των μικρών και των μεσαίων επιχειρήσεων (κείμενο που παρουσιάζει ενδιαφέρον για τον ΕΟΧ), ΕΕ L 124 της 20.5.2003, σ. 36-41

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ενθαρρύνει, ωστόσο, τα κράτη μέλη, την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων να κάνουν χρήση του ορισμού αυτού ως σημείου αναφοράς. Με τον τρόπο αυτόν, τα μέτρα που λαμβάνονται προς όφελος των ΜΜΕ θα χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη συνεκτικότητα και αποτελεσματικότητα.

2.5 Οι ΜΜΕ είναι η σπονδυλική στήλη του επιχειρηματικού κλάδου της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Οι 23 εκατ. μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) της ΕΕ προσφέρουν 75 εκατ. θέσεις εργασίας και αντιστοιχούν στο 99% του συνόλου των επιχειρήσεων. Με βάση την αρχή «πρώτα σκέψου σε μικρή κλίμακα» η ΕΕ διαμορφώνει τους κανόνες που διέπουν τις κρατικές ενισχύσεις ώστε να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των ΜΜΕ. Προωθεί επίσης τη συμμετοχή των ΜΜΕ σε σχέδια έρευνας και καινοτομίας και τη μείωση της γραφειοκρατίας για τις μικρές επιχειρήσεις και τα χρηματοδοτικά προγράμματα που απευθύνονται ειδικά στις ΜΜΕ. Συνολικά, πρόκειται να διατεθούν για τέτοια προγράμματα 3 δις ευρώ κατά τη χρηματοδοτική περίοδο 2007-2013.

Οι προτεραιότητες της πολιτικής είναι η ανάπτυξη του επιχειρηματικού πνεύματος και των δεξιοτήτων, η βελτίωση της πρόσβασης των ΜΜΕ στις αγορές (συμπεριλαμβανομένων των συμβάσεων του δημοσίου), ο περιορισμός της γραφειοκρατίας, η βελτίωση του δυναμικού ανάπτυξης των ΜΜΕ (με την τόνωση της ικανότητάς τους για έρευνα και καινοτομία), η ενίσχυση του διαλόγου και των διαβουλεύσεων και ο συνυπολογισμός των αναγκών των ΜΜΕ κατά τη χάραξη πολιτικής.

Το δίκτυο κέντρων αναμετάδοσης καινοτομίας σε 32 ευρωπαϊκές χώρες και στη Χιλή, με μερική χρηματοδότηση από την Επιτροπή, βοηθά τις ΜΜΕ να αναζητήσουν εταίρους για σχέδια έρευνας και καινοτομίας. Οι ευρωθυρίδες ενημέρωσης σε 45 χώρες, συμπεριλαμβανομένων των Ηνωμένων Πολιτειών, παρέχουν πληροφορίες για πολιτικές και ευκαιρίες που αφορούν τις ΜΜΕ.

Με το Σχέδιο Δράσης της για την Επιχειρηματικότητα, η Επιτροπή:

- προωθεί μια πιο επιχειρηματική στάση,

- ενθαρρύνει στα σχολεία τη διαπαιδαγώγηση που προάγει τις αρχές της επιχειρηματικότητας
- προωθεί βελτιώσεις στην κοινωνική ασφάλιση για τις μικρές επιχειρήσεις
- ενθαρρύνει περισσότερα άτομα να συστήσουν επιχειρήσεις,
- προωθεί εξατομικευμένα μέτρα στήριξης για τις γυναίκες και τις εθνικές μειονότητες
- βοηθά τις ΜΜΕ να αναπτυχθούν και να γίνουν πιο ανταγωνιστικές με τη βελτίωση της ροής της χρηματοδότησης και με τη μεθόδευση ενός περιβάλλοντος φιλικότερου προς τις ΜΜΕ.

Η Επιτροπή συνεργάζεται στενά με την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων για την ενθάρρυνση της ανάπτυξης των μικρών επιχειρήσεων.

Η βιωσιμότητα δεν παραβλέπεται ποτέ. Για παράδειγμα, η Ευρώπη αποτελεί τον τουριστικό προορισμό με τους περισσότερους επισκέπτες στον κόσμο· αυτό απαιτεί μια προσέγγιση που δεν θα υπονομεύει την ανάπτυξη μιας σημαντικής βιομηχανίας υπηρεσιών ή δεν θα αποτρέπει τους ανθρώπους από το να κάνουν τις διακοπές της επιλογής τους, αλλά θα προστατεύει τους φυσικούς πόρους και το περιβάλλον, ώστε η ανάπτυξη των τουριστικών περιοχών να μην καταστρέφει την ίδια την κληρονομιά στην οποία στηρίζεται ο κλάδος.

Η βιώσιμη αύξηση δεν αποτελεί μόνο θέμα για τους σχεδιαστές πολιτικής της ΕΕ. Κάθε επιχείρηση φέρει την ευθύνη για την άσκηση υπεύθυνων από κοινωνική και περιβαλλοντική άποψη πολιτικών και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρέχει χρηματοδότηση για την προώθηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

2.6 Ε.Ε.: Νέα διαδικτυακή πύλη για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Η πύλη «Η Ευρώπη σου – Επιχειρήσεις» είναι αποτέλεσμα στενής συνεργασίας των κρατών μελών και εντάσσεται στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας «Small Business Act». Στόχος της διαδικτυακής πύλης που παρουσιάστηκε εκ νέου από τον αντιπρόεδρο της Κομισιόν Γκίντερ Βερχόφεν στη διάρκεια του European Business Summit στις Βρυξέλλες, είναι να βοηθήσει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να αδράξουν τις

ευκαιρίες για διεξαγωγή εμπορικών συναλλαγών και παροχή υπηρεσιών στη ζώνη του ευρώ.

Η νέα διαδικτυακή πύλη διατίθεται στη διεύθυνση:

<http://europa.eu/youreurope/business> .

Η «Η Ευρώπη σου – Επιχειρήσεις» απαντά σε ερωτήματα όπως:

- Τι χρειάζεται για να κάνει μια επιχείρηση έναρξη στην Ολλανδία;
- Ποιες άδειες χρειάζονται για την πώληση προϊόντων στην Ιταλία;
- Τι πρέπει να ξέρει ένας επιχειρηματίας για το φορολογικό σύστημα στην Πολωνία και το εργατικό δίκαιο στη Γερμανία;

«Η πρωτοβουλία αυτή είναι ένα ακόμη βήμα για να γίνει η ζωή των ΜΜΕ πιο εύκολη και για να διευκολυνθεί η επιχειρηματική δραστηριοποίηση σε άλλα κράτη μέλη. Η ενιαία αγορά είναι τεράστιο πλεονέκτημα των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και δεν πρέπει να χάνουν ευκαιρίες εξαιτίας ανεπαρκούς πληροφόρησης».

Η πύλη «Η Ευρώπη σου – Επιχειρήσεις» είναι μία νέα κίνηση της ΕΕ που συμφωνεί με την αρχή «Σκέψου πρώτα σε μικρή κλίμακα». Στην τοποθεσία αυτή, οι Ευρωπαίοι επιχειρηματίες θα βρίσκουν απαντήσεις όσον αφορά στις νομικές απαιτήσεις, τις δυνατότητες και τους περιορισμούς του επιχειρείν σε οποιαδήποτε κράτος μέλος της ΕΕ.

Η πύλη, ωστόσο, δεν περιορίζεται μόνο σε αυτά. Προσφέρει, επίσης, πρόσβαση στις υπηρεσίες δημόσιων υπηρεσιών (όπως οι διαδικασίες απόδοσης ΦΠΑ και σε ηλεκτρονικές διοικητικές διαδικασίες των κρατών μελών, ενώ παρέχει ολοκληρωμένη εικόνα για τις υπηρεσίες υποστήριξης των εταιρειών στη χώρα της επιλογής. Κατόπιν συνεργασίας μεταξύ των κρατών μελών, οι πληροφορίες της διαδικτυακής τοποθεσίας παρέχονται στα Αγγλικά και στη γλώσσα της χώρας που επιλέγεται, ενώ σύντομα πρόκειται να προστεθούν μεταφράσεις και σε άλλες γλώσσες της ΕΕ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1 Εισαγωγή

Εδώ και μισό αιώνα πλέον, η θεωρία, η έρευνα και η πρακτική της Διοίκησης Προσωπικού έχουν αναπτυχθεί ραγδαία και παράλληλα έχουν παρατηρηθεί μεγάλες διαφοροποιήσεις στην πρακτική της διοικητικής αυτής λειτουργίας μέσα στα τριάντα τελευταία χρόνια. Επηρεασμένη από ποικίλες εσωτερικές και εξωτερικές περιβαλλοντικές επιδράσεις, η Διοίκηση Προσωπικού έχει σημειώσει σημαντική πρόοδο. Από μια διοικητική λειτουργία με μικρή επιρροή στο σύνολο της διοίκησης, έχει μετατραπεί σε μια πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε παγκόσμια οικονομική κλίμακα στα πλαίσια δράσης κάθε οργανισμού (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, Frink, 1999).

Πριν από μερικά χρόνια, οι επιχειρήσεις έδιναν περισσότερο βάρος στην παραγωγική τους ικανότητα και στις πωλήσεις και πολύ λιγότερο στο ανθρώπινο δυναμικό. Σταδιακά, και καθώς οι νέες συνθήκες επιβάλλουν την καλύτερη δυνατή στελέχωση, αμεσότητα στη διαθεσιμότητα του κατάλληλου προσωπικού, και όλα αυτά σε συνδυασμό με τις διαδικασίες παραγωγής να δίνουν το ελάχιστο δυνατό κόστος, οι επιχειρήσεις διαπίστωσαν ότι η οργάνωση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο για την επιβίωσή τους. Ξεκινώντας από τις ιδιαιτερότητες της σύγχρονης οικονομίας, φθάνουμε στην προμήθεια και αξιοποίηση εργαλείων και μεθόδων οργάνωσης που αφορούν στο προσωπικό, ενώ η διαχείρισή του γίνεται πλέον από την αναβαθμισμένη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού.

3.2 Η έννοια της διοίκησης προσωπικού

Συνδυάζοντας διάφορους ορισμούς που δίνονται στη βιβλιογραφία, μπορούμε να πούμε πως Διοίκηση Προσωπικού είναι η λειτουργία μιας επιχείρησης ή οργανισμού (γενικά μιας οργάνωσης) που ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία, την ασφάλεια και τη δικαιοσύνη και θεωρώντας τον άνθρωπο ως το σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

Η διοίκηση προσωπικού σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό πολύ πιθανόν να συνδυάζει όλα τα παραπάνω. Αποτελεί μια στρατηγική διοικητική λειτουργία που με τις κατάλληλες τεχνικές, επιτυγχάνει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την ανάπτυξη μιας ικανής εργατικής δύναμης. Σύμφωνα με την διαπίστωση του Baum (1995), «η πρόκληση για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται να έχει να κάνει με την ανάπτυξη, την κινητοποίηση και την ανταμοιβή του προσωπικού, μετατρέποντας το έτσι σε μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος».

Βάσει άλλων θεωριών η Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί την λειτουργία εκείνη της διοίκησης που έχει ως αρμοδιότητα την μελέτη, εφαρμογή αλλά και να εποπτεία όλων των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την διαχείριση και ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης, ενώ άλλη θεωρία την παρουσιάζει ως διοικητικό παράγοντα που αποσκοπεί στο να ενισχύσει την εργατικότητα ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002:18).

3.3 Σημασία, στόχοι και αρμοδιότητες της διοίκησης προσωπικού

3.3.1 Σημασία διοίκησης προσωπικού

Η Διοίκηση Προσωπικού συντελεί στο να:

- προσλαμβάνονται τα σωστά άτομα και να τοποθετούνται στις σωστές θέσεις
- είναι πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό το ανθρώπινο δυναμικό
- αυξάνονται τα κέρδη (turnover) της επιχείρησης
- γίνονται πιο χρήσιμες οι συνεντεύξεις
- αποφεύγονται οι διακρίσεις και οι νομικές συνέπειές τους
- ελέγχονται θέματα ασφάλειας και υγείας
- αποδίδεται καλύτερα δικαιοσύνη
- επιτελείται ορθότερη αξιολόγηση

3.3.2 Στόχοι Διοίκησης Προσωπικού

Η Διοίκηση Προσωπικού έχει ως στόχους:

- να βοηθήσει στην ικανοποίηση των οργανωσιακών στόχων της επιχείρησης
- να χρησιμοποιήσει όσο το δυνατόν καλύτερα τις δυνατότητες και τον αριθμό των εργαζομένων
- να δημιουργήσει το αίσθημα της αφοσίωσης
- να ενισχύσει την κατάλληλη κουλτούρα και κλίμα
- να βελτιώσει την ποιότητα του αποτελέσματος της παραγωγικής διαδικασίας
- να ενισχύσει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία
- να βελτιώσει την απόδοση και την ανταγωνιστικότητα
- να βοηθήσει τη διοίκηση αλλαγών (Change management)
- να επιβλέπει την τήρηση των νομικών και εργασιακών σχέσεων
- να βελτιώσει την επικοινωνία και την ομαδικότητα του ανθρωπίνου δυναμικού.

3.4 Η διοίκηση προσωπικού σήμερα

Το ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον των αγορών, οδηγεί σήμερα στην επαύξηση του ρόλου του ανθρωπίνου δυναμικού, προκειμένου να κατορθώσουν οι επιχειρήσεις να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, τη θέση και την αξία τους στην αγορά που δραστηριοποιούνται.

Η ανάπτυξη και η εφαρμογή στρατηγικών διοίκησης προσωπικού πλέον δεν επικεντρώνεται μόνο στην επιλογή και στην απόκτηση του κατάλληλου ανθρωπίνου δυναμικού, αλλά συνδέεται με τις απαιτήσεις και τις ανάγκες της επιχείρησης για την διαμόρφωση αποτελεσματικών στρατηγικών, καθώς και με τον καθορισμό και την επίτευξη κοινών επιχειρηματικών στόχων.

Το γεγονός αυτό καταδεικνύει τόσο τη σημασία της διοίκησης προσωπικού στο σχεδιασμό στρατηγικής της επιχείρησης όσο και την αναγκαιότητα εναρμόνισής της με τη συγκεκριμένη στρατηγική. Η στελέχωση μιας επιχείρησης με άτομα που διακρίνονται για τις ικανότητες, τα προσόντα, την καινοτομία και την αφοσίωσή τους, δίνει τη δυνατότητα υψηλού βαθμού ευελιξίας σε διαφορετικές συνθήκες εργασίας. Παράλληλα η κουλτούρα, οι πολιτικές και οι πρακτικές πρέπει να παρέχουν στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης τα αναγκαία κίνητρα για την υλοποίηση των στόχων που τους ανατίθενται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

4.1 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

4.1.1 Προγραμματισμός & διαδικασία προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση προγραμματίζει και ο διευθυντής της επιχείρησης καθορίζει τους στόχους και τους σκοπούς της, όπως και την οριοθέτηση του σημείου στο οποίο θα φθάσουν αυτοί οι στόχοι και οι σκοποί. Αυτό προϋποθέτει την σωστή ανάμειξη των επιμέρους συστατικών στοιχείων του κεφαλαίου, του εξοπλισμού και των ανθρωπίνων πόρων. Παράλληλα εξετάζει και θέματα ορθής κατανομής και τοποθέτησης και ανάπτυξης των ανθρώπων, με στόχο την αναβάθμιση και την αξιοποίησή τους, ενώ σημαντικός είναι ο παράγων, καθώς τα έξοδα μισθοδοσίας αποτελούν από τα σοβαρότερα κονδύλια κόστους στη σύγχρονη επιχείρηση.

Ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων ευθυγραμμίζεται με τους στόχους του οργανισμού, ώστε να εξυπηρετεί τις ανάγκες του σε μακροχρόνιο και βραχυχρόνιο ή εποχιακό διάστημα. Οι οργανισμοί πραγματοποιούν πλάνο για το εργατικό τους δυναμικό για βραχυχρόνιο ή μακροχρόνιο διάστημα.

Βασικές δραστηριότητες-λειτουργίες του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- 1. Η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας.**
- 2. Η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης.**
- 3. Η κατάρτιση πλάνου για την εξασφάλιση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο.**
- 4. Η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από την υπερεπάρκεια είτε από την έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού.**

Για την επίτευξη των στόχων αυτών,ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει την υφιστάμενη κατάσταση στο εσωτερικό της επιχείρησης,δηλαδή να έχει σαφή γνώση των προσόντων των δυνατοτήτων και των επιδιώξεων του ανθρώπινου δυναμικού που ήδη απασχολείται στην επιχείρηση.Επίσης να παρακολουθεί τις εξελίξεις στο εξωτερικό της επιχείρησης,δηλαδή την αγορά εργασίας,προβλέποντας τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά σε διάφορες ειδικότητες.

Εξετάζεται δηλαδή το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού,ώστε να εξακριβωθεί η θέση του στο οικονομικό και κοινωνικό σύστημα.Επίσης πρέπει να προγραμματίζει τις αναγκαίες ενέργειες για την εξασφάλιση του ανθρώπινου δυναμικού που απαιτείται για την πραγματοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης.Τέλος αξιολογείται το πρόγραμμα και γίνονται οι διορθωτικές ενέργειες όπου κρίνεται απαραίτητο.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού καθορίζεται και εξαρτάται άμεσα από τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης,καθώς και η γενική κατεύθυνση της επιχείρησης και το πλαίσιο δραστηριοτήτων της προσδιορίζουν και τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό.Γι'αυτό απαιτείται άμεση συνεργασία ανάμεσα στους υπεύθυνους χάραξης στρατηγικής και τους υπεύθυνους για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων στοχεύει στον περιορισμό των σφαλμάτων κατά την πρόσληψη των εργαζομένων,με την αποτελεσματική πρόβλεψη σε πιθανές ελλείψεις.Αποσκοπεί στη μείωση του κόστους πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού,προσανατολιζόμενος σε προσλήψεις ανθρώπινου δυναμικού με τις επιθυμητές δεξιότητες και ικανότητες.Επίσης αποσκοπεί στην αποδοτική αξιοποίηση και στον περιορισμό της αβεβαιότητας του υπάρχοντος δυναμικού,με την ανάπτυξη και την εκπαίδευσή του.

Σε γενικές γραμμές ο προγραμματισμός Ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να ακολουθήσει τα ακόλουθα βήματα:

1.Μελέτη Υφιστάμενης Κατάστασης

- Μελέτη Εξωτερικής Αγοράς Εργασίας
- Μελέτη Επιχειρησιακών Σχεδίων
- Μελέτη Εσωτερικού Περιβάλλοντος, δηλαδή της προσφοράς και της ζήτησης στο εσωτερικό της επιχείρησης

2. Πρόβλεψη Μεταβολών σε Ανθρώπινο Δυναμικό

3. Προσδιορισμός Αναγκών

4. Σχεδιασμός Προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με Προϋπολογισμό Οικονομικών Μέσων.

5. Αξιολόγηση Προγράμματος και Διορθωτικές Ενέργειες που τροποποιούν το Σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων.

Ακολουθώντας τα παραπάνω βήματα καταλήγουμε στον προσδιορισμό των αναγκών οι οποίες οδηγούν στο σχεδιασμό του προγράμματος που μπορεί να περιλαμβάνει εναλλακτικές πολιτικές και σχέδια για προσλήψεις, εκπαίδευση, ανάπτυξη και ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων, αύξηση της παραγωγικότητας, εσωτερικές μετακινήσεις, μειώσεις ανθρώπινου δυναμικού και ευέλικτες μορφές απασχόλησης.

Αφού λοιπόν καθοριστούν όλα τα παραπάνω θα πρέπει να γίνει ανάλυση θέσεως εργασίας δηλαδή διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των σημαντικών δραστηριοτήτων, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος, των απαιτήσεων, των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης, καθώς και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των υπευθυνοτήτων που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του. Η ανάλυση της θέσης εργασίας αποτελεί διαδικασία καθορισμού των καθηκόντων που θα έχει ο εργαζόμενος και του τρόπου με τον οποίο θα εκτελεί την εργασία. Για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό θέσεων εργασίας πρέπει να κατανοήσουμε απολύτως την καθεμιά θέση αυτή καθαυτή (μέσω της ανάλυσης της εργασίας) αλλά και σε συνάρτηση με τη ροή της εργασίας μέσα στην επιχείρηση.

Μετά την ανάλυση της θέσης εργασίας θα πρέπει να προχωρήσουμε στην αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας. Η περιγραφή της θέσης εργασίας προκύπτει από την ανάλυση της. Παρέχει βασικές πληροφορίες για τη θέση ορίζοντας τον τίτλο θέσης, αναφέροντας τις σχέσεις, το συνολικό σκοπό και τα πρωταρχικά καθήκοντα ή

τις κύριες ασχολίες της θέσης. Η περιγραφή της θέσης εργασίας στη σύγχρονη επιχείρηση πρέπει να μπορεί να εξυπηρετεί τους ακόλουθους στόχους:

- Να καθορίσει πού εντάσσεται η κάθε θέση εργασίας στον οργανισμό και να διευκρινίσει τόσο στους κατόχους της θέσης όσο και στους υπόλοιπους τη συνεισφορά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του τμήματος στο οποίο ανήκει.
- Να παρέχει τις πληροφορίες για την περιγραφή των θέσεων που χρειάζονται για την προσέλκυση και την ενημέρωση των υποψηφίων που ενδιαφέρονται για τη θέση.
- Να είναι η βάση για τη σύνταξη της σύμβασης απασχόλησης με τον εργαζόμενο στη θέση.
- Να είναι η βάση για την εκτίμηση του παραγόμενου έργου και της αξιολόγησης του εργαζόμενου.

Έπειτα από όλα τα παραπάνω και έχοντας καταρτιστεί σαφής κατάλογος για τις ελλείψεις-απαιτήσεις της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό η διαδικασία της στελέχωσης συνεχίζεται περνώντας στο δεύτερο στάδιο. Την προσέλκυση των υποψηφίων εργαζομένων.

4.2 Προσέλκυση Υποψηφίων

Μετά τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού, που προσδιορίζει τις ανάγκες σε προσωπικό, το επόμενο βήμα είναι η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων. Ως προσέλκυση υποψηφίων ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων (τόσο μέσα από την επιχείρηση όσο και κυρίως έξω από αυτήν) για την κάλυψη κενών θέσεων. Η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος είναι ο βασικός στόχος αυτής της διαδικασίας.

Επομένως προσέλκυση εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας. Κύριος στόχος της προσέλκυσης είναι η πρόσληψη ποιοτικών υπαλλήλων και η προώθηση χαρισματικών ατόμων με δυνατότητα εξέλιξης. Αν και τα άτομα με υψηλές δυνατότητες προτιμούν οργανισμούς οι οποίοι παρουσιάζουν προκλήσεις και

επιλογές,ενίοτε αυτά παρουσιάζουν αρνητική αντίδραση,τείνουν δηλαδή στο να χάσουν αυτές τις προκλήσεις.

Επιπρόσθετα αξίζει να αναφερθεί ότι η διαδικασία της προσέλκυσης τα τελευταία χρόνια έχει εμπλουτιστεί και δεν βασίζεται μόνο στις γνώσεις,τις δεξιότητες και τις ικανότητες των υποψηφίων(Knowledge,Skills,Abilities,KSAs)αλλά και στο ταίριασμα του ατόμου με την κουλτούρα ενός συγκεκριμένου οργανισμού.Κατά την διαδικασία αυτήν φαίνεται να υπάρχει μια αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο παραπάνω.Η αποδοτικότητα της εργασίας είναι το ενδιάμεσο κομμάτι,το οποίο ο υπεύθυνος θα πρέπει να προσαρμόσει ανάμεσα στο KSAs και στις προδιαγραφές της θέσης.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης αποτελούν τα ακόλουθα:

- Γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό
- Γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό
- Πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και των προσδοκιών για το μέλλον
- Γνώση του τύπου του ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού και των καθηκόντων επακριβώς που αυτός καλείται να αναλάβει και
- Αποφάσεις σχετικά με αν θα χρησιμοποιηθούν εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές προσέλκυσης

Εκτός από την εύρεση του κατάλληλου εργαζόμενου για την πλήρωση μιας θέσης,ο οποίος θα παράγει τα πιο αποδοτικά αποτελέσματα για τον οργανισμό,θα πρέπει να αποφασισθεί αν η αναζήτηση του θα γίνει εσωτερικά ή εξωτερικά.Η κάθε επιχείρηση προσελκύει υποψήφιους είτε από μέσα(εσωτερικές πηγές) είτε από το εξωτερικό περιβάλλον της(εξωτερικές πηγές).Τόσο οι εσωτερικές πηγές όσο και οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.Ένας συνδυασμός από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης βοηθά τις επιχειρήσεις να παραμένουν αναγωνιστικές,σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον.Ο παρακάτω

πίνακας δείχνει τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των εξωτερικών και εσωτερικών πηγών προσέλκυσης.

Πίνακας 4.1

Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των Εσωτερικών και Εξωτερικών Πηγών Προσέλκυσης.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης	
<ul style="list-style-type: none"> • Καλύτερη αξιολόγηση των ικανοτήτων των υποψηφίων και άρα αυξημένες πιθανότητες για καλύτερη επιλογή. • Βελτίωση ηθικού των προαγόμενων. • Χαμηλότερο κόστος για ορισμένες εργασίες. • Κίνητρο για καλύτερη απόδοση. • Οι προαγόμενοι γνωρίζουν καλύτερα την κουλτούρα της επιχείρησης. • Δημιουργείται σύστημα διαδοχής. • Η ανάγκη για προσλήψεις περιορίζεται μόνο στις κατώτερες βαθμίδες. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναπαραγωγή ίδιας νοοτροπίας. • Πιθανά προβλήματα χαμηλού ηθικού από εκείνους που δεν προήχθησαν. • «Πολιτικές» διαμάχες για προώθηση. • Απαιτείται ένα δυνατό πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών.

Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης	
<ul style="list-style-type: none"> • Οι εξωτερικοί έχουν διαφορετικές και νέες αντιλήψεις,άλλη κουλτούρα και δημιουργούν νέες προοπτικές. • Φθηνότερη και ταχύτερη εκπαίδευση. • Δεν υπάρχει πίεση από διάφορες ομάδες συμφερόντων. • Εισάγεται σύγχρονη τεχνογνωσία. 	<ul style="list-style-type: none"> • Μπορεί να επιλεγεί κάποιος που να μην ταιριάζει στη θέση ή στην επιχείρηση. • Μπορεί να προκληθούν προβλήματα ηθικού στους εσωτερικούς υποψηφίους που δεν επιλέχθηκαν. • Απαιτείται περισσότερος χρόνος για προσαρμογή.

Πηγή:Mathis R.C.& Jackson J.H.,Human Resource Management,2007

4.2.1 Εσωτερικές Πηγές Προσέλκυσης

Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης αποτελούνται από τους τωρινούς εργαζόμενους,τους φίλους και συγγενείς τους,πρώην εργαζόμενους και τους υποψήφιους «πόρτας».Οι πηγές από τις οποίες μπορούν να προσκληθούν εσωτερικοί υποψήφιοι είναι:

- 1.Πίνακας ανακοινώσεων ή εφημερίδα ή περιοδικό της επιχείρησης.
- 2.Βάση δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού.
- 3.Συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό.Οι εργαζόμενοι που προσλαμβάνονται μέσω συστάσεων από το υπάρχον προσωπικό παραμένουν περισσότερο διάστημα στην επιχείρηση και επιδεικνύουν μεγαλύτερη πιστότητα και ικανοποίηση για την εργασία τους σε σύγκριση με όσους προσλαμβάνονται με άλλες μεθόδους.
- 4.Προαγωγές και μεταθέσεις.Η κάλυψη νέων θέσεων είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί από προαγωγή ή από μετάθεση λαμβάνοντας πληροφορίες οι οποίες αντλούνται από το HRIS στο οποίο είναι καταγεγραμμένοι όλοι οι εργαζόμενοι.

5. Πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι «πόρτας». Μια επιχείρηση ενδέχεται να επαναπροσλάβει πρώην υπαλλήλους της. Στις περισσότερες περιπτώσεις πρόκειται για άτομα που απολύθηκαν συνήθως επειδή αποτελούσαν εποχικό προσωπικό.

Επειδή ο εργοδότης έχει ήδη εμπειρία από την συνεργασία με τα άτομα αυτά, πρόκειται μάλλον για ασφαλείς προσλήψεις. Η αξιοποίηση αυτής της πηγής μειώνει το όλο κόστος προσέλκυσης, αφού η επιχείρηση περιορίζεται σε πληθυσμό υποψηφίων για τους οποίους ήδη γνωρίζει αρκετά πράγματα. Στην ομάδα των πρώην εργαζομένων υπάρχουν συνταξιούχοι, εργαζόμενοι που παραιτήθηκαν για δικούς τους λόγους και η εταιρεία θεωρεί ότι είναι κατάλληλοι για να θεωρηθούν ως υποψήφιοι για τις κενές θέσεις που δημιουργήθηκαν. Οι υποψήφιοι πόρτας είναι τα άτομα εκείνα που από μόνα τους υποβάλουν αιτήσεις-βιογραφικά για την περίπτωση που θα δημιουργηθεί κενή θέση στην επιχείρηση. Όλοι αυτοί μπορεί να αποτελέσουν μια εσωτερική πηγή προσέλκυσης αν η επιχείρηση τηρεί πλήρη και ενημερωμένα αρχεία ανθρώπινου δυναμικού.

4.2.2 Εξωτερικές Πηγές Προσέλκυσης

Οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης είναι πολυάριθμες και διαφέρουν σε όρους κόστους και αποτελεσματικότητας. Οι πιο συνήθεις πηγές είναι:

1. Επαγγελματικές σχολές
2. Ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Η διαδικασία πραγματοποιείται μέσω των γραφείων διασύνδεσης ή των γραφείων ευρέσεως εργασίας των ιδρυμάτων.
3. Ημέρες καριέρας.
4. Επαγγελματικές ενώσεις και εργατικά σωματεία.
5. Ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Στην περίπτωση αυτή ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων που επιθυμούν να καλύψουν εξειδικευμένες θέσεις στην επιχείρησή τους, πλησιάζουν συγκεκριμένα στελέχη ανταγωνιστριών επιχειρήσεων και τους κάνουν προσφορά με υψηλά οικονομικά κίνητρα και κίνητρα καριέρας.
6. Γραφεία-βάσεις δεδομένων για υπαλλήλους. Πρόκειται για γραφεία-κέντρα υπολογιστών που έναντι προμήθειας δημιουργούν αρχείο πτυχιούχων, πρώην εργαζομένων με πλήρη στοιχεία, προσόντα, ειδικότητες, προτιμήσεις, κλπ. -σε

συνδεδεμένες με το σύστημα σε 24ωρη βάση,έναντι προμήθειας αναγνωρίζουν τους υποψηφίους,με τους οποίους στη συνέχεια έρχονται σε επαφή για τη διαδικασία επιλογής.

7.Εταιρείες leasing(εργαζομένων).Πρόκειται για εταιρείες που νοικιάζουν σε επιχειρήσεις τους υπαλλήλους τους για προσωρινή απασχόληση.Η εταιρεία leasing είναι υπεύθυνη και χειρίζεται όλα τα θέματα πρόσληψης,μισθοδοσίας,ασφάλειας κλπ. αυτών των υπαλλήλων αφού ανήκουν σε αυτήν.

8.Γραφεία ευρέσεως εργασίας.Υπάρχουν δημόσια και ιδιωτικά.Τα δημόσια (ΟΑΕΔ)προσφέρουν δωρεάν υπηρεσίες σε όλους τους συμμετέχοντες.Τα ιδιωτικά γραφεία χρεώνουν προμήθεια και μπορούν να παρέχουν γενικές υπηρεσίες σε μία ευρύτερη πελατεία ή να περιοριστούν σε εξειδικευμένες υπηρεσίες.Οι εργοδότες πρέπει να παρεχούν σε αυτά τα γραφεία μια πραγματική εικόνα της κενής θέσης με ιδιαίτερη έμφαση στα απαιτούμενα προσόντα,την προϋπηρεσία,την απαιτούμενη μόρφωση,καθώς και τις μισθολογικές διαβαθμίσεις.

9.Εταιρείες επιλογής στελεχών(κυνηγοί κεφαλών).Εξειδικευμένες εταιρείες συμβούλων οι οποίες ανακαλύπτουν διοικητικά στελέχη-ταλέντα για τους πελάτες τους.Διατηρούν πολλές επαφές με ποιοτικές πηγές εξεύρεσης εργαζομένων.

10.Μέσα μαζικής ενημέρωσης.Στην πηγή αυτή ανήκουν οι εφημερίδες,τα περιοδικά,το ραδιόφωνο ακόμη και η τηλεόραση.Η καταχώρηση αγγελιών σε ημερήσιο και περιοδικό τύπο αποτελεί την πιο δημοφιλή πηγή προσέλκυσης.Άμεσα γνωστοποιώντας δηλαδή,η επιχείρηση την επωνυμία της,ή έμμεσα όταν μεσολαβεί μια άλλη εταιρεία,π.χ.εταιρεία συμβούλων.

11.Διαδίκτυο(internet).Οι επιχειρήσεις στην ιστοσελίδα τους αναγράφουν τις κενές θέσεις και ζητούν την εκδήλωση ενδιαφέροντος ή απλώς ζητούν την αποστολή βιογραφικών.Οι οργανισμοί προσπαθούν να αυξήσουν τις βάσεις δεδομένων μέσω της εταιρικής ιστοσελίδας.

Η στρατολόγηση χαμηλότερου ιεραρχικού επιπέδου εργαζόμενων γίνεται αποκλειστικά από εξωτερικές πηγές.Ωστόσο η εσωτερική στρατολόγηση χρησιμοποιείται περισσότερο για μεσαία στελέχη,περιφεριακά και ανώτερα στελέχη.

4.2.3 Προσέλκυση & Διαχείριση Ταλέντων

Η προσπάθεια αναζήτησης και διατήρησης των σωστών ανθρώπων – «ο πόλεμος των ταλέντων» όπως ονομάστηκε – αποτελεί και θα αποτελεί βασική προτεραιότητα των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού. Σε πρόσφατες έρευνες, οι γενικοί διευθυντές πολυεθνικών εταιρειών τοποθέτησαν την προσέλκυση και την ανάπτυξη του ταλέντου στην κορυφή των σύγχρονων προκλήσεων για τις επιχειρήσεις. Ο πόλεμος των ταλέντων είναι το πιο καυτό θέμα της εποχής στις επιχειρήσεις, κυρίως επειδή στην οικονομία της γνώσης του 21^{ου} αιώνα το ταλέντο είναι ο σπανιότερος από τους σπάνιους πόρους.

Δημιουργώντας «φιλικό προς τα ταλέντα» Εταιρικό Περιβάλλον.

Οι επιχειρήσεις χρειάζεται να εστιάσουν την προσοχή τους σε πέντε τομείς προκειμένου να κερδίσουν «το πόλεμο των ταλέντων»:

1. Δημιουργία κουλτούρας ταλέντων.
2. Πρόταση αξίας για τους εργαζομένους.
3. Αναδόμηση της στρατηγικής των προσλήψεων.
4. Ανάπτυξη ταλέντων μέσα στον οργανισμό.
5. Αναγνώριση και διαφοροποίηση των ανθρώπων.

1. Δημιουργία κουλτούρας ταλέντων: Η αποτελεσματική διαχείριση και διατήρηση ταλέντων απαιτεί την αλλαγή του τρόπου σκέψης ενός οργανισμού ώστε να ενστερνιστεί με πάθος τη σημασία των ταλαντούχων εργαζομένων και να πειστεί ότι τα ταλέντα μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό να πετύχει τους στόχους του. Όπως έδειξε πανευρωπαϊκή έρευνα, στις περισσότερες εταιρείες η προσέλκυση και η διατήρηση ταλαντούχων στελεχών γίνεται ασυντόνιστα και χωρίς αναφορά στην επιχειρηματική στρατηγική. Με τη γλώσσα των αριθμών, μόνο ένα 25% των εταιρειών του δείγματος ανέφεραν τη χρήση προνοητικού σχεδιασμού του εργατικού δυναμικού, λιγότερο από 15% εφαρμόζουν κάποιο πρόγραμμα διαφοροποίησης των εργαζόμενων ώστε να διαχειριστούν αποτελεσματικά τους ταλαντούχους και λιγότερο ταλαντούχους. Στην Ελλάδα μόνο μερικές πολυεθνικές εταιρείες κάνουν

συντονισμένες ενέργειες διαχείρισης ταλέντων, με προγράμματα που προέρχονται απ' τη μητρική εταιρεία, καθώς και ορισμένες ελληνικές πολυεθνικές εταιρείες, κυρίως του τραπεζικού κλάδου.

2. Πρόταση αξίας για τους εργαζομένους: Αρκετές επιχειρήσεις διατυπώνουν μια πρόταση αξίας για τους πελάτες τους, δηλαδή έναν ξεκάθαρο λόγο να τους επιλέξουν έναντι του ανταγωνισμού. Αντίθετα, ελάχιστες ασχολούνται με τη διερεύνηση και τη διατύπωση των λόγων για τους οποίους θα τους επιλέξουν οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι. Μια πρόταση αξίας για τους εργαζομένους είναι το άθροισμα όλων όσων βιώνει ένα άτομο όταν εργάζεται μέσα σ' έναν οργανισμό, απ' τη φύση της εργασίας του, τους συνεργάτες του, τον τρόπο άσκησης ηγεσίας κ.ά. Με άλλα λόγια είναι η απάντηση στο ερώτημα «γιατί ένας ταλαντούχος εργαζόμενος να διαλέξει να εργαστεί εδώ». Για να δημιουργηθεί μια πρόταση αξίας για τους εργαζομένους ικανή να προσελκύσει ταλέντα, είναι σημαντικό να γνωρίζεις τι αναζητούν.

Τα πιο σημαντικά στοιχεία με ποσοστά που κάνουν τα ταλαντούχα μεσαία και ανώτερα στελέχη να επιλέγουν μια εταιρεία για να εργαστούν και να παραμείνουν σ' αυτήν είναι:

- Ενδιαφέρουσα και προκλητική εργασία(59%).
- Δυνατότητα εξισορρόπησης εργασιακής και προσωπικής ζωής(51%).
- Ικανή διοίκηση(48%).
- Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων(41%).
- Ανάληψη πρωτοβουλιών(40%).
- Ταίριασμα με τις αξίες και την κουλτούρα της επιχείρησης(39%).
- Αναγνώριση και επιβράβευση για την ατομική συνεισφορά(39%).
- Ευκαιρίες εξέλιξης της καριέρας(37%).

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, για τους ταλαντούχους εργαζομένους δεν είναι μόνο το χρήμα που έχει σημασία. Όμως όπως θα συμπλήρωναν οι ίδιοι, «δεν θα ήθελαν να βλέπουν άλλους να πλουτίζουν από την δημιουργικότητα ή την ενεργητικότητα τους». Εάν λοιπόν οι επιχειρήσεις θέλουν να δημιουργήσουν μια ελκυστική πρόταση αξίας για τους εργαζομένους, θα πρέπει να είναι έτοιμες να αλλάξουν πολλά δομικά χαρακτηριστικά τους, όπως την κουλτούρα και τις αξίες τους, τον τρόπο διοίκησης, τον τρόπο επιβράβευσης κ.λπ.

3. Αναδόμηση της στρατηγικής των προσλήψεων: Η στρατηγική των προσλήψεων για τους περισσότερους οργανισμούς έχει τη μορφή της αναζήτησης του καλύτερου μεταξύ των υποψηφίων. Στον πόλεμο των ταλέντων όμως αυτό δεν αρκεί. Η αναζήτηση ταλαντούχων στελεχών πρέπει να αποτελεί συνεχή προσπάθεια που γίνεται με τρόπο δυναμικό κάθε στιγμή και όχι μόνο όταν υπάρχουν κενές θέσεις εργασίας. Μάλιστα αρκετές εταιρείες δρουν προδραστικά στην προσέλκυση ταλέντων, επιλέγοντας περιόδους οικονομικής ύφεσης, ώστε να έχουν μικρότερο ανταγωνισμό από άλλες επιχειρήσεις. Δημιουργικοί τρόποι προσέλκυσης θα πρέπει να αναζητούνται ώστε να βρίσκονται ταλέντα ακόμη και σε χώρους εκτός της αγοράς εργασίας.

4. Ανάπτυξη ταλέντων μέσα στον οργανισμό: Εκτός από την προσέλκυση και την πρόσληψη, η ανάπτυξη ταλαντούχων στελεχών θεωρείται εξίσου σημαντική, επειδή συνεισφέρει τόσο στη διατήρηση των ικανών, όσο και στην προσέλκυση νέων ταλαντούχων εργαζόμενων. Φαίνεται όμως ότι λίγες επιχειρήσεις ανταποκρίνονται ικανοποιητικά στην ανάγκη των ταλαντούχων στελεχών για ανάπτυξη.

Η ανάπτυξη θα πρέπει να αποτελεί αρμοδιότητα κάθε μάνατζερ και να μην περιορίζεται στην κλασική εκπαίδευση, αλλά να παίρνει κι άλλες μορφές, όπως ανάθεση προκλητικών και δύσκολων έργων, συχνές αλλαγές ρόλου, το ξεκίνημα ενός έργου από το μηδέν, ο χειρισμός προβληματικών καταστάσεων κ.ά. Όλες αυτές οι αναπτυξιακές εμπειρίες έχουν στόχο να διευρύνουν τα όρια του εργαζομένου βοηθώντας τον να βγάλει το λανθάνον δυναμικό του. Ταυτόχρονα βέβαια θα πρέπει να παρέχεται και η ανάλογη υποστήριξη μέσω της καθοδήγησης και της ανατροφοδότησης.

5. Αναγνώριση και διαφοροποίηση των ανθρώπων: Η διαχείριση των ταλέντων προαπαιτεί την αναγνώριση τους. Πολλές εταιρείες δεν γνωρίζουν με ακρίβεια ποιοι είναι οι καλύτεροι, οι μέτριοι και οι λιγότερο ικανοί εργαζόμενοι, οπότε όλες οι ενέργειες ανάπτυξης και προαγωγής δεν μπορούν να έχουν ικανοποιητικά αποτελέσματα. Πολλοί μάνατζερ επίσης διστάζουν να διαφοροποιήσουν τους εργαζόμενους σε κατηγορίες, καθώς θεωρούν ότι έτσι καταπατούνται οι αρχές της ίσης μεταχείρισης. Βέβαια η πραγματικότητα δείχνει ότι δεν αποδίδουν όλοι οι εργαζόμενοι το ίδιο και η συμβολή του καθενός στην επίτευξη των στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης δεν είναι ισάξια. Η μη αναγνώριση της συνεισφοράς

κοστίζει συναισθηματικά στα ταλαντούχα στελέχη και είναι ένας από τους λόγους αποχώρησης τους από μια επιχείρηση. Αντίθετα, στελέχη που αισθάνονται ότι αναγνωρίζονται δηλώνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση και μικρότερη διάθεση να αποχωρήσουν.

Η διαφοροποίηση και η αναγνώριση προϋποθέτουν αλλαγή νοητικού παραδείγματος και τόλμης να ξεφύγει ένας οργανισμός από την καθιερωμένη αντίληψη και να περάσει σε νέους τρόπους δράσης. Κάποιοι τονίζουν τους κινδύνους που κρύβει ο υπέρμετρος προσανατολισμός σε ταλαντούχα στελέχη, καθώς πρώτον κοστίζουν ακριβά στην επιχείρηση, δεύτερον πάσχουν συχνά από αλαζονεία και εγωισμό και τρίτον, όταν δίνεται υπερβολική έμφαση στους λίγους δημιουργείται ανταγωνιστικό κλίμα και καταστρέφεται η ομαδικότητα και η συνεργασία εντός του οργανισμού. Η μετατόπιση του ενδιαφέροντος από τα άτομα-ταλέντα στην επιχείρηση-ταλέντο, η οποία καλλιεργεί ένα οργανωσιακό κλίμα που βοηθά ακόμα και συνηθισμένα άτομα να παράγουν ασυνήθιστα αποτελέσματα.

4.3 Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού

Αφού πραγματοποιηθεί η διαδικασία της προσέλκυσης και συγκεντρωθεί ο απαραίτητος αριθμός υποψηφίων, ακολουθεί η επιλογή, μέσω της οποίας προσδιορίζεται και η συνολική ποιότητα των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης.

Η επιλογή υποψηφίων είναι μια διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης υποψηφίων για την επιλογή των πλέον κατάλληλων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Επιλογή λοιπόν, είναι η διαδικασία με την οποία διαλέγει η επιχείρηση από έναν κατάλογο υποψηφίων το πρόσωπο ή τα πρόσωπα που ανταποκρίθηκαν καλύτερα στα κριτήρια επιλογής για τη συγκεκριμένη θέση, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες του περιβάλλοντος. Η καταλληλότητα των υποψηφίων κρίνεται με βάση τα οριζόντια προσόντα στη προδιαγραφή της θέσης εργασίας. Ανάμεσα στα διαθέσιμα προσόντα των υποψηφίων και αυτών των απαιτήσεων εργασίας θα πρέπει να βρεθεί ο συνδετικός κρίκος ο οποίος θα καταφέρει να ενώσει αυτούς τους δύο παράγοντες. Όσο μεγαλύτερη είναι η σχέση των δύο παραγόντων, τόσο αποδεκτή και αποδοτική θα είναι η συνεργασία. Έχοντας ολοκληρώσει την καταγραφή των αναγκών και έχοντας προσελκύσει τους διάφορους υποψήφιους για τις θέσεις που θέλει να καλύψει, η

επιχείρηση καλείται να επιλέξει τους πλέον κατάλληλους από πλευράς γνώσεων,ικανοτήτων και ατομικών χαρακτηριστικών,οι οποίοι να θέλουν να παραμείνουν και να αποδώσουν στην επιχείρηση,παρέχοντάς τους αμοιβές που κυμαίνονται στα πλαίσια των δυνατοτήτων της και όσων ισχύουν στην αγορά.

Η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που μπορεί να έχουν οι λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων.Όταν οι υποψήφιοι καλούνται για επιλογή ,η επιχείρηση βρίσκεται σε μια θέση κατά την οποία οι ίδιοι οι υποψήφιοι την αξιολογούν σε όλα τα στάδια της επιλογής.Για αυτό η επιλογή θα πρέπει να γίνεται προσεκτικά και με σεβασμό στον υποψήφιο.Πέρα από το γεγονός ότι οι υποψήφιοι τίμησαν την επιχείρηση με την υποψηφιότητα τους θα πρέπει να αντιμετωπισθούν ως δυνητικοί πελάτες και ως φορείς σχολίων για τη σοβαρότητα και την εικόνα της.

Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν σημαντικά κόστη που συνδέονται με την επιλογή και πρόσληψη του καταλληλότερου εργαζόμενου για την θέση,μακροχρόνια τα κόστη που μπορεί να εξοικονομηθούν κάνοντας τον καταλληλότερο διορισμό είναι σημαντικά και μπορεί να υπερέχουν από το αρχικό κόστος που συνδέεται με την εύρεση του καταλλήλου εργαζόμενου.Αντίθετα στην περίπτωση μιας αποτυχημένης πρόσληψης το κόστος είναι ιδιαίτερα σημαντικό δεδομένου ότι η διαπίστωσή της γίνεται μετά από ένα διάστημα,συνήθως μετά από αρκετούς μήνες.Η επιλογή ακατάλληλου ατόμου ενδέχεται να δημιουργήσει τριβές ανάμεσα στο προσωπικό ακατάλληλου ατόμου ενδέχεται να δημιουργήσει τριβές ανάμεσα στο προσωπικό,καθώς οι άλλοι εργαζόμενοι αντιδρούν όταν προκύπτει ανάγκη να αντισταθμιστούν εκείνοι την καθυστέρηση που προκαλούν οι ανίκανοι συνάδελφοι τους.Οι ανεπιτυχείς προσλήψεις ενδέχεται ακόμα και να οδηγήσουν άλλους,καλύτερους υπαλλήλους να αναζητήσουν εργασία κάπου αλλού.Και βέβαια,όλες αυτές οι επιπτώσεις έχουν και οικονομικό αντίκτυπο.

4.3.1 Σκοπός & Προϋποθέσεις Αποτελεσματικής Επιλογής

Υποστηρίζεται ότι η επιλογή τόσο του ανθρώπινου δυναμικού που θα στελεχώσει μια οργάνωση όσο και αυτού που θα προωθηθεί στις ανώτερες διευθυντικές θέσεις,αποτελεί πλέον τον κύριο άξονα γύρω από τον οποίο περιστρέφονται όλες οι άλλες λειτουργίες που αφορούν τη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα.Αυτό γιατί,στο δυναμικό περιβάλλον που λειτουργούν πλέον οι επιχειρήσεις ο χρόνος μέσα

στον οποίο ένας εργαζόμενος πρέπει να προσαρμοσθεί και να αποδώσει, διαρκώς περιορίζεται. Οι εξωτερικές προκλήσεις και η αβεβαιότητα αντιμετωπίζονται από έναν οργανισμό με τη συλλογή πληροφοριών, τις οποίες θα πρέπει να τις χρησιμοποιήσει με ευελιξία και αποτελεσματικότητα, ώστε να ελαχιστοποιήσει τις αρνητικές συνέπειες στην διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Οι υπάλληλοι από την πλευρά τους θα πρέπει να εφοδιαστούν με τα απαραίτητα προσόντα ώστε να μπορέσουν και αυτοί να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις των εξελίξεων.

Η επιλογή σχετίζεται άμεσα και με την οργανωσιακή κουλτούρα μιας οργάνωσης. Δεδομένου ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί το σύνολο των αξιών και των «πιστεύω» που κυριαρχούν σε μια οργάνωση είναι επόμενο μια επιχείρηση π.χ. να επιζητεί να προσλάβει άτομα τα οποία εμφορούνται από τις ίδιες αξίες. Από την άλλη πλευρά ένας εργαζόμενος που επιλέγει να εργασθεί σε μια επιχείρηση στην οποία κυριαρχούν αξίες ίδιες με τις δικές του, είναι πολύ πιθανό να εξελιχθεί σε ένα ικανοποιημένο και αποδοτικό στέλεχος.

Ένας άλλος παράγοντας με τον οποίο σχετίζεται άμεσα η επιλογή είναι ο βαθμός προσαρμογής μεταξύ του ατόμου και της εργασίας που αυτό θα εκτελέσει. Έργο της διοίκησης είναι να μπορέσει να διακρίνει και να επιλέξει τα άτομα εκείνα τα οποία διαθέτουν τις ικανότητες για την καλύτερη προσαρμογή στο έργο που θα εκτελέσουν. Κάτι τέτοιο δεν είναι καθόλου εύκολο, γιατί η διοίκηση καλείται να κάνει μια πρόβλεψη για το μέλλον (ποια θα είναι η πιθανή συμπεριφορά του ατόμου) με βάση την ανάλυση ενός δεύτερου προσώπου (του αρμόδιου για την επιλογή), το οποίο πάλι βασίστηκε σε ενδείξεις που διαθέτει σήμερα (βιογραφικά, προϋπηρεσία, βαθμοί σε δοκιμασίες, προσωπικές εντυπώσεις από συνέντευξη με τον ενδιαφερόμενο κ.λπ.) και που είναι κάπως δύσκολο να διερευνηθούν και αρκετά εύκολο να μεταβληθούν στο μέλλον.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχημένη επιλογή είναι η καλή προετοιμασία των υπευθύνων πρόσληψης, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε οι υπεύθυνοι του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, είτε τα στελέχη γραμμής, μόνοι τους ή σε συνεργασία μεταξύ τους, και για θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης, κάποιος σύμβουλος επιχειρήσεων.

Συγκεκριμένα οι προϋποθέσεις αποτελεσματικής επιλογής περιλαμβάνουν:

- Ύπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας

- Γνώση της φύσης της κενής θέσης εργασίας και των προβλημάτων της.Εδώ βοηθάει η ανάλυση θέσης που πρέπει να έχει προηγηθεί.
- Καθορισμός των κριτηρίων για σωστή απόδοση στην κάθε θέση.Εδώ βοηθούν εκτός από την περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσης και η μελέτη της απόδοσης των προηγούμενων κατόχων της θέσης.
- Γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και της σημασίας τους.Η μεγάλη ποικιλία των μεθόδων απαιτεί και καλή γνώση της χρησιμότητάς τους σε κάθε περίπτωση.
- Κατανόηση των θεμάτων της αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής.
- Εκπαίδευση των υπευθύνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων.
- Σύστημα ανατροφοδότησης για μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην επιλογή ανθρώπινου δυναμικού.

Το έργο της επιλογής,που όπως είδαμε είναι καθοριστικό για τη λειτουργικότητα της επιχείρησης,πρέπει να εκτελείται από ειδικευμένα στελέχη και πάντα με πολλή προσοχή,γιατί είναι πολύ εύκολο να οδηγήσει σε εσφαλμένα και επιζήμια για μια επιχείρηση συμπεράσματα.Τα κριτήρια με βάση τα οποία γίνεται η επιλογή των υποψηφίων επιγραμματικά είναι η εκπαίδευση,προηγούμενη εμπειρία,τα φυσικά χαρακτηριστικά και η προσωπικότητα των υποψηφίων.

4.3.2 Διαδικασία Επιλογής

Ως διαδικασία επιλογής υποψηφίων ορίζεται ένα σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών,που αφορούν την συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών,για κάθε έναν από τους υποψηφίους ώστε να ληφθεί η απόφαση επιλογής.Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης,τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και το σύνολο των υποψηφίων ο χρόνος ολοκλήρωσης της όλης διαδικασίας μέχρι μερικούς μήνες.Τα συνήθη βήματα-ενέργειες μιας τυπικής διαδικασίας επιλογής είναι:

- ✓ Προκαταρκτική συνέντευξη
- ✓ Αίτηση απασχόλησης
- ✓ Δοκιμασίες(tests)
- ✓ Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου

- ✓ Ιατρικές εξετάσεις
- ✓ Τελική απόφαση επιλογής-προσφορά θέσης εργασίας

Σε καθένα από αυτά τα βήματα είναι δυνατόν ο υποψήφιος να απορριφθεί. Οι πληροφορίες που συλλέγονται σε κάθε στάδιο, αποτελούν τη βάση για το επόμενο βήμα. Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε στάδιο λαμβάνεται απόφαση αν κάποιος υποψήφιος θα συνεχίσει τη διαδικασία ή θα αποκλεισθεί. Η απόφαση για τον αποκλεισμό ενός υποψηφίου λαμβάνεται με πολλή περίσκεψη και μόνο εφόσον είμαστε βέβαιοι για την αξιοπιστία των στοιχείων μας, γιατί διαφορετικά μπορεί να αποκλεισθεί ένας υποψήφιος που πραγματικά έχει επιθυμητά χαρακτηριστικά για τη συγκεκριμένη θέση. Το βιογραφικό σημείωμα, η αίτηση απασχόλησης και η συνέντευξη χρησιμοποιούνται για την επιλογή υποψηφίων για κάλυψη θέσεων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

Βιογραφικά Σημειώματα.

Το βιογραφικό σημείωμα χρησιμοποιείται στο αρχικό στάδιο της διαδικασίας επιλογής. Η συλλογή και λεπτομερής ανάλυση των βιογραφικών σημειωμάτων των υποψηφίων βοηθά στην προκατακτική αξιολόγηση των υποψηφίων και στην κατάρτιση μιας λίστας στην οποία συμπεριλαμβάνονται όσοι υποψήφιοι θεωρούνται κατάλληλοι για περαιτέρω επαφή.

Προκαταρκτική Συνέντευξη.

Ο υπεύθυνος επιλογής αφού εξετάσει τα βιογραφικά των υποψηφίων καλεί όσους πληρούν τις προϋποθέσεις σε μια πρώτη συνέντευξη για να αξιολογηθούν τα προσόντα και η προσωπικότητά τους.

Αίτηση Απασχόλησης.

Σε όσους υποψήφιους περάσουν επιτυχώς την προκαταρκτική συνέντευξη ζητείται να συμπληρώσουν ένα ειδικό έντυπο αίτησης. Το έντυπο αυτό περιλαμβάνει κατά συστηματικό τρόπο συγκεκριμένες ερωτήσεις που καλύπτουν βασικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας και για τις οποίες η επιχείρηση θέλει πληροφορίες. Η αίτηση σε σχέση με το βιογραφικό αποτελεί πιο αντικειμενική πηγή άντλησης πληροφοριών και συμβάλλει στην ίση μεταχείριση των υποψηφίων αφού όλοι απαντούν τις ίδιες ερωτήσεις.

Δοκιμασίες(ΤΕΣΤ).

Τα «τεστ» αποσκοπούν να διερευνήσουν τις ικανότητες εκείνες του ατόμου οι οποίες δεν είναι δυνατό να φανούν με τις άλλες μεθόδους που είδαμε μέχρι τώρα. Τα «τεστ» που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε στην περίπτωση της επιλογής είναι τα εξής:

(α) Τα «τεστ» επιδόσεως: Είναι η πιο απλή και οφθαλμοφανής δοκιμασία, γιατί μας επιτρέπει να δούμε την ικανότητα του υποψηφίου να εκτελεί την εργασία για την οποία προορίζεται. Τα «τεστ» αυτά χρησιμοποιούνται, όπως είναι ευνόητο, για την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού σε εργασίες σχετικά απλές, στις οποίες προέχουν οι τεχνικές δεξιότητες.

(β) Τα «τεστ» νοημοσύνης: Είναι σχεδιασμένα για να μετρούν τις πνευματικές ικανότητες του υποψηφίου, όπως την μνήμη του, την ταχύτητα σκέψης, την ικανότητα του να ξεχωρίζει τις διάφορες σχέσεις που υπάρχουν σε ένα πολύπλοκο πρόβλημα, τη δημιουργική του φαντασία κ.α.

(γ) Τα ευρετήρια ή κλίμακες ενδιαφερόντων: Η υπόθεση στην οποία βασίστηκαν αυτά τα τεστ είναι ότι οι πιθανότητες ο εργαζόμενος να είναι παραγωγικός και αποδοτικός στην θέση εργασίας του είναι περισσότερες αν ταιριάζουν τα ενδιαφέροντα του υποψηφίου με την δραστηριότητα της θέσης εργασίας. Τα τεστ αυτά αποσκοπούν επομένως στο να διαπιστώσουν τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου. Αποτελούνται από διάφορα ερωτήματα στα οποία το άτομο καλείται να πάρει θέση. Με τον τρόπο αυτό κάνει μια αυτοπεριγραφή, δείχνει δηλαδή τις προτιμήσεις του. Ωστόσο επειδή στα τεστ αυτά χωράει η εξαπάτηση από μέρους του

υποψηφίου φαίνονται περισσότερο χρήσιμα για τον επαγγελματικό προσανατολισμό των ατόμων.

(δ) Τα «τεστ» προσωπικότητας: Οι κλίσεις ενδιαφερόντων που αναφέραμε παραπάνω μελετούν ένα κομμάτι μόνο της προσωπικότητας του υποψηφίου. Υπάρχουν πάρα πολλά «τεστ» τα οποία διερευνούν την προσωπικότητα σαν σύνολο και τα οποία μπορούν να μας δώσουν πολλές ενδείξεις για τη μελλοντική συμπεριφορά του ανθρώπου που εξετάζουμε. Η εξέταση αυτή της προσωπικότητας έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση και ιδιαίτερα για τις ανώτερες διοικητικές θέσεις, όπου απαιτείται μια ιδιαίτερη ικανότητα συνεργασίας και χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα.

(ε) Μια δοκιμασία που χρησιμοποιείται για την επιλογή διοικητικών στελεχών (προϊσταμένων) στη κατώτερη βαθμίδα, αλλά και που πολλές επιχειρήσεις το χρησιμοποιούν και στην επιλογή διοικητικών στελεχών μέσης και ανώτερης βαθμίδας είναι η εξέταση πειραματικών καταστάσεων. Η δοκιμασία αποσκοπεί στο να ελέγξει πως θα αντιδράσει σε τυπικές διοικητικές καταστάσεις το συγκεκριμένο διευθυντικό στέλεχος.

Συνέντευξη Επιλογής.

Η συνέντευξη επιλογής αποτελεί το πιο διαδεδομένο εργαλείο για την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού. Η συνέντευξη επιλογής είναι μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία μεταξύ του υποψηφίου και του υπεύθυνου επιλογής, με σκοπό να εκτιμηθούν οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι δεξιότητες και η προσωπικότητα του υποψηφίου για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Βασισμένοι στην θέση που πρέπει να συμπληρωθεί και στα προσόντα που απαιτούνται, είναι απαραίτητο να μελετηθούν οι ικανότητες του υποψηφίου σε σχέση με εκείνες τις ικανότητες που μπορούν να αποκτηθούν εύκολα μέσω εκπαίδευσης και αυτών που δεν μπορούν. Αν ένας υποψήφιος προσληφθεί και ωστόσο απαιτείται εκτεταμένη εκπαίδευση, πολύ πιο πέρα από αυτήν που είχε αρχικά θεωρηθεί, τότε μιλάμε για λάθος απόφαση. Σκόπός της συνέντευξης είναι να διαπιστώσει ο αξιολογητής σε ποιο βαθμό ο υποψήφιος ταιριάζει με το προφίλ του ιδανικού ατόμου για τη θέση και την επιχείρηση, το οποίο έχει με σαφήνεια προκαθοριστεί.

Επιβεβαίωση Πληροφοριών Που Αφορούν το Παρελθόν του Υποψηφίου.

Για όσους υποψήφιους μετά την συνέντευξη εκτιμάται ότι είναι κατάλληλοι για να τους προσφερθεί η θέση είναι σκόπιμο να γίνεται μια επιβεβαίωση των πληροφοριών που δίνουν αυτοί στο βιογραφικό τους ή κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Οι πληροφορίες και τα στοιχεία που έχει ηθικό και νομικό δικαίωμα να ζητήσει η επιχείρηση θα πρέπει να σχετίζονται αποκλειστικά με τα όσα αναφέρει ο υποψήφιος στο βιογραφικό του και στην αίτηση για την θέση εργασίας.

Ιατρικές Εξετάσεις.

Για ορισμένες θέσεις εργασίας απαιτείται ο φορέας της θέσης να μην έχει κάποια προβλήματα υγείας, να μην είναι φορέας μεταδοτικών νόσων, να έχει συγκεκριμένα φυσικά χαρακτηριστικά κ.α. Θα πρέπει λοιπόν η επιχείρηση να ζητήσει από τον υποψήφιο σχετικές ιατρικές βεβαιώσεις ή η ίδια να πληρώσει για τις συγκεκριμένες εξετάσεις. Οι ιατρικές εξετάσεις πραγματοποιούνται πριν την πρόσληψη του υποψηφίου και μετά την προσφορά της θέσης εργασίας. Ο έλεγχος γίνεται τη δεδομένη χρονική στιγμή για να αποφευχθεί ο κίνδυνος να κατηγορηθεί η επιχείρηση ότι χρησιμοποιεί τις ιατρικές εξετάσεις για να αποκλείσει κάποιους.

Τελική Απόφαση Επιλογής.

Υπάρχουν δύο τρόποι για να λάβουν τα στελέχη την τελική απόφαση επιλογής. Ο ένας είναι υποκειμενικός και βασίζεται στην προσωπική κρίση/εκτίμηση. Ο όρος προσωπική κρίση αναφέρεται στα δεδομένα που συλλέγονται ή συνδυάζονται χρησιμοποιώντας την ανθρώπινη κρίση. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν οι αποφάσεις επιλογής που βασίζονται σε δεδομένα που συνδυάζονται και δημιουργούν μια συνολική εντύπωση για τον υποψήφιο. Ο άλλος τρόπος είναι πιο αντικειμενικός και βασίζεται σε αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν τα δεδομένα που είναι περισσότερο αντικειμενικά, όπως οι βαθμοί των τεστ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Εισαγωγή

Παραδοσιακά οι επιχειρήσεις, πιστεύοντας ότι η παρακίνηση έχει σημαντική επίδραση στη δράση και στη συμπεριφορά των εργαζόμενων, αναζητούσαν διάφορους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσαν να τους παρακινήσουν. Γεγονός όμως είναι ότι η παρακίνηση δεν είναι ένα απλό θέμα το οποίο μπορεί να αντιμετωπιστεί με ευκολία από μία σειρά μέτρων. Αντιθέτως είναι ένα δύσκολο αντικείμενο το οποίο αγγίζει πολλούς τομείς εξαιτίας της ιδιαιτερότητας του κάθε εργαζόμενου. Κάθε εργαζόμενος είναι μία διαφορετική οντότητα η οποία αντιδρά διαφορετικά και για το λόγο αυτό μπορεί να δώσει διαφορετικά αποτελέσματα, εξαρτώμενα από το βαθμό παρακίνησης, εκτελώντας την εργασία του ενώ, είναι πολύ σημαντικό για τα στελέχη να κατανοήσουν ότι διαφορετικοί παράγοντες παρακινούν διαφορετικούς ανθρώπους. Οι παράγοντες αυτοί είναι γνωστοί ως «παράγοντες παρακίνησης».

Από την εποχή που ο Maslow (1954) διατύπωσε τη θεωρία της Παρακίνησης μέχρι σήμερα έχουν γραφεί χιλιάδες σελίδες από επιστήμονες οι οποίοι έχουν ασχοληθεί με την παρακίνηση του ανθρώπου στον εργασιακό χώρο. Ψυχολόγοι, άνθρωποι των επιχειρήσεων και αναλυτές της ανθρώπινης συμπεριφοράς έχουν ερευνήσει με σκοπό να κατανοήσουν τι είναι αυτό το οποίο κάνει τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται με τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται. Παρόλα αυτά είναι δύσκολο να δώσει κάποιος ένα συγκεκριμένο ορισμό για την Παρακίνηση. Πολλοί θεωρούν ότι είναι η εσωτερική δύναμη η οποία καθοδηγεί τη συμπεριφορά των εργαζόμενων [Erven & Milligan (2000)]. Ο Kreitner (1995) θεωρεί ότι είναι μία διαδικασία η οποία δίνει σκοπό στη συμπεριφορά, ο Higgins (1994) πιστεύει ότι είναι μία εσωτερική δύναμη η οποία ικανοποιεί τις ανάγκες, ενώ ο Jones (1994) έχει περιγράψει την παρακίνηση ως μία διαδικασία η οποία αρχίζει, ενεργοποιείται, κατευθύνεται και σταματάει ενώ συγχρόνως ελέγχεται η αντίδραση του ατόμου ενώ συμβαίνουν όλα αυτά. Ως παρακίνηση μπορεί να θεωρηθεί, κατά τους Maehr και Braskamp (1986) μια διαδικασία με την οποία οι άνθρωποι παίρνουν ορισμένους διαθέσιμους πόρους, όπως χρόνο, ταλέντο και ενέργεια και τους διαθέτουν όπως αυτοί θέλουν. Ο Morris (1968)

διατύπωσε την άποψη ότι η παρακίνηση είναι μία συνεχώς μεταβαλλόμενη μεταβλητή η οποία περιλαμβάνει έναν άπειρο αριθμό μεγεθών και μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε έναν άπειρο αριθμό κατευθύνσεων. Αυτό ακριβώς κάνει την ορθή αξιολόγηση της παρακίνησης πολύ δύσκολο να ολοκληρωθεί.

Οι θεωρίες της παρακίνησης και συγκεκριμένα αυτές που αφορούν την παρακίνηση για εργασία έχουν συμβάλει πολύ στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Αυτές οι θεωρίες μπορούν να διακριθούν σε δύο ξεχωριστές κατηγορίες: Τις θεωρίες που αφορούν τη φύση της υποκίνησης και τις θεωρίες που αφορούν τη διαδικασία αυτής [Campbell and Pritchard (1976)]. Η πρώτη κατηγορία αναζητά τις ανθρώπινες ανάγκες και τα κίνητρα όπως για παράδειγμα τις βασικές ανάγκες, τις ανάγκες για ύπαρξη, εξέλιξη, τους παράγοντες υγιεινής. Επίσης εξετάζει το πώς οι άνθρωποι προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν και τι πραγματικά υποκινεί τους εργαζόμενους στην εργασία. Μερικοί από τους μελετητές που έχουν αναπτύξει θεωρίες αυτής της κατηγορίας είναι οι A. Maslow (Ιεράρχηση των αναγκών), C. Alderfer (Θεωρία ανθρώπινων αναγκών), F. Herzberg (Θεωρία δύο παραγόντων), D. McClelland (Θεωρία κινήτρου επίτευξης). Οι θεωρίες που αφορούν τη διαδικασία παρακίνησης ασχολούνται με τις μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν την ανθρώπινη παρακίνηση και ειδικότερα την παρακίνηση στην εργασία. Επίσης ασχολούνται με το πώς οι μεταβλητές αυτές συσχετίζονται μεταξύ τους. Αυτές οι θεωρίες δίνουν έμφαση σε δύο καθοριστικούς παράγοντες επιλογής: την προσδοκία των ατόμων και την υποκειμενική αξιολόγηση του ατόμου με βάση τις συνέπειες από τις μεταβλητές που επηρεάζουν την παρακίνηση. Οι V. Vroom (Θεωρία της προσδοκίας), J. Adams (Θεωρία της ισότητας), L. Porter και E. Lawler (Θεωρία της παρακίνησης) και E. Locke (Θεωρία του καθορισμού στόχων) είναι ορισμένοι από τους επιστήμονες που ανέπτυξαν τέτοιες θεωρίες. [Campbell and Pritchard (1976), Kanfer (1990), (1992)]. Ενώ όμως τις δεκαετίες του 60 και του 70 υπήρξε μία έξαρση στη μελέτη και ανάπτυξη θεωριών γύρω από την παρακίνηση τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία μείωση του ενδιαφέροντος των επιστημόνων για το θέμα αυτό. Ενώ άλλοι τομείς συνεχίζουν να αναπτύσσονται (π.χ ηγεσία, λήψη αποφάσεων, διαπραγματεύσεις, δυναμική ομάδας και ομάδες, σχέδιο οργάνωσης), η θεωρία της παρακίνησης παραμένει στατική [Steers (2002)]. Παρατηρώντας αυτό το γεγονός εύκολα κάποιος θα κατέληγε στο συμπέρασμα ότι είτε έχουμε χάσει το ενδιαφέρον μας γι' αυτό το θέμα (ίσως επειδή δεν είναι πλέον ένα ζήτημα που πιέζει τις

επιχειρήσεις) είτε ότι λύσαμε το πρόβλημα. Κανένα από αυτά τα συμπεράσματα δεν φαίνεται πολύ λογικό. Αντίθετα, στη νέα οικονομία, ένα παρακινημένο εργατικό δυναμικό αναφέρεται συχνά ως σφραγίδα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κατά τη διάρκεια της προηγούμενης δεκαετίας οι εργασιακές συνθήκες έχουν αλλάξει εντυπωσιακά, ίσως περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη δεκαετία αυτού του αιώνα. Οι αλλαγές αυτές έχουν μια βαθιά επιρροή στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις προσπαθούν να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους [Steers, (2002)]. Αξιόλογες πρόσφατες προσπάθειες εξέλιξης στη θεωρία της παρακίνησης αποτελούν η θεωρία αυτορύθμισης (self-regulation) η οποία αναπτύχθηκε από τον Kuhl (1992) και το μοντέλο Rubicon το οποίο αναπτύχθηκε από τους Heckhausen και Gollwitzer [Gollwitzer (1990)].

5.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow

Σύμφωνα με το Maslow, τον «πατέρα» αυτής της θεωρίας, υπάρχουν πέντε γενικές κατηγορίες ανθρώπινων αναγκών, δομημένες με μια ιεραρχική δομή. Η έννοια αυτής της ιεράρχησης είναι ότι ο άνθρωπος, ξεκινώντας από τις βασικές ανάγκες, προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες του με κάποια συγκεκριμένη σειρά. Ο άνθρωπος λοιπόν υποκινείται από την προσπάθεια να καλύψει αυτές τις ανάγκες, πάντα όμως με βάση το σύστημα ιεραρχίας που παρουσιάζουμε παρακάτω.

Μια κατηγορία αναγκών μπορεί να λειτουργήσει σαν κίνητρο μόνο όταν δεν έχει καλυφθεί και όταν έχει ήδη καλυφθεί η προηγούμενη κατηγορία σύμφωνα με την ιεραρχία.



Σχήμα 5.1.: Η πυραμίδα των Ανθρώπινων Αναγκών του Maslow

Επεξήγηση Σχήματος 5.1:³

Φυσιολογικές ανάγκες: είναι οι βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου. Περιλαμβάνει τις ανάγκες για τροφή, νερό, στέγη, ένδυση, σεξ.

Ανάγκες ασφάλειας: οι ανάγκες για προστασία, σταθερότητα, ελευθερία από το φόβο ή από απειλές.

Κοινωνικές ανάγκες: οι ανάγκες για φιλία, στοργή, αποδοχή, αλληλενέργεια με τους άλλους ανθρώπους.

Ανάγκες εκτίμησης: η ανάγκη για προσωπικά αισθήματα εκπλήρωσης και αυτοεκτίμησης, η ανάγκη αναγνώρισης και σεβασμού από τους άλλους.

Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης: περιλαμβάνουν τα αισθήματα αυτοϊκανοποίησης, της ανάγκης για επιτυχία, να γίνει κάποιος το καλύτερο δυνατό που επιθυμεί ή έχει ονειρευτεί για τον εαυτό του.

Αυτές οι ανάγκες μπορούν να υποκινήσουν έναν άνθρωπο μόνον όταν η προσπάθεια κάλυψής τους ακολουθεί τη συγκεκριμένη σειρά. Δηλαδή δεν μπορεί η ανάγκη για

³ <http://chouvi.blogspot.com/2005/07/motivation.html>

αυτοπραγμάτωση να λειτουργήσει σαν κίνητρο σε έναν εργαζόμενο χωρίς μόνιμη δουλειά ή χωρίς ασφάλιση.

Τέλος, όταν έχει ικανοποιηθεί τουλάχιστον σε μεγάλο βαθμό μια κατηγορία αναγκών, σταματά να λειτουργεί ως κίνητρο, αφού η προσπάθεια πλέον εστιάζεται στην κάλυψη της επόμενης κατηγορίας.

Οι απόψεις του Maslow, αν τις δεχτούμε όπως τις περιγράψαμε παραπάνω, έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην προσπάθεια ενεργοποίησης των δυνατοτήτων των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Όσο παραμένουν ανικανοποίητες οι ανάγκες που βρίσκονται χαμηλά στην ιεραρχία, μια προσπάθεια κάλυψης των ανώτερων αναγκών τους (π.χ. τόνωση του αισθήματος αυτοεκτίμησης) δε θα συμβάλει θετικά στην υποκίνηση τους προκειμένου να εργαστούν πιο παραγωγικά. Όταν όμως οι βασικές ανάγκες έχουν ήδη καλυφθεί, είναι άωφελο, σύμφωνα με τον Maslow, να συνεχίζει κάποιος (ο μάνατζερ στην προκειμένη περίπτωση) την προσπάθεια ικανοποίησης του.

5.2 Η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg

Σε αντίθεση με την θεωρία του Maslow, η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg (1966), είναι βασισμένη σε αποτελέσματα έρευνας που διεξήχθησαν στους χώρους εργασίας, με αποκλειστικό στόχο την ανάλυση των παραγόντων που υποκινούν τους εργαζόμενους στην εργασία τους. Όμως, παρά τον αρχικό διαφορετικό προσανατολισμό, τα αποτελέσματα της έρευνας του Herzberg δεν διαφέρουν σημαντικά από αυτά του Maslow.

Ο Herzberg οδηγήθηκε στο συμπέρασμα ότι, ενώ η απουσία ορισμένων συνθηκών ήταν αιτία δυσαρέσκειας, η παρουσία τους δε σημαίνει την υποκίνηση των εργαζομένων. Αυτό το γεγονός οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ορισμένοι παράγοντες, οι οποίοι παραδοσιακά προσφέρονται σαν κίνητρο για τους εργαζόμενους, λειτουργούσαν απλώς σαν παράγοντες εξάλειψης πιθανών αντικινήτρων. Δηλαδή δεν υποκινούσαν ουσιαστικά τους εργαζόμενους. Αυτά τα πιθανά αντικίνητρα ο Herzberg τα ονόμασε παράγοντες υγιεινής ή παράγοντες συντήρησης.

Υπάρχουν όμως και άλλοι παράγοντες οι οποίοι υποκινούν θετικά και έχουν αποτελέσματα την ικανοποίηση των εργαζομένων. Αυτοί οι παράγοντες, σύμφωνα με τον Herzberg είναι τα κίνητρα ή παράγοντες υποκίνησης.

Αυτό που παρατηρούμε από τη μελέτη κινήτρων και αντικινήτρων είναι ότι τα κίνητρα σχετίζονται με το αντικείμενο της, ενώ τα αντικίνητρα συνδέονται με το περιβάλλον εργασίας.

Πίνακας 5.2 Κίνητρα και Αντικίνητρα στη θεωρία του Herzberg

ΚΙΝΗΤΡΑ	ΑΝΤΙΚΙΝΗΤΡΑ
Επίτευξη κάποιου στόχου	Η διοίκηση & η πολιτική του οργανισμού
Αναγνώριση (της προσπάθειας)	Η επίβλεψη
Εξέλιξη (στην εργασία)	Οι συνθήκες εργασίας
Το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας	Οι διαπροσωπικές σχέσεις στον οργανισμό
Υπευθυνότητα	Ο μισθός-η αμοιβή
Δυνατότητα (προσωπικής) ανάπτυξης	Το κύρος
	Η προσωπική ζωή
	Η ασφάλεια εργασίας

Έτσι οι μάνατζερ,οι οποίοι επικεντρώνουν την προσπάθεια υποκίνησης των εργαζομένων στους εξωτερικούς παράγοντες και στο περιβάλλον,θα έχουν ορισμένα αποτελέσματα.Οι απόψεις του Herzberg μας παραπέμπουν στον εμπλουτισμό της εργασίας.Ο εμπλουτισμός έχει τη δυνατότητα να υποκινήσει τους εργαζόμενους, επειδή μπορεί να παρέχει κίνητρα όπως μεγαλύτερη υπευθυνότητα και δυνατότητα αναγνώρισης.

5.3 Η θεωρία της κάλυψης επίκτητων αναγκών του Mc Clelland

Η θεωρία του Mc Clelland (1950),συνέβαλε στην κατανόηση των επίκτητων ανθρώπινων αναγκών για επίτευξη στόχων,δημιουργία δεσμών και εξουσίας.

Σύμφωνα με τον Mc Clelland (1953) κάθε εργαζόμενος έχει την επιθυμία να καλύψει και τις τρεις ανάγκες. Η διαφορά μεταξύ των εργαζομένων έγκειται στο βαθμό που η

κάθε ανάγκη υποκινεί τον κάθε ένα από αυτούς και ο αποτελεσματικός μάνατζερ πρέπει να διαγνώσει αυτές τις διαφορές.

1. Η «ανάγκη για επίτευξη στόχων» είναι αποτέλεσμα της επιθυμίας ολοκλήρωσης σχετικά δύσκολων και «προκλητικών» στόχων.Οι εργαζόμενοι με έντονη ανάγκη επίτευξης στόχων ικανοποιούνται με την πετυχημένη ολοκλήρωση κάποιου καθήκοντος,ανεξαρτήτως από το αν κάποιος αναγνωρίζει την πετυχημένη προσπάθεια τους ή όχι.Η επιτυχία αυτής της ανάγκης είναι μια επιβράβευση, αρκεί να υπάρχει η κατά το δυνατό – άμεση επιβεβαίωση ότι η προσπάθεια ήταν πετυχημένη. Η επιθυμία να πετυχαίνουν τους κάνει να αναλαμβάνουν καθήκοντα και αρμοδιότητες,κατά κανόνα μόνο όταν οι ίδιοι εκτιμούν ότι έχουν πιθανότητες να πετύχουν.Για αυτό άλλωστε προτιμούν να μην αναλαμβάνουν πολύ δύσκολα καθήκοντα.Πρόκειται λοιπόν για μια επίκτητη ανάγκη και ο βαθμός στον οποίο αναπτύσσεται σε κάθε άνθρωπο διαφέρει ανάλογα με τις παραστάσεις και τις εμπειρίες του.

2. Η «ανάγκη για την δημιουργία δεσμών» είναι ουσιαστικά η ανάγκη για φιλικές και θερμές σχέσεις με τους ανθρώπους.Αυτή η ανάγκη ωθεί τους εργαζομένους(όσους έχουν σε σχετικά υψηλό βαθμό αυτή την ανάγκη)να επιδιώκουν τη συνεργασία με άλλους, αλλά και την αποδοχή,τον σεβασμό και την αφοσίωση των υπόλοιπων μελών του οργανισμού ή και άλλων ανθρώπων.Αναζητούν την έγκριση αλλά και την επιβεβαίωση από την ομάδα και γι'αυτό είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι και επηρεάζονται από τα μηνύματα(θετικά ή αρνητικά)που λαμβάνουν από συνεργάτες,προϊσταμένους. Οι εργαζόμενοι με τα παραπάνω χαρακτηριστικά αισθάνονται ικανοποίηση και αποδίδουν καλύτερα,είτε μαζί με άλλους εργαζόμενους είτε όταν είναι σε επαφή με τρίτους.Δεν είναι όμως αυτοί που θα παροτρύνουν μια ομάδα με σχετικά χαμηλή απόδοση να αποδώσει περισσότερο,να παραβεί τους «άγραφους κανόνες» της ομάδας και να ξεχωρίσει από αυτή,αποδίδοντας(εμφανώς)περισσότερο από τα υπόλοιπα μέλη.Το κίνητρο δεν είναι η απόδοση, αλλά η αποδοχή από την ομάδα.Η «ανάγκη για την δημιουργία δεσμών» είναι επίσης επίκτητη,σύμφωνα με τον Mc Clelland και είναι αποτέλεσμα της διαδικασίας κοινωνικοποίησης του ανθρώπου.

3. Η «ανάγκη για την εξουσία ή δύναμη» περιγράφει την επιθυμία για έλεγχο και επηρεασμό της συμπεριφοράς των άλλων μπορεί να λειτουργήσει θετικά ή αρνητικά για την αποτελεσματικότητα του μάνατζερ,επειδή η επίτευξη των στόχων έρχεται σε

δεύτερη μοίρα, πίσω από την προσπάθεια για απόκτηση εξουσίας.Ο εργαζόμενος που έχει έντονη ανάγκη για εξουσία μπορεί να ικανοποιήσει αυτή την ανάγκη με δυο τρόπους.Είτε αναζητώντας εξουσία, για να επικρατήσει σε προσωπικό επίπεδο, είτε για να τη χρησιμοποιήσει προκειμένου να προσφέρει στην ομάδα ή στον οργανισμό. Αυτές οι τρεις ανάγκες δεν είναι αμοιβαία ασύμβατες.Απλώς υπάρχουν διακυμάνσεις, ανάλογα με τον κάθε εργαζόμενο.

5.4 Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom

Αυτή η θεωρία υποστηρίζει ότι κάθε άνθρωπος προσδιορίζει τα επιθυμητά για εκείνον αποτελέσματα (προτίμηση) και επιλέγει την αντίδραση του ανάλογα με την πιθανότητα που εκτιμά ότι έχει να πετύχει αυτά τα αποτελέσματα.

Η υποκίνηση, λοιπόν, σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών,είναι αποτέλεσμα του συνδυασμού δυο παραγόντων:της προτίμησης για κάποιο αποτέλεσμα και της προσδοκίας ότι μια συγκεκριμένη αντίδραση (πράξη ή συμπεριφορά) θα οδηγήσει σε αυτό το αποτέλεσμα.

5.5 Η συνέχεια – δικαιοσύνη και η θεωρία της ισοτιμίας

Παρατηρούμε ότι η θεωρία των προσδοκιών προσπαθεί να ερμηνεύσει τον λόγο για τον οποίο μπορεί ένας εργαζόμενος να υποκινηθεί, ώστε να επιλέξει ανάμεσα σε δυο ή περισσότερες «συμπεριφορές»,δεν αναφέρει τα πιθανά αποτελέσματα που μπορεί να έχει αυτή η συμπεριφορά.Δηλαδή,δεν αναφέρει αν μετά την επιλογή θα υπάρξει η ανάλογη «δικαίωση» και υποκίνηση να συνεχίσει τη συγκεκριμένη συμπεριφορά.

Σύμφωνα με τον Adams (1963) αυτό το κενό έρχεται να το καλύψει η θεωρία της ισοτιμίας, η οποία προσπαθεί να ερμηνεύσει την υποκίνηση των εργαζομένων με βάση το αποτέλεσμα μιας συμπεριφοράς τους.

Η βασική παραδοχή της θεωρίας είναι ότι όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται αδικημένοι σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλλουν, προσπαθούν να διορθώσουν αυτή την αδικία.Πότε όμως αισθάνονται αδικημένοι; Σύμφωνα με τις

απόψεις του Adams,κάθε εργαζόμενος συγκρίνει την προσπάθεια και τη συνολική προσφορά του στην εργασία με το αποτέλεσμα που αυτή του αποφέρει.

Αποτελέσματα(ατομικά)

Προσφορά (ατομική)

Σχήμα 5.3 Σχέση αποτελέσματος με προσφορά

Με τον όρο «αποτελέσματα» εννοούμε οτιδήποτε θεωρεί ο εργαζόμενος ότι του προσφέρεται λόγω της προσπάθειας του (μισθός, ασφάλιση, ικανοποίηση από την εργασία, κύρος, κοινωνική συναναστροφή).Ο όρος «προσφορά» περιλαμβάνει οτιδήποτε ο ίδιος ο εργαζόμενος θεωρεί ότι προσφέρει στην εργασία του(χρόνος, προσπάθεια,εμπειρία,γνώσεις).

Πρόκειται βέβαια για μια υποκειμενική και ενδεχομένως αυθαίρετη κρίση που κάθε εργαζόμενος μπορεί να κάνει για τον εαυτό του.Η τιμή αυτού του λόγου μπορεί να είναι μικρότερη,ίση και μεγαλύτερη από την μονάδα.

Σύμφωνα με την εκτίμηση του εργαζόμενου, εάν η προσφορά του είναι μεγαλύτερη από τα αποτελέσματα,η τιμή του λόγου είναι μικρότερη από τη μονάδα και ο εργαζόμενος θεωρεί ότι αδικείται,ενώ αυτή η αδικία του προκαλεί δυσαρέσκεια. Στην περίπτωση αυτή ο εργαζόμενος προσπαθεί να διορθώσει αυτή την αδικία και έτσι είτε μειώνει την προσφορά του,για να γίνει ανάλογη των αποτελεσμάτων είτε προσπαθεί να αυξήσει τα αποτελέσματα (για τον ίδιο) απαιτώντας αύξηση μισθού, περισσότερες μέρες άδειας,λιγότερες ώρες εργασίας και οτιδήποτε μπορεί να αποκαταστήσει την αδικία.

Αν τα οφέλη που λαμβάνει ο εργαζόμενος αντιστοιχούν σύμφωνα με την εκτίμηση του,στην προσφορά του (τιμή του λόγου ίση με τη μονάδα), ότι υπάρχει η αίσθηση

της δικαιοσύνης και της ικανοποίησης, με αποτέλεσμα τη συνέχεια ακόμα και τη βελτίωση της προσφοράς. Επομένως, η αίσθηση της δικαιοσύνης υποκινεί τον εργαζόμενο, επειδή υπάρχει η βεβαιότητα ότι η μεγαλύτερη προσπάθεια θα εκτιμηθεί ανάλογα.

Η τιμή που είναι μεγαλύτερη από 1 (περισσότερα αποτελέσματα σε σχέση με την προσφορά), όπως καταλαβαίνετε, δύσκολα προκαλεί ανάλογη ένταση και αντίδραση και μόνο όταν υπάρχει ιδιαίτερα αισθητή δυσαναλογία αποτελεσμάτων και προσπάθειας. Στην περίπτωση αυτή είναι επίσης δυνατό να παρατηρηθεί προσπάθεια εξομάλυνσης της με αύξηση της προσφοράς.

Η ίδια λογική της σύγκρισης ισχύει και στην περίπτωση που ένας εργαζόμενος συγκρίνει τους λόγους:

<u>Αποτελέσματα(ατομικά)</u>	<u>Αποτελέσματα(άλλων)</u>
Προσφορά (ατομική)	Προσφορά (άλλων)

Σχήμα 5.4 Σύγκριση αποτελέσματος με προσφορά του εργαζόμενου σε σχέση με των άλλων.

Η σύγκριση των παραπάνω λόγων γίνεται για να διαπιστωθεί αν υπάρχει ισοτιμία στον οργανισμό. Βέβαια στην περίπτωση αυτή η σύγκριση δεν είναι πλέον αυθαίρετη σε τόσο μεγάλο βαθμό, αλλά γίνεται με βάση κάποια συγκεκριμένα στοιχεία (ώρες εργασίας, προσόντα, αμοιβή, θέση στην ιεραρχία κ.α.).

5.6 Οι θεωρίες των ενστίκτων

Σύμφωνα με την ηθολογική προσέγγιση τη συμπεριφορά των ζώων μπορούμε να την ερμηνεύσουμε με βάση το ένστικτο. Αυτή η άποψη όμως αργότερα αμφισβητήθηκε μετά από συνεχή πειράματα, και διαπιστώθηκε ότι το ένστικτο δεν έχει την καθοριστική σημασία που αρχικά θεωρήθηκε ότι έχει.

Παρατηρήθηκε ότι η επιθετικότητα, η σεξουαλική συμπεριφορά ή η μητρική σε πολλές περιπτώσεις λειτουργούσαν ως εκμαθημένες συμπεριφορές και καθορίζονταν από κοινωνικούς παράγοντες μέσα στο περιβάλλον το οποίο ζούσαν.

Στο χώρο της ψυχολογίας κατά τον Freud, αν το "ένστικτο" αποτελεί εκμαθημένη συμπεριφορά, τότε απαλείφεται τροποποιείται ή υποκαθίσταται με τον ίδιο τρόπο που αποκτήθηκε δηλαδή με τη μάθηση.

Από την άλλη πλευρά ο McDougal όριζε το ένστικτο ως «κληρονομημένη ή έμφυτη προδιάθεση, που οδηγεί τον κάτοχο της να αντιληφθεί ή να προσέξει τα αντικείμενα μιας κατηγορίας, να νιώσει μια ιδιαίτερου είδους συναισθηματική αναταραχή, όταν βλέπει ένα παρόμοιο αντικείμενο και να δράσει με συγκεκριμένο τρόπο αναφορικά με το αντικείμενο αυτό, ή τουλάχιστον να νιώσει μια παρόρμηση προς μια παρόμοια ενέργεια».

5.7 Οι Θεωρίες της ορμής και της Ενίσχυσης

Οι θεωρίες της ορμής υποστηρίζουν ότι οι αποφάσεις για την τωρινή συμπεριφορά βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στις συνέπειες του παρελθόντος. Ουσιαστικά πρόκειται για τον «νόμο του αποτελέσματος» κατά τον Thorndike και τον «ηδονισμό του παρελθόντος» όπως τον ονόμασε ο Allport.

Σύμφωνα με τον Hull η ανάγκη για μια συμπεριφορά προκύπτει από την έλλειψη ομοιόστασης δηλαδή την έλλειψη ισορροπίας μεταξύ των φυσιολογικών λειτουργιών όπως είναι οι καταστάσεις της πείνας ή της δίψας. Το ποια θα είναι ακριβώς η συμπεριφορά κατά τον Hull το καθορίζει η συνήθεια. Δηλαδή από τους συνδυασμούς ερεθίσματος-απόκρισης. Έτσι η ώθηση για δράση είναι συνάρτηση της έντασης της ανάγκης και της έντασης της συνήθειας.

Τα ανθρώπινα κίνητρα δεν θα μπορούσαν να ερμηνευτούν ικανοποιητικά από τη θεωρία της ορμής και αυτό γιατί μια κατάσταση κινήτρων μπορεί να προκύψει από κάποιο εξωτερικό ερέθισμα και όχι από εσωτερική έλλειψη ισορροπίας.

Η κατάσταση αυτή ονομάστηκε συμπεριφορισμός σύμφωνα με το έργο του Pavlov και αργότερα με το έργο του Skinner.

Η ενίσχυση ή η επιβράβευση της συμπεριφοράς μπορεί να θεωρηθεί κάθε ευχάριστο επακόλουθο για το άτομο. Έτσι ο συσχετισμός ανάμεσα στη συμπεριφορά και στο ευχάριστο επακόλουθο δημιουργεί την εξάρτηση ,δηλαδή τη επανάληψη της συμπεριφοράς.

Υπάρχουν δυο μορφές εξαρτημένης μάθησης:

1. Η κλασσική εξάρτηση σύμφωνα με τον Pavlov⁴
2. Η συντελεστική εξάρτηση σύμφωνα με τον Skinner⁵

Η βασική διαφορά τους είναι τα αποτελέσματα της εξαρτημένης συμπεριφοράς.

Εν κατακλείδι οι θεωρίες αυτές απαλύνονται με τη θεωρία της κοινωνικής μάθησης του Bandura η διαδικασία της ενίσχυσης γίνεται υποκειμενικό θέμα εφόσον συνδέεται με τις νοητικές διαδικασίες του ατόμου που ερμηνεύει με το δικό του τρόπο το περιβάλλον του και τα ερεθίσματα που υπάρχουν σε αυτό. Η θεωρία του Bandura ονομάστηκε «κοινωνική γνωστική θεωρία» και μπορούμε να πούμε ότι είναι η πιο σημαντική ψυχολογική θεωρία που ερμηνεύει «τα κοινωνικά θεμέλια της σκέψης και της δράσης».

5.8 Γνωστικές θεωρίες για τα κίνητρα της συμπεριφοράς

Πρωτοπόρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι ο Γερμανός ψυχολόγος Kurt Lewin.

Στην θεωρία του Lewin αναφέρονται τα εξής:ότι οι άνθρωποι σε δεδομένες στιγμές έχουν κάποιες ανάγκες φυσιολογικές και ψυχολογικές. Αυτό έχει δυο συνέπειες:

1. Οι ανάγκες αυτές δημιουργούν ένταση που το άτομο προσπαθεί να τις μετριάσει καταφεύγοντας σε κάποια ενέργεια.
2. Οι ανάγκες αυτές επιδρούν στην ελκυστικότητα ορισμένων ενεργειών-αποτελεσμάτων για να αμβλυνθεί η κατάσταση της έντασης.

⁴ . Hergenhahn. An introduction to the history of psychology.2001 σελ.343

⁵ Hergenhahn. An introduction to the history of psychology.2001 σελ.391

Αυτή η ελκυστικότητα ονομάστηκε από τον Lewin "σθένος", όπου σύμφωνα με αυτό το άτομο κατευθύνεται προς τον επιθυμητό στόχο. Μόλις ο στόχος επιτευχθεί παρατηρείται μείωση της έντασης, της ελκυστικότητας του στόχου, και των δυνάμεων που ωθούσαν το άτομο προς τα εκεί.⁶

Βάση της θεωρίας του Lewin είναι η αναμενόμενη αξία που διαβλέπει το άτομο στην ενέργεια που πράττει. Στην γνωστική θεωρία του Lewin η ελκυστικότητα καθορίζεται από τη τωρινή επεξεργασία των πληροφοριών και όχι από τις παρελθοντικές. Έτσι αρχίζουν να ενσωματώνονται οι ανθρώπινες σκέψεις και πεποιθήσεις.

Βασική έννοια στη θεωρία του Lewin είναι ο «βιοτικός χώρος» όπου δηλώνει τη ψυχολογική πραγματικότητα όπως την αντιλαμβάνεται το άτομο, το οποίο δεν είναι ταυτόσημο με το φυσικό περιβάλλον.⁷

Το περιβάλλον επηρεάζεται από διάφορους τρόπους ώστε να γίνει αντιληπτό όπως είναι οι ανάγκες, οι αξίες και τα κίνητρα του ατόμου.

Κατά τον Lewin ο καθορισμός συμπεριφοράς είναι συνάρτηση των δύο:

$B = f(P, E)$ [η συμπεριφορά (B) είναι συνάρτηση (f) του ατόμου (P) και του περιβάλλοντος (E)].

Οι γνωστικές θεωρίες για τα κίνητρα της συμπεριφοράς έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

1. Είναι ανιστορικές δηλαδή δεν δίνουν βαρύτητα σε παρελθοντικούς συσχετισμούς «ερεθίσματος –απόκρισης» αλλά σε τωρινές πεποιθήσεις και προσδοκίες από τωρινές πληροφορίες που παίρνει το άτομο.
2. Αποτελούν «ηδονισμό του μέλλοντος» δηλαδή καθοριστικό ρόλο παίζουν οι πεποιθήσεις και οι προσδοκίες του μέλλοντος οι αναμενόμενοι δηλαδή συσχετισμοί απόκρισης –αποτελέσματος.
3. Η συμπεριφορά θεωρείται εμπρόθετη και στοχοκεντρική ή στοχοκατευθυνόμενη και όχι μηχανιστική. Δηλαδή, θεωρείται ότι στοχεύει σε κάποιο αποτέλεσμα.

⁶ Hergenhahn. An introduction to the history of psychology. 2001 σελ. 422

⁷ Hergenhahn. An introduction to the history of psychology. 2001 σελ. 422

Από τη δεκαετία του 1960, εμφανίζεται στο χώρο της ψυχολογίας η θεωρία των κινήτρων που γίνεται κατά κύριο λόγο γνωστική, δηλαδή επικεντρώνεται στις λογικές και νοητικές διαδικασίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

6.1 Κίνητρα - Ορισμός – Χαρακτηριστικά

Σαν κίνητρο θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε τη μεθοδευμένη προσπάθεια να αναπτυχθεί το ενδιαφέρον του εργαζόμενου για την εργασία, με στόχο την καλύτερη απόδοση. Οδηγούμε, δηλαδή, το άτομο σε μια συναισθηματική κατάσταση, η οποία το κινεί ή το παρακινεί να ενεργήσει κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο. Η συναισθηματική αυτή κατάσταση δημιουργείται από τα διάφορα ερεθίσματα τα οποία δέχεται είτε από το εσωτερικό, είτε από το εξωτερικό του περιβάλλον.⁸

Τα κίνητρα αποτελούν τον καθοριστικό παράγοντα στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Συνεπώς, το σύστημα κινήτρων, που μπορεί να εφαρμοστεί για την αύξηση της παραγωγικότητας, πρέπει να είναι παραγωγικό, για να προσελκύει τους υφιστάμενους να εργάζονται αποδοτικά και αποτελεσματικά.

Η παροχή ευκαιριών για οικονομική ανάπτυξη, καθώς και η εξασφάλιση δίκαιης ανταμοιβής είναι βασικά χαρακτηριστικά του συστήματος κινήτρων. Δεν πρέπει να διαπιστώνεται ανισότητα γιατί θα προκληθεί απογοήτευση και ο εργαζόμενος θα αντιδράσει αρνητικά.

Αντίθετα, η προαγωγή δίνει την αίσθηση της δικαιοσύνης και αποτελεί αλάνθαστο σημάδι των σταθερών αξιών της επιχείρησης, όταν βασίζεται σε κριτήρια που εξασφαλίζουν τη δίκαιη μεταχείριση. Επιπλέον, πρέπει να εξασφαλίζει ευκαιρίες ανάπτυξης και πέρα από τον οικονομικό τομέα, όπως ανάπτυξη πρωτοβουλιών στις δραστηριότητες της επιχείρησης και συμμετοχή κατά ένα ποσοστό στον κίνδυνο της αποτυχίας των πρωτοβουλιών. Έτσι θα τονωθεί η ευθύνη και θα μεγιστοποιηθεί η ικανοποίηση των ατόμων στην ενδεχόμενη επιτυχία. Ένα ανταγωνιστικό σύστημα κινήτρων βοηθά ώστε τα οφέλη να υπερκαλύπτουν το κόστος του και να καλύπτει ένα ευρύ φάσμα αναγκών του προσωπικού.

⁸ Κάντας, Α. Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία Μέρος 1^ο Κίνητρα-Επαγγελματική Ικανοποίηση-Ηγεσία. 1998

6.2 Ανάγκες και Κίνητρα Εργαζομένων

Οι ανάγκες, δηλαδή αυτά που επιβάλλονται από τα πραγματικά γεγονότα, λειτουργούν σαν δύναμη που ωθεί το άτομο προς τον αντικειμενικό σκοπό. Για να καταλαβαίνουμε και να επηρεάζουμε την ανθρώπινη συμπεριφορά πρέπει να γνωρίζουμε τις ανθρώπινες ανάγκες. Ο εργαζόμενος είναι κοινωνικό ον καθώς και οικονομικός άνθρωπος, έχει ανάγκες ατομικές, κοινωνικές και οικονομικές. Το έργο του αποτελεί για αυτόν τρόπο ζωής και μέσο εξασφάλισης των “προς το ζην”. Για να κατανοήσουμε την ικανοποίηση ή την δυσφορία του κατά τη διάρκεια της εργασίας, πρέπει να κατανοήσουμε το κοινωνικό, το φυσικό και το οικονομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιεί το έργο του. Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι δυνατό να ταξινομηθούν σε φυσιολογικές, κοινωνικές και ανάγκες του Εγώ. Οι φυσιολογικές (βιολογικές, πρωτογενείς ή βασικές ανάγκες), προέρχονται από την αναγκαιότητα ύπαρξης της ζωής και περιλαμβάνουν τις ανάγκες για τροφή, αναπνοή, κατοικία, ένδυση κ.τ.λ. Το μοντέλο του “οικονομικού ανθρώπου” υποθέτει, ότι οι ανάγκες αυτής της κατηγορίας είναι οι μόνες ανθρώπινες ανάγκες. Πρέπει να υπογραμμίσουμε, ότι δεν αρκεί η ικανοποίηση αυτών των βασικών και θεμελιωδών αναγκών μια μόνη φορά. Αντίθετα, είναι απαραίτητο οι άνθρωποι να εξασφαλίζουν ότι θα ικανοποιούνται συνέχεια οι ανάγκες τους. Η ασφάλεια είναι ζωτική ανάγκη μεγάλης σπουδαιότητας για πολλούς ανθρώπους. Όταν απειλείται, όπως συμβαίνει κατά την εκμηχάνιση, τον αυτοματισμό ή τις οικονομικές υφέσεις, τότε αναπτύσσεται πολύ έντονα παρακινούμενη δραστηριότητα. Οι βασικές αυτές ανάγκες συναντιούνται σε όλους τους ανθρώπους, αλλά με διαφορετική ένταση. Επίσης, ποικίλλει η έκταση των αναγκών αυτών ανάλογα με τις υφιστάμενες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες. Οι άλλες δύο κατηγορίες αναγκών - κοινωνικές και ανάγκες του Εγώ - ονομάζονται συχνά δευτερεύουσες, επειδή είναι περισσότερο νεφελώδεις και μη απτές.

Ποικίλλουν και πάλι σε ένταση από άτομο σε άτομο, αλλά σε μεγαλύτερο βαθμό από τις πρώτες. Στην κατηγορία των κοινωνικών ανήκουν οι ανάγκες της φυσικής επικοινωνίας και επαφής. Οι περισσότεροι άνθρωποι είναι κοινωνικοί και επιθυμούν να ζουν με άλλους ανθρώπους. Στην εποχή που ζούμε, λόγω της αποξένωσης, των γρήγορων ρυθμών και της απρόσωπης κοινωνίας γενικότερα, η φυσική επαφή δεν είναι αρκετή. Οι άνθρωποι αισθάνονται την ανάγκη για αγάπη και αποδοχή τουλάχιστον από λίγους ανθρώπους. Έτσι, σχηματίζονται και διατηρούνται δεσμοί

οικογένειας και φιλίας,σχέσεις που επηρεάζονται ενεργά από τις πολιτικές και τις πρακτικές των οργανισμών που απασχολούν το ανθρώπινο δυναμικό.Εκτός από τη φυσική επαφή οι ανθρώπινες υπάρξεις αισθάνονται την ανάγκη για παραδοχή και σύνδεση με κάποια ομάδα ή ομάδες.

Η ανάγκη αυτή της επαφής και της σύνδεσης βρίσκει την έκφραση της με τη δημιουργία ανεπίσημων (άτυπων) ομάδων των εργαζομένων στις επιχειρήσεις και τις υπηρεσίες ή με τη δημιουργία συνδικαλιστικών οργανώσεων, οι οποίες μπορούν να συμβάλλουν στην ικανοποίηση και άλλων αναγκών των εργαζομένων εκτός από τις οικονομικές διεκδικήσεις,όπως είναι τα θέματα εξασφάλισης, σταθερής απασχόλησης,εκπαίδευσης,προλήψεις ατυχημάτων κ.τ.λ.Ένα πρόγραμμα συνεργασίας διοίκησης και προσωπικού είναι δυνατό να βοηθήσει στην αύξηση της παραγωγικότητας,την ελάττωση προστριβών,στην ταύτιση των στόχων μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων.Οι ανάγκες του Εγώ παράγονται από την αναγκαιότητα επισκόπησης του εαυτού μας με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο.Μεταξύ των αναγκών του Εγώ που είναι δυνατόν να εξακριβωθούν περιλαμβάνονται και οι ακόλουθες:

- Αναγνώριση
- Κυριαρχία
- Επιτυχία

Μολονότι τα άτομα χρειάζονται την αποδοχή τους από την ομάδα, συνήθως δεν επιθυμούν να απορροφώνται από αυτήν σε σημείο που να χάνουν την προσωπική τους ταυτότητα.Συχνά βρισκόμαστε μεταξύ δύο αναγκών,που κατά τρόπο συγκρούονται,δηλαδή της μιας που αναζητεί απορρόφηση και της άλλης που ζητάει αποχωρισμό,απομόνωση. Αν κάποιος αποδέχεται την προαγωγή του σε προϊστάμενο, ικανοποιώντας έτσι μια ανάγκη του Εγώ,είναι πιθανό να ξεχάσει το σύνδεσμο με κάποιους παλιούς,καλούς φίλους και να εξουδετερώσει έτσι μια κοινωνική ανάγκη. Καθώς αναπτύσσονται οι άνθρωποι, συχνά γίνεται προφανής η ανάγκη για κυριαρχία.⁹

⁹ Κάντας, Α. Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία Μέρος 1^ο Κίνητρα-Επαγγελματική Ικανοποίηση-Ηγεσία.1998

Η κυριαρχία είναι πιθανό να αποτελεί συνέχεια της ανάγκης για αναγνώριση με τελικό σκοπό να αποκτηθεί αυτονομία και ανεξαρτησία.

Πολλοί ψυχολόγοι υποστηρίζουν ότι η πιο μεγάλη ανάγκη των ανθρώπων υπάρξεων είναι της επιτεύξεως ή της αυτοπραγμάτωσης ή της αυτοδημιουργίας. Η άποψη αυτή περικλείει όχι μόνο την ικανότητα, αλλά και την ανάγκη για το πραγματικό κατόρθωμα κάποιου έργου στη ζωή. Το επάγγελμα ή η εργασία είναι η μεγαλύτερη πηγή της ικανοποίησης αυτής της ανάγκης, χωρίς βέβαια να είναι η μοναδική πηγή. Είναι φανερό ότι χρειάζεται προσοχή κατά την επιλογή της εργασίας ώστε να είναι πιθανή και τέτοια μορφής ικανοποίησης, τόσο από τον εργαζόμενο όσο και από το στέλεχος της επιχείρησης. Αν απογοητευθεί εσωτερικά το εργαζόμενο άτομο, τότε είναι πιθανό να επιχειρήσει να βρει ικανοποίηση σε έξω - εργασιακές δραστηριότητες, όπως η εθελοντική προσφορά σε κοινωφελή ιδρύματα και οργανισμούς ή η ενασχόληση με ευχάριστες ασχολίες (hobbies). Παρά τη μοναδικότητα και αποκλειστικότητα των αναγκών και επιθυμιών των ανθρώπων, μερικές από αυτές είναι αρκετά ίδιες, ώστε να επιτρέπουν στους ανθρώπους να χρησιμοποιούν και να σχηματίζουν κοινές οργανώσεις για να πετύχουν την ικανοποίηση των αναγκών τους. Υπάρχουν διάφορες θεωρίες που ασχολούνται με τις κοινές αυτές ανάγκες όλων των ατόμων. Αν τα ηγετικά στελέχη γνωρίζουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους, είναι πιθανό να μπορέσουν να τους δραστηριοποιήσουν για την επιτυχία των στόχων της εργασιακής μονάδας τους και παρά τις υφιστάμενες δυσκολίες ή τις αντίθετες γνώμες να γίνουν κοινοί στόχοι και των εργαζομένων. Έτσι, από τη δράση για την επιτυχία των κοινών στόχων και σκοπών θα προκύψει η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων, φυσιολογικών και ψυχολογικών και θα ωφεληθεί και η εργασιακή μονάδα. Αναφορικά με τις ανθρώπινες ανάγκες έχουν διατυπωθεί και οι ακόλουθες σκέψεις, που έχουν εφαρμογή για όλες τις σχετικές θεωρίες: Καμιά ανάγκη δε μπορεί ποτέ να ικανοποιηθεί πλήρως. Γι' αυτό απαιτείται μερική μόνο ικανοποίηση μιας ανάγκης, πριν ο άνθρωπος επιδιώξει την ικανοποίηση της επόμενης. Οι ανάγκες αλλάζουν διαρκώς σε κάθε άτομο και συνήθως είναι πολύ λίγο συνειδητές.¹⁰

Επειδή οι ανάγκες έχουν συχνά σχέση με την ομάδα, συχνά αλληλεξαρτώνται. Ο τρόπος παραδείγματος χάρη με τον οποίο ένα άτομο ικανοποιεί τη βιολογική ανάγκη

¹⁰ Κάντας, Α. Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία Μέρος 1^ο Κίνητρα-Επαγγελματική Ικανοποίηση-Ηγεσία. 1998

του για φαγητό, εξαρτάται από τις κοινωνικές του ανάγκες που καθορίζονται από την κοινωνική - οικονομική του θέση.

6.3 Γενικά στοιχεία κινήτρων

Τα κίνητρα διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- Ομαδικά κίνητρα εργασίας
- Κίνητρα ανταγωνισμού και κίνητρα ηθικού
- Κίνητρα συμπεριφοράς
- Κίνητρα εργασίας
- Κίνητρα μέσω σχεδίου υγειονομικής περίθαλψη

6.3.1 Ομαδικά κίνητρα εργασίας

Ομαδικά κίνητρα ονομάζουμε τα συστήματα μέσω των οποίων γίνεται ο υπολογισμός και η κατανομή αμοιβών στα άτομα που αποτελούν την ομάδα των εργαζομένων. Η απόδοση της ομάδας μετριέται ημερησίως ή εβδομαδιαίως ή ανά περίοδο πληρωμής. Τα ομαδικά κίνητρα βρίσκουν εφαρμογή όταν υπάρχει πλήθος ενδιαφερόντων, μεταξύ των μελών της ομάδας. Η εργασία πρέπει να είναι τέτοια ώστε να μην μπορεί να μετρηθεί η απόδοση του καθενός ξεχωριστά.¹¹

Βασικές προϋποθέσεις για την ύπαρξη ομαδικών κινήτρων εργασίας:

- Σωστή κατανομή εργασίας.
- Καλές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας.
- Ανεπτυγμένες ικανότητες στο επίπεδο των μελών της ομάδας.
- Εφαρμογή του συστήματος σε ολιγομελή ομάδα.

¹¹ Γεωργακόπουλος Γ. Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία (Εργασιακές σχέσεις). Αθήνα:2005

6.3.2 Κίνητρα ανταγωνισμού και κίνητρα ηθικού

Τα κίνητρα ανταγωνισμού συνήθως χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για την πραγματοποίηση υψηλών ρυθμών παραγωγικότητας. Το σύστημα αυτό βραχυπρόθεσμα μπορεί να αποδώσει ευνοϊκά αποτελέσματα, όχι όμως μακροπρόθεσμα λόγω των ψυχολογικών αντιθέσεων που μπορούν να δημιουργηθούν ανάμεσα στα διάφορα άτομα και ομάδες ,με επιπτώσεις στο ηθικό των εργαζομένων. Εν συνεχεία τα κίνητρα ηθικού είναι μέσα που χρησιμοποιεί η διοίκηση για να αυξήσει την παραγωγικότητα ,τη συνοχή του οργανισμού, και στην εξύψωση του ηθικού των εργαζομένων.

Σαφέστατα η σημασία των κινήτρων του ηθικού είναι πολύ σημαντική εφόσον αυξάνουν το ενδιαφέρον του προσωπικού για την εργασία ,εξασφαλίζουν συνοχή στον οργανισμό και συμβάλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας. Ένας βασικός τρόπος για την παροχή βοήθειας στα άτομα είναι η καθοδήγηση.¹²

Υπάρχουν αρκετές θεωρίες καθοδήγησης αυτές είναι:

- Η Ατομοκεντρική καθοδήγηση
- Η Γνωστική – Συναισθηματική θεραπεία
- Η Λογοθεραπεία
- Η Θεραπεία πραγματικότητας.
- Η Θεραπεία χαρακτηριστικών
- Οι Θεωρίες μάθησης – καθοδήγησης συμπεριφοράς
- Η Εξελεγκτική καθοδήγηση
- Η Κλασική ψυχαναλυτική θεωρία
- Η Ατομική ψυχολογία.

¹² Γεωργακόπουλος Γ. Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία (Εργασιακές σχέσεις). Αθήνα: 2005

Ατομοκεντρική καθοδήγηση

Αυτή η θεωρία στηρίζεται στην σημασία του ατόμου καθώς και τη σημασία της ελευθερίας δηλαδή του να παίρνει αποφάσεις μόνο του,εφόσον διαθέτει τη γνώση που χρειάζεται για να αποφασίσει τι χρειάζεται να γίνει ώστε να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα.Βασική Αρχή είναι ότι στην συνάντηση ατόμου και συμβουλίου ο σύμβουλος αποφεύγει να επιβάλλει τις απόψεις του στο βοηθούμενο άτομο,να παρέχει συμβουλές ή να προτείνει λύσεις.

Γνωστική-Συναισθηματική θεραπεία

Αλλιώς ονομάζεται και «θεραπεία ΑΒΓ» όπου: Το Α αναφέρεται στο εξωτερικό ερέθισμα που προκαλεί την ένταξη κάποιας αντίδρασης. Το Β στο σύστημα «παραλόγων σκέψεων» του ατόμου. Το Γ στις «συναισθηματικές συνέπειες» της αντίδρασης.Τα περιστατικά (Α) συμβαίνουν σ' όλους σχεδόν τους ανθρώπους,αλλά το τελικό (Γ) είναι σχεδόν τελείως διαφορετικό στα διάφορα άτομα.

Η Θεραπεία αυτή βοηθάει τα άτομα να περιορίσουν τις παράλογες σκέψεις Β προς όφελος άλλων λογικών σκέψεων, οι οποίες βοηθούν το άτομο να δοκιμάσει πιο καλή φυσική υγεία.

Λογοθεραπεία

Η λογοθεραπεία έχει άμεση σχέση με τον υπαρξισμό και ενδιαφέρεται για προβλήματα φιλοσοφίας της ζωής,επιτυχίας στο μέλλον ανθρωπίνων σχέσεων, αγάπης και προετοιμασίας για την αντιμετώπιση της ζωής όπως και η υπευθυνότητα του ανθρώπου για τις πράξεις του.

Βασικός της σκοπός είναι να βοηθήσει το άτομο να ανακαλύψει το νόημα-σκοπό της ζωής του.Η λογοθεραπεία απευθύνεται στην υπαρξιακή και πνευματική φύση του ανθρώπου.Κατά τη καθοδήγηση χρησιμοποιούνται διάφορες διαδικασίες, όπως η κατήχηση,η διάλεξη,η συζήτηση,η προφορική πειθώ κλπ.Για τη θεραπεία συμπτωμάτων νεύρωσης χρησιμοποιούνται οι παρακάτω μέθοδοι:Η παραδοξολογική παρέμβαση που χρησιμοποιείται για να αντιμετωπιστεί η κατάσταση που επέρχεται

ένα άτομο όταν φοβάται προκαταβολικά την ιδέα ότι στο μέλλον θα βρεθεί σε μια κατάσταση την οποία δεν επιθυμεί.

Θεραπεία πραγματικότητας

Η θεραπεία της πραγματικότητας αναφέρεται στη σημασία της πραγματικότητας στη ζωή δηλαδή στην αίσθηση του «σωστού» και του «λάθους» και στην αίσθηση της υπευθυνότητας, όπως και στην παρούσα συμπεριφορά του ατόμου.

Θεραπεία των χαρακτηριστικών

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία δίνεται μεγάλη σημασία στο ρόλο που διαδραματίζει ο σύμβουλος ενώ παράλληλα αυξάνονται οι ευθύνες του σχετικά με την απόφαση που παίρνει το άτομο σαν αποτέλεσμα της καθοδήγησης

Στην θεωρία αυτή το άτομο παίρνει συνήθως αποφάσεις που αφορούν κυρίως τα επαγγελματικά του ζητήματα.Ως εκ τούτου ο σύμβουλος θεωρείται βασικό πρόσωπο της διαδικασίας αυτής.Σύμφωνα με τη θεωρία του κοινωνιολόγου που μίλησε για τους ρόλους(Parsons) ο κάθε άνθρωπος όπως και κάθε επάγγελμα έχουν ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να διαπιστωθούν.Αρα αυτό που υπολείπεται είναι ο σωστός συνδυασμός αυτών των παραγόντων δηλαδή η τοποθέτηση του σωστού ατόμου στην σωστή θέση. Αυτό επιτυγχάνεται αν με τη σωστή καθοδήγηση ακολουθηθούν τα παρακάτω στάδια:

1^ο Στάδιο:Είναι η ανάλυση δηλαδή η συλλογή στοιχείων για το άτομο και το περιβάλλον του.

2^ο Στάδιο:Είναι η σύνθεση όπου τα δεδομένα που έχουν συγκεντρωθεί από το πρώτο στάδιο μετατρέπονται σε πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά του ατόμου και τα χαρακτηριστικά του επαγγελματικού του περιβάλλοντος.

3^ο Στάδιο:Είναι η διάγνωση όπου εντοπίζονται τα προβλήματα και βρίσκονται λύσεις για την αντιμετώπιση τους.

4^ο Στάδιο:Είναι η συνεργασία μεταξύ ατόμου – συμβούλου για την υλοποίηση των σχεδίων.

5^ο Στάδιο: Είναι η παρακολούθηση του ατόμου για την υλοποίηση των σχεδίων και αν χρειάζεται κάποια επιπλέον βοήθεια το άτομο από μέρος του συμβούλου.

Θεωρίες μάθησης –Καθοδήγησης συμπεριφοράς

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία η συμπεριφορά είναι αποτέλεσμα μάθησης.Με βάση πολλές θεωρίες που συναντήσαμε κατά τη διάρκεια της βιβλιογραφικής μας αναζήτησης,(όπως η θεωρία της ενίσχυσης,της κλασσικής εξάρτησης,της παλινδρομικής επίσχεσηςκ.α.)ο άνθρωπος δεν γεννιέται ούτε καλός ούτε κακός. Μετά τη γέννηση του διαμορφώνεται η προσωπικότητα του ανάλογα με τις αντιδράσεις του στα ερεθίσματα του περιβάλλοντος

Εξελεγκτική Καθοδήγηση

Βασική θέση αυτής της θεωρίας είναι ότι το άτομο κατά την ανάπτυξη του ακολουθεί τα λεγόμενα εξελικτικά στάδια. Αυτό έχει άμεση σχέση με την επαγγελματική ανάπτυξη του ατόμου με την μετατροπή της αυτοαντίληψης σε εκπαιδευτική επαγγελματική εκλογή, επαγγελματική ωριμότητα κ.α. Δίνεται μεγάλη σημασία στην εξέλιξη του ατόμου και στην ωρίμανση του ατόμου στον πνευματικό, κοινωνικό, συναισθηματικό, και επαγγελματικό τομέα. Σκοπός είναι η διευκόλυνση της εξέλιξης του ατόμου.

Κλασσική ψυχαναλυτική θεωρία

Σύμφωνα με τον S. Freud η ψυχαναλυτική θεωρία εξετάζει τα αίτια του παρελθόντος για την ερμηνεία και θεραπεία συμπεριφοράς του παρόντος όπου το κλειδί για εκείνον στη θεωρία πνευματικών ανωμαλιών βρίσκεται στον εντοπισμό και στη μελέτη των ασυνείδητων όψεων των πνευματικών λειτουργιών του ατόμου και στην παρέμβαση σε αυτές τις όψεις.Σκοπός της καθοδήγησης είναι η απομάκρυνση της αιτίας της διαταραχής,ενώ η αφαίρεση του είναι δευτερεύουσα υπόθεση.

Ατομική ψυχολογία

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή η συμπεριφορά του ατόμου καθορίζεται από τις προσπάθειες του να αντισταθμίσει τα αισθήματα κατωτερότητας που δοκιμάζει. Σύμφωνα με τον Adler(μαθητή του Freud), εδώ κυριαρχεί η αρχή της ισχύος,με την οποία το άτομο επιδιώκει τη μείωση του αισθήματος κατωτερότητας. Σκοπός είναι η μείωση της κατωτερότητας που νοιώθει το άτομο.Συνήθως η μέθοδος καθοδήγησης είναι η ομαδική συζήτηση χωρίς να αποκλείεται η ατομική.

Κίνητρα συμπεριφοράς

Τα κίνητρα της συμπεριφοράς έχουν τις ρίζες τους στον «ηδονισμό»,στην άποψη δηλαδή ότι κάθε ζωντανός οργανισμός τείνει να επιδιώκει την ευχαρίστηση και να αποφεύγει τον πόνο. Συμπερασματικά κάθε ζωντανός οργανισμός παίρνει αποφάσεις με σκοπό να επιτευχθούν θετικά αποτελέσματα και όχι αρνητικά.

Κίνητρα εργασίας

Κίνητρα εργασίας εννοούμε «τις συνθήκες που επηρεάζουν τη διέγερση, την κατεύθυνση και τη διατήρηση συμπεριφορών που σχετίζονται με τα εργασιακά περιβάλλοντα».Κίνητρα εργασίας είναι η καταβολή προσπάθειας για ένα συγκεκριμένο έργο και μπορούμε να το διακρίνουμε σε τρεις φάσεις:

1. Το άτομο επιλέγει να ξεκινήσει τη προσπάθεια σε κάποιο συγκεκριμένο έργο
2. Επιλέγει να καταβάλει κάποια ποσότητα προσπάθειας
3. Επιμένει στην καταβολή προσπάθειας για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Άρα είναι η:

- κατεύθυνση της προσπάθειας
- η ένταση της προσπάθειας

- η εμμονή στην προσπάθεια

Πορεία διαδικασίας κινήτρων

1. Η κατάσταση αυτή συνοδεύεται από κάποιες προσδοκίες από μέρους του ατόμου, όπου θα μειώσουν την ανισορροπία που δημιουργήθηκε.
2. Στο άτομο εμφανίζεται έλλειψη ισορροπίας από την εμφάνιση κάποιας ανάγκης να εκπληρώσει ώστε η ανάγκη να εξαφανιστεί.

Κίνητρα μέσω σχεδίου υγειονομικής περίθαλψης

Οι άνθρωποι είναι σήμερα ενδιαφερόμενοι της έλλειψης σπουδαιότητας που τίθεται στα σχέδια υγειονομικής περίθαλψης.

Είναι η επιχείρησή μια από εκείνες τις επιχειρήσεις που δεν παρέχει στους υπαλλήλους της τα οφέλη υγείας; Αυτό είναι ένας πιθανός λόγος για τον οποίο το ηθικό των υπαλλήλων είναι κάτω. Πρέπει να επαναξιολογηθεί η κατάσταση και να γίνει μια προσπάθεια προκειμένου να δωθούν τα οφέλη υγείας, που θα τους εξασφαλίσουν ότι θα προστατευθούν από την επιχείρηση. Πάντα να θυμόμαστε ότι ένας ευτυχής εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος εργαζόμενος.

Να μην ξεχνάμε, οι επιχειρήσεις απασχολούνται συνήθως με μερικές γυναίκες που θα γίνουν μητέρες. Έτσι είναι ιδιαίτερα σημαντικό να ξέρουν οι εργοδότες τις ανάγκες τους ειδικά κατά τη διάρκεια του χρόνου όταν θα ήθελαν να ωφελήσουν την άδεια μητρότητάς τους.

Πρέπει να σιγουρευτούν ότι το σχέδιο υγείας θα είναι σε θέση να καλύψει όλες τις πρώτες ανάγκες τους.

Επιπρόσθετα τα βασικά σχέδια υγειονομικής περίθαλψης που μπορούν να χρησιμοποιήθουν για το κίνητρο υπαλλήλων πρέπει να καλύπτουν πραγματικά τα εξής: πλήρης κάλυψη για οποιαδήποτε βασική ασθένεια ή ζημία, κάλυψη των πληρωμών νοσοκομείων σε περίπτωση που ο υπάλληλος πρέπει να ελεγχθεί μέσα στο

νοσοκομείο ή εάν υπάρχουν μερικές δευτερεύουσες χειρουργικές επεμβάσεις που πρέπει να γίνουν.

Εκτός από την κατοχή ενός καλού σχεδίου υγειονομικής περίθαλψης για την τακτική κινήτρου υπαλλήλων, πρέπει επίσης να είναι οι εργοδότες σε θέση να παρέχουν για αυτούς κάποια άλλη πρόσθετη παροχή όπως ένα ασφαλιστικό σχέδιο όπου μπορούν να στηριχθούν σε περίπτωση που κάτι κακό συμβαίνει σε αυτούς. Ακόμα κι αν αυτή η κίνηση κινήτρου υπαλλήλων δεν θα ωφεληθεί από την οικογένεια του υπαλλήλου κατά τη διάρκεια του χρόνου της υπηρεσίας του/της, ο υπάλληλός μας μπορεί ακόμα να επιλέξει να συνεχίσει την πληρωμή για τα ασφάλιστρα του ασφαλιστικού σχεδίου ακόμα και αφού έχει αποσυρθεί από την επιχείρησή μας. Δυστυχώς για τους εργαζομένους, μόλις παραιτηθούν από μια θέση εργασίας, το εν λόγω ασφαλιστικό σχέδιο θα ανακληθεί δεδομένου ότι η επιχείρηση δεν θα είναι σε θέση να παίξει για τα ασφάλιστρα των υπαλλήλων (θυμηθείτε, όλες οι πληρωμές από αυτή την τακτική κινήτρου υπαλλήλων θα προέλθουν πραγματικά από το μισθό του υπαλλήλου).¹³

Τέλος θα πρέπει να πούμε ότι η θεωρία των κινήτρων κατέχει σημαντική θέση στην οργανωτική/βιομηχανική ψυχολογία και καλύπτει μεγάλο μέρος επιστημονικών ερευνών.

Ο ευχαριστημένος εργαζόμενος είναι αποδοτικός στη δουλειά του, σύμφωνα με όλες τις πρακτικές διοίκησης.

6.4 Οφέλη κινήτρων υπαλλήλων

Η πιο σκληρή εργασία του εργοδότη διατηρεί τον υπάλληλο. Είναι πολύ σημαντικό να αγγιχτούν οι τομείς της προσωπικότητας επιλέγοντας έναν υπάλληλο.

Οι ετήσιες αυξήσεις είναι βασισμένες στην αξιολόγηση απόδοσης. Πολλές φορές είναι ένας κλωνισμός αγένειας απέναντι στον υπάλληλο όταν δεν προβάλλονται τα σημεία της αξιολόγησης της απόδοσης σύμφωνα με την προσδοκία του. Το γεφύρωμα του χάσματος μεταξύ του εργοδότη και του εργαζομένου είναι ζωτικής σημασίας. Η διαχείριση σε τακτά χρονικά διαστήματα διευθύνει τις συζητήσεις της

¹³<http://www.articlesphere.com/el/Article/Benefits-Of-Employee-Motivation/155325>

ομάδας και επίσης ήπια διορθώνει τον υπάλληλο,για να αποφύγει την ανήσυχη αξιολόγηση ζητημάτων στο τέλος του χρόνου.

Η καθιέρωση μιας ιδανικής ομάδας και μια πλευρική σκέψη είναι βασική η κινητήρια δύναμη ενός διευθυντή.Η αποτυχία να μην ακουστεί μια διαμαρτυρία υπαλλήλων ή οι ανήσυχες συνθήκες εργασίας ασκούν αργή αλλά αρνητική επίδραση στο ηθικό υπαλλήλων.

Η διαχείριση ωφελείται γενικά από τη δραστηριοποίηση ενός υπαλλήλου.Πολλά γραφεία έχουν προγράμματα γυμναστικής ή μια εσωτερική περιοχή αφιερωμένη σε παιχνίδια για να χαμηλώσουν την πίεση του υπαλλήλου.Το κέρδος είναι πάλι μια αναλογία που επηρεάζεται ιδιαίτερα από το ανθρώπινο δυναμικό.Η προσφορά των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και η αναβάθμιση του επιπέδου γνώσης του υπαλλήλου συμβάλλουν στην καλύτερη υγεία της οργάνωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

7.1 Σκοπός αξιολόγησης εργαζομένων

Μέσα από την αξιολόγηση τα αποτελέσματα είναι σπουδαία και άξια να κρίνουν το μέλλον του εργαζόμενου στην επιχείρηση. Στόχοι του συστήματος αξιολόγησης είναι:

- Να ελεγχθεί η απόδοση του εργαζομένου και να εξακριβωθεί το κατά πόσο είναι ο κατάλληλος για τη θέση εργασίας, αν δηλαδή η δεξιότητα και το ταλέντο του ταιριάζουν στη θέση που έχει τοποθετηθεί.
- Η ενθάρρυνση των εργαζομένων και η παροχή κινήτρων για βελτίωση της παραγωγικότητάς τους.
- Η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού στους εργαζομένους.
- Ο έλεγχος για ανάγκη περαιτέρω εκπαίδευσης του προσωπικού.
- Να καθοριστεί η μελλοντική απασχόληση του εργαζομένου, δηλαδή αν παραμένει στην ίδια θέση, αν μετακινηθεί ή πάρει προαγωγή, κ.ά.
- Να ενισχυθεί το αίσθημα υπευθυνότητας των εργαζομένων.
- Να μετρηθεί η απόδοση σε σχέση με το αν πρέπει να αλλάξει η αμοιβή του εργαζομένου, άσχετα με τη σύμβαση εργασίας του.
- Να βοηθά τα στελέχη της επιχείρησης να εντοπίζουν τα μεμονωμένα προβλήματα, καθώς και τα γενικά προβλήματα της επιχείρησης.
- Να επιτευχθεί το αίσθημα δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.

Για να γίνει λοιπόν αποτελεσματικά η αξιολόγηση χρειάζεται παρατήρηση, έλεγχο και συνεχή εξέταση των εργαζομένων. Ο υπεύθυνος για αυτές τις δραστηριότητες θα πρέπει να βρίσκεται στην κατάλληλη θέση για τις αξιολογήσεις αυτές.

7.2 Σπουδαιότητα της αξιολόγησης της απόδοσης

Η απόδοση των εργαζομένων είναι το σύνολο των αποτελεσμάτων που παράγονται σε μια συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Για τον οργανισμό η απόδοση σχετίζεται με τη μέτρηση της παραγωγικότητας, της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας. Για το άτομο η απόδοση μεταφράζεται σε κάποια συμπεριφορά και ενέργειες που βαθμολογούνται από τους ανώτερους και τους συναδέλφους.

Οι υπάλληλοι θέλουν να έχουν μια ανατροφοδότηση σχετικά με την ποιότητα του έργου που πραγματοποιούν. Επομένως, η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία εκείνη κατά την οποία:

1. Μια επιχείρηση παίρνει ανατροφοδότηση για να διακρίνει την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων της,
2. Οι υπάλληλοι με τη σειρά τους αξιολογούν ή και τροποποιούν την αντίληψη που έχει ο προϊστάμενος, για την επίδοσή τους στη δουλειά.

Ακόμα, είναι ένας μηχανισμός που δίνει τη δυνατότητα να ληφθούν επιπλέον μέτρα για τη βελτίωση της μελλοντικής τους επίδοσης. Είναι επομένως μια διοικητική διαδικασία που βοηθάει το προσωπικό να εκπληρώνει προσωπικούς και οργανωτικούς σκοπούς.

Η αξιολόγηση της απόδοσης χρησιμοποιείται για να εντοπιστούν τα αδύνατα και δυνατά σημεία του εργαζομένου. Η αξιολόγηση βοηθά στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις αμοιβές των υπαλλήλων, με την εκπαίδευσή τους, τις προαγωγές ή τις απολύσεις σε περίπτωση κακής απόδοσης και τη μετακίνησή τους σε άλλο τμήμα της επιχείρησης.

Υπάρχουν δύο βασικοί λόγοι που η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων ενισχύεται συνεχώς:

1. Η επιδίωξη της αύξησης της παραγωγής έχει προκαλέσει αναζήτηση λύσεων. Η πιο βασική λύση είναι η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

2.Επιπλέον, οι αποφάσεις για την επιλογή του προσωπικού, το μισθό, την προαγωγή και τις ίδιες ευκαιρίες για όλους συνδέονται άμεσα με το αποτέλεσμα της διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού.

7.3 Σχεδιασμός Συστήματος Αξιολόγησης

Η επιχείρηση αφού ξεκαθαρίσει τους στόχους της είναι σε θέση να προσδιορίσει τη φιλοσοφία, τους στόχους αλλά και τις αρχές του συστήματος αξιολόγησης. Άρα κρίνεται αναγκαίο για κάθε επιχείρηση να διαμορφώσει συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης βάση του οποίου:

- Θα συγκεκριμενοποιείται η φιλοσοφία της αξιολόγησης στη συγκεκριμένη επιχείρηση, δηλαδή οι στόχοι και οι βασικές αρχές της αξιολόγησης (γιατί αξιολογούμε).
- Θα προσδιορίζονται οι επιδόσεις που θα αξιολογούνται και τα κριτήρια με τα οποία αυτές θα αξιολογούνται (τι αξιολογούμε).
- Θα προσδιορίζονται οι μέθοδοι μέτρησης/αξιολόγησης (πώς αξιολογούμε).
- Θα αποσαφηνίζονται οι αρμοδιότητες όσων εμπλέκονται στην αξιολόγηση (ποιος αξιολογεί).

7.4 Προσδιορισμός των τομέων επίδοσης και κριτηρίων αξιολόγησης

Στο στάδιο αυτό προσδιορίζονται οι ικανότητες των εργαζομένων που θα πρέπει να αξιολογηθούν καθώς και κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι προκαθορισμένοι στόχοι. Οι στόχοι για τον εργαζόμενο δεν καθορίζονται εξ αρχής αλλά ο εργαζόμενος βάση της συγκεκριμένης εργασίας που έχει αναλάβει έχει συγκεκριμένους στόχους να διεκπεραιώσει. Αυτοί οι στόχοι θα πρέπει να μετριοούνται σε ενδιάμεσα διαστήματα αλλά και στο τέλος της αξιολόγησης.

Ο επιτυχημένος στόχος, πληρεί τα αρχικά της λέξης smart, όπως αναπτύχθηκε από τον πιονέρο του σύγχρονου management Peter Drucker¹⁴ στη μέθοδο Διοίκησης μέσω

¹⁴ Ο Peter Drucker (1909-2005) θεωρείται ένας σπουδαίος συγγραφέας, σύμβουλος και στρατηγός των επιχειρήσεων. Οι ιδέες του σχετικά με τη διαχείριση, τη λειτουργία μεγάλων εταιριών και την ηγεσία έχουν δημοσιευθεί σε παραπάνω από τριάντα βιβλία.

στόχων (M.B.O. – Management by Objectives το 1954. Το MBO στηρίζεται στον από κοινού προσδιορισμό των στόχων του υπαλλήλου με τον προϊστάμενό του. Η συμμετοχή του εργαζομένου στη στοχοθεσία συμβάλλει σημαντικά στην υποκίνησή του και προωθεί την αυτοαξιολόγηση. Κατά συνέπεια το άτομο στη συνέχεια μπορεί να προσαρμόσει τη συμπεριφορά του και τη δράση του κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να διασφαλίσει την επίτευξη των στόχων του.

Τα τρία βασικά χαρακτηριστικά (διαδικασίες) του συστήματος αυτού είναι:

1. Η ύπαρξη στόχων και διαδικασία καθορισμού στόχων: Οι προσωπικοί στόχοι πρέπει να ταυτίζονται με τους στόχους του τμήματος στο οποίο ανήκει το συγκεκριμένο άτομο, και οι οποίοι με τη σειρά τους να ταυτίζονται με τους στόχους ολόκληρου του οργανισμού. Έτσι, όταν γίνει η αξιολόγηση και εντοπισθούν τυχόν αδυναμίες και εκπαιδευτικές ανάγκες του ατόμου, στο τέλος της προκαθορισμένης περιόδου στην οποία ο στόχος πρέπει να επιτευχθεί, θα ξέρουμε πως η εκπαίδευση που θα ακολουθήσει θα είναι όντως εποικοδομητική. Κι αυτό, γιατί το συγκεκριμένο άτομο θα έχει την ευκαιρία να βελτιώσει κάποιες πτυχές του, οι οποίες θα τον βοηθήσουν να αναπτυχθεί μέσα στον οργανισμό, αφού οι εκπαιδευτικές ανάγκες του ατόμου θα σχετίζονται με την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

2. Η συμμετοχή του αξιολογούμενου στη διαδικασία καθορισμού των δικών του στόχων: Οι προσωπικοί στόχοι πρέπει να είναι το προϊόν μιας συζήτησης και ανταλλαγής απόψεων μεταξύ του συγκεκριμένου ατόμου και του προϊστάμενού του. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας στοχοθέτησης, ο προϊστάμενος έχει την ευθύνη δημιουργίας των κατάλληλων συνθηκών και του κατάλληλου κλίματος, το οποίο θα υποβοηθή την ελεύθερη ανταλλαγή απόψεων και να προωθεί την ισότητα. Οποσδήποτε, αυτό έχει να κάνει και με το στυλ ηγεσίας (διεύθυνσης) που ο κάθε ηγέτης επιλέγει να ακολουθήσει, αλλά και με την κουλτούρα του οργανισμού.

3. Η αντικειμενική ανατροφοδότηση (objective feedback): Πρέπει να δίνεται στον αξιολογούμενο ούτως ώστε να γνωρίζει κατά πόσο αλλά και σε ποιο βαθμό οι στόχοι του έχουν επιτευχθεί. Αυτό θα τον βοηθήσει να αναπτύσσεται συνεχώς, αφού θα έχει μια πλήρη εικόνα για το που βαδίζει και τι απαιτείται από αυτόν για τη συνέχεια. Οι διάφορες έρευνες έχουν αποδείξει ότι το σύστημα αυτό είναι αποτελεσματικό, εφόσον εφαρμοστεί πλήρως. Προϋπόθεση για την πλήρη εφαρμογή αυτού του συστήματος είναι η εφαρμογή και των τριών διαδικασιών που προαναφέρθηκαν.

Το κλειδί για την εφαρμογή τους αποτελεί η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού: Όσο μεγαλύτερη υποστήριξη υπάρχει εκ μέρους της διεύθυνσης του οργανισμού στην εφαρμογή της κάθε διαδικασίας, τόσο αποτελεσματικότερη γίνεται η εφαρμογή της. Για να ελέγξουμε την αποτελεσματικότητα του συστήματος MBO σε ένα οργανισμό, δύο βασικοί και αλληλένδετοι παράγοντες θα πρέπει να αναλυθούν. Ο πρώτος έχει να κάνει με την αύξηση της απόδοσης και παραγωγικότητας του προσωπικού, ενώ ο δεύτερος με την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων για τη δουλειά τους. Οι παράγοντες αυτοί πρέπει να εξεταστούν, τόσο στην κάθε διαδικασία ξεχωριστά, όσο και στο θέμα της υποστήριξης από την διεύθυνση του οργανισμού.

Επιπλέον μέθοδοι για τον προσδιορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης έχουν αναπτυχθεί πρόσφατα όπως είναι το Balanced Scorecard και τα Key Performance Indicators. Η λογική αυτών των μεθοδολογιών είναι η ανάλυση των στρατηγικών-συνολικών στόχων της επιχείρησης σε επίπεδο οργανωτικών μονάδων και θέσεων εργασίας με βάση συγκεκριμένους δείκτες μέτρησης (metrics). Συγκεκριμένα το Balanced Scorecard (Ισορροπημένη Κάρτα) χρησιμοποιεί δείκτες για τέσσερις τομείς επιχειρησιακής επίδοσης, όπως τα χρηματοοικονομικά μεγέθη, ο προσανατολισμός στον πελάτη, οι εσωτερικές διαδικασίες και η καινοτομία, μάθηση, ανταπόκριση στις αλλαγές.

7.5 Σχεδιασμός Διαδικασίας Αξιολόγησης.

Ο σχεδιασμός της διαδικασίας αξιολόγησης περιλαμβάνει:

- Τις διαδοχικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση.
- Τις ευθύνες ως προς αυτές τις ενέργειες δηλαδή ποιος κάνει τι.
- Το χρονικό προσδιορισμό της κάθε ενέργειας.

Συνήθεις ενέργειες μιας τέτοιας διαδικασίας είναι:

- Στο τέλος του έτους η διοίκηση προσδιορίζει τους στόχους σε επίπεδο επιχειρήσεων και οργανωτικών μονάδων (Διευθύνσεων, Τμημάτων κλπ).
- Ο προϊστάμενος συμφωνεί με τον συνεργάτη του-αξιολογούμενο τους στόχους ως προς τα αποτελέσματα και τις βελτιώσεις των ικανοτήτων του

καθώς και την υποστήριξη του πρώτου και της επιχείρησης για την επίτευξη αυτών από το δεύτερο.

- Σε ενδιάμεσα χρονικά διαστήματα ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος παρακολουθούν και συζητούν την πορεία του αξιολογούμενου και αν χρειασθεί επαναπροσδιορίζουν στόχους.
- Στο τέλος της χρονικής περιόδου ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος προετοιμάζονται για τη συνέντευξη αξιολόγησης, συνήθως συντάσσοντας το έντυπο αξιολόγησης.
- Πραγματοποιείται η συνέντευξη αξιολόγησης και οριστικοποιείται το έντυπο αξιολόγησης το οποίο υπογράφει ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος και το έντυπο αποστέλλεται στη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων.

Ο αξιολογητής του εργαζομένου είναι ο άμεσα προϊστάμενός του, αλλά αξιολογεί και ο προϊστάμενος του τελευταίου. Βέβαια ο άμεσα προϊστάμενος του εργαζομένου είναι αυτός που έχει την πλήρη εικόνα του και μπορεί να τον αξιολογήσει πιο ουσιαστικά. Τα στοιχεία της αξιολόγησης είναι σκόπιμο να καταγράφονται στο εγχειρίδιο αξιολόγησης. Αυτό το εγχειρίδιο αποτελεί βασικό στοιχείο της επιχείρησης και ενισχύει τη σπουδαιότητα, τη συστηματικότητα και τη διαφάνεια του συστήματος αξιολόγησης.

Το έντυπο αξιολόγησης συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο και τον αξιολογητή. Το έντυπο αυτό περιλαμβάνει:

- Κάποιες οδηγίες χρήσης για τη συμπλήρωσή του και την εταιρική ταυτότητα του αξιολογούμενου και του αξιολογητή.
- Επιπλέον, αναφέρονται οι υπευθυνότητες και οι στόχοι του αξιολογούμενου.
- Οι ικανότητες πάνω στις οποίες αξιολογείται, οι κλίμακες βαθμολόγησής του και περαιτέρω σχόλια.
- Ένα σχέδιο ανάπτυξης βάση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης που αφορά την επόμενη περίοδο.
- Τέλος, ένα μέρος που συνήθως είναι εμπιστευτικό και αναγράφεται από τον αξιολογητή για τις δυνατότητες εξέλιξης του αξιολογούμενου και την εξέλιξη των αμοιβών του.

Για να είναι αποτελεσματικό το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να ταιριάζει με την στρατηγική της επιχείρησης.

7.6 Μέθοδοι Αξιολόγησης

Υπάρχουν πολλές και διαφορετικές μέθοδοι αξιολόγησης, πολλές από αυτές έχουν μειονεκτήματα και άλλες δεν χρησιμοποιούνται σωστά λόγω της διστακτικότητας των προϊσταμένων. Οι προϊστάμενοι καλό θα ήταν να εκπαιδεύονται βάση των μεθόδων που επιλέγει η επιχείρηση για πιο κατάλληλους στην εταιρία.

Οι μέθοδοι χωρίζονται σε αντικειμενικές και υποκειμενικές. Οι αντικειμενικές μέθοδοι ή αλλιώς ποσοτικές αναφέρονται σε αριθμητικά-ποσοτικά δεδομένα και οι υποκειμενικές (ποιοτικές) βασίζονται στην ανθρώπινη κρίση και τον χαρακτήρα.

7.6.1 Αντικειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης

Στις αντικειμενικές μεθόδους εκτιμάται ο εργαζόμενος βάση αριθμητικών δεδομένων όπως για παράδειγμα ο αριθμός πωλήσεων ανά εβδομάδα, ο αριθμός απουσιών από τη δουλειά. Ακόμα και σε αυτές τις μεθόδους γίνονται λάθη (π.χ. μειωμένη παραγωγή δεν οφείλεται αποκλειστικά σε μειωμένη απόδοση του προσωπικού) για αυτό ο αξιολογητής εδώ πρέπει να είναι πολύ προσεχτικός. Σε αυτή τη κατηγορία έχουμε πέντε μεθόδους αξιολόγησης.

Η μέτρηση παραγωγής :

Οι αντικειμενικές μέθοδοι βασίζονται σε μετρήσιμα κριτήρια και στοιχεία (π.χ. ποσοστά πωλήσεων, αριθμός παραγόμενων προϊόντων, αριθμός λαθών κλπ). Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται αποτελεσματικά όταν ο εργαζόμενος παράγει μετρήσιμο προϊόν με φυσική υπόσταση. Δηλαδή, για να είναι εφαρμόσιμη η συγκεκριμένη μέθοδος πρέπει:

- Η παραγωγή να πραγματοποιείται σε μια επαναλαμβανόμενη βάση,
- Το μέγεθος του προϊόντος να μπορεί να μετρηθεί,
- Ο εργαζόμενος να είναι το άτομο που είναι υπεύθυνο για την

παραγόμενη ποσότητα του προϊόντος.

Βασικό μειονέκτημα των αντικειμενικών μεθόδων είναι ότι δε μπορούν να εφαρμοστούν σε επαγγέλματα που το παραγόμενο έργο έχει ποιοτικό χαρακτήρα(π.χ. γραμματέας, διοικητικό στέλεχος κλπ), αλλά και όταν αστάθμητοι παράγοντες-εκτός του ελέγχου του ατόμου-επηρεάζουν το παραγόμενο έργο.

Οι πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες:

Σε αυτή τη μέθοδο χρησιμοποιείται ο όγκος των πωλήσεων που πραγματοποιεί ο αρμόδιος εργαζόμενος σε ένα χρονικό διάστημα. Η επιχείρηση ορίζει ένα συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης και σε περίπτωση που ο εργαζόμενος το υπερβεί, τότε θα αμειφθεί με bonus. Και σε αυτή την μέθοδο μπορούν να γίνουν διαστρεβλώσεις, εξαιτίας διαφόρων παραγόντων που διαφοροποιούν την απόδοση των πωλητών και δεν έχει να κάνει με την ικανότητά τους.

Προσωπικά στοιχεία εργαζομένου:

Στα προσωπικά στοιχεία του εργαζομένου αναφέρονται πληροφορίες που έχουν άμεση σχέση με την εργασία του. Δηλαδή, καταγράφονται οι απουσίες που μπορεί να κάνει, οι καθυστερήσεις, επιπλήξεις και πειθαρχικές πράξεις ακόμα και πιθανές ποινές που έχει δεχτεί ο εργαζόμενος. Στη συγκεκριμένη μέθοδο παρουσιάζονται πολλά προβλήματα κυρίως στην πιθανότητα μιας λανθασμένης κρίσης των γεγονότων. Τα προσωπικά στοιχεία του εργαζομένου δεν έχουν απόλυτα σχέση με την αποδοτικότητά του. Αυτό, για παράδειγμα, συμβαίνει γιατί πολλοί μάνατζερ παρατηρούν την καθυστέρηση και την απουσία περισσότερο από άλλους. Γι' αυτό η μέθοδος αυτή θα πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο σε συνδυασμό με την απόδοση και τα πραγματικά αποτελέσματα του εργαζομένου.

Μετρήσεις αποτελεσματικότητας:

Αυτές αφορούν δείγματα εργασίας κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες που αναπαριστούν την εργασιακή πραγματικότητα. Για παράδειγμα, όλοι οι εργαζόμενοι που εργάζονται στο τηλεφωνικό κέντρο της επιχείρησης, μπορεί να δεχτούν ένα πακέτο κλήσεων και να αξιολογηθούν με βάση την απόδοση, την ακρίβεια και τη συνέπεια στη διεκπεραίωσή τους. Όμως και σε αυτή τη μέθοδο εμφανίζονται τρία προβλήματα:

- Οι πληροφορίες μπορεί να είναι ελλιπείς και ανεπαρκείς, δεδομένου ότι ελάχιστες εργασίες μπορούν να αναπαραχθούν και να ελεγχθούν.
- Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι θα αξιολογηθούν και πιέζονται για να αποδώσουν περισσότερο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην μετριέται η μέση αποτελεσματικότητα του εργαζομένου αλλά η μέγιστη δυνατή,
- Υπάρχουν αμφιβολίες για το πόσο πρακτική είναι καθώς έχει αποδειχτεί και πολύ δαπανηρή και χρονοβόρα.

Η μέτρηση της απόδοσης των στελεχών:

Για την αξιολόγηση της απόδοσης στελεχών είναι σκόπιμο να συμπεριλαμβάνονται αντικειμενικά κριτήρια, όπως είναι η απόδοση της ομάδας που ηγείται το στέλεχος, λόγου χάρη ή το ύψος των πωλήσεων, τα κέρδη, η μείωση των ελαττωματικών προϊόντων, η μείωση του δείκτη αποχωρήσεων.

7.6.2 Υποκειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης

Οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης στηρίζονται κυρίως στην ανθρώπινη κρίση και έχουν ποιοτικό χαρακτήρα. Αφορούν στη χρήση κάποιων κρίσεων που κάνουν συνήθως οι προϊστάμενοι για το υφιστάμενο προσωπικό τους. Ωστόσο, οι υποκειμενικές μέθοδοι δε μπορούν να διασφαλίσουν επίσης την απόλυτη ακρίβεια του αποτελέσματος της αξιολόγησης, καθώς μπορούν να επηρεαστούν από τις προκαταλήψεις και μεροληψίες των αξιολογητών. Για παράδειγμα, ένας αξιολογητής μπορεί να επηρεαστεί από μια μόνο διάσταση, είτε θετική είτε αρνητική, της εικόνας του αξιολογούμενου και η κρίση αυτή να επηρεάσει όλες τις άλλες διαστάσεις. Επίσης, συχνά οι προϊστάμενοι θέλοντας να δείξουν επιείκεια ή να αποφύγουν τη δυσαρέσκεια των υφισταμένων τους, κάνουν λιγότερο αρνητικές αξιολογήσεις ή τείνουν να βαθμολογούν όλους τους υφισταμένους προς το μέσο όρο. Σε αυτές τις μεθόδους δίνει έμφαση το σύστημα αξιολόγησης μιας εταιρίας και μπορεί να χρησιμοποιηθεί από οποιονδήποτε μπορεί να αξιολογήσει τον εργαζόμενο. Αυτοί μπορεί να είναι οι υφιστάμενοι, οι συνάδελφοι, προϊστάμενοι ακόμα και οι πελάτες.

Οι υποκειμενικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται κυρίως για να μετρηθεί η συμπεριφορά του εργαζομένου αλλά και τα αποτελέσματα της εργασίας του. Οι υποκειμενικές

μέθοδοι χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: τις συγκριτικές μεθόδους και την αξιολόγηση με βάση τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης (Performance Standards).

Συγκριτικές μέθοδοι

Στις συγκριτικές μεθόδους βασίζεται η ιδέα της κατάταξης των εργαζομένων από τον καλύτερο στον χειρότερο. Υπάρχουν τρία είδη μεθόδων αξιολόγησης με σύγκριση:

- **Κατάταξη (Ranking)**

Είναι η πιο απλή μέθοδος αφού δεν είναι χρονοβόρα, δεν απαιτεί χρηματικούς πόρους και είναι κατανοητή. Ουσιαστικά ο επόπτης κατατάσσει τους εργαζομένους από τον καλύτερο στον χειρότερο, βάσει της συνολικής απόδοσής τους. Επιπλέον, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και η εναλλακτική κατάταξη κατά την οποία κατατάσσεται πρώτα ο καλύτερος, μετά ο χειρότερος, έπειτα ο δεύτερος καλύτερος, κ.ο.κ.

- **Κατάταξη σε ζευγάρια**

Σε αυτή τη μέθοδο πρώτα δημιουργούνται πιθανά ζευγάρια υπαλλήλων. Στη συνέχεια ο επόπτης αξιολογεί ανά ζευγάρι και επιλέγει τον καλύτερο. Αυτό γίνεται αρκετές φορές και στο τέλος ο κάθε εργαζόμενος κατατάσσεται βάσει σε σχέση με το πόσες φορές επιλέχθηκε στο ζευγάρι. Αυτός που επιλέχθηκε τις περισσότερες φορές ως ο καλύτερος κατατάσσεται πρώτος. Για την σωστή χρήση της συγκεκριμένης μεθόδου χρειάζονται πολλοί συνδυασμοί εργαζομένων ακόμα και αν είναι λίγοι. Υπάρχει ένας αριθμητικός τύπος ο οποίος προσδιορίζει τον αριθμό των πιθανών ζευγαριών και είναι:

$N*(N-1)/2$, (όπου N ο αριθμός εργαζομένων).

Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι περισσότερο πολύπλοκη από την απλή κατάταξη αλλά τα αποτελέσματά της είναι πιο έγκυρα.

Αξιολόγηση με βάση απόλυτα πρότυπα απόδοσης (Performance Standards)

- **Γραφικές κλίμακες κατάταξης (Graphic Rating Scales)**

Γενικά είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος αξιολόγησης κατά την οποία ο αξιολογητής βαθμολογεί την απόδοση του αξιολογούμενου χρησιμοποιώντας γραφικές κλίμακες. Για τις γραφικές κλίμακες κατάταξης αρχικά προσδιορίζονται ορισμένοι τομείς που κρίνονται αναγκαίο να αξιολογηθούν(π.χ. ικανότητα ηγεσίας, γνώση ου αντικειμένου, ποιότητα εργασίας, ικανότητα εργασίας κ.ο.κ.),κατόπιν επιλέγεται μια κλίμακα διαβάθμισης που καλύπτει όλο το εύρος κάθε τομέα (π.χ. χαμηλό έως υψηλό, μη ικανοποιητική έως εξαιρετική κ.ο.κ.).Η κλίμακα αυτή είναι συνήθως πεντάβαθμη, επτάβαθμη ή εννιάβαθμη.Ο αξιολογητής καλείται να χαρακτηρίσει την απόδοση του εργαζομένου σημειώνοντας μια τιμή της κλίμακας για κάθε τομέα που αξιολογείται.

- **Σταθμισμένος κατάλογος (Checklists)**

Με αυτή την μέθοδο παρέχεται στον αξιολογητή μια λίστα με διάφορα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των εργαζομένων, τα οποία έχουν σχέση με την εργασία τους,έπειτα ο αξιολογητής καλείται να σημειώσει με «ναι» ή «όχι» αυτά που χαρακτηρίζουν τους εργαζόμενους. Η μορφή του καταλόγου μπορεί να είναι απλή και τα σημεία που εξετάζονται να έχουν την ίδια βαρύτητα ή να έχουν τη μορφή σταθμισμένου καταλόγου.Σε αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής δε γνωρίζει την βαρύτητα της κάθε πρότασης η οποία είναι γνωστή μόνο στο τμήμα προσωπικού.Η μέθοδος αυτή απαιτεί πολύ χρόνο για την κατασκευή της λίστας και είναι απαραίτητη η εφαρμογή διαφορετικής λίστας για διαφορετικές θέσεις εργασίας.Παρακάτω δίνεται παράδειγμα για ωρομίσθιους υπαλλήλους.

- **Κρίσιμα περιστατικά (Critical Incident Method)**

Στη συγκεκριμένη μέθοδο χρησιμοποιείται ένα ημερολόγιο για κάθε ένα εργαζόμενο ξεχωριστά.Έτσι ο προϊστάμενος σημειώνει κάθε κίνηση του εργαζόμενου που αφορά την απόδοσή του.Στο τέλος κάνει μια τελική αξιολόγηση βάσει όλων των σημειώσεών του.Αυτή η μέθοδος δεν είναι απόλυτα ικανοποιητική και επιπλέον απαιτεί πάρα πολύ χρόνο.Παρόλα αυτά θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως βοηθητική για τις υπόλοιπες μεθόδους.

- **Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία**

(Behaviourally anchored rating scales-B.A.R.S. and Behavioural Observation Scales-B.O.B.S.)

Πρόκειται για μία μέθοδο που εντοπίζει και προσδιορίζει συμπεριφορές σχετιζόμενες με το αντικείμενο εργασίας και με βάση αυτές αξιολογείται ο εργαζόμενος. Συγκεκριμένα, για κάθε κριτήριο π.χ. ποιότητα εργασίας, δημιουργείται μία κλίμακα βαθμολόγησης από το άριστο μέχρι το ανεπαρκές και ο προϊστάμενος καλείται να τοποθετήσει τον υπάλληλο σε εκείνη τη βαθμίδα που αντιπροσωπεύει καλύτερα την απόδοση του ως προς το εν λόγω κριτήριο. Η ανάπτυξη και εφαρμογή της μεθόδου αυτής απαιτεί χρόνο και χρήμα. Η διαδικασία που ακολουθείται για την ανάπτυξη των κλιμάκων αξιολόγησης συμπεριφοράς είναι η εξής:

1. Ένας αριθμός επιλεγμένων εργαζομένων καθορίζει τα σημαντικά χαρακτηριστικά που περιγράφουν την απόδοση του εργαζομένου σε μία θέση. Παράλληλα παραθέτουν και ορισμούς για κάθε επίπεδο απόδοσης.
2. Μία άλλη ομάδα εργαζομένων παραθέτει το σύνολο των κρίσιμων περιστατικών που μπορεί να προκύψουν σε μία θέση.
3. Άλλη ομάδα αντιστοιχεί το κάθε κρίσιμο περιστατικό που όρισε η δεύτερη ομάδα σε κάθε μία κατηγορία απόδοση που όρισε η πρώτη.
4. Μία τελευταία ομάδα αξιολογεί τα κρίσιμα περιστατικά τα οποία δεν συμπεριλήφθηκαν σε κατηγορίες και τα τοποθετεί σε μία διαφορετική κλίμακα.

Σαν τελικό βήμα οι κλίμακες που κατασκευάστηκαν δοκιμάζονται πιλοτικά στην επιχείρηση. Η παραπάνω μέθοδος είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα και σύνθετη, αφού απαιτεί τη συμμετοχή πολλών εργαζομένων και φυσικά αρμονική συνεργασία μεταξύ τους. Στα πλεονεκτήματα της μεθόδου συγκαταλέγονται, το ότι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην κλίμακα με βάση την οποία θα βαθμολογηθούν, γεγονός που τους προδιαθέτει θετικά προς την αξιολόγηση, καθώς και ότι η μέθοδος αυτή μετράει με αντικειμενικότητα τη συμπεριφορά του εργαζομένου που είναι αδύνατο να εκτιμηθεί με οποιαδήποτε άλλη μέθοδο.

- **Αξιολόγηση με τη βοήθεια ψυχολόγων (psychological appraisals)**

Στην μέθοδο αυτή συμμετέχει ένας ειδικός ψυχολόγος στην διαδικασία της αξιολόγησης. Εδώ ο ψυχολόγος αναλύει τις μελλοντικές δυνατότητες των εργαζομένων και όχι την παρελθούσα απόδοσή τους. Η μέθοδος αυτή είναι χρονοβόρα και απαιτεί μεγάλα χρηματικά ποσά, γι' αυτό το λόγο δεν χρησιμοποιείται συχνά. Οι μεγάλες εταιρίες κυρίως την χρησιμοποιούν για την αξιολόγηση ανώτερων και νέων στελεχών πάνω στα οποία σχεδιάζει να επενδύσει.

- **Κέντρα αξιολόγησης (assessment centers)**

Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται και στην επιλογή προσωπικού, όπου αξιολογούνται οι εργαζόμενοι αλλά κυρίως τα ανώτερα στελέχη. Η αξιολόγηση γίνεται είτε σε κάποιο εκπαιδευτικό κέντρο είτε σε κάποιο ξενοδοχείο.

Τι περιλαμβάνουν:

Οι ασκήσεις προσομοίωσης, τα ψυχομετρικά τεστ και οι συνεντεύξεις είναι τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται συνήθως στα Κέντρα Αξιολόγησης. Μέσω αυτών, μετράται η απόδοση ενός γκρουπ υποψηφίων σχετικά με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές που απαιτούνται σε μία συγκεκριμένη εργασία.

Οι δοκιμασίες ποικίλουν από οργανισμό σε οργανισμό καθώς κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί τις ασκήσεις εκείνες που θα αξιολογήσουν τις ικανότητες που ταιριάζουν στις ανάγκες που επιδιώκουν να καλύψουν.

Ωστόσο, αν και η δομή και το χρονοδιάγραμμα των διαδικασιών αξιολόγησης μπορεί να διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία, συνήθως ακολουθείται μία κοινή πορεία και όλες οι διαδικασίες έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά που αξιολογούν συγκεκριμένες δεξιότητες.

7.7 Η συμμετοχή στην αξιολόγηση

Τα τελευταία χρόνια η αξιολόγηση στις επιχειρήσεις έχει εξελιχθεί σημαντικά. Ο αξιολογούμενος έχει την δυνατότητα να αξιολογήσει τον εαυτό του, να αξιολογηθεί από πελάτες από συναδέλφους και φυσικά από προϊσταμένους. Έτσι η αξιολόγηση

δεν είναι μονόπλευρη αλλά παίρνει πολλές διαστάσεις που βοηθούν τον αξιολογούμενο να έχει μια σωστή αντιμετώπιση.

Αυτοαξιολόγηση

Η αυτοαξιολόγηση γίνεται όταν ζητείται από τον προϊστάμενο να αξιολογήσει ο εργαζόμενος τον εαυτό του. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο εργαζόμενος συχνά δείχνει ιδιαίτερη επιείκεια από ότι ο προϊστάμενος. Αυτό είναι απόλυτα φυσιολογικό, όπως και το ότι μια αυτοαξιολόγηση μπορεί να είναι πιο έγκυρη όταν το άτομο αξιολογήσει πραγματικά τον εαυτό του. Και αυτό γιατί γνωρίζει τις δυνατότητές του περισσότερο από τον καθένα και επίσης ξέρει που είναι πιο αποδοτικός. Η αυτοαξιολόγηση μπορεί να είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για τον προϊστάμενο αφού μπορεί να του δώσει στοιχεία στα οποία δεν είχε δώσει ιδιαίτερη σημασία. Επιπλέον, είναι πολύ θετικό να χρησιμοποιείται η αυτοαξιολόγηση για την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και την εξέλιξή τους στην εταιρία.

Αξιολόγηση από συναδέλφους

Η μέθοδος αυτή θεωρείται πολύ αξιόπιστη βάσει πολλών ερευνών. Εδώ παρατηρείται ότι οι συνάδελφοι μπορεί να αξιολογήσουν άψογα έναν συνάδελφό τους και τα αποτελέσματα να είναι πολύ καλά. Αυτό κυρίως γίνεται όταν ο προϊστάμενος δεν έχει τον χρόνο να παρατηρήσει και να αξιολογήσει το προσωπικό του. Παρ' όλα αυτά η μέθοδος αυτή έχει σημαντικά μειονεκτήματα, αφού τις περισσότερες φορές παρουσιάζονται δυσκολίες. Πολλοί εργαζόμενοι αρνούνται να αξιολογήσουν έναν συνάδελφό τους και αυτό γιατί φοβούνται μη θεωρηθούν κατώτεροι από αυτούς. Επίσης, μια τέτοια αξιολόγηση μπορεί να δημιουργήσει ρήξη μεταξύ των εργαζομένων λόγω αρνητικής αξιολόγησης. Ακόμη υπάρχει η μεγάλη δυνατότητα άνισης αξιολόγησης λόγω συναισθηματικών σχέσεων. Η μέθοδος αυτή δε πρέπει να χρησιμοποιείται σε εργαζομένους με άμισθο μισθό. Τα αποτελέσματά της είναι θετικά όταν η εργασία σε ομάδες, η συμμετοχή των εργαζομένων αλλά και η συνεννόηση αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης. Αντίθετα, σε επιχειρήσεις που υπάρχει ανταγωνισμός αλλά και η έλλειψη εμπιστοσύνης και συναδελφικότητας μια τέτοια μέθοδος καταλήγει στην προσπάθεια του καθενός να αναδείξει τον εαυτό του και να υποτιμήσει τους συναδέλφους του.

Αξιολόγηση από υφισταμένους

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται συχνά τα τελευταία χρόνια, αφού είναι ένας αρκετά έγκυρος τρόπος να αξιολογηθούν οι προϊστάμενοι. Οι υφισταμένοι γνωρίζουν τις δυνατότητες των ανωτέρων τους και είναι σε θέση να τους αξιολογήσουν κατάλληλα. Βέβαια, μπορεί να γίνει σκόπιμη παραποίηση της αξιολόγησης αφού ο προϊστάμενος μπορεί να προσδιορίσει την πηγή πληροφόρησης. Γι' αυτό το λόγο οι αξιολογήσεις αυτές γίνονται ανώνυμα για την καλύτερη αξιοποίησή τους. Είναι αναγκαίο να υπάρχει εμπιστοσύνη και επικοινωνία μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων για να υπάρξει μια αντικειμενική αξιολόγηση. Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται για τη βελτίωση της απόδοσης των στελεχών.

Αξιολόγηση από πελάτες

Αυτή η μέθοδος αξιολόγησης εφαρμόζεται και χρησιμοποιείται από τους πελάτες είτε αυτοί είναι εσωτερικοί, είτε είναι εξωτερικοί. Συνήθως εκτελείται στις επιχειρήσεις που το αντικείμενο τους είναι η εξυπηρέτηση πελατών και παροχής υπηρεσιών. Εδώ προσπαθούν να εκτιμήσουν την άποψη που έχει ο πελάτης για τον υπάλληλο που τον εξυπηρετεί αλλά και τις διάφορες υπηρεσίες που του παρέχει κατά την πώληση. Μέσα από αυτές τις απόψεις θα μπορέσει να γίνει καλύτερα και ο διαχωρισμός των εργαζομένων. Βέβαια, είναι δύσκολο η επιχείρηση να γνωρίζει αν οι πελάτες του είναι ικανοποιημένοι, ειδικά όταν δεν υπάρχει το στοιχείο της επαναπληροφόρησης. Η επαναπληροφόρηση γίνεται μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας ή μέσω επιστολής σε μορφή ερωτηματολογίου. Επίσης, είναι μερικές επιχειρήσεις που κάνουν την διαδικασία αυτή με εχέμυθους πελάτες. Εδώ η επιχείρηση προσλαμβάνει ένα άτομο το οποίο παρουσιάζεται ως πελάτης και αξιολογεί τον υπάλληλο χωρίς εκείνος να γνωρίζει την διαδικασία.

Αξιολόγηση 360° μοιρών

Η μέθοδος των 360 μοιρών έχει ως σκοπό να αξιολογήσει προσωπικό μιας εταιρείας ή οργανισμού μέσω πολλαπλών πηγών. Το προσωπικό αξιολογεί το προσωπικό, δηλαδή ένας εργαζόμενος αξιολογείται από τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους κ.τ.λ. Η μέθοδος αυτή προσπαθεί να πετύχει μια σφαιρική και ευρεία αξιολόγηση του εργαζόμενου, χρησιμοποιώντας όσα άτομα συνεργάζονται και έχουν σχέση με το άτομο (ομοβάθμιοι, υφισταμένοι, προϊστάμενοι). Η μέθοδος των 360 μοιρών

ετοιμάζεται μέσω ενός ερωτηματολογίου, οι ερωτήσεις του οποίου αφορούν τις δεξιότητες, τις γνώσεις, το τρόπο αντιμετώπισης και τις ικανότητες. Το ερωτηματολόγιο δίνεται σε μια ομάδα ατόμων συμπεριλαμβανομένου του προϊστάμενου, του διευθυντή, συναδέλφων και ίσως κάποιες φορές ανάλογα με τη φύση της εργασίας, και των πελατών. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται και από το άτομο που αξιολογείται. Συλλέγονται όλα τα ερωτηματολόγια, τα οποία είναι ανώνυμα, και ο προϊστάμενος του εργαζόμενου που αξιολογήθηκε έχει την υποχρέωση να μεταφέρει τα αποτελέσματα.

Ο εργαζόμενος στα πλαίσια μιας προσωπικής συνάντησης με τον προϊστάμενο του ενημερώνεται για το αποτέλεσμα της αξιολόγησης του. Βασικό στοιχείο της συγκεκριμένης μεθόδου είναι η καταλληλότητα της να αξιολογούνται υψηλόβαθμα στελέχη επιχειρήσεων τα οποία σπάνια είναι εφικτό να αξιολογηθούν. Επιπλέον, η μέθοδος αποσκοπεί ώστε ο εργαζόμενος να λάβει την εντύπωση που προκαλεί το άτομο του μέσα στον εργασιακό του χώρο από όσα άτομα συνεργάζεται. Με αυτό τον τρόπο, είναι σε θέση να συγκρίνει την αυτοκριτική που έκανε ο ίδιος με το αποτέλεσμα που λαμβάνει από την αξιολόγηση ώστε να βρει τις αποκλίσεις και τις συγκλίσεις που υπάρχουν. Η μέθοδος αυτή χαρακτηρίζεται μεν αποτελεσματική, αλλά σημαντικό είναι να προϋπάρχει μια οργανωτική κουλτούρα, διότι δεν είναι πάντα αποδεκτό, ο προϊστάμενος να λαμβάνει αρνητική αξιολόγηση από τους υφιστάμενους του.

7.8 Αποτελεσματικότητα αξιολόγησης εργαζομένων

Η αξιολόγηση των εργαζομένων πρέπει να τηρεί κάποια χαρακτηριστικά για να θεωρηθεί έγκυρη. Στην περίπτωση που κάποια χαρακτηριστικά δεν υπάρχουν η αξιολόγηση δεν θεωρείται έγκυρη και πρέπει να επαναληφθεί.

Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι:

- **Εγκυρότητα (Validity)**

Θα πρέπει να υπάρχει εγκυρότητα, δηλαδή να είναι συμβατή η διαδικασία, σύμφωνα με το περιεχόμενο και την δομή κάθε εργασίας. Για να εφαρμοστεί αυτό πρέπει να αναπτύξουν μια καλή ανάλυση της απόδοσης για κάθε εργασία πριν καθοριστεί το μέτρο της απόδοσης, λαμβάνοντας υπόψη και τις παρεμβολές από διάφορες

παραμέτρους για να μπορεί να είναι όσο πιο ακριβής η μέτρηση της απόδοσης κάτω από τις απαραίτητες προϋποθέσεις.

- **Αξιοπιστία (Reliability)**

Υπάρχουν τα ακόλουθα είδη αξιοπιστίας:

A. Ενδοβαθμολογική αξιοπιστία (Interrater reliability), ή συνέπεια μεταξύ των εκτιμήσεων διαφορετικών αξιολογητών.

B. Εσωτερική αξιοπιστία ή συνέπεια μεταξύ διαφορετικών παραγόντων απόδοσης.

Γ. Διαχρονική αξιοπιστία ή σταθερότητα των εκτιμήσεων μέσα στο χρόνο.

Η Συνέπεια μεταξύ των εκτιμήσεων διαφορετικών αξιολογητών είναι υψηλή, όταν δυο ή περισσότεροι αξιολογητές συμφωνούν με την απόδοση ενός εργαζόμενου και χαμηλή όταν δεν συμφωνούν. Τα αποτελέσματα των αξιολογητών πρέπει να συμφωνούν εκτός εάν υπάρχει μια σχετικά μικρή διαφωνία στις εκτιμήσεις τους λόγω του ότι ίσως να είχαν πληροφορίες από διαφορετικά επίπεδα, όπως από ένα συνάδελφο και ένα προϊστάμενο του εργαζόμενου αντί από δυο προϊστάμενους, ή από δύο συναδέλφους.

Η εσωτερική αξιοπιστία και η διαχρονική αξιοπιστία δεν είναι σημαντικές για τις εκτιμήσεις της απόδοσης, γιατί η απόδοση δεν είναι πάντα σταθερή. Κάποια άτομα μπορεί να είναι καλά σε ορισμένα σημεία της εργασίας και σε άλλα να είναι αδύναμα. Έτσι ένας δείκτης που προσπαθεί να αποδώσει με ακρίβεια όλα τα διαφορετικά σημεία της απόδοσης δεν θα παρουσιάσει υψηλή εσωτερική σταθερότητα. Η απόδοση μπορεί να βελτιωθεί με την εμπειρία, την εκπαίδευση, την προσπάθεια, οπότε η σταθερότητα της στο χρόνο δεν είναι πάντα η αναμενόμενη.

- **Αντικειμενικότητα- Αμεροληψία (Objectivity)**

Το στοιχείο της αμεροληψίας αφορά στην αντικειμενικότητα του αξιολογητή όταν εκτελεί τη διαδικασία της αξιολόγησης. Για να το πετύχει αυτό, πρέπει να έχει τις ικανότητες να εκτιμήσει την απόδοση των εργαζομένων. Σ' αυτή την εκτίμηση πρέπει να αντικατοπτρίζονται αυτά που έχουν προσφέρει και επιτύχει μέσα στην εργασία τους και όχι να στηρίζονται σε χαρακτηριστικά στοιχεία της προσωπικότητας τους, που μπορεί να μην έχουν καμιά σχέση με τις υποχρεώσεις τους. Επίσης, οι

προσωπικές συμπάθειες και αντιπάθειες που έχει ο αξιολογητής δεν θα πρέπει να τον επηρεάσουν στην απόδοση της εικόνας των εργαζομένων, γιατί αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να ελαχιστοποιήσουν ή να μεγιστοποιήσουν την υποκειμενική του κρίση.

- **Συγκρισιμότητα (Comparability)**

Στο τέλος της διαδικασίας αξιολόγησης οι αξιολογητές πραγματοποιούν μια σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων ανάλογα με το πεδίο της βαθμολογικής κλίμακας που έχουν στη διάθεση τους και με όσο το δυνατόν σωστό και αποτελεσματικό τρόπο.

- **Συνάφεια με τη θέση (Relevance)**

Η συνάφεια έχει σχέση με την αξιολόγηση που αναφέρεται στα χαρακτηριστικά και στις απαιτήσεις των εργαζομένων. Τα έντυπα αξιολόγησης των διευθυντικών στελεχών έχουν ειδικά σχεδιασθεί να αξιολογούν ικανότητες που είναι κοινές σε όλα τα στελέχη ως κάποιο βαθμό. Αυτό ενέχει τον κίνδυνο το έντυπο να παραβλέπει ορισμένα στοιχεία που μπορεί να είναι πολύ σημαντικά για μια ορισμένη κατηγορία στελεχών, αλλά άνευ σημασίας για άλλες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

8.1 Περιεχόμενο συστημάτων αμοιβών

Οι αμοιβές των εργαζομένων αποτελούνται από δυο βασικές κατηγορίες οι οποίες είναι οι εξής:

1. Τις άμεσες οικονομικές παροχές στις οποίες περιλαμβάνονται οι μισθοί, τα ημερομίσθια, τα διάφορα είδη κινήτρων καθώς και οι επιπλέον ανταμοιβές που χορηγούνται στους εργαζόμενους για τις παραγωγικές τους προσπάθειες.
2. Τις έμμεσες οικονομικές παροχές όπου αφορούν τις οικονομικές αμοιβές που σχετίζονται με τις επιδόσεις κάθε εργαζομένου.

8.2 Είδη συστημάτων αμοιβών

Υπάρχουν τρία βασικά είδη συστημάτων σταθερών αμοιβών. Εκείνο που στηρίζεται στα τυπικά προσόντα του εργαζομένου, αυτό που στηρίζεται στην αξία της θέσης που κατέχει ένας εργαζόμενος και τέλος το σύστημα που στηρίζεται στις ικανότητες του εργαζομένου. Αναλυτικότερα:

1. Το σύστημα που στηρίζεται στα τυπικά προσόντα πληρώνει τον εργαζόμενο με γνώμονα το τυπικό επίπεδο εκπαίδευσης του. (Δημοτικό, Λύκειο, ΤΕΙ, ΑΕΙ, Μεταπτυχιακό κ.τ.λ.). Το συγκεκριμένο σύστημα χρησιμοποιείται αδρά από τους δημόσιους φορείς της χώρας μας. Έχει όμως δυο βασικά μειονεκτήματα. Δεν είναι ικανό να συνδέει τις αμοιβές του εργαζομένου με τη σημαντικότητα τη δυσκολία και τα γενικότερα χαρακτηριστικά υπευθυνότητας που διέπουν τη θέση εργασίας του.
2. Το σύστημα που στηρίζεται στην αξία της θέσης που κατέχει ο εργαζόμενος. Σύμφωνα με αυτό η αμοιβή του κάθε εργαζόμενου προσδιορίζεται από τη σπουδαιότητα και την αξία που κατέχει η εκάστοτε θέση εργασίας για την επιχείρηση.

3. Τέλος, το σύστημα που στηρίζεται στις ικανότητες του εργαζόμενου στο οποίο οι αμοιβές προσδιορίζονται από τις ουσιαστικές γνώσεις, ικανότητες και προσόντα που κατέχει και είναι σε θέση να εφαρμόσει στην εργασία του. Με άλλα λόγια δυο εργαζόμενοι που έχουν την ίδια εκπαίδευση και κατέχουν την ίδια θέση σε μια επιχείρηση είναι δυνατό να αμείβονται διαφορετικά λόγω των πιο ανεπτυγμένων επαγγελματικών γνώσεων και ικανοτήτων που κατέχει ο ένας από τους δυο.

8.3 Βασικά ζητήματα των αμοιβών

Υπάρχουν τρία βασικά θέματα τα οποία πρέπει να αντιμετωπίζονται από μια επιχείρηση κάθε φορά που δημιουργεί ένα σύστημα αμοιβών.

- Το πρώτο έχει να κάνει με το ύψος των αμοιβών που η επιχείρηση πρέπει να ορίσει συνυπολογίζοντας την οικονομική της δυνατότητα και τις αμοιβές που δίνονται σε ανάλογες θέσεις ανάλογων επιχειρήσεων. Αυτό επιτυγχάνεται με τη διεξαγωγή ερευνών αμοιβών που περιλαμβάνουν εμπιστευτικά στοιχεία.
- Το δεύτερο ζήτημα έχει να κάνει με την εσωτερική δομή των αμοιβών. Με άλλα λόγια ένα σύστημα αμοιβών έχει χρέος να δημιουργεί συνοχή μεταξύ των μισθολογικών σχέσεων των εργαζομένων σύμφωνα πάντα με τη θέση που κατέχει ο εκάστοτε εργαζόμενος στην ιεραρχία της επιχείρησης.
- Το τρίτο και τελευταίο θέμα έχει να κάνει με το προσδιορισμό των αμοιβών κάθε εργαζομένου σε σχέση με τα όσα συνεισφέρει στην επιχείρηση.

8.4 Μέθοδοι αξιολόγησης των θέσεων εργασίας

Στις μέρες μας εφαρμόζεται περισσότερο το σύστημα που βασίζεται στην αξία της θέσης του εργαζομένου. Για το λόγο αυτό κρίνεται αναγκαία η χρήση κάποιων μεθόδων αξιολόγησης αυτών των θέσεων εργασίας.

Προκειμένου να συμβεί αυτό μια επιχείρηση συνυπολογίζει τη θέση της εργασίας, τη σπουδαιότητά της για τους επιχειρηματικούς στόχους και αποτελέσματα της επιχείρησης, τις απαιτήσεις της θέσης σε τεχνογνωσία, το μέγεθος της φυσικής ή

σωματικής προσπάθειας που απαιτεί η θέση και τις συνθήκες εργασίας που συνοδεύονται με τη θέση.

8.4.1 Απλή κατάταξη(Job Ranking)

Σύμφωνα με τον Παπαλεξανδρή-Μπουραντά (2003:384-385) στην απλή κατάταξη οι θέσεις εργασίας κατατάσσονται στη σειρά ξεκινώντας από αυτήν που έχει την μικρότερη αξία για την επιχείρηση και καταλήγοντας σε αυτήν με την υψηλότερη θέση.Το βασικό της πλεονέκτημα είναι ότι είναι απλή ,γρήγορη και χαμηλή σε κόστος.Το βασικό της μειονέκτημα είναι ότι μπορεί να αναδείξει μόνο τις πολύ μεγάλες διαφορές των θέσεων εργασίας.

8.4.2 Διαβάθμιση – Κατηγοριοποίηση(Job Classification)

Στη συγκεκριμένη μέθοδο δημιουργούνται κάποιες κατηγορίες και στην συνέχεια πρέπει να προσδιοριστούν οι προϋποθέσεις και τα χαρακτηριστικά ώστε να ανήκει κάποιος εργαζόμενος σε αυτήν.Παραδείγματος χάρη η πρώτη κατηγορία μπορεί να περιλαμβάνει εργασίες μικρών απαιτήσεων εξειδίκευσης και υψηλό βαθμό εποπτείας.Όσο ανεβαίνουν οι κατηγορίες αυξάνονται οι απαιτούμενες από τους εργαζόμενους δεξιότητες,γνώσεις και υπευθυνότητα,φτάνοντας στη τελευταία κατηγορία όπου απαιτείται μεγάλη προϋπηρεσία,μικρή εποπτεία και η λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων είναι απαραίτητη.

8.4.3 Σύγκριση παραγόντων – κριτηρίων (Factor Comparison)

Πρόκειται για παραλλαγή της απλής κατάταξης η οποία όμως διαφέρει στο γεγονός ότι συγκρίνει τις θέσεις εργασίας βάση κάποιων συγκεκριμένων παραγόντων(γνώση, προσπάθεια,υπευθυνότητα,φυσική προσπάθεια,συνθήκες εργασίας)τους οποίους κατατάσσει σύμφωνα με την σημαντικότητα τους για κάθε ολοκλήρωση της θέσης εργασίας.Στη συνέχεια καθορίζεται η χρηματική αξία κάθε παράγοντα και προσθέτοντάς τους βγαίνει ο τελικός μισθός.Βασικό της πλεονέκτημα είναι ότι δημιουργεί ξεκάθαρα κριτήρια για την αξιολόγηση των θέσεων αλλά από την άλλη η χρηματική κατάταξη των θέσεων εργασίας είναι μια αρκετά κουραστική διαδικασία.

8.4.4 Αξιολόγηση με το σύστημα βαθμών (Points rating system)

Όπως οι προηγούμενες έτσι και αυτή η μέθοδος αξιολόγησης βασίζεται στην αξιολόγηση των θέσεων εργασίας βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων με μόνη διαφορά

ότι εδώ αντί για χρηματικές αξίες χρησιμοποιεί βαθμούς-μόρια. Η αξία δηλαδή της κάθε θέσης προκύπτει από τη πρόσθεση του συνόλου των βαθμών που λαμβάνει σε κάθε κριτήριο. Για να συμβεί αυτό πρέπει αρχικά να προσδιοριστούν οι παράγοντες-κριτήρια αξιολόγησης. Τέτοια κριτήρια συνήθως αφορούν τέσσερις βασικές ομάδες δηλαδή τη συμβολή του εργαζόμενου, τη τεχνογνωσία που απαιτείται, τη προσπάθεια και τις συνθήκες εργασίας. Πρέπει να σημειωθεί ότι για κάθε επιχείρηση αυτοί οι παράγοντες έχουν διαφορετική βαρύτητα. Στη συνέχεια ακολουθεί ο σχεδιασμός του τρόπου μέτρησης αυτών των κριτηρίων που γίνεται με ποσοτικές ή ποιοτικές κλίμακες. Για παράδειγμα απαραίτητη γνώση μιας θέσης μπορεί να μετρηθεί με χρόνια τυπικής εκπαίδευσης, η απαιτούμενη ικανότητα με χρόνια εμπειρίας. Από την άλλη μεριά όμως η πολυπλοκότητα και η αυτονομία μιας θέσης δε μπορεί να μετρηθεί παρά μόνο με ποιοτικές κλίμακες.

8.5 Ατομικά κίνητρα των εργαζομένων

Στόχος των ατομικών κινήτρων είναι να αυξάνουν την απόδοση των εργαζομένων μέσω μιας ευθείας και δίκαιης σύνδεσης απόδοσης απολαβών εφόσον η παραγωγικότητα τους είναι μετρήσιμη. Οι βασικές κατηγορίες ατομικών κινήτρων είναι οι εξής:

8.5.1 Αμοιβή με το κομμάτι

Σύμφωνα με αυτό το κίνητρο κάθε εργαζόμενος αμείβεται για τις υπηρεσίες που προσφέρει με το κομμάτι. Ο μισθός υπολογίζεται διαιρώντας το μέσο όρο της αξίας της ημερήσιας εργασίας του δια τον αριθμό των τεμαχίων που αναμένεται να παράγει ημερησίως. Αν δηλαδή ένας εργαζόμενος αμείβεται προς 800 ευρώ το μήνα και θεωρείται ότι μπορεί να παράγει κατά μέσο όρο 40 τεμάχια ανά ημέρα η αμοιβή του για κάθε κομμάτι είναι 20 ευρώ. Για κάθε τεμάχιο πάνω από τα 40 ο εργαζόμενος αμείβεται έξτρα. Πρέπει να σημειωθεί ότι αυτό συνήθως ισχύει όταν ένας εργαζόμενος παράγει περισσότερα από 40 στο παραπάνω παράδειγμα γιατί σε διαφορετική περίπτωση θα ήταν καταστροφικό για το βασικό του μισθό ο οποίος με αυτό τον τρόπο προστατεύεται.

8.5.2 Πρόγραμμα πρότυπων ωρών

Εδώ ο εργαζόμενος πληρώνεται με βάση το χρόνο. Πρότυπος θεωρείται ο χρόνος που έχει υπολογιστεί ότι απαιτείται από ένα εργαζόμενο για να ολοκληρώσει μια συγκεκριμένη εργασία. Εάν εκείνος καταφέρει να τη τελειώσει σε λιγότερο από το πρότυπο χρόνο, χωρίς όμως να αλλοιώσει τη ποιότητα της εργασίας του, τότε θα πληρωθεί περισσότερο για αυτή του τη προσπάθεια.

8.5.3 Προμήθειες

Ο εργαζόμενος που αμείβεται με προμήθειες είτε έχει ένα βασικό μισθό και λαμβάνει και ένα ποσοστό επί του συνόλου των πωλήσεων που πραγματοποιεί κάθε μήνα είτε ο μισθός του αποτελείται μόνο από προμήθειες.

8.5.4 Bonus

Ως μπόνους καλείται το εφάπαξ ποσό που δίνεται για την επίτευξη ενός στόχου. Τα ατομικά μπόνους είναι το κίνητρο που χρησιμοποιείται περισσότερο από κάθε άλλο στις επιχειρήσεις. Αυτό συμβαίνει γιατί είναι ικανά να αυξάνουν τη παραγωγικότητα αλλά και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

8.6 Ομαδικά κίνητρα εργαζομένων

Τα ομαδικά κίνητρα των εργαζομένων έχουν σχεδιαστεί ώστε να επιτύχουν ακριβώς τα ίδια πράγματα με τα ατομικά κίνητρα με μόνη διαφορά ότι η απόδοση μετράται με βάση την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας. Δηλαδή πρόκειται για το αποτέλεσμα που επιτυγχάνει ένα σύνολο ανθρώπων και όχι ο καθένας ξεχωριστά..

8.6.1 Διανομή κερδών

Στο συγκεκριμένο σύστημα κινήτρου οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα κέρδη που έχει πετύχει η επιχείρηση. Με άλλα λόγια απαραίτητη προϋπόθεση για να ισχύσει είναι να πετύχει η ομάδα το στόχο που έχει θέσει η επιχείρηση. Εάν τον επιτύχει τότε οι εργαζόμενοι της συγκεκριμένης ομάδας θα λάβουν ένα ποσοστό επί του συνόλου των κερδών το οποίο θα μοιραστεί είτε σε ίσα μέρη κεφαλαίου είτε με βάση τη

μισθολογική ομάδα που ανήκει ο κάθε εργαζόμενος. Υπάρχουν τρεις βασικοί τύποι σχεδίων διανομής των κερδών και είναι οι εξής:

- Τα τρέχοντα σχέδια διανομής: όπου η πληρωμή των κερδών γίνεται σε μετρητά ή σε μετοχές της επιχείρησης.
- Τα αναβαλλόμενα σχέδια διανομής: όπου από το μερίδιο των εργαζομένων δημιουργείται ένας αποθεματικός λογαριασμός που θα τους δοθεί στο μέλλον κατά τη συνταξιοδότηση, σε περίπτωση αναπηρίας, θανάτου ή παραίτησης.
- Συνδυασμός σχεδίων: ο οποίος συμπεριλαμβάνει και τις δυο παραπάνω κατηγορίες.

8.6.2 Συμμετοχή στα οφέλη

Η συμμετοχή στα οφέλη μοιάζει αρκετά με τη διανομή των κερδών γιατί οι εργαζόμενοι μοιράζονται και σ αυτό τα κέρδη της επιχείρησης. Παρόλα αυτά διαφέρει σε δυο βασικά ζητήματα. Το ένα είναι ότι δεν εφαρμόζεται σε ολόκληρη την επιχείρηση παρά μόνο σε κάποιους συγκεκριμένους της τομείς. Το άλλο οφείλεται στο γεγονός ότι προσπαθεί κυρίως να βελτιώσει τη παραγωγικότητα των εργαζομένων. Με άλλα λόγια οι εργαζόμενοι προτείνουν κάποιες λύσεις που σκοπό έχουν να μειώσουν τα κόστη τις επιχείρησης. Στη συνέχεια επιλέγονται και εφαρμόζονται αυτές που κρίνονται πιο συμφέρουσες για την επιχείρηση και τέλος οι εργαζόμενοι μοιράζονται ένα ποσοστό της μείωσης που κατάφεραν.

8.6.3 Σχέδια διάθεσης μετοχών

Σύμφωνα με τα σχέδια διάθεσης των μετοχών οι εργαζόμενοι κατέχουν κάποιες μετοχές του ίδιου οργανισμού που δουλεύουν που είτε τους παρέχονται δωρεάν είτε αγοράζονται σε χαμηλότερη τιμή από αυτή της χρηματιστηριακής αγοράς. Ενδεχόμενα κέρδη προκύπτουν από την άνοδο της αξίας της εκάστοτε μετοχής.

8.7 Πρόσθετες παροχές

Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν και κάποιες πρόσθετες αμοιβές που είναι είτε πιο έμμεσης χρηματικής αξίας ή εντελώς μ χρηματικής. Τέτοιες παροχές μπορεί να είναι οι εξής:

- Εταιρικό αυτοκίνητο: κάποιες εταιρείες παρέχουν αυτοκίνητα είτε για λόγους κύρους και γοήτρου στα διευθυντικά στελέχη τους είτε λόγω της φύσης της εργασίας αν για παράδειγμα είναι η μετακίνηση είναι απαραίτητη σε για ένα πωλητή.
- Δαπάνες: κάποιες πρόσθετες φορολογικές ελαφρύνσεις με τη μορφή εξόδων παραστάσεως ή γευμάτων.
- Ιδιωτικές ιατρικές υπηρεσίες: συμβόλαια ιδιωτικών ιατρικών υπηρεσιών.
- Επιδοτούμενη εστίαση: πρόκειται για κουπόνια γευμάτων ή γενικότερα για ένα τρόπο έκπτωσης των γευμάτων.
- Άδεια ασθενείας μετ' αποδοχών: όπου οι εργαζόμενοι αμείβονται για το διάστημα που απουσιάζουν από την εργασία τους για ιατρικούς λόγους.
- Διακοπές: τρεις με τέσσερις εβδομάδες ικανότητα άδειας με σκοπό τις διακοπές.
- Στεγαστική βοήθεια: αυτή η παροχή καλύπτει τους εργαζόμενους εκείνους όπου δουλεύουν μακριά από το μόνιμο τόπο διαμονής τους και εκφράζεται σε έξοδα μετακόμισης, επιδόματα έως αμοιβές δικηγόρων και μεσιτών.
- Δάνεια με χαμηλό επιτόκιο: αυτά δίνονται με την προϋπόθεση η θέση εργασίας του εργαζομένου να απαιτεί τη χρήση αυτοκινήτου το οποίο όμως δεν του παρέχεται.
- Δίδακτρα σχολείου: τα οποία έχουν να κάνουν με την εκπαίδευση των παιδιών των εργαζομένων.
- Άδειες: για προσωπικούς ή κοινωνικούς λόγους.
- Εκπωτικές αγορές: προϊόντα τα οποία κατασκευάζονται σε μια επιχείρηση οι εργαζόμενοι της έχουν την ευκαιρία να τα αγοράζουν σε ειδικές τιμές. Χριστουγεννιάτικα δώρα: εκτός ή αντί των χριστουγεννιάτικων επιδομάτων κάποιες επιχειρήσεις δίνουν δώρα που συνήθως έχουν να κάνουν με το χριστουγεννιάτικο τραπέζι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΗΓΕΣΙΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

9.1 Θεωρητική Προσέγγιση της Έννοιας της «Ηγεσίας»

Η εννοιολογική προσέγγιση του όρου 'Ηγεσία παραπέμπει ευθέως στα συνώνυμα: Αρχηγία, Διοίκηση, Εξουσία , Ηγεμονία και υποδηλώνει τη σχέση μεταξύ του υποκειμένου, του Φορέα της Ηγεσίας, δηλαδή του Ηγέτη και του αντικειμένου της, δηλαδή των ηγουμένων, των οπαδών. Τα μέσα που θεμελιώνουν, υπηρετούν και στηρίζουν, εναλλακτικά ή και σε συνδυασμό αυτή τη σχέση είναι η Δύναμη, το "Χάρισμα" , ως φυσική προίκα, ή το Χρίσμα, ως οικογενειακή ή ταξική προίκα, η Γοητεία, η Γνώση, η Πανουργία, η Βία, το Πάθος για εξουσία και ο Πλούτος, από την πλευρά του «Ηγέτη» , αλλά και η Ανάγκη, ο Φόβος, η Πίστη και η Ελπίδα από την πλευρά των ηγουμένων.

Αυτή η σχέση εκφράζεται ως άτυπο 'Συμβόλαιο' με βάση το Όραμα, ή το Σχέδιο του κατά περίπτωση κοινωνικού, πολιτικού ή άλλου τύπου Ηγέτη, που με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, σε μικρό ή σε μεγάλο βαθμό έχει υιοθετηθεί από την κοινωνία, την τάξη, την ομάδα, ή από τους οπαδούς, με την προσδοκία της βελτίωσης της θέσης τους, ή ακόμα και τη 'σωτηρία' τους. Αυτό σημαίνει πως κάθε Ηγεσία αναλαμβάνει την υποχρέωση να δημιουργεί ή/και να αποτρέπει γεγονότα προκειμένου να επιτύχει τους στόχους, για τους οποίους δεσμεύεται, γιατί γνωρίζει πως στην περίπτωση της αποτυχίας επίτευξης των στόχων, αυτή η σχέση μεταξύ Ηγέτη και ηγουμένων δοκιμάζεται, ή κάποια στιγμή καταλύεται, με τραγικές συχνά συνέπειες για τον Ηγέτη. Η εξέλιξη της σχέσης μεταξύ Ηγέτη και οπαδών κινήθηκε παράλληλα με την εξέλιξη των διάφορων κοινωνιών και πολιτισμών και πήρε διάφορες μορφές στο χρόνο και στο χώρο που φέρνουν τη σφραγίδα των ταξικών, συλλογικών ή προσωπικών Ηγεσιών, όπως τις διαμόρφωσε η εκάστοτε ιστορική συγκυρία.

Η «διεύθυνση και ηγεσία», ως μία των λειτουργιών της διοικήσεως, αφορά στις διαπροσωπικές σχέσεις σε όλη την κλίμακα της ιεραρχίας. Είναι η διαπροσωπική πλευρά της διοικήσεως, με την οποία οι υφιστάμενοι οδηγούνται να κατανοήσουν και να συμβάλουν αποδοτικά και αποτελεσματικά στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών.

Ως ένα υποσύστημα στο όλο σύστημα της οργανώσεως και διοικήσεως συμμετέχει αποφασιστικά στην αύξηση της παραγωγικότητας και του μεγέθους του αποτελέσματος.

Με τον όρο «διεύθυνση» συνήθως και κυρίως εννοούμε την άσκηση ηγεσίας. «Ηγεσία» είναι η επιρροή, η ικανότητα, η τέχνη ή διαδικασία επηρεασμού των ατόμων, ώστε να εργασθούν με ζήλο και εμπιστοσύνη. Ο ζήλος αντικατοπτρίζει προθυμία και ένταση στην εκτέλεση της εργασίας η εμπιστοσύνη πείρα και τεχνική ικανότητα. Το να ηγείται κανείς σημαίνει να πείθει, να εμπνέει, να προτείνει, να διευθύνει, να κατευθύνει και να προηγείται δεν ακολουθεί. Άλλοι βλέπουν την ηγεσία, τουλάχιστον όπως εφαρμόζεται στις τυπικές οργανώσεις, ως ισχυρή αυξητική επιρροή πέρα και πάνω από τη μηχανική συμμόρφωση με τις συνηθισμένες γενικές οδηγίες του οργανισμού. Ως διαπροσωπική σχέση έχει στενή σχέση με την υποκίνηση και την επικοινωνία. Κατά γενική εκτίμηση, η ηγετική ικανότητα συμβάλλει σε ποσοστό 40% στην χρησιμοποίηση των ικανοτήτων των υφισταμένων.

Πέραν των ανωτέρω, κρίνεται σκόπιμη η εξοικείωση με τις κατωτέρω έννοιες :

α. Φύση της ηγεσίας και ο τρόπος με τον οποίο αυτή η λειτουργία θα πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν ορισμένα από τα θεμελιώδη συμπεράσματα για τη φύση του ανθρώπου.

β. Κύριες θεωρήσεις της ηγεσίας.

γ. Αρχές της ηγεσίας.

δ. Καλλιέργεια της ηγετικής ικανότητας.

9.2 Μάνατζμεντ και Ηγεσία

Έχοντας σαν αρχή τη θεωρία του επιστημονικού μάνατζμεντ που διατυπώθηκε στις αρχές του αιώνα αυτού, οι θεωρητικοί επιστήμονες προχώρησαν στη μελέτη της διοικητικής συμπεριφοράς των μάνατζερ σε μια προσπάθεια να βελτιώσουν τους τρόπους της ηγεσίας. Σε αυτά τα πλαίσια υποστηρίχθηκε ότι τα καθήκοντα του διοικητικού στελέχους είναι να φέρει σε πέρας το έργο της επιχείρησης κατά τον αποτελεσματικότερο τρόπο με τη βοήθεια του προσωπικού που διαθέτει τη μεγαλύτερη δυνατή αποδοτικότητα.

Μεταξύ πάντως της ηγεσίας και του μάνατζμεντ καθώς επίσης και μεταξύ του μάνατζερ και του ηγέτη, υπάρχει διαφορά.

Από τον ορισμό ακόμα προκύπτει ότι η ηγεσία (Leadership) είναι διαφορετική από τη Διοίκηση (Management). Η ηγεσία συνήθως πιστεύει στην αναγκαιότητα της αλλαγής του τρόπου συμπεριφοράς και νοοτροπίας των ανθρώπων, όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν, ακόμα και στην αναγκαιότητα αλλαγής του τρόπου λειτουργίας μιας επιχείρησης. Η ηγεσία δηλαδή, αναφέρεται συχνά σε καινοτομίες, σε προσπάθειες που γίνονται για τη βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Το μάνατζμεντ χρησιμοποιεί ανθρώπινες πηγές, όργανα και πηγές πληροφοριών, για να εκπληρώσει τους σκοπούς του οργανισμού. Από την άλλη μεριά, η ηγεσία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας επηρεάζονται η συμπεριφορά και οι δραστηριότητες των άλλων για την επίτευξη των σκοπών. Ο επηρεασμός των άλλων γίνεται με τη βοήθεια της επικοινωνίας.

Ο μάνατζερ έχει τη δυνατότητα να συμβάλλει στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των ατόμων λόγω της επίσημης εξουσίας που του παρέχει η θέση του. Αντίθετα, ο ηγέτης είναι δυνατόν να εμφανιστεί μόνος του μέσα από μια ομάδα ατόμων και μπορεί να επηρεάσει τους άλλους, χωρίς να έχει επίσημη εξουσία. Οι ηγέτες δημιουργούν σαφείς και ορατές αξίες, τις οποίες ενσωματώνουν στη στρατηγική του οργανισμού.

Τυπικά το μάνατζμεντ ασχολείται με μη ανθρώπινες πηγές, ενώ η ηγεσία ασχολείται με ανθρώπινες πηγές. Γενικά, το μάνατζμεντ έχει ευρύτερη έννοια από ότι η ηγεσία. Πολλοί αποτελεσματικοί μάνατζερ με την πάροδο του χρόνου γίνονται ηγέτες.

9.3 Ικανότητες – Δεξιότητες του Αποτελεσματικού Ηγέτη

Για την αποδοτικότερη κατανόηση της αρχικής εννοιολογικής προσέγγισης της ηγεσίας παρατίθενται οι ικανότητες-δεξιότητες ενός αποτελεσματικού ηγέτη:

1. Το όραμα (vision)

Ο ηγέτης είναι οραματιστής. Προβλέπει το μέλλον. Το όραμα είναι σπουδαίο για τον οργανισμό, ιδιαίτερα σε περιόδους που λαμβάνουν χώρα μεγάλες αλλαγές. Η πρόταση του οράματος απαντά στο ερώτημα: «Τι θέλουμε να γίνουμε;»

2. Η ενδυνάμωση (empowerment)

Ο ηγέτης ενδυναμώνει και ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να συμμετάσχουν σε όλες τις προσπάθειες βελτίωσης των λειτουργιών του οργανισμού και της ποιότητας των προϊόντων. Ενδυνάμωση σημαίνει ανάθεση εξουσίας στα άτομα, που βρίσκονται στα κατώτερα κλιμάκια του οργανισμού, με την παράλληλη ανάπτυξη των διατμηματικών ομάδων.

3. Η διαίσθηση (intuition)

Ο ηγέτης χρησιμοποιεί και τη διαίσθηση του στη λήψη των αποφάσεων, κυρίως σε περιόδους αβεβαιότητας και μεγάλων αλλαγών.

4. Εσωτερική κατανόηση

Η εσωτερική κατανόηση απαιτεί την εσωτερική αναζήτηση και έπειτα την αναγνώριση των σχέσεων με τους υπαλλήλους και τον οργανισμό. Απαιτεί την εξέταση των δυνατών και αδύνατων σημείων του ατόμου.

5. Η συμβατότητα αξιών (value congruence)

Εδώ ο ηγέτης ενσωματώνει τις αξίες του στο διοικητικό σύστημα της επιχείρησης. Στις αξίες αυτές περιλαμβάνονται ο σεβασμός για το άτομο, η εμπιστοσύνη, η ομαδική εργασία, η εντιμότητα κλπ

9.4 Βασικές κατηγορίες ηγετικών στυλ

Αυταρχικός: Ο ηγέτης διατηρεί όσο το δυνατό περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης απόφασης εφαρμόζεται σε νέους εργαζόμενους ή σε αυτούς που είναι δύσκολο να διοικηθούν.

Πειστικός: Ο ηγέτης αφήνει το πεδίο ελεύθερο να χρησιμοποιείται από εργαζόμενους που θα εργαστούν πρόθυμα και θα κάνουν αυτό που τους λένε οι άλλοι εφόσον τους εξηγήσουν τους λόγους που πρέπει να το κάνουν.

Ανθρωπιστικός: Ο ηγέτης συνεργάζεται (ή ζητά τη συμμετοχή) όσο είναι δυνατόν με τους εργαζόμενους σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Η συμβολή των υφισταμένων ζητείται κι επιδιώκεται, συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων κι εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό.

Αδιάφορος: Ο μάνατζερ τηρεί μια πολιτική «μη ανάμειξης». Εξουσιοδοτεί αρκετή εξουσία και δικαίωμα λήψης απόφασης στους εργαζόμενους. Δίνει λίγες οδηγίες-κατευθύνσεις και επιτρέπει στους υφισταμένους του εκτεταμένη ελευθερία.

Δημοκρατικός: Ο ηγέτης δημιουργεί συνθήκες τέτοιες που αυξάνουν τη δημιουργικότητα, τη παραγωγικότητα και το ηθικό των υπαλλήλων. Εργαζόμενοι με ανάμειξη στη παραγωγή.

Κατά Ralph Stogdill βασικά ηγετικά στυλ είναι:

Ηγεσία με έμφαση στην τέχνη της συμμόρφωσης.

Ηγεσία με έμφαση στην άσκηση επιρροής.

Ηγεσία με έμφαση στην πράξη ή συμπεριφορά.

Ηγεσία με έμφαση στην πειθώ.

Ηγεσία με έμφαση στην επίτευξη του στόχου.

Ηγεσία με έμφαση στο αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης.

Ηγεσία με έμφαση στο διαφορετικό πόλο.

Ηγεσία με έμφαση στην πρωτοβουλία.

9.5 Ηγεσία Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Οι επιτυχημένες μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αφιερώνουν πολλή προσπάθεια στην επίλυση χιλιάδων μικρών προβλημάτων από τους εργαζόμενους αλλά και στα ζωτικά προβλήματα που απαιτούν παρέμβαση της ηγεσίας τους.

Δεν υπάρχει ένα ηγετικό στυλ και ειδικότερα μια συγκεκριμένη προσέγγιση-θεωρία ηγεσίας, η οποία να είναι σταθερά καλύτερη και αποτελεσματικότερη από τις άλλες. Σε αυτά τα πλαίσια:

- άλλοτε είναι αποτελεσματικοί οι ηγέτες που δίνουν έμφαση στην οργάνωση και στα καθήκοντα,

- άλλοτε οι ηγέτες που δίνουν έμφαση στις σχέσεις και στις ανάγκες των μελών του οργανισμού και
- άλλοτε οι ηγέτες που ενδιαφέρονται και για τις δύο διαστάσεις.

9.5.1 «Υποχρεώσεις» Ηγεσίας στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις εξαιτίας των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους:

- μικρός αριθμός εργαζομένων,
- έλλειψη κεφαλαίων,
- ισχυρός ανταγωνισμός από τις μεγάλες επιχειρήσεις,

είναι αναγκασμένες με σκοπό την επιβίωσή τους και την ανάπτυξή τους μακροχρόνια να αναπτύξουν διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα βασισμένα:

- στην ποιότητα,
- στην έρευνα,
- στην καινότητα και
- στην εκπαίδευση του προσωπικού τους.

Για την πραγματοποίηση των παραπάνω η ηγεσία της μικρομεσαίας επιχείρησης οφείλει:

1.Να καλλιεργεί ένα πνεύμα επιχειρηματικότητας στα άτομα και τις ομάδες.Με αυτό τον τρόπο μαθαίνει τον εργαζόμενο να στοχεύει,να ελπίζει και εν τέλει να δίνει νόημα στην ύπαρξη του εργαζόμενου.

2.Να «βλέπει» τα ταλέντα και να αξιολογεί σωστά αλλά και να αξιοποιεί το δυναμικό τους.Ειδικότερα στην περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων το ανθρώπινο δυναμικό είναι η δύναμη και η διαφορετικότητα έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων.Για αυτό το λόγο η ηγεσία της μικρομεσαίας επιχείρησης οφείλει να μεταχειρίζεται τους εργαζόμενους ως εσωτερικούς πελάτες και αυτό επιτυγχάνεται μέσα από τυπικές και άτυπες συναντήσεις που καλλιεργούν ένα κλίμα αμφίδρομης επικοινωνίας.Με αυτό τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα για ανταλλαγή απόψεων,αποφυγή συγκρούσεων που συχνά υποβόσκουν και συναπόφαση σε σημαντικά ζητήματα που αφορούν την μικρομεσαία επιχείρηση.

Επιπλέον, η ηγεσία οφείλει να δίνει έμφαση στην απόδοση με σαφή προσανατολισμό στην αγορά και στον ανταγωνισμό. Ιδανική κατάσταση για τα στελέχη-εργαζόμενους είναι ένα μοντέλο, όπου θα υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και ομαδικότητα μεταξύ των εργαζομένων. Η Ανώτατη Ηγεσία θα δίνει το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας με έμφαση στην πρωτοβουλία και την μοναδικότητα χωρίς όμως τα στελέχη-εργαζόμενοι να παραγνωρίζουν και την ανάγκη για επίτευξη αποτελεσμάτων και υψηλών στόχων όπως και την ανάγκη για συντονισμό και σταθερότητα.

Τέλος, η εμπειρία έχει δείξει ότι σε μεγάλο βαθμό οι ΜΜΕ δεν γνωρίζουν την επίδρασή τους στο περιβάλλον και την κοινωνία. Πολλές από αυτές δεν έχουν ποτέ ασχοληθεί με το θέμα της κοινωνικής ευθύνης, ενώ άλλες θεωρούν ότι οι κοινωνικές δράσεις δεν έχουν καμιά σχέση με τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες. Λόγω του μεγέθους τους, έχουν προσωπικές επαφές με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις της κοινότητάς τους και διαφορετική αίσθηση της ευθύνης που έχει η μια προς την άλλη. Για αυτό το λόγο, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις οφείλουν να γίνουν περισσότερο ορατές από ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις σε σχέση με το τοπικό, εθνικό και πολιτιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν.

9.5.2 Άξονες αποτελεσματικής ηγεσίας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Για την πληρέστερη κατανόηση της ηγεσίας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις παρατίθενται κάποιοι «άξονες» επιτυχούς ηγεσίας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

- **Προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον.** Εξαιτίας της φύσης της, η μικρομεσαία επιχείρηση οφείλει να προσαρμόζεται στο εξωτερικό της περιβάλλον. Σε αυτά τα πλαίσια, η ηγεσία δεν θέλει επανάπαυση αλλά απαιτεί συνεχή επαγρύπνηση: Ο ηγέτης δεν πρέπει να επαναπαυτεί στο σήμερα, αλλά να χτίζει το υπόβαθρο ώστε να πορευτεί και στο μέλλον. Ειδικότερα στη μικρομεσαία επιχείρηση, όπου ο ανταγωνισμός είναι ισχυρός ο ηγέτης οφείλει κάθε μέρα να «χτίζει» για το αύριο.
- **Δημιουργία ενός οράματος.** Ο κάθε υποψήφιος ηγέτης οφείλει να διατυπώσει το όραμά του και να δώσει κίνητρα στους εργαζομένους να το πραγματοποιήσουν. Ειδικότερα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις όπου ο

αριθμός των εργαζομένων είναι πιο μικρός και οι σχέσεις προϊσταμένων και υφισταμένων πιο προσωπικές η δημιουργία οράματος από τον ηγέτη μπορεί να βοηθήσει καταλυτικά στην επίτευξη αποτελεσματικής ηγεσίας και συνεπώς επιχειρησιακής επιτυχίας.

- **Αυτοπεποίθηση-Λειτουργικότητα-Αποτελεσματικότητα.**Ο ηγέτης της μικρομεσαίας επιχείρησης που βιώνει τον έντονο ανταγωνισμό από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις οφείλει να διακατέχεται από πνεύμα αυτοπεποίθησης.Βέβαια,η αυτοπεποίθηση οφείλει να έχει μέτρο ώστε να μην φτάσει ο ηγέτης και συνεπώς η επιχείρηση στην αλαζονεία.Σε συνδυασμό με την αυτοπεποίθηση,ο ηγέτης οφείλει να επιδιώκει την βέλτιστη λειτουργικότητα των εργασιών με σκοπό την άριστη αποτελεσματικότητα της μικρομεσαίας επιχείρησης.
- **Ενθάρρυνση και προώθηση καινοτομιών.**Όπως τονίστηκε η εισαγωγή καινοτομιών αποτελεί από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των μικρομεσαίων επιχειρησέων και πλεονεκτήματα τους έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων.Ο ηγέτης,λοιπόν,οφείλει μέσα από το στυλ ηγεσίας που θα εφαρμόσει και τη συνολική στρατηγική που θα υιοθετήσει να προωθεί την εισαγωγή των καινοτομιών.Η υιοθέτηση λοιπόν ενός τέτοιου στυλ ηγεσίας αποτελεί μονόδρομο για την επιτυχία της μικρομεσαίας επιχείρησης.
- **Ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον.**Το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον αφενός χωροταξικά(διαμόρφωση του χώρου εργασίας,πετυχημένη αισθητική και διακόσμηση),αφετέρου ψυχολογικά(ομαδικό πνεύμα,δημιουργία ομάδων εργασίας,ενεργή συνεισφορά όλων,αποτελεσματική επικοινωνία)βοηθά τον ηγέτη της μικρομεσαίας επιχείρησης στην επίτευξη των στόχων του.
- **Προσωπική συμμετοχή και επίδραση του επιχειρηματία.**Στις περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι υπάλληλοι έχουν τη δυνατότητα να γνωρίσουν προσωπικά τον ιδιοκτήτη μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα.Το άτομο αυτό παύει να είναι ένας απρόσωπος «άγνωστος» και γίνεται πρόσωπο που οι υπάλληλοι βλέπουν και έρχονται σε επαφή καθημερινά.Αυτό όμως δε συμβαίνει στις μεγάλες εταιρίες όπου οι περισσότεροι υπάλληλοι μπορεί να μην έχουν δει ποτέ ανώτατο εκτελεστικό στέλεχος της επιχείρησης.Αν η σχέση εργοδότη-εργαζόμενου είναι καλή,οι υπάλληλοι των μικρομεσαίων

επιχειρήσεων αναπτύσσουν έντονα αισθήματα προσωπικής αφοσίωσης προς τον εργοδότη.

Καθώς μεγαλώνει η εταιρία, η προσωπική επαφή ελαττώνεται. Σε μια μεγάλη εταιρία, οι αξίες των ανώτατων διευθυντικών στελεχών πρέπει να φιλτραριστούν από πολλά επίπεδα διαχείρισης πριν φτάσουν αυτούς που παράγουν και πουλάνε τα προϊόντα. Ως αποτέλεσμα, η επίδραση αυτών που βρίσκονται στην κορυφή ελαττώνεται μέσα απ' αυτήν τη διαδικασία.

- **Επίτευξη υποκίνησης των εργαζομένων.** Ο ηγέτης οφείλει με σκοπό την υποκίνηση των εργαζομένων να επιβραβεύει τις προσπάθειες τους (προφορικά, εγγράφως και δημοσίως). Με αυτό τον τρόπο, αφενός θα επιτευχθεί υποκίνηση των εργαζόμενων, αφετέρου θα δημιουργηθούν υποστηρικτές, καθώς ο εργαζόμενος θα θεωρεί τον ηγέτη τον καλύτερο «διαφημιστή» του έργου του. Ειδικότερα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όπου ο αριθμός των εργαζομένων είναι πιο μικρός και οι σχέσεις πιο ανθρώπινες, η υποκίνηση των εργαζομένων είναι απαραίτητο μέσο για την επίτευξη αποτελεσματικής ηγεσίας.
- **Αμφίδρομη επικοινωνία ηγέτη-υφισταμένων.** Το μυστικό των υγιών διαπροσωπικών σχέσεων βρίσκεται στην αποτελεσματική επικοινωνία.

Βέβαια, ένα μεγάλο μέρος της επικοινωνίας γίνεται με τη μορφή εντολών και οδηγιών προς τους υπαλλήλους. Ωστόσο, η επικοινωνία είναι μια αμφίδρομη διαδικασία. Πέρα από τις καλές προθέσεις επικοινωνίας, ένας διευθυντής μικρομεσαίας επιχείρησης οφείλει να υιοθετεί πρακτικές τεχνικές με σκοπό την ενδυνάμωση της αμφίδρομης επικοινωνίας με τους υφισταμένους του. Ακολουθούν ορισμένα παραδείγματα:

- Περιοδικές συγκεντρώσεις ανασκόπησης επιδόσεων για συζήτηση των ιδεών, των παραπόνων και των εργασιακών φιλοδοξιών των υπαλλήλων.
- Πίνακες ανακοινώσεων για να ενημερώνονται οι υπάλληλοι για τις εξελίξεις που τους αφορούν.
- Κουτιά προτάσεων ως μέσο συγκέντρωσης ιδεών των υπαλλήλων.
- Συγκεντρώσεις του προσωπικού για συζήτηση των γενικών προβλημάτων και θεμάτων.

Αυτές οι μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως συμπλήρωμα των βασικών κανόνων επικοινωνίας ανάμεσα στον κάθε υπάλληλο και το διευθυντή.

- **Χρησιμοποίηση διαφορετικών στυλ ηγεσίας.** Ο ηγέτης ειδικότερα της μικρομεσαίας επιχείρησης οφείλει να μην είναι προβλέψιμος. Με άλλα λόγια επειδή μπορεί να έχει μεγαλύτερη επαφή με τους υφισταμένους του οφείλει να λειτουργεί ανάλογα με την περίπτωση. Την ίδια στιγμή, ο ηγέτης οφείλει να φέρεται «τρυφερά» στον υφιστάμενο που αντιμετωπίζει ένα οικογενειακό δράμα, και ταυτόχρονα ιδιαίτερα αυστηρά σε εκείνον που επιδεικτικά αγνοεί τους κανόνες της εργασίας.

9.5.3 Συμπεράσματα-προτεινόμενα μοντέλα ηγεσίας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Προϋποθέσεις της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι:

- Η επιτυχής άσκηση της εξουσίας, όταν αποφασίζει, δίνει εντολές επικοινωνεί, ελέγχει και συντονίζει τις εργασίες των άλλων.
- Η διατήρηση της εκτίμησης των συνεργατών του. Αυτό επιτυγχάνεται όταν ο ηγέτης τηρεί τις υποσχέσεις του, ενεργεί με δικαιοσύνη και αμεροληψία, παίρνει εγκαίρως τις αποφάσεις του, δίνει σημασία στις ανθρώπινες σχέσεις, έχει συχνή επαφή με τους συνεργάτες του.
- Η ανάπτυξη πνεύματος πρωτοβουλίας στους συνεργάτες του. Δυνατότητες τέτοιες προσφέρονται όταν προσδιορίζονται τα καθήκοντα και οι ευθύνες των εργαζομένων επακριβώς, γίνεται βαθμιαίος περιορισμός των λεπτομερειακών οδηγιών, δίνονται γενικές μόνο κατευθυντήριες εντολές, λαμβάνονται υπόψη οι πρωτότυπες ιδέες των συνεργατών.
- Η έγκαιρη και ορθή αντιμετώπιση των σφαλμάτων των συνεργατών.
- Η εκπαίδευση και προετοιμασία του αντικαταστάτη με μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και εξουσιών σ' αυτόν.
- Η προετοιμασία της ομάδας για αντιμετώπιση των αλλαγών του περιβάλλοντος.
- Η δημιουργία οράματος για τα άτομα, την ομάδα, τον οργανισμό.

Για να ανταπεξέλθει ο ηγέτης στις υποχρεώσεις του και να αναγνωριστεί από τους συνεργάτες του, πρέπει να επιλέξει το κατάλληλο στυλ ηγεσίας, το οποίο θα προσαρμόζει κάθε φορά ανάλογα με τους συνεργάτες του, τις διαπροσωπικές σχέσεις

που αναπτύσσει με αυτούς,το είδος των εργασιών,το οργανωσιακό κλίμα που επικρατεί και άλλους παράγοντες που έχουν σχέση με το χρόνο και τον τόπο.

Διάφορες θεωρίες έχουν αναπτυχθεί σχετικά με την επιλογή του καταλληλότερου στυλ ηγεσίας,η θεωρία χ και γ McGregor,η θεωρία Lippitt-White ,το μοντέλο Schmidt-Tannenbaum ,η διοικητική σχάρα των Blake-Mouton,η ενδεχόμενη θεωρία των Fiedler,το μοντέλο των Vroom-Yetton κ.ά.Κλασική προσέγγιση στο θέμα,αποτελεί η θεωρία του Likert η οποία ταξινομεί τα τέσσερα στυλ ηγεσίας.

- **Στο εκμεταλλευτικό αυταρχικό:**στηρίζεται στο φόβο και στον καταναγκασμό,όπου η επικοινωνία είναι από πάνω προς τα κάτω,η λήψη των αποφάσεων γίνεται στην κορυφή της πυραμίδας χωρίς συμμετοχή των εργαζομένων.
- **Στο καλοπροαίρετο αυταρχικό:**οι εργαζόμενοι εξακολουθούν να είναι βασικά υποτελείς,αλλά υπάρχει και κάποιο κλίμα εμπιστοσύνης και φιλίας,οι αποφάσεις παίρνονται κύρια στην κορυφή αλλά μεταβιβάζονται και ορισμένες σε χαμηλότερα επίπεδα.
- **Στο συμβουλευτικό:**οι εργαζόμενοι προσφέρουν τις γνώμες τους οι οποίες αξιοποιούνται πολλές φορές δημιουργικά,η επικοινωνία ρέει αμφίδρομα,αλλά οι σημαντικές αποφάσεις εξακολουθούν να παίρνονται από ψηλά.
- **Στο συμμετοχικό:**όπου υπάρχει ενεργή συμμετοχή όλων στις αποφάσεις και στον καθορισμό των στόχων,ενθαρρύνεται η υψηλή απόδοση και οι συμμετοχικές διαδικασίες.

Μια σημαντική ακόμη συνεισφορά στο θέμα της αξιολόγησης του αποτελεσματικού ηγέτη,αποτελεί η θεωρία της διοικητικής σχάρας των Blake-Mouton σύμφωνα με την οποία,καθήκον του ηγέτη είναι να δείχνει το ίδιο ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα της εργασίας και για τις ανθρώπινες σχέσεις που επικρατούν στην ομάδα βαθμολογείται δε από 1 έως 9 στους δύο άξονες χ και γ της διοικητικής σχάρας που προτείνουν,ανάλογα με το ενδιαφέρον τους στα δύο αυτά καθήκοντά τους.

Η ηγεσία,όπως τελικά καταλήγουν οι περισσότερες σχετικές θεωρίες για να είναι αποτελεσματική δεν πρέπει να ακολουθεί κάποιο συγκεκριμένο στυλ,αλλά να εξελίσσεται και να προσαρμόζεται στις μεταβολές των συνθηκών του

περιβάλλοντος, υιοθετώντας κάθε φορά το καταλληλότερο από τα 4 κλασικά στυλ του Likert.

Σε ένα εξαιρετικά ρευστό επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου το μέλλον είναι αβέβαιο και οι συνθήκες αλλάζουν με εξαιρετικά γρήγορους ρυθμούς, η ηγεσία οφείλει για να είναι αποτελεσματική να ασκείται ανάλογα με την περίπτωση. Ειδικότερα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όπου η προσαρμογή στο περιβάλλον οφείλει να είναι αμεσότερη (εξαιτίας του ανταγωνισμού), η ηγεσία πρέπει να ασκείται προσαρμοζόμενη στο περιβάλλον και ανάλογα με την κάθε περίπτωση.

Εντούτοις για την πληρέστερη μελέτη και κατανόηση της ηγεσίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην παρούσα υποενότητα προτείνονται διάφορα στυλ αποτελεσματικής ηγεσίας μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Μια εξελισσόμενη θεωρία ηγεσίας, η οποία μπορεί να βρει επιτυχή εφαρμογή στο περιβάλλον των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι η θεωρία Μετασχηματισμού. Σύμφωνα με την παραπάνω θεωρία η επιχείρηση λειτουργεί σε ένα περιβάλλον όπου η ηγεσία βασίζεται στις αρχές ολικής ποιότητας. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, οι ηγέτες υιοθετούν πολλούς από τους τρόπους συμπεριφοράς που έχουν ήδη αναφερθεί με σκοπό να μετασχηματίσουν ή να αλλάξουν τις βασικές αξίες, τα πιστεύω και τη συμπεριφορά των υφιστάμενων, ώστε να προσπαθήσουν να εργάζονται πέρα από τα ελάχιστα επίπεδα που θέτει ο οργανισμός.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ένα τέτοιο μοντέλο:

- έχουν μακροχρόνιες προοπτικές,
- εστιάζουν στον πελάτη,
- προάγουν τις κοινές αξίες,
- εργάζονται για την πνευματική παρακίνηση του οργανισμού τους,
- επενδύουν στην εκπαίδευση,
- παίρνουν κάποια ρίσκα και
- συμπεριφέρονται στους υπαλλήλους σαν ξεχωριστά άτομα.

Μέσα από την εφαρμογή αυτού του μοντέλου ηγεσίας οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν:

- Στρατηγικό όραμα και ξεκάθαρες ποιοτικές αξίες σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης της μικρομεσαίας επιχείρησης
- Καθορισμό υψηλών προσδοκιών, όπου μόνο με την ηγεσία εστιασμένη στις αρχές Ολικής Ποιότητας μπορεί να επιτευχθούν.
- Ηθική ηγεσία όπου η επιχείρηση σέβεται τον εργαζόμενο ως άνθρωπο και μέλος της κοινωνίας.
- Δέσμευση για ποιότητα προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Συνεχής βελτίωση και εισαγωγή καινοτομιών, ώστε οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται πλήρως στις ανάγκες των πελατών τους.
- Μακροπρόθεσμες στρατηγικές και επιχειρηματική αριστεία.

Παράλληλα, σύμφωνα με ένα άλλο σύγχρονο μοντέλο ηγεσίας που μπορεί να βρεί επιτυχή εφαρμογή στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις η ηγεσία τοποθετείται στο κέντρο της λειτουργίας της σύγχρονης μικρομεσαίας επιχείρησης. Στα πλαίσια εφαρμογής του η ηγεσία επιτυγχάνει:

- α) Την καθιέρωση ενός οράματος,
- β) την ευθυγράμμιση με την επιχειρησιακή κουλτούρα,
- γ) την καλυτέρευση των επιχειρηματικών πρακτικών.

Σε συνδυασμό με τα παραπάνω, ένα στυλ ηγεσίας με επίκεντρο την αλλαγή μπορεί να δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε αυτό το στυλ ηγεσίας, οι πλευρές της ηγεσίας, οι πλευρές της ηγεσίας προσαρμόζονται με τις εξωτερικές αλλαγές απαιτήσεων και συνθηκών.

Άξονες επιτυχίας μπορεί να θεωρηθούν:

- η ενθάρρυνση συζητήσεων για μελλοντικές δυνατότητες,
- η πρόταση ιδεών για αλλαγή και ανάπτυξη.

Παράλληλα, ένα στυλ ηγεσίας επικεντρωμένο στους υπαλλήλους:

- θα έχει ισχυρό συσχετισμό με την ικανοποίηση του ηγέτη και
- θετικό συσχετισμό με την ικανοποίηση των υφισταμένων.

Εν κατακλείδι, η ηγεσία όπως φαίνεται για να είναι αποτελεσματική δεν πρέπει να ακολουθεί κάποιο συγκεκριμένο στυλ αλλά να εξελίσσεται και να προσαρμόζεται στις μεταβολές των συνθηκών του περιβάλλοντος υιοθετώντας κάθε φορά το καταλληλότερο στυλ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Οι επιχειρήσεις αποτελούν ανοιχτά συστήματα υπό την έννοια ότι ζουν από το περιβάλλον για το περιβάλλον. Ο λόγος ύπαρξής τους είναι η δημιουργία αξίας για να ικανοποιούν αποτελεσματικά τις ομάδες ενδιαφερομένων, όπως μέτοχοι, πελάτες, εργαζόμενοι, καθώς και της κοινωνίας γενικότερα. Συνεπώς λειτουργούν και αναπτύσσονται μέσα σε ένα περιβάλλον με το οποίο βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση. Βασική προϋπόθεση επιβίωσής τους είναι η παρακολούθηση, η κατανόηση και η προσαρμογή τους στις εξελίξεις και τις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον αυτό. Η εποχή μας χαρακτηρίζεται από συνεχείς ταχύτατες, μη γραμμικές και σημαντικές αλλαγές. Τα ηγετικά στελέχη είναι υποχρεωμένα να τις παρακολουθούν και να τις λαμβάνουν σοβαρά υπόψιν τους κατά τη λήψη αποφάσεων και την άσκηση της διοίκησης. Αυτές αποτελούν κινητήρια δύναμη οργανωσιακών αλλαγών, βελτιώσεων και προόδου. Οι επιχειρήσεις κατανοούν πρώτα τις εκάστοτε προκλήσεις του περιβάλλοντος και στη συνέχεια απαντούν σε αυτές με νέες λογικές και προσεγγίσεις. Για το λόγο αυτό, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να έχουν ξεκάθαρα στο μυαλό τους τις στρατηγικές παραμέτρους που θα πρέπει να διαμορφώσουν και να διαχειριστούν.

Ένα στρατηγικά κρίσιμο, άυλο στοιχείο της επιχείρησης αποτελεί η εταιρική κουλτούρα. Με τον όρο εταιρική κουλτούρα εννοούμε ένα σύστημα κοινώς αποδεκτών αξιών, πιστεύω, αρχών, σημασιών που προσδιορίζουν το πώς οι άνθρωποι σκέφτονται και συμπεριφέρονται. Η εταιρική κουλτούρα όταν είναι εναρμονισμένη στα θεμελιώδη δεδομένα μιας επιχείρησης (όπως φύση δραστηριοτήτων, μέγεθος, στρατηγική, περιβάλλον, κλπ), αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γι' αυτήν. Η κατανόηση και ο χειρισμός της διαφορετικότητας της κουλτούρας αποτελεί βασική προϋπόθεση επιτυχίας των σύγχρονων μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Η επιχείρηση πάνω απ' όλα αποτελεί μια κοινωνική οντότητα και επομένως είναι οι άνθρωποι, που αποτελούν το κυρίαρχο συστατικό της. Οι άνθρωποι, αν είναι οι κατάλληλοι-σωστοί, αποτελούν τη βασική πηγή των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων

για την επιχείρηση.Στις σημερινές συνθήκες,ο σπάνιος πόρος για τη δημιουργία πλούτου είναι οι σωστοί άνθρωποι.Είναι οι ιδέες,οι γνώσεις και οι προσπάθειες αυτών,και όχι το κεφάλαιο.Η κρίσιμη αγορά είναι αυτή των ιδεών,της γνώσης,της δημιουργικότητας και των καινοτομιών και όχι η αγορά του κεφαλαίου και των προϊόντων.Η στρατηγική σημασία των ανθρώπων για την επιτυχία της επιχείρησης συνίσταται και στο γεγονός ότι μπορούν να δημιουργήσουν στην επιχείρηση δυνατότητεςόπωςκαινοτομιών,συνεχούσμάθησηςκαιαλλαγών,επιχειρηματικότητα,κλ π,που δεν αντιγράφονται από τον ανταγωνισμό,όπως μπορούν αν αντιγραφούν οι στρατηγικές,οι δομές,τα συστήματα και η τεχνολογία.

Η ικανότητα της επιχείρησης να προσελκύει,να διατηρεί,να αναπτύσσει και να αξιοποιεί πλήρως τους σωστούς ανθρώπους αποτελεί μια «κρυφή αξία»,η οποία δεν αντιγράφεται και δεν μεταφέρεται στον ανταγωνισμό.Επομένως τα ανώτατα διοικητικά στελέχη,πρέπει να έχουν ως στρατηγική προτεραιότητα τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων.

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο βασικά ζητήματα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων,αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης.Προσδιορίζει τις πιο κρίσιμες στάσεις των εργαζομένων ως προς την εργασία και τη δέσμευση στον οργανισμό.

Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν γύρω από την παρακίνηση προσπαθούν να δώσουν απαντήσεις σε ερωτήματα γύρω από το τι κάνει τον άνθρωπο να θέλει να εργάζεται περισσότερο ή λιγότερο,τι προσδιόριζει τη συμπεριφορά απέναντι στην εργασία και την οργάνωση και ποιες μεταβλητές πρέπει να επηρεασθούν και προς ποια κατεύθυνση ώστε ο εργαζόμενος να παρακινηθεί να αποδώσει περισσότερο.

Η απάντηση όμως έχει να κάνει με την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς,που είναι θέμα περίπλοκο λόγω του επηρεασμού της από μεταβλητές όπως οι φιλοδοξίες,η παιδεία,τα προσωπικά βιώματα,το κοινωνικό περιβάλλον,η ένταση και ο αριθμός των προσωπικών αναγκών.Το άτομο συμπεριφέρεται κατά τον έναν ή τον άλλο τρόπο επειδή ανταποκρίνεται σε δυνάμεις/ανάγκες που το παρακινούν να συμπεριφερθεί τοιουτοτρόπως.Αφού επί σειρά ετών οι ερευνητές προσπαθούσαν να βρουν τη μία και μοναδική θεωρία παρακίνησης,που θα ερμήνευε τη συμπεριφορά των εργαζομένων,σήμερα όλο και περισσότερο γίνεται συνείδηση

ότι αυτό είναι ανέφικτο και μόνο συνδυασμοί των θεωριών αυτών μπορούν να έχουν πρακτική εφαρμογή στον εργασιακό χώρο.

Τα κίνητρα αποτελούν το καθοριστικό στοιχείο της έννοιας της παρακίνησης.Οι σύγχρονοι ψυχολόγοι θεωρούν πλέον τις ανάγκες και τα κίνητρα σαν την «καρδιά» της παρακίνησης,που εξηγούν ένα σημαντικό μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς.Τα κίνητρα είναι μια εσωτερική νοητική και συναισθηματική διεργασία,που έχει σχέση με τις αξίες και τις προσδοκίες του ατόμου καθώς και με τον τρόπο που το άτομο βιώνει και ερμηνεύει τον κόσμο.Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να ταυτιστεί με κανενός είδους καταναγκασμό.

Οι θεωρίες για τα κίνητρα διακρίνονται συνήθως μεταξύ εκείνων που εστιάζουν στον εσωτερικό κόσμο του ατόμου και αφορούν τα εσωτερικά κίνητρα και σε εκείνες,οι οποίες εστιάζουν στις αλληλεπιδράσεις του με το περιβάλλον και αφορούν τα εξωτερικά κίνητρα.

Το ιδεώδες εσωτερικό κίνητρο είναι η ίδια η εργασία του ατόμου,δηλαδή το περιεχόμενο της εργασίας,που πρέπει να ικανοποιεί τον άνθρωπο που την ασκεί.

Γενικότερα,ανάλογα με το αν τα κίνητρα ενέχουν την παροχή οικονομικών αμοιβών ή όχι,διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες,στα χρηματικά και στα μη-χρηματικά κίνητρα.

Είναι αφελής η συχνά εμφανιζόμενη πεποίθηση ότι η παροχή χρηματικών κινήτρων αποτελεί πανάκεια στο θέμα της παρακίνησης.Οι σταθερές χρηματικές αμοιβές χρηματικές αμοιβές,όπως είναι ο μισθός,δεν παρακινούν:όταν είναι «κακές»,δημιουργούν δυσαρέσκεια,όταν είναι «καλές»,το μόνο που μπορούν να κάνουν είναι να εξασφαλίζουν τη μη δυσαρέσκεια(F.Herzberg).Βέβαια,οι μεταβλητές χρηματικές αμοιβές(π.χ. bonus,πριμ)παρακινούν,αφού θεωρούνται μέσω της αναγνώρισης,ως επιβράβευση και επιτυχία.Οι παράγοντες που παρακινούν,ενεργοποιούν και κάνουν τους εργαζομένους να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για υψηλές επιδόσεις,είναι κυρίως στοιχεία που έχουν αξία αυτά καθεαυτά και αφορούν την εσωτερική παρακίνηση (ψυχική ευχαρίστηση)του εργαζόμενου.Επίσης ο χαρακτήρας του εργαζόμενου επηρεάζει σημαντικά το πόσο και πως μπορεί να παρακινηθεί.Υπάρχουν δηλαδή άτομα περισσότερο ή λιγότερο δραστήρια ή αυτοπαρακινούμενα.Κάθε άνθρωπος παρακινείται από διαφορετικές

αιτίες και με διαφορετικά κάθε φορά αποτελέσματα.Όμως η πλειόνηφια των ανθρώπων,παρακινείται-κινητοποιείται για υψηλές επιδόσεις,αν υπάρξουν οι απαραίτητες προϋποθέσεις και τα κίνητρα.

Συνοψίζοντας,οι άνθρωποι κινητοποιούνται και δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους στην επιχείρηση όταν:

- Αισθάνονται την εργασία τους ενδιαφέρουσα και σημαντική.
- Επιδιώκουν και ελπίζουν να φθάσουν σε ένα καλύτερο μέλλον,συμμετέχοντας στη διαμόρφωση του οράματος και των εταιρικών αξιών και μέσω της δέσμευσης που αισθάνονται με την επιχείρηση.
- Υπάρχει ευχαρίστηση από την εργασία και αναγνωρίζεται η συμμετοχή τους στα επιτεύγματα της επιχείρησης.
- Στο εργασιακό περιβάλλον κυριαρχούν καλές ανθρώπινες σχέσεις και αίσθημα εμπιστοσύνης.
- Υπάρχει αξιοπρεπής δίκαιη και έντιμη μεταχείριση,ένα μόνιμα παγιωμένο αίσθημα δικαιοσύνης σε σχέση με την αξιολόγηση της απόδοσης,τις αμοιβές και την εξέλιξή τους.
- Αισθάνονται αυτοεκτίμηση και είναι περήφανοι γι'αυτά που κάνουν τόσο οι ίδιοι όσο και η επιχείρηση στην οποία ανήκουν,λόγω της ευαισθητοποίησης και συνεισφοράς της στο κοινωνικό περιβάλλον.
- Διαθέτουν ελευθερία πρωτοβουλιών.Ενθαρρύνονται οι προτάσεις-πρωτοβουλίες για καινοτομίες και επίλυση προβλημάτων,ενώ υπάρχει ανοχή σε πιθανές αποτυχίες.
- Προσπαθούν και επιτυγχάνουν προκλητικούς στόχους.Αυτό γίνεται όχι μόνο σε ατομικό επίπεδο,αλλά και μέσω της ομαδικής συνεργασίας,που προϋποθέτει κυρίως,κοινή αντίληψη για τους προς επίτευξη στόχους και ανάπτυξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης.
- Αναπτύσσονται συνεχώς,μέσω της επαρκούς εκπαίδευσης-κατάρτισης κατάλληλα σχεδιασμένη με βάση τις ανάγκες κάθε εργαζόμενου.

Επισημαίνω ότι κάθε ένας άνθρωπος είναι ξεχωριστός και παρακινείται από διαφορετικές αιτίες με διαφορετικά κάθε φορά αποτελέσματα.Η επανεξέταση των κινήτρων μας βοηθά να κατανοήσουμε το τι είναι αυτό που πραγματικά παρακινεί τους εργαζόμενους.

Τελειώνοντας παρατίθενται μερικοί προβληματισμοί για το αν τα προαναφερόμενα μη χρηματικά κίνητρα,τα οποία στηρίζονται πάνω σε «ανώτερες» ανθρώπινες ανάγκες,θα μπορούσαν να έχουν ισχύ και σε εργαζόμενους σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς ή γενικότερα σε επιχειρήσεις Δημόσιου χαρακτήρα.Είναι ένα πολύ ενδιαφέρον ζήτημα,πάνω στο οποίο αξίζει να γίνουν έρευνες και μελέτες για περαιτέρω διερεύνηση.

Επίσης,λαμβάνοντας υπόψιν την διαφορετικότητα της κουλτούρας του Ελληνικού λαού,θα ήταν σκόπιμο να γίνουν εμπειρικές έρευνες για το ποια από αυτά τα μη χρηματικά κίνητρα,έχουν μεγαλύτερη σημαντικότητα και ως εκ τούτου εφαρμογή στις ελληνικές επιχειρήσεις,με το συγκεκριμένο μέγεθος και δομή τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1.Γεωργακόπουλος Γ.,Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία (Εργασιακές σχέσεις),Αθήνα, 2005.
- 2.Ζαβλανός Μ.,Οργανωτική Συμπεριφορά,εκδόσεις Σταμούλη,Αθήνα,2002.
- 3.Forsyth P.,Πώς να εμπνέετε τους Συνεργάτες σας,εκδόσεις Ελευθερουδάκης,Αθήνα,2006.
- 4.Hardy T. L.. A history of psychology. Main currents in psychological thought ,2000
- 5.Hergenhahn,An introduction to the history of psychology,2001
- 6.Κάντας Α.,Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία Μέρος 1^ο Κίνητρα-Επαγγελματική Ικανοποίηση-Ηγεσία,Αθήνα,1998
- 7.Longnecker J.,Moore C. and Petty W.,Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων,2^η έκδοση,εκδόσεις Ελλην,Περιστερί,2005.
- 8.Μπουραντάς Δ.,Μανατζμεντ:Θεωρητικό υπόβαθρο,Σύγχρονες πρακτικές,εκδόσεις Μπένου,Αθήνα,2002.
- 9.Μπουραντάς Δ.,Ηγεσία:Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας,εκδόσεις Κριτική,Αθήνα,2005.
- 10.Παπαλεξανδρή Ν.,Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων,εκδόσεις Μπένου,Αθήνα,2003.
11. Παπαλεξανδρή Ν.,Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη,εκδόσεις Μπένου,Αθήνα,2012.
- 12.Φαναριώτης Π.,Εργασιακές Σχέσεις,εκδόσεις Σταμούλη,Αθήνα,2004.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- 1.http://www.bep.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=1368&Itemid=194(Ανάκτηση στις 6/12/2012)
- 2.http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_el.pdf(Ανάκτηση στις 18/12/2012)

3. <http://www.articlesphere.com/el/Article/Benefits-Of-Employee-Motivation/155325>(Ανάκτηση στις 22/01/2013)
4. <http://www.diakrisi.gr/el/articles/managementart/82-employee-motivation>(Ανάκτηση στις 04/01/2013)
5. <http://www.smallcitycommerce.eu/files/qms> (Ανάκτηση στις 16/01/2013)
6. <http://chouvi.blogspot.com/2005/07/motivation.html>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΡΑΚΤΙΚΟΣ ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

1.Θέσετε ατομικούς και ομαδικούς στόχους στους συνεργάτες σας και συνδέστε τους με συγκεκριμένες οικονομικές ή μη οικονομικές,άμεσες ή έμμεσες ανταμοιβές.Οι στόχοι πρέπει να είναι:

- Συγκεκριμένοι,ποσοτικά ή ποιοτικά μετρήσιμοι,χρονικά προσδιορισμένοι
- Προκλητικοί-αισιόδοξοι
- Εναρμονίσιμοι(όχι αντιφατικοί μεταξύ τους και με τους στόχους της επιχείρησης)
- Συμφωνημένοι με τους συνεργάτες σας
- Υλοποιήσιμοι-ρεαλιστικοί

2.Αναγνωρίσετε τις εξαιρετικές προσπάθειες και τις εξαιρετικές επιδόσεις των συνεργατών σας(ατομικά και ομαδικά),όχι μόνο τυπικά(π.χ. μέσω της αξιολόγησης,bonus,τυπικών επαίνων,κλπ),αλλά και στην καθημερινότητα μέσω της συμπεριφοράς σας.

3.Γιορτάστε σημαντικά επιτεύγματα της μονάδας και των συνεργατών σας.

4.Να εξηγείτε στους συνεργάτες τις συνέπειες της εργασίας τους για την οργανωτική μονάδα και την εταιρία,ώστε να αντιλαμβάνονται τη σημαντικότητά της.

5.Επιβραβεύστε-επαινέστε προσωπικά και δημοσίως(για κάτι πολύ σημαντικό)

6.Εκτός από το σύστημα επιβράβευσης της εταιρείας,χρησιμοποιείτε και δικά σας μέσα(π.χ.κάρτες,μικρά δωράκια,ώρες άδειας).Μην ξεχνάτε ότι οι συμβολικές «χειρονομίες-αμοιβές» έχουν μεγάλη αξία.

7.Δώστε δουλειές και αναθέσεις (όταν είναι εφικτό) στους συνεργάτες σας παράλληλα με τις κύριες ευθύνες,ώστε να σπάσει η ρουτίνα και να αναπτύσσονται.Επίσης χρησιμοποιείτε την εναλλαγή θέσεων όταν είναι εφικτή.

8.Δώστε ελευθερία πρωτοβουλιών και συμμετοχή στους συνεργάτες σας.Ζητάτε τη γνώμη τους και ενθαρρύνετε τους να σας κάνουν προτάσεις.

9. Δώστε στους συνεργάτες σας τις πληροφορίες που χρειάζεται ώστε να αισθάνονται υπεύθυνοι και να κατανοούν «τι πρέπει, γιατί πρέπει και πώς πρέπει να κάνουν».

10. Ενισχύστε συνεχώς το αίσθημα δίκαιης μεταχείρισης του κάθε συνεργάτη, αξιολογώντας αντικειμενικά τις επιδόσεις, τη συμπεριφορά του και δίνοντας ανάλογες ανταμοιβές (υλικές και μη υλικές). Αυτό ασφαλώς απαιτεί να είναι γνωστά τα standards, τα κριτήρια, οι «οι κανόνες του παιχνιδιού» και να υπάρχει διαφάνεια, συνέπεια, ακεραιότητα.

11. Κάντε τους συνεργάτες να αισθάνονται ευθύνη για τα αποτελέσματα της δουλειάς τους, δείχνοντάς τους ότι οι ίδιοι μπορούν να τα προσδιορίσουν και θα εισπράττουν το «μπράβο» ή την «κριτική».

12. Συστηματικά προσπαθείτε να διατηρείτε σε υψηλό επίπεδο την αυτοεκτίμηση των συνεργατών σας.

13. Να διατηρείτε ένα κλίμα στη μονάδα σας, το οποίο να κάνει τους συνεργάτες σας να δουλεύουν ευχάριστα, με κέφι και ενθουσιασμό, και να θέλουν να επιτύχουν υψηλότερες επιδόσεις από αυτές του ανταγωνισμού.

14. Να συνδέεται τους στόχους των συνεργατών σας με το όραμα της μονάδας και του οργανισμού, ώστε να τους εμπνεύσετε και να τους παρακινήσετε για υψηλές επιδόσεις (υψηλότερες του ανταγωνισμού).

15. Να αναπτύσσετε συνεχώς τους συνεργάτες σας, να δίνετε αναπτυξιακή αρνητική κριτική, να είστε καλός δάσκαλος.

ΠΗΓΗ: Δ. Μπουραντάς: «ΗΓΕΣΙΑ, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας». Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005, σελ. 305