

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**



**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«ΕΙΔΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ  
ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»**

**ΠΡΟΒΟΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ**

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ**

**Κα ΓΚΥΠΑΛΗ ΑΡΕΤΗ**

**ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ, ΜΑΡΤΙΟΣ, 2013**

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«ΕΙΔΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ  
ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»**

**ΠΡΙΟΒΟΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ (Α.Μ. 14754 )**

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ**

**Κα ΓΚΥΠΑΛΗ ΑΡΕΤΗ**

**ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ, ΜΑΡΤΙΟΣ, 2013**

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ</b>		
		<b>8</b>
		<b>9</b>
	<i>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</i>	<b>10</b>
	<i>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</i>	<b>11</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup></b>	<b>ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ</b>	<b>13</b>
<b>1.1</b>	<i>ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ</i>	<b>13</b>
<b>1.2</b>	<i>ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ</i>	<b>13</b>
<b>1.2.1</b>	<i>Γενικά</i>	<b>13</b>
<b>1.3</b>	<i>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΥΠΟΨΙΝ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ</i>	<b>16</b>
<b>1.3.1</b>	<i>Εσωτερικοί παράγοντες</i>	<b>16</b>
<b>1.3.1.1</b>	<i>Στόχοι μάρκετινγκ</i>	<b>16</b>
<b>1.3.1.2</b>	<i>Στρατηγική μάρκετινγκ</i>	<b>17</b>
<b>1.3.1.3</b>	<i>Κόστος</i>	<b>18</b>
<b>1.3.2</b>	<i>Εξωτερικοί παράγοντες</i>	<b>19</b>
<b>1.3.2.1</b>	<i>Αγορά – Ζήτηση</i>	<b>19</b>
<b>1.3.2.2</b>	<i>Ανταγωνισμός</i>	<b>21</b>
<b>1.3.2.3</b>	<i>Άλλοι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος</i>	<b>21</b>
<b>1.4</b>	<i>ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ</i>	<b>21</b>
<b>1.4.1</b>	<i>Η επιβίωση (survival)</i>	<b>21</b>
<b>1.4.2</b>	<i>Το μέγιστο τρέχον κέρδος (maximum current profit)</i>	<b>22</b>
<b>1.4.3</b>	<i>Το μέγιστο μερίδιο αγοράς (maximum market share)</i>	<b>22</b>
<b>1.4.4</b>	<i>Το μέγιστο “ξάφρισμα” της αγοράς (maximum market skimming)</i>	<b>22</b>
<b>1.4.5</b>	<i>Η ηγεσία προϊόντος-ποιότητας (product-quality leadership)</i>	<b>23</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b>	<b>Η ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ – ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ</b>	<b>24</b>
<b>2.1</b>	<i>Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΤΙΜΗΣ</i>	<b>24</b>
<b>2.2</b>	<i>ΠΟΙΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΤΙΜΗ ΕΝΟΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ</i>	<b>25</b>
<b>2.3</b>	<i>Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΤΙΜΗΣ</i>	<b>27</b>

2.4	ΚΟΣΤΟΣ ΚΑΙ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ	28
2.5	ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ	30
2.6	Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ	33
2.6.1	Επιλογή στόχου τιμολόγησης	33
2.6.2	Καθορισμός της ζήτησης	34
2.6.3	Εκτίμηση του κόστους	35
2.6.4	Ανάλυση κόστους, τιμών και προσφορών των ανταγωνιστών	36
2.6.5	Επιλογή μεθόδου τιμολόγησης	36
2.6.6	Επιλογή της τελικής τιμής.	37
2.7	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	38
2.8	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ	39
2.8.1	Παράγοντες που συνδέονται με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης	40
2.8.2	Παράγοντες που συνδέονται με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και επηρεάζουν την τιμολόγηση ενός προϊόντος	41
2.9	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ	41
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup></b>	<b>ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ</b>	<b>49</b>
3.1	ΓΕΝΙΚΑ	49
3.2	ΤΙ ΕΙΝΑΙ;	49
3.3	ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ	50
3.3.1	Χάρτινο και Ηλεκτρονικό τιμολόγιο	50
3.3.1.1	Εισαγωγή	51
3.3.1.2	Ηλεκτρονικό τιμολόγιο. Έλεγχος ακεραιότητας δεδομένων	52
3.3.1.3	Προσδιορισμός ολοκλήρωσης έκδοσης Ηλεκτρονικού	53
3.3.1.4	Ένας ορισμός για το Ηλεκτρονικό τιμολόγιο	54
3.3.2	Ψηφιακή σήμανση και ηλεκτρονικές υπογραφές	54
3.3.3	Ηλεκτρονική διαβίβαση	56
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup></b>	<b>ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΤΙΜΟΛΟΓΙΟΥ</b>	<b>57</b>
4.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ-ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΤΙΜΟΛΟΓΙΟΥ	57
4.2	ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΠΑΡΑΣΤΑΤΙΚΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ	58
4.2.1	Γενικά	58

4.2.2	Εργασία ενσωμάτωσης ηλεκτρονικών τιμολογίων	59
4.2.3	Επίλυση παραστατικού	61
4.3	ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ	62
4.3.1	Ρυθμίσεις πελατών	62
4.3.2	Ρυθμίσεις φακέλων	63
4.4	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΗΣΕΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ	64
4.4.1	Στοιχεία	65
4.4.2	Αντιστοίχιση σειρών	65
4.4.3	Αντιστοίχιση επιβαρύνσεων	65
4.4.4	Αντιστοίχιση ειδών	65
4.4.5	ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup>	<b>Η ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ</b>	68
5.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	68
5.2	ΒΑΣΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ	68
5.3	ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	70
5.4	ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ	71
5.5	ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 <sup>ο</sup>	<b>ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ</b>	76
6.1	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ	76
6.1.1	Η καθολική εφαρμογή της ηλεκτρονικής τιμολόγησης για όλες τις συναλλαγές πρέπει να αποτελέσει πολιτική δέσμευση και να αναδειχτεί σε προτεραιότητα άμεσης υλοποίησης.	76
6.1.2	Προτυποποίηση και Τυποποίηση	77
6.1.3	Διευρυμένο πρόγραμμα ευαισθητοποίησης και κινητοποίησης των επιχειρήσεων, διάχυση της Ηλεκτρονικής τιμολόγησης στις ΜΜΕ και παροχή κινήτρων προς τις επιχειρήσεις για την υιοθέτηση συστημάτων ηλεκτρονικής τιμολόγησης	77
6.1.4	Κωδικοποίηση και απλοποίηση φορολογικών απαιτήσεων	78
6.1.5	Προσαρμογή των επιχειρήσεων στον κεντρικό σχεδιασμό	78
6.1.6	Αποϋλοποίηση του Δελτίου Αποστολής	79
6.1.7	Πρόγραμμα κατάρτισης και μεταφοράς τεχνογνωσίας	79
6.2		80

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup></b>	<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b>	<b>82</b>
	<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>84</b>

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν βασικό πυλώνα της οικονομίας παγκοσμίως. Ειδικά στην Ελλάδα αποτελούν την συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων που υπάρχουν. Η ευκολία στη δυνατότητα ανταπόκρισης σε ποικιλία συνθηκών στην αγορά και πολλά ακόμη αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την ύπαρξη αυτών. Γενικά το μοντέλο των ΜΜΕ<sup>1</sup> αποτελεί κυρίαρχο μοντέλο από το 1980 καθώς η ευελιξία και ο ανταγωνισμός που μπορούν και παρουσιάζουν συνεισφέρουν σε αύξηση της παραγωγικότητας καθώς επίσης και στην προώθηση της τεχνολογικής προόδου και της καινοτομίας. Αυτό βέβαια δε σημαίνει πως η πορεία μιας ΜΜΕ είναι εύκολη και κερδοφόρα καθώς ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό αυτών κλείνει λίγα χρόνια μετά την ίδρυσή τους. Σημαντικός τομέας (ίσως ο σημαντικότερος), για την ομαλή πορεία μιας ΜΜΕ και κατ' επέκταση για την απόκτηση κέρδους, είναι η διοίκηση προσωπικού. Σε αυτό τον τομέα προγραμματίζονται θέματα τα οποία είναι καθοριστικά για την πορεία μιας επιχείρησης, θέματα όπως ο καθορισμός στόχων, η λήψη σημαντικών αποφάσεων, η οργάνωση ανθρωπίνου δυναμικού, η παροχή κινήτρων σε αυτό για μεγαλύτερη παραγωγή και αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος μέσα στην επιχείρηση και αρκετά ακόμη. Όμως υπάρχουν και άλλα στοιχεία τα οποία θα πρέπει να κατέχει μια διοίκηση προσωπικού για μια καλή πορεία της επιχείρησης στην οποία βρίσκεται. Στοιχεία όπως διορατικότητα, πρόβλεψη αναγκών, ηγεσία, επικοινωνία με το προσωπικό, πειθώ και άλλα πολλά.

Η εργασία αυτή αποτελείται από επτά κεφάλαια τα οποία αναφέρονται αναλυτικά για τις ΜΜΕ καθώς και για τα χαρακτηριστικά που πρέπει να κατέχει μια σύγχρονη διοίκηση προσωπικού δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στον συντελεστή άνθρωπος. Τα κεφάλαια διαμορφώνονται ως εξής:

Το πρώτο αναφέρεται στις ΜΜΕ, βασικά χαρακτηριστικά αυτών, στη χρησιμότητά τους, στη χρηματοδότηση αυτών καθώς επίσης και στα βήματα που πρέπει να ακολουθεί κάποιος κατά την εκκίνηση μιας ΜΜΕ. Λαμβάνοντας υπόψη ορισμένα στατιστικά στοιχεία των τελευταίων ετών όπως ποσοστά ΜΜΕ στην Ελλάδα, συμβολή για την καταπολέμηση της ανεργίας και συνεισφορά στην

---

<sup>1</sup> ΜΜΕ= Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

προστιθέμενη αξία μπορεί κανείς να χαρακτηρίσει την ύπαρξή τους χρήσιμη για την οικονομία της χώρας.

Το δεύτερο κεφάλαιο εστιάζει στην διοίκηση προσωπικού στον ρόλο της μέσα στην επιχείρηση προσδιορίζοντας ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να κατέχει μια σύγχρονη διοίκηση. Στοιχεία όπως σωστό προγραμματισμό, οργάνωση, έλεγχο, πρόβλεψη αναγκών καθώς και την σωστή επιλογή προσωπικού, τις διάφορες πρακτικές διοίκησης και την σωστή μεταχείριση του ανθρωπίνου παράγοντα.

Το τρίτο κεφάλαιο έχει επίκεντρο την παρακίνηση του ανθρωπίνου δυναμικού για περισσότερη παραγωγή παρέχοντας σωστά κίνητρα στους εργαζόμενους. Σε αυτό το κεφάλαιο υπάρχει μία γενική εικόνα για τις ανάγκες των ανθρώπων εντός και εκτός της επιχείρησης. Αναφέρονται τα στοιχεία που πρέπει να έχει ένα σωστό περιβάλλον εργασίας για τον άνθρωπο και λόγους για αύξηση του ενδιαφέροντος για την δουλειά του έτσι ώστε να μην γίνεται η δουλειά του μία ανιαρή απασχόληση και κατά συνέπεια να χάνει το ενδιαφέρον του γι' αυτή.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά για τα ηγετικά στοιχεία που πρέπει να διαθέτει μια σύγχρονη διοίκηση και πως αυτά βοηθούν στην υποκίνηση του προσωπικού.

Το πέμπτο κεφάλαιο αναφέρεται στην επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση. Επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και προσωπικού αλλά και η επικοινωνία μεταξύ τμημάτων καθώς πρέπει να συνεργάζονται μεταξύ τους.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζεται και αναλύεται η έννοια και η σημασία του μισθού και πως αποτελεί κίνητρο για τους εργαζόμενους. Υπάρχουν διάφορες πρακτικές για το πώς πρέπει να βγαίνει ένας δίκαιος μισθός για το εργατικό δυναμικό και έτσι επιβάλλεται ένα σύστημα αμοιβής το οποίο να ανταποκρίνεται στην συνεισφορά του εργαζόμενου στην επιχείρηση. Υπάρχουν διάφορες διακρίσεις μισθών οι οποίες θα αναλυθούν σε αυτό το κεφάλαιο.

Το έβδομο κεφάλαιο, επικεντρώνεται στην εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού. Αναφέρονται διάφοροι μέθοδοι εκπαίδευσης του προσωπικού καθώς επίσης οι ανάγκες και τα πλεονεκτήματα εκπαίδευσης αυτού.



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διοίκηση προσωπικού αποτελεί ένα σημαντικό τομέα στην επιστήμη του management. Η σωστή οργάνωση και διαχείριση του ανθρωπίνου παράγοντα αποτελεί κλειδί για την ομαλή πορεία μιας επιχείρησης. Μαζί με άλλα χαρακτηριστικά που πρέπει να κατέχει μια σωστή διοίκηση προσωπικού, όπως διορατικότητα, ειδικές γνώσεις σε διάφορα θέματα, προγραμματισμός, ηγετικό χαρακτήρα κ.α., αλλά και τον συνδυασμό άλλων συντελεστών παραγωγής (κεφάλαιο, εργασία, γνώση, γη, τεχνολογία) η ευελιξία και η ανταγωνιστικότητα που μπορεί να παρουσιάσει μια επιχείρηση σε μια αγορά είναι αρκετά για να πετύχουν τους στόχους τους. Κυρίως σε μια εποχή όπου οι ΜΜΕ κυριαρχούν στον τομέα της οικονομίας θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον συντελεστή άνθρωπος καθώς αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη μεγάλης παραγωγής και, κατ' επέκταση, κέρδους. Έτσι λοιπόν επιβάλλεται να υπάρχει η σωστή παρακίνηση ούτως ώστε να κρατάει έντονο το ενδιαφέρον του για δουλειά και να μην ατονεί με αποτέλεσμα η παραγωγή της επιχείρησης να μην είναι ανταγωνιστική στην αγορά. Μέσα από διάφορες πρακτικές διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού επιβάλλεται η εφαρμογή μιας (αναλόγως με διάφορα κριτήρια όπως ο αριθμός των εργαζομένων, η έντονη ανταγωνιστικότητα στην αγορά, η ζήτηση σε αγαθά κ.ά.) η οποία μπορεί να συνεισφέρει καλύτερα σε μια επιχείρηση.

## ΣΥΝΤΜΗΣΕΙΣ

ΑΕΠ= Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν

ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ= Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων Γενικής Συνομοσπονδίας  
Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδος

ΜΜΕ= Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

### Η ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

#### 1.1 Έννοια και χαρακτηριστικά γνωρίσματα της μικρομεσαίας επιχείρησης

Επιχείρηση, γενικά, θεωρείται μια οικονομική μονάδα η οποία με τον συνδυασμό διαφόρων συντελεστών παραγωγής (κεφάλαιο, εργασία, γνώση, τεχνολογία κ.α.) παράγει αγαθά ή υπηρεσίες ούτως ώστε να τα διαθέσει στους καταναλωτές, έναντι μιας αξίας ανταλλαγής, έχοντας ως απώτερο σκοπό το κέρδος. Η επιχείρηση συνδέεται με το στοιχείο του κίνδυνου, δηλαδή αντί για κέρδος υπάρχει η πιθανότητα να προκύψει ζημία. Κάθε επιχείρηση συνεισφέρει στην οικονομία της χώρας στην οποία εδρεύει. Δεν είναι όμως όλες οι επιχειρήσεις μικρομεσαίες. Δεν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος ορισμός για το τι είναι μικρομεσαία επιχείρηση καθώς η έννοια της διαφοροποιείται σε κάθε χώρα ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν εκεί. Με βάση όμως την απόφαση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής ΜΜΕ θεωρείται η επιχείρηση η οποία απασχολεί κάτω από 250 άτομα, ο ετήσιος συνολικός κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατομμύρια € και ο ετήσιος συνολικός ισολογισμός δεν υπερβαίνει τα 43 εκατομμύρια €. Ο παρακάτω πίνακας (1.1) παρουσιάζει τον διαχωρισμό των ΜΜΕ σε πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

**Πίνακας 1.1: Χαρακτηριστικά των ΜΜΕ στην Ε.Ε.**

Επιχειρήσεις	Αριθμός απασχολούμενων	Κύκλος εργασιών	Συνολικός ισολογισμός
Πολύ μικρές	<10	2.000.000€	2.000.000€
Μικρές	>10 και <50	10.000.000€	10.000.000€
Μεσαίες	>50 και <250	50.000.000€	43.000.000€

## 1.2 Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα

Η οικονομία της Ελλάδας βασίζεται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις καθώς σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία της ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ<sup>2</sup> οι ΜΜΕ αποτελούν το 99,9% των επιχειρήσεων στη χώρα, ενώ το υπόλοιπο 0,1% το οποίο αντιστοιχεί στις μεγάλες επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον πίνακα 1.2, με βάση τα αριθμητικά στοιχεία της βάσης δεδομένων για την διάρθρωση των επιχειρήσεων (EUROSTAT) για την περίοδο 2005-2009, οι επιχειρήσεις οι οποίες απασχολούν έως 9 άτομα (πολύ μικρές) κατέχουν το 96,6% των καταστημάτων, έχοντας οικογενειακό χαρακτήρα οι περισσότερες από αυτές, ενώ κατέχουν το 57,1% των θέσεων εργασίας, ποσοστό που αντιστοιχεί σε 1.338.671 εργαζόμενους. Επίσης οι πολύ μικρές επιχειρήσεις αντιστοιχούν στο 34,2% της προστιθέμενης αξίας το οποίο μεταφράζεται σε 23 δις. €. Οι επιχειρήσεις οι οποίες απασχολούν έως 49 εργαζόμενους (μικρές) αντιστοιχούν στο 3% των επιχειρήσεων, στο 17,2% των εργαζομένων (404.290 άτομα) και στο 21,2% της προστιθέμενης αξίας (14 δις. €). Οι μεσαίες επιχειρήσεις (απασχολούν έως 249 εργαζόμενους) αντιστοιχούν μόλις στο 0,4% των επιχειρήσεων κατέχοντας το 10,9% των θέσεων εργασίας (255.492 άτομα) και το 14,8% της προστιθέμενης αξίας (10 δις. €). Το υπόλοιπο 0,1% των επιχειρήσεων αντιστοιχεί στις μεγάλες επιχειρήσεις εδώ στην Ελλάδα. Ποσοστό το οποίο αντιστοιχεί μόλις στο ήμισυ του μέσου όρου μεγάλων επιχειρήσεων στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το γεγονός ότι το ποσοστό είναι μικρό (μόλις 399 επιχειρήσεις) δε σημαίνει ότι αποτελεί αμελητέο καθώς απασχολούν το 14,8% των εργαζομένων, ποσοστό μεγαλύτερο από αυτό στις μεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες αριθμούν περισσότερα καταστήματα (2649 επιχειρήσεις) και το ποσοστό της προστιθέμενης αξίας είναι 29,8% το οποίο αντιστοιχεί σε 20 δις. €.

---

<sup>2</sup> ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ= Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδος

**Πίνακας 1.2: Αριθμός ΜΜΕ στην Ελλάδα, απασχόληση, προστιθέμενη αξία**

	Αριθμός επιχειρήσεων		Απασχόληση		Προστιθέμενη αξία	
	Αριθμός	Μερίδιο	Αριθμός	Μερίδιο	Δις. €	Μερίδιο
Πολύ μικρές	703.648	96,6%	1.338.671	57,1%	23	34,2%
Μικρές	21.586	3%	404.290	17,2%	14	21,2%
Μεσαίες	2.649	0,4%	255.492	10,9%	10	14,8%
<b>ΜΜΕ</b>	<b>727.883</b>	<b>99,9%</b>	<b>1.998.453</b>	<b>85,2%</b>	<b>47</b>	<b>70,2%</b>
Μεγάλες	399	0,1%	346.200	14,8%	20	29,8%
Σύνολο	728.282	100%	2.344.653	100%	67	100%

Πηγή:EUROSTAT

Αξίζει να σημειωθεί πως, σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποίησε το Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Πειραιά την περίοδο 2003-2007, το 20% των ΜΜΕ στην Ελλάδα κλείνει περίπου στο δεύτερο έτος της λειτουργία τους ενώ το 50% κλείνει περίπου στα 5 με 7 χρόνια της λειτουργίας τους. Αυτό μπορεί να συμβεί σε περίπτωση έλλειψης ικανοτήτων, ή απλά μπορεί το μέγεθος του ανταγωνισμού είναι αρκετά μεγάλο έτσι ώστε να μην παρουσιάζει την ικανότητα να ανταπεξέλθει, αλλά και για πολλούς ακόμα λόγους.

### 1.3 Η χρησιμότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Εκτός από τους λόγους που ήδη αναφέρθηκαν πιο πάνω, υπάρχουν αρκετοί ακόμα λόγοι για την χρησιμότητα των ΜΜΕ. Τέτοιοι λόγοι είναι:

- Διαφοροποιούν την οικονομική βάση της χώρας και παρέχουν την δυνατότητα να ανταποκρίνονται σε ποικιλία συνθηκών της αγοράς.
- Παρέχουν θέσεις απασχόλησης χτυπώντας έτσι την ανεργία
- Υπάρχει η δυνατότητα ανταπόκρισης σε τοπικές ανάγκες ενισχύοντας έτσι τις περιφέρειες. Π.χ. χαβιάρι Μεσολογγίτικο, μαστίχα Χίου κ.α.

- Η εξάρτηση από μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες στηρίζονται σε διεθνής χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς στερεί από περιφερειακές οικονομίες την ανεξαρτησία τους.
- Η παρουσία τους αποτελεί έκφραση πολιτικής ανταγωνισμού και εκφράζει το αντιμονοπωλιακό σκέλος.
- Συνεισφέρουν στο ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (ΑΕΠ).
- Ενθαρρύνουν νέες χρήσεις τεχνολογίας και απορροφούν τεχνολογικές καινοτομίες.
- Ενθαρρύνουν υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας κερδίζοντας μεγαλύτερη παραγωγή ανά μονάδα κεφαλαίου.
- Φροντίζουν για εξειδικευμένες αγορές και ενθαρρύνουν καινοτομίες.
- Αποτελούν δρόμο για ατομική επιτυχία και έκφραση επιχειρηματικού πνεύματος.
- Αρκετές ΜΜΕ ενθαρρύνουν το οικογενειακό κλίμα (πολλές επιχειρήσεις οι οποίες αποτελούνται από λίγα άτομα, π.χ. φούρνος, απασχολούν οικογένειες).

Αυτά και αρκετοί ακόμα λόγοι απαντούν στο ερώτημα για την χρησιμότητα μιας ΜΜΕ.

#### **1.4 Στάδια εκκίνησης**

Υπάρχουν αρκετά μοντέλα τα οποία βοηθάνε στην διαδικασία εκκίνησης μιας μικρομεσαίας επιχείρησης. Ένα από αυτά είναι το εξής:

- 1) Η ανάπτυξη της ιδέας
- 2) Διερεύνηση της αγοράς
- 3) Εκτίμηση του ανταγωνισμού
- 4) Αξιολόγηση της ιδέας
- 5) Εκτέλεση δοκιμαστικής λειτουργίας (αν υπάρχει η δυνατότητα)
- 6) Η απόκτηση πόρων που χρειάζονται

Σε περίπτωση που τα στάδια αυτά έχουν ερευνηθεί και αξιολογηθεί, τότε μπορεί να αποφασίσει κάποιος αν είναι σε θέση να δημιουργήσει μια επιχείρηση.

## Αναλυτικά τα στάδια εκκίνησης

### 1.4.1 Ιδέα

Πρόκειται για ένα εύκολο στάδιο αφού έχουν εξεταστεί ορισμένοι παράμετροι πρώτα. Παράμετροι όπως:

- 1) Υπάρχει **εργασιακή πείρα**; Γνωρίζει ο υποψήφιος τι πρέπει να κάνει;
- 2) Το **κόστος εκκίνησης** είναι υψηλό ή χαμηλό;
- 3) Τι **ειδικευμένες γνώσεις** απαιτούνται για την υλοποίηση της ιδέας;
- 4) Το **προϊόν θα είναι καινοτόμο**; Νέες ή καθιερωμένες αγορές;
- 5) Θα υπάρχει η **συμμετοχή της οικογένειας** ή των στενών φίλων;

### 1.4.2 Αγορά

Πρόκειται ίσως για το πιο σημαντικό στάδιο καθώς εδώ γίνεται η έρευνα που χρειάζεται. Από την έρευνα δημιουργούνται τα εξής ερωτήματα:

- 1) Το **μέγεθος** της αγοράς είναι μεγάλο;
- 2) **Που βρίσκεται** και ποια είναι τα **γεωγραφικά της όρια**;
- 3) **Ιδιαίτερα επιχειρήματα πώλησης**. Γιατί να το αγοράσει από εμάς και όχι από κάποιον άλλο;
- 4) **Κανάλια διανομής**. Πως θα φτάσει το προϊόν;
- 5) **Μέγεθος διαφήμισης**. Τι και πόση διαφήμιση χρειάζεται να κάνω έτσι ώστε να μάθει ο καταναλωτής για το προϊόν;
- 6) **Μήπως η αγορά είναι κορεσμένη**; Υπάρχουν άλλοι που πουλάνε το ίδιο προϊόν;
- 7) **Μήπως το προϊόν προορίζεται για εξειδικευμένη αγορά**; Αν ναι, πως ορίζεται αυτό; Συμφέρει;

### 1.4.3 Ανταγωνισμός

Από την έρευνα που θα γίνει για την αγορά, θα προκύψουν πληροφορίες για τον ανταγωνισμό που θα υπάρξει και ποια είναι τα πλεονεκτήματα των ανταγωνιστών αυτών. Έτσι δημιουργούνται τα εξής ερωτήματα:

- 1) Ποιος είναι ο **αριθμός των ανταγωνιστών**; Ποιοι είναι; Είναι πολλοί;
- 2) Ποιο είναι το **μέγεθος, η ποιότητα και ο χαρακτήρας του ανταγωνισμού**;

- 3) Ποια είναι τα **βασικά πλεονεκτήματα των ανταγωνιστών**; Ποια είναι τα δικά μου πλέον, αν υπάρχουν;
- 4) Σε πόσους **τομείς της αγοράς λειτουργεί ο ανταγωνισμός μου**;
- 5) Τι μπορώ να κάνω για να **αντισταθμίσω τα πλεονεκτήματα των ανταγωνιστών μου**;
- 6) Μήπως **υπάρχει ειδικός τομέας που δεν έχει ανταγωνισμό** και να αναφερθώ εκεί;

#### **1.4.4 Αξιολόγηση της ιδέας**

Αφού λοιπόν έχει ολοκληρωθεί το μέρος της έρευνας ο υποψήφιος πρέπει να εξετάσει την ιδέα και να αποφασίσει αν θα συνεχίσει με αυτήν ή αν θα εγκαταλείψει. Εδώ η βοήθεια ενός επιχειρηματικού συμβούλου θα φανεί χρήσιμη καθώς πρόκειται για το «μεγάλο βήμα», την τελική δηλαδή απόφαση για την οποία θα πρέπει να έχουν ληφθεί υπόψη τα εξής:

- 1) Η ιδέα μου είναι βιώσιμη όταν δοκιμαστεί με κριτήριο τη φύση της ζήτησης και την ποιότητα του ανταγωνισμού;
- 2) Ποια είναι τα πραγματικά μου κίνητρα για την ίδρυση της επιχείρησης;
- 3) Έχω ιδιαίτερα επιχειρήματα πώλησης που θα αναγνωριστούν από τους άλλους;
- 4) Έχω εκτιμήσει όλους τους κινδύνους;
- 5) Έχω επαρκή αποθέματα ενεργητικότητας και αποφασιστικότητας να κινηθώ;
- 6) Η επιχείρηση θα επηρεάσει τους κοντινούς μου ανθρώπους;
- 7) Χρειάζομαι την σύμφωνη γνώμη του/της συντρόφου μου;

#### **1.4.5 Δοκιμαστική λειτουργία**

Συνήθως, είναι δύσκολο να υπάρχει τέτοια δυνατότητα καθώς θα πρέπει να έχει ξεκινήσει η κανονική λειτουργία της επιχείρησης. Πρόκειται για μια σημαντική περίοδο καθώς έτσι δημιουργείται μια καλύτερη εικόνα της ανταπόκρισης του καταναλωτή για το προϊόν. Συνήθως η διαδικασία αυτή χρηματοδοτείται από τον ίδιο τον υποψήφιο ούτως ώστε να είναι πιο σίγουρος όταν θα ανοίξει την επιχείρηση ενώ υπάρχουν και περιπτώσεις που γίνεται αναζήτηση ενός χρηματοδότη για την δοκιμαστική λειτουργία. Εδώ λοιπόν προκύπτουν οι εξής παράμετροι:



- 1) Ανταποκρίνεται η αγορά σύμφωνα με τις προβλέψεις μου;
- 2) Έχουν ληφθεί υπόψη όλα τα ζητήματα παραγωγής;
- 3) Υπάρχουν προβλήματα όσον αφορά την διανομή;
- 4) Έχουν ληφθεί υπόψη όλοι οι πόροι;
- 5) Έχω παράγει το προϊόν που θέλω ή παράγω αυτό που συμφέρει;
- 6) Τι χρειάζομαι για να αναβαθμίσω το προϊόν μου;

#### **1.4.6 Απόκτηση πόρων**

Το τελευταίο μέρος του σταδίου εκκίνησης είναι αυτό της απόκτησης των πόρων που χρειάζεται κάποιος για την επιχείρησή του. Αφού έχει βγάλει ορισμένα συμπεράσματα από τα προηγούμενα στάδια έχει πλέον μια πιο καθαρή εικόνα για το τι μπορεί να χρειάζεται. Υπάρχουν πόροι υλικοί όπως μηχανήματα, τρόφιμα, χώροι και άλλα οι οποίοι πρέπει να κοστολογηθούν πριν γίνει η έναρξη απόκτησής τους, αλλά και άυλοι πόροι όπως η γνώσεις, προσόντα κ.α.. Οι ερωτήσεις που πρέπει να ερευνηθούν κατά την απόκτηση των πόρων είναι:

- 1) Έχω εντοπίσει τους πόρους που χρειάζομαι;
- 2) Έχουν κοστολογηθεί οι πόροι;
- 3) Έχω προβλέψει τον χρόνο που χρειάζομαι για την απόκτηση ορισμένων πόρων;
- 4) Ποιους ανθρώπους ή οργανισμούς θα πλησιάσω για χρηματοδότηση;
- 5) Το επιχειρηματικό μου σχέδιο αντιστακλά όλες μου τις ανάγκες από πλευράς πόρων;
- 6) Εάν για το δανεισμό απαιτείται υποθήκευση; Έχω εξετάσει τις περιπτώσεις ενδεχόμενης αποτυχίας;
- 7) Είναι δυνατή η απόκτηση πόρων βήμα προς βήμα;
- 8) Αν αποκτήσω την χρηματοδότηση θα επαρκεί η μήπως περισσεύει;

Αυτές και αρκετές ακόμη είναι ερωτήσεις που καλείται να απαντήσει ένας υποψήφιος σε περίπτωση που θέλει να ανοίξει μια επιχείρηση. Οι ερωτήσεις αυτές θα τον βοηθήσουν να εκτιμήσει τους κινδύνους και να έχει ορισμένες γνώσεις που χρειάζονται κατά το ξεκίνημα του.

## 1.5 Η χρηματοδότηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Πρόκειται για έναν τρόπο κάλυψης ορισμένων αναγκών για τις επιχειρήσεις όπως ρευστότητα, πάγιο εξοπλισμό, εγκαταστάσεις κ.α. Κύρια πηγή χρηματοδότησης είναι οι τράπεζες οι οποίες παρέχουν διαφόρων ειδών δάνεια ανάλογα με το τι χρειάζεται η επιχείρηση. Ορισμένα πακέτα δανείων για την κάλυψη των αναγκών είναι:

- **Δάνεια κεφαλαίου κίνησης:** Πρόκειται για δάνεια που αποσκοπούν στη βελτίωση της ρευστότητας και είναι μικρής διάρκειας.
- **Μακροπρόθεσμα δάνεια:** Περιλαμβάνουν δάνεια εγκατάστασης και επαγγελματικού εξοπλισμού των οποίων τα επιτόκια είναι μικρά.
- **Δάνεια για επαγγελματική στέγη:** Μπορούν να καλύψουν το 100% της αξίας του ακινήτου και κυμαίνονται από 3 έως 30 χρόνια.
- **Δάνεια για πάγιο εξοπλισμό:** Πρόκειται για δάνεια που βοηθούν στην απόκτηση μηχανημάτων επίπλων και λοιπών εξοπλισμών στην επιχείρηση.

Υπάρχουν όμως και άλλοι τρόποι χρηματοδότησης οι οποίοι καλύπτουν τις ανάγκες των επιχειρήσεων με περισσότερο εξειδικευμένους και αποτελεσματικούς τρόπους.

Οι τρεις σημαντικότεροι είναι οι εξής:

1. Leasing ή Χρηματοδοτική μίσθωση
2. Venture Capital ή κεφάλαιο επιχειρηματικών συμμετοχών
3. Factoring ή Πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων

### 1.5.1 Leasing

Είναι ένας ολοκληρωμένος χρηματοδοτικός μηχανισμός που δίνει την δυνατότητα σε μια επιχείρηση να δημιουργήσει ή να επεκτείνει τον παραγωγικό εξοπλισμό της χωρίς να διαθέσει δικά της κεφάλαια. Βασικά απευθύνεται σε επιχειρήσεις που θέλουν να αποφύγουν μακροχρόνιο τραπεζικό δανεισμό, ή αντιμετωπίζουν προβλήματα αρχικής ρευστότητας. Μεγάλο πλεονέκτημα είναι ότι εκπίπτει από το φορολογητέο εισόδημα.

Πλεονεκτήματα για την επιχείρηση

1. Δεν χρειάζεται να καταβάλει αμέσως τα ποσά που απαιτούνται για την αγορά αναγκαίου εξοπλισμού, πράγμα που είναι ουσιώδες για επιχειρήσεις με μικρή ρευστότητα.

2. Δεν αναγκάζεται να καταφύγει σε υπέρτατο δανεισμό.
3. Έχει την επιλογή μετά το πέρας της μίσθωσης να αγοράσει τον εξοπλισμό, να τερματίσει ή να ανανεώσει την σύμβαση.
4. Απαλλάσσεται από το φόρο για τον εξοπλισμό που μισθώνει αφού το σύνολο των δόσεων αναγνωρίζεται σαν λειτουργική δαπάνη.
5. Εμφανίζει καλύτερη εικόνα στις οικονομικές της εγκαταστάσεις καθώς δεν επηρεάζονται αρνητικά ορισμένοι χρηματοοικονομικοί δείκτες (παρουσιάζει καλύτερο ισολογισμό).
6. Δε χρειάζεται να παράσχει μεγάλες εγγυήσεις όπως συμβαίνει στον τραπεζικό δανεισμό, διότι οι διαδικασίες του Leasing είναι απλούστερες και ταχύτερες.

Ο επιχειρηματίας στο Leasing έχει να επιλέξει ανάμεσα σε πολλά προγράμματα εκτός από την απλή χρηματοδοτική μίσθωση σε περίπτωση που έχει πρόβλημα ρευστότητας.

### **1.5.2 Venture Capital**

Και σε αυτή την περίπτωση οι επιχειρήσεις θέλουν να αποφύγουν τραπεζικά δάνεια. Χρηματοδοτούν επιχειρήσεις πελάτες τους με αντάλλαγμα ποσοστού των μετοχών τους. Το ποσοστό ποικίλει ανάλογα με το ύψος χρηματοδότησης και το μέγεθος της χρηματοδοτούμενης επιχείρησης. Κατά κανόνα είναι γύρω στο 30%, συνήθως 3 με 7 χρόνια. Οι επιχειρήσεις που συνήθως χρηματοδοτούνται είναι συνήθως δυναμικές με καινοτόμες επιχειρηματικές ιδέες και υπόσχονται υψηλές αποδόσεις ώστε να ανταμειφθούν οι εταιρείες Venture Capital για το ρίσκο που παίρνουν. Η συνεργασία δεν περιορίζεται μόνο σε χρηματοδότηση, αλλά παρέχεται βοήθεια σε ότι αφορά διοίκηση, μάρκετινγκ, στελέχωση και στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Το μεγάλο πλεονέκτημα είναι ότι η επιχείρηση δεν υποχρεούται στην παροχή εγγυήσεων για το κεφάλαιο που τους παρέχεται.

### **1.5.3 Factoring**

Πρόκειται για σύναψη σύμβασης μεταξύ της εταιρείας Factoring (πράκτορα) και του προμηθευτή, στην οποία ο εκχωρητής μεταβιβάζει στον πράκτορα τις απαιτήσεις του έναντι αμοιβής. Η μέθοδος αυτή βοηθάει τις μικρές και νέες

επιχειρήσεις οι οποίες δεν έχουν την απαιτούμενη υποδομή για τις διεθνείς συναλλαγές. Ο πράκτορας έχει την δυνατότητα να αναλάβει την λογιστική παρακολούθηση, τη χορήγηση προκαταβολών επί της αξίας τους, τη διαχείριση και την κάλυψη του πιστωτικού κινδύνου.

Διακρίνεται σε 3 είδη factoring:

1. Εγχώριο factoring: Το οποίο καλύπτει τις ανάγκες στην εγχώρια αγορά.
2. Εξαγωγικό factoring
3. Εισαγωγικό factoring: Καλύπτουν τις ανάγκες στη διεθνή αγορά.

#### **Πλεονεκτήματα για την επιχείρηση:**

1. Με την ανάθεση των εισπράξεων στον πράκτορα, η επιχείρηση απαλλάσσεται από τον κίνδυνο της αφερεγγυότητας των πελατών της και περιορίζει τις προβλέψεις για επισφαλείς πελάτες.
2. Η λογιστική της απλοποιείται σημαντικά και η διαχείριση διευκολύνεται, λόγω των συμβουλών του πράκτορα.
3. Η είσπραξη των ποσών εξασφαλίζει πόρους, απαλλάσσει από τόκους δανείων και ισχυροποιεί τη διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών πρώτων υλών.
4. Τροποποιείται η χρηματοοικονομική σύνθεση της επιχείρησης της επιχείρησης και η επίπτωση αυτή φαίνεται στον ισολογισμό.

#### **Μειονεκτήματα για την επιχείρηση:**

Σε αντίθεση με τα πλεονεκτήματα να μειονεκτήματα είναι λιγότερα και είναι:

1. Το υψηλό κόστος του factoring είναι το σοβαρότερο μειονέκτημα που έχει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση.
2. Ο επιχειρηματίας περιορίζει της άμεσες επαφές με τους πελάτες.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ**

### **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

#### **2.1 Έννοια και ανάλυση της διοίκησης προσωπικού**

Υπάρχουν διάφορες έννοιες για το τι είναι η διοίκηση προσωπικού. Μία από αυτές αναφέρει ότι πρόκειται για την δραστηριότητα κατά την οποία ένα άτομο εργάζεται μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αλλά και των εργαζομένων οι οποίοι την αποτελούν. Πρόκειται για την λειτουργία αναζήτησης, επιλογής, ανάπτυξης, διοίκησης και αξιοποίησης του ανθρωπίνου δυναμικού στις επιχειρήσεις. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα και έτσι ένας σημαντικός στόχος της διοίκησης προσωπικού είναι η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του χρησιμοποιώντας σύγχρονες μεθόδους εργασίας και την κατάλληλη υποκίνηση σε αυτό. Βασικές ενέργειες της διοίκησης είναι η πρόσληψη ενός κατάλληλου προσωπικού, η εκπαίδευση αυτού ούτως ώστε να μπορεί να εργαστεί πάνω στα καθήκοντα που θα του ανατεθούν, η σωστή διαχείριση αυτού καθώς και η ικανοποίηση των διαφόρων αναγκών του έτσι ώστε να αισθάνεται μια ηθική ικανοποίηση και να αποδώσει καλύτερα. Η διοίκηση προσωπικού θα μπορούσε να θεωρηθεί επιστήμη η οποία ασκείται εδώ και πολλά χρόνια. Κύριοι θεμελιωτές στην μελέτη αυτή υπήρξαν ο Frederick Taylor, Henri Fayol, Max Weber και ο Henry Gantt. Ο Frederick Taylor (1856-1915) ο οποίος αναδεικνύεται και πατέρας της επιστήμης του management και με το έργο του «Αρχές Επιστημονικού Management» προτείνει τρόπους μείωσης του χρόνου για την εκτέλεση μιας εργασίας το οποίο θα βοηθούσε τόσο το προσωπικό όσο και την επιχείρηση, ο Henri Fayol (1841-1925), έδωσε ιδιαίτερη σημασία στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας, ο Max Weber (1864-1920) ο οποίος αναφέρεται κυρίως στο φαινόμενο της γραφειοκρατίας και ο Henry Gantt (1861-1919), ο οποίος υπήρξε συνεργάτης του Taylor και υποστήριξε ότι πρέπει να υπάρχει συνεργασία και κατανόηση μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων καθώς επίσης τόνισε την σημασία της εκπαίδευσης του ανθρωπίνου παράγοντα. Η διοίκηση του ανθρωπίνου παράγοντα μόνο εύκολη δε μπορεί να χαρακτηριστεί σήμερα καθώς υπάρχουν αρκετές φορές όπου τα συμφέροντα της επιχείρησης αλληλοσυγκρούονται με αυτά των εργαζομένων. Άρα λοιπόν παρόλο την βαρύτητα που κατέχει ο συντελεστής άνθρωπος, υπάρχουν περιπτώσεις όπου δίνεται περισσότερη έμφαση στο στόχο και

το συμφέρον του οργανισμού. Υπάρχουν δηλαδή φορές στις οποίες δίνεται περισσότερη έμφαση στους εργαζόμενους και άλλες φορές στους στόχους.

**Έμφαση στον άνθρωπο:** Όταν ο παράγοντας «άνθρωπος» είναι ικανοποιημένος τότε θα υπάρξει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και έτσι θα επιτευχθούν οι στόχοι. Εφαρμόζεται καλύτερα σε επιχειρήσεις με λίγα άτομα. (0

### **1.1 Έννοια και χαρακτηριστικά γνωρίσματα της μικρομεσαίας)**

**Έμφαση στο αποτέλεσμα:** Εδώ δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο έργο της επιχείρησης. Δηλαδή αν οι στόχοι έχουν επιτευχθεί τότε και οι εργαζόμενοι θα είναι ικανοποιημένοι. Αυτό εφαρμόζεται καλύτερα στις μεγάλες επιχειρήσεις καθώς καθιστά αδύνατο να ικανοποιεί όλους τους εργαζομένους ξεχωριστά σε αντίθεση με τις μικρές επιχειρήσεις.

**Κοινοί στόχοι:** Πρόκειται για μια ιδέα κατά την οποία η επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης θα πρέπει να ενοποιείται με την επίτευξη των στόχων των εργαζομένων της.

## **2.2 Πεδίο δράσεως της διοίκησης προσωπικού**

Ένας ορισμός για την διοίκηση προσωπικού αναφέρει πως πρόκειται για την απόκτηση, διατήρηση και αξιοποίηση ικανών εργαζομένων που θα εκτελούν με επιτυχία το έργο τους. Γενικά σε μία επιχείρηση η διοίκηση:

1. Εισάγει και διαμορφώνει την πολιτική προσωπικού του οργανισμού. Δηλαδή ο διευθυντής είναι το άτομο που συμβάλει στη δημιουργία πολιτικής προσωπικού του οργανισμού για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και την πρόσληψη άλλων.
2. Συμβουλεύει και βοηθάει.
3. Προσφέρει υπηρεσίες, δηλαδή επιβάλλεται η ευθύνη για στρατολόγηση και έρευνα υποψηφίων
4. Ελέγχει παρακολουθώντας τις γραμμικές επιτελικές υπηρεσίες σχετικά με τη συμμόρφωση ατόμων στην καθιερωμένη πολιτική της επιχείρησης.

## **2.3 Ο ρόλος της διοίκησης προσωπικού**

Πρόκειται για βασικά θέματα τα οποία πρέπει να αναλάβει και να φέρει εις πέρας μία σύγχρονη διοίκηση. Ζητήματα τα οποία είναι σημαντικά για την ομαλή

λειτουργία μιας επιχείρησης και έχουν να κάνουν κυρίως με τον παράγοντα άνθρωπος. Από την πρόσληψη ενός εργαζόμενου έως και την πλήρη και σωστή αξιοποίηση αυτού. Μερικά από αυτά είναι:

- Προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού
- Αναζήτηση προσωπικού
- Πρόσληψη
- Μεταθέσεις, προαγωγές, διακοπή εργασίας
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού
- Πολιτική μισθών και ημερομισθίων
- Υγεία και πρόληψη ατυχημάτων
- Πειθαρχικά μέτρα
- Εργασιακές σχέσεις

### **2.3.1 Προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού**

Αποτελεί επιτακτική ανάγκη σε μια επιχείρηση. Ο προγραμματισμός του ανθρωπίνου δυναμικού ξεκινά από την πρόβλεψη των αναγκών. Τι προσωπικό χρειάζεται, τι εξειδικευμένες γνώσεις χρειάζεται να έχει, ποιος είναι ο απαραίτητος αριθμός εργαζομένων και άλλα πολλά αποτελούν βασικά ερωτήματα για το ξεκίνημα. Η κάλυψη των θέσεων επιβάλλεται ούτως ώστε να λειτουργήσει ένας οργανισμός. Ένα κατάλληλο προσωπικό μπορεί να βοηθήσει όχι απλά στην ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης, αλλά και στην καλύτερη ανάπτυξη αυτής μέσω της μεγαλύτερης παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας που προκύπτει. Έτσι λοιπόν μπορεί να γίνει πιο ανταγωνιστική στην αγορά και να οδηγείται σε αυξανόμενα κέρδη. Άρα δεν χρειάζεται μόνο η αναζήτηση και επιλογή προσωπικού αλλά και ένα κριτήριο αξιολόγησης για την καλύτερη επιλογή από τους υποψήφιους. Βέβαια οι προβλέψεις δεν μπορούν να είναι πάντοτε ακριβείς (κυρίως οι μακροπρόθεσμες) καθώς μπορούν να προκύψουν αρκετές μεταβολές στην επιχείρηση ή στον τομέα της. Επίσης ο έλεγχος των ικανοτήτων των ήδη εργαζόμενων της επιχείρησης είναι μέρος του προγραμματισμού και επιβάλλεται σε κάθε οργανισμό.

### **2.3.2 Αναζήτηση προσωπικού**

Αφού έχει γίνει η πρόβλεψη για τις ανάγκες της επιχείρησης ως προς το προσωπικό επόμενο βήμα είναι η αναζήτηση αυτού. Πηγές από τις οποίες βρίσκεται

σήμερα ένα εργατικό δυναμικό είναι μέσω συστάσεων των ήδη εργαζομένων στην επιχείρηση, αφού γνωρίζουν καλά τις απαιτούμενες γνώσεις ή τα κατάλληλα στοιχεία που επιβάλλεται να κατέχει ο υποψήφιος (εσωτερικές πηγές). Επίσης πηγή εύρεσης αποτελούν οι προτάσεις σε εργαζόμενους άλλων επιχειρήσεων ή από εκπαιδευτικές σχολές, ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα και γραφεία εύρεσης εργασίας διευκρινίζοντας τα απαραίτητα στοιχεία που ζητά η επιχείρηση από τον ενδιαφερόμενο (εξωτερικές πηγές). Καλύτερη μέθοδος βέβαια, αποτελεί η πρώτη (εσωτερικές πηγές) καθώς η επιλογή από σύσταση ενός ήδη εργαζόμενου εμπνέει ένα κλίμα εμπιστοσύνης στην επιχείρηση το οποίο κλίμα μπορεί να αποτελέσει και ηθικό κίνητρο.

### **2.3.3 Πρόσληψη**

Περιλαμβάνει τη στρατολόγηση, επιλογή και εγκατάσταση του κατάλληλου προσωπικού μέσα στην επιχείρηση. Η παρακολούθηση των εξελίξεων στην αγορά εργασίας μπορεί να βοηθήσει ως προς την ζήτηση και την προσφορά διαφόρων ειδικοτήτων. Αφού έχουν συγκεντρωθεί οι κατάλληλες πληροφορίες για τον υποψήφιο, η διοίκηση πρέπει να αναλύσει τα προσόντα του ούτως ώστε να δει εάν ταιριάζουν με αυτά που απαιτεί η θέση ή σε ποια άλλη θέση μπορεί να αποδώσει καλύτερα. Στη συνέχεια επιβάλλεται η δημιουργία ενός ερωτηματολογίου το οποίο θα αφορά θέματα για την θέση την οποία ενδιαφέρει τον υποψήφιο, θέματα που αφορούν την προσωπικότητά του αλλά και θέματα για την προεργασία του καθώς και μελλοντικούς στόχους. Τέλος η επικοινωνία με τον ίδιο μέσω μιας συνέντευξης ούτως ώστε να γίνει η σχετική συζήτηση και να βγουν ορισμένα συμπεράσματα για το αν είναι κατάλληλος για τη θέση αλλά και να εξεταστεί η διανοητική του κατάσταση. Αυτό γίνεται για να υπάρχει μια σαφής γνώση της διοίκηση για τις ικανότητες των εργαζομένων τις, αλλά και να γνωρίζουν κατά πόσο το προσωπικό μπορεί να πάρει πρωτοβουλίες για να αντιμετωπίσει επιτυχώς ορισμένα προβλήματα τα οποία μπορεί να προκύψουν.

### **2.3.4 Μεταθέσεις, προαγωγές, διακοπή εργασίας**

Ανάλογα με τις ανάγκες της εργασίας αλλά και την απόδοση των εργαζομένων υπάρχουν και οι σχετικές μεταβολές στην υπηρεσιακή κατάσταση του προσωπικού. Στις μεταβολές αυτές λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες της επιχείρησης, οι επιθυμίες αλλά και τα προσόντα του εργαζόμενου. Στην περίπτωση της **προαγωγής**



πραγματοποιείται η αλλαγή θέσης ενός υπαλλήλου από αυτή που βρισκόταν σε ανώτερη. Αυτό γίνεται όταν ο υπάλληλος αυτός κατέχει τα ποιο κατάλληλα στοιχεία από τους υπόλοιπους υποψηφίους καθώς κάθε ψηλότερη θέση απαιτεί περισσότερες γνώσεις, περισσότερες υποχρεώσεις, αυξημένη ευθύνη ακόμα και μεγάλη εμπειρία. Στη σύγχρονη κοινωνία, οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν την τάση να κυνηγούν μια υψηλότερη θέση από αυτή που κατέχουν ούτως ώστε να έχουν μια καλύτερη κοινωνική εικόνα, έναν καλύτερο μισθό αλλά και μια ηθική ευχαρίστηση. Υπάρχουν πολλά άτομα σε μια επιχείρηση τα οποία έχουν φιλοδοξίες και προσόντα για μια καλύτερη θέση, λίγα όμως μπορούν να πάρουν προαγωγή δημιουργώντας καμιά φορά απογοήτευση στους υπόλοιπους υποψηφίους. Η δημιουργία ενός συστήματος αξιολόγησης κάνει την επιλογή του υποψηφίου για προαγωγή ευκολότερη αρκεί να είναι δίκαιο. Η καλή απόδοση στην εργασία, η συγκέντρωση γνώσεων και εμπειρίας αλλά και η ικανότητα διαχείρισης δύσκολων καταστάσεων αποτελούν βασικά κριτήρια για την επιλογή.

Στην περίπτωση τις **μετάθεσης** έχουμε την μετακίνηση ενός εργαζόμενου από μία θέση σε μία άλλη ομοιόβαθμη. Αυτό μπορεί να γίνει σε περίπτωση ανάγκης κάλυψης μιας θέσης καθώς πρόκειται για θέση που ασχολείται με σημαντικές δραστηριότητες οι οποίες δεν πρέπει να μένουν σε εκκρεμότητα. Επίσης, μετάθεση μπορεί να πραγματοποιηθεί σε περίπτωση που ο εργαζόμενος βρίσκεται για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα σε μία θέση και έχει αρχίσει να ατονεί για την εργασία του έχοντας σαν αποτέλεσμα την μείωση της αποδοτικότητάς του. Έτσι μεταφέρεται σε μια άλλη θέση η οποία μπορεί να τον βοηθήσει να αποκτήσει μια ευρύτερη πείρα και σε άλλα αντικείμενα τις δουλειάς του. Υπάρχουν περιπτώσεις μετάθεσης των εργαζομένων από την έδρα σε κάποιο υποκατάστημα ή και το αντίθετο. Τέτοιες περιπτώσεις βέβαια, λόγω της μεγάλης οικονομικής απαίτησης που κατέχουν για μετακίνηση και κάλυψη ορισμένων εξόδων του υποψηφίου, αποφεύγονται από τις επιχειρήσεις εκτός αν πρόκειται για εξαιρετική περίπτωση όπου κάποιος υπάλληλος μπορεί να είναι ειδικός σε ορισμένα θέματα.

Η **διακοπή εργασίας** η αλλιώς **απόλυση** μπορεί να υπάρξει σε περίπτωση που κάποιος εργαζόμενος μπορεί να δείξει σημάδια ανεπάρκειας βασικών γνώσεων ή ικανοτήτων κατά τη διάρκεια της δοκιμαστικής του περιόδου στην επιχείρηση ή αν πρόκειται για παραπτώματα όπως σημαντικά λάθη τα οποία μπορεί να αποφέρουν οικονομική ζημία, κλοπή, πειθαρχικά παραπτώματα και άλλα τα οποία.

### **2.3.5 Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού**

Η διοίκηση μιας επιχείρησης δεν ασχολείται μόνο με την αναζήτηση και επιλογή του προσωπικού. Ένας ακόμα ρόλος της είναι να φροντίζει για την εκπαίδευση των εργαζομένων έτσι ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί γρήγορα στις υποχρεώσεις του. Ο Henry Gantt είχε τονίσει τη σημασία της εκπαίδευσης των εργαζομένων. Όταν προσλαμβάνεται ένας άνθρωπος θα πρέπει να μάθει την δουλειά σωστά ούτως ώστε να αποδώσει και να συνεισφέρει. Έτσι λοιπόν, επιβάλλεται η εκπαίδευση αυτού ώστε να είναι πιο αποτελεσματικός αλλά και να υπάρχει και η απαραίτητη σιγουριά για ένα ικανοποιητικό προσωπικό. Μέσω της διαδικασίας της εκπαίδευσης βελτιώνονται οι γνώσεις των εργαζομένων ως προς τις δραστηριότητες με τις οποίες θα ασχοληθεί καθώς και η τεχνική κατάρτιση.

### **2.3.6 Πολιτική μισθών και ημερομισθίων**

Ο μισθός αποτελεί τον λόγο για τον οποίο δουλεύουν οι άνθρωποι. Είναι η σημαντικότερη πηγή υποκίνησης για τους εργαζομένους. Αποτελεί όμως και ένα σημαντικό πρόβλημα για τη διοίκηση καθώς σε αρκετές επιχειρήσεις (κυρίως μικρές) οι μισθοί των εργαζομένων καταλαμβάνουν τη μεγαλύτερη δαπάνη. Για να κρατήσει όμως μια διοίκηση ορισμένους ικανούς υπαλλήλους θα πρέπει να τους πληρώνουν με επαρκείς μισθούς. Δεν γίνεται προφανώς όλοι να παίρνουν τους ίδιους μισθούς καθώς υπάρχουν ορισμένες θέσεις οι οποίες απαιτούν περισσότερες γνώσεις και σαφώς μεγαλύτερη ευθύνη. Έτσι επιβάλλεται ένα σύστημα μισθοδοσίας το οποίο μέσα από ορισμένα κριτήρια θα βγάζει τον μισθό του κάθε εργαζομένου. Αυτά τα συστήματα πρέπει να είναι δίκαια και να αντικατοπτρίζουν την απασχόληση του κάθε ατόμου.

### **2.3.7 Υγεία και πρόληψη ατυχημάτων**

Καλές συνθήκες εργασίας, υγιεινή περιβάλλοντος και αρκετά ακόμη είναι απαραίτητα στοιχεία που πρέπει να παρέχονται στο εργατικό δυναμικό. Γενικά η διοίκηση πρέπει να έχει μεγάλη ευθύνη σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων κατά τον χρόνο εργασίας τους και πρέπει να τους δίνει προτεραιότητα απέναντι σε οικονομικούς υπολογισμούς. Ο Robert Owen, Ουαλός επιχειρηματίας, είχε προτείνει το έτος 1800 πως η βελτίωση των συνθηκών εργασίας και των εργασιακών σχέσεων θα ικανοποιούσε κατά πολύ τις ανάγκες των εργαζομένων και πως έτσι θα υπήρχε βελτίωση στην απόδοση αυτών. Δεν είναι βέβαια μόνο οι καλές

φυσικές συνθήκες που ικανοποιούν έναν εργαζόμενο. Υγεία στο χώρο εργασίας μπορεί να σημαίνει και ψυχολογικές συνθήκες αλλά και οικονομικές συνθήκες. Μάλιστα λόγω του άγχους του εργαζόμενου να αυξάνει την παραγωγικότητά του ούτως ώστε να έχει υψηλότερο μισθό χειροτερεύει αλλά και η αποξένωσή του από την μάζα χειροτερεύουν την κατάστασή του. Έτσι λοιπόν μια σωστή διοίκηση έχει υποχρέωση να παρέχει λογικά επίπεδα ασφαλείας στους χώρους εργασίας καθώς και αποζημιώσεις σε εργαζομένους οι οποίοι υπέστησαν τραυματισμό. Ένας ασφαλής χώρος αποτελεί κοινωνική και ηθική υποχρέωση για τους ανθρώπους.

### **2.3.8 Πειθαρχικά μέτρα**

Σε κάθε επιχείρηση είναι δεδομένο πως πρέπει να υπάρχει ένα κλίμα συνεργασίας και κατανόησης μεταξύ προσωπικού και διοικήσεως ούτως ώστε να υπάρχει μια ομαλή λειτουργία καθώς και μια σταδιακή εξέλιξη. Η διοίκηση ασχολείται με θέματα οργάνωσης και δημιουργίας ενός κατάλληλου κλίματος και το προσωπικό προσφέρει την εργασία του. Το προσωπικό θα πρέπει να ακολουθεί τις αποφάσεις και τους κανόνες της διοίκησης και να πειθαρχεί σε αυτούς. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με τον αυτοπεριορισμό και αυτοέλεγχο του προσωπικού ή με τον εξαναγκασμό αυτού. Η πρώτη περίπτωση αποτελεί την πιο σωστή πειθαρχία. Επίσης σε κάθε επιχείρηση υπάρχουν άγραφοι κανόνες που πρέπει να ακολουθούν οι εργαζόμενοι και σε περίπτωση μη συμμόρφωσης σε αυτούς να επιβάλλονται ποινές οι οποίες μπορεί να οδηγούν και σε διακοπή εργασίας. Μπορεί να υπάρξει πειθαρχία με την έννοια της απόκτησης συμπεριφοράς του υπαλλήλου που βασίζεται στην πίστη του ατόμου σε καθορισμένους κανόνες, ή η πειθαρχία που βασίζεται σε τιμωρία αυτών που παραβαίνουν τους κανόνες.

### **2.3.9 Εργασιακές σχέσεις**

Σε κάθε επιχείρηση θα πρέπει να υπάρχουν καλές σχέσεις μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη έτσι ώστε να δημιουργείται ένα πιο ευχάριστο κλίμα. Αυτό αποτελεί παρακίνηση για τον εργαζόμενο ο οποίος όχι μόνο μπορεί να δουλεύει μέσα σε ένα καλό περιβάλλον και να μην αποξενώνεται από την μάζα μειώνοντας έτσι και τις πιθανότητες ατονίας που θα μπορούσαν να εμφανιστούν στο μέλλον, αλλά και να έχει τη δυνατότητα να προτείνει τρόπους που μπορεί να βοηθήσουν σε μια καλύτερη παραγωγή αλλά και μεθόδους καταπολέμησης ορισμένων προβλημάτων. Το κίνημα ανθρωπίνων σχέσεων (1920) είχε προτείνει στις διοικήσεις

να μην μεταχειρίζονται το εργατικό δυναμικό σαν εξαρτήματα απαιτώντας τυποποιημένες κινήσεις και μεθόδους αλλά επίσης και να επέτρεπαν στους εργαζόμενους να έχουν ενεργό συμμετοχή σε θέματα που αφορούσαν τις συνθήκες και τις μεθόδους εργασίας καθώς έτσι θα βελτιώνονταν το ηθικό τους και θα έδειχναν περισσότερη προθυμία για συνεργασία.

### **2.3.10 Ωφελήματα και εξυπηρετήσεις προς τους εργαζομένους**

Άλλη μια αρμοδιότητα της διοίκησης είναι η εξασφάλιση σύνταξης, ασφάλισης και νοσοκομειακής περίθαλψης καθώς και για αποζημιώσεις δανείων, ανεργίας και ασθένειας των εργαζομένων.

## **2.4 Κύριες Λειτουργίες της διοίκησης προσωπικού**

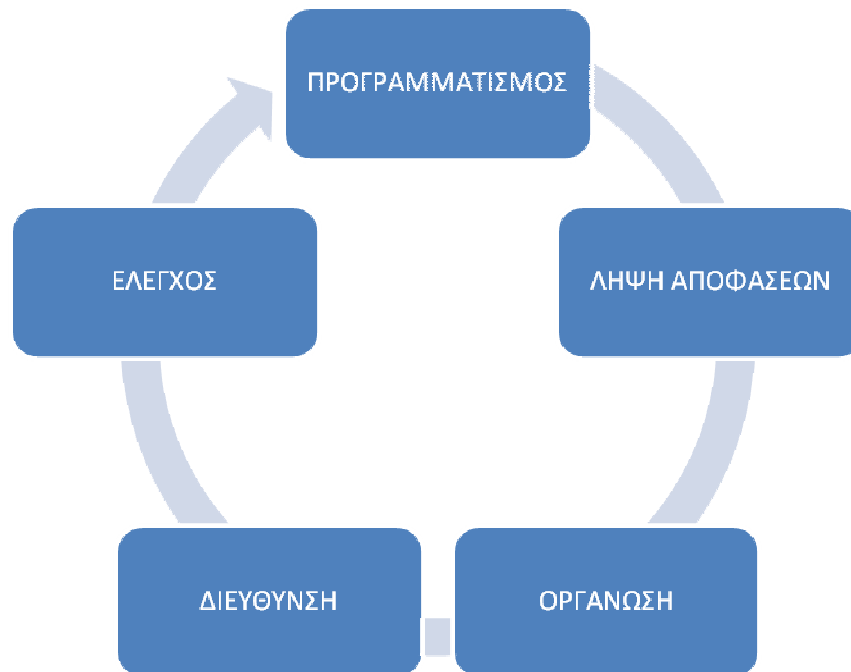
Η διοίκηση προσωπικού εκτός από την αναζήτηση, πρόσληψη, εκπαίδευση και σωστή αξιοποίηση ενός σωστού προσωπικού ασχολείται και με άλλες ενέργειες μέσα στην επιχείρηση. Ενέργειες οι οποίες καθορίζουν την οργάνωση, τους στόχους καθώς και τον τρόπο που θα πραγματοποιηθούν αυτοί οι στόχοι. Έτσι λοιπόν οι κύριες λειτουργίες με τις οποίες ασχολείται η διοίκηση προσωπικού είναι:

- Προγραμματισμός
- Λήψη αποφάσεων
- Οργάνωση
- Διεύθυνση
- Έλεγχος

Αυτές οι λειτουργίες αποτελούν τις πιο βασικές δραστηριότητες μιας σύγχρονης διοίκησης. Σωστή εκτέλεση των λειτουργιών αυτών σημαίνει σωστή διοίκηση. Πρώτη, κατ' ακολουθία λειτουργία, είναι ο προγραμματισμός στον οποίο καθορίζονται οι στόχοι καθώς και ο τρόπος που θα πρέπει να ακολουθήσει η εταιρεία για την επίτευξη αυτών. Μετά ακολουθεί η οργάνωση που πρέπει να γίνει ούτως ώστε να γίνουν οι ανάλογες ενέργειες από το κάθε άτομο ή τμήμα ξεχωριστά. Ακολουθεί η διεύθυνση η οποία μέσω εποπτείας κατευθύνει τους εργαζόμενους για την εκπλήρωση των στόχων. Τέλος, ο έλεγχος αποτελεί το σημείο στο οποίο εξετάζουμε τα αποτελέσματα και ανάλογα με την απόκλιση που υπάρχει, οδηγεί σε αναθεώρηση ή μη του προγραμματισμού. Οι λήψεις αποφάσεων αποτελεί επίσης

σημαντική λειτουργία καθώς μέσω αυτής επιλύονται τα προβλήματα που προκύπτουν σε μια επιχείρηση.

### Οργανόγραμμα 2.1: Λειτουργίες διοίκησης σε μια επιχείρηση



#### 2.4.1 Προγραμματισμός

Πρόκειται για την διαδικασία με την οποία καθορίζονται οι στόχοι μιας επιχείρησης. Δηλαδή αποφασίζεται το **τι** θα γίνει, **πότε** θα γίνει, **πως** θα γίνει και **ποιος** θα το κάνει. Πρόκειται δηλαδή για τον σχεδιασμό τον οποίο θα πρέπει η επιχείρηση να ακολουθήσει για να φτάσει στο επιθυμητό σημείο από αυτό που βρίσκεται την στιγμή εκείνη. Επίσης με τον προγραμματισμό προβλέπεται η μελλοντική εξέλιξη των μεταβλητών της επιχείρησης εντός και εκτός αυτής. Πρόκειται δηλαδή για τον καθορισμό της μακροχρόνιας κατεύθυνσης την οποία θα ακολουθήσει η επιχείρηση στον κλάδο στον οποίο βρίσκεται καθώς και εναλλακτικές λύσεις σε περίπτωση δυσκολιών (παρακμή στον κλάδο), αλλά και για τις μεταβολές τις οποίες θα πρέπει να κάνει μέσα σε αυτήν έτσι ώστε να αναπτυχθεί περισσότερο δημιουργώντας στοιχεία που θα την κάνουν πιο ανταγωνιστική. Έχοντας λοιπόν αποφασίσει για τα μακροχρόνια σχέδια (στόχους) της μια επιχείρηση μπορεί να λειτουργήσει καλύτερα και με την επιλογή λειτουργικών προγραμμάτων δράσης να

τα φέρει εις πέρας. Τέλος ακολουθεί ο σχεδιασμός μικρών στόχων για το κάθε τμήμα ούτως ώστε με την υλοποίηση αυτών η εταιρεία να έρχεται ένα βήμα πιο κοντά στον τελικό της στόχο.

#### **2.4.2 Λήψη αποφάσεων**

Πρόκειται για μια σημαντική λειτουργία της διοίκησης καθώς μέσω αυτής συνδέονται οι υπόλοιπες λειτουργίες και αποφασίζονται οι τρόποι με τους οποίους θα δράσουν στην επιχείρηση το κάθε τμήμα. Επίσης μέσω της λήψης αποφάσεων διευκρινίζονται και λύνονται τα προβλήματα τα οποία θα πρέπει να αντιμετωπιστούν όταν προκύψουν. Έτσι λοιπόν στην λειτουργία αυτή υπάρχει:

1. **Η διευκρίνιση των προβλημάτων.** Πρόκειται για θέματα τα οποία μπορούν να προκύψουν οποιαδήποτε στιγμή εντός η και εκτός περιβάλλοντος της επιχείρησης. Προβλήματα τα οποία παρεμποδίζουν την ομαλή πορεία της. Έτσι λοιπόν πρώτο βήμα είναι η συλλογή αυτών και η σειρά με την οποία θα αντιμετωπιστούν.
2. **Η δημιουργία και ανάλυση λύσεων.** Σε αυτό το σημείο η διοίκηση θα πρέπει να αναπτύξει διάφορες λύσεις με τις οποίες θα αντιμετωπίσει τις δυσκολίες που θα προκύψουν, και να αναλύσει ποια πρέπει να τεθεί σε εφαρμογή ανάλογα με το ποια συλλέγει τα περισσότερα πλεονεκτήματα.
3. **Εφαρμογή της απόφασης.** Εδώ πρόκειται για το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας λήψεως αποφάσεων καθώς εφαρμόζεται πλέον η απόφαση μετά από προσεχτική ανάλυση. Γνωστοποιείται η απόφαση στα αρμόδια τμήματα ή μέλη τα οποία τους αφορά και μπαίνει σε εφαρμογή όπου θα πρέπει να υπάρξει προσοχή κατά την διάρκεια της εκτέλεσης καθώς οποιαδήποτε λανθασμένη πλέον μπορεί να προκαλέσει πλήρη αποτυχία στην αντιμετώπιση ενός προβλήματος.

#### **2.4.3 Οργάνωση**

Ο όρος οργάνωση αναφέρεται στην δραστηριότητα διανομής της εργασίας στα ανάλογα άτομα ή τμήματα της επιχείρησης, που θα πρέπει να κάνει το διοικητικό

στέλεχος αλλά και στον καθορισμό της ευθύνης στα άτομα που θα ασκήσουν εξουσία στα διάφορα τμήματα. Γίνεται λοιπόν ο καταμερισμός της εργασίας αλλά και η διαμόρφωση της δομής της ιεραρχίας που θα επικρατεί πλέον στον οργανισμό.

### Οργανόγραμμα 2.2 : Οργανόγραμμα βαθμίδων σε μια επιχείρηση



Έτσι λοιπόν δημιουργείται ένα σύνολο τμημάτων τα οποία είναι υπεύθυνα το καθένα, ανάλογα με το αντικείμενο με το οποίο ασχολούνται, σε οποιαδήποτε λειτουργία της επιχείρησης. Σε κάθε τμήμα υπάρχει ένα άτομο το οποίο ασκεί εξουσία στους υπόλοιπους ανθρώπους, του διατίθενται οι κατάλληλοι πόροι για την εργασία, είναι υπεύθυνο αλλά και ενημερώνει για ότι συμβαίνει εκεί.

#### 2.4.4 Διεύθυνση

Σε αυτή τη λειτουργία η διοίκηση καθοδηγεί τους ανθρώπους, με την έννοια ότι τους κατευθύνει σε προς κάποιους στόχους οι οποίοι έχουν αποφασιστεί στον προγραμματισμό. Εδώ πρέπει να υπάρχει η κατάλληλη εποπτεία και η επικοινωνία στους εργαζόμενους. Η εποπτεία μπορεί να είναι αυστηρή η και χαλαρή ανάλογα με τη σημαντικότητα του έργου. Ανάλογα με την ενθάρρυνση και τη σωστή αξιοποίηση του προσωπικού γίνεται καλύτερη ενεργοποίηση των δυνατοτήτων του και έτσι ακολουθεί η καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων

#### **2.4.5 Έλεγχος**

Η τελευταία βασική λειτουργία της διοίκησης είναι αυτή του ελέγχου και ασχολείται με το ποσοστό επιτυχίας των στόχων αλλά και την απόδοση των εργαζομένων. Δηλαδή αν πέτυχε η επιχείρηση τα κέρδη τα οποία είχε προβλέψει και κατά πόσο αυξήθηκε το ενδιαφέρον των εργαζομένων για την επίτευξη αυτών. Σε όλα διοικητικά στελέχη μετριέται ο βαθμός απόδοσης και συγκρίνεται με τα αρχικά πρότυπα ούτως ώστε να διαπιστωθούν οι πιθανές αποκλίσεις και ανάλογα το μέγεθος να γίνουν οι απαραίτητες διορθώσεις για να επιτύχει τους αρχικούς στόχους η επιχείρηση. Ο Gantt είχε αναπτύξει ορισμένες γραφικές μεθόδους απεικόνισης σχεδίων, με στόχο τον καλύτερο διοικητικό έλεγχο.

#### **2.5 Αξιολόγηση του προσωπικού**

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι η διαδικασία με την οποία μετριέται η απόδοση και η επίδοση του προσωπικού ανάλογα με τις απαιτήσεις της θέσης, μετά την παρέλευση ορισμένου χρονικού διαστήματος. Η εκτίμηση μπορεί να γίνει με κριτήρια που έχουν καθοριστεί και σε αρκετές επιχειρήσεις γίνεται κάθε ένα χρόνο. Πρόκειται για ένα χρήσιμο σύστημα καθώς μέσω αυτού γνωρίζουν οι υφιστάμενοι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του προσωπικού, ενθαρρύνει τους εργαζόμενους για καλύτερες αποδόσεις, αποτελεί κριτήριο για τον καθορισμό των μισθών αλλά και για προαγωγή, βοηθάει τα στελέχη να εντοπίσουν διάφορα προβλήματα της επιχείρησης που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Επίσης, προσδιορίζει την ικανότητα ανταπόκρισης των υπαλλήλων στην εργασία τους και μέσω αυτής προσδιορίζεται η αξία τους, σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα ή σε σύγκριση με άλλους εργαζομένους. Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι απαραίτητη για κάθε επιχείρηση διότι έτσι διατηρείται ένα σοβαρό επίπεδο παραγωγικότητας αποδοτικότητας. Τα βήματα της αξιολόγησης της απόδοσης είναι τα εξής:

- Προσδιορισμός στόχων
- Εκτίμηση απόδοσης
- Επαναπληροφόρηση

Συνήθως η αξιολόγηση γίνεται από τον προϊστάμενο του τμήματος, τους υφιστάμενους, τους συναδέλφους ή ακόμα και από τους ίδιους τους εργαζομένους (αυτοαξιολόγηση). Μια σωστή αξιολόγηση πρέπει να αποτελείται από απλότητα, σαφήνεια, αντικειμενικότητα και προσαρμοστικότητα.



### 2.5.1 Βασικά χαρακτηριστικά για την αξιολόγηση

Ορισμένα κριτήρια στην αξιολόγηση είναι προκαθορισμένα. Μία αξιολόγηση πρέπει να είναι σωστή και δίκαιη. Ορισμένα χαρακτηριστικά αυτής είναι:

- **Αντικειμενικότητα:** Πρόκειται για βασικό κριτήριο που πρέπει να διέπει την διαδικασία της αξιολόγησης. Δηλαδή να μετριέται η πραγματική αξία και η συμβολή του εργαζόμενου στο έργο.
- **Απλότητα:** Η πολυπλοκότητα και η υπερβολική γραφική εργασία πρέπει να αποφεύγεται στην διαδικασία της αξιολόγησης.
- **Σαφήνεια:** Ο ακριβής καθορισμός των παραγόντων που δίνονται για κρίση είναι απαραίτητο στοιχείο.
- **Προσαρμοστικότητα:** Κατά τη διάρκεια ενός έργου υπάρχουν περιπτώσεις να προκύψουν μεταβολές στα δεδομένα. Πρέπει οι εργαζόμενοι να διαθέτουν ευελιξία και να προσαρμόζονται στις εκάστοτε συνθήκες.

### 2.5.2 Αντικείμενα αξιολόγησης

**Πρόσωπα αξιολόγησης:** Υπάρχουν διάφορα άτομα που μπορούν να αξιολογήσουν σε μία επιχείρηση αρκεί τα κριτήρια να είναι ορθά και δίκαια. Η αξιολόγηση γίνεται για όλους τους εργαζόμενους, από το προσωπικό μέχρι και τα ηγετικά στελέχη. Δηλαδή δεν αξιολογεί μόνο ο προϊστάμενος αλλά και ο υφιστάμενος εφόσον έχει την γνώση και την εμπειρία για ορισμένες εργασίες

**Στοιχεία αξιολόγησης:** Η εκτίμηση ενός αξιολογούμενου περιορίζεται στην επαγγελματική του απόδοση αλλά και στις ικανότητες που έχουν καθοριστική σημασία για την απόδοση αυτή (υπερβάλλον ζήλος) και στις δυνατότητες βελτίωσής του.

**Χρόνος αξιολόγησης:** Αναφέρεται στο χρόνο που γίνεται η αξιολόγηση αλλά και στην περίοδο την οποία καλύπτει. Η αξιολόγηση ενδείκνυται να γίνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα και να αναφέρεται στη δραστηριότητα ενός έτους του αξιολογούμενου.

### 2.5.3 Μέθοδοι αξιολόγησης

Υπάρχουν αρκετοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να αξιολογηθεί ένας εργαζόμενος. Κατά καιρούς έχουν αναπτυχθεί διάφορες μέθοδοι στις οποίες χρησιμοποιούνται κριτήρια που πρέπει να μετριοούνται όσο το δυνατόν με μεγαλύτερη ακρίβεια για να υπάρξει μια δίκαιη αξιολόγηση. Μερικά από αυτά τα κριτήρια μπορεί να είναι το ύψος της παραγωγής ή των πωλήσεων. Τέτοιες μέθοδοι είναι:

- Αφηγηματική έκθεση προϊσταμένου
- Σύγκριση υπαλλήλων
- Σύγκριση με πρότυπα

Η **αφηγηματική έκθεση** είναι η πιο απλή μέθοδος αξιολόγησης προσωπικού. Ο προϊστάμενος περιγράφει την αντίληψή του για τον εργαζόμενο. Αναφέρει τις δυνατότητες του, τις αδυναμίες του αλλά και τρόπους για την βελτίωση της αξιοποίησης του.

Η **σύγκριση μεταξύ υπαλλήλων** είναι μια μέθοδος που έχει αναπτυχθεί και χρησιμοποιείται για περιπτώσεις σύγκρισης μεταξύ των υπαλλήλων. Είναι μια μέθοδος που παρουσιάζει μια μεγάλη απλότητα και παρουσιάζει μεγάλο ποσοστό συμφωνίας μεταξύ των αξιολογητών.

Η **σύγκριση με πρότυπα** αναφέρεται στην σύγκριση της απόδοσης του εργαζομένου με μια προκαθορισμένη απόδοση. Σε αυτό τον τρόπο μετριοούνται παράγοντες όπως η ποσότητα και η ποιότητα του έργου, ο βαθμός συνεργασίας, ο ζήλος για το έργο, η εμπιστοσύνη αλλά και τις πρωτοβουλίες που παίρνει ο αξιολογούμενος.

Και οι τρεις τρόποι είναι αποτελεσματικοί και γίνονται με βάση ορισμένων προκαθορισμένων στοιχείων. Στοιχεία όπως τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, την συμπεριφορά τους αλλά και με βάση του αποτελέσματος. Η πρόοδος μετριοείται καλύτερα αν συγκριθεί το αποτέλεσμα του έργου ενός υπαλλήλου με αυτό που είχε καθοριστεί στην αρχή.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ**

### **ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

#### **3.1 Η έννοια της παρακίνησης**

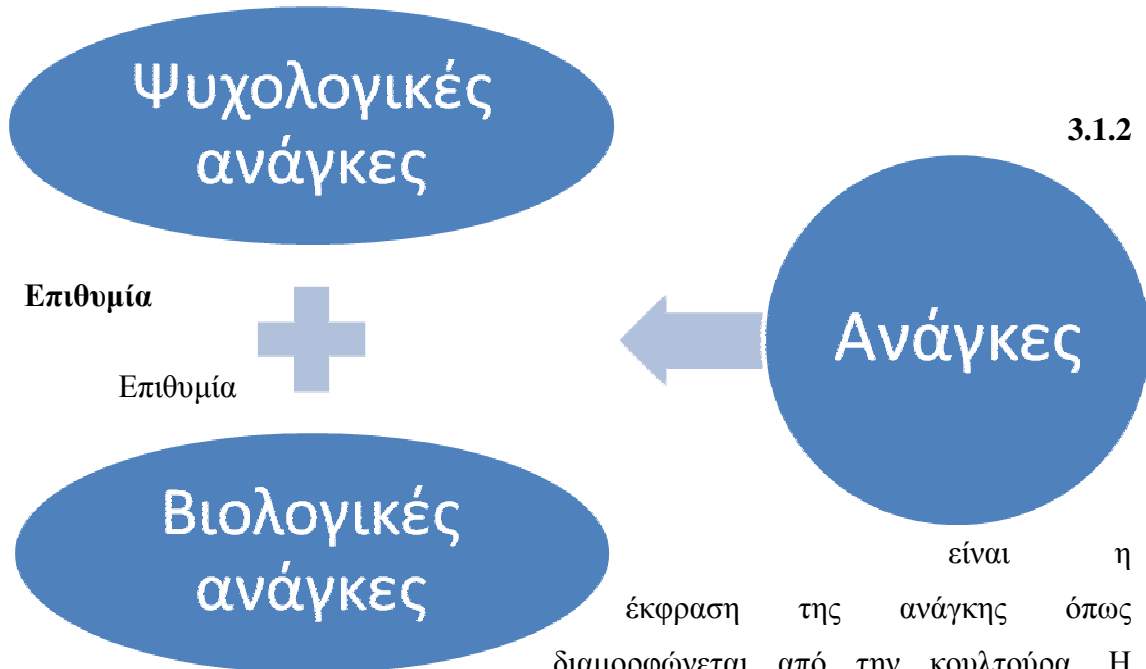
Η απόδοση και η αποτελεσματικότητα του προσωπικού σε μια επιχείρηση εξαρτάται από την ικανότητά του να αποδώσει (προσόντα), την γνώση για το περιεχόμενο της εργασίας του αλλά και την διάθεσή του να καταβάλει την απαραίτητη προσπάθεια. Η διάθεση για εργασία αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία των στόχων μιας επιχείρησης. Παρακίνηση είναι η δύναμη-προθυμία του ανθρώπου να καταβάλει προσπάθεια για να ανταποκρίνεται στα καθήκοντά του, να αναλαμβάνει ευθύνες, να αποδίδει, να πετυχαίνει τους στόχους του και να υλοποιεί το έργο του. Στις επιχειρήσεις η υλοποίηση των έργων και η επίτευξη των στόχων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον άνθρωπο. Συνεπώς η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί προτέρημα για τα διοικητικά στελέχη. Μόνο όταν υπάρχει η κατάλληλη ώθηση θα επιτευχθεί και η μεγιστοποίηση της απόδοσης αλλά και της επιθυμίας για δουλειά. Έτσι λοιπόν επιβάλλεται η δημιουργία των κατάλληλων κινήτρων από τους προϊστάμενους. Τι είναι όμως αυτό που παρακινεί τους εργαζομένους για υψηλότερη απόδοση και τι πρέπει να κάνει η διοίκηση για να το πετύχει; Υπάρχουν αρκετές θεωρίες που προσπαθούν να απαντήσουν στο ερώτημα αυτό, αλλά πρώτα, πρέπει να ξέρουμε γιατί εργάζονται οι άνθρωποι και ποια είναι η εσωτερική τους παρακίνηση. Η διαπίστωση των λόγων για τους οποίους οδηγούνται οι άνθρωποι στην εργασία αποτελεί το κλειδί για τη διευκρίνιση της υποκινητικής δύναμης που προσδίδει η εργασία. Ένας κύριος λόγος αποτελεί η ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπου.

##### **3.1.1 Ανάγκη**

Ως ανάγκη νοείται η κατάσταση έλλειψης από κάτι επιθυμητό ή και απαραίτητο για την επιβίωση του ανθρώπου και χωρίζονται σε φυσιολογικές και βιολογικές. Οι ανάγκες και οι επιθυμίες ενός ατόμου είναι αποκλειστικά δικές του και είναι μοναδικές διότι σχηματίζονται από παράγοντες της προσωπικότητάς τους. Τα άτομα αντιλαμβάνονται διαφορετικά τις επιθυμίες σε διαφορετικούς χρόνους. Αξίζει

επίσης να σημειωθεί ότι καμία ανάγκη δεν ικανοποιείται πλήρως και πως υπάρχουν ασυνείδητες ανάγκες οι οποίες οδηγούν σε συμπεριφορές.

**Σχήμα 3.1 : Διαχωρισμός αναγκών**



Η επιθυμία κυβερνά τις αισθήσεις και κάθε καινούρια επιθυμία γεννά καινούριες ανάγκες. Εκείνος που πιστεύει πως θα πνίξει τις επιθυμίες του ικανοποιώντας τις, είναι σαν εκείνον τον τρελό που προσπαθεί να σβήσει την πυρκαγιά με το άχυρο (Περσική σοφία).

### 3.1.3 Συμπεριφορά

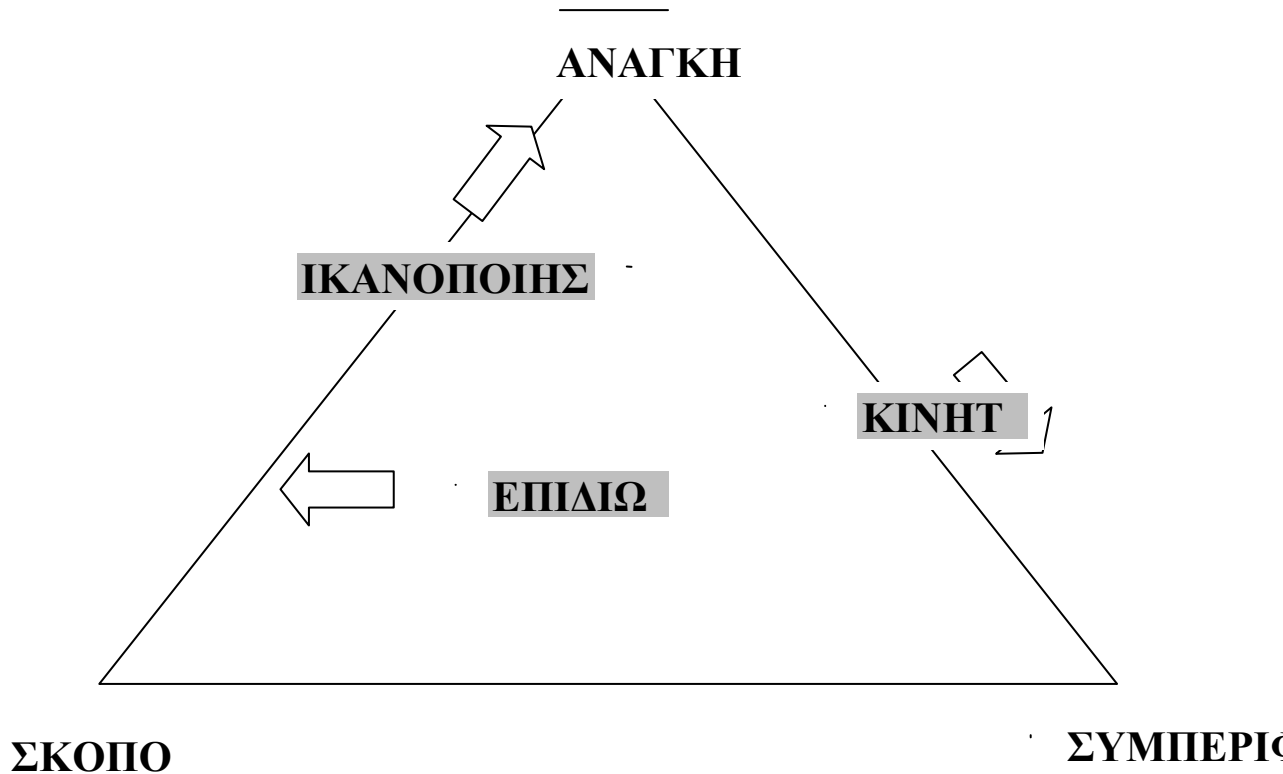
Πρόκειται για το σύνολο των κινήσεων και αντιδράσεων που επιδρούν θετικά ή αρνητικά στο περιβάλλον. Η συμπεριφορά διαμορφώνεται από παράγοντες όπως η οικογένεια, η παράδοση, ηθικές αξίες, πολιτικές αντιλήψεις και επηρεάζουν γνώμες, πράξεις και διαθέσεις.

### 3.1.4 Κίνητρο

Κίνητρο είναι η δύναμη που κινεί τα άτομα προς συγκεκριμένες συμπεριφορές και συμβάλουν στη δημιουργία διαθέσεων απέναντι στην εργασία. Οι στόχοι των εργαζομένων ταυτίζονται με τα κίνητρα που αποβλέπουν στην ικανοποίηση των ατομικών τους αναγκών. Έτσι λοιπόν η λειτουργία των κινήτρων βασίζεται από τις

ανάγκες τους. Η λειτουργία των κινήτρων περιέχει τρία στάδια τα οποία διαδέχονται το ένα το άλλο και παρουσιάζονται στο σχήμα 3.2.

**ΣΧΗΜΑ 3.2 : Τα κίνητρα του εργαζομένου**



Το κίνητρο είναι μια εξωτερική επιρροή που δραστηριοποιεί υποκινεί και κατευθύνει την ανθρώπινη συμπεριφορά για την επιδίωξη των σκοπών του ανθρώπου.

### 3.2 Κίνητρα για τον άνθρωπο

Ποιο πάνω αναφερθήκαμε για την ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων. Αυτός βέβαια δεν είναι ο μόνος λόγος καθώς δεν αρκεί για την επιβίωσή του. Η ανάγκη για ασφάλεια και βεβαιότητα για το μέλλον, η ανάγκη για συνεργασία αλλά και η ανάγκη αξιοπρέπειας και αυτοεκτίμησης είναι επίσης σημαντικά για τον κάθε άνθρωπο. Σύμφωνα με τον V. Vroom (1963) οι κύριοι λόγοι που ωθούν ένα άτομο στον χώρο εργασίας είναι οι:

- Αμοιβή
- Διοχέτευση ενέργειας

- Συμβολή στην παραγωγή
- Κοινωνικές σχέσεις
- Κοινωνική τοποθέτηση

### **3.2.1 Αμοιβή**

Οι οικονομικές απολαβές των εργαζομένων αποτελεί το κυριότερο κίνητρο. Πρόκειται για το αντάλλαγμα που παίρνουν οι άνθρωποι από τις επιχειρήσεις για τις υπηρεσίες που παρέχουν. Πρόκειται την κυριότερη πηγή για την ικανοποίηση των αναγκών τους καθώς μέσω αυτών μπορούν να αποκτήσουν ότι είναι απαραίτητο για την επιβίωσή τους όπως τρόφιμα, στέγη κ.α.. Ο Taylor πίστευε πως η αύξηση της παραγωγικότητας ήταν η μόνη λύση για την εξασφάλιση υψηλών μισθών.

### **3.2.2 Διοχέτευση ενέργειας**

Κάθε άνθρωπος έχει την ανάγκη για εκτόνωση-διοχέτευση των δυνάμεων του σε ορισμένες δραστηριότητες ούτως ώστε να απασχολείται και να νιώθει ενεργητικός κάτι το οποίο είναι απαραίτητο για την σωματική του και ψυχική του υγεία. Με την εργασία απαιτείται ορισμένη ποσότητα σωματικής ή πνευματικής ή, όπως συνήθως γίνεται, και των δύο. Έτσι λοιπόν ένας άνθρωπος έχει την ανάγκη για ενασχόληση για να διοχετεύσει την ενέργεια αυτή από μέσα του.

### **3.2.3 Συμβολή στην παραγωγή**

Πιο πάνω αναφερθήκαμε στην ενέργεια που διοχετεύει ο άνθρωπος στην εργασία του. Αυτή η ενέργεια όμως για να διοχετεύεται σωστά πρέπει να έχει και να συνεισφέρει σε κάποιο σκοπό, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται δικαιωματικά ο μισθό του εργαζομένου αλλά και να αισθάνεται ικανοποίηση για τη συνεισφορά του στην παραγωγή και γενικά στην επίτευξη των στόχων. Ο σκοπός αυτός, όπως είναι η παραγωγή, είναι ο λόγος για τον οποίο διοχετεύεται η ενέργεια και έτσι αυτές οι έννοιες σχετίζονται άμεσα μεταξύ τους.

### **3.2.4 Κοινωνικές σχέσεις**

Ο άνθρωπος σαν «κοινωνικό ον», έχει την ανάγκη για επικοινωνία και την σχέση με άλλους ανθρώπους. Η εργασία επιβάλλει αλλά και προσφέρει την ικανότητα κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων καθώς κάθε επιχείρηση είναι

ένα σύνολο ατόμων τα οποία συνεργάζονται και επικοινωνούν μεταξύ τους για την επίτευξη των στόχων. Κυρίως στις μικρές επιχειρήσεις όπως ένας φούρνος, μια καφετέρια ή ένα μαγαζί ρούχων είναι αναγκαστική η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Γενικά η επικοινωνία με άλλα άτομα προσφέρει ικανοποίηση και κυρίως στο χώρο εργασίας βοηθάει για καλύτερη απόδοση αλλά και για ένα πιο ευχάριστο κλίμα.

### **3.2.5 Κοινωνική τοποθέτηση**

Ένας ακόμα λόγος που δουλεύουν οι άνθρωποι είναι η κοινωνική τοποθέτηση που τους παρέχεται από την εργασία τους. Στη σημερινή κοινωνία κάθε άνθρωπος προσπαθεί να πετύχει στη δουλειά του με σκοπό μια καλύτερη θέση ούτως ώστε να έχει μια καλύτερη κοινωνική εικόνα αλλά και υψηλότερο μισθό. Έτσι λοιπόν αποτελεί κίνητρο με την προϋπόθεση ότι παρέχει κύρος στο άτομο και δεν την θεωρεί μειωτική.

Γενικά λοιπόν κάθε άνθρωπος στην προσπάθειά του για ικανοποίηση των αναγκών του ωθείτε στην εργασία έχοντας πάντα στο νου του διάφορα κίνητρα. Κάθε επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει τους λόγους του κάθε ατόμου που τον ωθούν στην εργασία ούτως ώστε να εφαρμόσει την κατάλληλη υποκίνηση σε αυτό.

### **3.3 Αλλαγή της στάσης του ανθρώπου στην εργασία**

Κατά καιρούς παρουσιάζονται αρκετές διαφορές οι οποίες επηρεάζουν τη στάση των εργατών. Διαφορές όπως το μορφωτικό επίπεδο, οι ανάγκες ακόμα και οι συνθήκες εργασίας οι οποίες προκαλούν την προδιάθεση των εργαζομένων να αντιδράσει θετικά ή αρνητικά στα γεγονότα. Ορισμένοι τέτοιοι λόγοι είναι οι εξής:

- **Η βελτίωση του μορφωτικού επιπέδου** αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα ο οποίος έχει επηρεάσει και τις απαιτήσεις των ανθρώπων.
- **Ο ρόλος της εργασίας του ανθρώπου που αλλάζει** στόχους, σκοπούς αλλά και επίπεδο δυσκολίας.
- **Τα όρια ανοχής εξουσίας και συνθηκών εργασίας** καθώς κάθε άνθρωπος θέλει έναν κατάλληλο χώρο ικανό για να δουλέψει, να δημιουργήσει αλλά και ένα καλό και φιλικό περιβάλλον. Δηλαδή καλές σχέσεις αλλά και σωστή μεταχείριση από τους ανωτέρους του.

- Το επίπεδο των αναγκών έχει γίνει πιο απαιτητικό σε σχέση με το παρελθόν κυρίως λόγω της εξέλιξης της τεχνολογίας αλλά και την ανακάλυψη καινοτόμων ιδεών για την κάλυψη αυτών.

### **3.4 Τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς**

Η ύπαρξη κινήτρων τα οποία ωθούν στην καλύτερη απόδοση είναι μια σημαντική πρόκληση για κάθε επιχείρηση. Θα πρέπει να παρέχονται κίνητρα στους εργαζομένους ούτως ώστε να τους προσελκύει από άλλες επιχειρήσεις αλλά και να εξασφαλίζει την προσπάθειά τους, την ενεργητικότητά τους και τη συνεχή εξέλιξή τους. Επομένως, είναι σημαντικό τα στελέχη να κατανοήσουν πλήρως την παροχή κινήτρων, δηλαδή να ξέρουν τι αποτελεί κίνητρο και πως πρέπει να το παρέχουν στους εργαζομένους.

### **3.5 Παρακίνηση του προσωπικού**

Υπάρχουν διάφορες απόψεις για το πως παρακινείται ένας άνθρωπος. Άλλες φορές η παρακίνηση ξεκινά μέσα από τον ίδιο, άλλες φορές προέρχεται από άλλους (επιχείρηση).

#### **3.5.1 Εσωτερική παρακίνηση**

Πρόκειται για τις ανάγκες και τις επιθυμίες κάθε ανθρώπου οι οποίες πηγάζουν από μέσα του, είναι διαφορετικές και επηρεάζουν τη συμπεριφορά του και τη σκέψη του. Πιο πάνω είπαμε πως:

- Οι ανάγκες και οι επιθυμίες ενός ατόμου είναι αποκλειστικά δικές του.
- Οι ανάγκες και οι επιθυμίες σε κάθε άτομο είναι μοναδικές διότι σχηματίζονται από παράγοντες της προσωπικότητάς τους.
- Τα άτομα αντιλαμβάνονται διαφορετικά τις επιθυμίες σε διαφορετικούς χρόνους.

Υπάρχουν αρκετές φορές που οι άνθρωποι έχουν ορισμένες κοινές ανάγκες και προσπαθούν με κοινούς τρόπους να τις καλύψουν. Έτσι τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να καταλάβουν ποιες είναι αυτές για να παρακινήσουν τους εργαζομένους ούτως ώστε να δουλεύουν προς όφελος των σκοπών της επιχείρησης παρά τις



διαφορές μεταξύ τους. Καμία ανάγκη δεν ικανοποιείται πλήρως από κανένα και αλλάζουν διαρκώς από άτομο σε άτομο.

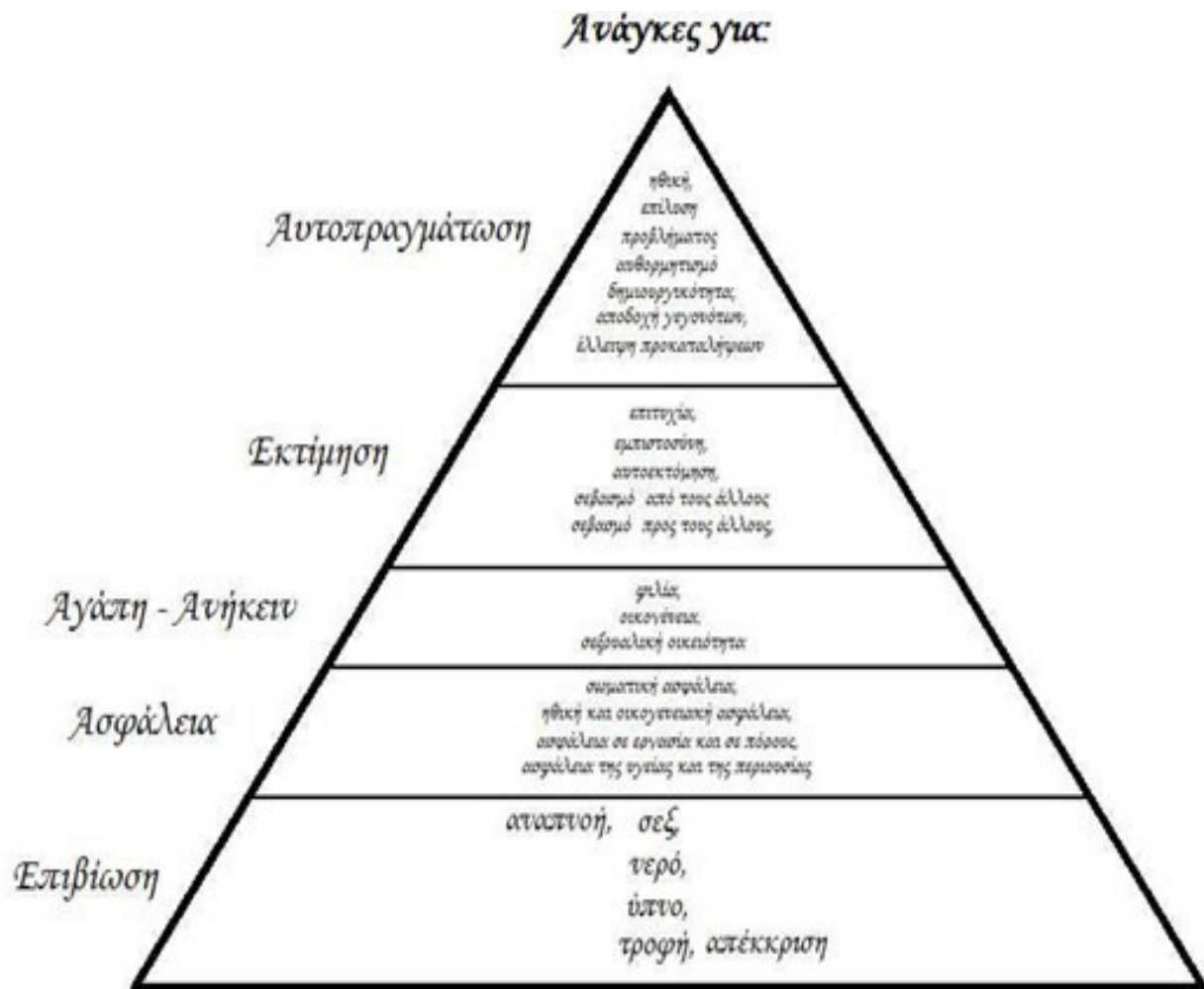
### **3.5.2 Εξωτερική παρακίνηση**

Κάθε υφιστάμενος αντιδρά σε κάθε πράξη του προϊστάμενου του θετικά ή αρνητικά. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να χρησιμοποιεί τα μέσα που θεωρεί πιο κατάλληλα για να επιτύχει τους σκοπούς της η επιχείρηση. Θετικά μέσα μπορεί να είναι η ανταμοιβή για το έργο, η αναγνώριση της προσπάθειας ή διάφορα βραβεία που θα αντικατοπτρίζουν την καλή απόδοση. Αρνητικά μέσα μπορεί να είναι η τιμωρία για κακή απόδοση. Κυρίως στις μικρές επιχειρήσεις τέτοια μέσα χρησιμοποιούνται πολλή συχνά. Για παράδειγμα σε ένα φούρνο μπορούν να υπάρξουν βραβεία για καλή απόδοση όπως ψωμί και γάλα. Κατά κάποιο τρόπο η εξωτερική παρακίνηση βασίζεται στην εσωτερική καθώς περιλαμβάνει θέματα εργασιακού περιεχομένου όπως καλές συνθήκες εργασίας, μισθός, προαγωγή, αναγνώριση και άλλα τα οποία είναι απαραίτητα για έναν εργαζόμενο.

### **3.6 Θεωρία των αναγκών κατά των Maslow**

Σύμφωνα με τον A. Maslow, κάθε άνθρωπος εργάζεται για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Όσο περισσότερο όμως ικανοποιούνται οι ανάγκες των ανθρώπων, τόσο λιγότερο δημιουργούν κίνητρο για παρακίνηση. Με βάση την θεωρία αυτή, οι επιχειρήσεις πρέπει να γνωρίζουν τις ανάγκες των εργαζομένων αλλά και να συνδέουν την υλοποίηση του έργου ή την απόδοση των εργαζομένων με την ικανοποίηση των αναγκών τους καθώς μόνο έτσι μπορούν να τους παρακινήσουν. Σύμφωνα με την θεωρία του Abraham Maslow, οι ανάγκες των ανθρώπων ταξινομούνται σε πέντε κατηγορίες. Σχηματίζοντας λοιπόν μια πυραμίδα ιεραρχίας των αναγκών, όπως στο σχήμα 3.3, εξηγεί πως στην βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι φυσιολογικές ανάγκες, στη συνέχεια οι ανάγκες για ασφάλεια, οι κοινωνικές ανάγκες, οι ανάγκες αυτοεκτίμησης και στην κορυφή οι ανάγκες ολοκλήρωσης ή αυτοπραγμάτωσης. Όλες οι ανάγκες πρέπει να καλυφθούν με τη σωστή σειρά ειδιάλλως δε γίνεται να προχωρήσει στην προσπάθεια ικανοποίησης των επόμενων.

#### **Σχήμα 3.3 Ιεράρχηση ανθρωπίνων αναγκών κατά τον Maslow**



### 3.6.1 Φυσιολογικές ανάγκες

Πρόκειται για τις πρώτες οι οποίες πρέπει να καλύψει ο άνθρωπος καθώς συνδέονται με την ύπαρξή του σαν βιολογικός οργανισμός. Τέτοιες ανάγκες είναι η πείνα, η δίψα, ο αέρας, το σεξ, η ένδυση, ο ύπνος, η κατοικία. Προφανώς αν δεν καλυφθούν αυτές οι ανάγκες, δε μπορεί ο άνθρωπος να προχωρήσει στην ικανοποίηση άλλων αναγκών.

### 3.6.2 Ανάγκες ασφαλείας

Κάθε άνθρωπος θέλει να αισθάνεται ασφαλής και σίγουρος για την ύπαρξή του όσο γίνεται περισσότερο. Πρέπει να είναι ασφαλής από τους κινδύνους της φύσης και γενικά να είναι ελεύθερος από κάθε είδους φόβο. Οι ανάγκες αυτές πρέπει να ικανοποιούνται αμέσως μετά την κάλυψη των φυσιολογικών αναγκών, η αρκετές φορές ταυτόχρονα με αυτές. Μερικές ανάγκες ασφαλείας είναι η σιγουριά για μόνιμη

εργασία, ασφάλεια από κινδύνους ή ατυχήματα, σύνταξη, κατοικία. Η κάλυψη αυτών των αναγκών προκαλούν στον άνθρωπο μια αίσθηση σιγουριάς για την ύπαρξή του ούτως ώστε να καλύψει τις ανάγκες που θα του προκύψουν στο μέλλον.

### **3.6.3 Κοινωνικές ανάγκες**

Αποτελεί την κυρίαρχη κατηγορία αναγκών αφού ικανοποιηθούν οι ανάγκες για ασφάλεια. Κάθε άνθρωπος είναι ένα «κοινωνικό ον» το οποίο έχει την ανάγκη να επικοινωνεί με άλλους ανθρώπους, να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες, να γίνεται αποδεκτός από αυτές, να έχει φιλικές σχέσεις, να δίνει και να παίρνει αγάπη και στοργή. Για να γίνουν η κυρίαρχη κατηγορία παρακίνησης θα πρέπει να έχουν ικανοποιηθεί οι ανάγκες ασφαλείας.

### **3.6.4 Ανάγκες αναγνώρισης ή εγωιστικές**

Οι ανάγκες αναγνώρισης αποτελούν την κυρίαρχη παρακινητική δύναμη με το πέρας της κάλυψης των κοινωνικών αναγκών. Τέτοιες ανάγκες είναι η φήμη, το κύρος, η αναγνώριση από τους άλλους, ο σεβασμός, η επιτυχία, η εκτίμηση, η ανεξαρτησία αλλά και ο αυτοσεβασμός και η αυτοεκτίμηση. Αποκαλούνται και εγωιστικές ανάγκες καθώς πρόκειται για ανάγκες ικανοποίησης του «εγώ» και είναι πιο δύσκολο να καλυφθούν σε σχέση με τις προηγούμενες.

### **3.6.5 Ανάγκες ολοκλήρωσης ή αυτοπραγμάτωσης**

Αυτή η κατηγορία αναγκών είναι η κυρίαρχη κατηγορία στην πυραμίδα του A. Maslow, αλλά και τελευταία από άποψη προτεραιότητας. Περιλαμβάνουν τα αισθήματα αυτοϊκανοποίησης καθώς πρόκειται για την πραγμάτωση των ονείρων, των οραμάτων, των προσδοκιών του της τελειοποίησής του. Να γίνει δηλαδή ο ιδανικός τύπος που θέλει να γίνει.

## **3.7 Χρήσιμα στοιχεία της θεωρίας του A. Maslow**

Η θεωρία του Maslow είναι μια θεωρία που αμφισβητήθηκε αρκετά από διάφορους επικριτές οι οποίοι κατέδειξαν την ύπαρξη ορισμένων αδυναμιών. Είναι όμως και η πρώτη θεωρία που ανέλυσε την πολυπλοκότητα των αναγκών και η πρώτη που υπέδειξε ότι υπάρχουν και άλλα κίνητρα εκτός από οικονομικά. Εκτός από την ιεράρχηση των αναγκών όμως, αναφέρει και άλλα σημαντικά στοιχεία. Αναφέρει

πως κάθε άνθρωπος προσπαθεί σε όλη του τη ζωή να ικανοποιεί τις ανάγκες του όσο το δυνατόν καλύτερα. Οι ανάγκες δεν τελειώνουν ποτέ και αυτά που επιθυμεί εξαρτώνται κατά μεγάλο βαθμό από αυτά που ήδη έχει. Επίσης ο βαθμός παρακίνησης της κάθε ανάγκης είναι αντίστροφος από το βαθμό ικανοποίησης της. Αυτό σημαίνει πως κάθε ανάγκη όσο περισσότερο ικανοποιείται, τόσο λιγότερο παρακινεί. Επίσης, όταν μια ανάγκη ικανοποιηθεί πλήρως τότε δε δημιουργεί καμία πλέον παρακίνηση και τη θέση της καταλαμβάνει μία άλλη ανάγκη. Καμία ανάγκη δεν ικανοποιείται εντελώς για πάντα, απλά για ένα χρονικό διάστημα χάνει την παρακινητική της δύναμη. Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχικά δομημένες ανάλογα με τη προτεραιότητα ικανοποίησής τους. Κανένας άνθρωπος δεν μπορεί να έχει στο νου του την ανάγκη για σύνταξη ή για γνωριμία αν δεν μπορεί να ικανοποιήσει πρώτα την πείνα του και τη δίψα του. Μόλις καλύψει αυτά τότε στρέφεται στην επόμενη κατηγορία η οποία πρώτα ήταν μικρότερης σημασίας. Έτσι λοιπόν, κριτήριο για τον άνθρωπο αποτελεί η ανάγκη η οποία δεν έχει ικανοποιηθεί ακόμα. Κάθε κατηγορία αναγκών μπορεί να ικανοποιηθεί πλήρως ή μερικώς για να εμφανιστεί η επόμενη.

### **3.8 Εφαρμογή της θεωρίας του Maslow από τη διοίκηση**

Η θεωρία γίνεται να εφαρμοστεί μέσα στο εργασιακό περιβάλλον από τα διοικητικά στελέχη, αρκεί να εξετάζονται ορισμένοι σημαντικοί παράγοντες. Παράγοντες όπως:

- Να γνωρίζουν τι αποτελεί ανάγκη για τον εργαζόμενο, αλλά και να συνδέσουν την ικανοποίηση αυτής με την απαιτούμενη απόδοση.
- Η δημιουργία κινήτρων καθορίζεται από ποικίλες ανάγκες.
- Να υπάρχει ευαισθησία στην παροχή κινήτρων καθώς αυτά διαφέρουν από άτομο σε άτομο.
- Οι ανάγκες μεταβάλλονται με το πέρασμα του χρόνου.

Παρακάτω αναφέρονται τρόποι με τους οποίους μια διοίκηση δημιουργεί κίνητρα για τους εργαζομένους και στα πέντε επίπεδα της ιεραρχίας των αναγκών.

**Φυσιολογικές ανάγκες:** Η παροχή ενός ικανοποιητικού μισθού, στέγαση που μπορεί να προσφέρει και καλές συνθήκες εργασίας αποτελούν σημαντικά κριτήρια που μπορεί να προσφέρει μια επιχείρηση στους εργαζομένους.

**Ανάγκες ασφαλείας:** Ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, μονιμότητα, πρόγραμμα συνταξιοδότησης καθώς και αποζημιώσεις σε περίπτωση ατυχήματος στο χώρο

εργασίας. Κάθε εργαζόμενος θέλει να αισθάνεται μια ασφάλεια για το μέλλον του στον εργασιακό χώρο.

**Κοινωνικές ανάγκες:** Κάθε επιχείρηση είναι μια μονάδα που αποτελείται από ένα σύνολο ατόμων τα οποία επικοινωνούν και συνεργάζονται μεταξύ τους. Οι γνωριμίες στο χώρο εργασίας οδηγούν σε φιλίες οι οποίες μπορούν να αποτελέσουν και σημαντική βοήθεια σε ορισμένα θέματα στην εργασία. Επίσης καλό είναι να υπάρχει η δυνατότητα οργάνωσης εκδηλώσεων και εκδρομών.

**Ανάγκες εκτίμησης:** Οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη από επιτυχία ή για την ύπαρξη ευκαιριών αυτής. Οι προαγωγές και οι έπαινοι για καλή απόδοση μπορούν να θεωρηθούν σημαντικά μέσα τα οποία να καλύψουν αυτή τους την ανάγκη.

**Ανάγκες ολοκλήρωσης:** Η ευκαιρία για επιτυχία ή για προαγωγή στον τομέα εργασίας και η αυτονομία είναι στοιχεία που μπορεί να προσφέρει η διοίκηση στους εργαζόμενους που έχουν καταβάλει την επιθυμητή απόδοση.

### **3.9 Η θεωρία υγιεινής-παρακίνησης του F. Herzberg**

Λέγεται και θεωρία των δύο παραγόντων. Η θεωρία υγιεινής-παρακίνησης αναπτύχθηκε με βάση τη θεωρία του Maslow για την ιεράρχηση των αναγκών. Σύμφωνα με τη θεωρία υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων οι οποίες επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και προκαλούν την διάθεση των εργαζομένων για καλύτερη απόδοση. Οι κατηγορίες αυτές είναι:

1. οι παράγοντες «υγιεινής» και «διατήρησης»
2. τα κίνητρα

Οι παράγοντες «υγιεινής» και «διατήρησης» έχουν σχέση με το περιβάλλον της εργασίας. Δηλαδή, έχουν σχέση με την πολιτική της επιχείρησης, με τη διοίκηση, τους μισθούς, της συνθήκες εργασίας, την ασφάλεια που παρέχεται, τον τρόπο εποπτείας, τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και άλλα σημαντικά στοιχεία. Πρέπει να υπάρχουν στο χώρο εργασίας ειδάλλως δημιουργείται ένα κλίμα δυσαρέσκειας στους εργαζομένους. Από μόνο του δεν μπορεί να αποτελέσει παρακίνηση για υψηλή αλλά σε σταθερή απόδοση των εργαζομένων, γι' αυτό ονομάζονται και παράγοντες «διατήρησης».

Η δεύτερη κατηγορία ονομάζεται «κίνητρα» και έχει σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας και την παρακίνηση των εργαζομένων. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης, οι προαγωγές, η αναγνώριση των

προσπαθειών και της προσφοράς του εργαζομένου, το ενδιαφέρον της εργασίας του, η ελευθερία πρωτοβουλιών που του παρέχεται και η ανάπτυξη των γνώσεων, των ικανοτήτων και της προσωπικότητας του. Αυτοί οι παράγοντες είναι πραγματικοί παράγοντες παρακίνησης και προσφέρουν ένα αίσθημα ικανοποίησης και τη διάθεση για μεγαλύτερη απόδοση. Η θεωρία του Herzberg προκύπτει πως είναι μια επέκταση της θεωρίας του Maslow καθώς η μία αναφέρεται στις ανθρώπινες ανάγκες ενώ η άλλη ασχολείται με τα κίνητρα ικανοποίησης αυτών στο περιβάλλον της εργασίας. Σε σύγκριση των δύο θεωριών προκύπτει πως οι παράγοντες «υγιεινής» και «διατήρησης» είναι σχεδόν κοινοί με τις βασικές ανάγκες (φυσιολογικές, ασφαλείας, κοινωνικές) και οι παράγοντες παρακίνησης (κίνητρα) είναι σχεδόν οι ίδιοι με της ανώτερες ανάγκες.

### **3.10 Η θεωρία των προσδοκιών**

Η θεωρία των προσδοκιών προτάθηκε από τον Victor Vroom και αφορά κυρίως τη διαδικασία της παρακίνησης. Αναφέρει πως η απόδοση του εργαζομένου είναι μια συνάρτηση της προσπάθειας που καταβάλει και της ικανότητάς να αποδίδει με τα μέσα που του παρέχονται και την υποστήριξη που έχει από το περιβάλλον της εργασίας του. Ο εργαζόμενος πρέπει να πιστεύει ότι αν καταβάλει προσπάθεια θα είναι αποδοτικός, η προσπάθειά του θα ανταμειφθεί σε τέτοιο βαθμό ώστε να ικανοποιήσει τις «ανικανοποίητες» ανάγκες του. Επίσης πρέπει να πιστεύει ότι θα έχει δίκαιες ανταμοιβές, σε σχέση με αυτά με την προσφορά αλλά του και με τις αμοιβές που παίρνουν οι άλλοι εργαζόμενοι. Μερικές προϋποθέσεις για την παρακίνηση του εργαζομένου για απόδοση μπορεί να είναι η σύνδεσή της απόδοσής του με τις ανταμοιβές, η ανάθεση εργασιών που να μπορεί να φέρει εις πέρας, η κατανόηση για το τι περιμένουν από αυτών οι προϊστάμενοι, η δίκαιη μεταχείριση στις αμοιβές του και η προσαρμογή των αμοιβών του σύμφωνα με τις ανάγκες του.

### **3.11 Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης**

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους μπορεί να είναι οικονομικοί ή μη. Οικονομικοί τρόποι είναι τα πριμ παραγωγικότητας, τα οικονομικά βραβεία, μισθολογικές προαγωγές ανάλογα με τις επιδόσεις του καθώς και συμμετοχή στα κέρδη της εταιρείας. Μη οικονομικές τεχνικές είναι οι έπαινοι, η εναλλαγή των θέσεων εργασίας ούτως ώστε να υπάρχει μείωση ρουτίνας, η ανάθεση δελεαστικών στόχων, η συμμετοχή στη λήψη

αποφάσεων αλλά και κοινωνικές δραστηριότητες. Καθένα από αυτά μπορεί να προσφέρει μια ηθική ικανοποίηση στους εργαζομένους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

### Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

#### 4.1 Η έννοια του ηγέτη

Στις μέρες μας η παρουσία των ηγετών παίζουν καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική πορεία των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις εντάσσουν στο δυναμικό τους αποτελεσματικά στελέχη ούτως ώστε να έχουν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους αλλά και να πρωτοπορούν στους τομείς που βρίσκονται. Όμως ποιος θεωρείται ηγέτης και τι πρέπει να κάνει για να βελτιστοποιήσει η επιχείρηση τους σκοπούς της αλλά και τα κέρδη της; Μελετητές προσπάθησαν να απαντήσουν στο ερώτημα αυτό επικεντρώνοντας είτε στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του και των χαρισμάτων του που διαθέτει, είτε στις πράξεις και τον τρόπο που τις κάνει. Ηγέτης θεωρείται το άτομο το οποίο έχει την ικανότητα να παρακινεί κάποιους ανθρώπους κάνοντας συγκεκριμένες ενέργειες να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα. Μια σειρά ενεργειών όπως η επικοινωνία με το εργατικό προσωπικό, η σύλληψη οράματος αλλά και ορισμένα ειδικά χαρακτηριστικά όπως το να είναι θαρραλέος, δίκαιος και ρεαλιστικός είναι κάποιοι τρόποι να το πετύχει. Ο καλός ηγέτης στο χώρο του καθοδηγεί τους άλλους προς το καλύτερο, παίρνει πρωτοβουλίες όταν το απαιτούν οι καταστάσεις, ανοίγει ορίζοντες και βελτιώνει συνεχώς τα πράγματα. Πρέπει να είναι άτομο με σημαντική επιρροή, ευέλικτος σε θέματα τις δουλειάς του, ευφυής, να είναι στρατηγικός, να χειρίζεται πολλές πληροφορίες και να παίρνει αποφάσεις. Ένας ηγέτης έχει την ευθύνη και τη δυνατότητα να εμπνεύσει τους εργαζόμενους περνώντας ένα όραμα για καλύτερο μέλλον. Δική του ευθύνη επίσης είναι να δημιουργήσει ένα εσωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι θα έχουν την υπευθυνότητα και τη διάθεση να προσπαθούν να αναπτύξουν πρωτοβουλίες. Οι ηγέτες συλλαμβάνουν ένα όραμα για τις επιχειρήσεις και κάνουν τους ανθρώπους να πιστέψουν σε αυτό και να το αλλά και να το υλοποιήσουν. Κάνουν τους ανθρώπους να αντιλαμβάνονται τις ικανότητές τους και να τις αξιοποιούν στο μέγιστο δυνατό, προσπαθώντας έτσι να επιτύχουν υψηλότερες αποδόσεις. Κυρίως στις μικρές επιχειρήσεις όπου έχουν την ικανότητα αλλά και πρέπει να ανταποκρίνονται σε ποικιλία δυσκολιών της αγοράς, ο ηγέτης



είναι το άτομο που μπορεί με τις γνώσεις αλλά και την «πειθώ» του να παρακινήσει τους ανθρώπους να παρέχουν την μέγιστη χρησιμότητά τους για να ανταπεξέλθουν.

#### **4.1.1 Σημαντικά στοιχεία σε έναν ηγέτη**

Τα σημαντικότερα στοιχεία που πρέπει να κατέχει ένας ηγέτης είναι και αυτά που τον διαφοροποιούν από τους άλλους. Τέτοια στοιχεία είναι:

1. Η σύλληψη οράματος και η διάδοσή του στους συνεργάτες του ώστε να το συνδέσουν με τις καθημερινές εργασίες τους.
2. Η παρακίνηση, εμπύχωση και ανάπτυξη των συνεργατών του.
3. Η επιβράβευση των άλλων όταν την αξίζουν.
4. Η δημιουργία μιας ομάδας αλλά και ενός καλού κλίματος μέσα σε αυτή.
5. Ο καθορισμός των στόχων τους και η διαμόρφωση των σχεδίων που θα ακολουθήσουν για να τους πετύχουν.
6. Η συνεχής βελτίωση όλων μέσα στην ομάδα, των διαδικασιών και των συστημάτων.
7. Η παρακολούθηση, η αντιμετώπιση των δυσκολιών και η εκμετάλλευση ευκαιριών που εμφανίζονται.
8. Η ανάπτυξη της παιδείας (νοοτροπίας-κουλτούρας) στο χώρο της ευθύνης του.

#### **4.2 Ιδιότητες ηγέτη**

Ο ηγέτης κάνει τα άλλα άτομα να τον ακολουθούν στις εύκολες αλλά και στις δύσκολες στιγμές. Αυτό για να το πετύχει θα πρέπει να κατέχει αλλά και να συνδυάσει ορισμένες ιδιότητες. Τέτοιες ιδιότητες είναι οι:

1. **Υψηλή αίσθηση της αποστολής του**, με την έννοια ότι μπορεί και έχει την ικανότητα να ηγείται των άλλων, να γνωρίζει και να αγαπά το έργο του αλλά και να αφιερώνει τον εαυτό του για την εξυπηρέτηση των συμφερόντων της επιχείρησης και του προσωπικού της.
2. **Αυταπάρνηση**, δηλαδή να μη φοβάται να διακινδυνεύσει προσωπικά του συμφέροντα για την εκτέλεση της αποστολής του.

3. **Ανωτερότητα χαρακτήρα**, δηλαδή να είναι τίμιος, υπεύθυνος, αλληλέγγυος, ειλικρινής και να αντέχει την που θα δεχθεί κριτική αδιαφορώντας για τις μικρότητες.
4. **Γνώση για την εργασία του και ενεργητικότητα για αυτή**. Ένας ηγέτης θα πρέπει να ξέρει με τι ασχολείται και που αποσκοπεί η εργασία του αλλά και να δείχνει μεγάλη ενεργητικότητα κατά την διάρκεια της εκτέλεσής της.

### **4.3 Τα προσόντα που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης**

Οι εταιρίες δεν μπορούν να εκπαιδεύσουν κάποιον να είναι ηγέτης καθώς είναι θέμα ζωτικής σημασίας. Η ηγεσία πηγάζει από τον εσωτερικό κόσμο ενός ανθρώπου, από κάθε στιγμή της ζωής του δημιουργείται μέσα του και είναι κάτι το οποίο μόνο αυτός ο οποίος την κατέχει μπορεί να την εξωτερικεύσει και να την εφαρμόσει σωστά σε άλλα άτομα. Η ηγεσία έχει να κάνει με την εξύψωση του προσωπικού οράματος των ανθρώπων στο υψηλότερο επίπεδο και στην αύξηση της απόδοσής τους στο πιο ψηλό σημείο. Για να είναι κάποιος σωστός αλλά και αποδοτικός ηγέτης σε μια επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει ορισμένα σύγχρονα σημαντικά προσόντα τα οποία είναι καθοριστικής σημασίας για τον ίδιο αλλά και για τα άτομα γύρω του.

#### **4.3.1 Να είναι θαρραλέος**

Ένας ηγέτης θα πρέπει να έχει το θάρρος να λέει τις απόψεις του και πρέπει να υπομένει και να ανταπεξέρχεται στις προκλήσεις που του παρουσιάζονται. Κάθε ηγέτης πρέπει να έχει πίστη και πείσμα αλλά και να μεταφέρει θάρρος και στους ανθρώπους γύρω τους. Η πίστη στις φυσικές και πνευματικές τους ικανότητες τους και αξίες τους παρέχει τη δυνατότητα να δημιουργούν τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων. Επίσης ένας σωστός ηγέτης θα πρέπει να έχει και εμπειρία σε αυτό που κάνει ούτως ώστε όχι απλά να γίνεται σωστά το έργο αλλά και να δείχνει τον σωστό και καλύτερο τρόπο επίλυσης του στις ερχόμενες γενεές.

#### **4.3.2 Να είναι στοχαστής**

Κάθε ηγέτης πρέπει να έχει την ικανότητα να σκέφτεται και να αισθάνεται τους άλλους. Πρέπει να βλέπει μπροστά, δηλαδή να πρωτοτυπεί και να μη φοβάται

που το κάνει. Να είναι ιδεαλιστής και να κάνει τους άλλους ανθρώπους γύρω του να αντιλαμβάνονται τις ικανότητές τους αναπτύσσοντας τη σκέψη και τη φαντασία τους ούτως ώστε να γίνονται καλύτεροι στο έργο τους αλλά και σαν άνθρωποι.

#### **4.3.3 Να είναι κύριος των αλλαγών**

Η ικανότητα να προκαλεί κάποιος αλλαγές, όταν αυτές απαιτούνται, αλλά και να τις διαχειρίζεται σωστά είναι κάτι που επιβάλλεται να έχει ένας άνθρωπος που ηγείται σε μια ομάδα. Δέχονται την αλλαγή σαν μονιμότητα της ζωής τους και μαθαίνουν να προσαρμόζονται σε αυτή. Για να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή είτε στο περιβάλλον της εργασίας είτε στη ζωή των ανθρώπων σημαντικοί παράγοντες αποτελούν τα λάθη, τα γεγονότα και αρκετές συνήθειες του παρελθόντος. Λαμβάνοντας άρα υπόψη αυτά αλλά και πιθανές εξελίξεις που μπορεί να ακολουθήσουν γίνονται οι κατάλληλες αλλαγές τις οποίες δέχονται.

#### **4.3.4 Να είναι ηθικός**

Ένας ηγέτης για να έχει κερδίσει το σεβασμό των γύρω του πρέπει να κατέχει σίγουρα το αίσθημα της ισότητας σε μια ομάδα. Θα πρέπει να ακολουθεί τους κανόνες αλλά και να τους υποστηρίζει. Να σέβεται τους άλλους και τα δικαιώματά τους και να είναι δίκαιος. Να αφιερώνονται στο έργο τους και να αγωνίζονται με υψηλές αποδόσεις πάντα για να αποτελεί παράδειγμα σε αυτούς που τον ακολουθούν. Να έχει αξίες και να πιστεύει σε αυτές ακόμα και στις δύσκολες στιγμές της ζωής του.

#### **4.3.5 Να είναι επίμονος και ρεαλιστής**

Ένας ηγέτης θέτει στόχους οι οποίοι είναι ρεαλιστικοί, αφοσιώνεται σε αυτούς και παρακολουθεί την εξέλιξή τους την κάθε στιγμή. Βοηθά τους άλλους να ξεπερνούν τις δυσκολίες τους και τους κάνει τις κατάλληλες παρατηρήσεις για το πως πρέπει να γίνουν κάποια πράγματα χωρίς να δαπανάται άσκοπα ενέργεια έτσι ώστε να είναι πιο αποδοτικοί. Κύριο στοιχείο στην επιμονή του ηγέτη είναι η υπομονή. Συνειδητοποιεί ότι οι προσπάθειες την κάθε στιγμή θα αποφέρουν τα καλύτερα μελλοντικά αποτελέσματα και έτσι θα πρέπει να έχουν αντοχή και επιμονή απορρίπτοντας ότι τους αποσπά κατά την πραγμάτωση ενός έργου. Επίσης ένας ηγέτης δεν παρατάει ποτέ τις προσπάθειές του όσες δυσκολίες και αν του προκύψουν.

#### **4.3.6 Να έχει την αίσθηση του χιούμορ**

Για να έρθει κοντά και να κερδίσει τον σεβασμό ακόμα και την φιλία κάποιου ένας ηγέτης θα πρέπει να έχει την αίσθηση του χιούμορ. Το καλό κλίμα σε μια ομάδα ατόμων δημιουργείται αρκετές φορές επειδή υπάρχουν ηγέτες που μπορούν να μετατρέψουν την δουλειά από μια ανιαρή ρουτίνα σε μια ευχάριστη απασχόληση. Κανένας ηγέτης δεν πρέπει να είναι πάντα σοβαρός γιατί τότε μπορεί να τον ακολουθούν οι άνθρωποι γύρο του από φόβο και αυτό θα μετέτρεπε την εργασία σε μια πολλή δύσκολη και ανιαρή υπόθεση. Πρέπει να είναι ευδιάθετος καθώς έτσι μπορεί να παρασύρει ευχάριστα τους άλλους γελώντας μαζί του και αφαιρείται το άγχος και η πίεση. Έτσι λοιπόν μπορεί μια συζήτηση μαζί του να γίνει ένα ευχάριστο διάλειμμα και να συνεχιστεί το έργο πάλι με ισορροπία.

#### **4.3.7 Να αναλαμβάνει τους κινδύνους**

Η ανάληψη κινδύνων αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι για την ηγεσία καθώς έτσι δείχνει κάποιος πως νοιάζεται για τους άλλους και πως τους βλέπει σαν ίσους. Πρέπει να δοκιμάσει εκεί που άλλοι περιμένουν μια καλύτερη στιγμή αλλά και να ξεκινήσει από την αρχή σε περίπτωση που αποτύχει καθώς είναι επίμονος στις προσπάθειές του. Άλλωστε υπάρχουν περιπτώσεις που αν δεν αποτύχει κάποιος δε θα μπορέσει να επιτύχει στο στόχο του. Παίρνει λοιπόν την πρωτοβουλία να κάνει το πρώτο βήμα χωρίς να επηρεάζεται από την άποψη άλλων. Επίσης επιτρέπει στον εαυτό του να κάνει λάθη αλλά και στους δίπλα του καθώς και τα λάθη είναι ένας τρόπος να μάθει κανείς ορισμένα πράγματα είτε στο χώρο εργασίας είτε στη ζωή.

#### **4.3.8 Να είναι θετικός και ελπιδοφόρος**

Όταν κάποιος βλέπει τα πράγματα όπως επιθυμεί να γίνουν τότε αυτά έτσι γίνονται. Κάθε ηγέτης πρέπει να έχει θετική διάθεση κατά τη διάρκεια του κάθε έργου καθώς αυτό είναι το κλειδί και για την επιτυχία. Να βλέπει την καλή πλευρά των πραγμάτων και να διακρίνει την ελπίδα σε σημεία που οι άλλοι απογοητεύονται και είναι έτοιμοι να τα παρατήσουν. Είναι αισιόδοξος και μπορεί να αποσπάσει αυτό το προσόν από την υπόλοιπη ομάδα κάνοντάς τους έτσι να επιμείνουν στις προσπάθειές τους παρόλο τις δυσκολίες και να τα καταφέρουν. Κάθε ηγέτης ενεργεί με σκοπό να ενισχύσει την αξία και την αυτοεκτίμηση ενός ατόμου με θετικό τρόπο

γιατί ο καθένας θέλει να πετύχει σε κάτι και να αναγνωριστεί από τους άλλους για τις ικανότητές του.

#### **4.3.9 Να είναι ηθικά ισχυρός**

Ηθικά ισχυρός σημαίνει να βασίζεται τις πράξεις του σε ηθικές αρχές οι οποίες τον καθοδηγούν. Ηθικές αρχές όπως η αλήθεια και η τιμιότητα, Πρέπει να αναλαμβάνει τις ευθύνες του καθώς αυτό είναι σημαντικό κομμάτι πάνω στο οποίο βασίζει τις πράξεις του. Να είναι ευγενής αρκετά έχοντας καλούς τρόπους και να αγωνίζονται για το κάτι παραπάνω χωρίς να είναι ανάγκη να πληρώνονται γι' αυτό. Οι ηγέτες πρέπει να ζουν έχοντας καθαρό και αξιοπρεπές πνεύμα δείχνοντας πάντα το φως στους άλλους.

#### **4.3.10 Να παίρνει αποφάσεις**

Το να παίρνει κάποιος συχνά αποφάσεις είναι δύσκολο καθώς υπάρχουν αρκετές πιθανότητες αποτυχίας. Συχνά ένας άνθρωπος δεν παίρνει αποφάσεις και απλά αφήνει το χρόνο να αποφασίσει. Λένε πως στη ζωή άμα προσπαθήσεις μπορεί να χάσεις, αλλά άμα δε προσπαθήσεις έχεις χάσει ήδη. Ένας ηγέτης έχοντας επίγνωση αυτού προτιμά να πάρει μια λάθος απόφαση παρά καμία απολύτως. Εξάλλου όταν κάτι γίνει λάθος σε μια απόφαση μπορεί να διορθωθεί στη συνέχεια. Το να μην παίρνει κάποιος αποφάσεις, η να αργεί να τις πάρει, απλά είναι σπατάλη χρόνου και ευκαιριών. Το να είναι κάποιος αναποφάσιστος απλά καταδικάζει το μέλλον του.

#### **4.3.11 Αποδέχεται και χρησιμοποιεί την εξουσία με σοφία**

Υπάρχουν περιπτώσεις όπου ένας άνθρωπος φοβάται την εξουσία καθώς η κατοχή αυτής μπορεί να τον αλλάξει και να παίρνει αποφάσεις για όφελος δικό του και όχι της ομάδας. Ένας σωστός ηγέτης πάντα χρησιμοποιεί την δύναμη με σωφροσύνη για το καλό των άλλων γύρω του, την χειρίζεται με σκοπό να τους κατευθύνει και να τους βοηθήσει να φτάσουν στο μέγιστο της δυνατότητάς τους. Χρησιμοποιεί τη δύναμη για να δώσει παράδειγμα στους άλλους. Αναλαμβάνει την ευθύνη για τον εαυτό του και τις πράξεις του. Επίσης γνωρίζουν πως η εξουσία και τα μεγαλεία δεν είναι ο στόχος τους.

#### **4.3.12 Να είναι αφοσιωμένος**

Η αφοσίωση είναι μια έννοια σημαντικής βαρύτητας για τους ηγέτες. Οι ηγέτες είναι πάντα και πάνω απ' όλα αφοσιωμένοι. Έχοντας ζήλο για το έργο που εκτελεί και αφοσίωση στο σκοπό τους μπορεί να παρέχει καλύτερη επίδοση και έτσι να παρακινήσει και τους άλλους που τον ακολουθούν. Η αφοσίωσή τους εμπνέει εμπιστοσύνη, σιγουριά και ελπίδα. Οι ηγέτες παρόλο τις δυσκολίες που μπορεί να προκύψουν μένουν ακλόνητοι σε σημεία που άλλοι θα εγκατέλειπαν. Ορισμένοι άνθρωποι εγκαταλείπουν από νωρίς ορισμένες φορές χάνοντας έτσι ορισμένα σημαντικά πράγματα είτε στο χώρο εργασίας είτε στη ζωή. Έτσι λοιπόν ένας ηγέτης μπορεί να τους περάσει την έννοια της αφοσίωσης και να μην εγκαταλείπουν ποτέ ακόμα και στις δύσκολες στιγμές. Αυτό γιατί η αφοσίωση ακόμα και στα πιο μικρά πράγματα είναι σημαντική για τη ζωή του κάθε ανθρώπου.

#### 4.4 Διαφορές μεταξύ διευθυντή και ηγέτη

Πολλοί άνθρωποι θεωρούν ταυτόσημες τις έννοιες «διευθυντής» και «ηγέτης». Υπάρχουν ωστόσο αρκετές διαφορές μεταξύ τους. Για παράδειγμα ο διευθυντής διορίζεται από την επιχείρηση και έτσι του χορηγείται η εξουσία που του επιτρέπει να ελέγχει τους άλλους, ενώ ο ηγέτης αναδεικνύεται από τα άτομα γύρω του, να τους πείσει να παράγουν έργο και να εμπνέει. Στον πίνακα 4.1 παρουσιάζονται ορισμένες σημαντικές από αυτές τις διαφορές.

**Πίνακας 4.1: Διαφορές μεταξύ διευθυντή και ηγέτη**

Διευθυντής	Ηγέτης
Διορίζεται	Αναδεικνύεται
Στηρίζεται στην τυπική εξουσία	Πείθει
Επιλύει τα καθημερινά προβλήματα	Περνά όραμα
Ελέγχει	Εμπνέει
Διαχειρίζεται	Καινοτομεί
Εμπνέει φόβο	Κερδίζει το σεβασμό
Είναι κατασκευαστής	Είναι αρχιτέκτονας
Μιλά στο μυαλό	Μιλά στην καρδιά

Οι διευθυντές βοηθούν τους άλλους να κάνουν καλύτερα την εργασία τους με την βοήθεια του φόβου που εμπνέουν ενώ οι ηγέτες κερδίζοντας τον σεβασμό και περνώντας όραμα επηρεάζουν τους άλλους να πετύχουν τους στόχους τους.

#### **4.5 Πηγές δύναμης του ηγέτη**

Πηγές δύναμης για την επιτυχία ενός ηγέτη αποτελούν τα μέσα που χρησιμοποιεί για να επηρεάσει και να παρακινήσει τους άλλους ανθρώπους. Τέτοιες πηγές είναι:

1. **Η δύναμη της ανταμοιβής και της τιμωρίας.** Η δύναμη αυτή δίνει την δυνατότητα στον ηγέτη να ικανοποιήσει τις επιθυμίες του της ομάδας του ή να επιβάλει ποινές ανάλογα με τα αποτελέσματα, την διάθεσή τους ή την απόδοσή τους.
2. **Η δύναμη της αναφοράς (προτύπου).** Υπάρχουν ορισμένες περιπτώσεις που οι άνθρωποι, κυρίως οι νέοι, έχουν σαν πρότυπο κάποιον στον οποίο θέλουν να μοιάσουν επειδή έχει ορισμένα χαρίσματα ή ορισμένα ταλέντα τα οποία τους εντυπωσιάζουν. Έτσι λοιπόν επηρεάζονται από αυτό το άτομο και τον κάνουν ηγέτη τους.
3. **Η δύναμη των ειδικών.** Η δύναμη αυτή προέρχεται από τις γνώσεις, την εμπειρία και την σιγουριά που έχει κάποιος σε ορισμένα ειδικά θέματα που μπορεί να απασχολούν το προσωπικό.
4. **Η δύναμη των πληροφοριών.** Στην εποχή της ενημέρωσης και των πληροφοριών προφανώς μια πηγή δύναμης μπορούν να αποτελέσουν οι πληροφορίες που έχει κανείς ή τα μέσα με τα οποία αυτές μεταβιβάζονται.

#### **4.6 Τα πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς**

Έπειτα από έρευνα στα ζητήματα που αφορούν τα πρότυπα της ηγετικής συμπεριφοράς, προκύπτει πως υπάρχουν δύο κριτήρια με τα οποία καθορίζονται τα πρότυπα αυτά. Αυτά είναι ο τρόπος λήψης αποφάσεων από τον ηγέτη αλλά και ο συνολικός προσανατολισμός της συμπεριφοράς του.

##### **4.6.1 Τρόπος λήψης των αποφάσεων**

Με τα αποτελέσματα από την έρευνα του Kurt Lewin πάνω στον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη, ορίστηκαν τρία πρότυπα ηγεσίας με κριτήριο τον τρόπο

λήψης αποφάσεων και αυτά είναι το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό.

**Αυταρχικό πρότυπο:** Σε αυτή την περίπτωση ο ηγέτης παίρνει τις αποφάσεις μόνος του χωρίς να υπολογίζει στην άποψη άλλου και δίνει τις εντολές για την εκτέλεση της απόφασής του στους συνεργάτες του. Οι εργαζόμενοι δεν αναλαμβάνουν την ευθύνη για το αποτέλεσμα και η παραγωγή είναι καλή μόνο όταν είναι παρών κατά τη διάρκεια του έργου ο ηγέτης. Επίσης η περίπτωση αυτή εφαρμόζεται όταν οι εργαζόμενοι δεν αποδίδουν σε άλλους τρόπους ηγεσίας και επίσης πρέπει να μάθουν γρήγορα το έργο τους.

**Δημοκρατικό πρότυπο:** Εδώ ο ηγέτης για να πάρει μια απόφαση υπολογίζει την άποψη και τις ανάγκες των συνεργατών του. Επίσης ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Αφορά ηγέτες οι οποίοι κατέχουν στην ομάδα τους άτομα με υψηλές ικανότητες και δυνατότητες, μόρφωση και εμπειρία. Οι εργαζόμενοι έχουν ανεπτυγμένο αίσθημα ευθύνης και βοηθούν στην εκτέλεση του έργου. Αυτός ο τρόπος οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα παραγωγής και ικανοποίησης των μελών της ομάδας.

**Εξουσιοδοτικό πρότυπο:** Στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης δίνει το δικαίωμα να αποφασίζουν σε πολλά θέματα οι συνεργάτες του και ο ρόλος του είναι αρκετά περιορισμένος.

#### **4.6.2 Προσανατολισμός της συμπεριφοράς του ηγέτη**

Το δεύτερο κριτήριο διάκρισης των προτύπων ηγεσίας είναι αυτό του προσανατολισμού της συμπεριφοράς ενός ηγέτη. Σύμφωνα με αυτό υπάρχουν δύο διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς. Ο προσανατολισμός στους ανθρώπους και ο προσανατολισμός στα καθήκοντα.

**Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους.** Ο ηγέτης θεωρεί τον παράγοντα άνθρωπος τον πιο σημαντικό συντελεστή παραγωγής και δίνει μεγάλη έμφαση σε αυτόν. Αποδέχεται τις ιδιαιτερότητές του και αναπτύσσει σχέσεις φιλίας μαζί του καθώς και αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Σε αυτή την περίπτωση ο ηγέτης θεωρεί πως αν είναι ικανοποιημένοι οι συνεργάτες του στην ομάδα τότε και η παραγωγή θα είναι καλή.

**Προσανατολισμός προς στα καθήκοντα.** Στην περίπτωση αυτή δίνεται περισσότερη έμφαση στο σχεδιασμό, στην υλοποίηση και στην εκτέλεση του έργου. Επίσης ορίζονται με σαφήνεια οι ρόλοι του κάθε εργαζόμενου καθώς και οι



υποχρεώσεις του. Εδώ οι σχέσεις που διατηρεί ο ηγέτης με τους εργαζόμενους είναι τυπικές. Ο ηγέτης θεωρεί πως αν επιτυγχάνονται οι στόχοι τότε θα είναι ικανοποιημένο και το προσωπικό.

#### 4.6.3 Διοικητική σχάρα

Πρόκειται για ένα δημοφιλή τρόπο εφαρμογής της θεωρίας του προσανατολισμού συμπεριφοράς του ηγέτη. Σε ένα πίνακα παρουσιάζεται με κλίμακα απ' το ένα ως το εννιά το ενδιαφέρον του διοικητικού στελέχους για την παραγωγή αλλά και για τον άνθρωπο.

**Σχήμα 4.2: Διοικητική σχάρα**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9	1,9								9,9
8									
7									
6									
5					5,5				
4									
3									
2									
1	1,1								9,1

Η διοικητική σχάρα παρουσιάζει πέντε βασικά σημεία μέσα στα οποία κινείται η ηγετική συμπεριφορά ενός διοικητικού στελέχους. Οι γραμμές αναφέρονται για το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο ενώ οι στήλες αναφέρονται για το ενδιαφέρον για το καθήκον.

#### Ηγετική συμπεριφορά 1,1

Σε αυτό το σημείο το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο αλλά και για το καθήκον είναι ελάχιστο. Η διοίκηση εδώ λέγεται «αποδυναμωμένη» καθώς έχει εγκαταλείψει την εργασία.

#### Ηγετική συμπεριφορά 1,9

Στο σημείο αυτό η διοίκηση έχει μεγάλο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους αλλά ελάχιστο για το καθήκον. Δηλαδή η διοίκηση θέλει να έχει καλές σχέσεις με τους ανθρώπους και να υπάρχει ένα φιλικό περιβάλλον αλλά κανείς δεν ενδιαφέρεται για την προσπάθεια υλοποίησης των στόχων. Η διοίκηση εδώ λέγεται «διοίκηση λέσχης».

### **Ηγετική συμπεριφορά 5,5**

Ο τύπος αυτός βρίσκεται στο μέσον της διοικητικής σχάρας. Εδώ υπάρχει μέτριο ενδιαφέρον για τον άνθρωπο αλλά και για το καθήκον. Τα περισσότερα διοικητικά στελέχη είναι βασικά στελέχη του καθήκοντος αλλά κανείς δε παραμελεί τα αισθήματα και τις ανάγκες των εργαζομένων. Ονομάζεται «διοίκηση ισοροπιών».

### **Ηγετική συμπεριφορά 9,1**

Εδώ υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον για το καθήκον και ελάχιστο για τον άνθρωπο. Δηλαδή ενδιαφέρεται αποκλειστικά για την επιτυχία του στόχου της επιχείρησης και ελάχιστα για τις ανάγκες των ανθρώπων. Αισθάνεται πως βασική του ευθύνη είναι η επιτυχία των στόχων και η καλή παραγωγή και βλέπει τους ανθρώπους σαν μηχανές. Αυτή η διοίκηση ονομάζεται και «αυταρχική διοίκηση ή διοίκηση του καθήκοντος».

### **Ηγετική συμπεριφορά 9,9**

Θεωρείται η ιδανική συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους καθώς είναι το μέγιστο σημείο που μπορεί να φτάσει μια διοίκηση. Το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο αλλά και για τα καθήκοντα είναι υψηλό και ονομάζεται «συνεργατική διοίκηση».

## **4.7 Προσαρμογή της ηγετικής συμπεριφοράς**

Για να είναι αποτελεσματικός ένας ηγέτης πρέπει να αντιλαμβάνεται και να προσαρμόζεται σε διάφορες καταστάσεις. Υπάρχουν ορισμένες περιπτώσεις που επηρεάζουν την συμπεριφορά ενός ηγέτη και γίνονται κατανοητές από τέσσερις διαστάσεις:

- Τις ικανότητες του ηγέτη
- Τη φύση της εργασίας
- Τις ικανότητες των εργαζομένων

- Το είδος της επιχείρησης

#### **4.7.1 Ικανότητες του ηγέτη**

Οι ικανότητες ενός στελέχους αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την αποτελεσματική ηγεσία που ασκεί. Η ικανότητα του μπορεί να προσδιοριστεί από το κίνητρο για επιτυχία, από τις προσωπικές του ανάγκες, την πείρα που έχει σε θέματα της εργασίας του καθώς και από την ευχαρίστηση και τα οφέλη που του προσφέρει η δουλειά του. Ορισμένα στοιχεία των ικανοτήτων του τα αποχτά κατά την διάρκεια της ζωής του και άλλα του παρουσιάζονται λόγω της δουλειάς του.

#### **4.7.2 Η φύση της εργασίας**

Ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την συμπεριφορά ενός ηγέτη είναι η φύση της εργασίας του. Πρέπει ανάλογα με τις διάφορες καταστάσεις που θα συναντήσει κατά τη διάρκεια ενός έργου να δράσει και να κατευθύνει τα υπόλοιπα μέλη. Οι απαιτήσεις της εργασίας διαφέρουν ανάλογα με την επιχείρηση, τον κλάδο που βρίσκεται ακόμα και από την εργασία που τους ανατίθεται καθώς μπορεί να αποτελεί ένα σημαντικό έργο που απαιτεί ιδιαίτερη προσπάθεια ή απλά μια εργασία ρουτίνας που προκαλεί ατονία στους ανθρώπους.

#### **4.7.3 Οι ικανότητες των εργαζομένων**

Υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που επηρεάζουν την στάση των εργαζομένων για την εργασία. Ένας από αυτούς είναι οι μεγάλες ικανότητες που έχουν και αυτό οφείλεται στη βελτίωση του μορφωτικού επιπέδου. Ένα εργατικό δυναμικό το οποίο κατέχει μεγάλες ικανότητες πρέπει να αξιοποιείται σωστά από τη διοίκηση καθώς μπορεί να αποφέρει μεγάλη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στην επιχείρηση. Επίσης οι αξίες οι ανάγκες και η πείρα των εργαζομένων είναι επίσης λόγοι που επηρεάζουν την συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους. Ανάλογα με τις περιστάσεις, όπως αναφέραμε, ο ηγέτης πρέπει να προσαρμόζεται. Έτσι λοιπόν, πρέπει να λάβει υπόψη του τις ιδιαιτερότητες των εργαζομένων καθώς και να προσπαθήσει να καλύψει τις ανάγκες τους. Ικανοποιώντας τις ανάγκες τους αποτελεί κίνητρο για καλύτερη απόδοση.

#### **4.7.4 Το είδος της επιχείρησης**

Σε κάθε επιχείρηση υπάρχουν διάφορες πολιτικές και κανόνες τους οποίους θα πρέπει να ακολουθήσει ένα διοικητικό στέλεχος. Αυτό την περιορίζει σε μεγάλο βαθμό τους τρόπους ηγετικής συμπεριφοράς και επηρεάζει άμεσα την αποτελεσματικότητά του. Για παράδειγμα ο τρόπος ηγετικής συμπεριφοράς σε μια επιχείρηση που η διοίκηση αποτελείται από ανθρώπους με πείρα είναι τελείως διαφορετικός από εκείνον που εφαρμόζεται σε μια επιχείρηση στην οποία η παραγωγική διαδικασία αποτελεί εργασία ρουτίνας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

### Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

#### 5.1 Η έννοια της επικοινωνίας

Επικοινωνία είναι η μετάβαση ενός μηνύματος άμεσα ή έμμεσα από ένα άτομο ή μια ομάδα σε ένα άτομο ή μια ομάδα με βάση κάποιο σκοπό. Πρόκειται για μια καθημερινή διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών, ιδεών ή σκέψεων τα οποία γίνονται για κάποιο σκοπό. Στη σύγχρονη εποχή όπου χαρακτηρίζεται εποχή των πληροφοριών, οι επιχειρήσεις πρέπει να εφαρμόζουν ένα σύστημα επικοινωνίας για την ενημέρωση πληροφοριών οι οποίες μπορεί να τους είναι χρήσιμες. Η επικοινωνία μπορεί να διευκολύνει ορισμένες ενέργειες της διοίκησης και αποτελεί ένα μέσο για την καλή άσκηση της διοίκησης. Κάθε επιχείρηση αποτελείται από ένα σύνολο ατόμων τα οποία πρέπει να επικοινωνούν και να συνεργάζονται μεταξύ τους ούτως ώστε να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης αλλά και τους προσωπικούς τους. Πρόκειται για έναν σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει τις σχέσεις των ανθρώπων μέσα στη επιχείρηση. Κυρίως στις μικρές επιχειρήσεις η επικοινωνία μεταξύ τους επιβάλλεται να υπάρχει καθώς έτσι μόνο μπορούν να γνωρίζουν τον χαρακτήρα των καθημερινών εργασιών αλλά και τους τρόπους με τους οποίους αυτές θα γίνουν. Αυτό βέβαια για να συμβεί θα πρέπει να υπάρχει σωστή επικοινωνία μεταξύ των ατόμων. Η επικοινωνία με άλλους ανθρώπους γενικά είναι μία ανάγκη που κάθε άνθρωπος έχει σαν κοινωνικό όν. Συνεπώς είναι αναπόφευκτη από τη ζωή και πρέπει να υπάρχει καθημερινά σε οποιαδήποτε μορφή. Οπότε λοιπόν θα πρέπει να κατέχει και στις επιχειρήσεις σημαντικό ρόλο αφού ορισμένα θέματα όπως οργάνωση, απόχτηση προσωπικού, καθορισμός στόχων και άλλα καθορίζονται αποκλειστικά από αυτή. Κάθε ομαδική δραστηριότητα είναι αδύνατη χωρίς μια αποτελεσματική

επικοινωνία, γιατί χωρίς αυτή δεν είναι δυνατόν να υπάρχει συντονισμός και συνεργασία. Αποτελεσματική επικοινωνία όμως για να υπάρχει πρέπει τα άτομα σε μια επιχείρηση να λειτουργούν σαν πομποί και σαν δέκτες πληροφοριών, να κατανοούν πλήρως το μήνυμα που λαμβάνουν και να χρησιμοποιούν με ευκολία τα μέσα επικοινωνίας που διαθέτουν.

## 5.2 Η διαδικασία της επικοινωνίας

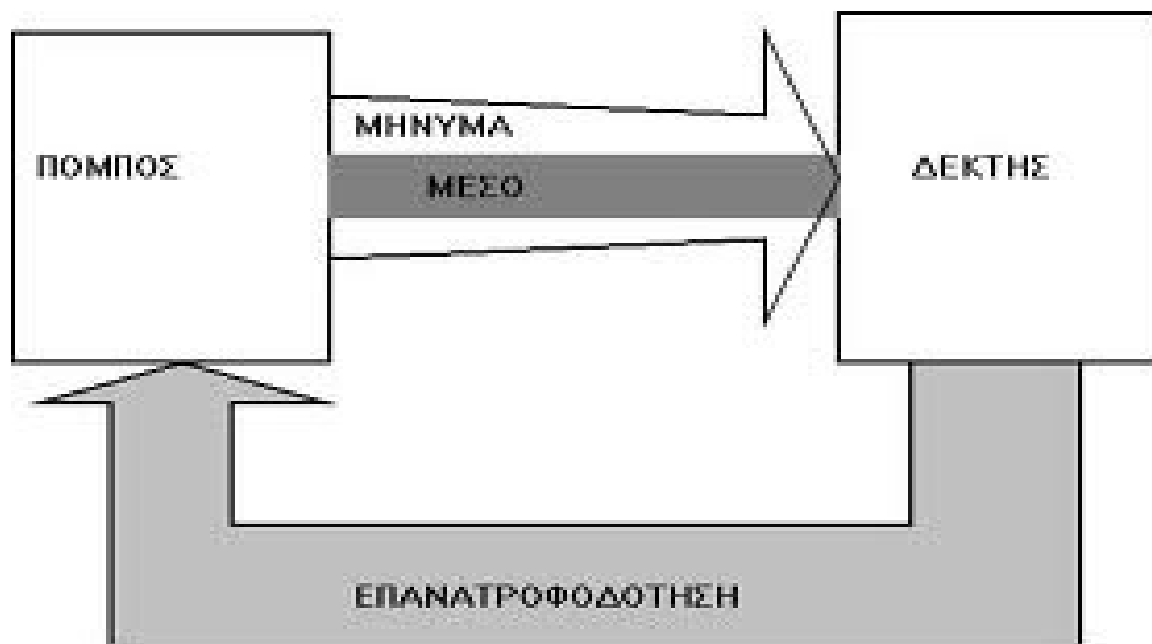
Όπως προαναφέρθηκε, η επικοινωνία είναι η μετάδοση πληροφοριών και ιδεών και διατηρεί κυρίαρχο ρόλο στη ζωή κάθε ανθρώπου. Για να είναι όμως αποτελεσματική μια επικοινωνία προϋποθέτει την ύπαρξη ορισμένων στοιχείων. Συγκεκριμένα σε μια επικοινωνία πρέπει να υπάρχουν τα εξής στοιχεία:

- Μήνυμα
- Πομπός
- Μέσο μετάδοσης
- Δέκτης

Για να ξεκινήσει λοιπόν η επικοινωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων πρέπει να υπάρχει μια πληροφορία ή μια ιδέα η οποία θα πρέπει να μεταβιβαστεί και η ενέργεια αυτή ονομάζεται **μήνυμα**. Η μεταβίβαση ενός μηνύματος μπορεί να γίνει γραπτά ή προφορικά ανάλογα με την περίπτωση ή την επιλογή του πομπού. Για να μεταβιβαστεί το μήνυμα θα πρέπει η πηγή ή αλλιώς **πομπός**, ο οποίος είναι και δημιουργός του μηνύματος, να χρησιμοποιήσει ένα μέσο μετάδοσης (κανάλι επικοινωνίας) για να φτάσει το μήνυμα στον τελικό του προορισμό. Ο πομπός λοιπόν, πρέπει να αναλύσει την διαδικασία της επικοινωνίας, να επιλέξει το μέσο μετάδοσης, να επιλέξει τον δέκτη με τον οποίο πρέπει να επικοινωνήσει και να συντάξει το μήνυμα. **Μέσο μετάδοσης** αποκαλείται κάθε φορέας μεταβίβασης ενός μηνύματος από τον αποστολέα στον παραλήπτη. Ο τελικός προορισμός στον οποίο απευθύνεται αλλά και καταλήγει το μήνυμα με σκοπό την ενημέρωση ή την επιρροή προς συγκεκριμένες απόψεις, ιδεολογίες, κατευθύνσεις λέγεται **δέκτης** ή παραλήπτης. Υπάρχουν και άλλα ακόμα στοιχεία που είναι απαραίτητα για τη διαδικασία της επικοινωνίας. Το μήνυμα πρέπει να μετατραπεί σε μια μορφή την οποία θα μπορεί να στείλει με το μέσο μετάδοσης και αυτή η ενέργεια ονομάζεται «**κωδικοποίηση**». Μεταβιβάζεται στον αποδέκτη ο οποίος πρέπει να μεταφράσει το μήνυμα ούτως ώστε να το ερμηνεύσει σωστά. Η διαδικασία της μετάφρασης από τον δέκτη λέγεται

«αποκωδικοποίηση». Η δύο αυτές ενέργειες καθορίζονται ανάλογα με τις ανάγκες και το είδος της επικοινωνίας μεταξύ του πομπού και του δέκτη. Έτσι λοιπόν μεταφέρεται το μήνυμα από το ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων στο άλλο άτομο ή στην άλλη ομάδα ατόμων. Η επικοινωνία ολοκληρώνεται με την επαναπληροφόρηση, δηλαδή ο δέκτης δημιουργεί ένα μήνυμα το οποίο θα στείλει στον πομπό και έτσι γίνεται η μετατροπή του δέκτη σε πομπό και του πομπού σε δέκτη. Στο παρακάτω σχήμα 5.1 παρουσιάζεται η διαδικασία της αποστολής ενός μηνύματος συμπεριλαμβανομένων των στοιχείων που προαναφέρθηκαν.

**Σχήμα 5.1: Μοντέλο επικοινωνίας**



Αξίζει να σημειωθεί πως στην επικοινωνία υπάρχουν ορισμένοι κανόνες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση και το περιεχόμενό του μηνύματος όπως ο τρόπος σκέψης και η γνώσεις του πομπού και του δέκτη. Για να υπάρχει μια αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να μπορούν να επικοινωνούν οι δύο μεριές μεταξύ τους. Για παράδειγμα δε γίνεται το στέλεχος μιας επιχείρησης να θέλει να γίνει ένα έργο από τους εργαζομένους του αν δεν τους μεταφέρει τις αποφάσεις του και της κατάλληλης πληροφορίας με τέτοιο τρόπο που να γίνει κατανοητό από αυτούς. Για να υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία θα πρέπει και ο πομπός και ο δέκτης να έχει τις ικανότητες να μιλά, να γράφει, να διαβάζει, να ακούει και να διαθέτει τις κατάλληλες γνώσεις για να καταλαβαίνει το νόημα του κάθε μηνύματος. Υπάρχουν περιπτώσεις που κατά τη διάρκεια ενός μηνύματος υπάρχουν ορισμένες διαταραχές οι οποίες

παρεμβαίνουν κατά τη μεταβίβαση ενός μηνύματος και δυσκολεύουν την επικοινωνία. Αυτές οι παρεμβολές ονομάζονται «**θόρυβος**» και μπορεί να είναι τα παράσιτα σε μια τηλεφωνική κλήση, ήχοι που παρεμβάλουν κατά τη διάρκεια μιας λεκτικής ομιλίας, μια απροσεξία του αποδέκτη και άλλα. Ο θόρυβος μπορεί να προκαλέσει παραμόρφωση του μηνύματος σε οποιοδήποτε σημείο στην επικοινωνία.

### **5.3 Μορφές μηνύματος-μέθοδοι επικοινωνίας**

Υπάρχουν αρκετοί τρόποι με τους οποίους μπορούν να επικοινωνήσουν οι άνθρωποι μεταξύ τους. Ο προφορικός λόγος αποτελεί και τον πιο συχνό καθώς είναι και ο καλύτερος τρόπος επικοινωνίας (κάθε άνθρωπος δε θέλει μόνο να μιλάει αλλά και να βλέπει τον άλλον). Στη σύγχρονη εποχή βέβαια η επικοινωνία γίνεται αρκετά συχνά μέσο τηλεφώνου καθώς αποτελεί έναν τρόπο επικοινωνίας πιο εύκολο. Δε χρειάζεται να είναι στον ίδιο χώρο τα άτομα τα οποία θέλουν να επικοινωνήσουν και έτσι δε χρειάζεται να συναντηθούν μεταξύ τους κάτι το οποίο τους γλυτώνει αρκετές φορές πολύτιμο από την ζωή τους ή την δουλειά τους. Οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται σήμερα είναι:

- Η λεκτική ή προφορική
- Η γραπτή
- Η οπτική
- Τα ηλεκτρονικά μέσα

#### **5.3.1 Η λεκτική μέθοδος**

Αποτελεί την πιο συνηθισμένη μέθοδο επικοινωνίας μεταξύ ανθρώπων. Οι ομιλίες, οι συζητήσεις από άτομο σε άτομο ή κατά ομάδες είναι οι πιο συνηθισμένες μορφές που συναντάμε σήμερα. Έχει τα περισσότερα πλεονεκτήματα καθώς πρόκειται για την ταχύτερη μεταβίβαση πληροφοριών από την μια μεριά στην άλλη, την ταχύτερη διόρθωση σε περίπτωση λάθους πληροφορίας, την ταχύτερη διευκρίνιση της πληροφορίας σε περίπτωση που χρειαστεί αλλά και την ταχύτερη επαναπληροφόρηση. Το σοβαρό μειονέκτημα αυτής της μορφής είναι ότι όσο πιο πολλοί συμμετέχουν στην συζήτηση τόσο πιο δύσκολη γίνεται καθώς κάποια πληροφορία μπορεί να μεταφραστεί αλλιώς από το κάθε άτομο. Στις επιχειρήσεις αποτελεί την πιο συνηθισμένη μέθοδο επικοινωνίας καθώς κάθε στέλεχος ή υφιστάμενος πρέπει να επικοινωνεί απ' ευθείας ή μέσω τηλεφώνου για θέματα που

επείγουν ή για διευκρινήσεις. Κυρίως στις πιο πολλές μικρές επιχειρήσεις που απασχολούν λίγα άτομα τα οποία δουλεύουν μέσα στον ίδιο χώρο αποτελεί τον καλύτερο τρόπο επικοινωνίας.

### **5.3.2 Η γραπτή μέθοδος**

Αυτή η μέθοδος περιλαμβάνει γραπτά μηνύματα μέσω επιστολών, πίνακα ανακοινώσεως, σημείωμα και άλλα μέσα τα οποία μεταβιβάζουν την πληροφορία μεταξύ δύο ή περισσοτέρων ατόμων γραπτός με τη βοήθεια γραμμάτων και συμβόλων. Πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου που έχει ο αποστολέας είναι ότι έχει όσο χρόνο χρειάζεται αφιερώνοντας μεγάλη προσοχή στις γραπτές λέξεις απ' όσο θα αφιέρωνε στις προφορικές, η μεταβίβαση πληροφοριών σε κάποιο αριθμό ατόμων κατά τη διάρκεια που ο αποστολέας απουσιάζει και πρέπει να τους ενημερώσει για κάτι σημαντικό και η ενημέρωση ενός μεγάλου αριθμού ατόμων τα οποία δε χρειάζεται να τους αναζητήσει ξεχωριστά τον καθένα ο αποστολέας. Ο πίνακας ανακοινώσεων σε μια επιχείρηση θα μπορούσε να βοηθήσει τα στελέχη στο να ενημερώσουν τους εργαζομένους τους για θέματα που τους αφορούν και θα τους έβγαζε από τον κόπο να τους τα μεταφέρουν στο κάθε άτομο ξεχωριστά. Επίσης η διάρκεια που έχουν αποτελεί πλεονέκτημα για τον αναγνώστη του μηνύματος ο οποίος έχει όσο χρόνο επιθυμεί για να το διαβάσει και να το κατανοήσει αλλά και η επαλήθευση του μηνύματος σε περίπτωση που χρειαστεί. Ένα από τα πλεονεκτήματα της γραπτής μεθόδου αποτελεί μειονέκτημα καθώς η διαδικασία του γραπτού μηνύματος είναι πολύ χρονοβόρα σε σχέση με την προφορά. Ένας άνθρωπος θα μπορούσε να πει περισσότερα πράγματα σε δέκα λεπτά παρά να τα γράψει. Επίσης υπάρχει περίπτωση έλλειψης της επαναπληροφόρησης ή καθυστέρηση αυτής. Επίσης υπάρχει η πιθανότητα αγνόησης του γραπτού μηνύματος από τα άτομα στα οποία απευθύνεται και η πιθανότητα έλλειψης της διευκρίνησης κάποιου σημείου του μηνύματος που δε γίνεται αντιληπτό από τον αναγνώστη.

### **5.3.3 Η οπτική μέθοδος**

Είναι η λιγότερη συνηθισμένη μέθοδος επικοινωνίας στη σύγχρονη εποχή. Όπως η γραπτή και η προφορική μέθοδος έτσι και η οπτική είναι εξίσου σημαντική για τους ανθρώπους. Η γλώσσα του σώματος, τα σήματα στους δρόμους τα φώτα στο σκοτάδι μπορεί να στείλουν νοήματα που δε μπορούν να στείλουν οι λέξεις γραπτά και προφορικά. Επίσης το βλέμμα ενός ανθρώπου μπορεί να στείλει νόημα σε άλλους



ότι κάτι πρέπει να γίνει αλλιώς ή έχει παραληφθεί και πρέπει να γίνει. Η εικόνα του κάθε ανθρώπου, τα ρούχα του, το αμάξι του, το σπίτι του, το γραφείο του και αρκετά ακόμα μπορούν να στείλουν ορισμένα μηνύματα σε άλλους για την οικονομική του κατάσταση ή ακόμα και για τη ψυχολογική του.

### **5.3.4 Τα ηλεκτρονικά μέσα**

Αποτελούν μια μέθοδο επικοινωνίας που αναπτύχθηκε τα τελευταία χρόνια και χρησιμοποιείται σχεδόν καθημερινά από τα πιο πολλά άτομα. Η χρήση e-mail, η τηλεπικοινωνία μέσω υπολογιστών (π.χ. Skype, facebook κ.α.) και τα μηνύματα φαξ είναι ένας συνηθισμένος πλέον τρόπος ο οποίος λειτουργεί με τον συνδυασμό της ομιλίας ή του γραπτού μηνύματος. Οι πιο πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν και αυτή την μέθοδο για να επικοινωνήσουν με το προσωπικό τους. Η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών επιτρέπουν σε άτομα τα οποία είναι συνδεδεμένα μεταξύ τους με το ίδιο λογισμικό να στέλνουν στιγμιαία γραπτά μηνύματα. Πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι είναι ένας τρόπος επικοινωνίας γρήγορος και οικονομικός.

### **5.4 Η αποτελεσματική επικοινωνία**

Ασφαλώς μια επικοινωνία γίνεται για ένα σκοπό. Κάθε άτομο που θέλει να επικοινωνήσει με κάποιον άλλον το κάνει για να τον ενημερώσει για κάτι σημαντικό. Για να υπάρχει όμως ανταπόκριση και από την άλλη μεριά θα πρέπει η επικοινωνία να είναι αποτελεσματική. Κυρίως στις μικρές επιχειρήσεις πρέπει σε θέματα τις εργασίας η επικοινωνία να είναι σωστή και αποτελεσματική. Έτσι κερδίζεται η καλύτερη μετάδοση πληροφοριών, η αποτελεσματική εργασία, η κοινωνική συμβίωση, η ανταλλαγή απόψεων ούτως ώστε να βρεθούν καλύτερες λύσεις σε ορισμένα προβλήματα και ένα καλύτερο περιβάλλον στο χώρο εργασίας. Ένα σημαντικό κλειδί για τις επιχειρήσεις είναι η επικοινωνία με τους πελάτες. Κάθε μέρα ένας εργαζόμενος μιας επιχείρησης έρχεται σε επαφή με έναν αριθμό πελατών ούτως ώστε να τους παρέχει τις υπηρεσίες του ή να πουλήσει τα προϊόντα του. Άρα θα πρέπει να προσέχει τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνεί με αυτούς καθώς έτσι επηρεάζεται η αποτελεσματικότητα και η εικόνα της επιχείρησης. Βασικές προϋποθέσεις για την εξασφάλιση μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι οι εξής:

1. Η καλή ποιότητα της συζήτησης έτσι ώστε να κατανοήσει ο άλλος το νόημα της.

2. Ο κατάλληλος χρόνος για το κάθε θέμα για συζήτηση. Πρέπει όταν αναπτύσσεται ένα θέμα να έχει σχέση με την καθημερινότητα και να προκύπτει από σύγχρονες εξελίξεις.
3. Η επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Όταν κάποιος άνθρωπος μιλάει με κάποιον άλλον το κάνει επειδή υπάρχει κάποιος λόγος-σκοπός. Οπότε για να θεωρηθεί αποτελεσματική η συζήτηση θα πρέπει αυτός ο σκοπός να πραγματοποιηθεί. Σκοπός σε μια συζήτηση μπορεί να είναι και ο προβληματισμός του άλλου πάνω σε κάποιο θέμα.
4. Η ανταπόκριση που υπάρχει από το κάθε άτομο σε μια συζήτηση είναι μια προϋπόθεση της καλής επικοινωνίας. Έτσι δείχνουν και οι δύο πλευρές ότι προβληματίζονται για το θέμα που μιλάνε και δείχνουν ενδιαφέρον.
5. Η ενημέρωση και τα μηνύματα που μεταδίδονται σε μια επικοινωνία θα πρέπει να είναι αληθινά και υπαρκτά γεγονότα. Η ειλικρίνεια είναι ένα κλειδί για μια υγιή συζήτηση.

### **5.5 Εμπόδια στην αποτελεσματική συζήτηση**

Σε κάθε επικοινωνία υπάρχει η πιθανότητα παραμόρφωσης του μηνύματος. Έτσι μειώνεται η αποτελεσματικότητα της και σαφώς η επίτευξη των στόχων της. Τα πιθανά εμπόδια που μπορούν να προκύψουν είναι:

**Η έλλειψη συντονισμού:** Πρέπει να υπάρχει ένας συντονισμός μεταξύ των ατόμων σε μια επικοινωνία. Δε γίνεται να μιλάνε όλοι μαζί για διάφορα θέματα. Πρέπει πάντα να μιλάει μόνο ένα άτομο τη φορά. Σε άλλη περίπτωση δεν είναι δυνατή η καλή ακρόαση και έτσι δεν αναπτύσσεται μια υγιής συζήτηση η οποία να οδηγεί σε κάποιο συμπέρασμα. Επίσης πριν μιλήσει κάποιος θα πρέπει να σκεφτεί τι θα πει έτσι ώστε να είναι σαφές το μήνυμά του. Ένα σαφές μήνυμα με την χρήση του σωστού καναλιού και την κατάλληλη χρονική στιγμή οδηγεί στην κατανόηση από τους άλλους και στην ανταπόκρισή τους.

**Η έλλειψη συγκέντρωσης:** Όταν μιλάει κάποιος, ο ακροατής θα πρέπει να προσέχει στα λεγόμενά του. Η έλλειψη συγκέντρωσης οδηγεί σε παραμέληση του ομιλούντα και έτσι η προσπάθεια να μεταδώσει ορισμένες πληροφορίες είναι μάταιη.

**Η διαστρεβλωμένη διάθεση:** Αρκετές είναι οι φορές που κάποιος καταλαβαίνει κάτι άλλο από αυτά που του μεταφέρουν. Αυτό που καταλαβαίνει είναι

που θα ήθελε να ακούσει. Φιλτράρει έτσι το μήνυμα και προκύπτει άλλο νόημα γι' αυτόν. Η διάθεση λοιπόν του ακροατή οδηγεί συχνά σε λάθος συμπεράσματα από αυτά που προσπαθεί να του μεταφέρει ο αποστολέας. Αυτό μπορεί να οφείλεται από παράγοντες όπως τα πιστεύω του κάθε ανθρώπου, οι αξίες τις οποίες υποστηρίζει, η προσωπικότητά του, οι εμπειρίες του και άλλα πολλά.

**Η δυσπιστία στην πηγή του μηνύματος:** Υπάρχουν φορές που το μήνυμα αξιολογείται από το άτομο ή την ομάδα ατόμων που το μεταφέρουν και όχι από τα συμπεράσματα και τους σκοπούς του. Ένα άτομο το οποίο κάνει συχνά λάθη δημιουργεί ένα συναίσθημα δυσπιστίας στους άλλους που τον ακούν. Κυρίως στις επιχειρήσεις, σε τέτοιες περιπτώσεις ερευνούν το πόσο αληθές είναι ένα μήνυμα καθώς μπορεί να πρόκειται για ένα σημαντικό γεγονός και αν το άτομο που το μεταφέρει είναι επιρρεπείς σε λάθη είναι φυσιολογικό να αγνοηθεί. Έτσι λοιπόν από τη στιγμή που υπάρχει δυσπιστία προς την πηγή του μηνύματος δεν υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία.

**Λανθασμένη αντίληψη του μηνύματος:** Στη σύγχρονη εποχή κάθε άτομο δέχεται πληροφορίες από αρκετές πηγές για πολλά θέματα τα οποία πρέπει να μεταβιβάσει σε άλλους. Θα πρέπει λοιπόν να τις αποκωδικοποιήσει έτσι ώστε να γίνουν αντιληπτές από τα άλλα άτομα. Κάθε άτομο το οποίο στέλνει μηνύματα κωδικοποιεί ανάλογα με τις γνώσεις του και τις εμπειρίες του. Επίσης ο δέκτης του μηνύματος το αποκωδικοποιεί πάλι ανάλογα με τις δικές του γνώσεις. Σε περίπτωση άρα που οι γνώσεις αυτές δεν είναι ίδιες, τότε δεν είναι δυνατή η κατανόηση του μηνύματος και έτσι δεν υπάρχει σωστή επικοινωνία.

## **5.6 Αντιμετώπιση των προβλημάτων σε μια επικοινωνία**

Σαφώς τα προβλήματα που προκύπτουν στη μεταφορά ενός μηνύματος μπορούν να αντιμετωπιστούν με τον κατάλληλο τρόπο. Ανάλογα με το πρόβλημα έτσι πρέπει να υπάρχει και μια λύση για να αντιμετωπιστεί. Ένας τρόπος αντιμετώπισης είναι η δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης στους άλλους. Έτσι μειώνεται η πιθανότητα δυσπιστίας στην πηγή του μηνύματος. Επίσης πριν σταλεί ένα μήνυμα θα πρέπει το άτομο που το δημιουργεί να ξεκαθαρίσει στο μυαλό του τι πληροφορία θα πρέπει να μεταβιβάσει αλλά και να χρησιμοποιήσει το κατάλληλο μέσο και να προγραμματίσει όλες τις ενέργειες που θα γίνουν για να φτάσει το μήνυμα στους δέκτες. Η σαφήνεια στο μήνυμα είναι επίσης ένα στοιχείο που βοηθάει τον αποδέκτη να το κατανοήσει ευκολότερα. Δεν γίνεται να μεταβιβαστούν

αποτελεσματικά η πληροφορία αν πομπός και δέκτης δεν μιλούν την ίδια γλώσσα ή ο πομπός χρησιμοποιεί δύσκολες λέξεις και προτάσεις αφηρημένες και πολυσύνθετες. Στην επικοινωνία βέβαια θα πρέπει και ο δέκτης να είναι προσεκτικός σε ορισμένα θέματα. Ο αποδέκτης δεν πρέπει να βιάζεται να αποκωδικοποιήσει το μήνυμα. Πρέπει να το κατανοήσει πλήρως για να βγάλει τα συμπεράσματά του. Επίσης θα πρέπει να είναι καλός ακροατής, να έχει υπομονή αλλά και να είναι καλός αναλυτής του μηνύματος. Έτσι, με τη βοήθεια του αποστολέα και του αποδέκτη, η επικοινωνία μπορεί να είναι αποτελεσματική χωρίς να υπάρχουν εμπόδια στη μετάδοση.

### **5.7 Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις**

Όπως προαναφέρθηκε, η επικοινωνία παίζει σπουδαίο ρόλο στην επιτυχία των στόχων της επιχείρησης. Θα πρέπει να μεταφερθούν οι σκοποί της διοίκησης στους υφιστάμενους για να ξέρουν τι πρέπει να κάνουν αλλά και να έχουν μια εικόνα για την πορεία της επιχείρησης. Η μεταβίβαση πληροφοριών για την εξέλιξη των στόχων αλλά και ενημέρωση των γεγονότων πρέπει να γίνεται με μεγάλη ταχύτητα έτσι ώστε να παίρνονται γρήγορα ορισμένες αποφάσεις. Γενικά πρέπει να υπάρχει μια αμφίδρομη ροή πληροφοριών μεταξύ των τμημάτων μιας επιχείρησης για να πηγαίνει η κάθε πληροφορία στο κατάλληλο άτομο που μπορεί να την διαχειριστεί. Με τα κατάλληλα κανάλια αλλά και τις σωστές διαδικασίες επικοινωνίας επιτυγχάνεται η σωστή μεταβίβαση πληροφοριών. Υπάρχουν διάφορες μορφές επικοινωνίας στις επιχειρήσεις. Τέτοιες είναι:

**Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία:** Σε αυτή τη μορφή τα μηνύματα και οι αποφάσεις μεταβιβάζονται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη στα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας και έχουν συνήθως μορφή ανακοινώσεων και οδηγιών για ορισμένα θέματα. Η χρήση του κατάλληλου μέσου επικοινωνίας όπως των ηλεκτρονικών μέσων μπορεί να βοηθήσει στην γρηγορότερη και αποτελεσματικότερη μεταβίβαση καθώς σε άλλες περιπτώσεις υπάρχει περίπτωση παραμόρφωσης του μηνύματος.

**Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία:** Εδώ οι πληροφορίες ξεκινούν από τα κατώτερα κλιμάκια (απλοί εργαζόμενοι) και καταλήγουν προς τα ανώτερα. Συνήθως η ροή πληροφοριών σε αυτή την περίπτωση εμποδίζεται σκόπιμα από ορισμένα άτομα τα οποία θεωρούν πως οι πληροφορίες λειτουργούν εις βάρος τους και έτσι δε φτάνουν στον προορισμό τους. Παρόλα αυτά κάθε χρήσιμη πληροφορία

θα πρέπει να φτάνει στα ανώτερα κλιμάκια όσο επώδυνη και αν είναι για κάποια άτομα.

**Η οριζόντια επικοινωνία:** Πρόκειται για την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων του ίδιου επιπέδου της διοικητικής ιεραρχίας ή των διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αυτού του είδους επικοινωνίας λειτουργεί συχνότερα καθώς είναι πιο αποτελεσματική και πιο λειτουργική.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

### Η ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

#### 6.1 Η σημασία του μισθού

Πρόκειται για το τακτικό και σταθερό αντάλλαγμα της επιχείρησης προς τον εργαζόμενο για την εργασία που παρέχει. Αποτελεί την κύρια πηγή εισοδήματος του αλλά και μια πηγή υποκίνησης έτσι ώστε να εργάζεται το ανθρώπινο δυναμικό πιο αποτελεσματικά. Από την μεριά της επιχείρησης αποτελεί μια σοβαρή δαπάνη (τη μεγαλύτερη σε ορισμένες επιχειρήσεις) αλλά και τον καθοριστικό παράγοντα για την καλύτερη πορεία της καθώς το ύψος του μισθού προκαλεί την αποδοτικότητα του προσωπικού. Το ύψος του μισθού για τον κάθε εργαζόμενο δε γίνεται να προσδιοριστεί με ακρίβεια έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις υπηρεσίες που προσφέρει γι' αυτό και η επιχείρηση προσπαθεί να παρέχει και διάφορα κίνητρα έτσι ώστε να πετύχει την μεγαλύτερη αποδοτικότητα τους (βλέπε τα κίνητρα). Κάθε άνθρωπος θεωρεί την αμοιβή που εισπράττει σαν το κυριότερο μέσο κάλυψης των αναγκών του και έτσι προσπαθεί να κερδίσει μια καλύτερη αμοιβή ανάλογα με τις ικανότητες και τη συνεισφορά του. Οι εργοδότες έχοντας την γνώση ότι οι μισθοί πρέπει να προσαρμόζονται με τις ανάγκες της επιχείρησης αλλά και ότι πρέπει να κρατήσουν στις υπηρεσίες τους ικανούς υπαλλήλους, πρέπει να παρέχουν επαρκής αμοιβές για τα δεδομένα και των δύο μεριών. Γενικά πρέπει οι μισθοί να διαμορφώνονται ανάλογα τις απαιτήσεις της θέσης των εργαζομένων. Πιστεύουν πως δε γίνεται να παίρνουν λιγότερα χρήματα από κάποιον ο οποίος έχει λιγότερες δεξιότητες, πείρα και μόρφωση. Αξίζει να ειπωθεί πως η αύξηση στους μισθούς δε σημαίνει αναγκαστικά και αύξηση της παραγωγικότητας έτσι ώστε να εξισορροπήσει το κόστος. Έτσι πρέπει ανάλογα με ορισμένα κριτήρια να διαμορφώνεται ο μισθός για τον κάθε εργαζόμενο για αποφευχθούν πιθανά λάθη. Μερικά λάθη σε πολιτικές μισθών είναι οι υψηλές αμοιβές σε εργασίες μειωμένης ευθύνης, προαγωγές σε εργαζομένους χωρίς την σχετική αύξηση, χαμηλότεροι μισθοί σε γυναίκες οι οποίες κάνουν την ίδια εργασία με άντρες και άλλα. Τέτοια λάθη εφαρμόζονται αρκετά συχνά σε πολλές επιχειρήσεις καθώς η διοίκηση ασχολείται περισσότερο με θέματα παραγωγής και οικονομίας αγνοώντας την δομή των μισθών του προσωπικού. Για να

αποφευχθούν τέτοια λάθη πρέπει υπάρχουν ορισμένα κριτήρια για τον καθορισμό των μισθών και διάφορα είδη συστημάτων αμοιβών.

## **6.2 Αρχές που διέπουν το σύστημα της μισθοδοσίας**

Όπως προαναφέρθηκε, ο μισθός αποτελεί την κύρια πηγή εισοδήματος για τους ανθρώπους άρα και την ικανοποίησι των βιοτικών του αναγκών. Οπότε πρέπει να βασίζεται σε ορισμένες αρχές οι οποίες προσδιορίζουν και την μορφή του συστήματος των αμοιβών στην επιχείρηση. Τέτοιες αρχές είναι η αρχή της αντικειμενικότητας, της περιοδικότητας και της σταθερότητας των αμοιβών.

### **6.2.1 Αρχή της αντικειμενικότητας**

Ο μισθός των εργαζομένων είναι και το αντάλλαγμα για την παροχή υπηρεσιών του στην επιχείρηση. Για να αισθάνεται μια ικανοποίηση για αυτά που προσφέρει ο εργαζόμενος πρέπει η αμοιβή του να είναι δίκαιη και λογική. Αυτό βέβαια συνεπάγεται και την αποτελεσματικότητά του πάνω στην εργασία αλλά και να ικανοποιεί της απαιτήσεις της θέσης την οποία κατέχει έτσι ώστε να είναι ικανοποιημένη και η επιχείρηση από της υπηρεσίες του. Ένας εργαζόμενος πρέπει να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις του μέσα σε ένα κατάλληλο εργασιακό κλίμα (δηλαδή καλές συνθήκες εργασίας), μέσα στα καθορισμένα χρονικά όρια και με την αξιοποίηση των προσόντων και των δεξιοτήτων του. Έτσι θα του παρέχεται ο μισθός ο οποίος θα ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις τις εργασίας, στην συνεισφορά του στον χώρο αλλά και στα αποτελέσματα της εργασίας του. Γενικά δηλαδή ο εργαζόμενος και ο εργοδότης προσπαθούν να βρουν το σημείο στο οποίο οι απαιτήσεις και των δύο συμπίπτουν ώστε να είναι ικανοποιημένοι από αυτά τα οποία τους παρέχει ο άλλος.

### **6.2.2 Αρχή της περιοδικότητας**

Κάθε μισθός θα πρέπει να καταβάλλεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα ανάλογα με την πολιτική της επιχείρησης (ανά μήνα, εβδομάδα, ημέρα κτλ.). Η φιλοσοφία αυτής της αρχής έχει να κάνει με την ανάγκη για ασφάλεια του ανθρώπου. Κάθε άνθρωπος εργάζεται για να εξασφαλίσει το σήμερα και το αύριο στη ζωή του. Δηλαδή θα πρέπει να έχει την αίσθηση ότι εργάζεται για να αμείβεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Με την εφαρμογή της περιοδικής καταβολής των μισθών οι εργαζόμενοι αλλά και οι εργοδότες έχουν τη δυνατότητα να προγραμματίσουν τις

δαπάνες και τις δραστηριότητές τους μέσα στα πλαίσια των οικονομικών τους δυνατοτήτων.

### **6.2.3 Αρχή της σταθερότητας των αμοιβών**

Η έννοια αυτής της αρχής σημαίνει ότι όσο το περιεχόμενο της εργασίας και οι συνθήκες αγοράς παραμένουν αμετάβλητα τότε και το ύψος του μισθού θα πρέπει να παραμένει σταθερό. Αυτό σημαίνει πως οι διαφοροποιήσεις στο περιεχόμενο της εργασίας ή στις συνθήκες απασχόλησης στην αγορά οδηγούν σε ανάλογες διαφοροποιήσεις στους μισθούς. Για να εφαρμοστεί με αποτελεσματικότητα η αρχή αυτή πρέπει να αξιολογείται η εργασία και οι συνθήκες στην αγορά εργασίας ώστε να μην δημιουργούνται ανισότητες τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

### **6.3 Κριτήρια καθορισμού αμοιβών-ημερομισθίων**

Υπάρχουν ορισμένα κριτήρια με τα οποία βγαίνει ένας αντικειμενικός μισθός έτσι ώστε να μην υπάρχει δυσαρέσκεια από τους εργαζόμενους αλλά και να είναι καλυμμένη η επιχείρηση. Τέτοια κριτήρια είναι τα εξής:

- Ο μισθός θα πρέπει να είναι ανάλογος με αυτούς της περιοχής ή του τομέα της επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να παρέχει μισθούς οι οποίοι θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν μεγαλύτεροι από το κατώτατο όριο μισθών του κλάδου. Έτσι μπορεί να προσλάβει αλλά και να διατηρεί ένα ικανοποιητικό προσωπικό.
- Ο μισθός να είναι ακριβοδίκαιος. Δηλαδή να ικανοποιεί το αίσθημα δικαιοσύνης των εργαζομένων, να είναι ανάλογος με την ιεραρχική θέση και να είναι ανάλογος με την επαγγελματική συμπεριφορά.
- Ο μισθός πρέπει να είναι τελεσίδικος. Θα πρέπει πριν αρχίζουν να εφαρμόζονται οι κανόνες μισθοδοσίας να έχουν συζητηθεί, διαπραγματευθεί και έπειτα να γνωστοποιηθούν.
- Θα πρέπει να ακολουθεί την εξέλιξη των αναγκών της επιχείρησης. Δηλαδή πρέπει να επανεξετάζονται οι απαιτήσεις σε κάθε θέση εργασίας ανά διαστήματα και να υπάρχουν κανόνες οι οποίοι θα προβλέπουν τις πιθανότητες εξέλιξης των ατομικών επιπέδων αλλά και την πορεία του επαγγέλματος.



- Οι νέοι κανόνες μισθοδοσίας θα πρέπει να συναγωνίζονται με τους παλιούς κανόνες αλλά πάντα να εξελίσσονται προς το καλύτερο λαμβάνοντας υπόψη το παρελθόν αλλά και την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση.
- Ο μισθός πρέπει να είναι σαφής, απλός και εύκολος να υπολογιστεί από τον εργαζόμενο. Το σύστημα μισθοδοσίας δεν πρέπει να είναι περίπλοκο αλλά απλό και κατανοητό σε όλους.

## **6.4 Είδη συστημάτων αμοιβής σαν κίνητρα**

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους μπορεί να αμείβεται ένας εργαζόμενος. Μερικοί από αυτούς είναι η εργασία με βάση τη μονάδα χρόνου, εργασία με το κομμάτι, εργασία με βάση την πρότυπη ώρα, σύστημα αμοιβής με συμμετοχή στα κέρδη και άλλα.

### **6.4.1 Εργασία με βάση τη μονάδα χρόνου**

Με αυτό το σύστημα μετριέται ο χρόνος ή η ποσότητα της εργασίας του εργαζομένου και ανάλογα με το αποτέλεσμα αμείβεται. Καθορίζεται ο απαιτούμενος χρόνος από τον εργοδότη και πρέπει ο εργαζόμενος να φτάσει το κατάλληλο επιθυμητό μέτρο που έχει οριστεί. Στις μικρές επιχειρήσεις εφαρμόζεται αρκετά συχνά αυτός ο τρόπος μέτρησης της εργασίας ή της απόδοσης του προσωπικού. Ορισμένα κριτήρια μέτρησης είναι η ποσότητα εργασίας, η ποιότητα και η βελτίωση της ευελιξίας του ατόμου. Σε περίπτωση που θεωρηθεί πως έχει υψηλά ποσοστά σε αυτούς τους παράγοντες οδηγείται σε αύξηση στην πληρωμή του ενώ αν βαθμολογηθεί χαμηλά οδηγείται σε μείωση. Η αξιολόγηση αυτή μπορεί να γίνει ανά τρίμηνο στον ιδιωτικό τομέα ενώ στο δημόσιο γίνεται μία φορά το χρόνο. Ένα μέρος του μισθού μπορεί να είναι σταθερό ενώ το άλλο να διακυμαίνεται ανάλογα με την απόδοσή του.

### **6.4.2 Εργασία με το κομμάτι**

Σε αυτή την περίπτωση τα κέρδη του εργαζομένου είναι ανάλογα με την ατομική του παραγωγή. Πρόκειται για ένα συνηθισμένο σύστημα το οποίο εφαρμόζεται σε μικρές επιχειρήσεις και εκφράζεται σε μέτρο με το κομμάτι. Πρόκειται για ένα απλοϊκό και εύκολα κατανοητό σύστημα για τον εργαζόμενο. Η

αμοιβή του είναι ανάλογη με την απόδοσή του και έτσι έχει και την συναίσθηση της δικαιοσύνης. Για παράδειγμα σε ένα εργοστάσιο ρούχων ένας εργάτης μπορεί να παίρνει 1 ευρώ για κάθε ρούχο που επεξεργάζεται. Αυτό σημαίνει πως στα 20 ρούχα θα πάρει 20 ευρώ. Συνήθως υπάρχει ένα μίνιμουμ έτσι ώστε να προστατεύεται ένα μέρος της αμοιβής του εργάτη σε περίπτωση που η απόδοσή του είναι χαμηλή.

#### **6.4.3 Εργασία με βάση την πρότυπη ώρα**

Είναι ένα σύστημα το οποίο είναι περίπου όμοιο με αυτό της εργασίας με το κομμάτι με τη διαφορά ότι το πρότυπο μεταφράζεται σε χρόνο. Για παράδειγμα αν το πρότυπο του χρόνου είναι το 1/5 της ώρας για κάθε κομμάτι, τότε αν σε μια μέρα ο εργάτης παράγει 50 κομμάτια τότε θα κερδίσει πληρωμή 10 ωρών ενώ έχει εργαστεί μόνο 8. Σε περίπτωση βέβαια που η απόδοσή του είναι χαμηλή τότε θα πληρωθεί τη βασική του αμοιβή των 8 ωρών.

#### **6.4.4 Σύστημα συμμετοχής στα κέρδη**

Σε αυτό το σύστημα τα χρήματα που προσφέρονται για αμοιβή στο προσωπικό καθορίζονται ανάλογα με την παραγωγή. Τα κέρδη μοιράζονται σε εργοδότη και εργαζόμενους. Για παράδειγμα ένα ποσοστό 30% θα πάρει ο εργοδότης και το υπόλοιπο 70% θα πάει στους εργαζόμενους. Υπάρχουν πολλά συστήματα που καθορίζουν την μοιρασιά των κερδών.

#### **6.5 Ο μισθός σύμφωνα με τις διατάξεις του εργατικού δικαίου**

**Εργατικό δίκαιο** είναι το σύνολο των νομικών κανόνων που ρυθμίζουν τις σχέσεις, οι οποίες διαμορφώνονται από την παροχή εξαρτημένης εργασίας. Σύμφωνα με τις διατάξεις του, όσον αφορά τον μισθό, πρόκειται για το τακτικό και σταθερό αντάλλαγμα του εργοδότη προς τον εργαζόμενο για τις υπηρεσίες που παρέχει στα πλαίσια της σύμβασης εξαρτημένης εργασίας. Ο μισθός καθορίζεται σε:

**Συμβατικός μισθός:** Πρόκειται για την αμοιβή που καθορίζεται από την ατομική σύμβαση εργασίας (μηνιαία, εξάμηνη, 1 χρόνου). Προορίζεται προς τα κατώτατα όρια αποδοχών που ορίζονται από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας.

**Νόμιμος μισθός:** Είναι ο μισθός ο οποίος καθορίζεται από τις διατάξεις που έχουν ισχύ νόμου και αποτελεί το κατώτατο όριο αμοιβής για τα άτομα που αφορά.

**Συνηθισμένος μισθός:** Καταβάλλεται σε ορισμένο τόπο για εργασία ίδια με εκείνη του μισθωτού του οποίου θέλουμε να υπολογίσουμε την αμοιβή.

Καταβάλλεται όταν δεν έχει συμφωνηθεί συμβατικός ή νόμιμος μισθός. Είναι δηλαδή αυτός που πρέπει να πληρώνεται ένας εργαζόμενος σε μια συγκεκριμένη θέση.

## 6.6 Συστήματα αμοιβής

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι να υπολογιστεί ο μισθός ενός εργαζόμενου λαμβάνοντας υπόψη διάφορα κριτήρια. Τέτοια κριτήρια μπορεί να είναι η απόδοση, η διάρκεια της εργασίας κλπ. Έτσι λοιπόν υπάρχουν και διάφορα συστήματα αμοιβής. Αυτά είναι:

**Ο χρονικός μισθός:** Με το συγκεκριμένο σύστημα αμοιβής ο εργαζόμενος δικαιούται να πληρωθεί ανάλογα με το χρόνο που εργάστηκε. Σε αυτή την περίπτωση κριτήριο αποτελεί ο χρόνος και έτσι προκύπτει το ημερομίσθιο, ο εβδομαδιαίος μισθός ή ο μηνιαίος.

**Ο μισθός κατά μονάδα εργασίας ή κατ' αποκοπή:** Στην περίπτωση αυτή ο υπολογισμός του μισθού του εργαζόμενου γίνεται με βάση την απόδοσή του στην εργασία. Αν είναι κατά μονάδα εργασίας τότε υπολογίζεται με τον αριθμό των κομματιών που πραγματοποίησε. Αν όμως είναι κατ' αποκοπή τότε εξετάζεται η πραγματοποίηση του συμφωνημένου έργου.

**Ο μισθός κατά ποσοστά στα κέρδη:** Με αυτό το σύστημα αμοιβής ο μισθωτός πληρώνεται ανάλογα με τα κέρδη της επιχείρησης καθώς της παρέχει τις υπηρεσίες του.

**Ο μισθός με φιλοδωρήματα:** Μια ιδιαίτερη περίπτωση αμοιβής είναι αυτή με τα φιλοδωρήματα. Εδώ δεν καταβάλλεται από τον εργοδότη ο μισθός αλλά από τους πελάτες σε μορφή φιλοδωρήματος.

## 6.7 Σύμβαση εργασίας

Πρόκειται για την αρχική σύμβαση πρόσληψης του εργαζομένου σε μια επιχείρηση ή η ανανέωση της συνεργασίας του εργαζόμενου με την επιχείρηση. Υπάρχουν δύο περιπτώσεις σύμβασης εργασίας, η ατομική και η συλλογική. Η **ατομική** αναφέρεται στη συμφωνία με την οποία ο μισθωτός θα παρέχει τις υπηρεσίες του για κάποιον ορισμένο ή αόριστο χρόνο στον εργοδότη με τους όρους που έχουν συμφωνηθεί. Ο μισθωτός πρέπει να ακολουθεί και να συμμορφώνεται στις εντολές του εργοδότη. Η **συλλογική** αναφέρεται σε συνεργασία μεταξύ αντιπροσωπευτικών οργανώσεων εργαζόμενων και εργοδοτών και καθορίζει τους όρους που θα ρυθμίζουν τις ατομικές συμβάσεις εργασίας των μελών των

συμβαλλόμενων οργανώσεων. Την ικανότητα να συνάψουν συλλογική σύμβαση έχουν μόνο οι επαγγελματικές οργανώσεις.

## 6.8 Διακρίσεις μισθού

Υπάρχουν κάποιες συνθέσεις μισθού οι οποίες παρέχονται από τις επιχειρήσεις. Τέτοιες είναι ο βασικός μισθός, τα επιδόματα και τα δώρα.

**Βασικός μισθός:** Είναι το συμφωνημένο ποσό το οποίο εισπράττει ο μισθωτός από την επιχείρηση ως αντάλλαγμα για την παροχή της εργασίας του. Συνήθως είναι μηνιαίο.

**Επιδόματα:** Είναι οι τακτικές παροχές που λαμβάνει ο μισθωτός από το βασικό του μισθό. Τέτοια επιδόματα είναι:

- Το **επίδομα γάμου** το οποίο καταβάλλεται στους έγγαμους μισθωτούς.
- Το **επίδομα πολυετίας** το οποίο καταβάλλεται σε μισθωτούς οι οποίοι έχουν συμπληρώσει κάποια συνεχόμενα χρόνια υπηρεσίας (συνήθως είναι στα τρία χρόνια) στον ίδιο εργοδότη.
- Το **επίδομα ανθυγιεινής ή επικίνδυνης** εργασίας το οποίο χορηγείται σε άτομα των οποίων η εργασία που παρέχουν είναι κάτω από ορισμένες επικίνδυνες καταστάσεις ή ανθυγιεινές συνθήκες οι οποίες προφανώς τον βλάπτουν. Έτσι του χορηγείται αυτό το επίδομα σαν ψυχολογική ικανοποίηση.
- Το **επίδομα αδειάς** το οποίο είναι ίσο με τις αποδοχές αδειάς αλλά ποτέ μεγαλύτερο από τον μισό μηνιαίο μισθό.
- Το **επίδομα παιδιών** το οποίο δίνεται σε μισθωτούς οι οποίοι έχουν παιδιά και είναι 5% για κάθε ανήλικο παιδί.

**Δώρα Χριστουγέννων και Πάσχα:** Πρόκειται για την καταβολή δώρων τα οποία υπολογίζονται με βάση το σύνολο των τακτικών αποδοχών. Το δώρο Χριστουγέννων ισοδυναμεί με έναν μισθό ενώ του Πάσχα με μισό.

## 6.9 Κριτήρια καθορισμού αμοιβών

Παράγοντες που βοηθούν στον καθορισμό των αμοιβών είναι οι εξής:

**Επικρατούσες αμοιβές:** Συνήθως οι επιχειρήσεις παρέχουν αμοιβές ίδιες με αυτές που παρέχουν άλλες επιχειρήσεις του τομέα τους.

**Ικανότητα πληρωμής εργοδότη:** Ασφαλώς η οικονομική κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο εργοδότης επηρεάζει σημαντικά και τις αμοιβές των εργαζομένων του. Αν οι πωλήσεις και η πορεία της επιχείρησης βρίσκονται σε άνοδο τότε θα υπάρχουν και ικανοποιητικές αμοιβές. Σε άλλη περίπτωση επιχειρήσεις που δεν βγάζουν κέρδη και δυσκολεύονται να τα βγάλουν πέρα παρέχουν χαμηλούς μισθούς.

**Κόστος ζωής:** Οι επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη τους το κόστος ζωής κατά τις συζητήσεις των συλλογικών συμβάσεων, ανεξάρτητα από την άνοδο ή την πτώση των τιμών. Υπολογίζουν δηλαδή τις υπάρχουσες ανάγκες.

**Παραγωγικότητα:** Ένα συνηθισμένο κριτήριο αμοιβών είναι η παραγωγικότητα και το κέρδος που παρέχει στην επιχείρηση. Αφού οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην επιτυχία αυτή της επιχείρησης δικαιούνται ένα μέρος της. Έτσι αν η παραγωγικότητα είναι υψηλή και αυτό είναι αποτέλεσμα της απόδοσης των εργαζομένων τότε οι μισθοί τους θα είναι υψηλοί.

**Διαπραγματευτική δύναμη των εργατικών ενώσεων:** Πρόκειται για ένα σύνολο εργατών οι οποίοι προσπαθούν να πετύχουν γρηγορότερα υψηλούς μισθούς.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

### Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

#### 7.1 Η έννοια και η σημασία της εκπαίδευσης

Κάθε εργαζόμενος ο οποίος εισέρχεται σε κάποια επιχείρηση έχει ένα σύνολο γνώσεων και ικανοτήτων πάνω στην ειδικότητά του. Δεν μπορεί να γνωρίζει όμως ορισμένα πράγματα για την επιχείρηση και έτσι θα πρέπει να κατευθυνθεί από κάποιον σε αυτό που θα απασχοληθεί. Έτσι λοιπόν επιβάλλεται να εκπαιδευτεί πάνω σε ορισμένα θέματα για να αποκτήσει τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες για να αποδώσει γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα πάνω στην εργασία του. Εκπαίδευση είναι η διαδικασία με την οποία ο εκπαιδευόμενος προετοιμάζεται για να κάνει σωστά και αποτελεσματικά μια ορισμένη εργασία. Η εκπαίδευση περιλαμβάνει την μεταφορά γνώσεων πάνω σε κάποια θέματα αλλά και την εμπέδωσή τους μέσω της πρακτικής εξάσκησης. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι εκπαιδεύονται από τις επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να ανταποκρίνονται ευκολότερα σε απαιτήσεις της εργασίας τους αλλά και να ανανεώνουν τις γνώσεις τους πάνω σε ορισμένα θέματα της εργασίας τους. Αυτό γιατί οι εξελίξεις και οι ανάγκες προσαρμογής (κυρίως στις μικρές επιχειρήσεις) στις απαιτήσεις του καταναλωτή οι οποίες μεταβάλλονται συνεχώς σε γρήγορους ρυθμούς και απαιτούν νέες γνώσεις και δεξιότητες. Έτσι πρέπει να βελτιώνονται στους ανάλογους ρυθμούς και οι γνώσεις των ανθρώπων καθώς μέσω αυτού αποκτάται η κατάλληλη αυτοπεποίθηση αλλά και η απαραίτητη τεχνική κατάρτιση. Η διαδικασία της εκπαίδευσης είναι μια αδιάκοπη δραστηριότητα που δεν εφαρμόζεται μόνο σε καινούριους εργαζόμενους αλλά και σε παλιούς οι οποίοι ενδιαφέρονται για παραπάνω γνώση σε θέματα της εργασίας τους και αποχτούν την ικανότητα να παρουσιάζουν ευελιξία σε δύσκολες καταστάσεις αλλά και να βρίσκουν εναλλακτικές λύσεις. Η διοίκηση κάθε επιχείρησης έχει την ευθύνη για την εκπαίδευση του προσωπικού της και πρέπει να παρέχει τέτοια προγράμματα. Αυτό γιατί το προσωπικό είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για την επιτυχία της επιχείρησης και αξίζει να στηριχθεί σε αυτό και να επενδύσει στην εκπαίδευσή του. Μέσω της εκπαίδευσης ένας εργαζόμενος δεν αποχτά μόνο γνώσεις αλλά αποχτά και υψηλό ηθικό με την καλύτερη κατανόηση του έργου τους και έτσι προσφέρει

καλύτερες υπηρεσίες κάτι το οποίο θα μπορούσε να αποτελέσει και υποκίνηση για περισσότερη και αποτελεσματικότερη εργασία.

## 7.2 Στόχοι της εκπαίδευσης

**Βελτίωση των ικανοτήτων και μεταφορά γνώσεων:** Όπως προαναφέρθηκε κάθε καινούριος εργαζόμενος πρέπει να κατευθύνεται με τέτοιο τρόπο που να έτσι ώστε να προετοιμάζεται για την εργασία του. Έτσι αποχτά τις απαραίτητες γνώσεις για να μπορεί να αποδώσει καλύτερα και αποτελεσματικότερα. Για τους παλιούς εργαζόμενους γίνεται για να έχουν την ικανότητα να ανταποκρίνονται σε ποικίλες καταστάσεις αλλά και για να βελτιώσουν την επίδοσή τους.

**Ανάπτυξη καινούριων δεξιοτήτων:** Με την εκπαίδευση μπορούν οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν δεξιότητες για άλλες θέσεις από αυτές που εργάζονται έτσι ώστε αν χρειαστεί στο μέλλον να αναλάβουν διαφορετικό πόστο από αυτό που βρίσκονται τώρα σε περίπτωση που χάσουν το ενδιαφέρον τους για αυτό (ατονήσουν) ή να στηριχτεί στο υπάρχον προσωπικό η επιχείρηση για κάποια θέματα και να μην χρειάζεται να προσλάβει περισσότερους εργαζόμενους.

**Ενημέρωση και προετοιμασία για μελλοντικές ανάγκες:** Λόγω των μεταβολών της αγοράς πρέπει κάθε επιχείρηση να ενημερώνει το προσωπικό της αλλά και να το προετοιμάζει για μελλοντικές αλλαγές.

**Μεταφορά γνώσεων σε λίγο χρόνο κατά την ανάληψη νέας θέσης:** Όταν ένα εργαζόμενος αναλαμβάνει μια καινούρια χρειάζεται αρκετό χρόνο για να εμπεδώσει τις ανάγκες και τα καθήκοντα αυτής. Έτσι λοιπόν επιβάλλεται η εκπαίδευση από κάποιον που να γνωρίζει για αυτή την θέση ούτως ώστε να κατευθύνει και να ενημερώσει τον εργαζόμενο σωστά και να αποδώσει πιο σύντομα απ' όσο θα απέδιδε χωρίς εκπαίδευση.

## 7.3 Πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης

Για πολλούς λόγους η εκπαίδευση είναι μια βασική αποστολή μιας σύγχρονης διοίκησης. Μπορεί να προσφέρει αρκετά πράγματα στην επιχείρηση όπως ένα καλύτερα προετοιμασμένο και εξειδικευμένο προσωπικό. Βασικά πλεονεκτήματα που προσφέρει η εκπαίδευση είναι:

**Παρέχει τη δυνατότητα βελτίωσης της απόδοσης:** Ένα καλά εκπαιδευμένο προσωπικό μπορεί να βελτιώσει τις αποδόσεις του και να παρέχει καλύτερες υπηρεσίες. Η αύξηση της αποτελεσματικότητας στην εργασία αλλά και η βελτίωση

του χρόνου στον οποίο τελειοποιείται ένα έργο είναι αποτέλεσμα μιας καλής εκπαίδευσης. Έτσι παρουσιάζουν μια αυξημένη διανοητική ικανότητα στην εργασία τους και μειώνονται τα λάθη τους.

**Μειωμένη εποπτεία:** Ένας καλά εκπαιδευμένος εργαζόμενος μπορεί να εκτελέσει τα καθήκοντά του με αρκετά μεγαλύτερη ευκολία απ' ότι έναν άλλον που δεν έχει εκπαιδευτεί. Αυτό βοηθάει και τον ίδιο ο οποίος μπορεί να κάνει την δουλειά του καλύτερα αλλά και την επιχείρηση η οποία δε χρειάζεται να τον επιβλέπει όλη την ώρα περιορίζοντας έτσι την ανάγκη για εποπτεία.

**Ανύψωση του ηθικού:** Η απόκτηση των απαιτούμενων δεξιοτήτων για μια θέση έτσι ώστε να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά ο εργαζόμενος στις απαιτήσεις της μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα και την ανύψωση του ηθικού του. Αυτό γιατί μπορεί να του δημιουργήσει την αίσθηση της ασφάλειας καθώς είναι σίγουρος για τις υπηρεσίες του.

**Προσαρμοστικότητα και ευελιξία:** Μια επιχείρηση η οποία κατέχει ένα προσωπικό με πολλές ικανότητες μπορεί να προσαρμοστεί εύκολα σε συνθήκες αλλαγών στην οργάνωση όπως η μετακίνηση υπαλλήλων σε άλλη θέση. Προσαρμόζονται πιο εύκολα αποχτούν τις ικανότητες που χρειάζονται για να προσαρμοστούν σε νέες καταστάσεις. Επίσης αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που προκύπτουν με μεγάλη ευκολία.

**Ελκυστικότητα της επιχείρησης:** Μια επιχείρηση η οποία παρέχει προγράμματα εκπαίδευσης προσελκύει πιο ποιοτικούς εργαζόμενους καθώς εκτιμούν το γεγονός πως τους παρέχονται αναπτυξιακές ευκαιρίες, κάτι το οποίο οδηγεί στην αύξηση των δεξιοτήτων τους και περισσότερες γνώσεις πάνω σε αρκετούς τομείς. Αυτό μπορεί να αυξήσει το επίπεδο ανταγωνιστικότητας τους και να κερδίσουν καλύτερες αμοιβές.

#### **7.4 Αιτίες που οδηγούν στην ανάγκη για εκπαίδευση**

Η ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού πηγάζει από διάφορες αιτίες. Τέτοιες είναι:

Το εύρος που υπάρχει ανάμεσα στις γνώσεις των νεοπροσλαμβανόμενων σε μια επιχείρηση με τις απαιτούμενες γνώσεις μιας θέσης. Κάθε νέος εργαζόμενος πρέπει να μάθει αρκετά πράγματα για την θέση που πρόκειται να αναλάβει και έπειτα να εφαρμόσει και τις δικές του ιδέες και να προσφέρει και τις υπηρεσίες του. Εξάλλου η επιβίωση κάθε επιχείρησης συνδέεται με την ανάπτυξη ενός κατάλληλα



εκπαιδευμένου εργατικού δυναμικού το οποίο έχει την ικανότητα να μαθαίνει γρήγορα και να παρουσιάζει ευελιξία σε δύσκολες συνθήκες στην εργασία του.

Η πρόοδος της τεχνολογίας η οποία διαφοροποιεί τις απαραίτητες ειδικότητες αλλά και τις απαιτούμενες γνώσεις σε κάθε ειδικότητα.

Η αλλαγή στο αντικείμενο εργασίας των εργαζομένων που επιβάλλεται να προσαρμόσει τις γνώσεις και τις εμπειρίες του στις ανάγκες της επιχείρησης.

Τον εμπλουτισμό των γενικότερων γνώσεων των εργαζομένων στις εξελίξεις του τομέα της επιχείρησης, της επιστήμης αλλά της τεχνολογίας.

Οι προαγωγές του προσωπικού σε θέσεις με μεγαλύτερες ευθύνες απαιτεί την εκπαίδευσή τους για τα νέα τους καθήκοντα. Η ενημέρωσή τους για τις απαιτήσεις της καινούριας θέσης καθώς και οι τρόποι αντιμετώπισης προβλημάτων πρέπει να είναι κομμάτια μιας καλής εκπαίδευσης.

Κυρίως στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες τείνουν να κλείνουν μετά από ελάχιστα χρόνια από την δημιουργία τους επιβάλλεται μια εκπαίδευση των εργαζομένων για καλύτερη αποδοτικότητα στο έργο τους αλλά και μια συνεχής ενημέρωση για τις εξελίξεις του τομέα της επιχείρησης, την πορεία της και τους ανταγωνιστές της.

## **7.5 Οι εκπαιδευτικές ανάγκες**

Ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών είναι από τα πρώτα θέματα που πρέπει να προσέξει μια διοίκηση. Με την συλλογή πληροφοριών ή μέσω συζητήσεων μπορεί να εκτιμηθεί σε μια επιχείρηση αν χρειάζεται εκπαίδευση, τι χρειάζεται για να γίνει η εκπαίδευση, πότε πρέπει να γίνει καθώς και ποια θέματα θα πρέπει να απασχολήσει. Έτσι λοιπόν μπορεί να μαζέψει διάφορες πληροφορίες και να δημιουργήσει διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα ανάλογα τις καταστάσεις. Προγράμματα τα οποία όχι μόνο θα καλύπτουν ορισμένα κενά από άποψης ικανοτήτων αλλά θα προετοιμάζουν το προσωπικό και για πιθανές καταστάσεις στο μέλλον. Το πρώτο σημαντικό βήμα κατά τη διαδικασία της εκπαίδευσης είναι η ανάλυση των ικανοτήτων που χρειάζεται να κατέχουν οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης έτσι ώστε να μπορούν να ακολουθήσουν την πορεία της και να συνεισφέρουν στην επιδίωξη των στόχων της. Για να προσδιοριστούν οι ανάγκες σωστά και με ακρίβεια πρέπει να λάβουν χώρα ορισμένα είδη αναλύσεως. Αυτά είναι η ανάλυση του οργανισμού, η εξέταση του περιβάλλοντός της, των στρατηγικών της και των δυνατών στοιχείων της επιχείρησης (ποιότητα προϊόντων) όπου θα δοθεί

έμφαση της εκπαίδευσης. Έπειτα ακολουθεί η ανάλυση των καθηκόντων του εργατικού δυναμικού. Δηλαδή τι θα κάνει ο κάθε εργαζόμενος αλλά και τι δεξιότητες χρειάζεται να αναπτύξει για να αποδώσει καλύτερα πάνω στο έργο που θα αναλάβει. Η εκπαίδευση αποδίδεται και σε νέα άτομα αλλά και στο ήδη υπάρχον προσωπικό και εφαρμόζεται ανάλογα με τις ακόλουθες καταστάσεις:

Κατά την πρόσληψη ενός εργαζόμενου: Όπως προαναφέρθηκε, κάθε εργαζόμενος όταν εισέρχεται σε μια επιχείρηση έχει ένα γενικό σύνολο γνώσεων και ικανοτήτων. Δεν είναι αρκετό αυτό όμως καθώς κάθε επιχείρηση έχει διάφορες απαιτήσεις οι οποίες επιβάλλουν την ύπαρξη ειδικών δεξιοτήτων έτσι ώστε να γίνει σωστά το κάθε έργο. Η επιχείρηση πρέπει να τον εκπαιδεύσει με τέτοιο τρόπο ώστε να αποκτήσει τις απαιτούμενες για την θέση δεξιότητες για να αντιμετωπίσει τις όποιες απαιτήσεις υπάρξουν αλλά και να εφαρμόσει δικές του ιδέες πάνω στην εργασία του.

Κατά την αξιολόγηση της απόδοσής του: Κάθε διοίκηση πρέπει να αξιολογεί ανά ορισμένα χρονικά διαστήματα το υπάρχον προσωπικό. Σε περίπτωση που η απόδοση ενός εργαζόμενου παρουσιάζει μια ορισμένη απόκλιση από τα πρότυπα απόδοσης τότε ίσως επιβάλλεται η ανάγκη για εκπαίδευση.

Κατά την προαγωγή ή την αλλαγή θέσης εργασίας: Όταν ένας εργαζόμενος αλλάζει θέση σε μια επιχείρηση αυτόματα αποχτά άλλες υποχρεώσεις. Μια καινούρια θέση μπορεί να χρειάζεται ορισμένες γνώσεις και δεξιότητες τις οποίες ο εργαζόμενος που την ανέλαβε δεν κατέχει. Έτσι με την βοήθεια της εκπαίδευσης μπορεί να αποκτήσει ότι χρειάζεται και να μπορεί να αποδώσει πλέον στις καινούριες του υποχρεώσεις.

## **7.6 Διακρίσεις της εκπαίδευσης**

Κάθε άνθρωπος μπορεί να εκπαιδευτεί με πολλούς τρόπους καθ' όλη την διάρκεια της ζωής του για κάτι με το οποίο θέλει να ασχοληθεί. Μπορεί να εκπαιδευτεί είτε από την επιχείρηση είτε μέσω άλλων από ΤΕΙ, πανεπιστήμιο και άλλα. Ανάλογα με το αντικείμενο που θέλει να ασχοληθεί η εκπαίδευση διακρίνεται σε:

- Επίσημη εκπαίδευση
- Ανεπίσημη εκπαίδευση
- Γενική και ειδική εκπαίδευση

- Εισαγωγική εκπαίδευση

**Επίσημη εκπαίδευση:** Αυτή η εκπαίδευση παρέχεται από αναγνωρισμένα εκπαιδευτικά ιδρύματα όπως ΤΕΙ, ΑΕΙ, Πανεπιστήμιο κλπ. Αυτά έχουν ως σκοπό τον εφοδιασμό των εκπαιδευόμενων με ένα σύνολο εξειδικευμένων γνώσεων οι οποίες αποτελούν αναγκαία προϋπόθεση για την υπεύθυνη άσκηση ορισμένων δραστηριοτήτων μέσα στην επιχείρηση. Η εκπαίδευση αυτή γίνεται για αρκετά χρόνια (δύο, τέσσερα κλπ) και με το πέρας της απονέμεται στον εκπαιδευόμενο ο επίσημος τίτλος (πτυχίο, δίπλωμα) ο οποίος επιβεβαιώνει την ύπαρξη ενός συνόλου γνώσεων και δεξιοτήτων οι οποίες είναι απαραίτητες για την άσκηση του επαγγέλματός που θα διαλέξει.

**Ανεπίσημη εκπαίδευση:** Πρόκειται για την εκπαίδευση η οποία αποβλέπει την απόκτηση αναγκαίων γνώσεων μέσα από ανεπίσημες διαδικασίες όπως σεμινάρια, διαλέξεις κλπ. Οι οποίες δεν απονέμουν κάποιον επίσημο τίτλο. Η συγκεκριμένη μορφή εκπαίδευσης δίνει έμφαση στην απόκτηση σημαντικών γνώσεων και είναι ιδιαίτερα γνωστή ως εσωτερική λειτουργία των επιχειρήσεων.

**Γενική και ειδική εκπαίδευση:** Η γενική εκπαίδευση αφορά την μετάδοση γνώσεων πάνω σε θέματα γενικής φύσεως όπως management, marketing κλπ ενώ η ειδική εκπαίδευση αφορά εξειδικευμένες γνώσεις σε συγκεκριμένα αντικείμενα όπως η λειτουργία μηχανημάτων κλπ. Η κάθε εκπαίδευση μπορεί να γίνει είτε πρακτικά είτε θεωρητικά. Η εκπαίδευση για να γίνει πρακτικά πρέπει να σχετίζεται με την πρακτική αντιμετώπιση ορισμένων θεμάτων και συνδυάζεται με την απόκτηση δεξιοτήτων. Για να γίνει θεωρητικά αποβλέπει στη διερεύνηση της διανοητικής ικανότητας του εκπαιδευόμενου.

**Εισαγωγική εκπαίδευση:** Πρόκειται για την γενικότερη ενημέρωση ενός νεοεισερχόμενου εργαζόμενου σε μια επιχείρηση έτσι ώστε να λάβει μια καλή εικόνα της επιχείρησης και της εργασίας με την οποία θα ασχοληθεί. Σκοπός της εκπαίδευσης είναι να δώσει στον νεοεισερχόμενο εργαζόμενο τις αναγκαίες πληροφορίες για μια πλήρη γνώση και κατανόηση των πρακτικών και των διαδικασιών που ακολουθούνται μέσα στην επιχείρηση και ειδικά σε ότι αφορά στην εργασία με την οποία θα ασχοληθεί. Η προσαρμογή του στην επιχείρηση γίνεται με τους εξής τρόπους:

1. Προσαρμογή στις απαιτήσεις της εργασίας.

2. Προσαρμογή στους κανόνες της επιχείρησης.
3. Προσαρμογή στο υφιστάμενο κλίμα συμπεριφοράς.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

- Μικρομεσαία επιχείρηση θεωρείται η αυτή η οποία απασχολεί κάτω από 250 άτομα, ο ετήσιος συνολικός κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατομμύρια € και ο ετήσιος συνολικός ισολογισμός δεν υπερβαίνει τα 43 εκατομμύρια € (με βάση την απόφαση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής).
- Οι ΜΜΕ αποτελούν το 99,9% των επιχειρήσεων στην Ελλάδα.
- Οι επιχειρήσεις οι οποίες απασχολούν έως 9 άτομα κατατάσσονται στις πολύ μικρές επιχειρήσεις και κατέχουν το 96,6% των καταστημάτων, έχοντας οικογενειακό χαρακτήρα οι περισσότερες από αυτές.
- Οι επιχειρήσεις οι οποίες απασχολούν έως 49 εργαζόμενους κατατάσσονται στις μικρές και αντιστοιχούν στο 3% των επιχειρήσεων στην Ελλάδα.
- Οι μεσαίες επιχειρήσεις απασχολούν από 50 έως 249 εργαζόμενους και αντιστοιχούν μόλις στο 0,4% των επιχειρήσεων στην Ελλάδα.
- Οι μικρομεσαίες χρειάζονται καθώς ανταποκρίνονται σε ποικιλία συνθηκών, προσφέρουν θέσεις απασχόλησης, ανταποκρίνονται σε τοπικές ανάγκες, ενθαρρύνουν το οικογενειακό κλίμα κλπ.
- Τα στάδια εκκίνησης είναι η ανάπτυξη της ιδέας, η διερεύνηση της αγοράς, η εκτίμηση του ανταγωνισμού, η αξιολόγηση της ιδέας, η εκτέλεση δοκιμαστικής λειτουργίας (αν υπάρχει η δυνατότητα) και η απόχτηση πόρων που χρειάζονται.
- Ορισμένα πακέτα δανείων για την κάλυψη των αναγκών είναι τα δάνεια για πάγιο εξοπλισμό, τα μακροπρόθεσμα δάνεια, τα δάνεια για επαγγελματική στέγη και τα δάνεια κεφαλαίου κίνησης.
- Οι τρεις σημαντικότεροι τρόποι χρηματοδότησης μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι οι εξής: Leasing ή Χρηματοδοτική μίσθωση, Venture Capital ή κεφάλαιο επιχειρηματικών συμμετοχών και το Factoring ή Πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων.
- Διοίκηση προσωπικού είναι η δραστηριότητα κατά την οποία ένα άτομο εργάζεται μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αλλά και των εργαζομένων οι οποίοι την αποτελούν.

- Βασικές ενέργειες της διοίκησης είναι η πρόσληψη ενός κατάλληλου προσωπικού, η εκπαίδευση αυτού, η σωστή διαχείριση αυτού και η ικανοποίηση των διαφόρων αναγκών.
- Βασικά θέματα τα οποία πρέπει να αναλάβει μία σύγχρονη διοίκηση είναι ο προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού, η αναζήτηση προσωπικού, η πρόσληψη, οι μεταθέσεις, προαγωγές, διακοπή εργασίας, η εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού, η πολιτική μισθών και ημερομισθίων, η υγεία και πρόληψη ατυχημάτων, τα πειθαρχικά μέτρα και οι εργασιακές σχέσεις
- Οι κύριες λειτουργίες με τις οποίες ασχολείται η διοίκηση προσωπικού είναι ο προγραμματισμός, η λήψη αποφάσεων, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος.
- Προγραμματισμός είναι η διαδικασία με την οποία καθορίζονται οι στόχοι μιας επιχείρησης.
- Η λήψη αποφάσεων είναι μια σημαντική λειτουργία της διοίκησης καθώς μέσω αυτής συνδέονται οι υπόλοιπες λειτουργίες καθώς επίσης διευκρινίζονται και λύνονται τα προβλήματα τα οποία θα πρέπει να αντιμετωπιστούν.
- Η οργάνωση αναφέρεται στην δραστηριότητα διανομής της εργασίας στα ανάλογα άτομα ή τμήματα της επιχείρησης, που θα πρέπει να κάνει το διοικητικό στέλεχος αλλά και στον καθορισμό της ευθύνης στα άτομα που θα ασκήσουν εξουσία στα διάφορα τμήματα.
- Στη λειτουργία της διεύθυνσης η διοίκηση καθοδηγεί τους ανθρώπους, με την έννοια ότι τους κατευθύνει σε προς κάποιους στόχους οι οποίοι έχουν αποφασιστεί στον προγραμματισμό.
- Ο έλεγχος είναι επίσης μια βασική λειτουργία της διοίκησης και ασχολείται με το ποσοστό επιτυχίας των στόχων αλλά και την απόδοση των εργαζομένων.
- Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι η διαδικασία με την οποία μετριέται η απόδοση και η επίδοση του προσωπικού ανάλογα με τις απαιτήσεις της θέσης, μετά την παρέλευση ορισμένου χρονικού διαστήματος.
- Ορισμένα χαρακτηριστικά αυτής είναι η αντικειμενικότητα, η απλότητα, η σαφήνεια και η προσαρμοστικότητα.

- Ορισμένες μέθοδοι είναι η αφηγηματική έκθεση του προϊσταμένου, η σύγκριση υπαλλήλων και η σύγκριση με πρότυπα.
- Παρακίνηση είναι η δύναμη-προθυμία του ανθρώπου να καταβάλει προσπάθεια για να ανταποκρίνεται στα καθήκοντά του, να αναλαμβάνει ευθύνες, να αποδίδει, να πετυχαίνει τους στόχους του και να υλοποιεί το έργο του.
- Ως ανάγκη νοείται η κατάσταση έλλειψης από κάτι επιθυμητό ή και απαραίτητο για την επιβίωση του ανθρώπου και χωρίζονται σε φυσιολογικές και βιολογικές.
- Κίνητρο είναι η δύναμη που κινεί τα άτομα προς συγκεκριμένες συμπεριφορές και συμβάλουν στη δημιουργία διαθέσεων απέναντι στην εργασία.
- Οι κύριοι λόγοι που ωθούν ένα άτομο στον χώρο εργασίας είναι η αμοιβή, η διοχέτευση ενέργειας, η συμβολή στην παραγωγή, οι κοινωνικές σχέσεις και η κοινωνική τοποθέτηση.
- Σύμφωνα με την θεωρία του A. Maslow, κάθε άνθρωπος εργάζεται για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του.
- Όσο περισσότερο ικανοποιούνται οι ανάγκες των ανθρώπων, τόσο λιγότερο δημιουργούν κίνητρο για παρακίνησης.
- Σύμφωνα με τον A. Maslow οι ανάγκες του ανθρώπου χωρίζονται σε φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες για ασφάλεια, κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες αυτοεκτίμησης και τις ανάγκες ολοκλήρωσης ή αυτοπραγμάτωσης.
- Κάθε άνθρωπος προσπαθεί σε όλη του τη ζωή να ικανοποιεί τις ανάγκες του όσο το δυνατόν καλύτερα. Οι ανάγκες δεν τελειώνουν ποτέ και αυτά που επιθυμεί εξαρτώνται κατά μεγάλο βαθμό από αυτά που ήδη έχει.
- Σύμφωνα με τη θεωρία του F. Herzberg υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων οι οποίες επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και προκαλούν την διάθεση των εργαζομένων για καλύτερη απόδοση. Οι κατηγορίες αυτές είναι 1) οι παράγοντες «υγιεινής» και «διατήρησης» και 2) τα κίνητρα.
- Ηγέτης θεωρείται το άτομο το οποίο έχει την ικανότητα να παρακινεί κάποιους ανθρώπους κάνοντας συγκεκριμένες ενέργειες να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα.

- Τα προσόντα που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης είναι τα εξής: Να είναι αφοσιωμένος, θαρραλέος, στοχαστής, κύριος των αλλαγών, ηθικός, επίμονος και ρεαλιστής, να έχει την αίσθηση του χιούμορ, να αναλαμβάνει τους κινδύνους, να είναι θετικός και ελπιδοφόρος, να είναι ηθικά ισχυρός, να παίρνει αποφάσεις, να αποδέχεται και χρησιμοποιεί την εξουσία με σοφία.
- Οι πηγές δύναμης του ηγέτη είναι η δύναμη της ανταμοιβής και της τιμωρίας, η δύναμη της αναφοράς (προτύπου), η δύναμη των ειδικών και η δύναμη των πληροφοριών.
- Υπάρχουν δύο κριτήρια με τα οποία καθορίζονται τα πρότυπα ηγεσίας και αυτά είναι ο τρόπος λήψης αποφάσεων και ο συνολικός προσανατολισμός της συμπεριφοράς του.
- Υπάρχουν τρία πρότυπα ηγεσίας με βάση τον τρόπο λήψης αποφάσεων και αυτά είναι το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό.
- Υπάρχουν ορισμένες καταστάσεις που επηρεάζουν την συμπεριφορά ενός ηγέτη και γίνονται κατανοητές από τέσσερις διαστάσεις. Τις ικανότητες του ηγέτη, τη φύση της εργασίας, τις ικανότητες των εργαζομένων και το είδος της επιχείρησης.
- Επικοινωνία είναι η μετάβαση ενός μηνύματος άμεσα ή έμμεσα από ένα άτομο ή μια ομάδα σε ένα άτομο ή μια ομάδα με βάση κάποιο σκοπό.
- Η επικοινωνία με άλλους ανθρώπους γενικά είναι μία ανάγκη που κάθε άνθρωπος έχει σαν κοινωνικό όν.
- Σε μια επικοινωνία πρέπει να υπάρχουν τα εξής στοιχεία: Μήνυμα, πομπός, μέσο μετάδοσης και δέκτης.
- Η ενέργεια με την οποία το μήνυμα μετατρέπεται σε μια μορφή την οποία θα μπορεί να στείλει με το μέσο μετάδοσης ονομάζεται «κωδικοποίηση».
- Η διαδικασία της μετάφρασης του μηνύματος από τον δέκτη λέγεται αποκωδικοποίηση.
- Οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται σήμερα είναι η λεκτική ή αλλιώς προφορική, η γραπτή, η οπτική, και τα ηλεκτρονικά μέσα.
- Τα πιθανά εμπόδια που μπορούν να προκύψουν είναι η έλλειψη συντονισμού, η έλλειψη συγκέντρωσης, η διαστρεβλωμένη διάθεση, η δυσπιστία στην πηγή του μηνύματος και η λανθασμένη αντίληψη του μηνύματος.



- Ο μισθός είναι το τακτικό και σταθερό αντάλλαγμα της επιχείρησης προς τον εργαζόμενο για την εργασία που παρέχει.
- Ο μισθός πρέπει να βασίζεται σε ορισμένες αρχές όπως η αρχή της αντικειμενικότητας, της περιοδικότητας και της σταθερότητας των αμοιβών.
- Είδη συστημάτων αμοιβής είναι η εργασία με βάση τη μονάδα χρόνου, εργασία με το κομμάτι, εργασία με βάση την πρότυπη ώρα, σύστημα αμοιβής με συμμετοχή στα κέρδη.
- Ορισμένα κριτήρια με τα οποία βγαίνει ένας αντικειμενικός μισθός είναι: ο μισθός να είναι ακριβοδίκαιος, πρέπει να είναι τελεσίδικος, θα πρέπει να ακολουθεί την εξέλιξη των αναγκών της επιχείρησης, πρέπει να είναι σαφής, απλός και εύκολος να υπολογιστεί κλπ.
- Ο μισθός καθορίζεται σε συμβατικός μισθό, νόμιμο μισθό και συνηθισμένο μισθό.
- Ορισμένα συστήματα αμοιβής είναι ο χρονικός μισθός, ο μισθός κατά μονάδα εργασίας ή κατ' αποκοπή, ο μισθός κατά ποσοστά στα κέρδη και ο μισθός με φιλοδομήματα.
- Ορισμένοι παράγοντες που βοηθούν στον καθορισμό των αμοιβών είναι οι επικρατούσες αμοιβές, η ικανότητα πληρωμής εργοδότη, το κόστος ζωής, η παραγωγικότητα και η διαπραγματευτική δύναμη των εργατικών ενώσεων.
- Εκπαίδευση είναι η διαδικασία με την οποία ο εκπαιδευόμενος προετοιμάζεται για να κάνει σωστά και αποτελεσματικά μια ορισμένη εργασία.
- Η εκπαίδευση περιλαμβάνει την μεταφορά γνώσεων πάνω σε κάποια θέματα αλλά και την εμπέδωσή τους μέσω της πρακτικής εξάσκησης.
- Στόχοι της εκπαίδευσης είναι η βελτίωση των ικανοτήτων και μεταφορά γνώσεων, η ανάπτυξη καινούριων δεξιοτήτων, η ενημέρωση και προετοιμασία για μελλοντικές ανάγκες και η μεταφορά γνώσεων σε λίγο χρόνο κατά την ανάληψη νέας θέσης.
- Πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης είναι η δυνατότητα βελτίωσης της απόδοσης, η μειωμένη εποπτεία, η ανύψωση του ηθικού, η προσαρμοστικότητα και η ευελιξία του προσωπικού και η ελκυστικότητα της επιχείρησης.

- Η εκπαίδευση διακρίνεται σε επίσημη εκπαίδευση, ανεπίσημη εκπαίδευση, γενική και ειδική εκπαίδευση και εισαγωγική εκπαίδευση.

## **ΠΗΓΕΣ**

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

ΚΑΡΑΚΑΤΣΑΝΗ Α., «Η ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ», ΑΘΗΝΑ 1974

ΜΑΝΤΑΣ Ν., «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ», ΑΘΗΝΑ 1992

ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ Α.Μ.-ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ Κ. «ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ», ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ ROSILI

ΦΑΝΑΡΙΩΤΗ Π., «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ», ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗ, ΑΘΗΝΑ 1996

ΦΑΝΑΡΙΩΤΗ Π., «ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ», ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗ, ΑΘΗΝΑ 1996

MICHAEL MURPHY, «MANAGEMENT ΜΙΚΡΩΝ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ», ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, 1999

### **ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ**

[http://www.bep.gr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=761&Itemid=194](http://www.bep.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=761&Itemid=194)

[http://www.imegsevee.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=555:2012-10-23-10-15-20&catid=90&Itemid=312](http://www.imegsevee.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=555:2012-10-23-10-15-20&catid=90&Itemid=312)

[http://users.sch.gr/itsakalis/c\\_class.files/Sxoliko%20Vothima.pdf](http://users.sch.gr/itsakalis/c_class.files/Sxoliko%20Vothima.pdf)

<http://www.disabled.gr/lib/?p=7918>

