



**ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ  
ΤΗΣ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ ΣΥΜΝΙΑΝΑΚΗ ΑΡΓΥΡΩΣ  
(ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ κ. Β. ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ) ΜΕ ΘΕΜΑ :**

**«ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ  
ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕΣΩ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΚΑΙ ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΚΗΣ  
ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ »**

**ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2005**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ .....	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	11
ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΡΩΤΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ .....	11
1.1 Επιχείρηση .....	11
1.2 Άτομο .....	13
1.3 Εξωτερικοί παράγοντες .....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....	18
ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ .....	18
2.1.1 Στρατηγική επιχείρησης .....	18
2.1.2 Επιλογή προσωπικού .....	20
2.1.3 Οργάνωση ομάδων εργασίας .....	24
2.1.3.1 Στάδια ανάπτυξης της ομάδας εργασίας .....	24
2.1.3.1.1 Στάδιο σχηματισμού .....	24
2.1.3.1.2 Στάδιο αντιπαράθεσης .....	25
2.1.3.1.3 Στάδιο διαμόρφωσης κανόνων .....	25
2.1.3.1.4 Στάδιο ωριμότητας .....	25
2.1.4 Σχετικά με την αμοιβή προσωπικού .....	27
2.1.5 Αξιολόγηση προσωπικού .....	29
2.1.5.1 Κριτήρια επιλογής αξιολογικής προσέγγισης .....	30
2.1.5.2 Τεχνικές αξιολόγησης απόδοσης .....	31
2.1.5.2.1 Τεχνικές σε διαγραμματική βάση (Graphic basis) .....	31
2.1.5.2.2 Απόλυτες κλίμακες αξιολόγησης (Absolute rating scales) .....	31
2.1.5.2.3 Τεχνική του ελεγχόμενου καταλόγου (Check list method) .....	32
2.1.5.2.4 Τεχνική της υποχρεωτικής διανομής (Forced distribution) .....	32
2.1.5.2.5 Τεχνική της εναλλασσόμενης αξιολόγησης (alternation ranking) .....	33
2.1.5.2.6 Τεχνική της σύγκρισης ζευγαριών (Paired comparisons) .....	33
2.1.5.2.7 Τεχνική των κρίσιμων περιστατικών (Critical incident) .....	34
2.1.5.3 Πρότυπα αξιολόγησης προσωπικού .....	34
2.1.6 Άϋλα μέσα παραγωγής της επιχείρησης (ανθρώπινο δυναμικό, know-how, γνώση) .....	37
2.2.1 Προσωπικότητα .....	38
2.2.2 Προσωπικότητα και απόδοση .....	41
2.2.3 Ικανοποίηση από την εργασία .....	42
2.2.3.1 Εξειδίκευση και ικανοποίηση από την εργασία .....	46
2.2.3.2 Ικανοποίηση από την εργασία και επίδραση από το μέγεθος του οργανισμού .....	47
2.2.3.3 Ηλικία και ικανοποίηση από την εργασία .....	48
2.2.3.4 Φύλο και ικανοποίηση από την εργασία .....	49
2.2.4 Επαγγελματική δέσμευση .....	49
2.2.4.1 Φύλο και επαγγελματική δέσμευση .....	50
2.2.5 Άγχος – Ένταση .....	51
2.2.6 Στάση του εργαζόμενου απέναντι στο είδος της εργασίας .....	52
2.2.7 Ενδιαφέροντα του εργαζόμενου .....	53
2.2.8 Παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη διαρκούς εκπαίδευσης του προσωπικού .....	54
2.2.8.1 Διαδικασία εκμάθησης .....	55
2.2.8.2 Εκπαίδευση προσωπικού .....	57

2.2.8.3 Ελλάδα και εκπαίδευση .....	59
2.2.8.4 Λόγοι που επιβάλλουν την εκπαίδευση των managers.....	61
2.2.8.5 Μέθοδοι εκπαίδευσης .....	62
2.2.8.5.1 Εκπαίδευση στη θέση εργασίας.....	62
2.2.8.5.2 Εκπαίδευση έξω από την εργασία .....	64
2.2.8.5.3 Επιπρόσθετη (θεραπευτική) εκπαίδευση .....	64
2.2.8.5.4 Μέθοδοι στην αίθουσα διδασκαλίας.....	65
2.2.8.5.4.1 Η διάλεξη.....	65
2.2.8.5.4.2 Οι συσκέψεις .....	66
2.2.8.5.4.3 Η μελέτη περιπτώσεων.....	66
2.2.8.5.4.4 Το παίξιμο ρόλων (Role-playing) .....	66
2.2.8.5.4.5 Η προγραμματισμένη διδασκαλία .....	67
2.2.8.5.4.6 Η επίδειξη.....	67
2.2.8.5.4.7 Η προσομοίωση (Simulation).....	68
2.2.8.6 Εκπαίδευση σχετικά με την ασφάλεια .....	68
2.3 Περιβάλλον εργασίας .....	69
2.3.1 Εργονομία .....	69
2.3.2 Ωράριο εργασίας.....	70
2.3.3 Ασφάλεια εργασίας.....	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....	72
ΙΕΡΑΡΧΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	72
3.1 Επιχείρηση – Οργανισμός.....	74
3.1.1 Πολιτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	74
3.1.2 Διαδικασίες παραγωγής .....	74
3.1.3 Χαρακτηριστικά επιχείρησης.....	75
3.2 Άτομο – Προσωπικό.....	76
3.2.1 Προσωπικότητα .....	76
3.2.2 Εμπειρία .....	77
3.2.3 Εκπαίδευση .....	78
3.3 Περιβάλλον εργασίας .....	79
3.3.1 Εργονομία .....	79
3.3.2 Ωράριο εργασίας.....	80
3.3.3 Είδος εργασίας.....	81
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....	82
Παρουσίαση της Αναλυτικής Ιεραρχικής Διαδικασίας (Analytic Hierarchy Process - AHP) και των εφαρμογών της .....	82
4.1 Αρχές και αξιώματα.....	82
4.2 Σχεδιασμός της Ιεράρχησης .....	84
4.3 Αξιολόγηση Ιεράρχησης : Κρίσεις και Σύνθεση .....	85
4.4 Τα πλεονεκτήματα της Αναλυτικής Λήψης Αποφάσεων.....	86
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....	91
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ .....	91
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 .....	104
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	104
6.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....	106
6.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	111

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η προσπάθεια αυτή παρουσιάζει ένα μεθοδολογικό πλαίσιο της αξιολόγησης της σημασία της παραγωγικότητας της εργασίας στις επιχειρήσεις. Στο πρώτο τμήμα παρουσιάζεται η βιβλιογραφική αναφορά των κριτηρίων που χρησιμοποιήθηκαν στην αξιολόγηση και μια λεπτομερέστερη ανάλυση τους. Στο δεύτερο τμήμα αναλύεται ο τρόπος της έρευνας και παρατίθενται τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης καθώς επίσης και τα συμπεράσματα της έρευνας.

Το πλαίσιο αυτό παρουσιάζει, σε ιεραρχική δομή, τα κριτήρια και τα υποκριτήρια βασιζόμενοι στα οποία μπορούμε να μετρήσουμε και να αξιολογήσουμε την παραγωγικότητα της εργασίας στις επιχειρήσεις. Για τον υπολογισμό των βαρών και τη σημασία των κριτηρίων χρησιμοποιήθηκε η Αναλυτική Ιεραρχική Διαδικασία (AHP). Το πλαίσιο οριστικοποιήθηκε από τις αξιολογήσεις 90 σπουδαστών του τμήματος Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης. Η στατιστική ανάλυση των στοιχείων παρουσίασε την σημασία των αποτελεσμάτων και την επαλήθευση των αρχικών ιδεών μας, οι οποίες διαμορφώθηκαν από τη διεθνή βιβλιογραφία.

Η έρευνα στηρίχτηκε στην αξιολόγηση του μοντέλου της παραγωγικότητας της εργασίας από φοιτητές του Πολυτεχνείου Κρήτης, μεταπτυχιακούς και προπτυχιακούς. Οι φοιτητές έχοντας αποκτήσει τις απαραίτητες θεωρητικές γνώσεις και όντες έτοιμοι να εισαχθούν στην αγορά εργασίας ή έστω έχοντας ξεκινήσει την προσπάθεια τους στον συγκεκριμένο τομέα έχουν την απαραίτητη εμπειρία για να αξιολογήσουν τους λόγους που κατά την γνώμη τους επηρεάζουν την αποδοτικότητα τους και το βαθμό που αυτό συμβαίνει. Σκοπός μας είναι να δούμε πως αξιολογούνται αξίες που έχουν στοιχειοθετηθεί βιβλιογραφικά παλαιότερα διεθνώς και πως αυτές οι αξίες εμπλουτίζονται, αποδυναμώνονται ή παραμένουν σταθερές στο πέρασμα του χρόνου.

Οι φοιτητές αποτελούν το εν δυνάμει εργατικό δυναμικό των σύγχρονων επιχειρήσεων και θα ήταν χρήσιμο, έχοντας μια εικόνα των απόψεων τους, να είναι οι επιχειρήσεις και μελλοντικοί εργοδότες τους ενημερωμένοι για τους παράγοντες

εκείνους που θα επηρεάσουν την απόδοση τους και κατ' επέκταση το μέλλον και την ευελιξία των επιχειρήσεων αυτών στην επιχειρηματική ανταγωνιστική αρένα.

Στο **πρώτο κεφάλαιο** παρουσιάζονται και αναλύονται οι βασικοί παράγοντες που σχηματίζουν το πρώτο επίπεδο στην έρευνα μας, σύμφωνα με το οποίο η παραγωγικότητα της εργασίας επηρεάζεται βασικά από την Επιχείρηση, το Άτομο και τους Εξωτερικούς Παράγοντες.

Στη συνέχεια, στο **δεύτερο κεφάλαιο**, παρουσιάζονται και αναλύονται με περισσότερες λεπτομέρειες οι παράγοντες που διαμορφώνουν το δεύτερο επίπεδο της έρευνας. Σε κάθε παράγοντα του πρώτου επιπέδου αντιστοιχούν παράγοντες του δεύτερου. Έτσι ο καθένας από τους τρεις παράγοντες του προηγούμενου κεφαλαίου αναλύεται σε επιμέρους παράγοντες, που αποτελούν ουσιαστικά τα συστατικά του.

Στο **τρίτο κεφάλαιο** παρουσιάζεται μια εικόνα της μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκε και τα προς αξιολόγηση κριτήρια του πρώτου και δεύτερου επιπέδου, παραθέτοντας επίσης μια συνοπτική περιγραφή των διαστάσεων που διαμορφώνουν τα υπο – κριτήρια του δεύτερου επιπέδου.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** παρουσιάζεται η μέθοδος αξιολόγησης (Αναλυτική Ιεραρχική Διαδικασία (AHP)) που χρησιμοποιήθηκε στην προσπάθεια μας αυτή, οι αρχές και τα αξιώματα της, τα πλεονεκτήματα και οι ιδιαιτερότητες της.

Στο **πέμπτο κεφάλαιο** παρουσιάζουμε τα κριτήρια που επιλέξαμε από το πλήθος των παραγόντων, οι οποίοι επηρεάζουν την παραγωγικότητα της εργασίας και κάποια στοιχεία που τους χαρακτηρίζουν και βοηθούν στην καλύτερη κατανόηση και αξιολόγηση τους.

Στο **έκτο κεφάλαιο** βρίσκουμε την στατιστική ανάλυση και τέλος τα συμπεράσματα της προσπάθειας μας.

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η agenda του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου (Π.Ο.Ε.) σχετικά με την παγκοσμιοποίηση και την ελεύθερη μετακίνηση των εμπορευμάτων και των υπηρεσιών μεταξύ των χωρών (2001), δημιούργησε ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πνεύμα παγκοσμίως. Οι διάφορες επιχειρησιακές στρατηγικές έπρεπε να εφαρμοστούν με στόχο την δημιουργία πλούτου στις περισσότερες επιχειρήσεις. Η

ουσία είναι η βασιζόμενη στη γνώση οικονομία όπου το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να διατηρηθεί μέσω της "υψηλής παραγωγικότητας" και της αποδοτικότητας<sup>1</sup>. Η παραγωγικότητα είναι ένα μέτρο της δυνατότητας να δημιουργηθούν τα αγαθά και οι υπηρεσίες από ένα δεδομένο ποσό εργασίας, κεφαλαίου, υλικών, εδάφους, γνώσης, χρόνου, ή οποιουδήποτε συνδυασμού τους. Μετριέται, βασικά, ως εκροή ανά μονάδα εισροής, όπου η εισροή μπορεί να είναι έδαφος, εργασία, κεφάλαιο κ.λπ. Σύμφωνα με την Pre-Budget Report του 1998 "είναι ένα θεμελιώδες κριτήριο οικονομικής επίδοσης"<sup>2</sup>.

Οι εισροές του συστήματος ταξινομούνται σε δύο ομάδες: το ανθρώπινο και το υλικό μέρος. Το υλικό μέρος αποτελείται από στοιχεία όπως οι πρώτες ύλες, ο εξοπλισμός, η ενέργεια, το κεφάλαιο κ.λπ., τα οποία είναι συγκεκριμένα στη φύση τους, ενώ το ανθρώπινο μέρος αποτελείται βασικά από ανθρώπους, εργαζομένους και πελάτες. Το θέμα της δημιουργίας μιας καλύτερης σχέσης μεταξύ παραγωγικότητας και ποιότητας είναι πραγματικά ένα ανθρώπινο κατευθυνόμενο θέμα, βασισμένο στον παράγοντα του ανθρώπινου δυναμικού (Sauian M. S., 2001).

Ένα υψηλό εθνικό επίπεδο παραγωγικότητας δείχνει χαρακτηριστικά την αποδοτική παραγωγή των αγαθών και των υπηρεσιών καθώς επίσης και μια ανταγωνιστική οικονομία. Όταν η παραγωγικότητα αυξάνεται, το βιοτικό επίπεδο τείνει να εξυψώνεται<sup>3</sup>.

Η παραγωγικότητα της εργασίας ορίζεται απλά ως η αναλογία των εκροών αγαθών και υπηρεσιών (συνήθως ΑΕΠ) προς τις εισροές της εργασίας, που αντιπροσωπεύεται, είτε από την απασχόληση, είτε από τις ώρες εργασίας.

Η ένταση της προσπάθειας των εργαζομένων ή η συνοχή της ηθικής της εργασίας, από την πλευρά της εργατικής δύναμης μπορούν να επηρεάσουν την παραγωγικότητα της εργασίας, παρόλο που το ύψος του κεφαλαίου και το είδος των σχετιζόμενων τεχνολογιών σε κάθε εργαζόμενο θα έχουν μαζί και χωριστά έναν συγκεκριμένο αντίκτυπο σ' αυτήν. Έτσι η αληθινή πηγή της παραγωγής δεν μπορεί να διαχωριστεί και ανεξάρτητες κρίσεις σχετικά με αιτίες και αποτελέσματα είναι αδύνατες. Τέλος, η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας ορίζεται ως η αύξηση των εκροών μείον την αύξηση των εργατικών εισροών<sup>4</sup>.

Η παραγωγικότητα της εργασίας μπορεί ν' αυξηθεί, αυξάνοντας τις δυνατότητες και ικανότητες της εργατικής δύναμης. Καλύτερες και ουσιαστικότερες ικανότητες κάνουν τους εργαζομένους αποδοτικότερους. Πράγματι, η έρευνα έχει αποδείξει ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ένας από τους σημαντικότερους οδηγούς, που

βρίσκονται πίσω από την ερμηνεία των διαφορών στην παραγωγικότητα. Παραδείγματος χάριν, οι O' Mahoney και De Boer (2002)<sup>5</sup> αναφέρουν ότι σχεδόν το ένα πέμπτο (1/5) της διαφοράς της παραγωγικότητας που παρατηρείται μεταξύ Γερμανίας και Ηνωμένου Βασιλείου οφείλεται στις διαφορές στις ικανότητες των ατόμων<sup>6</sup>.

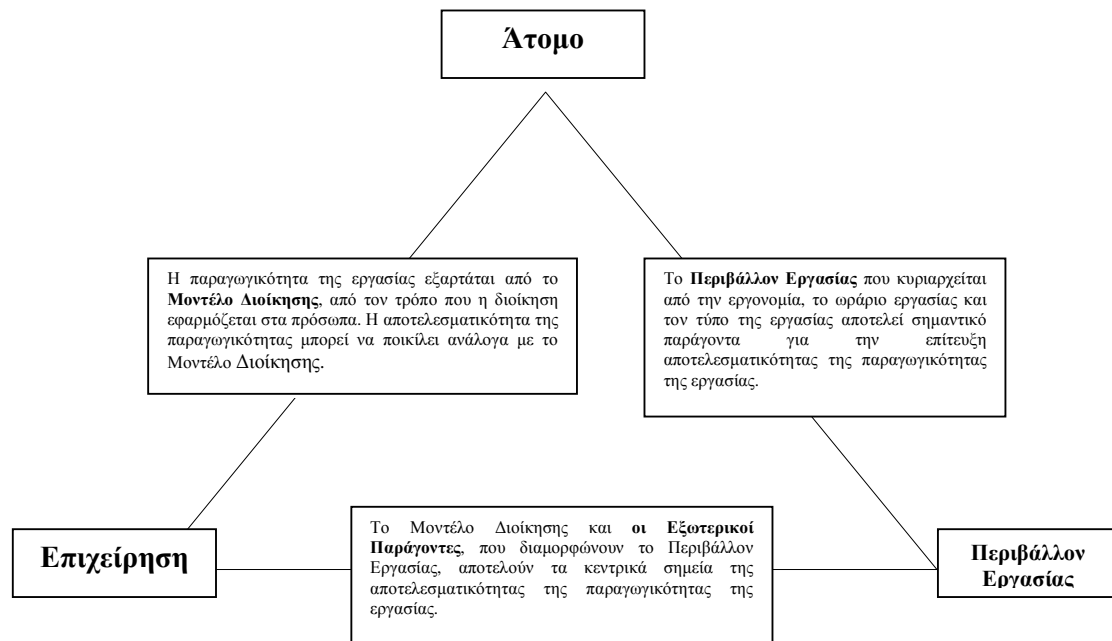
Η παραγωγικότητα της εργασίας είναι το σημαντικότερο μέτρο απόδοσης της χρήσης της πηγής, κυρίως επειδή το ποσοστό της εργασίας στο σύνολο του εθνικού εισοδήματος είναι το μεγαλύτερο σε σχέση με όλους τους παράγοντες της παραγωγής. Ως μέτρο του τμήματος της παραγωγικότητας, παρόλ' αυτά, η παραγωγικότητα της εργασίας μπορεί να επηρεαστεί από πλήθος άλλων παραγόντων, όπως είναι το διαθέσιμο κεφάλαιο, η ποσότητα και η ποιότητα των φυσικών πηγών, η οργάνωση της παραγωγής και η διαρθρωτική της δομή.

Ξεκινώντας την προσπάθεια μας παρουσιάζουμε τους βασικότερους παράγοντες από τους οποίους επηρεάζεται η παραγωγικότητα της εργασίας. Αυτοί είναι: η Επιχείρηση – Οργανισμός, το Άτομο και οι Εξωτερικοί ή Περιβαλλοντικοί Παράγοντες. Οι παραπάνω παράγοντες μπορούν να διαδρούν μεταξύ τους, έχοντας ίση δύναμη και σημασία.

Η παραγωγικότητα της εργασίας εξαρτάται από το Μοντέλο Διοίκησης. Μοντέλο Διοίκησης σημαίνει : ο τρόπος που η διοίκηση εφαρμόζεται στα πρόσωπα. Η αποτελεσματικότητα της παραγωγικότητας μπορεί να ποικίλει ανάλογα με το Μοντέλο Διοίκησης.

Το Περιβάλλον Εργασίας που κυριαρχείται από την εργονομία, το ωράριο εργασίας και τον τύπο της εργασίας αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη αποτελεσματικότητας της παραγωγικότητας της εργασίας.

Το Μοντέλο Διοίκησης και οι Εξωτερικοί Παράγοντες, που διαμορφώνουν το Περιβάλλον Εργασίας, αποτελούν τα κεντρικά σημεία της αποτελεσματικότητας της παραγωγικότητας της εργασίας.



**Σχήμα 1:** Η διάδραση των τριών παραγόντων του πρώτου επιπέδου Άτομο, Επιχείρηση - Οργανισμός και Περιβάλλον και ο τρόπος που επηρεάζουν την παραγωγικότητα της εργασίας.

Έτσι, το πρώτο επίπεδο στο οποίο αναλύεται η παραγωγικότητα της εργασίας αποτελείται από τους τρεις παραπάνω παράγοντες. Στη συνέχεια οι τρεις αυτοί παράγοντες διασπώνται σε επιμέρους συστατικά που συνθέτουν το δέντρο της παραγωγικότητας της εργασίας, το οποίο αποτελεί και το προς αξιολόγηση στοιχείο της παρούσας έρευνας

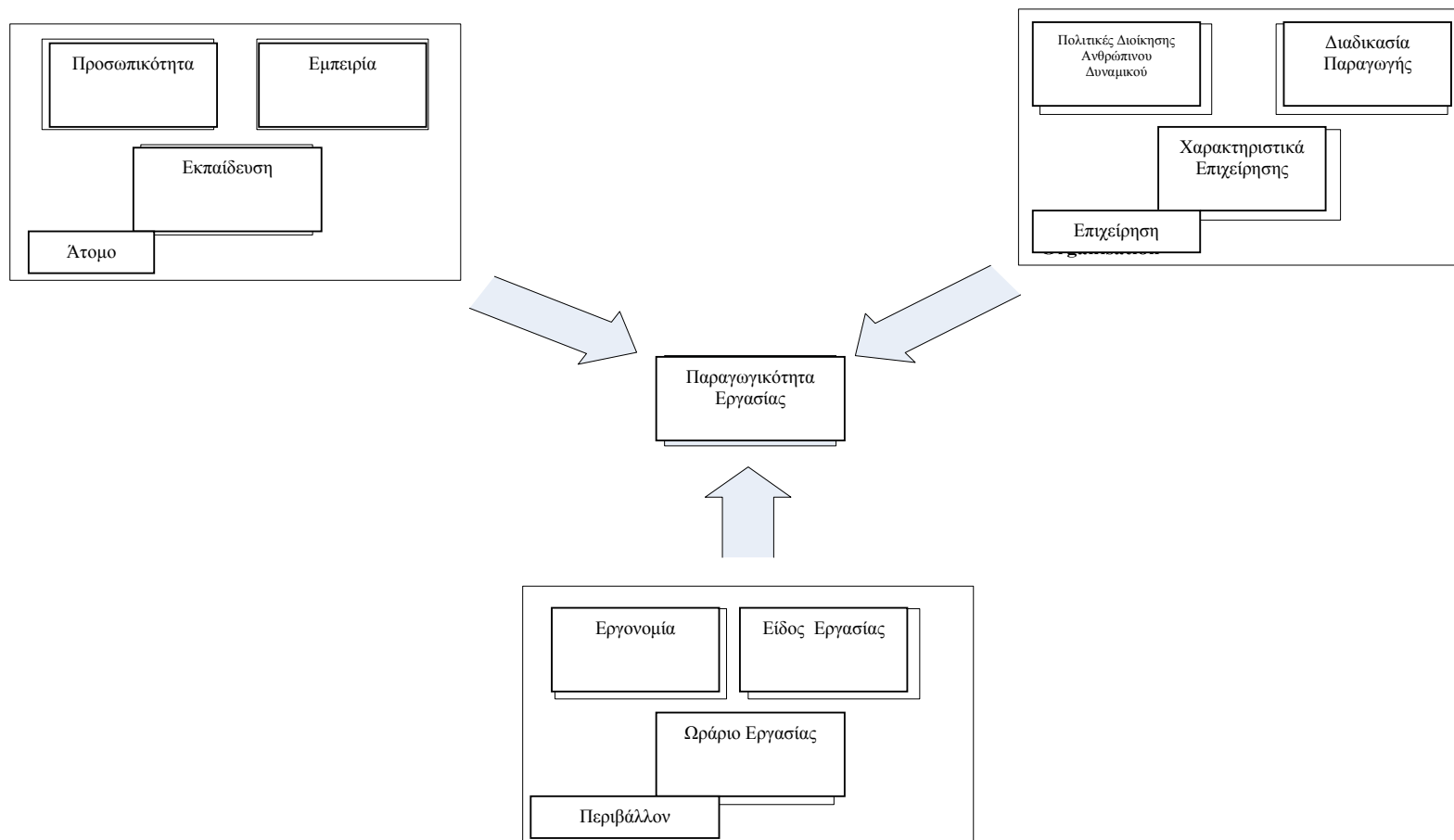
Στο **Σχήμα 2** παρουσιάζονται τα κριτήρια του πρώτου επιπέδου συντιθέμενα από τα κριτήρια του δεύτερου επιπέδου. Έτσι, η Επιχείρηση περιλαμβάνει τρία κριτήρια δεύτερου επιπέδου, που διαμορφώνουν την δραστηριοποίηση της και την επιρροή της στην παραγωγικότητα της εργασίας. Τα κριτήρια αυτά του δεύτερου επιπέδου για την Επιχείρηση είναι : οι Πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι Διαδικασίες Παραγωγής και τα Χαρακτηριστικά του Οργανισμού (managing HR policies, business production processes and organizational characteristics).

Το Άτομο , ως κριτήριο του πρώτου επιπέδου, χωρίζεται σε τρία επιμέρους κριτήρια δεύτερου επιπέδου : προσωπικότητα, εμπειρία και εκπαίδευση.



Οι Περιβαλλοντικοί Παράγοντες περιλαμβάνουν την εργονομία, το ωράριο εργασίας και τον τύπο της εργασίας.

Στα κεφάλαια που ακολουθούν παρατίθεται η ανάλυση των προαναφερθέντων παραγόντων καθώς και η βιβλιογραφική τους επιβεβαίωση μετά απο εξαντλητική έρευνα σε δημοσιεύσεις και άρθρα επιστημόνων, τους οποίους απασχόλησε και απασχολεί το θέμα της παραγωγικότητας της εργασίας αλλά και οι παράγοντες που το συνθέτουν.



**Σχήμα 2: Δευτέρου επιπέδου παράγοντες αξιολόγησης Παραγωγικότητας Εργασίας**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΡΩΤΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται και αναλύονται οι βασικοί παράγοντες που σχηματίζουν το πρώτο επίπεδο στην έρευνα μας, σύμφωνα με το οποίο η παραγωγικότητα της εργασίας επηρεάζεται βασικά από την Επιχείρηση, το Άτομο και τους Εξωτερικούς Παράγοντες.

#### 1.1 Επιχείρηση

Θεμελιακή επιδίωξη της επιχείρησης είναι η αύξηση της παραγωγικότητας, δηλαδή η παραγωγή μεγαλύτερης ποσότητας και καλύτερης ποιότητας αγαθών με πιο φτηνό, πιο εύκολο, πιο γρήγορο και πιο ακίνδυνο (για τον εργαζόμενο, τον καταναλωτή και τη φύση) τρόπο.

Το κύριο και καθοριστικό βήμα στην οργάνωση της εργασίας είναι η υποδιαίρεση του συνολικού έργου σε προοδευτικά λεπτομερέστερες δραστηριότητες με κατάληξη το επίπεδο των αναθέσιμων καθηκόντων.

Με βάση την κατάτμηση του έργου σε λεπτομερειακές δραστηριότητες, έξι οργανωτικές πράξεις γίνονται αμέσως εφικτές :

Η **πρώτη οργανωτική πράξη** αφορά στη διαμόρφωση της λεπτομερειακής διάρθρωσης και της ιεραρχίας του τεχνικού κλάδου της επιχείρησης, ομαδοποιώντας ή συνδυάζοντας με λογικό τρόπο διάφορες επιμέρους δραστηριότητες σε αντίστοιχες διοικητικές ενότητες .

Η **δεύτερη οργανωτική πράξη** αφορά στον τρόπο πραγματοποίησης των δραστηριοτήτων. Με άλλα λόγια, **αφορά στον προσδιορισμό των μέσων και των μεθόδων εργασίας**, καθώς επίσης και των μεθόδων μέτρησης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, αφορά στην επισήμανση και ανάλυση των παραγόντων που μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, να δημιουργήσουν καθυστερήσεις στη πρόοδο των εργασιών και να προκαλέσουν υπέρβαση του προϋπολογισμού.

Η **τρίτη οργανωτική πράξη** αφορά στον **προσδιορισμό της ροής εργασίας**. Με άλλα λόγια αφορά στον προσδιορισμό της αλληλουχίας των δραστηριοτήτων που συνδέονται διαχρονικά μεταξύ τους και τα οποία πρέπει να ολοκληρωθούν με

συντονισμένο τρόπο σε διάφορους συνδυασμούς παράλληλων και διαδοχικών βημάτων.

**Η τέταρτη οργανωτική πράξη** αφορά στο **χρονικό προγραμματισμό του έργου και στην κατάρτιση του χρονοδιαγράμματος εκτέλεσης των εργασιών**. Με άλλα λόγια αφορά στην αποτύπωση της επιθυμητής προόδου σε συνάρτηση του χρόνου για δραστηριότητες που πρέπει να ολοκληρωθούν σε συγκεκριμένες χρονικές στιγμές, σύμφωνα με το πρόγραμμα πωλήσεων ή σύμφωνα με τα συμβόλαια εκτέλεσης παραγγελιών.

**Η πέμπτη οργανωτική πράξη** αφορά στον **καθορισμό των διαδικασιών**. Με άλλα λόγια αφορά στις απαραίτητες γραφειοκρατικές ενέργειες που χρειάζονται για να κατευθύνουν με ελεγχόμενο τρόπο την πραγματοποίηση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων.

Τέλος, **η έκτη οργανωτική πράξη** αφορά στην **περιγραφή καθηκόντων**. Με άλλα λόγια αφορά στην αποτύπωση των αρμοδιοτήτων και ευθυνών κάθε ξεχωριστού διοικητικού αξιώματος, προκειμένου να οριοθετηθούν οι δικαιοδοσίες, να συγκεκριμενοποιηθούν οι υποχρεώσεις και να αποσαφηνιστούν τα κριτήρια επιλογής στελεχών των αντίστοιχων θέσεων.

Με τη βοήθεια των έξι αυτών οργανωτικών πράξεων ολοκληρώνεται το πολύπλοκο έργο σχεδιασμού της δράσης. Απομένει η ενεργοποίηση του προσωπικού που θα θέσει το σχέδιο σε εφαρμογή. Ο προσδιοριστικός παράγοντας για την επιτυχία εφαρμογής του σχεδίου δράσης είναι ο εργαζόμενος από τον οποίο εξαρτάται η επίτευξη υψηλής παραγωγικότητας και η χαμηλή σπατάλη πόρων. Ο σωστός χειρισμός του προσωπικού αποτελεί θεμελιακή προϋπόθεση προόδου για μια επιχείρηση. Ο άνθρωπος με την μοναδική ικανότητα του να σκέφτεται, να δημιουργεί και να επινοεί, είναι η πιο σημαντική μορφή κεφαλαίου που έχει πρώτιστα ανάγκη κάθε παραγωγική διαδικασία<sup>7</sup>.

Κάθε επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει το δικό της ιδανικό μοντέλο διοίκησης ή διαχείρισης δείχνοντας προτίμηση σε μια ρεαλιστική προσέγγιση στα δικά της χαρακτηριστικά. Τα κριτήρια, βάσει των οποίων μπορεί να προσδιορίσει η διοίκηση μιας επιχείρησης το ιδανικό μοντέλο management που θα ασκήσει, μπορούν να είναι π.χ. καλή παραγωγή και υψηλό ηθικό, δηλ. :

- **Quality Manager – Στέλεχος Ποιότητας**

- **Quality Work – Εργασία ή Παραγωγή Ποιότητας**
- **Quality Work Life – Ποιότητα Ζωής στην Εργασία ή Υψηλό Ηθικό<sup>8</sup>**

## **1.2 Άτομο**

Η συνήθης αναφορά στη στρατηγική σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στην ανάπτυξη και την κερδοφορία των επιχειρήσεων στερείται πολλές φορές ουσιαστικού περιεχομένου, αφού η συνεισφορά του είναι δύσκολο να μετρηθεί, να ποσοτικοποιηθεί και τελικά να συνδεθεί με την αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στη νέα οικονομία της γνώσης είναι στρατηγική προτεραιότητα, που πρέπει να υλοποιηθεί με συστηματικό και επιστημονικό τρόπο.

Εκτός από το φυσικό και οικονομικό κεφάλαιο της επιχείρησης, η ανταγωνιστικότητά της όλο και περισσότερο θα εξαρτηθεί από το ανθρώπινο και κοινωνικό της κεφάλαιο. Το ανθρώπινο κεφάλαιο απεικονίζεται στις ικανότητες, τη γνώση, τις στάσεις, την δημιουργικότητα των ανθρώπων της επιχείρησης ενώ το κοινωνικό κεφάλαιο καθορίζεται από την αμοιβαία εμπιστοσύνη, την συνεργασία, τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τη διανομή πληροφοριών και την επικοινωνία, τις σχέσεις με τους προμηθευτές και τους διανομείς και τις σχέσεις με τους πελάτες και την κοινωνία.

Έχει αναγνωριστεί ότι υπάρχουν θετικοί σύνδεσμοι μεταξύ των αρμονικών σχέσεων εργαζομένων και διοίκησης και της αύξησης της παραγωγικότητας. Οι συνεργασίες μεταξύ εργαζομένων και διοικητών μπορούν να διευκολύνουν το μετασχηματισμό των επιχειρήσεων σε προσαρμόσιμες οργανώσεις που εξοπλίζονται καλύτερα ώστε να ανταγωνιστούν στις γρήγορα μεταβαλλόμενες παγκόσμιες αγορές (Rosow and Casner-Lotto, 1994).

Όταν εργοδότες και εργαζόμενοι συνεργάζονται στη βάση αμοιβαίας εμπιστοσύνης, είναι εύκολο να συμφωνήσουν σε εταιρικές πολιτικές και πρακτικές σχεδιασμένες για την βελτίωση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας. Αφ' ετέρου, όταν οι σχέσεις εργαζομένων και διοίκησης επηρεάζονται από τη δυσπιστία και τις δυσμενείς τοποθετήσεις, οι κινήσεις παραγωγικότητας έχουν λιγότερη πιθανότητα να πετύχουν.

Η αναγνώριση της ανάγκης για την συνεργασία εργαζομένων και διοίκησης δεν είναι καινούρια. Η βασική και ελλοχεύουσα ιδέα πρωτοπαρουσιάστηκε στο Level of the Undertaking Recommendation (No. 94) που υιοθετήθηκε από τη Διεθνή Διάσκεψη Εργασίας το 1952. Έγιναν προσπάθειες για την προώθηση των διαβουλεύσεων στην επιχείρηση σε θέματα αμοιβαίου ενδιαφέροντος. Προτάθηκε περαιτέρω η ενθάρρυνση τέτοιων διαβουλεύσεων μέσω εθελοντικών συμφωνιών μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών<sup>9</sup>.

Αυτή η ανάπτυξη, που υποχρεωτικά πρέπει να περάσει μέσα από σημαντικές αλλαγές στον παραδοσιακό τρόπο λειτουργίας της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού, απαιτεί δομημένες διαδικασίες οι οποίες πρέπει να υποστηριχτούν από την ανώτατη διοίκηση με απόλυτη δέσμευση στους στόχους της. Η επιτυχής υλοποίηση παρόμοιων διαδικασιών θα επιτρέψει στη διεύθυνση προσωπικού να παίρνει πρωτοβουλίες αντί να ακολουθεί τις ανάγκες της επιχείρησης. Οι διαδικασίες αυτές θα βοηθήσουν στη διασύνδεση της με την επιχείρηση σε όλα της τα επίπεδα (στρατηγική, προϋπολογισμός, διάθεση πόρων κτλ.).

Ο Schein (Schein, 1980) επισημαίνει την ανάγκη διάκρισης μεταξύ της σταδιοδρομίας, όπως εμφανίζεται από την πλευρά του ατόμου που εισέρχεται σ' έναν οργανισμό ή τον εγκαταλείπει και τη σταδιοδρομία όπως τη βλέπουν μέσα από τον οργανισμό αυτοί που παίρνουν αποφάσεις. Εισάγεται έτσι η έννοια της «εσωτερικής» και «εξωτερικής» σταδιοδρομίας. **Εσωτερική σταδιοδρομία** είναι η υποκειμενική αντίληψη του ατόμου για την εργασία και τον δικό του ρόλο στο χώρο της εργασίας. **Εξωτερική σταδιοδρομία** είναι αυτό που συμβαίνει στην πραγματικότητα, οι πραγματικές εξελίξεις στην σταδιοδρομία του ατόμου, που έρχονται ως αποτέλεσμα της αντικειμενικής πραγματικότητας που επικρατεί στον χώρο της εργασίας (εμπόδια, ευκαιρίες κτλ.). Οι δυο αυτές έννοιες μπορούν ουσιαστικά να θεωρηθούν ότι εκφράζουν την υποκειμενική και την αντικειμενική θεώρηση της σταδιοδρομίας.

Στην ουσία η εξωτερική σταδιοδρομία αναφέρεται στο πως το άτομο διαβλέπει την αντικειμενική πραγματικότητα του χώρου εργασίας (αγορά εργασίας, δομή ευκαιριών κτλ.), ενώ η εσωτερική σταδιοδρομία αναφέρεται στις υποκειμενικές εκτιμήσεις του ατόμου για τη δική του σταδιοδρομία. Ωστόσο και στην περίπτωση της εξωτερικής σταδιοδρομίας σε μεγάλο βαθμό υπεισέρχονται οι υποκειμενικές εκτιμήσεις και αξιολογήσεις του ατόμου<sup>10</sup>.

Η πορεία (ή η σταδιοδρομία) σε έναν οργανισμό από την πλευρά του ατόμου κρίνεται με βάση το βαθμό που ο οργανισμός του προσφέρει προσωπικές επιτυχίες, προαγωγές

κτλ. Από την πλευρά του οργανισμού, όμως, κρίνεται με βάση τον βαθμό που το άτομο εξυπηρετεί τους στόχους του οργανισμού (παραγωγικότητα, λειτουργικότητα κτλ.). Η σκοπιά αυτή του οργανισμού είναι δυνατό να υιοθετηθεί και από το άτομο, αν έχει φτάσει σε μεγάλο βαθμό προσαρμογής. Η σταδιοδρομία σε έναν οργανισμό είναι αρχικά διαδικασία μάθησης ή κοινωνικοποίησης, κατά την οποία η επίδραση του οργανισμού στο άτομο βρίσκεται στο αποκορύφωμα της. Η φάση αυτή ακολουθείται από μια διαδικασία επίδοσης (performance), κατά την οποία η επίδραση του ατόμου στον οργανισμό βρίσκεται στο αποκορύφωμα της. Στη συνέχεια ακολουθεί είτε επανάληψη της ίδιας σειράς διαδικασιών, είτε «απαρχαίωση» του ατόμου, στασιμότητα και «ξέσπασμα» του<sup>11</sup>.

### 1.3 Εξωτερικοί παράγοντες

Οι εξωτερικές συνθήκες και οι γενικότερες συνθήκες του περιβάλλοντος επηρεάζουν τον τρόπο που το άτομο δραστηριοποιείται στον χώρο της εργασίας του, με αποτέλεσμα να διαμορφώνουν και τον τρόπο που η παραγωγικότητα της εργασίας πρόκειται να αυξηθεί ή να ελαττωθεί εξαιτίας τους.

Μερικές συνθήκες εργασίας θεωρούνται δυσάρεστες, όπως π.χ. υπερβολική θερμότητα, σκόνη στον αέρα, θόρυβοι, σκοτάδι και δυσάρεστες μυρωδιές. Το ίδιο ισχύει και για την ασφάλεια. Οι μεταλλωρύχοι κι οι επόπτες τροφίμων π.χ. αντιμετωπίζουν στην δουλειά τους περισσότερους κινδύνους από τις δακτυλογράφους ή τους λογιστές. Έτσι, όσο περισσότερες απ' αυτές τις συνθήκες περικλείει ένα έργο τόσο λιγότερο ευχάριστο θα το βρουν οι περισσότεροι εργαζόμενοι<sup>12</sup>.

Το περιβάλλον εργασίας πρέπει να διαμορφώνεται και να διατηρείται έτσι, ώστε οι φυσικές, οι χημικές και οι βιολογικές επιδράσεις, να μην επιφέρουν βλάβες στους εργαζομένους. Αντιθέτως, να βοηθούν ώστε η υγεία, η ετοιμότητα και η ικανότητα τους για εργασία να είναι δεδομένη.

Σε συνάρτηση με το σύστημα εργασίας πρέπει να προσεχτούν ιδιαίτερος τα εξής :

- **Οι διαστάσεις του χώρου εργασίας** (γενική διαρρύθμιση, επιφάνεια για εργασία και για διαδρόμους) πρέπει να είναι ικανοποιητικές, κατάλληλες και αναλογικές.
- **Ο εξερισμός** πρέπει να μετρηθεί λαμβάνοντας υπ' όψιν τον αριθμό των ατόμων στο χώρο, τη δυσκολία της σωματικής εργασίας, τις διαστάσεις του

χώρου εργασίας, την ατμοσφαιρική ρύπανση του χώρου, τις εγκαταστάσεις που χρησιμοποιούν οξυγόνο και τις θερμικές συνθήκες.

- **Ο κλιματισμός του χώρου** εργασίας πρέπει να διαμορφωθεί σύμφωνα με τις τοπικές κλιματολογικές συνθήκες, λαμβάνοντας υπ' όψιν την θερμοκρασία και την υγρασία της ατμόσφαιρας, την εναλλαγή του αέρα, την εκπομπή θερμότητας, την δυσκολία της σωματικής εργασίας και τις ιδιότητες της ένδυσης, των μέσων εργασίας και των προστατευτικών εγκαταστάσεων.
- **Ο φωτισμός** πρέπει να είναι τέτοιος ώστε να υπάρχει η δυνατότητα οπτικής αντίληψης. Πρέπει να προσεχτεί ιδιαίτερος η φωτεινότητα (ένταση φωτισμού), το χρώμα, ο καταμερισμός της φωτεινότητας, η αποφυγή θαμπώματος και ενοχλητικών ανατακλάσεων καθώς επίσης και η ηλικία των εργαζομένων.
- **Στην εκλογή των χρωμάτων του χώρου** και των μέσων εργασίας πρέπει οι επιδράσεις τους να ανταποκρίνονται στον καταμερισμό φωτεινότητας, στην δομή και την περίμετρο (περιφέρεια) του οπτικού πεδίου και επίσης στην ορατότητα (οπτική αντίληψη) των χρωμάτων ασφαλείας.
- **Το ακουστικό περιβάλλον εργασίας** πρέπει να είναι έτσι διαμορφωμένο, ώστε να αποφεύγονται οι βλαβερές ή ενοχλητικές επιδράσεις του θορύβου, συμπεριλαμβανομένων και των επιδράσεων των εξωτερικών πηγών. Πρέπει να προσεχτεί ιδιαίτερος η ένταση του ήχου (θορύβου), η συχνότητα, η χρονική κατανομή, η αντίληψη ακουστικών σημάτων και η γλωσσική συνεννόηση.
- **Μηχανικές ταλαντώσεις και ωθήσεις**, που μεταβιβάζόμενες επιδρούν στον άνθρωπο, δεν πρέπει να φτάνουν σε τιμές, οι οποίες οδηγούν σε σωματικές βλάβες, φυσιο-παθολογικές αντιδράσεις ή ενοχλήσεις των αισθητηρίων οργάνων<sup>13</sup>.

Σαν επιρροές του περιβάλλοντος χαρακτηρίζονται οι απαιτήσεις, οι οποίες κατά την εκτέλεση των εργασιών επιδρούν επιπρόσθετα ή παρεμποδίζουν την απόδοση του εργαζομένου. Το ύψος των απαιτήσεων μπορεί να περιοριστεί με διάφορα μέτρα προστασίας. Επίσης πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν και η χρονική διάρκεια της ενόχλησης. Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένα είδη ενοχλήσεων από εξωτερικούς παράγοντες και ο βαθμός που αυτά αποτελούν ανασταλτικές συνθήκες στην πραγματοποίηση της εργασίας.



- 1) **Καθαριότητα** – Εξαρτάται αν η έλλειψη καθαριότητας και οι αναπόφευκτες επιδράσεις της απαιτούν ιδιαίτερα μέτρα καθαριότητας κατά την διάρκεια ή μετά την εργασία.
- 2) **Σκόνη** – Λαμβάνεται ως ενόχληση, εάν το είδος της σκόνης και η διάρκεια προέλευσης της προξενούν παρενέργειες στην αναπνοή, την όραση, το δέρμα και οι οποίες μπορούν να αποφευχθούν (π.χ. εργασίες σε ξυλουργείο, εργασίες πακεταρίσματος – ξεπακεταρίσματος).
- 3) **Λάδια, λίπη** – Θεωρείται ως ενόχληση αν με την επαφή των λιπαρών ουσιών δημιουργούνται λεκέδες (π.χ. εργασίες λαδώματος μηχανών, εργασίες με λαδωμένα υλικά).
- 4) **Θερμοκρασία** – Σε κάποιες εργασίες επικρατούν ανώμαλες υψηλές ή χαμηλές θερμοκρασίες στο χώρο εργασίας ή επενεργεί ενοχλητική ακτινοβολία θερμότητας (π.χ. εργασίες σε φούρνους, κλιματιζόμενους χώρους κτλ.).
- 5) **Υγρασία** – Θεωρείται ως ενόχληση αν σε εργασίες με νερό, οξέα κτλ. το σώμα και τα ρούχα του εργαζομένου, αν και υπάρχουν μέτρα προστασίας, βρέχονται τόσο, ώστε να επηρεάζεται η κανονική κατάσταση του (π.χ. εργασίες σε μπάνια χημικού καθαρισμού υλικών, εργασίες σε τόρνο με χρήση υγρών ψύξης κτλ.).
- 6) **Αέρια, ατμοί** – Υπολογίζονται ως ενόχληση αν εμποδίζουν ή ενοχλούν ή εκπέμπουν δυσάρεστες μυρωδιές (π.χ. εργασίες καθαρισμού υλικών με χημικά υγρά, εργασίες τροχονόμων στην ρύθμιση της κυκλοφορίας των αυτοκινήτων κτλ.).
- 7) **Θόρυβος** – Θεωρείται δυσκολία αν ο εργαζόμενος ενοχλείται απ' αυτόν. Γνωρίσματα του θορύβου είναι το ύψος του, η αλλαγή και η διάρκεια της ισχύος του καθώς και η θέση της συχνότητας του (π.χ. εργασίες με κομπρεσέρ, πρεσες κτλ.).
- 8) **Τραντάγμα** – Υπολογίζεται ως δυσκολία αν στα μεμονωμένα μέλη ή σε όλο το σώμα επενεργούν κανονικές ή ακανόνιστες ωθήσεις και τραντάγματα. Πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν η ισχύς, το είδος και η διάρκεια του τραντάγματος (π.χ. εργασίες οδηγού τρακτέρ σε αγρούς, εργασίες με κομπρεσέρ).

- 9) **Θάμβωση, έλλειψη φωτός** – Θεωρείται ενόχληση αν ο κακός φωτισμός ή η θάμβωση και οι αντανakλάσεις εμποδίζουν την όραση σε μεγάλο βαθμό (π.χ. εργασίες ρύθμισεις με κακό φωτισμό, θάμπωμα από τα φώτα του αντίθετου ρεύματος κατά τη νύχτα, θάμπωμα σε εργασίες με γυαλιστερά αντικείμενα κτλ.).
- 10) **Ενόχληση προστατευτικής ενδυμασίας** – Υπολογίζεται ως ενόχληση αν ο εργαζόμενος φοράει προστατευτική ενδυμασία και εμποδίζεται στις κινήσεις εργασίας του, καθώς και αν παρουσιάζονται και σοβαρές ενοχλήσεις εξ αιτίας της, ώστε να δυσκολεύεται η φυσική σωματική αναπνοή ή η όραση του (π.χ. εργασίες με προστατευτική ενδυμασία σε μπάνια καθαρισμού υλικών, εργασίες με κράνος κτλ.).
- 11) **Κίνδυνος ατυχήματος** – Θεωρείται ως ανασταλτικός παράγοντας αν δεν μπορεί να αποκλειστεί ένας κίνδυνος από την εργασία αν και έχουν ληφθεί όλα τα μέτρα ή μέσα ασφαλείας ή δίδεται η πρέπουσα προσοχή (π.χ. εργασίες σε αιχμηρά εργαλεία, τóρνους κτλ.)<sup>14</sup>.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ

Στη κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται και αναλύονται με περισσότερες λεπτομέρειες οι παράγοντες που διαμορφώνουν το δεύτερο επίπεδο της έρευνας. Σε κάθε παράγοντα του πρώτου επιπέδου αντιστοιχούν παράγοντες του δεύτερου. Έτσι ο καθένας από τους τρεις παράγοντες του προηγούμενου κεφαλαίου αναλύεται σε επιμέρους παράγοντες, που αποτελούν ουσιαστικά τα συστατικά του.

#### 2.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

##### 2.1.1 Στρατηγική επιχείρησης

Πολλά έχουν γραφτεί σχετικά με την εταιρική στρατηγική και τη σημασία της συνεπούς τήρησης της προκειμένου να διασφαλιστεί η απρόσκοπτη ανάπτυξη κάθε

οργανισμού. **Εταιρική στρατηγική** είναι ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση δημιουργεί οικονομική αξία μέσω της εξάπλωσης της σε πολλές αγορές και κλάδους και μέσω του συντονισμού όλων αυτών των δραστηριοτήτων.

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής ωστόσο είναι ένα ζήτημα που προβληματίζει ιδιαίτερα τα αρμόδια στελέχη καθώς, από αυτήν εξαρτάται η επίτευξη του ανώτερου στόχου.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Διοίκησης Επιχειρήσεων Δρ. Νικόλαο Θερίου, η έμφαση στη δημιουργία οικονομικής αξίας πρέπει να αποτελεί τον σκοπό κάθε εταιρικής στρατηγικής, σε συνδυασμό όμως με ακόμη δύο στοιχεία: την εξάπλωση της επιχείρησης σε άλλες αγορές ή κλάδους και τον κατάλληλο συντονισμό όλων των διαφορετικών δραστηριοτήτων που βρίσκονται κάτω από την εταιρική στρατηγική και σχετίζονται τόσο με την διαμόρφωση και την επιλογή της, όσο και με την εφαρμογή της.

Η συνολική αποτύπωση του οράματος και των επιδιώξεων που έχει μια επιχείρηση αποτελεί την πηγή έμπνευσης και πρόκλησης όλου του προσωπικού αρκεί να γίνει αντιληπτό ότι στο επίκεντρο κάθε εταιρικής στρατηγικής θα πρέπει να βρίσκεται η κατανόηση του «εταιρικού ή μητρικού πλεονεκτήματος», το οποίο σκοπεύει να αναπτύξει και στη συνέχεια να εκμεταλλευτεί. Ουσιαστικός είναι επίσης ο ρόλος του εξωτερικού περιβάλλοντος στην ανάπτυξη των στρατηγικών κατευθύνσεων αφού αυτό καθορίζει κατά πόσο υπάρχουν ευκαιρίες προς εκμετάλλευση. Στις περιπτώσεις όμως που δεν υπάρχουν τέτοιες ευκαιρίες, οι επιχειρήσεις πρέπει να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση σε **στρατηγικές που έχουν ως στόχο τη σταθεροποίηση και την αύξηση της αποδοτικότητας τους**. Η πολιτική της σταθεροποίησης συνεπάγεται αλλαγές στη λειτουργία της επιχείρησης, ενώ τα προϊόντα και οι αγορές της μπορεί να παραμείνουν ως έχουν.

Η **στρατηγική διείσδυσης σε αγορές** συνεπάγεται την ανάπτυξη δραστηριοτήτων εκ μέρους της επιχείρησης για την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου στις αγορές που ήδη λειτουργεί. Σε ώριμες αγορές, ο στόχος αυτός μπορεί πολύ εύκολα να επιτευχθεί μέσω της συνεργασίας με άλλους, ωστόσο οι δυνατότητες για συνεχή διείσδυση σε μια δεδομένη αγορά εκ μέρους της επιχείρησης εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη φύση και τα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης αγοράς.

Μια άλλη στρατηγική κατεύθυνση που στηρίζεται στις γνώσεις και ικανότητες που διαθέτει μια επιχείρηση είναι **η ανάπτυξη νέων προϊόντων στις υπάρχουσες αγορές**.

Η υιοθέτηση μιας τέτοιας στρατηγικής είναι απαραίτητη όταν στην περίπτωση που το

Βασικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης έχει άμεση σχέση με την ικανότητα της για έρευνα και ανάπτυξη, σε αγορές δηλ. όπου ο κύκλος ζωής των προϊόντων είναι μικρός, η ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι ουσιώδης για την επιβίωση της επιχείρησης.

Τέλος, αρκετές επιχειρήσεις επιλέγουν την **στρατηγική ανάπτυξης αγορών**, επιλογή που βασίζεται συνήθως στον κορεσμό μιας συγκεκριμένης αγοράς<sup>15</sup>.

Σκοπός της οργάνωσης της εργασίας είναι η αποδοτική χρησιμοποίηση των μέσων παραγωγής (δηλ. των κεφαλαίων και των υλικών, της ενέργειας, των μηχανημάτων, των εγκαταστάσεων και της ανθρώπινης πρωτοβουλίας, ευφυΐας, επιδεξιότητας και γνώσης) και ο αποτελεσματικός συντονισμός των δραστηριοτήτων παραγωγής, προκειμένου τα προϊόντα της επιχείρησης να έχουν εμπορική ανταγωνιστικότητα στην αγορά.

### **2.1.2 Επιλογή προσωπικού**

Η σημασία της παραγωγικότητας εργασίας βρίσκεται στις δαπάνες εργασίας ανά μονάδα.

**Ο κύκλος εργασιών της εργασίας (labour turnover)** είναι ένα μέτρο του ποσοστού αλλαγής του εργατικού δυναμικού μιας εταιρίας και μετριέται χρησιμοποιώντας τον ακόλουθο τύπο:

**Κύκλος εργασιών της εργασίας (labour turnover) = αριθμ. του προσωπικού που φεύγει ανά έτος / μέσο αριθμ. του προσωπικού**

Εάν το ποσοστό του κύκλου εργασιών της εργασίας αυξάνεται, αυτό μπορεί να είναι ένα σημάδι της αυξανόμενης δυσaréσκειας του εργατικού δυναμικού. **Οι αιτίες** μπορούν να είναι είτε εσωτερικές είτε εξωτερικές.

Οι **εσωτερικοί λόγοι** θα μπορούσαν να είναι:

- μια ανεπαρκής διαδικασία στρατολόγησης και επιλογής που οδηγεί σε ένα ακατάλληλο προσωπικό
- η ατελέσφορη ηγεσία ή η έλλειψη κινήτρου που πιθανόν να οδηγήσει τους υπαλλήλους με μια έλλειψη υποχρέωσης απέναντι στην εταιρία

- αμοιβές που είναι χαμηλότερες από εκείνες εργαζομένων σε ανταγωνιστικές εταιρίες.

Οι **εξωτερικές λόγοι** θα μπορούσαν να είναι οι ακόλουθοι:

- περισσότερες κενές θέσεις εργασίας που προκύπτουν από τη δημιουργία ή την επέκταση άλλων εταιριών στην περιοχή
- καλύτερες συνδέσεις μεταφοράς που καθιστούν μια ευρύτερη γεωγραφική περιοχή διαθέσιμη στους εργαζομένους.

Οι **αρνητικές πτυχές** του υψηλού κύκλου εργασιών της εργασίας θα μπορούσαν να είναι:

- το κόστος της στρατολόγησης για την αντικατάσταση
- το κόστος της επανεκπαίδευσης
- ο χρόνος που απαιτείται ώστε οι νέοι εργαζόμενοι να υιοθετήσουν την κουλτούρα της εταιρίας
- η απώλεια παραγωγικότητας κατά την διάρκεια της εγκατάστασης των νέων εργαζομένων.

Ο κύκλος εργασιών της εργασίας μπορεί εντούτοις να έχει μερικές **θετικές πτυχές**:

- οι νέοι εργαζόμενοι μπορούν να φέρουν νέες ιδέες και ενθουσιασμό
- οι εργαζόμενοι με ιδιαίτερες ικανότητες είναι προτιμότερο να προσληφθούν παρά να πρέπει να εκπαιδευθούν οι υπάρχοντες υπάλληλοι
- νέοι τρόποι επίλυσης προβλημάτων μπορούν να φανούν από τους νέους εργαζομένους και μπορούν να προσφέρουν μια διαφορετική προοπτική.

Σύμφωνα με τις αλλαγές που παρατηρούνται στο γενικότερο επιχειρηματικό περιβάλλον, είναι δυνατόν να μην επαρκεί πλέον το παραδοσιακό μοντέλο επιλογής προσωπικού με τις ψυχομετρικές του ρίζες (Harriot και Anderson, 1997, Iles, 1999).

Το παραδοσιακό παράδειγμα επιλογής προσωπικού βασίζεται σε συγκεκριμένες εργασίες και για τον λόγο αυτό δίνει αρκετή έμφαση στην πραγματοποίηση μεμονωμένων εργασιών, στην ανάλυση εργασίας, στον προσδιορισμό κριτηρίων πραγματοποίησης εργασίας, στην πρόβλεψη αποτελεσμάτων εργασίας και στην ανάπτυξη και αξιολόγηση των εργαλείων αξιολόγησης.

Παρόλ' αυτά, στις μέρες μας οι εργασίες δεν είναι σωστά ορισμένες. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που επιλέγονται να δουλέψουν σε ομάδες πάνω σε διαφορετικά projects, μπορεί συχνά να αλλάζουν ρόλους εργασίας και μπορεί να ακολουθούν διαφοροποιημένα μονοπάτια επιχειρηματικής καριέρας.

Σε περισσότερο προβληματικές περιπτώσεις, στα αρχικά επίπεδα στρατολόγησης τα άτομα επιλέγονται για νέες θέσεις εργασίας όπου είναι δυσκολότερο και περισσότερο προκλητικό να διεξαχθούν παραδοσιακές μέθοδοι ανάλυσης εργασίας. Σε τέτοιες περιπτώσεις η διαδικασία επιλογής εξελίσσεται σε μια διαπραγματευτική διαδικασία. Όλες αυτές οι εξελίξεις καταδεικνύουν ότι πέρα από τα ψυχομετρικά παραδείγματα, μια διαδικασία κοινωνικής προοπτικής πρέπει να υιοθετηθεί (Pes, 1999).

Στην διαδικασία επιλογής του προσωπικού τα γνωστικά και τα ψυχολογικά tests χρησιμοποιούνται συχνότερα. Ωστόσο το κόστος της χρήσης τέτοιων tests είναι υψηλό και συχνά δεν μπορεί να δικαιολογηθεί<sup>16</sup>.

Οι διαδικασίες επιλογής προσωπικού έχουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, όχι μόνο όταν χρησιμοποιούνται μέσα με υψηλή εγκυρότητα αλλά επίσης όταν οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να επιλέξουν από ένα ευρύτερο δείγμα υποψηφίων (Cascio, 1999). Αυτό επιτρέπει στις επιχειρήσεις να είναι περισσότερο επιλεκτικές, προσλαμβάνοντας μόνο τις καλύτερες επιλογές και μειώνοντας το κόστος πρόσληψης των λιγότερο αποτελεσματικών υποψηφίων.

Η χρήση πολυμέσων και του διαδικτύου (internet) στα τεστ επιλογής είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη στην διαδικασία επιλογής και πρόσληψης προσωπικού, αυξάνοντας την αξιοπιστία και την ρεαλιστικότητα τους (Olson-Buchanan et al. 1998, Bartram, 2001, Cappelli, 2001, Harris, 2000).

Ειδικότερα, οι ηλεκτρονικές αιτήσεις στρατολόγησης παρέχουν στους υποψηφίους την δυνατότητα να κάνουν αίτηση για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας on line. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε **αδόμητα**, είτε **δομημένα**. Τα αδόμητα συστήματα ζητούν από τους υποψηφίους να στείλουν τα βιογραφικά τους μέσω e-mail. Σ' αυτή την περίπτωση, οι επιχειρήσεις λαμβάνουν ένα αρκετά μεγάλο πλήθος βιογραφικών (σε διαφορετικές μορφές), δημιουργώντας αναπόφευκτα προβλήματα κατά τη

διαδικασία διαλογής. Στα δομημένα συστήματα, ζητάται από τους υποψηφίους να συμπληρώσουν μια ήδη διαμορφωμένη φόρμα βιογραφικού, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να ελέγχουν καλύτερα την διαδικασία συγκέντρωσης και αποθήκευσης του υλικού τους<sup>17</sup>.

Οι διαμορφωτές της πολιτικής είναι πεπεισμένοι ότι οι δυσκολίες της στρατολόγησης μπορούν να μειώσουν την ανταγωνιστικότητα τόσο των μικρών όσο και των μεγαλύτερων επιχειρήσεων<sup>18</sup>.

Σύμφωνα με τον Rynes ο ορισμός της στρατολόγησης προσωπικού έχει ως εξής: **“η στρατολόγηση περιλαμβάνει όλες τις επιχειρηματικές πρακτικές και αποφάσεις, που επηρεάζουν είτε τον αριθμό, είτε τον τύπο των ατόμων που είναι πρόθυμα να κάνουν αιτήσεις ή να αποδεχτούν μια κενή θέση”**. Η σημασία της λειτουργίας στρατολόγησης είναι ξεκάθαρη αν γίνει κατανοητό ότι με την επιλογή των ανταγωνιστικότερων υποψηφίων, η δραστηριότητα μιας εταιρείας μπορεί να ενδυναμωθεί. Σύμφωνα με τον Rynes οι στρατολογητές, ο χρόνος στρατολόγησης και διάφορες άλλες πτυχές της διαδικασίας της έρευνας εργασίας έχουν ουσιαστικά αποτελέσματα στην αντιστοίχιση ατόμων και κενών θέσεων. Ο Arvey υποστήριξε ότι οι καθυστερήσεις μεταξύ των φάσεων στρατολόγησης έχουν ουσιαστικά αποτελέσματα στο μέγεθος και τη δομή του πλήθους του δείγματος των υποψηφίων. Η επαγγελματική και επαρκής στρατολόγηση μειώνει την διάρκεια ύπαρξης κενών θέσεων και βελτιώνει την ποιότητα των επιλεγόμενων υποψηφίων.

Η διαδικασία της στρατολόγησης αποτελείται από τρία κυρίως βήματα :

- Την ανάλυση της εργασίας (job analysis)
- Την στρατηγική της στρατολόγησης (recruitment strategy)
- Και την μέθοδο της επιλογής (selection method).

Το πρώτο στάδιο, **η ανάλυση της εργασίας**, πραγματοποιείται ώστε να συλλέγονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και να τεθούν τα standards επιλογής. Οι σχετικές πληροφορίες μπορούν να συλλεγούν από διαφορετικές πηγές, όπως εργαζόμενους με παρόμοιες εργασίες, διευθυντές τμημάτων και άλλα άτομα που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη θέση. Προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια σωστή ανάλυση εργασίας, απαιτείται μια προσεκτικά οργανωμένη εσωτερική επικοινωνία.

Στο δεύτερο στάδιο, **στη στρατηγική στρατολόγησης**, η στρατηγική διαρρέει όλες τις σχετιζόμενες πληροφορίες μεταξύ του πιθανού συνόλου των υποψηφίων.

Τέλος, σκοπός του σταδίου **της μεθόδου επιλογής** είναι ο διαχωρισμός των ικανοτήτων και χαρισμάτων προκειμένου να υπολογιστεί ο βαθμός επιτυχίας και συμβατότητας του ατόμου στον οργανισμό<sup>19</sup>.

Σε μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε για λογαριασμό της Price Waterhouse και αφορούσε 1000 διευθυντές αποδείχτηκε ότι  $\frac{3}{4}$  των υποψηφίων ήταν διατεθειμένοι να κάνουν αίτηση ακόμη και αν δεν ικανοποιούσαν τις γενικές απαιτήσεις της θέσης και 80% των υποψηφίων αγνόησαν τις ηλικιακές απαιτήσεις που αναφέρονταν στην αγγελία της θέσης<sup>20</sup>.

Οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι στρατολόγησης είναι η προφορική πληροφόρηση, η ενημέρωση μέσω του τοπικού τύπου και τα κέντρα ευρέσεως εργασίας. Αυτά τα ευρήματα αποδεικνύουν αυτό που αναφέρεται συχνά στην βιβλιογραφία περί στρατολόγησης ότι οι μικρές επιχειρήσεις πρέπει να στρατολογούν από την τοπική αγορά εργασίας, κρατώντας τα έξοδα στρατολόγησης εντός των ορίων ενός πολύ σφιχτού προϋπολογισμού<sup>21</sup>.

### **2.1.3 Οργάνωση ομάδων εργασίας**

#### **2.1.3.1 Στάδια ανάπτυξης της ομάδας εργασίας<sup>22</sup>**

##### **2.1.3.1.1 Στάδιο σχηματισμού**

Σε αυτό το στάδιο ένα σύνολο ατόμων σχηματίζεται σε ομάδα, η οποία όμως βρίσκεται σε πολύ χαμηλό επίπεδο ωριμότητας. Οι στόχοι και κανόνες δεν είναι ακόμη καθορισμένοι, τα μέλη δεν γνωρίζουν τη συμπεριφορά των άλλων στην ομάδα και τα καθήκοντα είναι αόριστα. Βασικές ασχολίες της ομάδας σ' αυτό το στάδιο είναι η αλληλογνωριμία των μελών, ο προσδιορισμός των λόγων δημιουργίας της ομάδας, η σύνθεσή της. Συνήθως εδώ τα μέλη κάνουν προσπάθειες για να επιβεβαιώσουν την ύπαρξη και την ταυτότητά τους στην ομάδα ή να δημιουργήσουν εντυπώσεις. Η επικοινωνία είναι επιφανειακή και τα άτομα κυρίως σκέφτονται πως θα συμπεριφερθούν και θα επενδύσουν το χρόνο, τις γνώσεις και τις ικανότητες τους στα πλαίσια της ομάδας.



#### **2.1.3.1.2 Στάδιο αντιπαράθεσης**

Κύριο χαρακτηριστικό είναι οι συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας σε ότι αφορά τους στόχους και τα καθήκοντα, τις διαδικασίες και τους κανόνες, τη συμπεριφορά και την ηγεσία της ομάδας. Στα πλαίσια αυτής της αντιπαράθεσης, τα περισσότερα μέλη προσπαθούν να διατηρήσουν την ατομικότητα τους έναντι της ομάδας. Αυτό συνήθως συνεπάγεται τη δημιουργία υπο-ομάδων μεταξύ μελών με κοινά κυρίως χαρακτηριστικά (ηλικία, ειδικευση κτλ.). Οι διεργασίες αυτού του σταδίου οδηγούν σε περισσότερο ρεαλιστικό ορισμό των στόχων και των διαδικασιών της ομάδας.

#### **2.1.3.1.3 Στάδιο διαμόρφωσης κανόνων**

Σε αυτό το στάδιο τα μέλη της ομάδας συνειδητοποιούν την αναγκαιότητα της συνοχής της ομάδας και αποδέχονται τους ρόλους τους, κατανοώντας συγχρόνως τους ρόλους των άλλων. Έτσι προκύπτει η αναγκαιότητα διαμόρφωσης κανόνων, διαδικασιών και πρακτικών σχετικά με το πως θα λειτουργεί η ομάδα, πως θα λαμβάνονται οι αποφάσεις, ποιες είναι οι αποδεκτές συμπεριφορές, πως θα αξιολογεί τα αποτελέσματα της, ποιο είναι το επιθυμητό ύψος απόδοσης, πως θα συνδέεται με το περιβάλλον της κτλ.

#### **2.1.3.1.4 Στάδιο ωριμότητας**

Σε αυτό το στάδιο η ομάδα έχοντας πλέον αποσαφηνίσει τους στόχους και τα καθήκοντα της και έχοντας καθορίσει τις διαδικασίες και κανόνες λειτουργίας της, συγκεντρώνεται στην επίτευξη των στόχων της. Τα μέλη αναπτύσσουν πρωτοβουλίες και καταβάλλουν προσπάθειες προς αυτή την κατεύθυνση. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα στάδιο ωριμότητας της ομάδας με την έννοια ότι έχει αποκρυσταλλωθεί η δομή της και οι διαδικασίες λειτουργίας της, έχουν αναπτυχθεί οι σχέσεις μεταξύ των μελών της και η συνοχή της. Έτσι το μεγαλύτερο μέρος των προσπαθειών της επικεντρώνεται στην απόδοση έργου. Βέβαια σε τακτά χρονικά διαστήματα αξιολογεί την αποτελεσματικότητά της, πράγμα που μπορεί να την οδηγήσει στον επαναπροσδιορισμό των στόχων, των ρόλων, των καθηκόντων, των διαδικασιών και των κανόνων.

#### **2.1.3.2 Προβλήματα λειτουργίας των ομάδων εργασίας**

Πολλές φορές η αποτελεσματική λειτουργία προσκρούει σε ορισμένα προβλήματα τα οποία τα διοικητικά στελέχη πρέπει να έχουν υπόψη τους ώστε να τα εντοπίζουν και να αντιμετωπίζουν με επιτυχία. Οι Koontz και O'Donnel αναφέρουν σαν προβλήματα των ομάδων :

- Το υψηλό κόστος σε χρόνο και χρήμα
- Την αναποφασιστικότητα
- Τον συμβιβασμό των μελών σ' έναν ελάχιστο κοινό παρανομαστή
- Την επιβολή ενός ατόμου στην ομάδα
- Την διαίρεση της ευθύνης
- Την “τυραννία” της μειοψηφίας

Ένα από τα βασικά προβλήματα της ομάδας είναι η ομαδική σκέψη (group thinking). Ο Irving Janis ορίζει την ομαδική σκέψη σαν «την μείωση της διανοητικής αποδοτικότητας, του ελέγχου της πραγματικότητας και του ηθικού της κρίσης που προκύπτουν από τις ενδο-ομαδικές πιέσεις». Η ομαδική σκέψη προκύπτει από τις πιέσεις που ασκεί η ομάδα στα άτομα που την αποτελούν για συμβιβασμό και επίτευξη συμφωνίας. Έτσι τα άτομα κάτω απ' αυτή την πίεση οδηγούνται σε μη ρεαλιστική αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων, αποφάσεων ή δράσης. Η ομάδα αναπτύσσει μια δυναμική σκέψης και καταλήγει σε συμπεράσματα και αποφάσεις ή δράση όχι με κριτήριο το αποτέλεσμα αυτών, αλλά με κριτήριο ότι αυτές μπορούν να επιτύχουν συμφωνία και συναίνεση.

Ο Irving Janis διαπιστώνει μια σειρά συμπτωμάτων της ομαδικής σκέψης :

- Η ψευδαίσθηση της τελειότητας της ομάδας
- Εκλογίκευση των πάντων
- Ψευδαίσθηση ηθικών ερεισμάτων
- Υποτίμηση εξωτερικών παραγόντων (του περιβάλλοντος)
- Πίεση για συμμόρφωση
- Ψευδαίσθηση ομοφωνίας
- Αυτο-λογοκρισία
- Εμπόδια στη σκέψη άλλων

Ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά που συνδέονται με την αποτελεσματικότητα των ομάδων είναι αλληλοεξαρτώμενα και μέσω της ανάλυσης των σχέσεων αλληλεξάρτησης προκύπτουν οι βασικές προϋποθέσεις που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Αυτές είναι :

- Κοινό όραμα και στόχοι
- Σωστές διαδικασίες και κανόνες λειτουργίας
- Ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία
- Αμοιβαίος σεβασμός μεταξύ των μελών

#### **2.1.4 Σχετικά με την αμοιβή προσωπικού**

Οι δυνάμεις της ζήτησης και της προσφοράς και η κίνηση που παρουσιάζεται στην αγορά εργασίας, δεν αφήνουν περιθώρια για την ανάπτυξη της επιστήμης στον καθορισμό των αμοιβών. Οι παράγοντες που επιδρούν στον σχηματισμό των αμοιβών είναι :

1. **Οι επικρατούσες αμοιβές** – Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις πληρώνουν τους υπαλλήλους τους ανάλογα με τις αμοιβές που δίνονται στην αγορά εργασίας για την ίδια ειδικότητα. Όμως, υπάρχει και ο νόμος της προσφοράς και της ζήτησης, που ανάλογα κατεβάζει ή ανεβάζει τους μισθούς. Όταν υπάρχει μεγάλη ζήτηση ή λίγη προσφορά, οι μισθοί ανεβαίνουν ενώ αν συμβαίνει το αντίθετο οι μισθοί κατεβαίνουν.
2. **Η ικανότητα πληρωμής από τον εργοδότη** – Είναι ένας βασικός λόγος που επηρεάζει ανάλογα τις αμοιβές, άσχετα με το τι συμβαίνει στην αγορά εργασίας. Έτσι, μια επιχείρηση που οι πωλήσεις της δεν πηγαίνουν αρκετά καλά, δίνει μικρότερους μισθούς από μια άλλη εταιρεία του ίδιου κλάδου, που έχει καλές πωλήσεις. Επίσης, επιχειρήσεις που διακινούν είδη σε μικρό περιθώριο κέρδους ή είδη κοινής ωφέλειας, σπάνια πληρώνουν μεγάλους μισθούς.
3. **Το κόστος της ζωής** – Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν πάντα υπόψη τους το κόστος της ζωής και ανάλογα απαιτούν μεγαλύτερους μισθούς ή νέες συλλογικές συμβάσεις. Οι αυξήσεις του επιπέδου των τιμών δίνουν στους υπαλλήλους το δικαίωμα να ζητούν νέους υψηλότερους μισθούς. Οι

εργοδότες ωστόσο προτιμούν να βασίζουν τους μισθούς τους στην απόδοση των εργαζομένων, βάζοντας τις ανάγκες τους σε δεύτερη μοίρα.

4. **Η παραγωγικότητα** – Είναι το κύριο μέτρο πάνω στο οποίο βασίζονται η αποδοτικότητα της επιχείρησης και το βιοτικό επίπεδο μιας χώρας. Η υψηλή παραγωγικότητα περνά στους υπαλλήλους με τη μορφή υψηλότερων μισθών, ενώ η χαμηλή παραγωγικότητα περνά με καθήλωση του επιπέδου των μισθών.

5. **Η διαπραγματευτική δύναμη** – Η διαπραγματευτική δύναμη των εργατικών συνδικάτων φέρνει συχνά καλύτερα αποτελέσματα για τους εργαζομένους απ' ό,τι οτιδήποτε άλλο.

6. **Οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας** – Οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας καθορίζουν κατά ένα τρόπο και την αμοιβή. Οι εργασίες κατατάσσονται ανάλογα με το βαθμό δεξιότητας που απαιτούν, με την προσπάθεια που χρειάζονται και με την ευθύνη που δίνουν σ' αυτόν που την κατέχει. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες δεν έχουν σημασία αν δεν είναι συνδυασμένοι. Κάθε ένας μεμονωμένος δεν μεταβάλλει σχεδόν τίποτα από την αμοιβή. Ο συνδυασμός τους καθορίζει ανάλογα και τις αμοιβές της κάθε εργασίας<sup>23</sup>.

Τα συστήματα αμοιβών των επιχειρήσεων περιλαμβάνουν χρηματικές και μη αποζημιώσεις. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις με ένα υψηλό επίπεδο αμοιβών μπορούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ποιοτικότερη εργατική δύναμη (Williams και Dreher, 1992) και να μειώσουν το κόστος εκπαίδευσης ή το κόστος στρατολόγησης (Holzer, 1990)<sup>24</sup>.

Πολυάριθμα συστήματα αμοιβών λειτουργούν εντός των επιχειρήσεων, συχνά χρησιμοποιούμενα ως κεντρικά εργαλεία διοίκησης, που μπορούν να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, επηρεάζοντας την συμπεριφορά τόσο των μεμονωμένων ατόμων, όσο και των ομάδων (Lawler και Cohen, 1992).

**Τα παραδοσιακά συστήματα αμοιβών** περιλαμβάνουν τις βασικές αμοιβές, όπως αυτές ορίζονται από συγκεκριμένες εργασίες, διατηρώντας και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης στο περιβάλλον της αγοράς. Με βάση αυτό το σύστημα, οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι αμείβονται ανάλογα με τις ικανότητες που παρουσίασαν κατά την πραγματοποίηση της εργασίας και δεν ενθαρρύνονται ή

αμείβονται για την προσαρμοστικότητα, την κρίση ή την συνεργασιμότητα τους. Πολλοί υποστήριζαν ότι αυτά τα συστήματα αμοιβών, βασιζόμενα σε παραδοσιακά, γραφειοκρατικά μοντέλα επιχειρήσεων έχουν χάσει την αξία τους εξαιτίας νέων επιχειρηματικών δομών και διαδικασιών εργασίας, όπως η εργασία σε ομάδες (Agarwal και Singh, 1998). Αυτά τα παραδοσιακά συστήματα αμοιβών βασίζονται στις αρχές της επιστημονικής διοίκησης, που δίνει έμφαση στην λειτουργική διαίρεση της εργασίας, την ιεραρχική διαφοροποίηση των αρχών και στην κανονικοποίηση της εργασιακής ρουτίνας. Συχνά αυτά τα συστήματα αμοιβών δεν αμείβουν και δεν ενδυναμώνουν τους τύπους συμπεριφοράς που απαιτούνται από την εργασία σε ομάδες. Έτσι, υπάρχει αντίθεση μεταξύ των παραδοσιακών συστημάτων αμοιβής και των απαιτήσεων των αναδυόμενων μορφών επιχειρήσεων (Lawler, 1990).

Σε αντίθεση με τα παραδοσιακά συστήματα αμοιβών, υπάρχουν και τα **συστήματα αμοιβών που στηρίζονται σε ομάδες**, όπου ένα μέρος της αμοιβής του μεμονωμένου ατόμου εξαρτάται από την μετρήσιμη απόδοση της ομάδας.

Η επιχειρηματολογία υπέρ της υιοθέτησης συστημάτων αμοιβών βασισμένων στην ομάδα περιλαμβάνουν την υποστήριξη των βασισμένων στην ομάδα δομών, την συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας (Tjosvold, 1986), την προαγωγή της παραγωγικότητας της ομάδας και την υπερπήδηση των περιορισμών μεγαλύτερων σε έκταση βασισμένων σε ομάδες σχεδίων (DeMatteo et.al., 1998).

Σύμφωνα με τον Montemayor (1996) ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν στον σχεδιασμό ενός συστήματος αμοιβών κατάλληλο για ομάδες εργασίας είναι ο βαθμός αλληλεξάρτησης των επιμέρους εργασιών<sup>25</sup>.

Η **σύνδεση της αμοιβής με την παραγωγικότητα** είναι σύνθετη υπόθεση και προϋποθέτει ότι γίνονται σεβαστές ορισμένες κρίσιμες αρχές, όπως:

- Το προϊόν από την αύξηση της παραγωγικότητας θα ωφελεί τον εργαζόμενο, τον εργοδότη και το κοινωνικό σύνολο.
- Η εφαρμογή του συστήματος δεν μπορεί να οδηγεί σε άνιση μεταχείριση των εργαζομένων.
- Στηρίζεται σε κοινά αποδεκτές μετρήσεις και στοχοθέτηση<sup>26</sup>.

#### 2.1.5 Αξιολόγηση προσωπικού

Η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί σε συνδυασμό με την αμοιβή και την επιλογή του προσωπικού τους παράγοντες εκείνους που θέτουν τις βάσεις για την οργάνωση της επιχείρησης και τον τρόπο που αυτή διαμορφώνει την εικόνα της στα μάτια των υπαρχόντων και των εν δυνάμει εργαζομένων της.

#### **2.1.5.1 Κριτήρια επιλογής αξιολογικής προσέγγισης <sup>27</sup>**

Οι προϋποθέσεις οι οποίες καθορίζουν την επιλογή μιας μεθόδου αξιολόγησης είναι:

- 1) **Δυνατότητες του αξιολογητή.** Οι γνώσεις, οι εμπειρίες αλλά και οι αξίες του αξιολογητή για την εκπαίδευση, θα καθορίσουν την μορφή της αξιολόγησης, την έκταση της έρευνας και την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Η άγνοια γύρω από την αναγκαιότητα και την μεθοδολογία της αξιολόγησης, προξενεί βεβιασμένα συμπεράσματα, με αποτέλεσμα να ενισχύεται αντί να μειώνεται η υποψία της αναποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης.
- 2) **Είδος εκπαίδευσης.** Η ιδανική περίπτωση της εφαρμογής της αξιολόγησης είναι η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, όπου οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να αξιολογηθούν από την προ της εκπαίδευσης περίοδο ως και την μετά της εκπαίδευσης περίοδο εφαρμογής των νεοαποκτηθεισών γνώσεων. Στα σεμινάρια εκτός επιχείρησης, όπου συγκεντρώνονται μεμονωμένοι συμμετέχοντες από διάφορες επιχειρήσεις, η αξιολόγηση είναι δύσκολη αφού δεν υπάρχει ομοιογένεια στόχων εκ μέρους των εκπαιδευόμενων.
- 3) **Διαθέσιμα μέσα.** Η ύπαρξη επαρκών μέσων, όπως εκπαιδευμένο βοηθητικό προσωπικό, γραμματειακή υποστήριξη, απαιτούμενοι χρηματικοί πόροι, πρόσβαση σε κέντρο μηχανοργάνωσης, θεωρούνται απαραίτητα για την στήριξη της προσπάθειας αξιολόγησης.
- 4) **Προσδοκίες ενδιαφερομένων μερών.** Όσο περισσότερο ξεκάθαροι γίνουν οι λόγοι για τους οποίους επιχειρείται η εκπαίδευση τόσο περισσότερο σχετική θα είναι η αξιολόγηση ως προς τους λόγους αυτούς. Θα πρέπει μα ξοδευτεί αρκετός χρόνος στην έναρξη της εκπαίδευσης για να συνειδητοποιήσουν όλοι οι εκπαιδευόμενοι ποιοι είναι οι λόγοι για τους οποίους εκπαιδεύονται.
- 5) **Χρόνος.** Οποσδήποτε θα χρειαστεί άνεση χρόνου για να διερευνηθούν όσοι παράγοντες θεωρηθούν αναγκαίοι για την συμπλήρωση της εικόνας της εκπαίδευσης.

### **2.1.5.2 Τεχνικές αξιολόγησης απόδοσης<sup>28</sup>**

Όλες οι τεχνικές αξιολόγησης απόδοσης είναι βασισμένες στην ίδια φιλοσοφία: παρέχουν ένα μέσο σύγκρισης ενός εργαζομένου με έναν άλλο, ή μιας ομάδας με μια άλλη, οι οποίοι εκτελούν μια παρόμοια εργασία. Η προσπάθεια εντοπίζεται στην τοποθέτηση των εργαζομένων που αξιολογούνται σε μια σειρά, ξεκινώντας απ' αυτόν που έχει την καλύτερη απόδοση και καταλήγοντας σ' εκείνον που έχει την χαμηλότερη συγκριτικά αποδεκτή απόδοση.<sup>29</sup>

Η τεχνική με βάση την οποία γίνεται η αξιολόγηση απόδοσης θα πρέπει να είναι αρκετά απλή, ώστε να μπορεί να γίνει κατανοητή από τους υφισταμένους που πρόκειται να αξιολογηθούν. Επίσης, δεν θα πρέπει να απαιτεί ένα μεγάλο χρονικό διάστημα για να περατωθεί. Η τεχνική θα εφαρμοστεί με επιτυχία, μόνο αν έχει γίνει αποδεκτή από τα πρόσωπα που πρόκειται να αξιολογηθούν.<sup>30</sup>

#### **2.1.5.2.1 Τεχνικές σε διαγραμματική βάση (Graphic basis)**

Οι τεχνικές αξιολόγησης απόδοσης αυτού του τύπου χρησιμοποιούν πίνακες για κάθε χαρακτηριστικό ή προσόν που εξετάζεται.

Ο αξιολογητής απλά σημειώνει τη θέση στην πίνακα, στην οποία κατά τη γνώμη του, ανταποκρίνεται ο αξιολογούμενος. Οι κλίμακες του πίνακα, εύκολα μετατρέπονται σε σχετικές αριθμητικές αξίες, ώστε να είναι πιο εύκολο να συγκρίνουμε τους αξιολογούμενους με βάση το τελικό αποτέλεσμα.<sup>31</sup>

#### **2.1.5.2.2 Απόλυτες κλίμακες αξιολόγησης (Absolute rating scales)<sup>32</sup>**

Η απλούστερη μορφή αυτής της τεχνικής χρησιμοποιεί μια αριθμημένη κλίμακα, στην οποία μικρότερη αξία αντιστοιχεί στη χαμηλότερη απόδοση, ενώ η μεγαλύτερη αξία στην άριστη, θεωρητικά, απόδοση. Στην τεχνική αυτή ο αξιολογητής κάνει μια εκτίμηση για κάθε χαρακτηριστικό ή προσόν που εξετάζεται. Η κατασκευή του εντύπου της τεχνικής αυτής αποφασίζει αν μερικά προσόντα είναι σπουδαιότερα από κάποια άλλα. Έτσι, αν για παράδειγμα τα περισσότερα στοιχεία περιλαμβάνονται στην κατηγορία «γνώσεις», τότε φυσικά αυτό το προσόν έχει ιδιαίτερη σημασία.

Εύκολα διαπιστώνουμε ότι είναι δύσκολο να εκτιμήσουμε τη διαφορά που έχουν δυο αξιολογούμενοι, που βαθμολογήθηκαν σε μια 10βάθμια κλίμακα με 4 και 5. Επίσης,

τα χαρακτηριστικά που αναφέρονται έχουν μια αφηρημένη έννοια, που αναμφισβήτητα ερμηνεύονται διαφορετικά από τους αξιολογητές.

#### **2.1.5.2.3 Τεχνική του ελεγχόμενου καταλόγου (Check list method)**

Η τεχνική αυτή χρησιμοποιεί έναν κατάλογο με διάφορα γνωρίσματα, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να περιγράψουν την απόδοση ενός εργαζομένου. Ο κατάλογος αυτός δίνεται στον αξιολογητή, από τον οποίο ζητείται να σημειώσει τα γνωρίσματα που ανταποκρίνονται σ'έναν συγκεκριμένο εργαζόμενο.

Το βασικότερο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου, είναι ο εντοπισμός των αδυναμιών, αλλά και των δυνατών σημείων του εργαζομένου. Το μειονέκτημα που έχει είναι ότι πρέπει να «μεταφραστεί» σ'ένα άλλο σύστημα, συνήθως αρνητικό, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να είναι δυνατό να γίνονται συγκρίσεις.

Αν αντιστοιχηθεί σε κάθε γνώρισμα του ελεγχόμενου καταλόγου μια θετική ή αρνητική αριθμητική αξία, ανάλογα με τη σημασία του γνωρίσματος, μπορούμε να έχουμε ένα άθροισμα για κάθε εργαζόμενο.

Με την αριθμητική αξία μπορούμε να συγκρίνουμε τους εργαζόμενους που εκτελούν παρόμοια εργασία μεταξύ τους. Για κάθε τμήμα μιας επιχείρησης απαιτούνται από το προσωπικό διαφορετικά προσόντα. Συνεπώς, κάθε τμήμα χρειάζεται έναν ξεχωριστό κατάλογο γνωρισμάτων. Με ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των προϊσταμένων κάθε τμήματος είναι δυνατό να κατασκευαστεί ένας κατάλογος γνωρισμάτων που ν' ανταποκρίνεται στις ανάγκες του τμήματος.<sup>33</sup>

#### **2.1.5.2.4 Τεχνική της υποχρεωτικής διανομής (Forced distribution)**

Μερικές τεχνικές αξιολόγησης απόδοσης προσεγγίζουν το πρόβλημα της τάσης προς το κέντρο και της επιείκας. Με την τεχνική της υποχρεωτικής διανομής γίνεται προσπάθεια να εξαφανιστούν αυτά τα προβλήματα. Καθορίζει στους αξιολογητές, ότι μόνο ένα συγκεκριμένο ποσοστό του συνολικού αριθμού των υφισταμένων τους, που αξιολογούν, μπορεί να έχει υψηλή βαθμολογία και βαθμολογία στο μεσαίο επίπεδο. Μπορεί, για παράδειγμα, να υποχρεώνονται να τοποθετούν το 10% των αξιολογουμένων στη χαμηλότερη κατηγορία, 20% στην επόμενη, 40% στη μεσαία, 20% στην επόμενη και 10% στην υψηλότερη κατηγορία. Η διαδικασία αυτή μπορεί



να εφαρμοστεί είτε για ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, είτε για σχολαστική αξιολόγηση.<sup>34</sup>

Μερικοί προϊστάμενοι-αξιολογητές αντιμετωπίζουν δυσκολίες όταν τους ζητείται να κατανέμουν τους υφισταμένους τους με βάση κάποια προσόντα. Στην περίπτωση αξιολογούν τους υπαλλήλους τους από τον καλύτερο, ως τον φτωχότερο σε απόδοση και ακολούθως, με βάση αυτή την αξιολόγηση ορίζουν τα κατάλληλα ποσοστά. Επίσης, αυτός ο τρόπος χρησιμοποιείται στην περίπτωση που η αξιολόγηση γίνεται και για σκοπούς παραγωγής.<sup>35</sup>

#### **2.1.5.2.5 Τεχνική της εναλλασσόμενης αξιολόγησης (alternation ranking)**

Η τεχνική αυτή μπορεί να εφαρμοστεί είτε για να αξιολογηθεί ένα μόνο χαρακτηριστικό (προσόν) του εργαζομένου, είτε για μια συνολική αξιολόγηση της απόδοσης του.

Από έναν κατάλογο που περιέχει όλα τα άτομα που πρόκειται να αξιολογηθούν, ο αξιολογητής κατ' αρχήν, διαγράφει τα ονόματα εκείνων για τους οποίους οι πληροφορίες που έχει είναι ελλειπείς, δηλ δεν του δίνουν μια σαφή εικόνα των ικανοτήτων τους στη συνέχεια, τοποθετεί το όνομα του αξιολογούμενου, που κατά τη γνώμη του, έχει την υψηλότερη απόδοση στην πρώτη θέση. Ακολούθως στην τελευταία θέση τοποθετείται από τον αξιολογητή το όνομα εκείνου που είχε τη χαμηλότερη απόδοση στην περίοδο που εξετάζεται. Τα δύο αυτά ονόματα διαγράφονται από τον κατάλογο. Η ίδια τεχνική ακολουθείται ώσπου ν' αξιολογηθούν όλοι οι εργαζόμενοι που αναγράφονται στον κατάλογο.<sup>36</sup>

Τα πλεονεκτήματα της τεχνικής αυτής είναι ότι διευκολύνει τη διαδικασία, με το να συγκρίνονται τα άκρα σε κάθε εκλογή. Επίσης, ελαχιστοποιεί το αρκετά σοβαρό πρόβλημα της διατήρησης ενός standard για κάθε χαρακτηριστικό.

Από την άλλη, απαιτείται πολύ καλή πληροφόρηση σχετικά με τη δραστηριότητα των υφισταμένων, για να μπορεί να γίνει με σαφήνεια ο διαχωρισμός στα δύο άκρα.

#### **2.1.5.2.6 Τεχνική της σύγκρισης ζευγαριών (Paired comparisons)**

Σύμφωνα μ' αυτή την τεχνική κάθε άτομο, μέσα σε μια ομάδα εργαζομένων σε παρόμοιες εργασίες, συγκρίνεται με όλους τους άλλους. Ο προϊστάμενος – αξιολογητής σημειώνει σε κάθε περίπτωση το όνομα εκείνου, που κατά τη γνώμη του

υπερτερεί. Στο τέλος κάθε άτομο έχει μια σχετική βαθμολογία. Με βάση αυτή την βαθμολογία, κατατάσσουμε τους αξιολογηθέντες.<sup>37</sup>

Η τεχνική αυτή είναι χρήσιμη αλλά γίνεται πολύπλοκη, όταν η υπό αξιολόγηση ομάδα έχει πολλά μέλη. Ο τύπος  $N(N-1)/2$  μας δείχνει πόσες συγκρίσεις θα πρέπει να γίνουν σε μια ομάδα με  $N$  άτομα.<sup>38</sup>

#### **2.1.5.2.7 Τεχνική των κρίσιμων περιστατικών (Critical incident)**

Όταν η απόδοση του αξιολογουμένου είναι δύσκολο να μετρηθεί με τις διάφορες ποσοτικές μεθόδους, τότε ακολουθείται η τεχνική των κρίσιμων περιστατικών. Σύμφωνα μ' αυτή, ο προϊστάμενος σημειώνει κατά τη διάρκεια μιας δεδομένης περιόδου, περιπτώσεις (συμβάντα), καλής ή κακής απόδοσης των υφισταμένων του.

Το πρόβλημα στη μέθοδο αυτή είναι ότι ο προκατειλημμένος αξιολογητής μπορεί εύκολα να παρουσιάσει ένα περιστατικό που να δικαιολογεί την όποια εκτίμηση έκανε, απλά επιλέγοντας το ανάμεσα σ' εκείνα που έχει σημειώσει.<sup>39</sup>

#### **2.1.5.3 Πρότυπα αξιολόγησης προσωπικού<sup>40</sup>**

Οι αξιολογήσεις απαιτείται να διευθύνονται **νόμιμα, ηθικά και με τον οφειλόμενο σεβασμό** για την ευημερία των αξιολογουμένων και των αξιολογητών.

**Προσανατολισμός υπηρεσίας** -- οι αξιολογήσεις των εκπαιδευτών πρέπει να προαγάγουν τις υγιείς αρχές εκπαίδευσης, την εκπλήρωση των θεσμικών αποστολών, και την αποτελεσματική απόδοση των ευθυνών εργασίας, έτσι ώστε οι εκπαιδευτικές ανάγκες των σπουδαστών και της κοινωνίας να ικανοποιούνται.

**Επίσημες οδηγίες αξιολόγησης** -- οι οδηγίες για τις αξιολογήσεις προσωπικού πρέπει να καταγραφούν στις δηλώσεις της πολιτικής, των συμφωνιών και των εγχειριδίων αξιολόγησης προσωπικού, έτσι ώστε να είναι συνεπείς, δίκαιες, και σύμφωνα με τους σχετικούς νόμους και ηθικούς κώδικες.

**Σύγκρουση ενδιαφέροντος** -- οι συγκρούσεις του ενδιαφέροντος πρέπει να προσδιοριστούν και να εξεταστούν ανοιχτά και ειλικρινά, έτσι ώστε να συμβιβάζουν τη διαδικασία με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

**Πρόσβαση στις εκθέσεις αξιολόγησης προσωπικού** -- η πρόσβαση στις εκθέσεις της αξιολόγησης προσωπικού πρέπει να περιοριστεί σε εκείνα τα άτομα, που έχουν την νόμιμη ανάγκη αναθεώρησης καισιμοποίησης των εκθέσεων, έτσι ώστε να βεβαιώνεται η κατάλληλη χρήση των πληροφοριών.

**Αλληλεπιδράσεις με αξιολογούμενους** -- η αξιολόγηση πρέπει να εξετάζει τους αξιολογούμενους με έναν επαγγελματικό, διακριτικό, και ευγενικό τρόπο, έτσι ώστε ο αυτοσεβασμός, το κίνητρο, οι επαγγελματικές φήμες, η απόδοση, και η τοποθέτησή τους προς την αξιολόγηση προσωπικού να ενισχύονται ή, τουλάχιστον, να μην βλάπτονται.

**Εποικοδομητικός προσανατολισμός** -- οι αξιολογήσεις πρέπει να είναι εποικοδομητικές, έτσι ώστε να βοηθούν τους οργανισμούς να αναπτύξουν τα ανθρώπινα στοιχεία συμπεριφοράς και να ενθαρρύνουν τους αξιολογούμενους ώστε να παρέχουν άριστες υπηρεσίες.

**Καθορισμός χρήσεως** -- οι χρήστες και οι προοριζόμενες χρήσεις μιας αξιολόγησης προσωπικού πρέπει να προσδιοριστούν, έτσι ώστε η αξιολόγηση να μπορεί να εξετάσει τις κατάλληλες ερωτήσεις.

**Αξιοπιστία εκτιμητών** -- το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να ρυθμιστεί και να εκτελεσθεί από τα πρόσωπα με τα απαραίτητα προσόντα και ικανότητες και οι αξιολογητές πρέπει να δρουν επαγγελματικά, έτσι ώστε οι εκθέσεις αξιολόγησης να γίνονται σεβαστές.

**Λειτουργική υποβολή έκθεσης** -- οι εκθέσεις πρέπει να είναι σαφείς, έγκαιρες και ακριβείς, έτσι ώστε να είναι πρακτικής σημασίας για τους αξιολογητές και τους αξιολογούμενους.

**Συνοχή και αντίκτυπος** -- οι αξιολογήσεις πρέπει να έχουν μια ακολουθία, έτσι ώστε οι χρήστες και οι αξιολογούμενοι να βοηθούνται για να καταλάβουν τα αποτελέσματα και να πράξουν τις κατάλληλες ενέργειες. Το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει που είναι όσο το δυνατόν εφαρμόσιμο, αποδοτικό στη χρήση του, να χρηματοδοτείται επαρκώς και να είναι βιώσιμο από διάφορες άλλες σκοπιές.

**Πρακτικές διαδικασίες** -- οι διαδικασίες αξιολόγησης προσωπικού πρέπει να προγραμματιστούν και να οργανωθούν έτσι ώστε να παράγουν τις απαιτούμενες πληροφορίες ελαχιστοποιώντας το κόστος.

**Πρακτική βιωσιμότητας** -- το σύστημα αξιολόγησης προσωπικού πρέπει να αναπτυχθεί και να ελεγχθεί σε συνεργασία, έτσι ώστε όλα τα ενδιαφερόμενα συμβαλλόμενα μέρη να περιλαμβάνονται στην διαδικασία της αξιολόγησης. Ο επαρκής χρόνος και τα επαρκή στοιχεία μπορούν να εξασφαλίσουν την αποτελεσματική εφαρμογή των σχεδίων αξιολόγησης.

**Καθορισμός ρόλων** -- ο ρόλος, οι ευθύνες, οι στόχοι απόδοσης, και τα απαιτούμενα προσόντα των αξιολογουμένων πρέπει να καθοριστούν σαφώς, έτσι ώστε ο αξιολογητής να μπορεί να καθορίσει με έγκυρο τρόπο τα στοιχεία της αξιολόγησης.

**Περιβάλλον εργασίας** -- το πλαίσιο στο οποίο οι εργασίες των αξιολογουμένων πρέπει να προσδιοριστούν, πρέπει να καταγραφεί έτσι ώστε οι περιβαλλοντικές επιρροές και περιορισμοί στην απόδοση να μπορούν να συμπεριληφθούν στην αξιολόγηση.

**Τεκμηρίωση των διαδικασιών** -- οι διαδικασίες αξιολόγησης πρέπει να τεκμηριωθούν, έτσι ώστε οι αξιολογούμενοι και άλλοι χρήστες να μπορούν να αξιολογήσουν τις πραγματικές διαδικασίες.

**Έγκυρη μέτρηση** -- οι διαδικασίες μέτρησης πρέπει να επιλεγούν, να αναπτυχθούν και να εφαρμοστούν βάσει του περιγραφόμενου ρόλου και της προοριζόμενης χρήσης, έτσι ώστε τα συμπεράσματα σχετικά με τους αξιολογούμενους να είναι έγκυρα και ακριβή.

**Αξιόπιστη μέτρηση** -- οι διαδικασίες μέτρησης πρέπει να επιλεγούν ή να αναπτυχθούν για να βεβαιώσουν την αξιοπιστία, έτσι ώστε οι αποκτηθείσες πληροφορίες να παράσχουν συνεπείς ενδείξεις της απόδοσης του αξιολογουμένου.

**Συστηματικός έλεγχος στοιχείων** -- οι πληροφορίες που χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση πρέπει να κρατηθούν ασφαλείς, και πρέπει να υποβληθούν σε

επεξεργασία προσεκτικά και να διατηρηθούν, ώστε να εξασφαλιστεί ότι τα στοιχεία που διατηρούνται και που αναλύονται είναι όμοια με τα συλλεχθέντα.

**Έλεγχος προκαταλήψεων** -- η διαδικασία αξιολόγησης πρέπει να παρέχει προστασία ενάντια στις προκαταλήψεις, έτσι ώστε τα προσόντα ή η απόδοση του αξιολογουμένου να αξιολογούνται επαρκώς.

### **2.1.6 Άυλα μέσα παραγωγής της επιχείρησης (ανθρώπινο δυναμικό, know-how, γνώση)**

Για να μπορέσουμε να μετρήσουμε τους άυλους πόρους μιας επιχείρησης, θα πρέπει με κάποιο τρόπο να «προσαρμόσουμε» το πλαίσιο μέτρησης των άυλων πόρων στην παραγωγή οικονομικών αποτελεσμάτων. Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ένας άυλος εταιρικός πόρος, ο οποίος κάτω από ορισμένες διαδικασίες και υποθέσεις μετρησιμότητας μπορεί να μετατραπεί σε έναν εταιρικό πόρο κι έτσι να μετρηθεί. Ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης που βελτιώνει την ποιότητα, έχει διαφορετική επίδραση στο προσωπικό από ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης που βελτιώνει τις διαπραγματευτικές ικανότητες. Από τη στρατηγική της επιχείρησης εξαρτάται ποιο από τα δύο έχει μεγαλύτερη αξία για την επιχείρηση. Επομένως, όταν σκεφτόμαστε την αξία ενός άυλου πόρου, όπως είναι οι άνθρωποι, πρέπει να έχουμε σαν σημείο αναφοράς της μέτρησής του τη στρατηγική της επιχείρησης. Άρα ο βαθμός ετοιμότητας του προσωπικού μιας επιχείρησης ν' ανταποκριθεί στους στόχους και τις προτεραιότητες της στρατηγικής της αποτελεί σημαντικό στοιχείο μέτρησης. Η στρατηγική ετοιμότητα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει την κατάσταση που βρίσκονται κάθε στιγμή οι άυλοι πόροι μιας επιχείρησης. Οι δεξιότητες και η ηγεσία μπορούν να θεωρηθούν συστατικά τα οποία επιδρούν άμεσα στη στρατηγική και συνεπώς έχουν ταχύτερη επίδραση στη δημιουργία οικονομικών αποτελεσμάτων. Η κουλτούρα, η συνοχή, η ολοκληρωμένη επικοινωνία είναι συστατικά του εταιρικού κλίματος, τα οποία υποστηρίζουν την δημιουργία οικονομικών αποτελεσμάτων, μέσω της ανάπτυξης και της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, μεσομακροπρόθεσμα. Ο βαθμός ετοιμότητας του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι ο συνδεδετικός κρίκος μεταξύ της στρατηγικής της επιχείρησης και της στρατηγικής της Διεύθυνσης Προσωπικού. Μπορεί επίσης να γίνει το εργαλείο επικοινωνίας των

υπευθύνων της διεύθυνσης προσωπικού με τη διοίκηση και το μέσον που θα τους επιτρέψει να συμμετάσχουν ενεργά στη στρατηγική ανάπτυξη του οργανισμού τους, διαχειριζόμενοι πόρους και όχι κόστος κι έτσι σταδιακά, με τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη των κατάλληλων προγραμμάτων βελτίωσης του βαθμού ετοιμότητας, να γεφυρώσουν τυχόν κενά στρατηγικής υλοποίησης<sup>41</sup>.

## 2.2 ΑΤΟΜΟ

### 2.2.1 Προσωπικότητα

Για τον μέσο άνθρωπο, η λέξη **προσωπικότητα** έχει μια ειδική έννοια. Ωστόσο οι κοινωνικοί επιστήμονες χρησιμοποιούν τον όρο με έναν διαφορετικό τρόπο. Σύμφωνα μ' αυτούς, **προσωπικότητα είναι ο χαρακτηριστικός τρόπος με τον οποίο ένα άτομο σκέπτεται και συμπεριφέρεται κατά την προσαρμογή του στο περιβάλλον του**. Περιλαμβάνει τις ιδιότητες, τις αξίες, τα κίνητρα, το κληρονομικό σχέδιο, τις στάσεις, τις συναισθηματικές αντιδράσεις, τις ικανότητες, την εικόνα που έχει το άτομο για τον εαυτό του και τη νοημοσύνη του. Επίσης περιλαμβάνει και τα ορατά πρότυπα συμπεριφοράς του<sup>42</sup>.

Ανάμεσα στις διαφορές στην προσωπικότητα, που έχουν επισημανθεί μεταξύ ανδρών και γυναικών, είναι γενικά **ο ισχυρότερος κοινωνικός προσανατολισμός των γυναικών**. Το μεγαλύτερο ενδιαφέρον τους προς τους άλλους ανθρώπους αρχίζει νωρίς και συνεχίζεται σ' όλη τη ζωή και είναι φανερό τόσο μέσα όσο και έξω από το περιβάλλον εργασίας. Εξάλλου, όπως διαπιστώθηκε από σχετικές έρευνες, οι άνδρες πετυχαίνουν περισσότερο σε έργα που απαιτούν μηχανικές, πειστικές, υπολογιστικές κι επιστημονικές ικανότητες, ενώ οι γυναίκες εκδηλώνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον σε περιοχές λογοτεχνικές, μουσικές, υπαλληλικές, καλλιτεχνικές και κοινωνικές υπηρεσίες.

Μια άλλη σπουδαία διαφορά, η οποία έχει τόσο βιολογική όσο και πολιτιστική καταγωγή, είναι **η μεγαλύτερη επιθετικότητα του ανδρικού φύλου**. Αυτή η σταθερή στάση εκδηλώνεται με μια ποικιλία τρόπων που υποδεικνύουν πως εσωτερικές πιέσεις, οι οποίες τείνουν να εκτρέπουν τον οργανισμό από τον στόχο συντήρησης του, παρατηρούνται σε μεγαλύτερο βαθμό σ' έναν αντρικό οργανισμό ή τμήμα. Σύμφωνα με έρευνες προσωπικότητας, αυτός ο παράγοντας προφανώς μετράει για το γεγονός ότι οι άνδρες συνήθως πετυχαίνουν υψηλότερους βαθμούς σε

κλίμακες που διαβαθμίζουν υπεροχή και επικράτηση, ιδιότητες δηλ. που φαίνονται να συνδέονται πολύ με την επιθετικότητα. Οι γυναίκες, εξάλλου, τοποθετούμενες σε ρόλους ηγετικούς είναι λιγότερο πιθανό να πάρουν το θάρρος και να ενεργήσουν όπως οι άνδρες, εκτός αν διδαχτούν συγκεκριμένα να πράξουν έτσι<sup>43</sup>.

Τέλος, μια πολύ σπουδαία διαφορά μεταξύ των φύλων παρατηρείται **στο χώρο της συναισθηματικής προσαρμογής**. Πολύ περισσότερες γυναίκες παρά άνδρες αντιμετωπίζουν ψυχική στεναχώρια και συμπτώματα συναισθηματικής φύσεως παρατηρούνται περισσότερο ανάμεσα στις γυναίκες. Μολονότι γι αυτά τα ευρήματα είναι δυνατό να μετράει εν μέρει η μεγαλύτερη ευαισθησία προς τα εσωτερικά αισθήματα γενικά και η μεγαλύτερη προθυμία να αναφέρουν τέτοια συναισθήματα στους άλλους, η ένδειξη βεβαιώνει ότι οι γυναίκες προσαρμόζονται λιγότερο καλά στην κοινωνία παρά οι άνδρες<sup>44</sup>.

Η επιστημονική έρευνα έχει αποκαλύψει έναν αριθμό μεταβολών της προσωπικότητας που συμβαίνουν με την ηλικία. Η υποκίνηση στην εργασία του κανονικού ατόμου αυξάνει κατά τη διάρκεια της εφηβείας και φτάνει σ' ένα υψηλό επίπεδο περίπου στα 20. Ύστερα υπάρχει μια κάμψη, στην αρχή απότομη και κατόπιν πιο βαθμιαία κι έτσι συνεχίζεται σ' όλη τη διάρκεια της απασχόλησης. Έτσι, οι άνθρωποι τείνουν να είναι πολύ αφοσιωμένοι στη δουλειά τους και με πολύ ενδιαφέρον για επιτεύγματα λίγο μετά την είσοδο τους στον κόσμο της εργασίας. Ωστόσο, το άτομο γίνεται όλο και περισσότερο φιλόπονο καθώς συνεχίζει την εργασία του.

Το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και η επιθυμία να βρίσκεται κανείς με άλλα άτομα ακολουθεί ακριβώς την αντίθετη πορεία. Αρχίζει από ένα χαμηλό σημείο γύρω στα 20 και φτάνει σ' ένα μέγιστο ακριβώς λίγο πριν την ηλικία της συνταξιοδότησης. Καθώς οι άνθρωποι παρακαμάζουν στον προσανατολισμό τους προς την εργασία, φαίνονται σε πάρα πολλές περιπτώσεις να στρέφονται σ' έναν πολύ τονισμένο κοινωνικό προσανατολισμό. Αυτό δεν σημαίνει ωστόσο ότι συμμορφώνονται περισσότερο προς τις κοινωνικές πιέσεις. Γενικά, η τάση ν' ακολουθούν τον ηγέτη της ομάδας, να συμβαδίζουν με ότι είναι κοινωνικά αποδεκτό και να σκέπτονται όπως οι άλλοι άνθρωποι, είναι κάτι πολύ χαρακτηριστικό στις νέες ηλικίες. Ο ατομικισμός είναι δυνατόν να ανακύψει αργότερα στη ζωή, όταν η θέση ενός ατόμου έχει γίνει λογικά αρκετά σίγουρη κι όταν έχει να χάσει λίγα με την άρνηση του ν' αναγνωρίσει μερικές πλατιά καθιερωμένες κοινωνικές αξίες.

Αυτά τα δεδομένα, λαμβανόμενα σαν σύνολο, φαίνεται να σημαίνουν ότι η συναίνεση για τον παραγωγικό στόχο της επιχείρησης θα είναι μέγιστη ανάμεσα στους νεότερους σε ηλικία υπαλλήλους και σημαντικά μικρότερη στις ομάδες εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας. Ίσως αυτό να είναι υπεύθυνο εν μέρει για την αντίδραση σε καινοτομίες των τελευταίων.

Από την άλλη, τα ευρήματα, τα σχετικά με την κοινωνική υποκίνηση δείχνουν ότι η διατήρηση της οργάνωσης μπορεί να επιτευχθεί ευκολότερα από τους ηλικιωμένους εργάτες.

Οι λίγες μελέτες που έχουν γίνει σχετικά με τις διαφορές στην προσωπικότητα, ανάλογα με τις γεωγραφικές περιοχές, δείχνουν πως τόσο το γενικό επίπεδο ικανοποίησης του εργαζομένου όσο και η ποσότητα της παραγόμενης εργασίας είναι μεγαλύτερη στις μικρές πόλεις παρά στις μεγαλύτερες. Έτσι, η συναίνεση των εργαζομένων προς τους στόχους της επιχείρησης κι η παραγωγικότητα μπορεί να είναι μεγαλύτερη στις αγροτικές περιοχές κι όχι στις μεγάλες πόλεις, όπου φαίνεται να επιδρά η αποξένωση του εργαζόμενου. Και σ' αυτό φαίνεται να οφείλεται η μεγαλύτερη επιτυχία του συνδικαλισμού στα μεγάλα αστικά κέντρα, σ' αντίθεση προς τις αγροτικές περιοχές<sup>45</sup>.

Είναι ενδιαφέρουσα επίσης η άποψη κάποιων ερευνητών, σύμφωνα με τους οποίους ίσως παρατηρείται μια γενετική προδιάθεση ώστε στα άτομα να αρέσει ή να μην αρέσει η εργασία (Arvey, Bouchard, Segal, Abraham, 1989). Συγκεκριμένα οι Arvey et. al (1989) σε μια έρευνα που διεξήγαγαν σε μια ομάδα διδύμων, μεγαλωμένων ωστόσο ξεχωριστά, απέδειξαν ότι η ικανοποίηση από την εργασία τους συσχετιζόταν. Από τη σημασία της συσχέτισης αποδείχτηκε ότι το 30% της ικανοποίησης από την εργασία προέρχεται από γενετικούς παράγοντες. Με άλλα λόγια, αν κάποιος από τα δίδυμα ήταν ικανοποιημένο από την εργασία του, τότε και το άλλο μέλος των διδύμων ήταν πιθανό να αισθάνεται το ίδιο με την δική του. Αυτό αποτελεί μια απόδειξη ότι υπάρχει γενετικός παράγοντας στην ικανοποίηση από την εργασία, παρόλο που η φύση της όλης διαδικασίας δεν είναι γνωστή. Φαίνεται πιθανό κάποια άτομα να είναι προδιατεθειμένα να είναι περισσότερο χαρούμενα στη ζωή τους, και αυτό μπορεί να επηρεάσει με τη σειρά του και την στάση τους απέναντι στην εργασία<sup>46</sup>.

Οι Staw και Ross (1985) αναπτύσσοντας μια ιδέα σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία, αξιολόγησαν την ικανοποίηση από την εργασία μεταξύ ατόμων που άλλαξαν εργοδότες ή/και τύπο εργασίας. Τα αποτελέσματα τους απέδειξαν ότι η



ικανοποίηση από την εργασία ήταν σχετικά σταθερή ανάμεσα στα άτομα που άλλαξαν εργασία. Στα άτομα που άρεσε μια εργασία, ήταν πιθανό να αρέσει και μια άλλη. Οι Staw και Ross κατέληξαν λοιπόν ότι η ικανοποίηση από την εργασία εξαρτάται εν μέρει και από την προσωπικότητα και τις προδιαθέσεις. Οι Newton και Keenan (1991) υποστηρίζουν ότι κάποιοι άνθρωποι τείνουν να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την δουλειά τους εξαιτίας της προσωπικότητάς τους, παρόλο επίσης που η αλλαγή εργασίας οδηγεί σε αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία.

## **2.2.2 Προσωπικότητα και απόδοση**

Σε μια έρευνα μη γραμμικών σχέσεων μεταξύ ορισμένων μεταβλητών συμπεριφοράς (π.χ. φιλοδοξία, κοινωνικότητα, ευφυΐα, προσαρμοστικότητα) και πραγματοποίησης ορισμένων εργασιών, οι Sinclair και Lyne (1997) συγκέντρωσαν ορισμένα πρακτικά σημαντικά αποτελέσματα μη γραμμικότητας μεταξύ αυτών των μεταβλητών. Ο Robin (1995) υποστήριξε μια μη γραμμική σχέση μεταξύ συναισθηματικής σταθερότητας και πραγματοποίησης της εργασίας, τέτοια ώστε η δραστηριότητα να είναι αυξημένη για εκείνα τα άτομα που βρίσκονταν στο υψηλότερο άκρο συναισθηματικής σταθερότητας και χαμηλότερη σε εκείνους της μεσαίας κατηγορίας<sup>47</sup>.

Κατά την περίοδο 1920 – 1950, οι managers πίστευαν ότι οι εργαζόμενοι απέδιδαν στην εργασία τους, μέσω των στάσεών τους στην εργασία, ανάλογα με το κατά πόσο ήταν ικανοποιημένοι. Προσπάθησαν λοιπόν με διάφορες μεθόδους να αυξήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων τους, ώστε να επηρεάσουν τη στάση τους ως προς την εργασία τους, φυσικά προς το καλύτερο, και άρα να αυξήσουν την απόδοσή τους. Οι απόπειρες αυτές όμως δεν κατέληξαν σε λαμπρά αποτελέσματα, μιας και η σχέση που είχε δοθεί μεταξύ ικανοποίησης και παραγωγικότητας δεν ήταν η σωστή όπως αποκαλύφθηκε αργότερα από σχετική έρευνα. Ενώ λοιπόν η πρώτη μελέτη έδειξε πως μια μηδαμινή σχέση υπάρχει μεταξύ των στάσεων των εργαζομένων του είδους εκείνου, που μετριούνται συνήθως με τις έρευνες ηθικού και απόδοσης, μια δεύτερη έδειξε πως υπάρχει μια αδύνατη, αλλά **θετική σχέση μεταξύ ικανοποίησης και παραγωγικότητας**.<sup>48</sup>

Οι Porter και Lawler βασιζόμενοι στην τελευταία σχέση ικανοποίησης – απόδοσης, αναπτύσσουν την θεωρία τους, που περιλαμβάνει την ίδια σχέση αλλά με αντίθετη φορά. Πιο συγκεκριμένα, οι δυο αυτοί θεωρητικοί έδειξαν πως **η απόδοση οδηγεί σε ανταμοιβές (εσωτερικές και εξωτερικές)**.

Όσον αφορά τις εσωτερικές ανταμοιβές, αυτές αναφέρονται σε αισθήματα επιτυχίας και ηθικής ικανοποίησης και γενικότερα εκπλήρωσης αναγκών υψηλών επιπέδων της ιεραρχίας του Maslow. Οι εσωτερικές ανταμοιβές μπορούν να δημιουργηθούν από την καλή απόδοση, μόνο αν η φύση της εργασίας είναι ενδιαφέρουσα και παρουσιάζει ποικιλία, ώστε να μπορεί το άτομο να ανταμείψει τον εαυτό του όταν αισθάνεται πως τα έχει καταφέρει<sup>49</sup>.

Οι ανταμοιβές θα πρέπει για να δίνουν ικανοποίηση, να θεωρούνται δίκαιες από άποψη ποσότητας για το προσφερθέν έργο στην επιχείρηση. Σύμφωνα με τους Porter και Lawler, η ικανοποίηση θεωρείται σαν μέτρο έλλειψης. Καθορίζεται από τη διαφορά μεταξύ πραγματικών ανταμοιβών και θεωρούμενων από το άτομο ως δίκαιων. Αν τα πραγματικά ανταλλάγματα είναι ίσα ή υπερβαίνουν κάπως τα θεωρούμενα ως δίκαια και αναμενόμενα, τότε υπάρχει ικανοποίηση, διαφορετικά υπάρχει απογοήτευση. Ο βαθμός ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας εξαρτάται από το μέγεθος της διαφοράς μεταξύ πραγματικών και αναμενόμενων ανταμοιβών. Επίσης, στο μοντέλο φαίνεται ότι ο εργαζόμενος έχει μεγαλύτερη επίδραση στην ίδια του την ικανοποίηση απ' ό,τι ο οργανισμός.

Με την θεωρία τους οι Porter και Lawler δεν προσπάθησαν να δώσουν μια πλήρη κάλυψη στο θέμα της παρακίνησης αλλά απλά θέλησαν να τονίσουν τις έννοιες μερικών από τις σπουδαιότερες μεταβλητές της και **να αποδείξουν πως η ικανοποίηση εξαρτάται από την απόδοση και όχι το αντίστροφο.**

### **2.2.3 Ικανοποίηση από την εργασία**

Τα χαρακτηριστικά εκείνα που σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία μπορούν να αναφέρονται σε οποιαδήποτε σκοπιά ή οποιοδήποτε τμήμα της εργασίας. Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που μπορούν να θεωρηθούν ως τα εργαλεία που συμβάλλουν στην ικανοποίηση της εργασίας είναι με τυχαία σειρά η εκτίμηση, η επικοινωνία, οι συνεργάτες, τα επιπρόσθετα οφέλη, οι συνθήκες εργασίας, η φύση της εργασίας, ο οργανισμός, οι πολιτικές και οι διαδικασίες του οργανισμού, οι αμοιβές, τα προσωπικά οφέλη, οι ευκαιρίες προαγωγής, η αναγνώριση, η ασφάλεια και η επίβλεψη<sup>50</sup>.

Ωστόσο αποτελέσματα ερευνών έχουν αποδείξει ότι η εμπιστοσύνη στον προϊστάμενο σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση που αντλεί ο εργαζόμενος από την εργασία και με την πρόθεση του να παραμείνει στην συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Επίσης, μελέτες σχετικά με την υποταγή στην εργασία υποστηρίζουν ότι η επιχειρησιακή υποταγή σχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία (Becker, 1992, Williams και Hazer, 1986), πράγμα που αναφέρεται και στην συναισθηματική κατάσταση που έρχεται σαν αποτέλεσμα των εργασιακών εμπειριών και επιδοκιμασιών (Locke, 1976)<sup>51</sup>.

Η *παραδοσιακή θεωρία* υποστηρίζει ότι η πραγματοποίηση της εργασίας επηρεάζεται από την ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασία. Αυξάνοντας την ικανοποίηση από την εργασία, αυξάνεται και η πραγματοποίηση της εργασίας (job performance).

Η επικρατούσα θεωρία ήταν ότι η αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία, καταλήγει σε αύξηση της πραγματοποιούμενης εργασίας. Ενστικτωδώς, αυτή η θεωρία βγάζει νόημα. Ο *D.Putman* συμπεραίνει ότι αυτά τα δύο χαρακτηριστικά, η ικανοποίηση από την εργασία και η πραγματοποίηση της, συνδέονται στενά μεταξύ τους και το ένα επηρεάζει το άλλο. Ορισμένες περιπτώσεις που εξετάζονται, παρουσιάζονται παρακάτω: αν κάποιο άτομο ικανοποιείται πάρα πολύ από τη δουλειά του, οδηγείται στην επιθυμία για μια καλή και ικανοποιητική πραγματοποίηση της. Από την άλλη πλευρά βρίσκεται το επίπεδο ικανότητας του ατόμου. Αν κάποιο άτομο παλεύει για την πραγματοποίηση μιας εργασίας, μπορεί να δίνει την εντύπωση ότι είναι ικανότατο παρόλο που μπορεί να καταναλώνει πάρα πολύ προσπάθεια θέλοντας να την πραγματοποιήσει. Η απογοήτευση αυτού του ανθρώπου με τη σειρά της οδηγεί σε μικρή ικανοποίηση από την εργασία.

Κάποιοι ερευνητές εξέφρασαν παρόμοιες ιδέες, όπως το ότι η πραγματοποίηση μιας εργασίας επηρεάζει την ικανοποίηση (*Shari Caudron*), ενώ ο *Carter McNamara* υποστήριξε ότι δεν υπάρχει καμία σχέση μεταξύ τους.

Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να θεωρηθεί ως συνδυασμός τριών στοιχείων: ικανοποίηση από την δουλειά (**task satisfaction**), ικανοποίηση από την εργοδοσία (**employment satisfaction**) και ικανοποίηση από την αγορά (**market satisfaction**).

Η ικανοποίηση από την δουλειά (*task satisfaction*) προέρχεται από την πραγματοποίηση των τμημάτων της εργασίας που απαιτούνται. Η αύξηση του μισθού ενός προσώπου μπορεί να κάνει ένα μη επιθυμητό έργο περισσότερο ανεκτό, αλλά δεν το κάνει υποχρεωτικά και περισσότερο ευχάριστο.

Η ικανοποίηση από την εργοδοσία (*employment satisfaction*) αποτελείται από στοιχεία όπως : οι πολιτικές προσωπικού, τα κέρδη, οι ευκαιρίες καριέρας, το

περιβάλλον εργασίας, ο τύπος της διοίκησης, η συμμετοχή εντός του οργανισμού κτλ. Κάποια από τα παραπάνω στοιχεία βρίσκονται στον έλεγχο της επιχείρησης και κάποια άλλα όχι. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση δεν μπορεί να επηρεάσει πολύ κάποιον εργαζόμενο, ο οποίος δεν τα πηγαίνει καλά με τους συναδέλφους του. Ο εργοδότης μπορεί να προσπαθήσει ώστε όλοι να φέρονται επαγγελματικά, αλλά η επιχείρηση δεν μπορεί να αναγκάσει τους εργαζόμενους να γίνουν στενοί φίλοι.

Η ικανοποίηση της αγοράς (*market satisfaction*) αποτελείται από δυνάμεις εξωτερικές στην επιχείρηση, που επηρεάζουν την εργασία του ατόμου. Πολιτικές καταστάσεις και η νομοθεσία μπορούν εύκολα να επηρεάσουν την δυσαρέσκεια που προέρχεται από την εργασία. Στις περισσότερες περιπτώσεις, αυτό το είδος ικανοποίησης παραμένει στην αγορά εργασίας. Οι ίδιες εξωτερικές δυνάμεις παραμένουν παρούσες ακόμη κι αν ο εργαζόμενος αλλάξει εργοδότη. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν διαφορές μεταξύ των εξωτερικών δυνάμεων που επηρεάζουν τις εργασίες εντός δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.

Η παραδοσιακή θεωρία υποστηρίζει ότι η συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και πραγματοποίησης της εργασίας είναι πολύ υψηλή.

Η task satisfaction, σύμφωνα με τον Putman, επηρεάζεται ισχυρά από την δεξιότητα του εργαζομένου και δεν περιλαμβάνει οποιασδήποτε μορφής εξωτερική επιρροή στην συνολική ικανοποίηση που απολαμβάνει το άτομο από την εργασία.

Ο Putman έχει διασπάσει την σχέση της πραγματοποίησης της εργασίας και της ικανοποίησης από την εργασία σε 4 τεταρτημόρια, ώστε να εξερευνήσει περαιτέρω και να εξηγήσει την πολυπλοκότητα της σχέσης τους. Υπάρχουν διάφορα επίπεδα ικανοποίησης και πραγματοποίησης και για τον λόγο αυτό είναι δύσκολο να ειπωθεί που κάποιος θα ορίσει την υψηλή και τη χαμηλή πραγματοποίηση της εργασίας και την υψηλή και χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία. Το κάθε άτομο βρίσκεται κάπου μεταξύ αυτών των δύο γραμμών.

- Υψηλή ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασία (task satisfaction) και υψηλή πραγματοποίηση της εργασίας (task performance).
- Χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία και χαμηλή πραγματοποίηση της εργασίας.
- Υψηλή ικανοποίηση και χαμηλή πραγματοποίηση της εργασίας και
- Χαμηλή ικανοποίηση και υψηλή πραγματοποίηση της εργασίας.

Έτσι έχουμε τα χαρακτηριστικά του ατόμου που ανήκει σε καθεμιά από τις παραπάνω κατηγορίες :

***Υψηλή ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασία και υψηλή πραγματοποίηση της εργασίας.***

Το άτομο σ' αυτήν την περίπτωση αγαπάει τη δουλειά του. Έχει την δεξιοτεχνία, τις ικανότητες και τις πηγές που απαιτούνται για την πραγματοποίηση της ανατιθέμενης εργασίας του, την οποία και πραγματοποιεί αρκετά καλά. Το άτομο σ' αυτήν την κατηγορία μπορεί ν' απορροφηθεί τόσο στη δουλειά του, που δεν αντιλαμβάνεται τον χρόνο τον οποίο εργάζεται.

***Χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία και χαμηλή πραγματοποίηση της εργασίας.***

Όταν το άτομο βρίσκεται σ' αυτήν την κατηγορία, δεν σημαίνει ότι δεν προσπαθεί. Από τη σκοπιά του εργαζομένου, ο ίδιος δεν μπορεί να αφιερώνει μεγάλη προσπάθεια προκειμένου να πραγματοποιήσει την εργασία του. Και δεν αντιλαμβάνεται τους λόγους που η διοίκηση δεν είναι ευχαριστημένη. Το άτομο σ' αυτή την περίπτωση μπορεί να αντιμετωπίζει χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία επειδή τη θεωρεί δύσκολη ή μη ευχάριστη. Παρακολουθεί το ρολόι του, δεν φτάνει ποτέ νωρίτερα και δεν μένει περισσότερο εκτός κι αν του απαιτηθεί και αποζημιωθεί γι αυτό.

***Χαμηλή ικανοποίηση και υψηλή πραγματοποίηση της εργασίας.***

Το άτομο σ' αυτή την κατηγορία, θα προτιμούσε να εργάζεται για μια διαφορετική εργασία αλλά το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα οι προσωπικές του αξίες είναι τέτοιες, που δίνει σ' αυτή την εργασία όλη του την προσπάθεια. Πρόκειται για άτομο που η επιχείρηση μάλλον επιθυμεί και τη συμφέρει να κρατήσει.

***Υψηλή ικανοποίηση και χαμηλή πραγματοποίηση της εργασίας.***

Κάποιο άτομο σ' αυτή την κατηγορία αγαπάει τη δουλειά του αλλά δεν την διεκπεραιώνει όπως απαιτείται. Ο εργαζόμενος μπορεί να θεωρήσει δύσκολο να σταματήσει να εργάζεται πάνω σ' ένα έργο, ξέροντας ότι μπορεί πάντα να το

βελτιώσει. Ή το άτομο μπορεί να ευχαριστείται με αυτό που κάνει αλλά υπολείπεται δεξιοτεχνίας, ικανοτήτων ή άλλων πηγών ώστε να το πραγματοποιήσει γρήγορα.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τις εκούσιες και τις ακούσιες κινήσεις κατά μήκος της γραμμής πραγματοποίησης εργασίας περιλαμβάνουν κι αυτούς που σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργοδοσία (employment satisfaction) και την ικανοποίηση από την αγορά (market satisfaction). Κάθε άτομο κινείται, συνειδητά ή ασυνείδητα, κατά μήκος της γραμμής από χαμηλή σε υψηλή πραγματοποίηση της εργασίας, βασιζόμενο στο προσωπικό του σύστημα αξιών και την ηθική του αιτιολόγηση. Έτσι εξηγείται γιατί δυο άτομα με ίδιες ικανότητες και γνώσεις εμφανίζονται σε διαφορετικά άκρα του πλαισίου πραγματοποίησης μιας εργασίας.

#### **2.2.3.1 Εξειδίκευση και ικανοποίηση από την εργασία**

Έχει δημιουργηθεί το ερώτημα κατά πόσο η εξειδίκευση της εργασίας επιδρά στην ικανοποίηση από την εργασία. Στην περίπτωση μιας εργασίας της οποίας το συνολικό περιεχόμενο θα ήταν ιδιαίτερα ευρύ και περίπλοκο, ώστε να το αναλάβει ένα μόνο άτομο, το αποτέλεσμα θα ήταν σύγχυση, απογοήτευση και χαμηλή ικανοποίηση. Αν όμως, στα πλαίσια μιας εξειδίκευσης των λειτουργιών, ορισμένα καθήκοντα της εργασίας αυτής αναθέτονταν σε κάποιον άλλον, η ικανοποίηση του ατόμου που εκτελεί την εργασία θα αύξανε.

Η παραπάνω ενέργεια είναι γνωστή ως “job purification”. Εφαρμόζεται στα ιατρικά επαγγέλματα όπου καθήκοντα καθημερινής φύσης αφήνονται σε νοσοκόμες ή σε υπαλλήλους παραϊατρικών επαγγελμάτων. Έτσι ο γιατρός μπορεί να συγκεντρώσει όλες του τις δυνάμεις στις εργασίες όπου απαιτούνται τα προσόντα και οι γνώσεις του.

Είναι πιθανόν αυξανόμενη εξειδίκευση να προκαλέσει τελικά ελάττωση της ικανοποίησης από την εργασία. Από κάποιο σημείο και πέρα, η εξειδίκευση έχει αρνητικά αποτελέσματα. Το σημείο αυτό δεν μπορεί να οριστεί ακριβώς, γιατί η ικανοποίηση συνδέεται στενά με τη στάση του ατόμου απέναντι στην εργασία, δηλαδή μ’ έναν παράγοντα ιδιαίτερα προσωπικό κι υποκειμενικό, κι όχι κοινό για όλα τα άτομα ή τις τάξεις των ατόμων. Ο Mustenberg παρατήρησε ότι θα υπάρχει έστω κι ένας άνθρωπος για τον οποίο μια εργασία με τη μεγαλύτερη ρουτίνα θα είναι ενδιαφέρουσα και θα του προκαλεί ικανοποίηση<sup>52</sup>.

### **2.2.3.2 Ικανοποίηση από την εργασία και επίδραση από το μέγεθος του οργανισμού**

Ένα από τα χαρακτηριστικά οποιουδήποτε οργανισμού είναι το μέγεθος του, με βάση τον αριθμό των εργαζομένων. Με την αύξηση του αριθμού των μεγάλων γραφειοκρατικών οργανισμών άρχισαν διάφορες επικρίσεις για τις τεχνολογίες παραγωγής που θεωρούνταν οι πιο κατάλληλες για τις λειτουργίες που απαιτούνται για να στηρίζουν μια τέτοια ενότητα.

Με την προϋπόθεση ότι άλλοι παράγοντες παραμένουν σταθεροί μπορεί να περιμένει κανείς ότι η ικανοποίηση από την εργασία τείνει να είναι μικρότερη στους μεγαλύτερους οργανισμούς. Ο Indik (1963)<sup>53</sup> προτείνει την ακόλουθη σειρά:

1. Με την αύξηση του μεγέθους του οργανισμού, αυξάνεται και η τάση για περισσότερη εξειδίκευση των ρόλων.
2. Με την αύξηση της εξειδίκευσης των ρόλων, μειώνεται η πολυπλοκότητα της εργασίας.
3. Όσο λιγότερο πολύπλοκη είναι μια εργασία, τόσο λιγότερο ικανοποιείται το άτομο που την εκτελεί.
4. Όσο λιγότερο ικανοποιείται το άτομο από την εργασία του, τόσο λιγότερο θέλει να παραμείνει στον οργανισμό που εργάζεται.
5. Όσο λιγότερο επιθυμεί να παραμείνει στον οργανισμό, τόσο περισσότερο τείνει ν' απουσιάζει και να εγκαταλείπει την επιχείρηση.
6. Επομένως, όσο μεγαλύτερο μέγεθος έχει ένας οργανισμός, τόσο μεγαλύτερες τάσεις έχουν κι οι εργαζόμενοι σ' αυτόν να εγκαταλείπουν παροδικά ή οριστικά την επιχείρηση.

Μια ομάδα εργατών και μια ομάδα μηχανικών εξετάστηκαν για να βρεθεί η σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και παραγωγικότητας. Οι εργάτες έδειξαν θετική σχέση μεταξύ των δυο. Στους μηχανικούς όμως παρατηρήθηκε αρνητική σχέση. Όσο αύξανε η ικανοποίηση από την εργασία, τόσο η παραγωγικότητα μειωνόταν. Οι ερευνητές προσπάθησαν να εξηγήσουν αυτή τη διαπίστωση, συμπεραίνοντας ότι οι μηχανικοί και οι ειδικευμένοι τεχνικά εκτελούσαν εργασία που ήταν κάτω από τις φιλοδοξίες τους, ενώ οι εργάτες περιορίζονταν από τους όρους των συμβολαίων τους και ίσως από τη φύση της εργασίας τους<sup>54</sup>.

Σαν συνέχεια των παραπάνω, κάθε εργάτης στις ομάδες των ξυλουργών και των πλινθοκτιστών, υποδείχτηκε να ονομάσει, κατά σειρά προτίμησης, τρεις συναδέλφους του, για ν' αποτελεί δυάδα στην εργασία μαζί του. Οι 22 από τους εργάτες πήραν σαν συντρόφους μαζί τους την πρώτη τους επιλογή, 28 απ' αυτούς τη δεύτερη επιλογή τους και 16 την τρίτη. Αποτέλεσμα της αλλαγής αυτής ήταν να μειωθούν τα εργατικά κόστη και το κόστος υλικών. Επίσης, υπήρξε μείωση στις αποχωρήσεις των εργαζομένων, πράγμα που σημαίνει μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία<sup>55</sup>.

### **2.2.3.3 Ηλικία και ικανοποίηση από την εργασία**

Ο Herzberg παρουσίασε μια διασπορά μορφής U, όπου η ικανοποίηση από την εργασία και η ηλικία σχετίζονται. Η ικανοποίηση βρίσκεται στην αρχή σε υψηλά επίπεδα και μειώνεται με την ηλικία, πράγμα που ανατρέπεται ωστόσο ξανά προς το τέλος των χρόνων εργασίας<sup>56</sup>.

Έρευνες έχουν αποδείξει ότι η ηλικία και η ικανοποίηση από την εργασία σχετίζονται. Η ακριβής φύση της σχέσης δεν είναι ξεκάθαρη, αφού κάποιες έρευνες αποδεικνύουν γραμμική και κάποιες άλλες αποδεικνύουν καμπυλόγραμμη σχέση μεταξύ των δυο. Οι Brush, Moch και Pooyan (1987) σε αναλύσεις προηγούμενων ερευνών που διεξήγαγαν απέδειξαν ότι η ικανοποίηση από την εργασία αυξάνεται με την ηλικία. Ο Zeitz (1990) ανακάλυψε μια καμπυλόγραμμη σχέση όπου η ικανοποίηση της εργασίας μειώνεται τα πρώτα χρόνια της εργασίας, αυξάνει κατά τη μέση ηλικία και πέφτει ξανά περίπου μετά τα 45. Ωστόσο, δεν στάθηκε δυνατό να αποδειχτεί η ύπαρξη μιας καμπυλόγραμμης σχέσης από όλες τις έρευνες (White – Spector, 1987).

Άσχετα με το αν η σχέση είναι γραμμική ή μη, είναι σημαντικό να κατανοηθούν οι λόγοι που η ηλικία σχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία. Λίγα είναι γνωστά σχετικά με τις αιτίες που δημιουργούν αυτήν την παρατηρούμενη σχέση, αλλά αρκετές υποθέσεις μπορούν να προωθηθούν. Οι Wright και Hamilton (1978) παρουσίασαν δύο πιθανούς μηχανισμούς. Ο πρώτος ενθαρρυντικός μηχανισμός αναφέρει ότι οι προσδοκίες και οι αξίες αλλάζουν με τον χρόνο. Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία απ' ότι οι νεότεροι γιατί αποδέχονται ευκολότερα την κυριαρχία των εργοδοτών και επιδιώκουν λιγότερα από την εργασία τους. Επιπλέον, οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι κατέχουν συνήθως καλύτερες θέσεις εργασίας και περισσότερες ικανότητες και



δεξιοτεχνίες από τους νεότερους εργαζομένους. Επίσης, με το πέρασμα του χρόνου οι εργαζόμενοι επενδύουν περισσότερο στη δουλειά τους και οι προσδοκίες τους αλλάζουν, η επένδυση σε μια θέση εργασίας σε όρους κέρδους (π.χ. συνταξιοδότηση) και ανταμοιβής (π.χ. αμοιβή) μπορεί να συμβάλλει στην ικανοποίηση από την εργασία. Οι εργαζόμενοι επίσης προσαρμόζονται στην εργασία τους, προσαρμόζοντας τις προσδοκίες τους ώστε να είναι περισσότερο ρεαλιστικές, με αποτέλεσμα να ικανοποιούνται με λιγότερα καθώς μεγαλώνουν<sup>57</sup>.

#### **2.2.3.4 Φύλο και ικανοποίηση από την εργασία**

Ένας παράγοντας που μπορεί να είναι σημαντικός στη σχέση μεταξύ ηλικίας και ικανοποίηση από την εργασία είναι το φύλο. Οι Clark, Oswald και Warr (1996) συμπεριέλαβαν περισσότερους από 5000 άνδρες και γυναίκες σε μια αγγλική έρευνα που διεξήγαγαν. Απέδειξαν ξεκάθαρη καμπυλόγραμμη σχέση μεταξύ της ηλικίας και της ικανοποίησης από την εργασία καθώς επίσης και μεταξύ φύσης της εργασίας και αμοιβών για τους άνδρες. Στην περίπτωση των γυναικών, η καμπυλότητα ήταν μικρής βαρύτητας για την ικανοποίηση από την εργασία και δεν παρουσιαζόταν για όλες τις περιπτώσεις. Μόνο μια γραμμική σχέση παρουσιάστηκε<sup>58</sup>.

#### **2.2.4 Επαγγελματική δέσμευση**

Από προηγούμενες έρευνες φαίνεται ότι η αντίληψη περί επαγγελματικής δέσμευσης υπήρξε για σχεδόν 30 χρόνια (Guest, 1992)<sup>59</sup>. Το περιβάλλον εργασίας έχει ωστόσο αλλάξει πάρα πολύ από τότε. Παλαιότερα, οι εργοδότες διατηρούσαν όλους τους εργαζομένους τους, κι έτσι το είδος της δέσμευσης που ήταν σημαντικό ήταν πιθανό να ήταν ότι οι άνθρωποι θα ήθελαν τόσο να μείνουν στις εταιρείες τους, όσο και να εργαστούν σκληρότερα. Από το 1970 έχουν πραγματοποιηθεί τεράστιες αλλαγές στο ότι περισσότερες γυναίκες εισήλθαν στην εργατική δύναμη πλήρους απασχόλησης και υπήρξε μεταφορά της ευθύνης της διοίκησης από τον οργανισμό στο άτομο στη νέα εποχή της μείωσης προσωπικού (downsizing) και του νέου ψυχολογικού συμβολαίου μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων (Stiles et al., 1997, Rousseau, 1995). Ταυτόχρονα, ενώ υπάρχουν απαιτήσεις από τους εργαζομένους, ειδικότερα από τις γυναίκες, για πρακτικές φιλικές προς την οικογένεια, παρατηρούνται και πιέσεις από τους οργανισμούς για τα άτομα να δεχτούν ευέλικτα συμβόλαια εργασίας. Ενώ τα

άτομα συνεχίζουν να εργάζονται με δεσμευτική συμπεριφορά, υπάρχουν αναπόφευκτες αλλαγές στις σχέσεις εμπιστοσύνης με τον εργοδότη.

Η επαγγελματική δέσμευση έχει έντονα ερευνηθεί τα τελευταία 20 χρόνια. Έρευνες έχουν υποστηρίξει ότι “οι δεσμευμένοι προς την επιχείρηση εργαζόμενοι συνεισφέρουν περισσότερο στην επιχείρηση με περισσότερο θετικούς τρόπους από τους λιγότερο δεσμευμένους εργαζόμενους” και ότι δεν υπάρχουν διαφορές στο επίπεδο δέσμευσης μεταξύ ανδρών και γυναικών (Aven et al., 1993)<sup>60</sup>. Η δέσμευση συχνά μετριέται με την συμπλήρωση από τους εργαζομένους ενός ερωτηματολογίου (Organisational Commitment Questionnaire (OCQ). Αυτό θεωρεί την δέσμευση ως τρεις υποθεωρήσεις, διαμορφώνοντας δυο υποπεριπτώσεις δέσμευσης (Mowday et al., 1979). Αυτές είναι η επιθυμία του εργαζομένου να παραμείνει στην επιχείρηση (continuance commitment), η προθυμία προσφοράς προσπάθειας για λογαριασμό της και πίστη και αποδοχή των αξιών και στόχων του οργανισμού (affective/attitudinal commitment).

#### **2.2.4.1 Φύλο και επαγγελματική δέσμευση**

Οι άντρες managers θεωρείται ότι λένε πως οι γυναίκες managers δεν δεσμεύονται αρκετά για κατώτερες θέσεις (Wajcman, 1996, Schein et al., 1996). Παρολ αυτά, δεν είναι ξεκάθαρο τι εννοούν με τον όρο «δεν δεσμεύονται αρκετά». Οι Devine (1992) και Evetts (1993, 1994) έδειξαν ότι τέτοιες στάσεις βρέθηκαν στην μηχανική διοίκηση στο Ηνωμένο Βασίλειο και στη Σουηδία (Wahl, 1995). Θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι η έλλειψη δέσμευσης χρησιμοποιείται από τους άντρες ως ρητορική. Η ρητορικότητα θα μπορούσε να θεωρηθεί ως δικαιολογία, που διαμορφώθηκε για την δύναμη και τις σχέσεις ανταλλαγής, πράγμα που μπορεί και να κρύβει και διαχωρισμό (Gowler και Legge, 1983). Μια άλλη σημασία θα μπορούσε να είναι ότι άντρες και γυναίκες δίνουν διαφορετική σημασία στη «δέσμευση», πράγμα που επηρεάζει και το πως βλέπουν τη δέσμευση στην εργασία.

Μια παραπέρα ανάλυση της προηγούμενης επαγγελματικής δέσμευσης δεν βρήκε καμιά σχεδόν διαφορά μεταξύ στην δέσμευση ανδρών και γυναικών managers (Mathieu και Zajac, 1990) αλλά πρότεινε παραπέρα έρευνα σε παράγοντες όπως η ηλικία, η ικανοποίηση από την εργασία, η ηγετική συμπεριφορά και τα χαρακτηριστικά οργάνωσης. Ο Aven et al. (1993) σε μια έρευνα που διεξήγαγε εστιάζοντας στο φύλο και τη δεσμευτική στάση κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ούτε

το φύλο ούτε και η εμπειρία από τον ρόλο της εργασίας δεν αποτελούν σημαντικό στοιχείο της μεταξύ τους σχέσης. Το σημαντικότερο εύρημα ήταν ότι το φύλο δεν είχε έναν σημαντικό αντίκτυπο στις πεποιθήσεις του ατόμου σχετικά με τους στόχους του οργανισμού, ούτε και στην προθυμία του να προσφέρει περισσότερη προσπάθεια για λογαριασμό της επιχείρησης.

Έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον Shore et al. (1995) απέδειξε ότι οι εργαζόμενοι εκείνοι που θεωρούνται περισσότερο δεσμευμένοι απέναντι στην επιχείρηση (πρόθυμοι να εργαστούν περισσότερο και να εσωτερικεύσουν τους επιχειρησιακούς στόχους), είναι πιθανότερο να έχουν υψηλότερο ηθικό. Είναι πιθανότερο να απολαμβάνουν αμοιβές ανάπτυξης της καριέρας τους απ' ότι εκείνοι που δείχνουν συνεχόμενη δέσμευση προκειμένου να επιτύχουν προσωπικούς στόχους όπως η συνταξιοδότηση και οι άδειες διακοπών και οι οποίοι δεν φαίνεται να έχουν άλλες επιλογές απασχόλησης<sup>61</sup>.

### **2.2.5 Άγχος – Ένταση**

Το **άγχος του ρόλου** προέρχεται ως αποτέλεσμα των αυξανόμενων απαιτήσεων από τον εργαζόμενο, όταν του ζητάται να συμβιβαστεί με συγκρουόμενες απαιτήσεις της εργασίας του (role conflict) ή να αναζητήσει επιπλέον πληροφορίες προκειμένου να διευκρινιστούν στόχοι που σχετίζονται με την εργασία (role ambiguity, Cooper & Marschall (1976)<sup>62</sup>, Cordes & Dougherty, (1993)<sup>63</sup>). Ειδικότερα, το άγχος του ρόλου θεωρείται ότι αυξάνει την συναισθηματική κούραση και την αποπροσωποποίηση (Lee & Ashforth (1991), Miller, Zook & Ellis (1989)<sup>64</sup>) ενώ μειώνει την προσωπική αυτοεκτίμηση (Cordes & Dougherty, 1993).

Ο φόρτος εργασίας αυξάνει άμεσα την συναισθηματική κούραση αλλά και την προσωπική αυτοεκτίμηση (Lee & Ashforth (1991)<sup>65</sup>, Miller et al., (1989)<sup>66</sup>, Ray & Miller, (1990)<sup>67</sup>)<sup>68</sup>.

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1989 από τον Warshaw<sup>69</sup>, το 87% των διοικητών ιατρικών μονάδων, των διοικητών προγραμμάτων βοήθειας εργαζομένων και των διοικητών προσωπικού υποστήριξαν ότι το άγχος και η κατάθλιψη επηρέαζαν την ικανότητα των εργαζομένων τους να δρουν αποτελεσματικά στην εργασία τους.

Επίσης ο ερευνητής Jansen (1986)<sup>70</sup> υποστήριξε ότι το 80 – 90 % των βιομηχανικών ατυχημάτων είναι δυνατόν να οφείλονται σε προσωπικά προβλήματα των εργαζομένων και στην αδυναμία τους ν' αντιμετωπίσουν το άγχος<sup>71</sup>.

## **2.2.6 Στάση του εργαζόμενου απέναντι στο είδος της εργασίας**

Ο ορισμός «εργαζόμενοι» περιλαμβάνει τους διευθυντές, διοικητές, επαγγελματικό προσωπικό, όπως μηχανικοί κι επιστήμονες, άλλους υπαλλήλους γραφείου κτλ. Ακόμα κι αν μια επιχείρηση έχει μονάχα έναν εργαζόμενο, η ικανοποιητική του εργασία είναι σημαντικότερη για την ορθή λειτουργία του εξοπλισμού και των μηχανημάτων ειδικότερα και φυσικά σε ότι αφορά μια επιχείρηση με πολλούς εργαζομένους και περιορισμένο αυτοματισμό, η παραγωγικότητα είναι πιθανόν να καθοριστεί από την δραστηριοποίηση των εργαζομένων και όχι από την λειτουργία των μηχανημάτων.

Η ανθρώπινη συνεισφορά στην παραγωγικότητα θεωρείται ότι έρχεται ως αποτέλεσμα την ικανότητας και των κινήτρων. Έτσι, αν ένα άτομο δεν έχει κίνητρα δεν θα υπήρχε καμία σύνδεση μεταξύ ικανότητας και δραστηριότητας. Η ικανότητα αλλά και τα κίνητρα είναι βασικότερα συστατικά για την καλή δράση των εργαζομένων.

Η ικανότητα είναι αποτέλεσμα της γνώσης και της δεξιοτεχνίας. Η γνώση με τη σειρά της επηρεάζεται από την παιδεία, την εμπειρία, την εκπαίδευση και το ενδιαφέρον. Τα κίνητρα θεωρούνται ότι προκύπτουν από τις διαδρούσες δυνάμεις των φυσικών συνθηκών εργασίας και των κοινωνικών συνθηκών εργασίας.

Κάποιες από τις δυνάμεις είναι θετικές και συνεισφέρουν στα κίνητρα, στη βελτιωμένη δραστηριότητα των εργαζομένων και την παραγωγικότητα. Το τι πραγματικά συμβαίνει στη δράση των εργαζομένων εξαρτάται από την σχετική ισχύ των κεντρομόλων και φυγόκεντρων δυνάμεων.

Κάποιος μπορεί να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι τα άτομα, των οποίων οι ανάγκες ικανοποιούνται σωστά, έχουν κίνητρα ώστε να βελτιώσουν την δραστηριοποίηση τους και να συνεισφέρουν σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα. Αυτό ωστόσο είναι μια μη εγγυημένη θεώρηση. Μπορεί να είναι γενικά ορθό, αλλά είναι πιθανό οι ατομικές ανάγκες να ικανοποιηθούν, τα άτομα να ικανοποιηθούν από την εταιρεία και το είδος της εργασίας, η ύπαρξη υψηλού επιπέδου ηθικής αλλά και το αποτέλεσμα να είναι περιορισμένο, όχι στην καλύτερη λειτουργία τους και ως αποτέλεσμα η δουλειά να γίνεται ενάντια στον στόχο της εταιρείας για αυξημένη παραγωγικότητα.

Είναι σημαντικό να αναγνωριστεί η ευρεία σύγκρουση των παραγόντων, που μπορούν να επηρεάσουν τις ανάγκες κάθε μεμονωμένου ατόμου.

Οι ανάγκες μπορούν να ικανοποιηθούν είτε εντός, είτε εκτός εργασίας ή συνδυάζοντας δραστηριότητες εντός της εργασίας με δραστηριότητες εκτός της εργασίας.

Βασικό στοιχείο της κατανόησης των κινήτρων είναι η αναγνώριση ότι ένα άτομο ή μια ομάδα ανταποκρίνεται σε άλλα άτομα, καταστάσεις ή θέματα όπως τα αντιλαμβάνονται και όχι όπως πραγματικά είναι<sup>72</sup>.

### **2.2.7 Ενδιαφέροντα του εργαζόμενου**

Σύμφωνα με τη θεωρία της “περιχαράκωσης και του συμβιβασμού” του Gottfredson (1981) δηλώνεται το γεγονός ότι οι διαθέσιμες επιλογές για το κάθε άτομο είναι σαφώς οριοθετημένες και περιορισμένες και αυτό είναι αποτέλεσμα της αυτοαντίληψης του, όπως αυτή διαμορφώνεται από τη διαδικασία της κοινωνικοποίησης και των αντιλήψεων του για τα επαγγέλματα, όπως διαμορφώνονται από τα επαγγελματικά στερεότυπα και τις γενικότερες κοινωνικές αντιλήψεις. Έτσι το άτομο καταλήγει σ’ ένα περιχαρακωμένο σύνολο αποδεκτών κατευθύνσεων μεταξύ των οποίων θα επιλέξει. Καθώς ξεκινά η διαδικασία επιλογής, παράλληλα ξεκινά μια διαδικασία συμβιβασμού κατά την οποία το άτομο πρώτα εγκαταλείπει τις αντιλήψεις του σχετικά με το τι ταιριάζει στα ενδιαφέροντα του, κατόπιν τις αντιλήψεις του με το τι ταιριάζει στην κοινωνική του θέση και τέλος τις σχετικές αντιλήψεις του με το τι ταιριάζει στο φύλο του<sup>73</sup>.

Τα ενδιαφέροντα ορίζονται ως οι δραστηριότητες και τα αντικείμενα μέσω των οποίων οι άνθρωποι επιδιώκουν τους αντικειμενικούς τους στόχους – αξίες (Super και Bohn, 1971).

Υπάρχουν τρεις τρόποι με τους οποίους μπορούν να εντοπιστούν τα ενδιαφέροντα του ατόμου:

1. Με προσωπική του δήλωση ως προς το ποιά είναι τα ενδιαφέροντα του (expressed interests),
2. με παρατήρηση της συμπεριφοράς του και των ασχολιών του (manifest interests) και
3. με τη χορήγηση τεστ και ερωτηματολογίων (inventoried interests).

Υπάρχουν αρκετές ενδείξεις ότι το επάγγελμα και η σταθερότητα του μπορούν να προβλεφθούν από τα ενδιαφέροντα που μετριοούνται με τεστ (Strong, 1955, Nelson,

1968, Cronbach, 1970), αλλά θα ήταν υπερβολικό να ισχυριστεί κανείς ότι η επαγγελματική επιλογή μπορεί να προβλεφθεί ή να καθοδηγηθεί από τα αποτελέσματα των τεστ ενδιαφερόντων και μόνο. Τα τεστ ενδιαφερόντων είναι ίσως ιδιαίτερα χρήσιμα στην περίπτωση των ατόμων που έχουν απεριόριστες επιλογές και πραγματικά ενδιαφέρονται να αποκομίσουν τη μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση από το επάγγελμα τους (Zytowski, 1973)<sup>74</sup>.

- 1) Ενδιαφέρον για περιπέτεια – υψηλό ανάμεσα σε αστροναύτες, αλλά χαμηλό ανάμεσα σε μαθηματικούς και επιθεωρητές σχολείων.
- 2) Ενδιαφέρον για νόμους και πολιτική – υψηλό ανάμεσα σε δικαστές και νομοθέτες, αλλά χαμηλό ανάμεσα σε καλλιτέχνες.
- 3) Ενδιαφέρον για πωλήσεις – υψηλό ανάμεσα σε πωλητές, αλλά χαμηλό ανάμεσα σε καλλιτέχνες, συγγραφείς και ανθρωπολόγους.
- 4) Ενδιαφέρον για δημόσιες ομιλίες – υψηλό ανάμεσα σε νομοθέτες, κυβερνήτες και ιεροκήρυκες, αλλά χαμηλό ανάμεσα σε καλλιτέχνες και αγρότες.
- 5) Ενδιαφέρον για επιστήμη – υψηλό ανάμεσα σε φυσικούς και χημικούς, αλλά χαμηλό ανάμεσα σε πωλητές και αγρότες.
- 6) Ενδιαφέρον για τέχνη – υψηλό σε διακοσμητές, αρχιτέκτονες και καλλιτέχνες, αλλά χαμηλό ανάμεσα σε γεωργούς και κτηνιάτρους.
- 7) Ενδιαφέρον για μάνατζμεντ – υψηλό ανάμεσα σε διευθύνοντες επιχειρήσεων, αλλά χαμηλό ανάμεσα σε μουσικούς, καλλιτέχνες και συγγραφείς.<sup>75</sup>

Το συμπέρασμα από τα παραπάνω ευρήματα είναι ότι με πολλή δυσκολία θα μπορέσει ένας εργαζόμενος ν' αποδόσει σ' ένα έργο, το οποίο κατά πολλούς τρόπους αποκλίνει από το προσωπικό του πλέγμα ενδιαφερόντων.<sup>76</sup>

#### **2.2.8 Παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη διαρκούς εκπαίδευσης του προσωπικού<sup>77</sup>**

Η ανάγκη για διαρκή επαγγελματική εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού των επιχειρήσεων προάγεται από:

- Τις διαφορές του είδους, του εύρους και του βάθους των γνώσεων που έχουν οι νεοπροσλαμβανόμενοι υπάλληλοι σε σχέση με τις ειδικές απαιτήσεις του

επαγγέλματος που πρόκειται να ακολουθήσουν. Ο ρυθμός αλλαγής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της εκπαίδευσης πάντα υπολείπεται της μακροχρόνιας τάσης και της εξέλιξης των απαιτήσεων της αγοράς εργασίας.

- Την πρόοδο της τεχνολογίας που διαφοροποιεί συνεχώς τις απαραίτητες σε κάθε επιχείρηση ειδικότητες και το απαιτούμενο είδος γνώσεων σε κάθε ειδικότητα.
- Την αλλαγή του αντικείμενου εργασίας ορισμένων εργαζομένων, που επιβάλλεται για να προσαρμοστεί καλύτερα το είδος των γνώσεων και εμπειριών τους στις ανάγκες της επιχείρησης.
- Τις προαγωγές των εργαζομένων σε θέσεις με μεγαλύτερες ευθύνες, που καθιστούν απαραίτητη τόσο την περαιτέρω εμβάθυνση στο εργασιακό αντικείμενο, όσο και την εκπαίδευση σε θέματα υποκίνησης, ηγεσίας, επικοινωνίας, δυναμικής των ομάδων κτλ.
- Την αναντιστοιχία μεταξύ των προδιαγραφών θέσεων εργασίας και των συγκεκριμένων γνώσεων, εμπειριών και ικανοτήτων μιας δεδομένης σύνθεσης προσωπικού.
- Τις λειτουργικές αναπροσαρμογές και τις οργανωτικές αναδιαρθρώσεις που επιβάλλονται από τον αναπροσανατολισμό των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Αυτές συνεπάγονται αλλαγές στις περιγραφές και στις προδιαγραφές κάθε θέσης εργασίας.
- Τον αναγκαίο εμπλουτισμό των γενικότερων γνώσεων του προσωπικού με τις νεότερες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας και με τις αλλαγές που συντελούνται στο μικρο- και μακροοικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον. Η επιμόρφωση σε θέματα γενικότερης υποδομής σε γνώσεις είναι απαραίτητη για τη βαθύτερη κατανόηση των αλληλοσυσχετισμών των επιμέρους προβλημάτων με κάθε εξειδικευμένο αντικείμενο εργασίας.

#### **2.2.8.1 Διαδικασία εκμάθησης**

Η εκπαίδευση είναι ζωτική και αναγκαία σ' όλες τις επιχειρήσεις αφού παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητά και στην επάρκεια τους.

Τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης για την επιχείρηση ανάμεσα στα άλλα είναι και τα εξής:

- Αναπτυγμένος ρυθμός εκπαίδευσης.
- Αναπτυγμένη ποιότητα απόδοσης.
- Μείωση ανεπαρκειών και ζημιών κατά την ώρα εργασίας.
- Μειωμένος αριθμός ατυχημάτων.
- Μειωμένη μεταπήδηση εργαζομένων από επάγγελμα σε επάγγελμα.
- Μειωμένες απουσίες.
- Αναπτυγμένη παραγωγή.

Τα πλεονεκτήματα τα οποία αποκτά ο εργαζόμενος με την εκπαίδευση θα μπορούσαν να συνοψιστούν στα εξής:

- Αναπτυγμένη ικανότητα.
- Προετοιμασία του εργαζομένου για προαγωγή.
- Ανάπτυξη αυτοσεβασμού, αύξηση του αισθήματος της ασφάλειας και της οικονομικής ανεξαρτησίας<sup>78</sup>.

Ένας οργανισμός που είναι προσανατολισμένος στην μάθηση μπορεί να περιγραφεί ως έναν οργανισμό που δημιουργεί ευκαιρίες άτυπης εκπαίδευσης των εργαζομένων εντός και εκτός εργασίας και δίνει κίνητρα στους εργαζόμενους όχι μόνο να αποκτήσουν νέες γνώσεις και δεξιότητες, αλλά επίσης να αποκτήσουν ικανότητες στο πεδίο της μάθησης και της επίλυσης προβλημάτων και με τον τρόπο αυτό να αναπτύξουν τις ικανότητες τους για μελλοντική μάθηση ή “εκμάθηση της μάθησης” (Tjepkema και Scheerens ).

Οι παράγοντες που επηρεάζουν μια διαδικασία εκμάθησης διαιρούνται σε αυτούς που την διευκολύνουν και σε αυτούς που την δυσκολεύουν.

Οι παράγοντες που συνήθως αναφέρονται ότι δυσκολεύουν μια διαδικασία εκμάθησης είναι η έλλειψη κινήτρου για την συμμετοχή είτε στην διαδικασία εκμάθησης είτε σε νέα θέματα/ εργασίες μάθησης, μια ανεπαρκώς αναπτυγμένη κουλτούρα μάθησης, έλλειψη ακρίβειας σε ότι έχει να κάνει με το ρόλο του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, έλλειψη διαθέσιμων οικονομικών πόρων και έλλειψη διαθέσιμου χρόνου προς ανάπτυξη.

Η πίεση της εργασίας είναι τόσο έντονη που είναι δύσκολο για τους εργαζόμενους να βρουν χρόνο για μάθηση μέσα στην καθημερινή τους ρουτίνα, ή τις ευκαιρίες για μάθηση (π.χ. μαθήματα) δεν μπορούν να τις εκμεταλλευτούν εξαιτίας του φόρτου εργασίας. Αυτό δημιουργεί το πρόβλημα της έλλειψης κινήτρων και συμβάλλει στην



έλλειψη κουλτούρας μάθησης, δημιουργώντας έναν φαύλο κύκλο. Τα άτομα εργάζονται σκληρά προκειμένου να εναρμονιστούν με τις νέες εξελίξεις και αλλαγές, αλλά είναι πολύ απασχολημένα για να μάθουν, δυσκολεύοντας έτσι την ικανότητα τους να βρουν λύσεις, οι οποίες θα μπορούσαν να μειώσουν τον φόρτο εργασίας.

Γενικότερα, η εκμάθηση θεωρείται ως δραστηριότητα που στηρίζεται στην εργασία, απαραίτητη να συνυπάρξει με τις απαιτήσεις αλλαγής του περιβάλλοντος εργασίας. Συνεπώς, οι εταιρείες μάχονται να δημιουργήσουν περισσότερες δυνατότητες συνεχούς εκπαίδευσης, για παράδειγμα μέσω ομάδων εργασίας, ενδυνάμωση και διεύρυνση των σχεδίων και των δομών εργασίας<sup>79</sup>.

Αυτό το κλίμα αλλαγής έχει δημιουργήσει μακροπρόθεσμες προϋποθέσεις για τους διοικητές παραγωγής, που περιμένουν να διοικήσουν τον χώρο της εργασίας ως ένα μέρος που αποδέχεται την εκμάθηση, μέσω της δημιουργίας ενός κλίματος εκμάθησης και καθοδηγώντας τους εργαζόμενους<sup>80</sup>.

Οι ερευνητές Argyris και Schon (1978)<sup>81</sup> παρατηρούν ότι η εκμάθηση ενός οργανισμού ή μιας εταιρείας είναι μια διαδικασία, όπου τα μέλη μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού ανακαλύπτουν λάθη ή ανωμαλίες και τις διορθώνουν επαναδομώντας την εταιρική θεωρία δράσης, τοποθετώντας τα αποτελέσματα των ερωτήσεων σε πίνακες και μορφές.

Οι Jones και Hendry (1992)<sup>82</sup> κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι είναι πολύ δύσκολο να δημιουργηθούν συνθήκες εκμάθησης σε επιχειρήσεις όπου η κουλτούρα τους χαρακτηρίζεται από γραφειοκρατία και ενδολειτουργικούς ανταγωνισμούς και πολιτικές<sup>83</sup>.

#### **2.2.8.2 Εκπαίδευση προσωπικού**

Η εκπαίδευση θεωρείται σήμερα ως ένα προαπαιτούμενο για την επιβίωση και την επιτυχία στην σημερινή παγκόσμια οικονομία όπου η σχέση μεταξύ παραγωγικότητας και ανταγωνιστικής πρακτικής στο διεθνές εμπόριο αποτελεί καθορισμένο χαρακτηριστικό (Garavan et al., 1995)<sup>84 85</sup>.

Αποτελεί κοινή αλήθεια ότι τα εργοστάσια του μέλλοντος θα αποτελούν μέρη συνεχούς βελτίωσης, καινοτομιών και δημιουργίας γνώσης (Leonard – Barton (1992)<sup>86</sup>, Cooke και Morgan (1998)<sup>87</sup>) που θα εστιάζουν στην ανάπτυξη στρατηγικών και επιχειρηματικών τύπων που θα στηρίζονται σε υψηλές ικανότητες, επιχειρηματική προσαρμοστικότητα και εμπιστοσύνη, που συχνά ορίζονται ως

“πρακτικές υψηλής επίδοσης εργασίας” (OECD, 1998)<sup>88</sup>. Αυτή η άποψη έχει διαμορφωθεί μετά από έρευνες στην ανάπτυξη μεγάλων βιομηχανικών οργανισμών (Womack et al. (1990)<sup>89</sup>, MacDuffie (1995)<sup>90</sup>) και ειδικότερα σε ιαπωνικές βιομηχανίες (Fruin (1992)<sup>91</sup>, Kenney και Florida (1993))<sup>92</sup>, όπου το ανθρώπινο δυναμικό και οι πρακτικές εργασίας θεωρούνται βασικός παράγοντας επιτυχίας για του Ιάπωνες παραγωγούς (MacDuffie και Pil, 1999)<sup>93</sup>. Αυτές οι απόψεις δημιουργούν βασικές ερωτήσεις σχετικά με τον ρόλο του εργατικού δυναμικού σε τέτοια βιομηχανικά συστήματα και ως επακόλουθη συνέπεια, παρατηρείται αυξανόμενο ενδιαφέρον για την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (Human Resource Management – HRM) αυτών των οργανισμών (Arthur, 1992, Osterman, 1994, Pil και MacDuffie, 1996, Whitfield και Poole, 1997).

Πάρα πολλές επιχειρήσεις θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι τους απλά θα μπορέσουν να αυξήσουν την συνεισφορά τους όταν πραγματοποιηθεί η είσοδος ενός νέου προϊόντος στην αγορά (Cooper, 1999) ή όταν εισαχθούν νέα κίνητρα, θα μπορέσουν να προσαρμόσουν τον λειτουργικό τους ρόλο στις αλλαγές. Χωρίς εκπαίδευση δεν είναι δυνατόν ότι θα υπάρξει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα στην λειτουργία της επιχείρησης. Η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από τις ικανότητες και τις δράσεις των ανθρώπων του και ένας σημαντικός παράγοντας γι αυτό είναι ο τρόπος που αυτοί βελτιώνονται, συμπεριλαμβανόμενης και της εκπαίδευσης που λαμβάνουν. Οι ερευνητές Pil και MacDuffie (1999) αξιολογούν ότι ένας λόγος που η εκπαίδευση είναι ανεπαρκής σε διάφορες επιχειρήσεις είναι το γεγονός ότι η εκπαίδευση δεν θεωρείται ως μέσο ανάπτυξης ικανοτήτων αλλά ως εργαλείο κοινωνικοποίησης. Σύμφωνα με τους ίδιους ερευνητές, η εκπαίδευση σχεδιάζεται ώστε να δημιουργηθεί ισχυρότερη και με περισσότερη συνοχή κουλτούρα. Οι managers γνωρίζουν ότι η διαδικασία στρατολόγησης είναι συγκεκριμένα καθορισμένη και ως αποτέλεσμα οι προσλαμβανόμενοι υπάλληλοι είναι σχετικά ομοιογενείς σε ότι έχει να κάνει με την φιλοσοφία της επιχείρησης και την στάση τους απέναντι στην εργασία.

Επιπλέον, υπάρχουν αποδείξεις ότι ο παραδοσιακός ρόλος της εκπαίδευσης εντός των βιομηχανιών έχει αναμορφωθεί ώστε να δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην διάνθηση και ανάπτυξη των διαπροσωπικών ικανοτήτων των ατόμων, ειδικότερα σε ότι αφορά τους managers πρώτης γραμμής και τους επιβλέποντες, με αυξανόμενη έμφαση στην δημιουργία ομαδικού πνεύματος και ηγετικών ικανοτήτων<sup>94</sup>.

Προκειμένου οι επιχειρήσεις να επιτύχουν συγκριτικό πλεονέκτημα και να επιβιώσουν, χρειάζεται να αναπτύξουν την ικανότητα μάθησης τους, μέσω της ορθής

διοίκησης των ατόμων και της συλλογικών διαδικασιών μάθησης, προκειμένου η επιχείρηση να γίνει οργανισμός μάθησης και να απασχοληθεί με την διοίκηση της γνώσης (Argyris και Schon (1978), Porter (1990)<sup>95</sup>, Nonaka (1991)<sup>96</sup>, Moingeon και Edmondson, (1996)<sup>97</sup>).

Οι σημαντικότεροι παράγοντες εκμάθησης που επηρεάζουν τις κρίσεις των εκπαιδευομένων σχετικά με την ποιότητα της εκπαίδευσης τους σε συστήματα που στηρίζονται σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές είναι η φιλικότητα των υλικών προς τον χρήστη, η παρουσίαση τους, τα γραφικά, διαγράμματα και εικόνες, αν το υλικό προκαλεί το ενδιαφέρον ή είναι βαρετό στον χρήστη, οι παρεχόμενες πληροφορίες, το ποσοστό της νέας γνώσης που λαμβάνεται, η κατανόηση του υλικού, το επίπεδο που το υλικό ικανοποιεί τις υπάρχουσες γνώσεις των εκπαιδευομένων, ο τύπος της εκμάθησης, εμβάθυνση ή όχι, η γλώσσα που χρησιμοποιείται και το ποσοστό κειμένου που περιλαμβάνεται σε σύγκριση με τα γραφικά<sup>98</sup>.

#### **2.2.8.3 Ελλάδα και εκπαίδευση**

Στην Ελλάδα η νομοθεσία ενθαρρύνει την εκπαίδευση του προσωπικού αφού το 0,45% της συνεισφοράς των εργοδοτών για τα δικαιώματα κοινωνικής ασφάλειας του προσωπικού επιστρέφονται σε μορφή επιδομάτων, αν η επιχείρηση χρησιμοποιήσει αυτό το ποσό για εκπαίδευση.

Ορισμένα κέρδη προσφέρονται στους εργαζόμενους, ειδικά σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων αδειών και αναχωρήσεων μητρότητας, οι οποίες προσφέρονται σε νέες μητέρες προκειμένου να δημιουργήσουν οικογένεια ή σε νέο προσωπικό προκειμένου να πραγματοποιήσει μεταπτυχιακές σπουδές στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Η ευελιξία στα ωράρια εργασίας παρουσιάζει μια αύξηση στην Ελλάδα από το 1993, με την μερική απασχόληση, την εργασία σε βάρδιες και τα συμβόλαια καθορισμένου ωραρίου να κυριαρχούν.

Σχετικά με τις αλλαγές στην μεθοδολογία της εκπαίδευσης, οι σημαντικότερες αλλαγές παρατηρούνται στην εκπαίδευση στον χώρο εργασίας (on-the-job training) και στα πακέτα εκπαίδευσης που βασίζονται σε H/Y, τα οποία χρησιμοποιούνται περισσότερο απ'ότι στην ΕΕ, πιθανότατα επειδή οι ελληνικές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται την ανάγκη να προσαρμοστούν στις νέες τεχνολογίες και στην ανάπτυξη πρακτικών ικανοτήτων σε αντίθεση με τα θεωρητικά ζητήματα, που συχνά

περιλαμβάνονται στα σεμινάρια εκπαίδευσης και τα οποία είναι περιορισμένης χρήσης για τους εργαζόμενους<sup>99</sup>.

Σύμφωνα με το **άρθρο 21<sup>100</sup>** του **Γενικού Κανονισμού Προσωπικού** σχετικά με την εκπαίδευση

**1.** Για την εξασφάλιση της συνεχούς αξιοποίησης και ενημέρωσης του προσωπικού ώστε αυτό να μπορεί να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της τεχνολογίας και της εκμετάλλευσής της, **η επιχείρηση** δύναται να οργανώσει προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης, επιμόρφωσης και εκπαίδευσης τα οποία στοχεύουν στο να καταστήσουν το προσωπικό ικανό να προσφέρει τις υπηρεσίες του στο μεγαλύτερο δυνατό φάσμα των λειτουργιών και των δραστηριοτήτων της.

**2.** Οι προγραμματιζόμενες εκπαιδεύσεις είναι υποχρεωτικές για το προσωπικό. Ο τρόπος διαπίστωσης της απόδοσης του εκπαιδευόμενου προσωπικού γίνεται από τα αρμόδια όργανα της εταιρείας και η επίδοση του προσωπικού λαμβάνεται υπόψη στην εξέλιξή του.

**3.** Για την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών της:

**α.** Οργανώνει προγράμματα εσωτερικής εκπαίδευσης ή επιμόρφωσης αυτοδύναμα ή και σε συνεργασία με εκπαιδευτικούς Οργανισμούς, Ιδρύματα, προμηθευτές κ.λ.π.

**β.** Στέλνει προσωπικό για εκπαίδευση, μετεκπαίδευση, επιμόρφωση ή ενημέρωση στο εσωτερικό ή εξωτερικό (σπουδές, σεμινάρια, συνέδρια κ.λπ.).

**γ.** Στα πλαίσια της προβλεπόμενης ενδοεπιχειρησιακής σχολής οργανώνει και εφαρμόζει ολοκληρωμένα προγράμματα εκπαίδευσης μέσα από τα οποία το προσωπικό μπορεί να αποκτήσει νέα ουσιαστικά προσόντα όπως αυτά προβλέπονται από τον Υπηρεσιακό Οργανισμό.

**δ.** Ιδρύει σχολή επαγγελματικής κατάρτισης και εκπαίδευσης.

#### 2.2.8.4 Λόγοι που επιβάλλουν την εκπαίδευση των managers

Διάφορα από τα προβλήματα που εμφανίζονται στις επιχειρήσεις και αποτελούν ενδείξεις ότι οι managers τους χρειάζονται εκπαίδευση είναι η αδυναμία πραγματοποίησης των στόχων τους για το μερίδιο της αγοράς, η αναποτελεσματική χρησιμοποίηση των επενδεδυμένων οικονομικών μέσων, τα προβλήματα στον έλεγχο ποιότητας, οι κακές διαπροσωπικές σχέσεις και ο κίνδυνος για την επιβίωση της επιχείρησης<sup>101</sup>.

Το management των επιχειρήσεων γίνεται όλο και πιο περίπλοκο πράγμα που επιβάλλει την εκπαίδευση των managers. Πιο συγκεκριμένα :

1. Το περιβάλλον τους γίνεται πολύπλοκο και ταραχώδες, πράγμα που απαιτεί συνεχή προσαρμογή των οργανισμών στις απαιτήσεις και προκλήσεις του, καθώς και εισαγωγή καινοτομιών για την αξιοποίηση των ευκαιριών που αυτό προσφέρει.
2. Οι επαφές με τις διάφορες ομάδες, το αυξημένων απαιτήσεων και γνωσιολογικού επιπέδου ανθρώπινο δυναμικό της ίδιας της επιχείρησης, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, οι κρατικοί και άλλοι φορείς, οι εξωτερικοί συνεργάτες, οι πελάτες κτλ., απαιτούν εξειδικευμένες ικανότητες, που πρέπει ν' αναπτυχθούν.
3. Οι επιχειρηματικές αποφάσεις έχουν μακροχρόνιες επιπτώσεις στους οργανισμούς.
4. Η πιεστική απαίτηση για απόδοση των υφισταμένων επενδύσεων και η πίεση για συνεχή βελτίωση, πέρα από τις τεχνικές γνώσεις που απαιτούν από τους managers, απαιτούν και ύπαρξη ειδικών γνώσεων, τεχνικών και δεξιοτεχνιών που πρέπει να αναπτυχθούν στους managers.
5. Οι αυξημένες απαιτήσεις για την τήρηση της υφιστάμενης νομοθεσίας δημιουργούν στις επιχειρήσεις την ανάγκη να χρησιμοποιούν managers με αυξημένες ειδικές γνώσεις και ικανότητες, που συνήθως δεν αναπτύσσονται χωρίς ειδική εκπαίδευση.
6. Οι ίδιοι οι managers έχουν απαιτήσεις από το έργο τους.

#### **2.2.8.5 Μέθοδοι εκπαίδευσης<sup>102</sup>**

Υπάρχει πληθώρα μεθόδων εκπαίδευσης. Η εκλογή της καταλληλότερης καθορίζεται από τα κριτήρια κόστους, χρόνου, αριθμού εκπαιδευομένων, απαιτούμενου βαθμού γνώσεων, πνευματικού επιπέδου εκπαιδευομένων και πολλών άλλων παραγόντων.

##### **2.2.8.5.1 Εκπαίδευση στη θέση εργασίας**

Το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης γίνεται κατά την εργασία. Η κύρια ευθύνη βρίσκεται στα χέρια του επόπτη, ο οποίος εφόσον γνωρίζει τις σχετικές αρχές κι έχει ενδιαφέρον για την εκπαίδευση, ή την κάνει ο ίδιος, ή την αναθέτει σε κάποιον έμπειρο υφιστάμενό του, ο οποίος γνωρίζει τις αρχές και την τεχνική της διδασκαλίας, όπως την έχει διδαχτεί από το γραφείο εκπαίδευσης. Συγκεντρώνεται όλο το απαραίτητο υλικό, χωρίζεται σε μέρη για καλύτερη εκμάθηση, και γίνεται στην πραγματικότητα η επίδειξη για το πως πρέπει να γίνει η δουλειά. Καθοδηγείται ο εκπαιδευόμενος με προσοχή, παρακολουθείται κατά την εκτέλεση και όπου χρειάζεται διορθώνεται.

Υπάρχει ποικιλία εκπαιδευτικών μέσων και βοηθημάτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά την εκπαίδευση στη θέση εργασίας, όπως σχεδιαγράμματα, εικόνες, εγχειρίδια, δείγματα προβλημάτων, επιδείξεις, προφορικές και γραπτές εξηγήσεις και μαγνητοφωνήσεις.

Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας ή στο έργο είναι πολύ κατάλληλη για μεταφορά γνώσεων και δεξιοτήτων που μπορούν ν' αποκτηθούν σε σχετικά λίγο χρόνο κι όπου ένας, ή πολύ λίγοι υπάλληλοι πρέπει να εκπαιδευτούν ταυτόχρονα στην ίδια εργασία. Αλλά όταν απαιτείται καλύτερη εκμάθηση της θεωρίας, αυτό επιτυγχάνεται καλύτερα μέσα σε αίθουσα διδασκαλίας. Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για μάθηση ανειδίκευτων ή ημειδίκευμένων χειρωνακτικών εργασιών, απλών υπαλληλικών εργασιών και εργασιών πωλήσεως. Για τα ειδικευμένα, τα τεχνικά, τα επαγγελματικά ή επιστημονικά και εποπτικά έργα το απαιτούμενο εκπαιδευτικό υπόβαθρο πρέπει ν' αποκτηθεί με άλλους τρόπους. Ωστόσο, το πρακτικό μέρος αυτών των έργων μαθαίνεται ακριβώς πάνω στην εργασία.

Το πλεονέκτημα της εκπαίδευσης στην εργασία βρίσκεται στο γεγονός ότι επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να μάθει πάνω σε πραγματικό εξοπλισμό και μέσα στο περιβάλλον της εργασίας, όπου αποκτά επιπλέον την εμπειρία του επιτεύγματος

καθώς παράγει αγαθά ή υπηρεσίες. Αν υπάρχουν μόνο λίγοι προς εκπαίδευση, συμφέρει οικονομικά τον εργοδότη να χρησιμοποιήσει την εκπαίδευση στο έργο παρά να καταφύγει σε εκπαίδευση έξω από την εργασία (σε αίθουσες), όπου δεν είναι εύκολο να υπάρχει ο εξοπλισμός της επιχείρησής του.

Μειονεκτήματα, εξάλλου αυτού του είδους της εκπαίδευσης αποτελεί η αποδιοργάνωση της διδασκαλίας που συμβαίνει συχνά εξαιτίας των ενοχλητικών θορύβων, όπως και η τάση να παραβλεφθούν οι αρχές κι η θεωρία για χάρη της άμεσης παραγωγής.

Η συχνή χρήση αυτής της μεθόδου εκπαίδευσης ξεκινάει από την επιθυμητή σχέση μεταξύ κόστους εκπαίδευσης και κερδών, την δυνατότητα εκπαίδευσης στον κατάλληλο χρόνο (just-in-time) και την προσδοκία της θετικής μεταφοράς της αποκτηθείσας γνώσης στην κατάσταση εργασίας του εργαζόμενου.

Δεν έχει υπάρξει συμφωνία σχετικά με τον ορισμό αυτού του τύπου της εκπαίδευσης. Κάποιοι ορισμοί χρησιμοποιούνται (De Jong, 1991, Jacobs και Jones, 1995) και έχουν να κάνουν με την ικανότητα των εργαζομένων να διεξάγουν εκπαιδευτικές δραστηριότητες σε πραγματικές συνθήκες εργασίας υπ' ευθύνη του εργοδότη. Περιλαμβάνει απαιτούμενες συνθήκες εκπαίδευσης όπως είναι η διάρκεια της, η ύπαρξη κινήτρων εκπαίδευσης, η ύπαρξη πηγών εκπαίδευσης όπως manuals και εκπαιδευτές και αξιολόγηση της εκπαίδευσης ώστε να καθοριστεί η επιτυχία των εκπαιδευτικών στόχων<sup>103</sup>.

Σύμφωνα με τον Coles (2000), η εντός εργασίας εκπαίδευση (on-the-job training ) αποτελεί μια αποτελεσματική μέθοδο, εξαιτίας του ότι οι εκπαιδευόμενοι εφαρμόζουν την εκπαίδευση τους σε πραγματικό χρόνο, χωρίς να βρίσκονται σε ένα περιβάλλον μαθητικής αίθουσας, ξεχνώντας αυτά που έχουν μάθει όταν επιστρέφουν στην δουλειά τους<sup>104</sup>.

Σε ότι αφορά την εκπαίδευση στο χώρο εργασίας, οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν ότι αυτό θα πρέπει να γίνεται σε χρόνο που η επιχείρηση λειτουργεί. Η παροχή εκπαίδευσης εκτός κανονικών εργάσιμων ωρών θα στοίχιζε στους εργαζόμενους σε όρους χαμένου χρόνου, ακόμη και στην περίπτωση που η επιχείρηση ήταν διατεθειμένη να τους αποζημιώσει. Η παροχή μιας τέτοιας εκπαίδευσης θα στοίχιζε ακόμη περισσότερο στις εργαζόμενες γυναίκες<sup>105</sup>.

#### **2.2.8.5.2 Εκπαίδευση έξω από την εργασία**

Όταν η εργασία είναι δύσκολη κι όπου τα λάθη, ή η βραδύτητα θα εμποδίσουν την πλήρη επιτυχία των προγραμμάτων ή μεθόδων παραγωγής και όπου απαιτείται ειδική καθοδήγηση (coaching), τότε χρησιμοποιείται η εκπαίδευση έξω από τη θέση εργασίας σε αίθουσα διδασκαλίας (μέσα στην επιχείρηση). Για μερικές εργασίες η τοποθέτηση του νέου υπαλλήλου αμέσως σε πραγματικές συνθήκες εργασίας είναι δυνατό να βάλει σε κίνδυνο την ίδια του την ασφάλεια και την ασφάλεια των άλλων, ή ακόμη μπορεί να καταστρέψει ακριβά μηχανήματα.

Αυτό το είδος εκπαίδευσης είναι ιδιαίτερα κατάλληλο, όταν έχουμε μεγάλο αριθμό εκπαιδευόμενων ταυτόχρονα και για το ίδιο είδος εργασίας. Με καλά καταρτισμένους διδάσκοντες, η έμφαση περιορίζεται στη μάθηση παρά στην παραγωγή. Καταβάλλεται επίσης προσπάθεια να υπάρχουν όσο γίνεται ίδια με τα πραγματικά υλικά, εξοπλισμό και συνθήκες. Η θεωρία εδώ προσφέρεται ευκολότερα παρά στο έργο και οι συνθήκες μάθησης ελέγχονται προσεκτικότερα.

Τα μειονεκτήματα είναι ότι πολλές δεξιότητες μαθαίνονται με αργές κινήσεις που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματική εργασία, ότι λείπουν οι θόρυβοι του πραγματικού τόπου εργασίας προς τους οποίους πρέπει σταδιακά ο εκπαιδευόμενος να προσαρμοστεί και τελικά ότι η εκπαίδευση στοιχίζει κι ο υπάλληλος διδάσκεται από ανθρώπους που δεν θα εργαστούν μαζί του για να αξιολογήσουν την εκτέλεση της δουλειάς του.

#### **2.2.8.5.3 Επιπρόσθετη (θεραπευτική) εκπαίδευση**

Όταν ένας εργαζόμενος αποτυγχάνει να φτάσει τα καθορισμένα επίπεδα εκτέλεσης, σημαίνει πως υπάρχει ανάγκη για επιπρόσθετη εκπαίδευση. Με το χρόνο, συμβαίνει ο εργαζόμενος να ξεχνά ή να παραλείπει για λόγους καταβολής λιγότερης ενέργειας και σκέψης μεθόδους που έμαθε στην αρχή. Όμως μπορεί και η διοίκηση να εισάγει και νέους τρόπους και εξοπλισμό που αλλάζουν το έργο του υπαλλήλου. Έτσι, αποδεικνύεται ότι η εκπαίδευση δεν είναι κάτι που γίνεται μια για πάντα, αλλά πρόκειται για μια συνεχή διοικητική ευθύνη.

Μια μεγαλύτερη δυσκολία αποτελεί η εκπαίδευση υπαλλήλων με κάποια εμπειρία. Το να πεις σε κάποιον υπάλληλο ότι χρειάζεται επιπρόσθετη (θεραπευτική) εκπαίδευση θα του δημιουργήσει ανησυχία έναντι των συναδέλφων του κι αυτό γιατί αποτελεί



απειλή κατά του κύρους και της θέσεως του, την οποία κατέχει σαν ένας εργαζόμενος με νοημοσύνη και ικανότητες.

Εναλλακτική προς αυτό το είδος εκπαίδευσης προσπάθεια είναι η χρήση από μερικές επιχειρήσεις μαθημάτων φρεσκαρίσματος των γνώσεων σε τομείς όπως η πρόληψη ατυχημάτων, οι μέθοδοι εργασίας, η οργάνωση, κάτι δηλ. που συντελεί στην αποφυγή της επισήμανσης της χαμηλής απόδοσης και της τάσης παραλείψεως αρχών εκτέλεσης της εργασίας. Επίσης, η περιοδική αυτή εκπαίδευση επιτρέπει την κανονική εισαγωγή νέων μεθόδων και τεχνικών που απαιτούν ερμηνεία όπως, π.χ. νέες εφαρμογές λογιστικής, νέα προϊόντα και εξοπλισμός, προσπάθεια δηλ. που μειώνει τη δυνατότητα να παραβλεφθούν σπουδαίες αλλαγές<sup>106</sup>.

#### **2.2.8.5.4 Μέθοδοι στην αίθουσα διδασκαλίας**

Όπου πρέπει να εκμαθηθούν θεωρίες, έννοιες, φιλοσοφία και ικανότητες λύσεων διαφόρων προβλημάτων, η διδασκαλία σε αίθουσες είναι η πιο ενδεδειγμένη. Ο τρόπος αυτός είναι ιδιαίτερα χρήσιμος σε θέματα προσανατολισμού, εκπαίδευσης σε πρόληψη ατυχημάτων και για εκπαίδευση τεχνικού, επαγγελματικού και διοικητικού προσωπικού, το οποίο χρειάζεται εκτεταμένες βάσεις σε θεωρίες, αρχές και έννοιες. Οι κυριότερες τεχνικές διδασκαλίας σε αίθουσες είναι:

##### **2.2.8.5.4.1 Η διάλεξη**

Προϋποθέτει την από μέρους του διδάσκοντα κατοχή σε βάθος της γνώσης πάνω σε κάποιο θέμα. Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα της διάλεξης είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μεγάλα ακροατήρια κι έτσι μειώνεται το κόστος της εκπαίδευσης. Μπορεί να οργανωθεί απόλυτα κι έτσι που οι ιδέες και οι αρχές να συνδέονται η μια με την άλλη.

Μειονέκτημα εξάλλου της μεθόδου είναι η παθητικότητα του ακροατηρίου και αυτό γιατί παραβιάζει την αρχή της μάθησης με αυτενέργεια και αποτελεί μονής κατεύθυνσης επικοινωνία κατά την οποία δεν υπάρχει επαναπληροφόρηση (feedback) από τον ακροατή. Ένας αποδοτικός τρόπος κατά τη διάλεξη είναι ο συνδυασμός της και με άλλες τεχνικές.

#### **2.2.8.5.4.2 Οι συσκέψεις**

Σύσκεψη είναι η συγκέντρωση μιας μικρής ομάδας που γίνεται με βάση ένα οργανωμένο σχέδιο. Εδώ, ο ηγέτης επιδιώκει να αναπτύξει γνώσεις και κατανόηση με τη σε μεγάλο βαθμό προφορική συμμετοχή των μελών της ομάδας, κατανικώντας έτσι τα μειονεκτήματα της διαλέξεως, αφού οι συμμετέχοντες παίζουν ενεργητικούς ρόλους, μαθαίνοντας ο ένας απ' τον άλλο και τελικά η γνώση χτίζεται πάνω στα όσα αυτοί προσφέρουν (ιδέες, γνώσεις). Χαρακτηριστικό της συσκέψεως είναι ότι ο αριθμός των συμμετεχόντων πρέπει να είναι περιορισμένος σε 15-20 άτομα, γιατί η επιτυχία εξαρτάται από την ενεργητική συμμετοχή τους.

Κατά τη σύσκεψη, σ' αντίθεση με τη διάλεξη, οι σπουδαστές δε δέχονται παθητικά τις απόψεις του διδάσκοντα και συντελούν ενεργητικά στην πρόοδο της προβάλλοντας απόψεις και ερωτήσεις και μαθαίνοντας ο ένας από τον άλλο.

Η μέθοδος της συσκέψεως περιορίζεται σε μια ομάδα μικρή και η πρόοδος είναι βραδεία, γιατί υπάρχει η επιθυμία και το δικαίωμα σε όλους να μιλήσουν, με κίνδυνο ν' ανακύψουν εύκολα και άσχετα θέματα. Η σύσκεψη χρησιμοποιείται ιδιαίτερα σε προγράμματα αναπτύξεως και εκπαιδύσεως εποπτών και διοικητικών στελεχών<sup>107</sup>.

#### **2.2.8.5.4.3 Η μελέτη περιπτώσεων**

Η διδασκαλία θεμάτων που αναφέρονται στους κανονισμούς, στη διοίκηση προσωπικού, στις ανθρώπινες σχέσεις, στις εργατικές σχέσεις, στο marketing, στη διοίκηση παραγωγής και στην πολιτική της επιχείρησης μπορεί να συμπληρωθεί με την συζήτηση και επεξεργασία προβληματικών περιπτώσεων.

Η μέθοδος δίνει ευκαιρίες για μάθηση στην πράξη και προκαλεί μεγάλο ενδιαφέρον αφού αναπτύσσει αναλυτική σκέψη και ικανότητα για λύση προβλημάτων. Οι εκπαιδευόμενοι οφείλουν συχνά να υπερασπίζονται τις απόψεις τους κι έτσι να αποκτούν γνώσεις και αρχές<sup>108</sup>.

#### **2.2.8.5.4.4 Το παίξιμο ρόλων (Role-playing)**

Η τεχνική αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό με κάποια άλλη μέθοδο, όπως η διάλεξη ή η σύσκεψη. Επινόηθηκε από τον J.L.Moreno για ομαδική θεραπεία ατόμων πνευματικά ασθενών.

Δύο ή περισσότεροι εκπαιδευόμενοι λαμβάνουν μέρος και παίζουν τον ρόλο τους μπροστά στην τάξη χωρίς να έχει προηγηθεί δοκιμή ή απομνημόνευση ενδεχόμενων μερών.

Αναφορικά με θέματα κατανόησης ανθρώπινων σχέσεων και σχετικών δεξιοτήτων, το παίξιμο ρόλων παρέχει πολλά πλεονεκτήματα. Η γνώση των αποτελεσμάτων είναι άμεση, γιατί όλοι αναλύουν και κριτικάρουν τη συμπεριφορά των παικτών<sup>109</sup>. Το ενδιαφέρον και η συμμετοχή από την άλλη φτάνουν σε μεγάλο βαθμό.

Σκοπός αυτού του τρόπου εκπαίδευσης είναι να διδάξει στους εκπαιδευόμενους να δείχνουν αποτελεσματική συμπεριφορά σε καταστάσεις διαπροσωπικής επικοινωνίας. Παρόλο που η δράση είναι εξωτερική, στο παίξιμο των ρόλων η επαγγελματική συμπεριφορά του ρόλου μπορεί να διαμορφωθεί μέσω εσωτερίκευσης<sup>110</sup>.

#### **2.2.8.5.4.5 Η προγραμματισμένη διδασκαλία**

Αποτελεί μια εξέλιξη στην εκπαίδευση μετά το 1950 και τα σπουδαιότερα χαρακτηριστικά της είναι :

- 1) Οι σπουδαστές μαθαίνουν με τον δικό τους ρυθμό.
- 2) Οι διδάσκοντες δεν αποτελούν το κύριο μέρος της μάθησης.
- 3) Το προς μάθηση υλικό χωρίζεται σε πολύ μικρές ενότητες ή στάδια.
- 4) Κάθε μέρος λογικά χτίζεται πάνω σε κάτι που έχει προηγηθεί.
- 5) Στον σπουδαστή παρέχεται άμεση γνώση των αποτελεσμάτων για κάθε απάντηση που δίνει.
- 6) Υπάρχει ενεργητική συμμετοχή από μέρους του σπουδαστή σε κάθε στάδιο του προγράμματος.

Η προγραμματισμένη διδασκαλία περισσότερο ενδείκνυται για απόκτηση πραγματικής γνώσης σε τομείς όπως τα μαθηματικά, η φυσική, οι ξένες γλώσσες, κλπ. Δεν είναι κατάλληλη για φιλοσοφικές έννοιες, για στάσεις, για δεξιότητες προς λύσεις προβλημάτων ή για κινητικές δεξιότητες.

#### **2.2.8.5.4.6 Η επίδειξη**

Αναφέρεται στην **όραση**, η οποία είναι μια από τις καλύτερες αισθήσεις για μάθηση. Συνίσταται από την καθοδήγηση του διδάσκοντα για το πως ο εκπαιδευόμενος μπορεί

να κάνει κάτι. Η μέθοδος έχει ευρύτατη εφαρμογή και αποτελεί το πρώτο βήμα στην εκπαίδευση πάνω στο έργο.

Οι επιδείξεις συνήθως συνδυάζονται με κάποια άλλη τεχνική, όπως μια διάλεξη, εικόνες, βιβλία και συζήτηση. Αποτελεσματικότερη είναι κατά την απόκτηση δεξιοτήτων, ενώ έχει περιορισμένη δυνατότητα για εκπαίδευση διοικητικού προσωπικού, γιατί η επίδειξη δίνει έμφαση κυρίως στη γνώση του πώς οι αρχές και οι θεωρίες μπορούν να διδαχτούν με μια άλλη μέθοδο.

#### **2.2.8.5.4.7 Η προσομοίωση (Simulation)**

Η προσομοίωση είναι μια τεχνική ή ένα είδος εξοπλισμού, που πλησιάζει όσο το δυνατόν προς τις πραγματικές συνθήκες που παρουσιάζονται στο έργο π.χ., πιλότοι εμπορικών αεροπλάνων διδάσκονται τη χρήση νέων τύπων αεροπλάνων πάνω σε πραγματικά μοντέλα. Το ίδιο συμβαίνει και με επιχειρηματικά παιχνίδια, όπου οι ομάδες έχουν να πάρουν διοικητικές αποφάσεις που αναφέρονται σε τιμές, ποσό παραγωγής, έρευνα και διαφήμιση με σκοπό να μεγαλώσουν τα κέρδη των επιχειρήσεων.

Η μέθοδος συντελεί στην ανάπτυξη σε μεγάλο βαθμό του ενδιαφέροντος και της ωθήσεως του εκπαιδευομένου κι είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όπου υπάρχει κίνδυνος τραυματισμού, σοβαρού λάθους που στοιχίζει ή καταστροφής πολύτιμου υλικού<sup>111</sup>.

#### **2.2.8.6 Εκπαίδευση σχετικά με την ασφάλεια**

Η εκπαίδευση σχετικά με την ασφάλεια διεξάγεται προκειμένου να διασφαλίσει την υγεία και την ζωή των εργαζομένων (Kohn και Timmons, 1988)<sup>112</sup>. Θεωρείται επίσης ως τρόπος αποφυγής ατυχημάτων και ελέγχου της επικινδυνότητας (Cooper, 1998). Διάφορες μελέτες έχουν ωστόσο αποδείξει ότι η αποτελεσματική εκπαίδευση σχετικά με την ασφάλεια δημιουργεί και βελτιώνει την κουλτούρα ασφάλειας και αποτελεί κυρίαρχο παράγοντα σε επιχειρήσεις με χαμηλό ποσοστό ατυχημάτων (Zohar (1980)<sup>113</sup>, Cohen et al. (1978)<sup>114</sup>, Smith et al. (1978)<sup>115</sup>, Pfeiffer et al., (1976)<sup>116</sup>).

Τα στατιστικά των ατυχημάτων θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως ιδανικό μέτρο εφαρμογής της ασφάλειας. Ωστόσο είναι αποδεκτό ότι μόνο τα στατιστικά στοιχεία δεν είναι, για ένα πλήθος λόγων, ικανοποιητική ένδειξη εφαρμογής της ασφάλειας (Booth, 1991). Πρώτον, η ύπαρξη επιχειρηματικής ασφάλειας εξαρτάται απο

διάφορες μεταβλητές και δεύτερον, συγχρόνως πραγματοποιούνται και άλλες παρεμβολές ασφαλείας.

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης σχετικά με την ασφάλεια, γενικότερα, είναι σημαντική για διάφορους λόγους (Reid et al., 1992) :

- Δείχνει αν οι αντικειμενικοί στόχοι επιτεύχθηκαν και αν παραμένουν ανάγκες για παραπέρα εκπαίδευση.
- Παρέχει στους εκπαιδευτές feedback και διευκολύνει την πραγματοποίηση βελτιώσεων.
- Αποτελεί κίνητρο για τον κύκλο εκμάθησης των εκπαιδευομένων.
- Δίνει την δυνατότητα για αποτελεσματική επένδυση στην εκπαίδευση της ασφαλείας.
- Μπορεί να θεωρηθεί ως δεδομένο για την σύγκριση εναλλακτικών παρεμβάσεων<sup>117</sup>.

## 2.3 Περιβάλλον εργασίας

### 2.3.1 Εργονομία

Η εργονομία προέρχεται από τις ελληνικές λέξεις **νόμος** και **έργο** δηλαδή νόμος ή διδασκαλία της εργασίας. Βασίζεται στην διερεύνηση των ιδιοτήτων και ικανοτήτων του ανθρώπινου οργανισμού και δημιουργεί μ' αυτόν τον τρόπο τις προϋποθέσεις για μια εναρμόνιση (ταύτιση) της εργασίας με τον άνθρωπο και αντίστροφα του ανθρώπου με την εργασία.

Αυτή η εναρμόνιση έγκειται στον τομέα της σωστής σωματικής διαμόρφωσης της θέσης εργασίας. Επίσης, στον περιορισμό της επιβάρυνσης από την εργασία σε ένα επιτρεπτό μέτρο και την διαμόρφωση του περιβάλλοντος καθώς επίσης στην προσπάθεια για μια οικονομική διάθεση των ανθρώπινων ικανοτήτων.

Με τον όρο **ταύτιση της εργασίας με τον άνθρωπο** αναφερόμαστε στην ανάλυση και διαμόρφωση της θέσης εργασίας και των μέσων εργασίας και παραγωγής (χώρος εργασίας, μηχανές κτλ), την ανάλυση και διαμόρφωση του περιβάλλοντος εργασίας (ήχος, φωτισμός, κλίμα κτλ.) και την ανάλυση και διαμόρφωση της οργάνωσης της εργασίας (σκοπός, περιεχόμενο εργασίας, χρόνος εργασίας, ρύθμιση διαλειμμάτων κτλ.)

Με τον όρο **ταύτιση του ανθρώπου με την εργασία** αναφερόμαστε στον προγραμματισμό και την χρησιμοποίηση του προσωπικού σύμφωνα με την καταλληλότητα, την ηλικία, το φύλο, την ιδιοσυγκρασία κτλ., την εκπαίδευση και την εξοικείωση σε μια εργασία.

Σκοπός και επιδίωξη της εργονομίας είναι να βρει σε ποιες επιβαρύνσεις υπόκειται ο άνθρωπος κάτω από αυτές τις αλλαγές, ποιες επιδράσεις παρουσιάζονται στον κάθε άνθρωπο και πως οι απαιτήσεις της εργασίας και οι ικανότητες του ανθρώπου μπορούν με τον καλύτερο τρόπο να ταυτιστούν<sup>118</sup>.

### **2.3.2 Ωράριο εργασίας**

Παρόλο που οι περισσότεροι οργανισμοί διαθέτουν αυστηρά καθορισμένα ωράρια, υπάρχουν και αρκετοί εργαζόμενοι στους οποίους προσφέρεται ευέλικτο ωράριο. Υπάρχει ποικιλία στην ευελιξία του ωραρίου, που κυμαίνεται από εργασία οποιαδήποτε ώρα της ημέρας, ανάλογα με το τι επιλέγει ο εργαζόμενος, μέχρι μεταφορά του οκταώρου μια ή δυο ώρες αργότερα. Οι εργαζόμενοι εξαιτίας του ευέλικτου ωραρίου μπορούν να ενθαρρύνονται και να ασχολούνται με τα προσωπικά τους ενδιαφέροντα. Υποστήριξη αυτών των αντιλήψεων παρέχεται από μελέτες που απέδειξαν ότι η απουσία από την εργασία (Krausz & Freibach, 1983, Pierce & Newstrom, 1982) και η αργοπορία (Ralston, 1989) είναι περιορισμένες όταν τα προγράμματα εργασίας είναι ευέλικτα.

Οι Barton και Folkard (1991) και οι Jamal και Baba (1992) ανακάλυψαν σε έρευνες τους ότι τα αντίστροφα αποτελέσματα της εργασίας σε νυχτερινές βάρδιες οφείλονται περισσότερο στην αλλαγή της βάρδιας παρά στο γεγονός ότι η εργασία πραγματοποιείται νυχτερινές ώρες. Και στις δυο έρευνες, συγκρίθηκαν άτομα που κατά καιρούς εργαζόταν σε νυχτερινές βάρδιες και άτομα που εργάζονταν συστηματικά σε νυχτερινές βάρδιες, εξαιτίας της ύπαρξης κυκλικής βάρδιας (shift rotation). Σύμφωνα με τους Barton και Folkard οι αλλαγές στην συνήθεια του ύπνου δεν παρουσιάστηκαν στους εργαζόμενους που απασχολούνταν περιοδικά σε νυχτερινές βάρδιες.

Οι Jamal και Baba κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι που είχαν περιοδικά νυχτερινές βάρδιες παρουσίασαν λιγότερη ικανοποίηση από την εργασία από τους εργαζόμενους με μόνιμες νυχτερινές βάρδιες. Η εργασία κατά την διάρκεια της νύχτας επομένως, δεν επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία, αλλά η

εναλλαγή από ημερήσια σε νυχτερινή βάρδια μπορεί να έχει καταστροφικά αποτελέσματα στα αισθήματα του εργαζομένου για την εργασία του.

Οι Eberhardt και Shani (1984) συνέκριναν εργαζομένους σε νοσοκομεία, άνδρες και γυναίκες, μειωμένου ή κανονικού ωραρίου σχετικά με την ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους. Οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης (part-timers) ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους από τους εργαζόμενους πλήρους ωραρίου. Σε μια παρόμοια σύγκριση, οι Jackofsky και Peters (1987) απέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης σε μια εμπορική επιχείρηση ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την δουλειά τους από τους εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης. Οι Barling και Gallagher (1996) συγκρίνοντας τις υπάρχουσες έρευνες, κατέληξαν ότι παρόλο που η συνολική ικανοποίηση είναι ισότιμη, οι μερικώς απασχολούμενοι εργαζόμενοι είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από την αμοιβή τους και περισσότερο ικανοποιημένοι από τις κοινωνικές πλευρές της εργασίας τους, π.χ. συνεργάτες και επιβλέποντες.

Ο Feldman (1990) παρατήρησε ότι οι υποθάλπουσες αιτίες της ικανοποίησης από την εργασία μπορούν να διαφέρουν μεταξύ εργαζομένων πλήρους και μερικής απασχόλησης. Για παράδειγμα πολλοί από τους εργαζομένους μερικής απασχόλησης είναι μαθητές ή σπουδαστές που θεωρούν την υπάρχουσα εργασία τους ως προσωρινή. Επομένως η ευελιξία του ωραρίου, που μειώνει τις συγκρούσεις με το ωράριο των σχολών τους θεωρείται σημαντικότερο από τα οικονομικά οφέλη και τις αμοιβές γενικότερα<sup>119</sup>.

Ωστόσο, η εργασία λιγότερες ώρες ανά εβδομάδα δεν σημαίνει και αναγκαστικά ότι οι εργαζόμενοι είναι λιγότερο παραγωγικοί. Μπορεί να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί ή όπως λέγεται “work smarter” (εργασιακά εξυπνότεροι)<sup>120</sup>.

### **2.3.3 Ασφάλεια εργασίας**

Η φιλοσοφία της ασφάλειας (safety culture) είναι μια περίπλοκη δομή που έχει πολλούς ορισμούς και τα χαρακτηριστικά που έχουν επικρατήσει μέσα απ’ αυτούς είναι ότι η κουλτούρα – φιλοσοφία είναι ένα σύνολο αξιών που μπορεί να μαθευτεί και να πάρει μορφή σε μια επιχείρηση μέσα από κανόνες και συμπεριφορές (Hofstede, 1991). Η φιλοσοφία της ασφάλειας θεωρείται βασικό στοιχείο στην εφαρμογή της ασφάλειας (Cox και Cox, 1991, ACSNI, 1993) αλλά παραμένει ένας ορισμός χωρίς ξεκάθαρη σημασία ή μέτρηση (Cox και Flin, 1998). Συχνά

χρησιμοποιείται ανταλλασσόμενος με το κλίμα ασφαλείας, παρόλο που οι δυο ορισμοί διαφέρουν, αφού το κλίμα αντικατοπτρίζει στάσεις, αντιλήψεις και πεποιθήσεις ενώ η κουλτούρα είναι περισσότερο περίπλοκη, αντικατοπτρίζοντας αξίες που αποδεικνύονται στις πρακτικές της διοίκησης ασφαλείας (Mears και Flin, 1999). Η φιλοσοφία της ασφάλειας ορίζεται ως “προϊόν μεμονωμένων και ομαδικών αξιών, στάσεων, αντιλήψεων και θεωριών συμπεριφοράς που καθορίζουν το είδος και την αποτελεσματικότητα της αξίας μιας επιχείρησης και της διοίκησης ασφαλείας”. Χαρακτηρίζεται από επικοινωνία, βασιζόμενη σε αμοιβαία εμπιστοσύνη, κοινές αντιλήψεις της σημασίας της ασφάλειας και πεποίθηση αποτελεσματικότητας των προστατευτικών μέσων<sup>121</sup>.

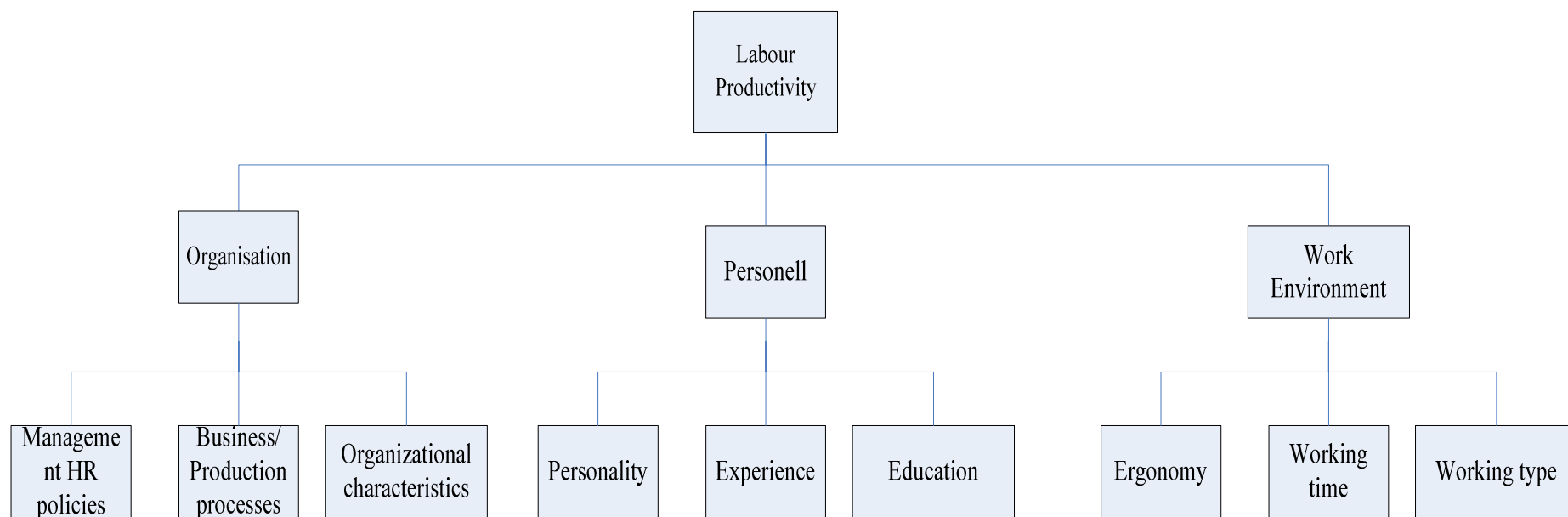
### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

#### **ΙΕΡΑΡΧΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Προκειμένου να διαμορφώσουμε την ιεραρχική δομή της παραγωγικότητας της εργασίας και ν’ ανακαλύψουμε τα μεμονωμένα κριτήρια και υπο-κριτήρια διενεργήσαμε μια ανασκόπηση στην σχετική διεθνή βιβλιογραφία. Από τον συνδυασμό των παραγόντων που παρουσιάστηκαν αναλυτικά στα δυο προηγούμενα κεφάλαια καταλήξαμε στο πλαίσιο του Σχήματος 2. Το πλαίσιο αποτελείται από 12 κριτήρια, τα οποία σχηματίζουν μια ιεραρχία τριών επιπέδων.

Το πρώτο επίπεδο ορίζει τον σκοπό της έρευνας μας και στην συγκεκριμένη περίπτωση πρόκειται για την παραγωγικότητα της εργασίας. Το δεύτερο επίπεδο αναφέρεται στα κύρια κριτήρια, το καθένα από τα οποία χωρίζεται στα υπο-κριτήρια του τρίτου επιπέδου.





*Σχήμα 3: Συνοπτική διαγραμματική παρουσίαση κριτηρίων και υπο-κριτηρίων Παραγωγικότητας Εργασία*

### **3.1 Επιχείρηση – Οργανισμός**

#### **3.1.1 Πολιτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού**

Οι πολιτικές διοίκησης του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν δράσεις και πρακτικές που επηρεάζουν τους εργαζομένους της επιχείρησης και κατ' επέκταση την δραστηριοποίηση τους και την απόδοσή τους μέσα στην επιχείρηση. Ορισμένα από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι η στάση της διοίκησης σε θέματα που αφορούν τους εργαζομένους. Αν δηλ. είναι διατεθειμένη να κάνει αλλαγές και να τις παρουσιάσει με τρόπο που αυτές να γίνουν εύκολα αποδεκτές από όλους. Περιλαμβάνει επίσης τον τρόπο που η επιχείρηση αποφασίζει να επιλέξει το προσωπικό της και τις δυνατότητες που δίνονται για ίσες και δίκαιες ευκαιρίες καθώς και δυνατότητες εξέλιξης της καριέρας τους. Στο τμήμα αυτό συναντάμε επίσης και τον τρόπο αξιολόγησης της εργασίας και της ανταπόδοσης αυτής της αξιολόγησης μέσω μισθολογικών ή άλλων παροχών. Η παροχή κινήτρων προκειμένου να δοθούν οι δυνατότητες που χρειάζονται οι εργαζόμενοι ώστε να εργάζονται με σκοπό την αποτελεσματικότητα και την γενικότερη ανάπτυξη της επιχείρησης.

#### **3.1.2 Διαδικασίες παραγωγής**

Στο τμήμα αυτό περιλαμβάνονται τα μέσα που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση προκειμένου να πραγματοποιήσει την παραγωγή της και ο τρόπος που πραγματοποιείται η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων ώστε η όλη διαδικασία να είναι ουσιαστικά αποτελεσματική. Εδώ περιλαμβάνονται τα υλικά – απτά μέσα παραγωγής δηλ. εργαλεία, μηχανήματα, ηλεκτρονικοί υπολογιστές κτλ, τα άυλα μέσα παραγωγής όπως είναι το ανθρώπινο δυναμικό, η τεχνογνωσία και γενικότερα μέσα που δεν είναι εύκολα καταγράψιμα αλλά μπορούμε να τα εντοπίσουμε εφόσον γνωρίζουμε την γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης<sup>122</sup>. Επίσης, μέσα που ανανεώνονται συνεχώς προκειμένου να πραγματοποιείται η παραγωγή σύμφωνα με τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης περιόδου και την ζήτηση της αγοράς. Σ' αυτή την κατηγορία μπορούμε να εντάξουμε το συνεχώς ανανεώσιμο λογισμικό που είναι απαραίτητο στην παραγωγή καθώς επίσης και την ανανέωση – αλλαγή του προσωπικού στο δημιουργικό τμήμα μιας επιχείρησης όπου οι νέες ιδέες είναι

απαίτηση του τμήματος αλλά και των επηρεαζόμενων αγορών στις οποίες απευθύνεται. Η καινοτομία, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο, περιλαμβάνεται ως μέσο των διαδικασιών παραγωγής που επηρεάζει την παραγωγικότητα της εργασίας, επειδή απαιτείται χρόνος για την ένταξη τους στην παραγωγική διαδικασία αλλά και για την κατανόηση της χρησιμότητας της από όλους, εργαζόμενους και διοίκηση. Ένα ακόμη στοιχείο της κατηγορίας των διαδικασιών παραγωγής είναι ο τρόπος διαμόρφωσης και συνεργασίας των ομάδων εργασίας, η ουσιαστική συμμετοχή των ατόμων μέσα σ' αυτές, οι μεταξύ τους σχέσεις και οι σχέσεις που διαμορφώνονται με τους επιβλέποντες – ηγέτες της ομάδας τους προκειμένου να πραγματοποιηθεί η παραγωγική διαδικασία .

### **3.1.3 Χαρακτηριστικά επιχείρησης**

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε εταιρείας, που την κάνουν να ξεχωρίζει από άλλες ομοειδείς και που επηρεάζει την δραστηριοποίηση της στην αγορά των προϊόντων της. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι το μέγεθος της επιχείρησης, που διαμορφώνει τόσο το πλήθος του παραγόμενου προϊόντος, όσο και το πλήθος των εργαζομένων που θα συνεργαστούν για την παραγωγή του και επηρεάζει και τον τρόπο που οι εργαζόμενοι είναι οργανωμένοι. Περιλαμβάνει επίσης την εικόνα και την φήμη που έχει δημιουργήσει η επιχείρηση στην αγορά, πράγμα που επηρεάζει και την ζήτηση των παραγομένων απ' αυτήν προϊόντων καθώς και τον τρόπο που έχει παρουσιαστεί στην αγορά, αν δηλ. πρόκειται για μια παραδοσιακή επιχείρηση ή μια επιχείρηση που εισάγει καινοτομίες και νέες τεχνικές. Στην κατηγορία των χαρακτηριστικών της επιχείρησης συναντάμε και την θέση που έχει η επιχείρηση στην αγορά με βάση άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις, αν δηλ. έχει κατορθώσει ν' αποτελέσει ηγετική επιχείρηση στην κατηγορία της που μπορεί να διαμορφώνει τις τιμές και τον τρόπο της παραγωγής ή αν απλά παράγει ακολουθώντας τον τρόπο άλλων ηγετικών στην κατηγορία της επιχειρήσεων. Χαρακτηριστικό του τρόπου λειτουργίας μιας επιχείρησης είναι επίσης και ο ρυθμός διατήρησης του προσωπικού της στις θέσεις εργασίας, η διατήρηση ή αποχώρηση των εργαζομένων που κατέχουν την γνώση για την ουσιαστικότερη πραγματοποίηση της παραγωγής αλλά και των εργαζομένων που απλά συμβάλλουν στην πραγματοποίηση της παραγωγής καθώς επίσης και ο τρόπος που η πληροφόρηση και η επικοινωνία είναι προσβάσιμη σε όλους μέσα στην επιχείρηση,

ώστε οι ιδέες να ανακυκλώνονται και οι ειδήσεις να μεταφέρονται σε όλα τα τμήματα τα οποία αφορούν και επηρεάζουν.

### **3.2 Άτομο – Προσωπικό**

#### **3.2.1 Προσωπικότητα**

Σύμφωνα με τους κοινωνικούς επιστήμονες η προσωπικότητα είναι ο χαρακτηριστικός τρόπος που το άτομο συμπεριφέρεται και σκέφτεται μέσω της προσαρμογής στο περιβάλλον του. Περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά, τις αξίες, τα κίνητρα, την κληρονομικότητα, τις στάσεις, τις συναισθηματικές αντιδράσεις, τις ικανότητες και η εικόνα που έχει κάθε άτομο για τον εαυτό του και τη νοημοσύνη του. Περιλαμβάνει επίσης και τα ορατά μοντέλα συμπεριφοράς.

Μεταξύ των διαφορών στην προσωπικότητα, που έχουν παρατηρηθεί σε άντρες και γυναίκες είναι γενικά η δυναμικός κοινωνικός προορισμός των γυναικών.

Μια ακόμη διαφορά, με βιολογική και πολιτισμική προέλευση, είναι η υψηλότερη επιθετικότητα των αντρών.

Τέλος, μια πολύ σημαντική διαφορά μεταξύ των φύλων είναι η συναισθηματική προσαρμογή.

Η επιστημονική έρευνα έχει αποκαλύψει μια σειρά αλλαγών στην προσωπικότητα που παρατηρούνται με την ηλικία.

Η άποψη ορισμένων ερευνητών είναι επίσης ενδιαφέρουσα, σύμφωνα με την οποία, ίσως παρατηρείται μια γενετική τάση του ατόμου προς το να επιθυμεί ή να απεχθάνεται την εργασία. (Arvey, Bouchard, Segal, Abraham, 1989).

Η παραδοσιακή θεωρία υποστηρίζει ότι η πραγματοποίηση της εργασίας επηρεάζεται από την ικανοποίηση που πηγάζει από την εργασία. Αυξάνοντας την ικανοποίηση από την εργασία, η πραγματοποίηση της εργασίας αυξάνεται επίσης (job performance).

Τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία αναφέρονται σε κάθε τμήμα της εργασίας.

Τα χαρακτηριστικά εκείνα που σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία μπορούν να αναφέρονται σε οποιαδήποτε σκοπιά ή οποιοδήποτε τμήμα της εργασίας.

Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που μπορούν να θεωρηθούν ως τα εργαλεία που συμβάλλουν στην ικανοποίηση της εργασίας είναι με τυχαία σειρά η εκτίμηση, η

επικοινωνία, οι συνεργάτες, τα επιπρόσθετα οφέλη, οι συνθήκες εργασίας, η φύση της εργασίας, ο οργανισμός, οι πολιτικές και οι διαδικασίες του οργανισμού, οι αμοιβές, τα προσωπικά οφέλη, οι ευκαιρίες προαγωγής, η αναγνώριση, η ασφάλεια και η επίβλεψη<sup>123</sup>.

Ένας παράγοντας που θα μπορούσε να είναι σημαντικός στην σχέση μεταξύ ηλικίας και ικανοποίησης από την εργασία είναι επίσης το φύλο (Clark, Oswald and Warr (1996)<sup>124</sup>.

Η επαγγελματική δέσμευση έχει έντονα ερευνηθεί τα τελευταία 20 χρόνια. Έρευνες έχουν υποστηρίξει ότι “οι δεσμευμένοι προς την επιχείρηση εργαζόμενοι συνεισφέρουν περισσότερο στην επιχείρηση με περισσότερο θετικούς τρόπους από τους λιγότερο δεσμευμένους εργαζόμενους” και ότι δεν υπάρχουν διαφορές στο επίπεδο δέσμευσης μεταξύ ανδρών και γυναικών (Aven et al.,1993)<sup>125</sup>.

Άλλοι παράγοντες, οι οποίοι εντάσσονται στα γενικότερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ατόμων και που επηρεάζουν την παραγωγικότητα της εργασίας είναι η δημιουργικότητα που τα άτομα παρουσιάζουν στη θέση εργασίας τους και οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους και επηρεάζουν τις αποφάσεις που λαμβάνουν σχετικά με την επιχείρηση.

### **3.2.2 Εμπειρία**

Η εμπειρία ως στοιχείο της προσωπικότητας δίνει στα άτομα την ικανότητα να χειρίζονται δύσκολες καταστάσεις με χαρακτηριστική ευκολία και να αντιμετωπίζουν προβλήματα σε λιγότερο χρόνο και με λιγότερες απώλειες απ’ ότι θα συνέβαινε αν τα προβλήματα αυτά αντιμετωπίζονταν για πρώτη φορά.

Το άγχος του ρόλου προέρχεται ως αποτέλεσμα των αυξανόμενων απαιτήσεων από τον εργαζόμενο, όταν του ζητάται να συμβιβαστεί με συγκρουόμενες απαιτήσεις της εργασίας του (role conflict) ή να αναζητήσει επιπλέον πληροφορίες προκειμένου να διευκρινιστούν στόχοι που σχετίζονται με την εργασία (role ambiguity, Cooper & Marschall, 1976, Cordes & Dougherty, 1993). Ειδικότερα, το άγχος του ρόλου θεωρείται ότι αυξάνει την συναισθηματική κούραση και την αποπροσωποποίηση (Lee & Ashforth, 1991, Miller, Zook & Ellis, 1989) ενώ μειώνει την προσωπική αυτοεκτίμηση (Cordes & Dougherty, 1993). Ο φόρτος εργασίας αυξάνει άμεσα την συναισθηματική κούραση αλλά και την προσωπική αυτοεκτίμηση (Lee & Ashforth, 1991, Miller et al., 1989, 1990, Ray & Miller, 1990)<sup>126</sup>.

Η γρήγορη προσαρμοστικότητα επίσης, τόσο στη θέση εργασίας και στο αντικείμενο της, όσο και στην συναναστροφή με διαφορετικούς συνεργάτες, υφισταμένους ή προϊσταμένους, αποτελεί χαρακτηριστικό που διαμορφώνεται ευκολότερα με τον χρόνο και αποτελεί πλεονέκτημα έμπειρων εργαζομένων, που μπορεί με τον χρόνο μόνο θετικά να επηρεάσει την παραγωγικότητα της εργασίας .

### **3.2.3 Εκπαίδευση**

Η εκπαίδευση θεωρείται σήμερα ως ένα προαπαιτούμενο για την επιβίωση και την επιτυχία στην παγκόσμια οικονομία όπου η σχέση μεταξύ παραγωγικότητας και ανταγωνιστικής πρακτικής στο διεθνές εμπόριο αποτελεί καθορισμένο χαρακτηριστικό (Garavan et al., 1995)<sup>127</sup>.

Αποτελεί κοινή αλήθεια ότι τα εργοστάσια του μέλλοντος θα αποτελούν μέρη συνεχούς βελτίωσης, καινοτομιών και δημιουργίας γνώσης (Leonard – Barton, 1992, Cooke και Morgan, 1998), που θα εστιάζουν στην ανάπτυξη στρατηγικών και επιχειρηματικών τύπων που θα στηρίζονται σε υψηλές ικανότητες, επιχειρηματική προσαρμοστικότητα και εμπιστοσύνη, που συχνά ορίζονται ως “πρακτικές υψηλής επίδοσης εργασίας” (OECD, 1998). Αυτή η άποψη έχει διαμορφωθεί μετά από έρευνες στην ανάπτυξη μεγάλων βιομηχανικών οργανισμών (Womack et al., 1990, MacDuffie, 1995) και ειδικότερα σε ιαπωνικές βιομηχανίες (Fruin, 1992, Kenney και Florida, 1993), όπου το ανθρώπινο δυναμικό και οι πρακτικές εργασίας θεωρούνται βασικός παράγοντας επιτυχίας για του Ιάπωνες παραγωγούς (MacDuffie και Pil, 1999).

Χωρίς εκπαίδευση δεν είναι δυνατόν ότι θα υπάρξει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα στην λειτουργία της επιχείρησης. Η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από τις ικανότητες και τις δράσεις των ανθρώπων του και ένας σημαντικός παράγοντας για αυτό είναι ο τρόπος που αυτοί βελτιώνονται, συμπεριλαμβανόμενης και της εκπαίδευσης που λαμβάνουν.

Προκειμένου οι επιχειρήσεις να επιτύχουν συγκριτικό πλεονέκτημα και να επιβιώσουν, χρειάζεται να αναπτύξουν την ικανότητα μάθησης τους, μέσω της ορθής διοίκησης των ατόμων και των συλλογικών διαδικασιών μάθησης, προκειμένου η επιχείρηση να γίνει οργανισμός μάθησης και να απασχοληθεί με την διοίκηση της γνώσης (Argyris και Schon, 1978, Porter, 1990, Nonaka, 1991, Moingeon και Edmondson, 1996).

Οι σημαντικότεροι παράγοντες εκμάθησης που επηρεάζουν τις κρίσεις των εκπαιδευομένων σχετικά με την ποιότητα της εκπαίδευσης τους σε συστήματα που στηρίζονται σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές είναι η φιλικότητα των υλικών προς τον χρήστη, η παρουσίαση τους, τα γραφικά, διαγράμματα και εικόνες, αν το υλικό προκαλεί το ενδιαφέρον ή είναι βαρετό στον χρήστη, οι παρεχόμενες πληροφορίες, το ποσοστό της νέας γνώσης που λαμβάνεται, η κατανόηση του υλικού, το επίπεδο που το υλικό ικανοποιεί τις υπάρχουσες γνώσεις των εκπαιδευομένων, ο τύπος της εκμάθησης, εμβάθυνση ή όχι, η γλώσσα που χρησιμοποιείται και το ποσοστό κειμένου που περιλαμβάνεται σε σύγκριση με τα γραφικά<sup>128</sup>.

Σύμφωνα με τη θεωρία της “περιχαράκωσης και του συμβιβασμού” του Gottfredson (1981) δηλώνεται το γεγονός ότι οι διαθέσιμες επιλογές για το κάθε άτομο είναι σαφώς οριοθετημένες και περιορισμένες και αυτό είναι αποτέλεσμα της αυτοαντίληψης του, όπως αυτή διαμορφώνεται από τη διαδικασία της κοινωνικοποίησης και των αντιλήψεων του για τα επαγγέλματα, όπως διαμορφώνονται από τα επαγγελματικά στερεότυπα και τις γενικότερες κοινωνικές αντιλήψεις. Έτσι το άτομο καταλήγει σ’ ένα περιχαράκωμένο σύνολο αποδεκτών κατευθύνσεων μεταξύ των οποίων θα επιλέξει. Καθώς ξεκινά η διαδικασία επιλογής, παράλληλα ξεκινά μια διαδικασία συμβιβασμού κατά την οποία το άτομο πρώτα εγκαταλείπει τις αντιλήψεις του σχετικά με το τι ταιριάζει στα ενδιαφέροντα του, κατόπιν τις αντιλήψεις του με το τι ταιριάζει στην κοινωνική του θέση και τέλος τις σχετικές αντιλήψεις του με το τι ταιριάζει στο φύλο του<sup>129</sup>.

### 3.3 Περιβάλλον εργασίας

#### 3.3.1 Εργονομία

Η εργονομία προέρχεται από τις ελληνικές λέξεις **νόμος** και **έργο** δηλαδή νόμος ή διδασκαλία της εργασίας. Βασίζεται στην διερεύνηση των ιδιοτήτων και ικανοτήτων του ανθρώπινου οργανισμού και δημιουργεί μ’ αυτόν τον τρόπο τις προϋποθέσεις για μια εναρμόνιση (ταύτιση) της εργασίας με τον άνθρωπο και αντίστροφα του ανθρώπου με την εργασία.

Αυτή η εναρμόνιση έγκειται στον τομέα της σωστής σωματικής διαμόρφωσης της θέσης εργασίας. Επίσης, στον περιορισμό της επιβάρυνσης από την εργασία σε ένα

επιτρεπτό μέτρο και την διαμόρφωση του περιβάλλοντος καθώς επίσης στην προσπάθεια για μια οικονομική διάθεση των ανθρώπινων ικανοτήτων.

Σκοπός και επιδίωξη της εργονομίας είναι να βρει σε ποιες επιβαρύνσεις υπόκειται ο άνθρωπος κάτω από αυτές τις αλλαγές, ποιες επιδράσεις παρουσιάζονται στον κάθε άνθρωπο και πως οι απαιτήσεις της εργασίας και οι ικανότητες του ανθρώπου μπορούν με τον καλύτερο τρόπο να ταυτιστούν<sup>130</sup>.

Το περιβάλλον εργασίας πρέπει να διαμορφώνεται και να διατηρείται έτσι, ώστε οι φυσικές, οι χημικές και οι βιολογικές επιδράσεις, να μην επιφέρουν βλάβες στους εργαζομένους. Αντιθέτως, να βοηθούν ώστε η υγεία, η ετοιμότητα και η ικανότητα τους για εργασία να είναι δεδομένη.

### **3.3.2 Ωράριο εργασίας**

Το ωράριο στην θέση εργασίας θα μπορούσε να είναι είτε συνεχόμενο και κοινό για κάθε μέρα, δηλ πρωινή βάρδια συνεχώς ή βραδινή βάρδια συνεχώς ανάλογα με την θέση εργασίας, είτε σε εναλλασσόμενες βάρδιες, δηλ. για κάποιο διάστημα (π.χ. μια εβδομάδα) πρωινή βάρδια και μετά βραδινή ή απογευματινή βάρδια, είτε διασπασμένο ωράριο με εργασία κάποιες ώρες το πρωί, διάλλειμμα το μεσημέρι και συνέχιση της εργασίας το απόγευμα με το υπόλοιπο του ωραρίου.

Παρόλο που οι περισσότεροι οργανισμοί διαθέτουν αυστηρά καθορισμένα ωράρια, υπάρχουν και αρκετοί εργαζόμενοι στους οποίους προσφέρεται ευέλικτο ωράριο. Υπάρχει ποικιλία στην ευελιξία του ωραρίου, που κυμαίνεται από εργασία οποιαδήποτε ώρα της ημέρας, ανάλογα με το τι επιλέγει ο εργαζόμενος, μέχρι μεταφορά του οκταώρου μια ή δυο ώρες αργότερα. Οι εργαζόμενοι εξαιτίας του ευέλικτου ωραρίου μπορούν να ενθαρρύνονται και να ασχολούνται με τα προσωπικά τους ενδιαφέροντα. Υποστήριξη αυτών των αντιλήψεων παρέχεται από μελέτες που απέδειξαν ότι η απουσία από την εργασία (Krausz & Freibach (1983)<sup>131</sup>, Pierce & Newstrom (1982)<sup>132</sup>) και η αργοπορία (Ralston, 1989) είναι περιορισμένες όταν τα προγράμματα εργασίας είναι ευέλικτα.

Οι Eberhardt και Shani (1984)<sup>133</sup> συνέκριναν εργαζομένους σε νοσοκομεία, άνδρες και γυναίκες, μειωμένου ή κανονικού ωραρίου σχετικά με την ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους. Οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης (part-timers) ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους από τους εργαζόμενους πλήρους ωραρίου. Σε μια παρόμοια σύγκριση, οι Jackofsky και Peters (1987)



<sup>134</sup>απέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης σε μια εμπορική επιχείρηση ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την δουλειά τους από τους εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης.

Ωστόσο, η εργασία λιγότερες ώρες ανά εβδομάδα δεν σημαίνει και αναγκαστικά ότι οι εργαζόμενοι είναι λιγότερο παραγωγικοί. Μπορεί να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί ή όπως λέγεται “work smarter” (εργασιακά εξυπνότεροι)<sup>135</sup>.

### 3.3.3 Είδος εργασίας

Ο κάθε τύπος εργασίας (εργασία που απαιτεί φυσική δύναμη, πνευματική ικανότητα ή θεωρητική γνώση) πραγματοποιείται από εργαζομένους που έχουν διαφορετικού τύπου γνώσεις και εμπειρία και που χρησιμοποιούν διαφορετικά προσωπικά τους χαρακτηριστικά και χαρίσματα.

Η εργασία που απαιτεί φυσική δύναμη (manual work) συνήθως δεν πραγματοποιείται από άτομα που είναι μορφωμένα, αφού αρκετές φορές η φύση της υποτιμάται και έτσι αφήνεται σε άτομα χωρίς πολλές θεωρητικές γνώσεις αλλά με σωματική δύναμη και νεαρή ηλικία. Η νεαρή ηλικία δημιουργεί ένα είδος εργαζόμενου που ίσως δεν είναι αφοσιωμένος στην εργασία του στο βαθμό που συμβαίνει σ’ έναν μεγαλύτερο σε ηλικία με περισσότερες υποχρεώσεις και λιγότερο νεανικό ενθουσιασμό. Από την άλλη πλευρά δουλειές χειρωνακτικής φύσεως θεωρούνται χωρίς προοπτικές εξέλιξης κι έτσι οι απασχολούμενοι δεν νοιώθουν ηθικές δεσμεύσεις για την πραγματοποίησή τους, πράγμα που δεν προωθεί την παραγωγικότητα της εργασίας.

Η εργασία που απαιτεί πνευματική ικανότητα (mental work) δεν είναι εύκολο να ποσοτικοποιηθεί συγκρινόμενη με την χειρωνακτική εργασία. Το θεωρητικό αποτέλεσμα είναι ίσως πιο σίγουρο αφού τα άτομα που απευθύνεται η διεκπεραίωση μιας πνευματικής φύσεως εργασία δεσμεύονται περισσότερο ηθικά, αναμένοντας περισσότερα ανταλλάγματα μακροπρόθεσμα από την δουλειά τους, όχι απαραίτητα οικονομικά αλλά επαγγελματικής αναγνώρισης και αναβάθμισης.

Οι θέσεις εργασίας που απαιτούν θεωρητική κατάρτιση και γνώσεις απευθύνονται κυρίως σε άτομα που έχοντας ολοκληρώσει έναν κύκλο σπουδών, χρησιμοποιούν τις γνώσεις που έχουν αποκομίσει για την πραγματοποίηση της εργασίας τους, η οποία σε μεγάλο βαθμό στηρίζεται σ’ αυτές τις εξειδικευμένες γνώσεις. Σ’ αυτήν την κατηγορία εμπίπτουν τα επαγγέλματα των μηχανικών, των γιατρών κτλ., τα επαγγέλματα εκείνα δηλ. που δεν πραγματοποιούνται χωρίς την ολοκλήρωση των

σπουδών των εργαζομένων και την ανάληψη της ευθύνης πραγματοποίησης τους από τους εργαζομένους. Η ηθική δέσμευση στην περίπτωση αυτών των κατηγοριών εργασίας είναι σε υψηλό βαθμό, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι έχουν προετοιμαστεί μέσω των σπουδών τους θεωρητικά για αρκετό διάστημα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Παρουσίαση της Αναλυτικής Ιεραρχικής Διαδικασίας (Analytic Hierarchy Process - AHP) και των εφαρμογών της<sup>136</sup>

#### 4.1 Αρχές και αξιώματα

Η Αναλυτική Ιεραρχική Διαδικασία (Analytic Hierarchy Process - AHP) (Saaty, 2000) είναι μια θεωρία μέτρησης που ασχολείται με μετρήσιμα και/ή μη απτά κριτήρια που έχουν βρει εφαρμογή στην θεωρία των αποφάσεων, στη διαχείριση κρίσεων και σε μοντέλα του εγκεφάλου. Βασίζεται στην αρχή ότι για να ληφθούν αποφάσεις, η εμπειρία και η γνώση των ανθρώπων είναι τόσο πολύτιμες όσο και τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται. Η μέθοδος αυτή αποτελεί μια αποτελεσματική και πρακτική προσέγγιση, που μπορεί να βοηθήσει σε πολύπλοκες και αδόμητες αποφάσεις (Partovi, 1994).

Οι εφαρμογές των αποφάσεων της AHP διεξάγονται σε δυο φάσεις: τη φάση της ιεραρχικής σχεδίασης και τη φάση της αξιολόγησης. **Η σχεδίαση των ιεραρχήσεων** απαιτεί εμπειρία και γνώση της περιοχής του προβλήματος. Έτσι μια ιεράρχηση μπορεί να μην είναι μοναδική. Από την άλλη, ακόμη και όταν δυο άνθρωποι σχεδιάζουν την ίδια ιεράρχηση, οι επιλογές τους ίσως απαιτήσουν διαφορετικούς τρόπους δράσης. Παρόλ' αυτά, μια ομάδα ατόμων μπορεί να συνεργάζεται ώστε να επιτύχει συνοχή τόσο στην ιεράρχηση (σχεδίαση) όσο και στις κρίσεις και στη σύνθεση τους (αξιολόγηση).

O Zahedi (1986) σχολιάζει ότι η δομή της ιεράρχησης εξαρτάται από τη φύση ή το είδος των διοικητικών αποφάσεων. Επίσης, ο αριθμός των επιπέδων σε μια ιεραρχία εξαρτάται από την πολυπλοκότητα του προβλήματος που αναλύεται και το επίπεδο των λεπτομερειών του προβλήματος που αναζητά να λύσει ο ερευνητής. Έτσι, η ιεραρχική απεικόνιση ενός συστήματος μπορεί να διαφέρει από άτομο σε άτομο.

**Η φάση της αξιολόγησης** στηρίζεται στην ιδέα των κατά ζεύγη συγκρίσεων. Τα στοιχεία σε κάθε επίπεδο της ιεράρχησης συγκρίνονται με βάση ανάλογους όρους, όπως η σημασία τους ή η συμβολή τους σ' ένα δεδομένο κριτήριο, το οποίο καταλαμβάνει το ακριβώς προηγούμενο επίπεδο απ' αυτό των συγκρινόμενων στοιχείων. Η διαδικασία της σύγκρισης λαμβάνει μια σχετική κλίμακα μέτρησης των προτεραιοτήτων ή των βαρών των στοιχείων. Αυτό σημαίνει ότι η κλίμακα μετράει τη σχετική στάση των στοιχείων σε σχέση με κάποιο κριτήριο, ανεξάρτητα από κάποιο άλλο κριτήριο ή στοιχείο που μπορεί να θεωρηθεί προς σύγκριση. Τα σχετικά αυτά βάρη αθροίζονται στη μονάδα. Οι συγκρίσεις πραγματοποιούνται για τα στοιχεία σε ένα επίπεδο λαμβάνοντας υπ' όψιν όλα τα στοιχεία στο προηγούμενο επίπεδο. Τα τελικά βάρη των στοιχείων στο τελικό επίπεδο της ιεράρχησης λαμβάνονται προσθέτοντας όλες τις συνεισφορές των στοιχείων σε ένα επίπεδο, λαμβάνοντας υπ' όψιν όλα τα στοιχεία του προηγούμενου επιπέδου. Αυτή είναι γνωστή ως **η αρχή της ιεραρχικής σύνθεσης**. Επειδή υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός τρόπων σύνθεσης των βαρών των εναλλακτικών και των βαρών των κριτηρίων, ο κανόνας του προσθετικού αθροίσματος της AHP έχει το πλεονέκτημα της κατανόησης του καταμερισμού του συνόλου στα τμήματα του.

Ένα χρήσιμο χαρακτηριστικό της AHP είναι η εφαρμογή της στην μέτρηση των μη απτών κριτηρίων μαζί με τα απτά μέσω κλιμάκων μέτρησης. Επιπρόσθετα, διασπώντας κάποιο πρόβλημα στα συστατικά του στοιχεία και συσχετίζοντας τα με μια λογική βάση από το σημαντικότερο, κατεβαίνοντας βαθμιαία στα λιγότερο σημαντικά, κάποιος μπορεί να τα συνδέσει μέσω κρίσεων απλών κατά ζεύγη συγκρίσεων.

Η AHP είναι ένα εργαλείο που έχει βρει εφαρμογή σε μια ευρεία κλίμακα περιοχών προβλημάτων από απλά προσωπικά μέχρι περίπλοκες, εντάσεως κεφαλαίου αποφάσεις. Η επιτυχία της θεωρίας είναι επακόλουθο της απλότητας και της δυναμικής της. Ακολουθούν τα αξιώματα της θεωρίας :

**Αξίωμα 1 : (αμοιβαία σύγκριση – reciprocal comparison)** Ο αποφασίζων θα πρέπει να είναι σε θέση να κάνει συγκρίσεις και να στηρίζει την δύναμη των

επιλογών του. Η ένταση αυτών των επιλογών πρέπει να ικανοποιεί την αμοιβαία συνθήκη : **αν το A είναι x φορές προτιμητέο από το B, τότε το B είναι 1/x φορές προτιμητέο από το A.**

**Αξίωμα 2 : (ομοιογενοποίηση – homogeneity)** Οι επιλογές αντιπροσωπεύονται με μέσα μιας ορισμένης κλίμακας.

**Αξίωμα 3 : (ανεξαρτησία – independence)** Όταν εκφράζουν επιλογές, τα κριτήρια θεωρούνται ανεξάρτητα από τις ιδιότητες των εναλλακτικών.

**Αξίωμα 4 : (προσδοκίες – expectations)** Στην περίπτωση που λαμβάνεται μια απόφαση, η ιεραρχική δομή θεωρείται ολοκληρωμένη.

Η χαλαρότητα του αξιώματος 1 δείχνει ότι η ερώτηση που χρησιμοποιήθηκε για την άντληση κρίσεων ή κατά ζεύγη συγκρίσεων ενδέχεται να μην είναι ξεκάθαρα ή ορθά διατυπωμένη. Αν το αξίωμα 2 δεν ικανοποιείται τότε τα στοιχεία που συγκρίνονται δεν είναι ομοιογενή και ίσως χρειαστεί να μορφοποιηθούν σε αθροίσματα – σύνολα. Το αξίωμα 3 υπονοεί ότι τα βάρη των κριτηρίων πρέπει να είναι ανεξάρτητα από τις λαμβανόμενες εναλλακτικές. Τέλος, αν το αξίωμα 4 δεν ικανοποιηθεί, τότε ο αποφασίζων δεν χρησιμοποιεί όλα τα κριτήρια και/ή όλες τις διαθέσιμες εναλλακτικές ή τις απαραίτητες ώστε να ικανοποιήσει τις προσδοκίες του κι έτσι η απόφαση είναι ανεπαρκής.

#### **4.2 Σχεδιασμός της Ιεράρχησης**

Η φάση αυτή της εκτέλεσης της ΑHP περιλαμβάνει τρεις μη συνεχόμενες, αλλά σχετιζόμενες ωστόσο μεταξύ τους διαδικασίες : **την αναγνώριση των επιπέδων και των στοιχείων, τον ορισμό του σχεδίου και την διαμόρφωση των ερωτήσεων.** Στο πρώτο βήμα, καθορίζονται επίπεδα και στοιχεία (σχέδια) εντός των επιπέδων. Στη συνέχεια ορίζονται και χρησιμοποιούνται στη φάση της σχεδίασης των ερωτήσεων. Αν ο αποφασίζων αντιμετωπίσει προβλήματα στην απάντηση αυτών των ερωτήσεων, τότε τα επίπεδα και τα σχέδια πρέπει να αναθεωρηθούν και να τροποποιηθούν. Ο ιεραρχικός σχεδιασμός είναι μια επαναληπτική διαδικασία όπου τα σχέδια, οι προς απάντηση ερωτήσεις και οι απαντήσεις που σχετίζονται μ'αυτές καθορίζουν τα στοιχεία και τα επίπεδα της ιεράρχησης. Επειδή οι αμφιβολίες στην διαδικασία των ερωτήσεων μπορούν να οδηγήσουν τον αποφασίζοντα στην επιλογή λανθασμένων κριτηρίων ή εναλλακτικών, όλες πρέπει να μπορούν να απαντηθούν και να είναι σύμφωνες με τις υπάρχουσες πληροφορίες.

#### 4.3 Αξιολόγηση Ιεράρχησης : Κρίσεις και Σύνθεση

Το επόμενο βήμα είναι η αξιολόγηση της ιεράρχησης. Εδώ ο αποφασίζων μεταφράζει την πολύτιμη πληροφορία σε κατά ζεύγη συγκρίσεις απαντώντας σε ερωτήσεις του τύπου: Δοθέντος ενός κριτηρίου και δύο εναλλακτικών Α και Β, ποιά εναλλακτική το ικανοποιεί και κατά πόσο; Το αποτέλεσμα είναι μια μήτρα κατά ζεύγη συγκρίσεων. Η διαδικασία επαναλαμβάνεται για τα στοιχεία σ' ένα επίπεδο λαμβάνοντας υπ' όψιν όλα τα στοιχεία του προηγούμενου επιπέδου. Οι κατά ζεύγη συγκρίσεις χρησιμοποιούνται για να εκτιμήσουν την βασική χωρίς διαστάσεις (undimensional) κλίμακα όπου τα στοιχεία σε κάποιο επίπεδο μετριοούνται. Τα αξιώματα της θεωρίας είναι διαφανή σ' αυτό το στάδιο. Αν ο αποφασίζων δεν μπορεί να παρέχει μια απάντηση, τότε είτε η ερώτηση είναι άνευ σημασίας είτε οι εναλλακτικές δεν είναι συγκρίσιμες όπως δίδονται. **Συγκρισιμότητα** σημαίνει ότι οι εναλλακτικές είναι ομοιογενείς. Αν τα στοιχεία που συγκρίνονται δεν ανήκουν σε μια ομοιογενή ομάδα, μπορούν να οργανωθούν σε διαφορετικές ομάδες και να συγκριθούν με στοιχεία της ίδιας τάξης μεγέθους. Οι συγκρίσεις μεταξύ των ομάδων μπορούν να πραγματοποιηθούν μοιράζοντας ένα κοινό χαρακτηριστικό που ανήκει στα όρια τους.

Οι προτιμήσεις ποσοτικοποιούνται με τη χρήση μιας κλίμακας 9 βαθμίδων. Η σημασία κάθε βαθμίδας παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα.

Απόλυτη κλίμακα	Ορισμός	Σημασία
1	Ίδιας σημασίας έννοιες	Οι δυο έννοιες συμβάλλουν όμοια για την επίτευξη του στόχου
3	Μέτρια κυριαρχία της μιας έννοιας έναντι της άλλης	Η μια έννοια τοποθετείται μετρίως υψηλότερα από την άλλη
5	Βασική ή ισχυρή κυριαρχία της μιας έννοιας	Η μια έννοια τοποθετείται υψηλότερα από την άλλη
7	Πολύ ισχυρή κυριαρχία της μιας έννοιας	Η μια έννοια κυριαρχεί έντονα και στην πράξη έναντι της άλλης
9	Έντονη κυριαρχία της μιας έννοιας	Πρακτική απόδειξη ότι μια έννοια κυριαρχεί έντονα έναντι της άλλης

2,4,6,8	Ενδιάμεσες αξίες μεταξύ των κρίσεων των εννοιών	Ενδιάμεσες σημασίες σε σύγκριση με τα παραπάνω
reciprocals	Αντιστοίχιση συγκρίσεων	Όταν η μια δραστηριότητα βαθμολογείται με έναν από τους παραπάνω βαθμούς συγκρινόμενη με την άλλη, τότε στη δεύτερη δραστηριότητα αποδίδεται ο αντίστοιχος βαθμός σύγκρισης (οι δυο βαθμοί πολ/σιαζόμενοι μας δίνουν αποτέλεσμα τη μονάδα)

Δοθέντων  $n$  κριτηρίων, ζητείται να παραχθούν  $\frac{n(n-1)}{2}$  κατά ζεύγη συγκρίσεις. Οι

αξιολογήσεις διαμορφώνουν έναν πίνακα (a [square] reciprocal matrix, που σημαίνει

ότι  $a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}}$  για όλες τις εισόδους του πίνακα). Αυτός ο πίνακας παρουσιάζει μια

πραγματική μεταβλητή (Saaty, 1986), που χρησιμοποιείται για την αποτίμηση των βαρών των κριτηρίων. Οι κατά ζεύγη συγκρίσεις συνεχίζονται και για τα υπο – κριτήρια, π.χ. Επιλογή προσωπικού προς Πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού – Σχήμα 4.

Η σύνθεση των προτιμήσεων επιτυγχάνεται με τη χρήση ενός γραμμικού μοντέλου, δηλ.,  $S_k = \sum_i w_i S_{ik}$  όπου  $S_k$  το συνολικό score της ομάδας  $k$  ( $k = A, B, C$ ),  $w_i$  η αξία

του βάρους του κριτηρίου (ή υπο - κριτηρίου) και  $S_{ik}$  το score της ομάδας  $k$  σε σχέση με το κριτήριο ή υποκριτήριο  $i$ . Η διαδικασία αυτή ωστόσο, υπόκειται σε λάθη ή προκαταλήψεις των χρηστών.

#### 4.4 Τα πλεονεκτήματα της Αναλυτικής Λήψης Αποφάσεων

Πολλοί ικανοί αποφασίζοντας δεν εξαρτώνται από μια θεωρία ώστε να λάβουν τις αποφάσεις τους. Είναι τυχαίες οι καλές τους αποφάσεις ή υπάρχουν υπονοούμενες λογικές αρχές που οδηγούν το μυαλό στη διαδικασία της λήψης της απόφασης και υπάρχουν αρχές επαρκείς και με συνοχή; Πειράματα έχουν δείξει ότι ό,τι κάνουν οι άνθρωποι διαφέρει από τις θεωρητικές και κανονικοποιημένες θεωρήσεις που οι ειδικοί λαμβάνουν ως σημαντικές. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στην πίστη ότι η αναλυτική λήψη αποφάσεων είναι μικρής αξίας. Ωστόσο η εμπειρία καταδεικνύει το αντίθετο.

Η αναλυτική λήψη αποφάσεων είναι εξαιρετικής σημασίας, αλλά πρέπει να είναι απλή και προσβάσιμη στον απλό χρήστη και με επιστημονική δικαιολόγηση των

ανώτερων επιπέδων. Παρακάτω παρουσιάζονται κάποιες ιδέες και κάποια **πλεονεκτήματα της περιγραφικής αναλυτικής προσέγγισης**. **Πρώτον**, είναι ο τρόπος που μοντελοποιείται η απόφαση, ωθώντας τους ανθρώπους να ξεκαθαρίσουν την γνώση τους. Αυτό τους οδηγεί να οργανώσουν τα διαφορετικά τους συναισθήματα και την κατανόηση. **Δεύτερον**, ιδιαίτερα στο πλαίσιο των ιεραρχήσεων και των συστημάτων ανατροφοδότησης, η διαδικασία επιτρέπει στους αποφασίζοντες να χρησιμοποιήσουν κρίσεις ή παρατηρήσεις που υποθέτουν σχέσεις και δυναμικότητα των σχέσεων στην πορεία διαδρώντων δυνάμεων που κινούνται από το γενικό στο ειδικό και κάνουν προβλέψεις για τα πιθανότερα αποτελέσματα. **Τρίτον**, οι άνθρωποι είναι δυνατόν να συσσωρεύσουν και να ανταλλάξουν αξίες και επιρροές με μεγαλύτερη ακρίβεια κατανόησης απ' ότι αν χρησιμοποιούσαν την γλώσσα. **Τέταρτον**, είναι δυνατόν να συμπεριλάβουν κρίσεις που είναι αποτέλεσμα διαίσθησης και συναισθημάτων καθώς και αυτές που είναι αποτέλεσμα της λογικής. Η αιτιολόγηση παίρνει αρκετό χρόνο ώστε να μαθευτεί και δεν είναι μια ιδιότητα κοινή για όλους τους ανθρώπους. Αντικαθιστώντας την δύναμη των κρίσεων αριθμητικά και συμφωνώντας στην αξία, οι ομάδες αποφασίζοντων δεν χρειάζεται να συμμετέχουν σε εκτεταμένη επιχειρηματολογία. **Τέλος**, μια τυπική προσέγγιση επιτρέπει βαθμιαίες και εκτενείς επαναλήψεις και συνδυασμούς διαφορετικών συμπερασμάτων μελετώντας το ίδιο πρόβλημα σε διαφορετικά μέρη [Saaty and Alexander, 1989]. Κάποιος μπορεί επίσης να χρησιμοποιήσει μια τέτοια προσέγγιση ώστε να συγκεντρώσει μαζί τμηματικές αναλύσεις ως συστατικά ενός μεγαλύτερου προβλήματος ή να αποσυνθέσει ένα μεγαλύτερο πρόβλημα στα συστατικά του μέρη. Η ενασχόληση με την πολυπλοκότητα απαιτεί λογική και αυτό αποδεικνύεται καλύτερα μέσω της αναλυτικής προσέγγισης.

Μια κρίση ή μια σύγκριση είναι η αριθμητική απεικόνιση μιας σχέσης μεταξύ δυο στοιχείων που μοιράζονται έναν κοινό γονέα (σ' ένα επίπεδο πάνω απ' αυτά).

Η ασυνέπεια (inconsistency) είναι στοιχείο της διαδικασίας της κρίσης. Η ασυνέπεια μπορεί να θεωρηθεί ως ένα ανεκτό επίπεδο σφάλματος όταν δεν ξεπερνά το 10%. Σε αντίθετη περίπτωση η ασυνέπεια μπορεί να επηρεάζει το αποτέλεσμα. Όταν κάποιες κρίσεις είναι ασυνεπείς, οι αποφασίζοντες μπορεί να μην γνωρίζουν που βρίσκεται η μεγαλύτερη ασυνέπεια.

Η AHP μπορεί να δείξει μια-προς-μια σε σειρά ποιες κρίσεις είναι οι περισσότερες ασυνεπείς και επίσης να προτείνει τις τιμές-αξίες εκείνες που βελτιώνουν καλύτερα

την ασυνέπεια. Ωστόσο αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι οδηγούμαστε σε ένα πιο ακριβές σύνολο προτεραιοτήτων που αντιπροσωπεύουν υποθάλπουσες προτιμήσεις των αποφασιζόντων.

Η μεγαλύτερη συνέπεια δεν προϋποθέτει και μεγαλύτερη ακρίβεια και κάποιος μπορεί να βελτιώσει την συνέπεια (δοθείσης και της διαθέσιμης γνώσης) κάνοντας μικρές αλλαγές συμβατές με την κατανόηση. Αν δεν μπορεί να προσεγγίσει ένα αποδεκτό επίπεδο συνέπειας, πρέπει να συγκεντρωθούν περισσότερες πληροφορίες ή να επανεξεταστεί το πλαίσιο διαμόρφωσης της ιεραρχίας.

Για μια μήτρα 3x3, το ανεκτό επίπεδο ασυνέπειας είναι περίπου 5%. Για μια μήτρα 4x4, το ανεκτό επίπεδο ασυνέπειας είναι περίπου 8%, και για μεγαλύτερες μήτρες περίπου 10%.

Οι προτεραιότητες είναι αριθμητικές κατατάξεις που μετρούνται σε μια αναλογική κλίμακα. Μια αναλογική κλίμακα είναι ένα σύνολο θετικών αριθμών που οι αναλογίες τους παραμένουν ίδιες αν όλοι οι αριθμοί πολλαπλασιαστούν με έναν arbitrary θετικό αριθμό.

Σύμφωνα με τους γνωστικούς ψυχολόγους, οι άνθρωποι είναι σε θέση να κάνουν δύο ειδών συγκρίσεις :απόλυτες και σχετικές.

Στις απόλυτες συγκρίσεις, οι άνθρωποι συγκρίνουν εναλλακτικές έχοντας στην μνήμη τους ένα standard, το οποίο έχουν διαμορφώσει μέσω της εμπειρίας τους.

Στις σχετικές συγκρίσεις, συγκρίνουν εναλλακτικές κατά ζεύγη σύμφωνα με κάποιο κοινό χαρακτηριστικό.

Οι απόλυτες συγκρίσεις-κατατάξεις χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση ανεξάρτητων μεταβλητών, μια κάθε φορά, στα πλαίσια έντασης κατάταξης (rating intensities) για καθένα από τα κριτήρια.

Η ένταση (intensity) είναι μια κλίμακα διαφοροποίησης ενός κριτηρίου, που επιτρέπει την διάγνωση της ποιότητας μιας εναλλακτικής γι αυτό το κριτήριο.

Μια ένταση μπορεί να εκφραστεί ως μια αριθμητική κλίμακα (range) αξιών, αν το κριτήριο είναι μετρήσιμο ή εκφρασμένο σε ποιοτικούς όρους.

Συγκρίνοντας περισσότερα από δύο στοιχεία, επιτρέπεται η redundancy και για μεγαλύτερη εγκυρότητα στις πληροφορίες του πραγματικού κόσμου.

Η AHP χρησιμοποιείται για την εξαγωγή κλιμάκων αναλογιών για ξεκάθαρες και συνεχόμενες κατά ζεύγη συγκρίσεις. Οι συγκρίσεις αυτές μπορούν να ληφθούν από



πραγματικές μετρήσεις ή από μια βασική κλίμακα που αντικατοπτρίζει σχετικές σημασίες από προτιμήσεις και συναισθήματα.

Στη γενική της μορφή, η AHP είναι ένα μη γραμμικό πλαίσιο σκέψης, χωρίς τη χρήση του συλλογισμού, λαμβάνοντας ταυτοχρόνως αρκετούς παράγοντες υπόψη και επιτρέποντας εξάρτηση και επανατροφοδότηση κάνοντας trade-offs μέχρι να καταλήξει σε μια σύνθεση ή συμπέρασμα.

Ένας γενικός κανόνας είναι ότι μια ιεραρχία θα πρέπει να είναι αρκετά περίπλοκη ώστε να παρουσιάζει επιτυχώς την κατάσταση αλλά και αρκετά μικρή και απλή ώστε να είναι ευαίσθητη στις αλλαγές.

Τρεις βασικές αρχές οδηγούν στην επίλυση προβλημάτων μέσω της AHP:

- Αποσύνθεση (decomposition)
- Συγκριτικές κρίσεις (comparative judgments)
- Σύνθεση των προτεραιοτήτων (synthesis of priorities)

#### **4.5 Γιατι ασυνέπεια 10% είναι ανεκτή**

Η προτεραιότητα της συνέπειας ώστε να ληφθεί μια με συνοχή εξήγηση ενός συνόλου γεγονότων, πρέπει να διαφέρει σε επίπεδο βαρύτητας από την προτεραιότητα της ασυνέπειας, η οποία είναι ένα σφάλμα στη μέτρηση της συνέπειας. Έτσι σε μια κλίμακα από 0-1, η ασυνέπεια δεν πρέπει να ξεπερνά κατά πολύ το 10%. Ας σημειωθεί ότι μια απαίτηση του 10% δεν θα πρέπει να είναι πολύ μικρότερη, όπως π.χ. 1% ή 0,1%. Ο λόγος είναι ότι η ασυνέπεια από μόνη της είναι σημαντική, για το λόγο ότι χωρίς αυτήν, η νέα γνώση που αλλάζει τη σειρά των προτιμήσεων δεν θα γινόταν δεκτή. Υποθέτοντας ότι όλη η γνώση είναι συνεπής, έρχεται σε αντίθεση με την εμπειρία που απαιτεί συνεχόμενη προσαρμογή στην κατανόηση. Για το λόγο αυτό, το κίνητρο ανάπτυξης ενός συνεπούς πλαισίου ευρείας κλίμακας (wide-ranging consistent framework), εξαρτάται από την αποδοχή κάποιου βαθμού ασυνέπειας.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ

Τα κριτήρια και τα υποκριτήρια της έρευνας μας παρουσιάζονται στο Σχήμα 3 και γίνεται συζήτηση στις παρακάτω παραγράφους. Τα κριτήρια και τα υποκριτήρια στα οποία οδηγηθήκαμε για το πλαίσιο μας βασίζονται σε εξαντλητική βιβλιογραφική ανασκόπηση και πρωτίστως καταλήξαμε σε μια πλούσια σε αριθμό λίστα κριτηρίων, που περιγράφουν το υπό εξέταση θέμα και δευτερευόντως σε μια ολοκληρωμένη ανάλυση της σημασίας της παραγωγικότητας της εργασίας βασιζόμενη στους περιορισμούς της μεθοδολογίας αξιολόγησης (AHP).

Τα κριτήρια και τα υποκριτήρια δεν είναι ανεξάρτητα. Όλα μαζί συνεισφέρουν στην δημιουργία ενός περιβάλλοντος που βοηθάει επίσης τον αξιολογητή στην κατανόηση του θέματος και την καλύτερη αξιολόγηση του. Στην άλλη πλευρά, τα κριτήρια και τα υποκριτήρια συνδέονται μεταξύ τους (αλληλεξάρτηση). Επιλέξαμε να δουλέψουμε με έναν μεγάλο αριθμό κριτηρίων, προκειμένου οι αξιολογητές να βοηθηθούν, ώστε να προσδιορίσουν τι θέλουν να αξιολογήσουν καλύτερα, δίνοντας περισσότερο βάρος όπου επιθυμούν. Χρησιμοποιήσαμε την Ανάλυση Παραγόντων (Factor Analysis) για να ξεκαθαρίσουμε την ιεραρχία και να προτείνουμε μια μικρότερη ομάδα κριτηρίων. Στο κεφάλαιο αυτό καθένας από τους παράγοντες του δευτέρου επιπέδου του δέντρου της παραγωγικότητας αναλύεται λίγο περισσότερο, ώστε οι αξιολογητές να είναι σε θέση να κατανοήσουν τι βρίσκεται πίσω από κάθε έννοια προς αξιολόγηση και πως αυτή είναι διαμορφωμένη.

#### 5.1 Επιχείρηση – (Organisation )

Η Επιχείρηση αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα για την διαμόρφωση της παραγωγικότητας. Διαμορφώνει τις συνθήκες και επιλέγει τους τρόπους σύμφωνα με τους οποίους ολόκληρο το παραγωγικό σύστημα λειτουργεί. Καθορίζει τις θέσεις εργασίας και τον τρόπο που καλύπτονται, ώστε να πραγματοποιούνται οι καλύτερες επιλογές και να επιτυγχάνεται η μεγαλύτερη δυνατή παραγωγή με τα λιγότερα διαθέσιμα μέσα.

Η Επιχείρηση επιλέγει τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την παραγωγική λειτουργία και ο τύπος της εργασίας προσδιορίζει την ποιότητα των εργαζομένων που

θα επιλεγούν (μόρφωση, ηλικία, προσωπικά χαρακτηριστικά, οικογενειακή κατάσταση κτλ.) καθώς επίσης και τον τύπο των παραγομένων προϊόντων, τα οποία με τη σειρά τους διαμορφώνουν την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα.

### 5.1.1 Πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού – (Management HR policies)

Η συνολική παρουσία του οράματος και των στόχων, που έχει μια επιχείρηση, αποτελεί την πηγή έμπνευσης και πρόκλησης για όλο το προσωπικό αλλά θα πρέπει να επισημανθεί ότι στο κέντρο κάθε επιχειρησιακής στρατηγικής θα πρέπει να βρεθεί το επιχειρησιακό πλεονέκτημα, το οποίο θα πρέπει αρχικά ν' αναπτυχθεί και στην συνέχεια να γίνει αντικείμενο εκμετάλλευσης. Βασικός είναι επίσης και ο ρόλος του εξωτερικού περιβάλλοντος στην ανάπτυξη των στρατηγικών κατευθύνσεων, εφόσον αυτό καθορίζει την ύπαρξη ευκαιριών προς εκμετάλλευση. Σε περιπτώσεις παρόλ' αυτά που δεν υπάρχουν τέτοιες ευκαιρίες, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δώσουν μεγαλύτερη σημασία σε στρατηγικές που έχουν ως στόχο την σταθεροποίηση και την αύξηση της αποδοτικότητας τους. Η πολιτική της σταθεροποίησης περιλαμβάνει αλλαγές στην λειτουργία της επιχείρησης, ενώ τα προϊόντα και οι αγορές μπορούν να παραμείνουν ως έχουν.

Ο Πίνακας III παρουσιάζει επιγραμματικά τα κριτήρια του τρίτου επιπέδου ως στοιχεία των Πολιτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, τα οποία δεν αξιολογούνται ωστόσο στην παρούσα έρευνα.

**Πίνακας III: Διαστάσεις των υπο-κριτηρίων των Πολιτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι διαστάσεις αυτές διαμορφώνουν τα υποκριτήρια που παρουσιάζονται στο Σχήμα 2.**

Υπο – κριτήριο	Ορισμός – Περιγραφή
Επιλογή Προσωπικού	Ο τρόπος που η επιχείρησης επιλέγει το προσωπικό της (Dakin S., et al, 1994 and Lievens F. et al 2002).
Στάση της Διοίκησης	Ο τρόπος που οι διευθυντές μιας επιχείρησης αποφασίζουν να δράσουν. Έχει να κάνει με τον τρόπο που οι ομάδες εργασίας διαμορφώνονται μέσα στην επιχείρηση καθώς επίσης και με τον τρόπο που οι διευθυντές διαμορφώνουν τις διαπροσωπικές τους

	σχέσεις με το προσωπικό.
<b>Αξιολόγηση – Ανταμοιβή</b>	Οι παράγοντες που κυρίως επηρεάζουν την διαμόρφωση των μισθών είναι οι επικρατούντες μισθοί, η ικανότητα του εργοδότη για πληρωμές, το κόστος διαβίωσης, η παραγωγικότητα, οι διαπραγματεύσεις των εργατικών συνδικάτων και οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας (Κανελλόπουλος 1990).

### 5.1.2 Παραγωγικές Διαδικασίες – (Business / Production Processes)

Τα υλικά μέσα παραγωγής μπορούν να είναι απαραίτητα για την επίτευξη της παραγωγής, που συναντάμε κυρίως σε βιομηχανικές επιχειρήσεις με βαρύ εξοπλισμό. Σ' αυτές τις περιπτώσεις είναι σημαντικό για τους εργαζομένους να γνωρίζουν την λειτουργία αυτών των μέσων, κι έτσι μπορούν να δουλεύουν καλύτερα χρησιμοποιώντας τα. Στα μη – υλικά μέσα παραγωγής περιλαμβάνονται η ποιότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου, η τεχνογνωσία και η γενικότερη γνώση, που είναι απαραίτητη κυρίως σε υψηλές διοικητικές θέσεις, όπου η λήψη αποφάσεων και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού παίζει έναν σημαντικό ρόλο.

Επιπλέον, σε θέσεις εργασίας όπου απαιτείται ανανεώσιμος εξοπλισμός και γνώση και σε θέσεις όπου κυριαρχεί η σύγχρονη τεχνολογία, η ανανέωση των μέσων θα πρέπει επίσης να συνοδεύεται από την ικανότητα των ατόμων να προσαρμοστούν στις συνεχείς αλλαγές, καθώς επίσης και στην ικανότητα της επιχείρησης να προσεγγίσει ευκολότερα τους προηγούμενους παραγωγικούς ρυθμούς της, ανεξάρτητα από τις αλλαγές στα παραγωγικά μέσα. Περαιτέρω αναφορά των Παραγωγικών Διαδικασιών παρατίθεται στα υποκριτήρια του τρίτου επιπέδου, που περιλαμβάνονται στον Πίνακα IV.

**Πίνακας IV: Διαστάσεις των υποκριτηρίων των Παραγωγικών Διαδικασιών. Οι διαστάσεις αυτές διαμορφώνουν τα υποκριτήρια που παρουσιάζονται στο Σχήμα 2.**

<b>Υπο – κριτήριο</b>	<b>Ορισμός – Περιγραφή</b>
<b>Υλικά μέσα παραγωγής</b>	Σ' αυτό το υποκριτήριο έχουμε τοποθετήσει τα υλικά μέσα (εξαρτήματα, εργαλεία, Η/Υ, κτλ.) που είναι διαθέσιμα στον

	εργαζόμενο, ώστε να επιτύχει τους επαγγελματικούς του στόχους.
<b>Άλλα μέσα παραγωγής</b>	Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι μια μη υλική πηγή, η οποία υπό συγκεκριμένες διαδικασίες και τρόπους μετρησιμότητας μπορούν ν' αλλάξουν σε επιχειρηματικές πηγές και με τον τρόπο αυτόν να μετρηθούν. Συνεπώς, όταν σκεφτόμαστε γενικώς για την αξία μιας μη – υλικής πηγής, όπως είναι το άτομο θα πρέπει να έχουμε ως σημείο της μέτρησης του την στρατηγική της επιχείρησης.
<b>Ανανεώσιμα μέσα παραγωγής</b>	Εδώ βρίσκουμε τα μέσα που αλλάζουν με τον χρόνο. Μπορεί να είναι εξοπλισμός ή ανθρώπινες πηγές που πρέπει ν' αλλάξουν σε μια συγκεκριμένη στιγμή, ώστε να επιτευχθούν αποτελεσματικότερα οι στόχοι (π.χ. λογισμικό ή προσωπικό στο δημιουργικό τμήμα διαφημιστικής, όπου νέες ιδέες χρειάζονται πάντα).

### 5.1.3 Χαρακτηριστικά της Επιχείρησης – (Organizational characteristics)

Ο τύπος της επιχείρησης και των ειδών που αυτή παράγει επηρεάζουν την παραγωγικότητα, αφού σε κάθε περίπτωση το πλήθος των παραγομένων προϊόντων μετράται διαφορετικά και οι παραγωγικές ανάγκες κρίνονται με διαφορετικά κριτήρια.

Επιπλέον το είδος της επιχείρησης προσδιορίζει και τα άτομα που θα εργαστούν γι αυτήν, τις ικανότητες που απαιτούνται καθώς και την γνώση που είναι απαραίτητη. Με τον τρόπο αυτό επηρεάζεται ουσιαστικά η παραγωγικότητα, καθώς τίθενται οι παραγωγικοί στόχοι και επιτυγχάνονται με βάση τα μέσα που χρησιμοποιούνται ( βλ. Πίνακα V για τα υπο- κριτήρια).

**Πίνακας V: Διαστάσεις των υπο-κριτηρίων των Χαρακτηριστικών Οργάνωσης. Οι διαστάσεις αυτές διαμορφώνουν τα υποκριτήρια που παρουσιάζονται στο Σχήμα 2.**

<b>Υπο – κριτήριο</b>	<b>Ορισμός – Περιγραφή</b>
<b>Βιομηχανική επιχείρηση</b>	Επιχειρήσεις που παράγουν αγαθά. Σ' αυτό το υπο-κριτήριο βρίσκουμε βιομηχανίες και επιχειρήσεις που επεξεργάζονται αγαθά σε κάθε στάδιο της παραγωγής τους (π.χ. μεγάλες αλυσίδες super market).
<b>Επιχείρηση παροχής υπηρεσιών</b>	Επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες. Σ' αυτήν την κατηγορία εντάσσονται και οι δημόσιες υπηρεσίες.

<b>Εμπορική επιχείρηση</b>	Επιχειρήσεις που απλά πωλούν αγαθά, χωρίς αλλαγές στην μορφή, στη συσκευασία ή στα συστατικά τους.
--------------------------------	--

## 5.2 Άτομο – (Personell)

Η συνεισφορά των ανθρωπίνων πηγών δεν μετράται πάντα εύκολα, δεν ποσοτικοποιείται και τέλος δεν συνδέεται με την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Η ανάπτυξη των ανθρώπινων πηγών στην νέα οικονομία της γνώσης αποτελεί αντικείμενο στρατηγικής σημασίας που θα πρέπει να υλοποιηθεί μ' έναν συστηματικό και επιστημονικό τρόπο. Η ανάπτυξη αυτή που θα πρέπει να περάσει μέσα από σημαντικές αλλαγές στον παραδοσιακό τρόπο της λειτουργίας των ανθρώπινων πηγών απαιτεί δομικές διαδικασίες που θα πρέπει να υποστηριχτούν από την διοίκηση με δέσμευση στους στόχους της. Η επιτυχημένη οριστικοποίηση τέτοιων διαδικασιών επιτρέπει στο προσωπικό την ανάληψη πρωτοβουλιών πάρα την υιοθέτηση απλά των αναγκών της επιχείρησης.

Οι διαδικασίες αυτές θα βοηθήσουν την αλληλεπίδραση της επιχείρησης σε όλα της τα επίπεδα (στρατηγική, προϋπολογισμός, διάθεση πηγών κτλ.). Ο τρόπος που το άτομο αντιλαμβάνεται τις υποχρεώσεις του, την ευθύνη του και τις ικανότητες μέσα στα πλαίσια της εργασίας επίσης επηρεάζουν την παραγωγικότητα του.

Ο Schein (1980) επισημαίνει την ανάγκη διαχωρισμού της καριέρας, όπως θεωρείται από την πλευρά του ατόμου που εισάγεται σ' αυτήν ή την εγκαταλείπει και επίσης η καριέρα, όπως αντιμετωπίζεται από την επιχείρηση, από εκείνους που λαμβάνουν τις αποφάσεις. Έτσι εισάγεται η έννοια της “εσωτερικής” και της “εξωτερικής” καριέρας. Η εσωτερική καριέρα είναι η υποκειμενική αντίληψη του ατόμου για την εργασία και το ρόλο του στη θέση εργασίας. Η εξωτερική καριέρα είναι αυτό που πραγματικά σημαίνει η πραγματική ανάπτυξη στην καριέρα του ατόμου, που έρχεται σαν αποτέλεσμα της αντικειμενικής πραγματικότητας που κυριαρχεί στην θέση εργασίας (εμπόδια, ευκαιρίες κτλ.). Αυτές οι δυο σημασίες μπορούν ουσιαστικά να εκφράσουν την υποκειμενική και την αντικειμενική άποψη σχετικά με την καριέρα.

Ουσιαστικά η εξωτερική καριέρα θεωρείται ως ο τρόπος που το άτομο διαβλέπει την αντικειμενική πραγματικότητα της θέσης εργασίας (αγορά εργασίας, δομή των ευκαιριών κτλ.), ενώ η εσωτερική καριέρα θεωρείται ως υποκειμενική εκτίμηση του ατόμου για την καριέρα του. Παρόλ' αυτά στην περίπτωση της εξωτερικής καριέρας

σε μεγάλο βαθμό εισάγονται επίσης και οι υποκειμενικές εκτιμήσεις και αξιολογήσεις του ατόμου.

### 5.2.1 Προσωπικότητα – (Personality)

Για τον απλό άνθρωπο, ο όρος “προσωπικότητα” έχει μια ειδική σημασία. Παρόλ’ αυτά, οι κοινωνικοί επιστήμονες χρησιμοποιούν τον όρο με διαφορετικό τρόπο. Σύμφωνα μ’ αυτούς, προσωπικότητα είναι ο χαρακτηριστικός τρόπος με τον οποίο το άτομο σκέφτεται και συμπεριφέρεται μέσω της προσαρμογής στο περιβάλλον του. Περιλαμβάνει τα χαρίσματα, τις αξίες, τα κίνητρα, την κληρονομικότητα, τις στάσεις, τις συναισθηματικές αντιδράσεις, τις ικανότητες, την εικόνα που έχει το άτομο για τον εαυτό του και την νοημοσύνη του. Περιλαμβάνει επίσης τα ορατά μοντέλα συμπεριφοράς του.

Ανάμεσα στις διαφορές στην προσωπικότητα που έχουν παρατηρηθεί μεταξύ ανδρών και γυναικών είναι γενικά και ο δυναμικός κοινωνικός προσανατολισμός των γυναικών.

Μια επίσης σημαντική διαφορά, με βιολογική καθώς επίσης και πολιτιστική καταγωγή, είναι η μεγαλύτερη επιθετικότητα των ανδρών. Τέλος, μια σημαντική διαφορά μεταξύ των φύλων παρατηρείται στην συναισθηματική προσαρμοστικότητα. Η επιστημονική έρευνα έχει ανακαλύψει ένα πλήθος αλλαγών στην προσωπικότητα που εμφανίζονται με την ηλικία. Η άποψη ορισμένων ερευνητών είναι επίσης ενδιαφέρουσα, σύμφωνα με την οποία ίσως παρατηρείται μια γενετική τάση προς την αρέσκεια ή την απaréσκεια της εργασίας (Arvey Bouchard, Segal A., 1989).

Η προσωπικότητα αποτελείται από τα υποκριτήρια του τρίτου επιπέδου στον Πίνακα VI.

**Πίνακας VI: Διαστάσεις των υποκριτηρίων της Προσωπικότητας. Οι διαστάσεις αυτές διαμορφώνουν τα υποκριτήρια που παρουσιάζονται στο Σχήμα 2.**

Υπο – κριτήριο	Ορισμός – Περιγραφή
Ικανοποίηση	Η παραδοσιακή θεωρία υποστηρίζει ότι η πραγματοποίηση της παραγωγής επηρεάζεται από την ικανοποίηση που πηγάζει από την εργασία. Αυξάνοντας την ικανοποίηση από την εργασία, η πραγματοποίηση της εργασίας βελτιώνεται επίσης.



	<p>Τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία μπορούν να παρατηρηθούν σε οποιοδήποτε τμήμα της εργασίας. Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που μπορούν να θεωρηθούν ως μέσα που συνεισφέρουν στην ικανοποίηση από την εργασία σε τυχαία σειρά είναι η εκτίμηση, η επικοινωνία, οι συνεργάτες, τα επιπρόσθετα οφέλη, οι συνθήκες εργασίας, η φύση της εργασίας, η επιχείρηση, οι μισθοί, οι πολιτικές και οι διαδικασίες της επιχείρησης, οι ευκαιρίες προαγωγής, η αναγνώριση, η ασφάλεια και η επίβλεψη (Morgan R. et al, 1995).</p> <p>Ένας παράγοντας που μπορεί να θεωρηθεί σημαντικής συνεισφοράς μεταξύ ηλικίας και ικανοποίησης είναι επίσης το φύλο του εργαζομένου (Clark, Oswald and Warr (1996) and Spector P. E., (1997)).</p>
<b>Δέσμευση</b>	<p>Φαίνεται πως η αντίληψη σχετικά με την επαγγελματική δέσμευση υπήρχε εδώ και 30 χρόνια (Guest, 1992). Το περιβάλλον εργασίας έχει αλλάξει παρόλ' αυτά αρκετά από τότε. Οι επιστήμονες έχουν υποστηρίξει ότι "οι εργαζόμενοι που έχουν επαγγελματική δέσμευση στις επιχειρήσεις τους συνεισφέρουν περισσότερο και θετικότερα από τους λιγότερο δεσμευμένους προς την επιχείρηση εργαζομένους" και ότι υπάρχουν διαφορές στο επίπεδο δέσμευσης μεταξύ ανδρών και γυναικών (Aven et al., 1993 and Singh V., Vennicombe S., 2000).</p>
<b>Ευχαρίστηση</b>	<p>Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η δουλειά τους είναι αυτή που έψαχναν και δεν σκέφτονται να βρουν κάτι άλλο, επειδή είναι ευχαριστημένοι με αυτό που τους προσφέρει η δουλειά τους.</p>

### 5.2.2 Εμπειρία – (Experience)

Η εμπειρία και ο τρόπος που χρησιμοποιείται ώστε να επιτευχθεί μια αύξηση της παραγωγικότητας επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες. Μπορούν να κριθούν ως σημαντικότερα στην διαμόρφωση των συνθηκών και των αποτελεσμάτων της εργασίας. Η γνώση που αποκτούν οι εργαζόμενοι από την καθημερινή τους ζωή χρησιμοποιείται στην εργασία τους, ώστε ν' αποδειχτούν αποτελεσματικοί και χρήσιμοι. Η γνώση μπορεί επίσης να συνδεθεί με τον τρόπο που το άτομο μαθαίνει στην εργασία, συμπεριφέρεται και συνδυάζει την εργασία του με προηγούμενες εργασίες, ώστε να μην επηρεαστεί από τις νέες συνθήκες σε βαθμό που να επηρεαστεί

η παραγωγικότητα. Η εργασιακή πίεση και το άγχος επηρεάζουν τα αποτελέσματα του ατόμου και στο βαθμό που αυτό συμβαίνει, επηρεάζεται από την εμπειρία και τον τρόπο που το άτομο χειρίζεται καταστάσεις που συναντώνται στην εργασία ή καταστάσεις που είχαν αντιμετωπιστεί προηγουμένως. Για περαιτέρω ανάλυση μπορείτε να δείτε τον Πίνακα VII.

**Πίνακας VII: Διαστάσεις των υποκριτηρίων της Εμπειρίας. Οι διαστάσεις αυτές διαμορφώνουν τα υποκριτήρια που παρουσιάζονται στο Σχήμα 2.**

<b>Υπο – κριτήριο</b>	<b>Ορισμός – Περιγραφή</b>
<b>Γνώση</b>	<p>Η κύρια γνώση που έχουν οι εργαζόμενοι. Χρησιμοποιούν αυτά που έχουν μάθει κατά τη διάρκεια της ζωής τους, ακόμη κι αν αυτό έχει να κάνει με την κοινωνική τους συμπεριφορά ή τις ηθικές τους ιδέες και αντιλήψεις.</p> <p>Η κουλτούρα, η συνοχή και η συνεχής εκπαίδευση είναι συστατικά του επιχειρηματικού κλίματος, που υποστηρίζουν την δημιουργία οικονομικών αποτελεσμάτων, μέσω της ανάπτυξης και της χρήσης του ανθρώπινου δυναμικού.</p>
<b>Άγχος – Ένταση</b>	<p>Το άγχος του ρόλου πηγάζει από τις αυξημένες απαιτήσεις από τον εργαζόμενο, όταν του ζητείται να συντονιστεί με αντικρουόμενες απαιτήσεις της θέσης εργασίας (role conflict) και να ψάξει περισσότερες πληροφορίες, ώστε τα θέματα που σχετίζονται με την εργασία να ξεκαθαριστούν (role ambiguity, Cooper and Marschall, 1976, Cordes and Dougherty, 1993). Πιο συγκεκριμένα, το άγχος του ρόλου θεωρείται ότι αυξάνει την συναισθηματική κούραση (Lee and Ashforth, 1991, Miller, Zook and Ellis, 1989) ενώ μειώνει την προσωπική αυτόεκτίμηση (Cordes and Dougherty, 1993).</p>
<b>Προηγούμενη εμπειρία</b>	<p>Ο χρόνος που έχει αφιερώσει κάποιος, δουλεύοντας κάπου αλλού αλλά κάνοντας την ίδια εργασία.</p>

### **5.2.3 Εκπαίδευση – (Education)**

Η εκπαίδευση είναι βιοτική και αναγκαία για όλες τις επιχειρήσεις καθώς παίζει σημαντικό ρόλο στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της.

Μεταξύ των πλεονεκτημάτων της εκπαίδευσης για τις επιχειρήσεις είναι τα ακόλουθα: ο βελτιωμένος ρυθμός εκπαίδευσης, η βελτιωμένη ποιότητα της αποτελεσματικότητας, η μείωση των ανεπαρκειών και των ζημιών κατά τη διάρκεια της εργασίας, ο μειωμένος αριθμός των ατυχημάτων, η μειωμένη εναλλαγή των εργαζομένων από επάγγελμα σε επάγγελμα, η μείωση των απουσιών και η βελτίωση της παραγωγής.

Τα πλεονεκτήματα που αποκτά ο εργαζόμενος από την εκπαίδευση θα συνοψιστούν στα ακόλουθα: αναπτυγμένες ικανότητες, προετοιμασία του εργαζομένου για προαγωγή, ανάπτυξη του αισθήματος αυτοεκτίμησης, ανάπτυξη του αισθήματος ασφάλειας και οικονομικής ανεξαρτησίας.

Γενικότερα, η μάθηση θεωρείται ως μια δραστηριότητα που υποστηρίζεται στην εργασία, απαραίτητη να συνυπάρξει με τις απαιτήσεις της αλλαγής του εργασιακού περιβάλλοντος. Επακολούθως, οι επιχειρήσεις παλεύουν να δημιουργήσουν τις δυνατότητες συνεχούς μάθησης, για παράδειγμα μέσω ομάδων εργασίας, εντατικοποίηση και επέκταση των μορφών και δομών εργασίας.

Οι Jones και Hendry (1992) οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα ότι είναι δύσκολο οι νέες συνθήκες εκμάθησης να δημιουργηθούν σε επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από γραφειοκρατία και ενδολειτουργικούς ανταγωνισμούς και πολιτικές.

Το management των επιχειρήσεων γίνεται όλο και πιο περίπλοκο πράγμα που επιβάλλει την εκπαίδευση των managers. Πιο συγκεκριμένα :

Το περιβάλλον τους γίνεται πολύπλοκο και ταραχώδες, πράγμα που απαιτεί συνεχή προσαρμογή των οργανισμών στις απαιτήσεις και προκλήσεις του, καθώς και εισαγωγή καινοτομιών για την αξιοποίηση των ευκαιριών που αυτό προσφέρει.

Οι επαφές με τις διάφορες ομάδες, το αυξημένων απαιτήσεων και γνωσιολογικού επιπέδου ανθρώπινο δυναμικό της ίδιας της επιχείρησης, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, οι κρατικοί και άλλοι φορείς, οι εξωτερικοί συνεργάτες, οι πελάτες κτλ., απαιτούν εξειδικευμένες ικανότητες, που πρέπει ν' αναπτυχθούν.

Οι επιχειρηματικές αποφάσεις έχουν μακροχρόνιες επιπτώσεις στους οργανισμούς.

Η πιεστική απαίτηση για απόδοση των υφισταμένων επενδύσεων και η πίεση για συνεχή βελτίωση, πέρα από τις τεχνικές γνώσεις που απαιτούν από τους managers, απαιτούν και ύπαρξη ειδικών γνώσεων, τεχνικών και δεξιολογιών που πρέπει να αναπτυχθούν στους managers.

Οι αυξημένες απαιτήσεις για την τήρηση της υφιστάμενης νομοθεσίας δημιουργούν στις επιχειρήσεις την ανάγκη να χρησιμοποιούν managers με αυξημένες ειδικές γνώσεις και ικανότητες, που συνήθως δεν αναπτύσσονται χωρίς ειδική εκπαίδευση. Οι ίδιοι οι managers έχουν απαιτήσεις από το έργο τους.

Υπάρχει πλήθος μεθόδων εκπαίδευσης. Η επιλογή της καταλληλότερης ορίζεται από τα κριτήρια κόστους, χρόνου, πλήθους εκπαιδευμένων, απαιτούμενου επιπέδου γνώσεων, πνευματικού επιπέδου των εκπαιδευομένων κτλ. Οι διαφορετικοί τρόποι εκπαίδευσης είναι : η εκπαίδευση στη θέση εργασίας, η εκπαίδευση έξω από τη θέση εργασίας, η επιπρόσθετη (θεραπευτική) εκπαίδευση και οι μέθοδοι μέσα στην αίθουσα διδασκαλίας (διάλεξη, παίξιμο ρόλων, προσομοίωση κτλ).

Ο Πίνακας VIII παρουσιάζει τα υποκριτήρια του τρίτου επιπέδου της παρούσας έρευνας.

**Πίνακας VI: Διαστάσεις των υποκριτηρίων της Εκπαίδευσης. Οι διαστάσεις αυτές διαμορφώνουν τα υποκριτήρια που παρουσιάζονται στο Σχήμα 2.**

<b>Υπο – κριτήριο</b>	<b>Ορισμός – Περιγραφή</b>
<b>Εκπαιδευτικό επίπεδο</b>	Οι σπουδές που έχουν κάνει οι εργαζόμενοι. Μπορεί να έχουν ή όχι να κάνουν με την εργασία που κάνουν αυτή την περίοδο αλλά τους έχουν βοηθήσει, ώστε να διαμορφώσουν τον χαρακτήρα τους και την γενικότερη γνώση τους.
<b>Στάση</b>	Ο τρόπος που οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν την εργασία τους. Μπορεί να την θεωρούν βαρετή και απλά έναν τρόπο επιβίωσης αλλά από την άλλη πλευρά μπορεί να θεωρηθεί ως ένας σοβαρός τρόπος για να δείξει τα προσωπικά τους χαρίσματα και γνώσεις ώστε να γίνουν κοινωνικά αποδεκτοί.
<b>Ενδιαφέροντα</b>	Σύμφωνα με τη θεωρία της “περιχαράκωσης και του συμβιβασμού” του Gottfredson (1981) δηλώνεται το γεγονός ότι οι διαθέσιμες επιλογές για το κάθε άτομο είναι σαφώς οριοθετημένες και περιορισμένες και αυτό είναι αποτέλεσμα της αυτοαντίληψης του, όπως αυτή διαμορφώνεται από τη διαδικασία της κοινωνικοποίησης και των αντιλήψεων του για τα επαγγέλματα, όπως διαμορφώνονται

	<p>από τα επαγγελματικά στερεότυπα και τις γενικότερες κοινωνικές αντιλήψεις. Έτσι το άτομο καταλήγει σ' ένα περιχαρακωμένο σύνολο αποδεκτών κατευθύνσεων μεταξύ των οποίων θα επιλέξει. Καθώς ξεκινά η διαδικασία επιλογής, παράλληλα ξεκινά μια διαδικασία συμβιβασμού κατά την οποία το άτομο πρώτα εγκαταλείπει τις αντιλήψεις του σχετικά με το τι ταιριάζει στα ενδιαφέροντα του, κατόπιν τις αντιλήψεις του με το τι ταιριάζει στην κοινωνική του θέση και τέλος τις σχετικές αντιλήψεις του με το τι ταιριάζει στο φύλο του.</p>
--	--

### 5.3 Περιβάλλον Εργασίας – (Work environment)

Το περιβάλλον εργασίας μπορεί να διαμορφωθεί και να παραμείνει έτσι, ώστε οι φυσικές, χημικές και βιολογικές επιρροές να μην δημιουργούν προβλήματα στους εργαζομένους. Αντιθέτως, θα πρέπει να βοηθήσει, ώστε να διατηρούνται η υγεία, η ετοιμότητα και η ικανότητα για εργασία.

Ο συνδυασμός των συστημάτων εργασίας, των διαστάσεων του χώρου εργασίας, του εξαερισμού, των συνθηκών αερισμού του χώρου εργασίας, του φωτισμού, της επιλογής των χρωμάτων και των μέσων της εργασίας, του ακουστικού περιβάλλοντος και των μηχανικών ενοχλήσεων και ταλαντώσεων θα πρέπει να αναφερθούν ιδιαίτερα.

Ως αποτελέσματα και επιρροές του περιβάλλοντος αναφέρονται οι απαιτήσεις, που επηρεάζουν και δυσκολεύουν την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Θα πρέπει επίσης να ληφθεί υπ' όψιν και η χρονική διάρκεια των ενοχλήσεων (καθαριότητα, σκόνη, θερμοκρασία, υγρασία, αέρια, θόρυβος, ταλαντεύσεις, έλλειψη φωτισμού, ενόχληση από τα προστατευτικά κοστούμια και κίνδυνος ατυχημάτων).

#### 5.3.1 Εργονομία – (Ergonomy)

Ο όρος “εργονομία” πηγάζει από τις ελληνικές λέξεις “νόμος” και “έργο”. Βασίζεται στην αναζήτηση των χαρισμάτων, ταλέντων και ικανοτήτων του ανθρώπινου οργανισμού και δημιουργεί με τον τρόπο αυτό τις συνθήκες για μια σύνδεση μεταξύ εργασίας και ατόμου.

Τα υποκριτήρια της εργονομίας παρουσιάζονται στον πίνακα ΙΧ.

**Πίνακας VI: Διαστάσεις των υποκριτηρίων της Εργονομίας. Οι διαστάσεις αυτές διαμορφώνουν τα υποκριτήρια που παρουσιάζονται στο Σχήμα 2.**

<b>Υπο – κριτήριο</b>	<b>Ορισμός – Περιγραφή</b>
<b>Χώρος εργασίας</b>	Ο χώρος εργασίας πρέπει να είναι και να παραμένει σε τέτοια μορφή, ώστε οι φυσικές, χημικές και βιολογικές επιρροές δεν θα πλήξουν τους εργαζομένους. Αντιθέτως, θα πρέπει να βοηθάνε ώστε να παρέχεται υγεία, ετοιμότητα και ικανοποίηση (Ζυγούρης Θ, 2001).
<b>Συνθήκες εργασίας</b>	Σύμφωνα με μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1989 από τον Warshaw, το 87% των διευθυντών υγειονομικών μονάδων, διευθυντών προγραμμάτων βοήθειας των εργαζομένων και διευθυντών προσωπικού υποστήριζαν ότι το άγχος και η κατάθλιψη επηρεάζουν την ικανότητα των εργαζομένων να δράσουν αποτελεσματικά στην εργασία τους.
<b>Επικινδυνότητα – ρίσκο</b>	Η εκπαίδευση σχετικά με την ασφάλεια πραγματοποιείται, ώστε να διασφαλίσει την υγεία και την ζωή των εργαζομένων (Kohn and Timmons, 1988). Θεωρείται επίσης ως ένας τρόπος αποτροπής ατυχημάτων και ελέγχου της επικινδυνότητας (Cooper, 1998). Αρκετές μελέτες έχουν παρόλ' αυτά αποδείξει ότι η αποτελεσματική εκπαίδευση σχετικά με την ασφάλεια δημιουργεί και αναπτύσσει την κουλτούρα ασφάλειας και διαμορφώνει έναν κυρίαρχο παράγοντα με μικρά ποσοστά ατυχημάτων (Zohar, 1980, Cohen et al. 1978, Smith et al. 1978, Pfeiffer et al., 1976).

### **5.3.2 Ωράριο εργασίας – (Working time)**

Παρόλο που οι περισσότερες επιχειρήσεις καθορίζουν αυστηρά το ωράριο εργασίας, υπάρχουν και αρκετοί εργαζόμενοι στους οποίους προσφέρεται ελαστικό ωράριο. Υπάρχει ποικιλία στην ελαστικότητα του ωραρίου, που κυμαίνεται από εργασία οποιαδήποτε ώρα της ημέρας, εξαρτώμενη από το τι επιλέγει ο εργάτης, έως και επιμήκυνση του οκταώρου. Οι εργαζόμενοι, εξαιτίας του ελαστικού ωραρίου, μπορούν να ενθαρρυνθούν ώστε ν' ασχοληθούν και με τα προσωπικά τους ενδιαφέροντα. Υποστήριξη αυτών των απόψεων παρέχεται από μελέτες που

αποδεικνύουν ότι η απουσία από την εργασία (Krausz and Freibach, 1983, Pierce and Newstrom, 1982) και η καθυστέρηση (Ralston, 1989) περιορίζονται όταν τα προγράμματα εργασίας είναι ευέλικτα.

Παρόλ' αυτά, η εργασία λιγότερες ώρες εβδομαδιαίως δεν σημαίνει αναγκαστικά και μεγαλύτερη παραγωγικότητα των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι μπορούν να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί ή “να εργάζονται εξυπνότερα”. Ο Πίνακας X παρουσιάζει τα υποκριτήρια του τρίτου επιπέδου του ωραρίου εργασίας.

**Πίνακας X: Διαστάσεις των υποκριτηρίων του Ωραρίου Εργασίας. Οι διαστάσεις αυτές διαμορφώνουν τα υποκριτήρια που παρουσιάζονται στο Σχήμα 2.**

<b>Υπο – κριτήριο</b>	<b>Ορισμός – Περιγραφή</b>
<b>Διακεκομμένο ωράριο εργασίας</b>	Εργασία πρωί και απόγευμα κάθε απόγευμα με διάλειμμα το μεσημέρι. Συνήθως τέτοιο ωράριο πραγματοποιείται στις εμπορικές επιχειρήσεις.
<b>Εργασία σε βάρδιες</b>	Εργασία εναλλάξ, πρωί, μεσημέρι και απόγευμα.
<b>Συνεχόμενο ωράριο εργασίας</b>	Εργασία που πραγματοποιείται πάντα το πρωί, το απόγευμα ή το βράδυ.

### **5.3.3 Είδος της εργασίας – (Working Type)**

Το είδος της εργασίας επηρεάζει την παραγωγικότητα αφού τα άτομα εξαρτώνται από τα διαθέσιμα μέσα και ικανότητες, ώστε να επιτευχθούν οι εργασίες τους σε ικανοποιητικό επίπεδο. Η χειρωνακτική εργασία συναντάται συνήθως στα παραδοσιακά επαρχιακά επαγγέλματα, όπου η προσωπική δέσμευση των εργαζομένων και η φυσική τους δύναμη επηρεάζουν το αποτέλεσμα.

Η πνευματική εργασία παρατηρείται κυρίως σε θέσεις υψηλής ευθύνης, σε εκπαιδευτικά επαγγέλματα και σε επαγγέλματα σχετιζόμενα με την λήψη αποφάσεων για την αποτελεσματικότερη λειτουργία επιχειρήσεων. Η συνεισφορά της πνευματικής εργασίας είναι ουσιαστικής σημασίας για την παραγωγική λειτουργία της επιχείρησης. Ο συνδυασμός παρόλ' αυτά μεταξύ πνευματικής και χειρωνακτικής εργασίας είναι πιθανό να οδηγήσει σε σημαντικά αποτελέσματα των αποφάσεων

δράσης και επίσης και η ουσιαστική δράση συνδέεται στον μοναδικό στόχο, την παραγωγικότητα.

Η εργασία που απαιτεί θεωρητική γνώση εξαρτάται ουσιαστικά από το παρελθόν του εργαζομένου και τις γνωστικές βάσεις που είχε πριν αναλάβει την συγκεκριμένη εργασία. Ίσως δεν αποτελεί μια σημαντική συνεισφορά στην παραγωγικότητα συγκρινόμενη με τα δυο προηγούμενα είδη εργασίας. Αλλά αν συνδυαστεί με την σωστή αντίληψη και τις σωστές συνθήκες εργασίας συνιστά έναν βασικό παράγοντα στην αύξηση του επιπέδου της παραγωγικότητας.

Ο Πίνακας XI παρουσιάζει τα υποκριτήρια του τρίτου επιπέδου τους είδους της εργασίας.

**Πίνακας XI: Διαστάσεις των υποκριτηρίων του Είδους της Εργασίας. Οι διαστάσεις αυτές διαμορφώνουν τα υποκριτήρια που παρουσιάζονται στο Σχήμα 2.**

Υπο – κριτήριο	Ορισμός – Περιγραφή
<b>Χειρωνακτική εργασία</b>	Εργασία που πραγματοποιείται και απαιτεί την χρήση φυσικής δύναμης.
<b>Πνευματική εργασία</b>	Εργασία που πραγματοποιείται και απαιτεί μόνο τη χρήση πνευματικής προσπάθειας.
<b>Εργασία βασιζόμενη σε θεωρητική γνώση</b>	Εργασία που χρειάζεται θεωρητική γνώση (πανεπιστημιακές σπουδές ή συγκεκριμένη επαγγελματική γνώση), ώστε να πραγματοποιηθεί.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μια αρχική παρουσίαση του πλαισίου στο Σχήμα 3 αξιολογήθηκε από έναν μικρό αριθμό αξιολογητών. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αντιμετωπίσαμε διάφορα θέματα σε ότι έχει να κάνει με την ιεραρχία, τα οποία ξεκαθαρίστηκαν και επαναπροσδιορίστηκαν. Στη συνέχεια επιλέξαμε ένα ομοιογενές πλήθος φοιτητών, προπτυχιακών και μεταπτυχιακών, οι οποίοι επιλέχτηκαν από το σύνολο των φοιτητών του Πολυτεχνείου Κρήτης. Ο συνολικός αριθμός των αξιολογητών αποτελούνταν από 110 προπτυχιακούς (5<sup>ου</sup> και 7<sup>ου</sup> εξαμήνου) και μεταπτυχιακούς



φοιτητές. Η επιλογή των φοιτητών έγινε πολύ προσεκτικά στοχεύοντας στην εγγύηση της ομοιομορφίας της εμπειρίας τους για την σημασία της παραγωγικότητας της εργασίας και την προθυμία τους να λάβουν μέρος στην παρούσα έρευνα.

Χρησιμοποιήσαμε την Αναλυτική Ιεραρχική Διαδικασία (AHP) για την λήψη των βαρών των κριτηρίων και υπο-κριτηρίων από τους αξιολογητές. Σε όλους τους αξιολογητές παρουσιάσαμε και εξηγήσαμε την Αναλυτική Ιεραρχική Διαδικασία (AHP) και συγκεκριμένα το λογισμικό Expert Choice. Στους αξιολογητές δεν δόθηκε η δυνατότητα να επανεξετάσουν τις αξιολογήσεις τους. Κατά μέσο όρο κάθε αξιολογητής είχε στη διάθεση του περίπου 50 λεπτά για την αξιολόγηση των κριτηρίων και υπο-κριτηρίων κάθε επιπέδου.

Η διαδικασία της αξιολόγησης επιτηρήθηκε και οι αξιολογητές δεν μπορούσαν ν' ανταλλάξουν μεταξύ τους πληροφορίες. Τα κριτήρια και τα υπο-κριτήρια παρουσιάστηκαν σε διαφορετική σειρά, ώστε ν' αποφευχθούν προκαταλήψεις που είχαν να κάνουν με την σειρά των κριτηρίων και ν' ανακαλυφθούν διαφοροποιήσεις στις τελικές αξιολογήσεις.

Η έρευνα μας εστιάστηκε στην αξιολόγηση των παρακάτω ερωτημάτων :

1. Πόσο σημαντικό είναι κάθε κριτήριο και υποκριτήριο στην σημασία της παραγωγικότητας;
2. Διαφέρουν οι αξιολογήσεις των κριτηρίων και των υποκριτηρίων μεταξύ των αξιολογητών ;
3. Ποιά είναι η σχέση μεταξύ κριτηρίων και υποκριτηρίων ;
4. Είναι τα κριτήρια και τα υπο-κριτήρια που παρουσιάζονται στην παρούσα έρευνα κατάλληλα για την ταξινόμηση της σημασίας της παραγωγικότητας της εργασίας ;

## 6.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Τα δεδομένα από το Expert Choice μετά από τις κατάλληλες μετατροπές κωδικοποιήθηκαν και έγιναν αντικείμενο επεξεργασίας από το SPSS version 12. Οι αξιολογήσεις περιλαμβάνουν 270 βάρη κριτηρίων (δηλ. 90 x 3), 810 βάρη υπο - κριτηρίων του δευτέρου επιπέδου (δηλ. 90 x 9). Όλα τα βάρη των κριτηρίων κανονικοποιήθηκαν με βάση την αξιολόγηση της παραγωγικότητας.

**Πίνακας XIII: Υπολογισμός αξιών του Cronbach's alpha με βάση των δεδομένων της μελέτης . Αν η τιμή του Cronbach's alpha είναι μεγαλύτερη από 0.70 σημαίνει ότι τα δεδομένα είναι αξιόπιστα και μπορούν ορθά να χρησιμοποιηθούν στην υποστήριξη της ανάλυσης. (Frankfort and Nachmias, 1992).**

Dataset	No. of items	Responders	Alpha value
Grad			
1 <sup>st</sup> level	3	32	0.90
2 <sup>nd</sup> level	9	32	0.91
Ungrad			
1 <sup>st</sup> level	3	58	0.90
2 <sup>nd</sup> level	9	58	0.93
All			
1 <sup>st</sup> level	3	90	0.92
2 <sup>nd</sup> level	9	90	0.95

Η αξιολόγηση της εσωτερικής συνοχής των κρίσεων των αξιολογητών αποκαλύπτουν έξι τιμές Cronbach's alpha, που παρουσιάζονται στον Πίνακα XIII και υποδεικνύουν ότι οι κρίσεις είναι “στενά συνδεδεμένες”. Αυτό σημαίνει ότι το πείραμα πέτυχε έναν υψηλό βαθμό αξιοπιστίας ανταπόκρισης, ώστε η παρουσίαση των κριτηρίων και των υποκριτηρίων να μην προκαταβάλλουν τις αξιολογήσεις των αποφασίζόντων.

**Πίνακας XIV: Τα βάρη των κριτηρίων κατά την αξιολόγηση των μεταπτυχιακών φοιτητών. Οι εγγραφές στον πίνακα ανταποκρίνονται στα βάρη των κριτηρίων και στην στατιστική απόκλιση.**

<b>1<sup>st</sup> level</b>	<b>Graduate</b>	<b>Undergraduate</b>	<b>All</b>
<b>criterion</b>			
Οργανισμός –			
Επιχείρηση	<b>0,46 ± 0,23</b>	<b>0,48 ± 0,23</b>	<b>0,48 ± 0,24</b>
Άτομο	<b>0,31 ± 0,2</b>	<b>0,36 ± 0,2</b>	<b>0,34 ± 0,21</b>
Περιβάλλον			
Εργασίας	<b>0,23 ± 0,16</b>	<b>0,16 ± 0,16</b>	<b>0,18 ± 0,13</b>

**Πίνακας XV: Βάρη αξιολόγησης των υποκριτηρίων του δευτέρου επιπέδου. Οι εγγραφές ανταποκρίνονται σε αξίες μέσης και τυπικής απόκλισης. Τα βάρη αξιολόγησης των υπο – κριτηρίων κανονικοποιήθηκαν με βάση το στόχο.**

<b>2<sup>nd</sup> level</b>	<b>Graduate</b>	<b>Undergraduate</b>	<b>All</b>
<b>subcriterion</b>			
Πολιτικές			
διοίκησης			
ανθρώπινου			
δυναμικού	<b>0,21 ± 0,16</b>	<b>0,24 ± 0,17</b>	<b>0,23 ± 0,17</b>
Διαδικασίες			
Παραγωγής	<b>0,14 ± 0,13</b>	<b>0,13 ± 0,1</b>	<b>0,13 ± 0,11</b>
Χαρακτηριστικά			
οργανισμού	<b>0,11 ± 0,11</b>	<b>0,12 ± 0,13</b>	<b>0,11 ± 0,13</b>
Προσωπικότητα	<b>0,08 ± 0,1</b>	<b>0,11 ± 0,13</b>	<b>0,1 ± 0,12</b>
Εμπειρία	<b>0,11 ± 0,1</b>	<b>0,12 ± 0,11</b>	<b>0,12 ± 0,1</b>
Εκπαίδευση	<b>0,11 ± 0,11</b>	<b>0,12 ± 0,09</b>	<b>0,12 ± 0,1</b>
Εργονομία	<b>0,08 ± 0,09</b>	<b>0,06 ± 0,06</b>	<b>0,07 ± 0,07</b>
Ωράριο εργασίας	<b>0,07 ± 0,06</b>	<b>0,04 ± 0,05</b>	<b>0,05 ± 0,06</b>
Είδος εργασίας	<b>0,07 ± 0,09</b>	<b>0,06 ± 0,07</b>	<b>0,07 ± 0,08</b>

Στους πίνακες XIV και XV παρουσιάζονται οι μέσες και τυπικές αποκλίσεις των αξιολογήσεων των κριτηρίων για όλα τα επίπεδα του δέντρου (Σχήμα 4).

Στον πίνακα XIV βλέπουμε τις αξιολογήσεις όλων των φοιτητών για τα κριτήρια του πρώτου επιπέδου. Πρώτο στην αξιολόγηση έρχεται το κριτήριο Επιχείρηση – Οργανισμός, δεύτερο το κριτήριο Άτομο και τρίτο το Περιβάλλον Εργασίας.

Οι αξιολογητές πιστεύουν ότι οι παράμετροι που διαμορφώνουν τις συνθήκες, όπως το κριτήριο Επιχείρηση – Οργανισμός (δηλ. το διοικητικό μοντέλο που επίσης υιοθετεί παράγοντες του συστήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, του

συστήματος επιλογής προσωπικού, του συστήματος αμοιβών και της στάσης της διοίκησης) αποτελούν τα βασικά σημεία σκέψης για την καλύτερη αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης και για την βελτίωση της παραγωγικότητας της εργασίας.

Η Επιχείρηση διαμορφώνει τις συνθήκες και επιλέγει τους τρόπους σύμφωνα με τους οποίους ολόκληρο το παραγωγικό σύστημα λειτουργεί. Καθορίζει τις θέσεις εργασίας και τον τρόπο που καλύπτονται, ώστε να πραγματοποιούνται οι καλύτερες επιλογές και να επιτυγχάνεται η μεγαλύτερη δυνατή παραγωγή με τα λιγότερα διαθέσιμα μέσα.

Η Επιχείρηση επιλέγει τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την παραγωγική λειτουργία και ο τύπος της εργασίας προσδιορίζει την ποιότητα των εργαζομένων που θα επιλεγούν (μόρφωση, ηλικία, προσωπικά χαρακτηριστικά, οικογενειακή κατάσταση κτλ.) καθώς επίσης και τον τύπο των παραγομένων προϊόντων, τα οποία με τη σειρά τους διαμορφώνουν την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα. Είναι φυσικό επομένως να κατέχει την κύριαρχη θέση στις αξιολογήσεις των φοιτητών, δεδομένου και του γεγονότος ότι η εμπειρία τους σε θέματα διαμόρφωσης του περιβάλλοντος εργασίας αλλά και του τρόπου που οι ίδιοι μπορούν να επηρεάσουν την παραγωγικότητα ως αυτόνομες προσωπικότητες είναι περιορισμένη σε σχέση με την θεωρητική κυριαρχία των επιχειρήσεων στο μοντέρνο ανταγωνιστικό σύστημα παραγωγής.

Οι αξιολογητές επίσης πιστεύουν ότι το κριτήριο Άτομο παίζει τον δεύτερο σημαντικότερο ρόλο στις επιρροές του στην παραγωγικότητα της εργασίας.

Αν παρατηρήσουμε τα κριτήρια του δεύτερου επιπέδου ανεξάρτητα από την ομαδοποίηση τους, παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο βάρος έχει το κριτήριο των Πολιτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, δεύτερη έρχεται η Διαδικασία Παραγωγής και μετά ακολουθούν τα Χαρακτηριστικά της επιχείρησης, η Εμπειρία και η Εκπαίδευση.

Η συνεισφορά των ανθρώπινων πηγών δεν μετράται και δεν ποσοτικοποιείται πάντα εύκολα. Η ανάπτυξη των ανθρώπινων πηγών στην νέα οικονομία της γνώσης αποτελεί αντικείμενο στρατηγικής σημασίας που θα πρέπει να υλοποιηθεί μ' έναν συστηματικό και επιστημονικό τρόπο. Η ανάπτυξη αυτή που θα πρέπει να περάσει μέσα από σημαντικές αλλαγές στον παραδοσιακό τρόπο της λειτουργίας των ανθρώπινων πηγών απαιτεί δομικές διαδικασίες που θα πρέπει να υποστηριχτούν από την διοίκηση με δέσμευση στους στόχους της. Η επιτυχημένη οριστικοποίηση

τέτοιων διαδικασιών επιτρέπει στο προσωπικό την ανάληψη πρωτοβουλιών πάρα την υιοθέτηση απλά των αναγκών της επιχείρησης.

Οι διαδικασίες αυτές θα βοηθήσουν την αλληλεπίδραση της επιχείρησης σε όλα της τα επίπεδα (στρατηγική, προϋπολογισμός, διάθεση πηγών κτλ). Ο τρόπος που το άτομο αντιλαμβάνεται τις υποχρεώσεις του, την ευθύνη του και τις ικανότητες μέσα στα πλαίσια της εργασίας επίσης επηρεάζουν την παραγωγικότητα του.

Τα κριτήρια Πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Διαδικασίες Παραγωγής και Χαρακτηριστικά της επιχείρησης αποτελούν τμήματα του παράγοντα Οργανισμού – Επιχείρησης που αξιολογήθηκαν υψηλά από τους αξιολογητές στο προηγούμενο επίπεδο, πράγμα που δικαιολογεί την θέση τους στην αξιολόγηση του παρόντος επιπέδου επίσης.

Τα κριτήρια Εμπειρία και Εκπαίδευση ακολουθούν, όπως επίσης είδαμε και στην αξιολόγηση του προηγούμενου επιπέδου. Αποτελούν απίσης κριτήρια που μπορούν να θεωρηθούν λιγότερο αντικειμενικά, αφού πρόκειται για κριτήρια που ο κάθε αξιολογητής αντιλαμβάνεται διαφορετικά, βασιζόμενος στις προσωπικές του εμπειρίες και στη γνώση.

Η εμπειρία και ο τρόπος που χρησιμοποιείται ώστε να επιτευχθεί μια αύξηση της παραγωγικότητας επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες. Μπορούν να κριθούν ως σημαντικότερα στην διαμόρφωση των συνθηκών και των αποτελεσμάτων της εργασίας. Η γνώση που αποκτούν οι εργαζόμενοι από την καθημερινή τους ζωή χρησιμοποιείται στην εργασία τους, ώστε ν' αποδειχτούν αποτελεσματικοί και χρήσιμοι. Η γνώση μπορεί επίσης να συνδεθεί με τον τρόπο που το άτομο μαθαίνει στην εργασία, συμπεριφέρεται και συνδυάζει την εργασία του με προηγούμενες εργασίες, ώστε να μην επηρεαστεί από τις νέες συνθήκες σε βαθμό που να επηρεαστεί η παραγωγικότητα. Η εργασιακή πίεση και το άγχος επηρεάζουν τα αποτελέσματα του ατόμου και στο βαθμό που αυτό συμβαίνει, επηρεάζεται από την εμπειρία και τον τρόπο που το άτομο χειρίζεται καταστάσεις που συναντώνται στην εργασία ή καταστάσεις που είχαν αντιμετωπιστεί προηγουμένως.

Αν δούμε τα κριτήρια του δευτέρου επιπέδου σε ομάδες, παρατηρούμε ότι τα κριτήρια της ομάδας Επιχείρηση λαμβάνουν το υψηλότερο βάρος, ανώ δυο απ' αυτά της ομάδας Άτομο λαμβάνουν την τρίτη θέση της αξιολόγησης μας. Αυτό δικαιολογεί την αξιολόγηση των κριτηρίων του πρώτου επιπέδου.

*Πίνακας XVII: Τα αποτελέσματα της 2-way ANOVA (without replication). Το τμήμα (a) αναφέρεται στις αξιολογήσεις των μεταπτυχιακών φοιτητών. Το τμήμα (b) αναφέρεται στις αξιολογήσεις των προπτυχιακών φοιτητών και το τμήμα (c) στις γενικότερες αξιολογήσεις και για τις δυο κατηγορίες αξιολογητών. Όλα τα αποτελέσματα μελετήθηκαν με επίπεδο  $p=0.001$ .*

Source of Variation	ANOVA				
	SS	df	MS	F	F crit
<b>a</b>					
Graduate Students	2,66667E-05	31	8,60215E-07	1,43736E-05	1,636150562
1 <sup>st</sup> Level Criteria	0,926566333	2	0,463283167	7,74114615	3,145258377
Graduate Students	8,88889E-06	31	2,86738E-07	2,14239E-05	2,100471165
2 <sup>nd</sup> Level Criteria	0,526435632	8	0,065804454	4,916644965	3,400934398
<b>b</b>					
Undergraduate Students	6,91954E-05	57	1,21395E-06	2,0971E-05	1,441995814
1 <sup>st</sup> level criteria	3,136513977	2	1,568256989	27,09155875	3,075852636
Undergraduate Students	2,30651E-05	57	4,04651E-07	3,0892E-05	1,754998874
2nd level criteria	1,592363785	8	0,199045473	15,19558115	3,338464719
<b>c</b>					
All Students	9,58667E-05	89	1,07715E-06	1,83072E-05	1,734590322
1st Level Criteria	3,8995976	2	1,9497988	33,13850855	7,182901
All Students	3,19556E-05	89	3,59051E-07	2,72549E-05	1,58007259
2 <sup>nd</sup> Level Criteria	2,031391267	8	0,253923908	19,27491929	3,312056104

Η ANOVA χρησιμοποιείται ώστε να μελετηθεί η ύπαρξη διαφοροποιήσεων μεταξύ των αξιολογήσεων. Ο πίνακας XVII παρουσιάζει τα αποτελέσματα της 2-way ANOVA (without replication) για όλες τις αξιολογήσεις στο επίπεδο  $p=0.001$ .

Ο κανόνας είναι : όταν  $F > F_{crit}$  τότε υπάρχουν διαφορές μεταξύ των αξιολογήσεων.

Από τα αποτελέσματα της ANOVA διαπιστώνουμε ότι υπάρχουν διαφοροποιήσεις μεταξύ των βαρών των κριτηρίων και υποκριτηρίων.

Γενικά η εικόνα του πίνακα XVII σημαίνει ότι μεταξύ των αξιολογητών υπάρχουν διαφοροποιήσεις. Αυτό σημαίνει ότι η αντίληψη των αξιολογητών λειτουργεί σε διαφορετική βάση και τα βάρη που δίνουν σε κάθε κριτήριο ή υποκριτήριο είναι διαφορετικά.

Οι αξιολογητές στο συγκεκριμένο πείραμα ήταν φοιτητές (προ- και μεταπτυχιακοί), οι οποίοι έχοντας θεωρητικά το ίδιο επίπεδο εκπαίδευσης θα μπορούσαν να αποτελούν εργαζομένους σε επιχειρήσεις οποιουδήποτε είδους, από απλούς υπαλλήλους μέχρι υψηλόβαθμα στελέχη.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν την θεωρητική ανάλυση που παρουσιάστηκε παραπάνω, θα μπορούσαμε να εξηγήσουμε αναλυτικότερα τους λόγους για τους οποίους οι

αξιολογητές συμπεριφέρθηκαν με τον τρόπο που απεικονίζεται στην στατιστική ανάλυση.

Η φύση των κριτηρίων είναι τέτοια που η ύπαρξη διαφοροποιήσεων μεταξύ των αξιολογήσεων είναι αναμενόμενη. Οι έννοιες της εκπαίδευσης, της προσωπικότητας, της εμπειρίας κ.τ.λ. εκλαμβάνονται με υποκειμενικό τρόπο από κάθε αξιολογητή ανάλογα με τις εμπειρίες, τις αντιλήψεις, τις αξίες και τον τρόπο που έχουν μεγαλώσει. Σ' αυτή την βάση στηρίζεται και η ύπαρξη εκτεταμένων διακυμάνσεων στις αξιολογήσεις. Τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν στην αξιολόγηση δεν είναι όλα απτά και μετρήσιμα και η υποκειμενικότητα της φύσης τους οδηγεί στις διαφοροποιήσεις των αξιολογήσεων.

## **6.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων έδειξε την σημαντική συνεργασία μεταξύ κριτηρίων και υποκριτηρίων, η οποία και οριστικοποιεί την αρχική μας αντίληψη για την διαδραστικότητα των κριτηρίων (Σχήμα 3).

Καθένα από τα κριτήρια αξιολογήθηκε και τα βάρη των αξιολογήσεων είναι ενδεικτικά. Περαιτέρω ανάλυση θα μπορούσε να οριστικοποιήσει τις τιμές των βαρών των κριτηρίων.

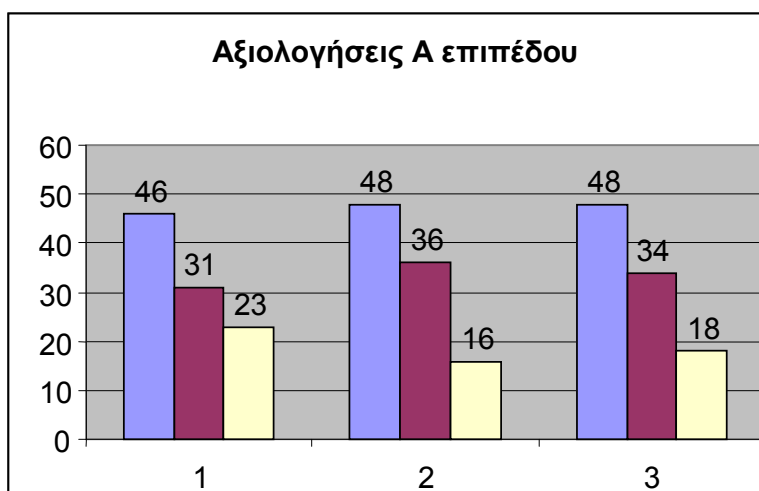
Τα κριτήρια του πρώτου επιπέδου συνοψίζουν τα ζητούμενα μας συμπεράσματα. Τα κυρίαρχα και ηγετικά κριτήρια είναι το Άτομο και η Επιχείρηση. Τα κριτήρια αυτά παράλληλα με το Περιβάλλον Εργασίας αποτελούν τους ουσιαστικούς και αντικειμενικούς παράγοντες σε σχέση με τα αποτελέσματα της παραγωγικότητας.

Αποδεικνύεται ότι τα κριτήρια Επιχείρηση, Άτομο και Περιβάλλον Εργασίας σύμφωνα με τις κρίσεις των αξιολογητών επηρεάζουν την παραγωγικότητα της εργασίας εξαιτίας του ότι αποτελούν τους κύριους παράγοντες που διαμορφώνουν τις συνθήκες εργασίας.

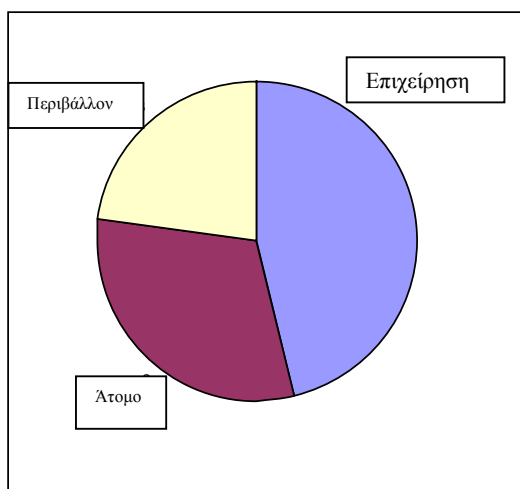
Στα παρακάτω διαγράμματα παρουσιάζονται τα συμπεράσματά μας. Η ομάδα 1 είναι η συνολική εικόνα των αξιολογητών, η Ομάδα 2 είναι η εικόνα των μεταπτυχιακών

φοιτητών και η Ομάδα 3 είναι η εικόνα των προπτυχιακών φοιτητών. Η πρώτη στήλη του διαγράμματος 1 αντιπροσωπεύει την επιχείρηση , η δεύτερη το άτομο και η τρίτη το περιβάλλον εργασίας.

**Διάγραμμα 1 : Οι αξιολογήσεις των φοιτητών ανά κατηγορία για το Α επίπεδο της αξιολόγησης**



**Διάγραμμα 2 : Οι συγκεντρωτικές αξιολογήσεις των φοιτητών ανά κατηγορία για το Α επίπεδο της αξιολόγησης**





Τα κριτήρια : πολιτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, οι διαδικασίες παραγωγής και τα χαρακτηριστικά του οργανισμού αποτελούν ουσιαστικά κάποιους από τους παράγοντες που διαμορφώνουν τις συνθήκες για την διαμόρφωση της παραγωγικότητας της εργασίας. Οι Πολιτικές Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνουν επίσης τον ρυθμό εργασίας και παραγωγής και έχουν σαν αποτέλεσμα να είναι ένας από τους σημαντικούς παράγοντες της παραγωγικότητας. Η ποιότητα και επάρκεια των Διαδικασιών Παραγωγής, καθώς επίσης και η χρήση τους με έναν λογικό τρόπο, δημιουργούν τις κατάλληλες παραγωγικές συνθήκες και την προέκταση της παραγωγής.

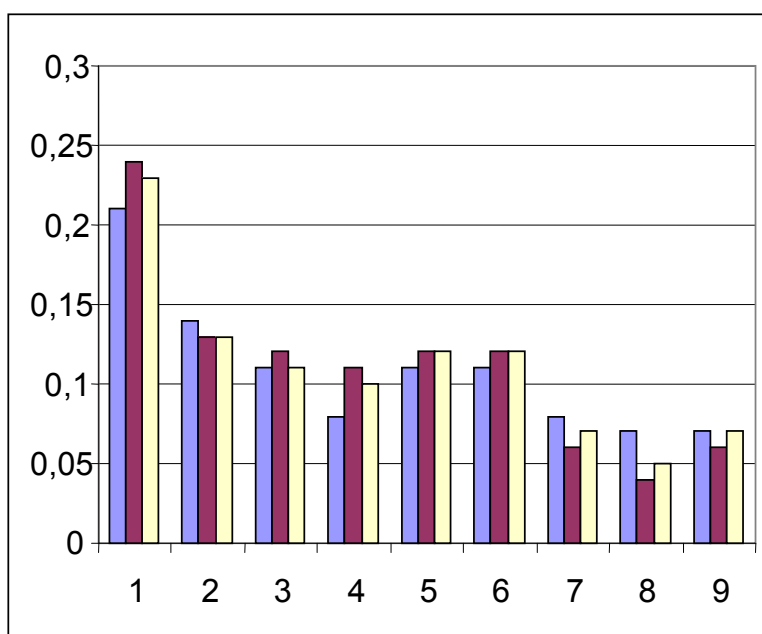
Τα υποκριτήρια Προσωπικότητα, Εμπειρία και Εκπαίδευση είναι υποκειμενικά για κάθε αξιολογητή και δεν θεωρούνται πάντα και σε όλες τις περιπτώσεις κυρίαρχα, αφού κυρίως η σημασία της Προσωπικότητας υποσκιάζεται και επηρεάζει διαφορετικά κάθε άτομο. Η Εμπειρία δεν θεωρείται ποτέ αρκετή. Πάντα υπάρχουν ιδέες και δραστηριότητες που μαθαίνονται με τον χρόνο και κάθε εργαζόμενος θεωρεί σε διαφορετικό βαθμό ότι η Εμπειρία μπορεί να επηρεάσει την απόδοση του και ακολούθως την παραγωγικότητα της εργασίας. Η Εκπαίδευση έχει μια υποκειμενική σημασία, καθώς αξιολογείται διαφορετικά στην θέση της εργασίας π.χ. σε θέσεις χειρωνακτικής εργασίας, η προϋπάρχουσα εκπαίδευση δεν είναι απαραίτητη. Παρόλ' αυτά διευκολύνει την εκπαίδευσης σε διοικητικές θέσεις εργασίας ή σε θέσεις υψηλής ευθύνης και λήψης αποφάσεων.

Στα διαγράμματα 3 και 4 παρουσιάζονται οι αξιολογήσεις του δευτέρου επιπέδου. Η πρώτη στήλη του διαγράμματος 3 αντιπροσωπεύει την επιχείρηση , η δεύτερη το άτομο και η τρίτη το περιβάλλον εργασίας. Το παρακάτω υπόμνημα αναπαριστά την αντιστοίχιση αριθμών και εννοιών.

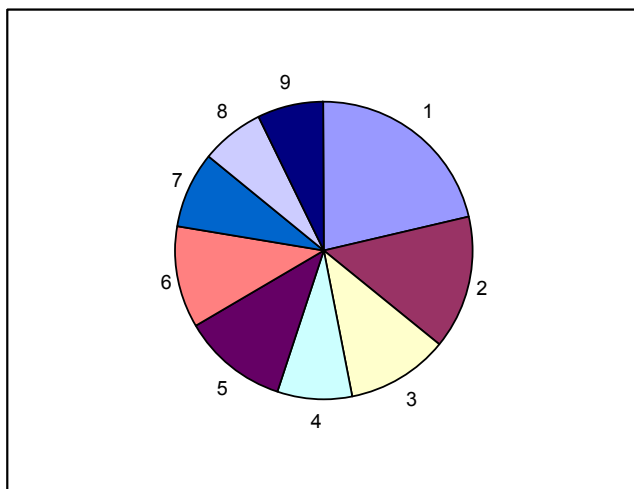
1	Πολιτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού
2	Διαδικασίες Παραγωγής
3	Χαρακτηριστικά οργανισμού

4	Προσωπικότητα
5	Εμπειρία
6	Εκπαίδευση
7	Εργονομία
8	Ωράριο εργασίας
9	Είδος εργασίας

**Διάγραμμα 3 : Οι αξιολογήσεις των φοιτητών ανά κατηγορία για το Β επίπεδο της αξιολόγησης**



**Διάγραμμα 4 : Οι συγκεντρωτικές αξιολογήσεις των φοιτητών ανά κατηγορία για το Β επίπεδο της αξιολόγησης**



Στην παρούσα έρευνα, η σημασία της Εργονομίας και του Ωραρίου Εργασίας να αξιολογήθηκαν με αντικειμενικά κριτήρια, εφόσον το σύνολο των αξιολογητών αποτελείται από άτομα που πρόκειται να απασχοληθούν σε θέσεις εργασίας όπου ο εργονομικός σχεδιασμός και οι συνθήκες εργασίας είναι πιθανόν να είναι κατάλληλες για τους εργαζομένους όπως διαφαίνεται και από την παρατηρούμενη σημαντική ανάπτυξη στον βιομηχανικό τομέα στην χώρα μας τα τελευταία χρόνια.

Το Ωράριο Εργασίας, επίσης εξαιτίας του γεγονότος ότι οι αξιολογητές είναι νέοι σε ηλικία, δεν αποτελεί γι αυτούς ένα σημαντικό πρόβλημα στην ανάπτυξη της παραγωγικότητας τους, δεδομένου ότι αυτά τα άτομα δεν έχουν ακόμη προγραμματίσει και συνδέσει τις ζωές τους με την δημιουργία οικογένειας. Επιπλέον η μη ύπαρξη ή η ύπαρξη μικρής εργασιακής εμπειρίας δεν επιτρέπει την προσωπική επαφή με το θέμα του ωραρίου εργασίας. Πιθανόν να μην καταλαμβάνει την θέση που θα έπρεπε πραγματικά να έχει....

Επισημαίνεται για μια ακόμη φορά ότι η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε βασιζόμενη σε αξιολογήσεις φοιτητών με περιορισμένη πρακτική εμπειρία αλλά με

ολοκληρωμένη θεωρητική γνώση γύρω από το θέμα της παραγωγικότητας της εργασίας.

Θα μπορούσε να επεκταθεί σε επιχειρήσεις και στη θέση των αξιολογητών να βρίσκονται τόσο οι εργαζόμενοι σ' αυτές όσο και οι ίδιοι οι διαμορφωτές των πολιτικών δράσης των επιχειρήσεων αυτών. Σ' αυτήν την περίπτωση θα ήταν ενδιαφέρουσα μια συγκριτική αντιπαράθεση των απόψεων εργοδοτών και εργαζομένων πάνω στο θέμα της παραγωγικότητας της εργασίας.

Η παρούσα προσπάθεια επιχειρήθηκε να αποδεσμευτεί από τυχόν παραλείψεις ή λάθη. Η ενημέρωση και η επιλογή των αξιολογητών πραγματοποιήθηκε προσπαθώντας να επιτευχθούν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Ωστόσο τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του πλήθους των αξιολογητών (ηλικία, μόρφωση, περιορισμένη εργασιακή εμπειρία) ενδεχομένως να επηρέασαν την έρευνα απρόβλεπτα.

---

## **BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ**

<sup>1</sup> Mohd.Sahar Sauian (2001) : Labour productivity :An important business strategy in manufacturing – World Productivity Congress – Hong Kong 5-9 November 2001.

<sup>2</sup> HM Treasury, Pre-Budget Report, Chapter 3, November 1998, (<http://archive.treasury.gov.uk/pub/html/prebudgetNov98/4076.htm>)

<sup>3</sup> Nasar S., “Productivity”, The Concise Encyclopedia of Economics, The Library of Economics and Liberty, (<http://www.econlib.org/library/Enc/Productivity.html>)

<sup>4</sup> Productivity and Innovation : A Competitive and Prosperous Canada (<http://www.parl.gc.ca/infocomdoc/36/2/INDU/Studies/Reports/indy20/34-appl-e.html> - 27/11/2004)

<sup>5</sup> O' Mahoney M. and de Boer W. (2002), ‘Britain’s relative productivity performance: Updates to 1999’, Final Report to DTI/Treasury/ONS, NIESR, March 2002.

<sup>6</sup> Craig Lindsay (2004) : Labour Productivity, Office of National Statistics, Labour market trends , November 2004

<sup>7</sup> Ζυγούρης Θωμάς (2001), Παραγωγικότητα, Εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη, σελ.79-80.

<sup>8</sup> Ζυγούρης Θωμάς (2001), Παραγωγικότητα, Εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη, σελ.34.

<sup>9</sup> Tolentino A. L. (2002), The Management Development Programme : Labour Management Cooperation for Productivity and Competitiveness, International Labour Organization (<http://www.ilo.org/org/public/english/employment/ent/mandev/publ/pakistan.htm>)

- 
- <sup>10</sup> Καντάς, Αριστοτέλης – Χαντζή, Αλεξάνδρα (1991): “Θεωρίες Επαγγελματικής Ανάπτυξης”, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, σελ. 119-120.
- <sup>11</sup> Καντάς, Αριστοτέλης – Χαντζή, Αλεξάνδρα (1991): “Θεωρίες Επαγγελματικής Ανάπτυξης”, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, σελ. 125-126.
- <sup>12</sup> Κανελλόπουλος, Χαράλαμπος (1991): Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα, σελ. 66.
- <sup>13</sup> Ζυγούρης Θωμάς (2001), Παραγωγικότητα, Εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη, σελ. 258-259.
- <sup>14</sup> Ζυγούρης Θωμάς (2001), Παραγωγικότητα, Εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη, σελ. 239-241.
- <sup>15</sup> Λεμπέση Μ. (2003), Βασανιστική η επιλογή στρατηγικής, Εφημερίδα Καθημερινή, 19/01/2003  
([http://www.kathimerini.gr/4dcgi/\\_w\\_articles\\_economyepix\\_143509\\_19/01/2003-50784](http://www.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyepix_143509_19/01/2003-50784))
- <sup>16</sup> Dakin S., Nilakant V., Jensen R. (1994), The Role of Personality Testing in Managerial Selection, Journal of Managerial Psychology, Vol.9, No5, pp.3-11.
- <sup>17</sup> Lievens F., van Dam K., Anderson N. (2002), Recent trends and challenges in personnel selection, Personnel Review, Vol.31, No. 5, pp. 580-601.
- <sup>18</sup> Jameson S. (2000), Recruitment and training in small firms, Journal of European Industrial Training, 24/1, pp. 43-49.
- <sup>19</sup> Russo G., Rietveld P., Nijkamp P., Gorter C. (1995), Issues in recruitment strategies : an economic perspective, The International Journal of Career Management, Vol.7, No3, pp. 3-13.
- <sup>20</sup> Redman T., Mathews B. (1995), Trends in recruitment : a ten-year retrospective view, The International Journal of Career Management, Vol.7, No2, pp.10-16.
- <sup>21</sup> Jameson S. (2000), Recruitment and training in small firms, Journal of European Industrial Training, 24/1, pp. 43-49.
- <sup>22</sup> Κανελλόπουλος Χ.-Παπαλεξανδρή Ν. (1990): Αξιοποίηση προσωπικού, Αθήνα, σελ. 535-539
- <sup>23</sup> Κανελλόπουλος Χ. (1990), Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες, Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα, σελ. 141-142.
- <sup>24</sup> Chiu R., Luk V., Tang T. (2002), Retaining and motivating employees, compensation preferences in Hong Kong and China, Personnel Review, Vol.31, No4, pp.402-431.
- <sup>25</sup> Kerrin M., Oliver N. (2002), Collective and individual improvement activities : the role of reward systems, Personnel Review, Vol.31, No.3, pp. 320-337.
- <sup>26</sup> Πεπελάσης Δ. (2002), Να συνδεθεί η αμοιβή με την παραγωγικότητα, Οικονομικός Ταχυδρόμος, τεύχος φ.3, σελ.81
- <sup>27</sup> Κανελλόπουλος Χ.-Παπαλεξανδρή Ν. (1990): Αξιοποίηση προσωπικού, Αθήνα, σελ. 307-314

- 
- <sup>28</sup> Κανελλόπουλος Χ. (1990), Διοίκηση προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες, Αθήνα, σελ.160-168.
- <sup>29</sup> Morgan W. Jr. (1979), Hospitality Personnel Management CBI, USA, σελ.99
- <sup>30</sup> Lundberg, D., Armatas J. (1980), The management of people in hotels, restaurants and clubs, WCB, USA, σελ.157.
- <sup>31</sup> Scott, W.D., Clothier, R.C., Spriegel, W. R. (1961) :Personnel Management, Principles, Practices and point of view, 6<sup>th</sup> edition, McGraw- Hill, USA, σελ.167.
- <sup>32</sup> Morgan W. Jr (1979), Hospitality Personnel Management CBI, USA, σελ.157-158.
- <sup>33</sup> Lundberg, D., Armatas J. (1980), The management of people in hotels, restaurants and clubs, WCB, USA, σελ.159.
- <sup>34</sup> Yoder D. (1970), :Personnel Management and Industrial Relations, 6<sup>th</sup> edition, Prentice-Hall, USA, σελ. 236-237.
- <sup>35</sup> Scott, W.D., Clothier, R.C., Spriegel, W. R.(1961) :Personnel Management, Principles, Practices and point of view, 6<sup>th</sup> edition, McGraw- Hill, USA, σελ.165.
- <sup>36</sup> Yoder D., (1970) :Personnel Management and Industrial Relations, 6<sup>th</sup> edition, Prentice-Hall, USA, σελ.236-237.
- <sup>37</sup> Magurn, P. J. (1982) :A manual of staff management in catering industry, Heinemann, Great Britain, σελ. 137.
- <sup>38</sup> Yoder D. (1970) :Personnel Management and Industrial Relations, 6<sup>th</sup> edition, Prentice-Hall, USA, σελ.237
- <sup>39</sup> Lundberg, D., Armatas J. (1980), The management of people in hotels, restaurants and clubs, WCB, USA, σελ.159.
- <sup>40</sup> Ramlow M. E. (2002) The Personnel Evaluation Standards  
(<http://www.eval.org/EvaluationDocuments/perseval.html>)
- <sup>41</sup> Παπαδόπουλος Γ. (2003), Ανθρώπινο Κεφάλαιο και μέτρηση της αποτελεσματικότητας του, Εφημερίδα Καθημερινή, 12/01/2003,  
([http://www.kathimerini.gr/4dcgi/\\_w\\_articles\\_economyepix\\_332709\\_12/01/2003\\_50003](http://www.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyepix_332709_12/01/2003_50003))
- <sup>42</sup> Glueck W. F., Personnel, σελ.34.
- <sup>43</sup> Sashkin M. and Maier N.R.F.(1971), “Sex Effects in Delegation”, Personnel Psychology, 24, σελ.471-476.
- <sup>44</sup> Chelser P. (1971) , “Men drive women crazy”, Psychology Today, 5 , No 2, σελ.18-27.
- <sup>45</sup> Katzell A.R., Barrett R.S. and Parker T.C. (1961): “Job Satisfaction, Job Performance and Situational Characteristics”, Journal of Applied Psychology, 45, σελ.66-72.
- <sup>46</sup> Spector P. E. (1997) , Job Satisfaction, Εκδόσεις SAGE, USA, σελ.51.

- 
- <sup>47</sup> Arthur W., Woehr D.,Graziano W. (2001), Personality testing in employment settings - Problems and issues in the application of typical selection practices, *Personnel Review*, Vol.30, No6, pp.657-676.
- <sup>48</sup> Κανελλόπουλος, Χ. Κ. (1983) :Θέματα Διοίκησης Παραγωγής, τεύχος ΒΔ, Αθήνα, σελ. 854-855, 879
- <sup>49</sup> Κανελλόπουλος, Χ. Κ. (1983) :Θέματα Διοίκησης Παραγωγής, τεύχος ΒΔ, Αθήνα, σελ. 854-879
- <sup>50</sup> Morgan R., McDonagh P., Ryan-Morgan T. (1995), Employee job satisfaction : an empirical assessment of marketing managers as an occupationally homogeneous group, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.10, No2, pp.10-17
- <sup>51</sup> Zhenxiong C. (2001) , Further investigation of the outcomes of loyalty to supervisor, *Job Satisfaction and intention to stay*, *Journal of Managerial Psychology*, Vol16, No8, pp.650-660
- <sup>52</sup> Mustenberg, H. (1913): *Psychology and Industrial Efficiency*, Houghton Mifflin Boston, pp. 190-205.
- <sup>53</sup> Indik, B. P. (1963) ,Some effects of organization size on member attitudes and behavior, *Human relations*, November 1963, pp. 380.
- <sup>54</sup> Slocum, J.W., Wisshauk, M. J. (1970): *Job satisfaction and productivity*, *Personnel administration*, March-April 1970, pp.57.
- <sup>55</sup>Κανελλόπουλος Χ. (1990) , *Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες*, Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα , σελ.188-196.
- <sup>56</sup> Herzberg F., Mausner B., Peterson R.O. και Campell D.F (1957), *Job Attitudes:Review of research and Opinion*, Psychological Services of Pittsburgh, Piittsburgh, PA
- <sup>57</sup>Spector P. E (1997) , *Job Satisfaction*, Εκδόσεις SAGE, USA, σελ.25.
- <sup>58</sup> Spector P. E (1997), *Job Satisfaction*, Εκδόσεις SAGE, USA, σελ.25.
- <sup>59</sup> Guest D.E. (1992), *Employee Commitment and Control* in Hartley, J.F. and Stephenson GM (Eds), *Employment Relations*, Blackwells, Oxford, pp. 111-135.
- <sup>60</sup> Aven, F.F., Parker, B. and McEvoy, G. (1993)- Gender and attitudinal commitment in organizations: a meta – analysis, *Journal of Business Research*, Vol. 26, pp. 63-73.
- <sup>61</sup> Singh V.,Vennicombe S.(2000), What does “commitment” really mean? Views of UK and Swedish engineering managers, *Personnel Review*, Vol.29, No2, pp.228-258.
- <sup>62</sup> Cooper, C.L., & Marschall, J. (1976). Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 49, pp.11-28.
- <sup>63</sup> Cordes, C.L., & Dougherty, T.W. (1993). A review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, Vol. 4, pp. 621 – 656.

- 
- <sup>64</sup> Miller, K.I., Ellis, B.H., Zook, E.G., & Lyles, J.S. (1990). An integrated model of communication, stress and burnout in the workplace. *Communication Research*, Vol. 17, pp. 300-326.
- <sup>65</sup> Lee, R.T., & Ashforth, B.E. (1991). Work – unit structure and processes and job – related stressors as predictors of managerial burnout. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 21, pp. 1831-1847.
- <sup>66</sup> Miller, K.I., Zook, E.G., & Ellis, B.H. (1989). Occupational differences in the influence of communication on stress and burnout in the workplace, *Management Communication Quarterly*, Vol. 3, pp. 166 -190.
- <sup>67</sup> Ray, E.B., & Miller, K.I. (1991). The influence of communication structure and social support on job stress and burnout. *Management Communication Quarterly*, Vol. 4, pp. 506 - 527.
- <sup>68</sup> Iverson R., Olekalns M., Erwin P. (1998), Affectivity, Organizational Stressors, and Absenteeism : A Causal Model of Burnout and Its Consequences, *Journal of Vocational Behaviour* 52, 1-23 (1998)- Article No. VB961556.
- <sup>69</sup> Warshaw, L.J., (1989). Stress, Anxiety and Depression in the Workplace: Report of the NYBGH/Gallup Survey. Presented at Conference on Stress and Anxiety and Depression in the Workplace, 18/10/89, New York.
- <sup>70</sup> Jansen, M.,(1986). Emotional disorders in the labour force: prevalence, costs, prevention and rehabilitation. *International Labour Review*,125 (5), pp.605-615.
- <sup>71</sup> American Psychological Association, Marketing Department (1992) , The Effectiveness of Psychological Services in Improving Employee Productivity and Attendance, (<http://www.apa.org/practice/prodpap2.html>)
- <sup>72</sup> Sutermeister R. A. (1976), *People and Productivity*, Εκδόσεις McGraw – Hill, 1976, σελ.10-20.
- <sup>73</sup> Καντάς, Αρ. – Χαντζή, Αλ. (1991): “Θεωρίες Επαγγελματικής Ανάπτυξης”, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, σελ. 100-101.
- <sup>74</sup> Καντάς, Αρ. – Χαντζή, Αλ. (1991): “Θεωρίες Επαγγελματικής Ανάπτυξης”, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, σελ. 184.
- <sup>75</sup> Miner B.J. (1957) , *Intelligence in the United States*, N.York.
- <sup>76</sup> Κανελλόπουλος, Χ. (1991) :*Διοίκηση προσωπικού*, Αθήνα, σελ.61.
- <sup>77</sup> Redman T., Mathews B. (1995) ,*Trends in recruitment : a ten-year retrospective view*, The International Journal of Career Management, Vol.7,No2, σελ.131-132.
- <sup>78</sup> Κανελλόπουλος Χ. (1990), *Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες*, Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα , σελ.113-116.



---

<sup>79</sup> Workman T., Bedford D. (2000), *Worker-Centred Training in an Economy-Centred World: The Challenge for Labour*, York University, Centre for Research on Work and Society, (Training Matters: Working Paper Series #2000-03).

<sup>80</sup> Barry H., Milner B. (2002), SMEs and electronic commerce: a departure from the traditional prioritisation of training?, *Journal of European Industrial Training* 26/7 , pp. 316-326.

<sup>81</sup> Argyris, C. and Schon, D. (1978), *Organisational Learning: A Theory in Action* Perspective, Addison – Wesley, Reading MA

<sup>82</sup> Jones, A.M. and Hendry, C. (1992), *The Learning Organisation: A Review of Literature and Practice*, HRD Partnership, London

<sup>83</sup> Sambrook S., Stewart J. (2000), Factors influencing learning in European learning oriented organizations : issues for management, *Journal of European Industrial Training* , 24/2/3/4, pp.209-219.

<sup>84</sup> Garaven, T. Costine, P. and Heraty, N. (1995) *Training and Development in Ireland*, Oak Tree Press, Dublin, in association with Irish Institute of Training and Development, pp. 1-24

<sup>85</sup> Brannick T., Burca S., Fynes B., Roche E., Ennis S. (2002), Service management practice-performance model: a focus on training and listening practices, *Journal of European Industrial Training*, 26/8, pp. 394-403.

<sup>86</sup> Leonard – Barton, D. (1992), ‘The factory as a learning laboratory’, *Sloan Management Review*, Fall, pp.23-38.

<sup>87</sup> Cooke, P. and Morgan, K. (1998), *The Associational Economy: Firms, Regions and Innovation*, Oxford University Press, Oxford.

<sup>88</sup> OECD (1998a), *Technology, Productivity and Job Creation – Best Policy Practices*, OECD, Paris.

OECD (1998b), *Pathways and Participation in Vocational and Technical Education and Training*, OECD, Paris.

<sup>89</sup> Womack, J., Jones D. and Roos, D. (1990), *the Machine that Changed the World*, Rawson Macmillan, New York, NY.

<sup>90</sup> MacDuffie, J.P. (1995), ‘Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry’, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48, No 2, pp. 199-221.

<sup>91</sup> Fruin, M. (1992), *the Japanese Enterprise System*, Oxford University Press, Oxford.

<sup>92</sup> Kenney, M. and Florida, R. (1993), *Beyond Mass Production: The Japanese System and Its Transfer to the United States*, Oxford University Press, New York, NY.

- 
- <sup>93</sup> MacDuffie, J.P. and Pil, F.K. (1999), 'What makes transplants thrive: managing the transplant of 'best practice' at Japanese auto plants in North America', *Journal of World Business*, Vol. 34, No4, pp. 372 – 391.
- <sup>94</sup> Barton H., Delbridge R. (2001), Developments in the learning factory: training human capital, *Journal of European Industrial Training*, 25/9 , pp.465-472.
- <sup>95</sup> Porter, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York, NY.
- <sup>96</sup> Nonaka, I. (1991), 'The knowledge-creating company', *Harvard Business Review*, Vol. 69, No 6, pp. 96-104.
- <sup>97</sup> Moingeon, B. and Edmondson, A. (1996), *Organisational Learning and Competitive Advantage*, Sage, London
- <sup>98</sup> Sambrook S. (2001), Factors influencing learners' perceptions of the quality of computer based learning materials, *Journal of European Industrial Training*, 25/2/3/4, pp.157-167.
- <sup>99</sup> Papalexandris N., Chalikias J. (2002), Changes in training, performance management and communication issues among Greek firms in the 1990s : intercountry and intracountry comparisons, *Journal of European Industrial Training*, 26/7, pp. 342-352.
- <sup>100</sup> Γενικός Κανονισμός Προσωπικού – Άρθρο21<sup>ο</sup> (Εκπαίδευση)  
([http://www.seas.gr/kan\\_3.htm](http://www.seas.gr/kan_3.htm))
- <sup>101</sup> Κανελλόπουλος Χ., Παπαλεξανδρή Ν. (1990), *Αξιοποίηση Προσωπικού*, Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα , σελ.101-102.
- <sup>102</sup> Κανελλόπουλος, Χ. (1991), "Διοίκηση Προσωπικού", Αθήνα , σελ.270-278.
- <sup>103</sup> Van der Klink M., Streumer J.(2002), Effectiveness of on-the-job training, *Journal of European Industrial Training*, 26/2/3/4 , pp.196-199.
- <sup>104</sup> Tennant C.,Boonkrong M.,Roberts P. (2002), The design of a training programme measurement model, *Journal of European Industrial Training*, 26/5 , pp. 230-240.
- <sup>105</sup> Anderson J. (1998), *A Labour Agenda on Training Funding*, York University, Centre for Research on Work and Society (Training Matters:Working Paper Series #98-01).
- <sup>106</sup> H.J.Chruden and A.W.Sherman, *Personnel Management*, σελ.204-209.
- <sup>107</sup> Κατσιούλας Ευ..Ι (1975) : *Διοίκηση Προσωπικού και Βιομηχανικές Σχέσεις*, ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα, σελ. 124-126.
- <sup>108</sup> Andrews K.R. (1953), *The Case Method of Teaching Human Relations and Administration*, Cambridge, Mass.:Harvard University Press.
- <sup>109</sup> Wilkes R. (2002), Harrods opts for drama-based learning, *Human Resource Management International Digest*, Vol. 10, No4, pp. 21-23.  
(<http://ninetta.emerald-library.com/vl=3957367/cl=26/nw=1/rpsv/cw/mbc/09670734/v....>)
- <sup>110</sup> Vermeulen R.C.M. (2002), Narrowing the transfer gap: the advantages of "as if" situations in training, *Journal of European Industrial Training*, 26/8, pp.371.

- 
- <sup>111</sup> Nash A.N. et.al. (1971), “The Relative Practical Effectiveness of Instruction”, *Personnel Psychology*, 24, σελ. 397-418.
- <sup>112</sup> Kohn, J.P. and Timmons, D.L. (1988), *Applying Health and Safety Training Methods : A Study Guide to Accompany Behavioural Engineering Through Safety Training*, Charles, C. Thomas, Springfield, IL.
- <sup>113</sup> Zohar, D. (1980), Safety climate in industrial organizations – theoretical and applied applications, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 65, pp. 96-102.
- <sup>114</sup> Cohen, A., Smith, M. and Cohen, H.H. (1975), *Safety Programme Practices in High vs Low Accident Rate Companies – An Interim Report*, US Department of Health, Education and Welfare, Publication No. 75 -185, National Institute for Occupational Safety and Health, Cincinnati, OH.
- <sup>115</sup> Smith, M., Cohen, H.H., Cohen, A. and Cleveland, R.J. (1978), Characteristics of successful safety programmes, *Journal of Safety Research*, Vol. 10, pp. 87-88.
- <sup>116</sup> Pfeiffer, C., Stefaniski, J. and Grether, C. (1976), *Psychological, Behavioural and Organizational Factors Affecting Coal Miner Safety and Health*, DHEW Contract HSM 99-72-151, NTIS PB 275 599.
- <sup>117</sup> Cooper M., Cotton D. (2000), Safety training – a special case?, *Journal of European Industrial Training*, 24/9 , pp. 480-490.
- <sup>118</sup> Ζυγούρης Θ. (2001), *Παραγωγικότητα, Εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη*, σελ.249.
- <sup>119</sup> Spector P. E. (1997), *Job Satisfaction*, Εκδόσεις SAGE, USA, σελ.46-49.
- <sup>120</sup> Whiting R., Wright C. (2001), Explaining gender inequity in the New Zealand accounting profession, *British Accounting Review* ,33, pp.191-222.
- <sup>121</sup> Harvey J., Bolam H., Gregory D., Erdos G., The effectiveness of training to change safety culture and attitudes within a highly regulated environment, *Personnel Review*, Vol. 30, No6, pp. 615-636.
- <sup>122</sup> Παπαδόπουλος Γ. (2003), *Ανθρώπινο Κεφάλαιο και μέτρηση της αποτελεσματικότητας του*, Εφημερίδα Καθημερινή, 12/01/2003, ([http://www.kathimerini.gr/4dcgi/\\_w\\_articles\\_economyepix\\_332709\\_12/01/2003\\_50003](http://www.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyepix_332709_12/01/2003_50003))
- <sup>123</sup> Morgan R., McDonagh P., Ryan-Morgan T. (1995), Employee job satisfaction : an empirical assessment of marketing managers as an occupationally homogeneous group, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.10, No2, pp.10-17
- <sup>124</sup> Spector P. E. (1997), *Job Satisfaction*, Εκδόσεις SAGE, USA, σελ.25.
- <sup>125</sup> Singh V., Vennicombe S. (2000), What does “commitment” really mean? Views of UK and Swedish engineering managers, *Personnel Review*, Vol.29, No2, pp.228-258.
- <sup>126</sup> Iverson R., Olekalns M., Erwin P. (1998), Affectivity, Organizational Stressors, and Absenteeism : A Causal Model of Burnout and Its Consequences, *Journal of Vocational Behaviour* 52, 1-23- Article No. VB961556.

- 
- <sup>127</sup> Brannick T., Burca S., Fynes B., Roche E., Ennis S. (2002), Service management practice-performance model: a focus on training and listening practices, *Journal of European Industrial Training*, 26/8, pp. 394-403.
- <sup>128</sup> Sambrook S. (2001), Factors influencing learners' perceptions of the quality of computer based learning materials, *Journal of European Industrial Training*, 25/2/3/4, pp. 157-167.
- <sup>129</sup> Καντάς, Αρ. – Χαντζή, Αλ. (1991) : “Θεωρίες Επαγγελματικής Ανάπτυξης”, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, σελ. 100-101.
- <sup>130</sup> Ζυγούρης Θ. (2001), Παραγωγικότητα, Εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη, σελ. 249.
- <sup>131</sup> Krausz, M., & Freibach, N. (1983). Effects of flexible working time for employed women upon satisfaction, strains, and absenteeism, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 49, pp. 155 – 159.
- <sup>132</sup> Pierce, J.L., & Newstrom, J.W. (1982), Employee responses to flexible work schedules: An inter – organization, inter – system comparison, *Journal of Management*, Vol. 8, pp. 9-25.
- <sup>133</sup> Eberhardt, B.J., & Shani, A.B. (1984), the effects of full – time versus part – time employment status on attitudes toward specific organizational characteristics and overall satisfaction, *Academy of Management Journal*, Vol. 27, pp. 893-900.
- <sup>134</sup> Jackofsky, E. F., & Peters, L.H. (1987). Part –time versus full – time employment status differences: A replication and extension, *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 8, pp. 1-9.
- <sup>135</sup> Whiting R., Wright C. (2001), Explaining gender inequity in the New Zealand accounting profession, *British Accounting Review*, 33, pp. 191-222.
- <sup>136</sup> Vargas L. G., Katz J. M. (1990), An overview of the Analytic Hierarchy Process and its applications, *European Journal of Operational Research* 48, 2-8, North-Holland