

*Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων και Οργανισμών*  
*Τοπική Αυτοδιοίκηση*

**ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ**  
**ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ**  
**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ**  
**ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ**  
**ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Πτυχιακή εργασία της φοιτήτριας:

Ιωάννα Χατζηχαλεπή

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : Τσέκος Θεόδωρος

*ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2018*

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
Ι Δ Ρ Υ Μ Α



ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ  
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ  
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΤΟΠΙΚΗ  
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ

## ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ

**Όνομα- Επίθετο: Ιωάννα Χατζηχαλεπή**

**A.M: L2013044**

**Επιβλέπων Καθηγητής : Θεόδωρος Τσέκος**

**Εξάμηνο : 10<sup>ο</sup>**

## Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Οργανωσιακή Συμπεριφορά .....	13
1.1.1 Ιστορική Αναφορά.....	13
1.1.2 Θεωρία της Οργανωτικής Συμπεριφοράς .....	16
1.1.3 Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Προσωπικού .....	17
1.1.4 Αποδοτικότητα -Αποτελεσματικότητα- Παραγωγικότητα-Ανταγωνιστικότητα.....	19
1.1.5 Οργανωτική Πολιτική και Πολιτική συμπεριφορά.....	21
1.1.6 Κριτήρια επιλογής προσωπικού και καταμερισμός αρμοδιοτήτων. ....	22
1.2 Παρακίνηση και Αξιολόγηση Προσωπικού.....	24
1.2.1 Ανθρώπινη Συμπεριφορά.....	24
1.2.2 Κίνητρα – Θεωρία Maslow και Herzberg .....	28
1.3. Διοίκηση προσωπικού ως ομάδα και διοίκηση προσωπικού ανά άτομο. ....	31
1.3.1 Λειτουργία της ομάδας σε μια επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό. ....	31
1.3.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ομαδικής εργασίας.....	35
1.3.3 Εξειδίκευση ατόμων στον τομέα απασχόλησής τους. ....	36
1.3.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της εξειδίκευσης.....	37
1.4 Οργανωτική διοίκηση.....	38
1.4.1 Εσωτερικό Περιβάλλον -Μοντέλο McKinsey 7S Framework. ....	38
1.4.2 Στρατηγικός σχεδιασμός- S.W.O.T. Method .....	40
1.4.3 Εξωτερικό Περιβάλλον .....	43
1.5 Προσωπική Αξιολόγηση και Βελτίωση.....	45

1.5.1 Benchmarking .....	45
1.5.2 PDCA model. ....	47
1.5.3 Αξιολόγηση και Διοίκηση βάση στόχων –MBO.....	53
1.5.4 Το Μαύρο Κουτί στην αγοραστική συμπεριφορά (Black Box). ....	55

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Επικοινωνιακές δεξιότητες και διαπροσωπικές σχέσεις.....	57
2.1.1 Ορισμός Επικοινωνίας και Δεξιότητας .....	57
2.1.2 Επίτευξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων. ....	59
2.1.3 Marketing και διοίκηση πωλήσεων. ....	62
2.1.3.1 Στόχος μάρκετινγκ. ....	63
2.1.3.2 Μείγμα μάρκετινγκ.....	64
2.1.3.3 Σχεδιασμός μείγματος Marketing .....	65
2.1.4 Μοντέλο «Τριπλού Εγκεφάλου» του MacLean Paul.....	66
2.2 Δημόσιες Σχέσεις .....	68
2.2.1 Δημόσιες σχέσεις ως επιστήμη και η εξέλιξή της. ....	68
2.2.2 Σύγκριση δημοσίων σχέσεων με άλλους τρόπους επικοινωνίας .....	71
2.2.3 Οργάνωση των δημοσίων σχέσεων σε έναν οργανισμό.....	72
2.2.4 Θεωρία αιτιών απόδοσης. ....	72
2.2.5 Συγκρούσεις και αντιρρήσεις . ....	74
2.2.6 Μέθοδος επιμερισμού των Πωλήσεων- Ταξινόμηση πωλητών κατά τον Moncrief.....	78
2.2.7 Μοντέλο Bagozzi –Υποθετικές Σχέσεις και Προσδοκώμενα Αποτελέσματα.....	82
2.2.8 Μοντέλο Behrman- Bigoness-Perreault – Έρευνα για την ασάφεια εργασίας.....	86
2.2.9 Μοντέλο των Walker-Churchill- Ford- Hartley- Μοντέλο προσδιορισμού Απόδοσης- Ικανοποίησης του Πωλητή (meta- analysis). ....	87

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 ΈΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΟΝΤΑΙ.....	89
3.2 Συνδυαστικά Συμπεράσματα των απαντήσεων του ερωτηματολογίου.....	111
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΙΚΟΝΩΝ/ΠΙΝΑΚΩΝ/ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	128
Επιστήμονες που αναφέρθηκαν εντός της Πτυχιακής Εργασίας.....	130
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	134
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	135

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Η παρακάτω εργασία έχει πραγματοποιηθεί με σκοπό την ολοκλήρωση των σπουδών μου στην Σχολή Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών-Τοπική Αυτοδιοίκηση στο ΑΤΕΙ Πελοποννήσου. Όπως για κάθε φοιτητή ,έτσι και σε εμένα., όταν φτάνει στο συγκεκριμένο σημείο τα συναισθήματα είναι πολλά και διαφορετικά. Ύστερα από πολύ προσπάθεια και συνέπεια στην Σχολή και ύστερα από πολύ έρευνα για την συγκεκριμένη εργασία έφτασα στο σημείο λήξης των σπουδών μου. Το θέμα που επέλεξα να αναλύσω «Οργανωσιακή Συμπεριφορά και επικοινωνιακές δεξιότητες του Marketing» δεν θα μπορούσε να επιτευχθεί χωρίς την βοήθεια του επιβλέποντα Καθηγητή μου Τσέκο Θεόδωρο. Θα ήθελα να τον ευχαριστήσω και για τις πολύτιμες γνώσεις που μου πρόσφερε κατά την διάρκεια φοίτησης μου των τεσσάρων ακαδημαϊκών χρόνων στον ΤΕΙ.

Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω τα άτομα που συνέβαλαν στην επίτευξη της έρευνάς μου σχετικά με την προώθηση των ερωτηματολογίων μου, τον κύριο Κουτσαβλή Παναγιώτη, την κυρία Αναστασία Ηπειρώτου και την Ανδρέου Σοφία.

Επίσης ευχαριστώ τους καθηγητές που αφιέρωσαν χρόνο για την διόρθωση και βελτίωση της πτυχιακής μου .

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου που με στήριξε καθ' όλη την διάρκεια της φοίτησής μου και ήταν δίπλα μου στις όμορφες αλλά κυρίως στις δύσκολες στιγμές μέχρι και την τελευταία.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην σύγχρονη εποχή οι επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν πολλές προκλήσεις και το περιβάλλον της αγοράς δεν βοηθάει στην επίλυση πολύπλοκων προβλημάτων. Κατά καιρούς έχουν δημιουργηθεί αρκετά ερωτήματα σχετικά με την στάση των μάνατζερς στην επιχείρηση, την συμπεριφορά των καταναλωτών αλλά και των υπαλλήλων και την ανταπόκριση των προμηθευτών. Εξαιτίας της ανθρώπινης διαφορετικότητας δημιουργούνται πολλαπλές προσωπικότητες οι οποίες καλούνται να συμβιώσουν μέσα στον εργασιακό χώρο. Η Οργανωσιακή Ψυχολογία έρχεται να εξετάσει όλες αυτές τις προσωπικότητες και να δώσει λύσεις στοχεύοντας την εξάλειψη των συγκρούσεων. Θεωρείται απαραίτητο για μια επιχείρηση να διαθέτει μάνατζερ που έχουν υιοθετήσει Οργανωτική Συμπεριφορά ώστε να μπορούν να διακρίνουν την διαφορετικότητα του κάθε εργαζομένου και να εντάσσονται στην κατάλληλη ομάδα εργασίας και τμήμα. Η ανθρώπινη συμπεριφορά μπορεί να χαρακτηριστεί από τους πρώτους παράγοντες που μπορεί να δυσκολέψει μια επιχείρηση να εξελιχθεί αλλά μετά από σωστή διαχείριση μπορεί να γίνει και ο πρώτος και καθοριστικός παράγοντας ανάπτυξης του επιχειρηματικού οράματος.

Σε δεύτερο επίπεδο η επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων έχει αποδειχθεί από την αρχαιότητα έως και σήμερα ότι είναι από τα πιο σημαντικά στοιχεία που εμπλουτίζουν την προσωπικότητα ενός ατόμου. Μέσω μιας καλής επικοινωνίας ανταλλάσσονται διαφορετικές γνώσεις, εμπειρίες, απόψεις, ιδεολογίες, επιθυμίες, στερεότυπα που το καθένα αποτελεί ένα ξεχωριστό κομμάτι του πάζλ που ονομάζεται προσωπικότητα.

Τέλος αποτέλεσμα μίας καλής και υγιούς επικοινωνίας είναι η ανάπτυξη Δημοσίων Σχέσεων που θεωρείται η μακροχρόνια διατήρηση της καλής επικοινωνίας συνοδευόμενη και με κάποιο όφελος και εξυπηρετώντας σχέσεις και καταστάσεις.

## SUMMARY

In modern times, businesses face many challenges and the market environment does not help solve complex problems. From time to time several questions have been raised about the attitude of managers in the business, the behavior of consumers and employees and the response of suppliers. Due to human diversity, multiple personalities are created and they are called to live in the workplace. Organizational Psychology comes to examine all these personalities and to provide solutions aimed at eradicating conflicts. It is considered necessary for an enterprise to have managers who have adopted Organizational Behavior so that they can distinguish the diversity of each employee and fit into the appropriate working group and department. Human behavior can be characterized by the first factors that can make it difficult for a business to evolve, but after proper management it can become the first and decisive factor in the development of the business vision.

On the second level, communication between people has been proven from antiquity until today that it is one of the most important elements that enrich a person's personality. Through good communication, different knowledge, experiences, views, ideologies, desires, stereotypes each being a separate piece of the personality puzzles are exchanged.

Finally, the result of good and healthy communication is the development of Public Relations, which is the long-term preservation of good communication accompanied by some benefit and serving relationships and situations.



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το θέμα που θα αναλυθεί παρακάτω αναφέρεται σχετικά με την οργανωτική συμπεριφορά σε μια επιχείρηση αλλά και την χρήση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων των υπαλλήλων στο εξωτερικό μέρος της επιχείρησης.

Το θέμα χωρίζεται σε δύο κύρια κεφάλαια .Το πρώτο κεφάλαιο επικεντρώνεται α) στο εσωτερικό της επιχείρησης ,δηλαδή στην δομή που έχει μια επιχείρηση σε ένα τμήμα όπως για παράδειγμα το τμήμα πωλήσεων, β) στους τρόπους που χρησιμοποιούνται για την παρακίνηση των υφιστάμενων και γ) την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους. Παρουσιάζονται τα μοντέλα και οι θεωρίες που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των παραπάνω αλλά και πως είχαν εφαρμοσθεί σε άλλες περιπτώσεις με διαφορετικές συνθήκες.

Στο δεύτερο κεφάλαιο μελετάται ο τρόπος που οι υπάλληλοι προσεγγίζουν τους καταναλωτές και αξιολογείται ο βαθμός επιρροής του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, σε σχέση με την αποτελεσματικότητα, στο εξωτερικό περιβάλλον της. Συγκεκριμένα στόχος είναι η ανάδειξη της σχέσης του εσωτερικού με το εξωτερικό περιβάλλον και πώς αυτό μπορεί να αποδειχθεί μέσα από μελέτες και διαχρονικές θεωρίες.

Σημαντικό σημείο είναι η αναφορά στην «ψυχολογία της εργασίας» δηλαδή η εξατομίκευση των μοντέλων και των θεωριών ανάλογα με την θέση που κατέχει ένας υπάλληλος στην επιχείρηση αλλά επίσης η φιλοσοφία και κουλτούρα που διαθέτει η κάθε επιχείρηση.<sup>1</sup> Στη μελέτη παρουσιάζεται η συσχέτιση της ψυχολογίας με το μάρκετινγκ και με την οργάνωση του προσωπικού.

Επιπλέον σημαντικό θεωρείται ο τομέας των δημοσίων σχέσεων που επηρεάζει εξίσου σημαντικά το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον. Παρά το γεγονός ότι δεν είναι το κεντρικό θέμα της παρούσας εργασίας, θα γίνει αναλυτική αναφορά στον κλάδο των δημοσίων σχέσεων καθώς συνδέεται άμεσα και με τους δύο τομείς που αναφέρθηκαν παραπάνω.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Μύρων Ζαβλάνος, «Οργανωτική Συμπεριφορά», Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ» , Αθήνα 1999, σελ 17.

<sup>2</sup> Κώστας Μαγνήσαλης, «Δημόσιες Σχέσεις- Μία λειτουργία επικοινωνίας για τον καθένα», Εκδόσεις «Interbooks», Αθήνα 1992, σελ 57

Αρχικά είναι σημαντικό να δοθεί ο ορισμός της οργανωτικής συμπεριφοράς (organizational behavior) .Σύμφωνα με τον Bobbitt ως οργανωτική συμπεριφορά θεωρείται η μελέτη που πραγματοποιείται και εξετάζεται η συμπεριφορά των ατόμων που βρίσκονται και εργάζονται σε έναν οργανισμό. Επίσης θα πρέπει να εξετασθεί και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού μέσω αυτών των ατόμων. Η οργανωτική συμπεριφορά εστιάζεται σε μελέτες που αφορούν κυρίως :

1. Τις συμπεριφορές των ατόμων ξεχωριστά από την ομάδα
2. Τις συμπεριφορές των ατόμων ενταγμένα σε ομάδες και οι αλλαγές που παρατηρούνται σε αυτές
3. Συνολικά την συμπεριφορά των ομάδων σε ένα ευρύτερο περιβάλλον όπως αυτό του οργανισμού
4. Γενικά τις παρατηρήσιμες συμπεριφορές που διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό.<sup>3</sup>

Η ανάλυση των παραπάνω θα έχει ως αποτέλεσμα την συνολική εικόνα και δομή ενός οργανισμού ώστε ένας μάνατζερ να μπορεί να εφαρμόσει πολιτικές και στρατηγικές που αφορούν την συμπεριφορά των ατόμων για το προσδοκώμενο αποτέλεσμα. Φυσικά οι πολιτικές και οι στρατηγικές διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό και συγκεκριμένα μπορεί να διαφέρουν ακόμη και από άτομο σε άτομο. Αυτό συμβαίνει διότι κάθε οργανισμός έχει την δική του κουλτούρα όπως και τα άτομα έχουν τις δικές τους προσωπικότητες και φιλοδοξίες.

Η οργανωτική κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να αλλάξει με δράσεις που γίνονται στο εσωτερικό του αλλά θα πρέπει να υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες. Είναι μια εξαιρετικά δύσκολη διαδικασία και απαιτεί αρκετό χρόνο.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Μύρων Ζαβλάνος, «Οργανωτική Συμπεριφορά», Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ» , Αθήνα 1999, σελ 16

<sup>4</sup> Μύρων Ζαβλάνος, «Οργανωτική Συμπεριφορά», Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ» , Αθήνα 1999, σελ 331

Σαφώς, δεδομένος θεωρείται ο βασικός άξονας προσδοκιών μιας επιχείρησης δηλαδή η επιδίωξη για αποτελεσματικότητα που εκφράζει το βαθμό που πραγματοποιήθηκαν οι στόχοι και η αποδοτικότητα δηλαδή το πόσο καλά αξιοποιήθηκαν οι παραγωγικοί συντελεστές (όσο το δυνατόν μεγαλύτερο κέρδος με μικρότερο κόστος). Ωστόσο είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα αλλάζουν ανάλογα με το περιβάλλον που επικρατεί δηλαδή το εργατικό δυναμικό, οι προσδοκίες των καταναλωτών, η λειτουργία των οργανισμών, η ενημέρωση και άλλες μεταβλητές. Ένας manager πρέπει να λαμβάνει υπόψιν του όλες τις μεταβλητές ώστε να εφαρμόζει σωστή οργανωτική πολιτική.

Ειδικότερα το τμήμα που συνδέει το εσωτερικό με το εξωτερικό μιας επιχείρησης είναι το Τμήμα Πωλήσεων και Προώθησης αν ένας οργανισμός έχει σωστή οργανωτική δομή και οργανωτική κουλτούρα που ικανοποιεί τους υφιστάμενους, τότε είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα υπάρχει αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Για την οργάνωση και διοίκηση του τομέα των Πωλήσεων μπορούν να ασκηθούν διάφορες πολιτικές, θεωρίες, μοντέλα, στρατηγικές και δεξιότητες. Δίνεται έμφαση κυρίως στις επικοινωνιακές δεξιότητες και στους τρόπους που ένας πωλητής προσεγγίζει έναν πελάτη.<sup>5</sup>

Σε αυτό το σημείο σημαντικό στοιχείο είναι η προσωπική πώληση ή αλλιώς η εξωτερική πώληση. Βασίζεται κυρίως στην προφορική διαπροσωπική επικοινωνία είτε με τεχνολογικά μέσα όπως βίντεο, τηλεδιασκέψεις κ.α. είτε με άμεση επικοινωνία. Συνδέεται επίσης με το μέγεθος των δαπανών μιας επιχείρησης.

Πρώτο στοιχείο που παρατηρείται σε έναν πωλητή είναι ο τρόπος ομιλίας, οι τρόποι προσέγγισης και ο τρόπος παρακίνησης που εφαρμόζει. Όμως σημαντικό είναι και η σωστή στάση του απέναντι στον καταναλωτή η οποία μπορεί να επιτευχθεί μέσω της γλώσσας του σώματος και άλλων στοιχείων που παρατηρούνται σε αυτόν. Ωστόσο ένας πωλητής πριν φτάσει στο στάδιο της επικοινωνίας με τον πελάτη θα πρέπει να έχει ορίσει

---

<sup>5</sup> Γ.Ι Αυλωνίτης και Β.Μ. Σταθακόπουλος, «Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων», Εκδόσεις «Αθ. Σταμούλη», Αθήνα, 2008, σελ 34

ορισμένους στόχους (διαθέσιμους πόρους, κοστολόγηση, διαμόρφωση τιμής, προβολή διαφήμισης, τρόπος διανομής, μέγεθος πωλήσεων, εξυπηρέτηση πελατών, κ.ο.κ.).<sup>6</sup>

Οι στόχοι αποτελούν την κατεύθυνση της επιχείρησης και ορίζουν τις διαδικασίες και τις μεθόδους ώστε ο πωλητής και γενικά όλο το τμήμα του μάρκετινγκ και πωλήσεων να πετύχουν το σωστό αποτέλεσμα. Ένα ερώτημα που μπορεί να τεθεί εδώ είναι :

*Με ποιόν τρόπο μια επιχείρηση έχει οργανώσει σωστά το Τμήμα Πωλήσεων ώστε να επέλθουν τα παραπάνω αποτελέσματα;*

Μια γενική απάντηση που μπορούμε να δώσουμε σε αυτό το ερώτημα είναι η οργάνωση και η διοίκηση των πωλήσεων οι οποίες διακρίνονται σε τρία στάδια τα οποία είναι:

1. Ο σχεδιασμός του προγράμματος των πωλήσεων
2. Η εφαρμογή του και η υλοποίησή του
3. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του προγράμματος.<sup>7</sup>

Σημαντικό σε αυτή την περίπτωση είναι η σειρά των δράσεων δηλαδή αν υποθέσουμε ότι δεν πραγματοποιηθούν οι παραπάνω ενέργειες με την σειρά που δίνονται είναι αδύνατο να εφαρμοσθεί το παραπάνω μοντέλο. Δίνεται βάση επίσης στην συλλογή πληροφοριών για το κάθε στάδιο δηλαδή οι πηγές να είναι έγκυρες και αξιόπιστες.

Αντίστοιχες θεωρίες και μοντέλα παρουσιάζονται και αξιολογούνται με παραδείγματα που εμπεριέχονται στην εργασία.

Ένας επιπλέον κλάδος που επηρεάζει την επικοινωνία είναι οι Δημόσιες Σχέσεις (Public Relations- Relations Publiques).<sup>8</sup> Ορίζεται η επικοινωνία ενός υποκειμένου με το κοινό διατηρώντας αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση. Απαραίτητη προϋπόθεση για

---

<sup>6</sup> Πέτρος Γ Μάλλιαρης, «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Γ' Έκδοση, Εκδόσεις «Αθ. Σταμούλη», Αθήνα, 2001, σελ 48-49

<sup>7</sup> Γ.Ι Αυλωνίτης και Β.Μ. Σταθακόπουλος, «Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων», Εκδόσεις «Αθ. Σταμούλη», Αθήνα 2008, σελ 38

<sup>8</sup> Κώστας Μαηνήσαλης, «Δημόσιες Σχέσεις- Μία λειτουργία επικοινωνίας για τον καθένα», Εκδόσεις «Interbooks», Αθήνα 1992, σελ 29

την ανάπτυξη δημοσίων σχέσεων είναι η αμοιβαία εμπιστοσύνη η οποία επιτυγχάνεται όταν το υποκείμενο δημοσίων σχέσεων κατανοεί τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες του κοινού που συναναστρέφεται. Στόχος του υποκείμενου (άτομο ,ομάδα) είναι η διατήρηση αυτής της σχέσης και η ενίσχυσή της με την απαραίτητη προσοχή, όχι σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο αλλά περιοδικά στο πέρασμα των χρόνων. Όπως κάθε τομέας στο μάρκετινγκ έτσι και στον τομέα των δημοσίων σχέσεων χρειάζεται η κατάλληλη επαγγελματική οργάνωση.<sup>9</sup>

Ο προγραμματισμός των δημοσίων σχέσεων απαιτεί πρώτα να έχει γίνει έρευνα στο κοινό που απευθύνεται δηλαδή να κατανοηθούν οι απαιτήσεις του ώστε να γίνει ευκολότερη η προώθηση και η προβολή του προϊόντος. Επιπλέον σημασία έχει η εξακρίβωση της ανταπόκρισης των καταναλωτών ώστε ένας πωλητής να καταλάβει αν η στρατηγική που επέλεξε να εφαρμόσει επέφερε αποτελέσματα. Φυσικά υπάρχουν διαφορετικές μέθοδοι που γίνεται η έρευνα ανάλογα με το κοινωνικό περιβάλλον, τα άτομα και άλλα χαρακτηριστικά που βοηθούν στην επιλογή μίας μεθόδου ή ακόμη και συνδυασμό πολλών.<sup>10</sup>

Εφόσον ξεπεραστεί το στάδιο της έρευνας του κοινού θα πρέπει να γίνει και έρευνα για την παρώθηση του προϊόντος. Εξετάζονται οι αιτίες που προκαλούν ένα άτομο να αποφασίσει για ένα θέμα ( λ.χ. επιλογή προϊόντος). Συνδέει τα συναισθήματα με τις ενέργειες. Διακρίνεται πολλές φορές ένα χάσμα μεταξύ συναισθημάτων (θέλω, επιθυμώ) και ενεργειών (πρέπει, τελική απόφαση). Σχετίζεται άμεσα με την ψυχολογία του ατόμου.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω το κεντρικό νόημα είναι η έρευνα σχετικά με την ψυχολογία του ατόμου είτε αυτό βρίσκεται σε μία θέση μέσα στην επιχείρηση είτε στην θέση του καταναλωτή .Βοηθητικά εργαλεία για την διεξαγωγή της μελέτης είναι μοντέλα και θεωρίες από σημαντικούς επιστήμονες της Οικονομίας, της Κοινωνιολογίας, της Ψυχολογίας , του Μάρκετινγκ και Διοίκησης και επιπλέον κλάδους που συνδέονται με το θέμα. Στην συνέχεια εφόσον μελετηθεί το κομμάτι που αφορά την ψυχολογία των ανθρώπων αναλύεται ο τομέας των επικοινωνιακών δεξιοτήτων που χρησιμοποιεί ο πωλητής και οι Δημόσιες Σχέσεις.

---

<sup>9</sup> Κώστας Μαγνήσαλης, «Δημόσιες Σχέσεις- Μία λειτουργία επικοινωνίας για τον καθένα», Εκδόσεις «Interbooks», Αθήνα 1992, σελ 219

<sup>10</sup> Γ.Ι Αυλωνίτης και Β.Μ. Σταθακόπουλος , «Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων», Εκδόσεις «Αθ. Σταμούλη», Αθήνα 2008, σελ 58-59

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

---

## 1.1 Οργανωσιακή Συμπεριφορά

### 1.1.1 Ιστορική Αναφορά

Σύμφωνα με ιστορικές πηγές στην αρχαιότητα γίνεται αναφορά σε ψυχικές λειτουργίες των ανθρώπων όπως είναι η ψυχή, η βούληση, το συναίσθημα, η σκέψη, που αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα. Ένας από τους πρώτους φιλόσοφους στην αρχαιότητα είναι ο Αριστοτέλης που ασχολήθηκε με την έννοια της ψυχής (384-322 π.χ.) και αποδεικνύεται στο έργο του με τίτλο «Περί Ψυχής». Εξετάζει τα συναισθήματα σε διαφορετικές ηλικίες και κάνει μια πρώτη αναφορά της έννοιας του συνειρμού, δηλαδή την σύνθεση σκέψης και έκφρασης συναισθήματος, που πηγάζει από την ψυχή. Ένα στοιχείο επίσης που χαρακτηρίζει τον άνθρωπο ως ένα διαφορετικό ον από τα ζώα είναι το στοιχείο της λογικής που στην συνέχεια βοήθησε τους μεταγενέστερους μελετητές να αναπτύξουν θεωρίες περί βούλησης και συναισθηματικής νοημοσύνης.<sup>11</sup>

Πολλοί άνθρωποι συνδέουν την Ψυχολογία με την Ιατρική. Φυσικά αναφερόμαστε σε δύο διαφορετικούς κλάδους επιστημών αλλά το υψηλό επίπεδο της Ψυχολογίας στην σύγχρονη εποχή έρχεται να δώσει ορισμένες απαντήσεις στον κλάδο της Ιατρικής. Αυτό το οφείλουμε στον Ιπποκράτη ο οποίος κατέρριψε τις αφηρημένες θεωρίες γύρω από την δαιμονοκρατία και ασχολήθηκε με την σύνδεση συναισθημάτων με διάφορες ενέργειες του σώματος όπως για παράδειγμα το συναίσθημα της μελαγχολίας που λόγω έκχυσης μαύρης χολής προκαλεί στην συνέχεια την κατάθλιψη και πολλά άλλα νοσήματα. Υποστήριξε ότι οι ψυχικές παθήσεις είναι περισσότερο φυσικής προέλευσης παρά θεικής όπως θεωρούνταν ως τότε.

Στα μεταγενέστερα χρόνια την περίοδο της Αναγέννησης (1300-1700 μ.Χ) την στιγματίζει ο Καρτέσιος ή αλλιώς με το πραγματικό του όνομα Ρενέ Ντεκάρτ ο οποίος τοποθετήθηκε στην διάκριση μεταξύ νου και σώματος έχοντας επιρροές από τον

---

<sup>11</sup> Γιάννης Μπουλουγούρης, «Ιατρική Ψυχολογία», Εκδόσεις «Δανιάς», Αθήνα, 1986, Ανάκτηση από : <http://olympias.lib.uoi.gr/jspui/bitstream/123456789/7342/1/%CE%9C%CE%A0%CE%9F%CE%A5%CE%9B%CE%9F%CE%A5%CE%93%CE%9F%CE%A5%CE%A1%CE%97%20%CE%93..pdf> Πρόσβαση: 10/7/2017 σελ 8-9-10

Αριστοτέλη. Εισήγαγε τον καρτεσιανό δυϊσμό με την οριοθέτηση του υλισμού με τον πνευματικό τομέα.

Έχοντας πάντα την συνειρμική προσέγγιση του Αριστοτέλη ως πυλώνα των ερευνών και την ανάπτυξη των φυσικών επιστημών ένας νέος επιστήμονας νευροανατόμος και φυσιολόγος Franz Joseph Gall (1738-1828) έρχεται να αναπτύξει την δικιά του θεωρία. Υποστηρίζει ότι η προσωπικότητα ενός ατόμου συνδέεται με χαρακτηριστικά του ανθρώπινου εγκεφάλου. Άρα ήδη γίνεται αισθητό το ενδιαφέρον πολλών μελετητών να εξετάσουν σε βάθος τον τομέα της Ψυχολογίας και σε πιο εξειδικευμένο επίπεδο. Θα μπορούσε να πει κανείς ότι οι μελέτες του αποτελούν την αρχή της σημερινής επιστήμης της Νευροψυχολογίας.<sup>12</sup>

Σημείο αναφοράς για την εξέλιξη του κλάδου της Ψυχολογίας αποτελεί το έργο του Wilhelm Wundt (1832) που επικροτούσε ότι ο τομέας της Ψυχολογίας είναι εξ' ολοκλήρου διαφορετικός από αυτόν της Ιατρικής. Ίδρυσε το πρώτο πειραματικό εργαστήριο 1879 στην Λειψία το οποίο σηματοδοτεί την έναρξη της Πειραματικής Ψυχολογίας καταρρίπτοντας με αυτόν τον τρόπο όποια αφηρημένη φιλοσοφία είχε αναπτυχθεί μέχρι τότε και στήριξε όλες τις μελέτες του με αποδείξεις.<sup>13</sup>

Καθώς έχει αρχίσει να παίρνει και πιο πρακτική μορφή ο τομέας της Ψυχολογίας πολλοί από τους ερευνητές της ασχολήθηκαν και με την ανάπτυξη στατιστικών δεδομένων για την μελέτη της. Ένας από τους πιο πρόσφατους σχετικά επιστήμονες είναι ο Άγγλος ψυχολόγος Charles Spearman (1863-1945) που επικεντρώθηκε στο κομμάτι της νοημοσύνης του ανθρώπου . Διέκρινε δηλαδή επιπλέον παράγοντες που συμβάλουν στην αύξηση της νοητικής ικανότητας και βοηθούν το άτομο να χρησιμοποιήσει την αντίληψή του σε μεγάλο επίπεδο (factor analysis). Αυτό δεν θα μπορούσε να επιτευχθεί χωρίς την δημιουργία του Spearman , το τεστ νοημοσύνης που συγκέντρωνε όλες τις μεταβλητές ώστε να τον

---

<sup>12</sup> Διαδικτυακή Εγκυκλοπαίδεια , Wikipedia – The free encyclopedia, «Νευροψυχολογία», Ανακτήθηκε από: [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9D%CE%B5%CF%85%CF%81%CE%BF%CF%88%CF%85%CF%87%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AF%CE%B1#%CE%A6%CF%81%CE%B1%CE%BD%CF%84%CF%82\\_%CE%93%CE%B9%CF%8C%CE%B6%CE%B5%CF%86\\_%CE%93%CE%BA%CE%B1%CE%BB](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9D%CE%B5%CF%85%CF%81%CE%BF%CF%88%CF%85%CF%87%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AF%CE%B1#%CE%A6%CF%81%CE%B1%CE%BD%CF%84%CF%82_%CE%93%CE%B9%CF%8C%CE%B6%CE%B5%CF%86_%CE%93%CE%BA%CE%B1%CE%BB), Πρόσβαση: Νοέμβριος 2017

<sup>13</sup> E-psychology, Η Πύλη της Ψυχολογίας, «Διάσημοι Ψυχολόγοι», Ανακτήθηκε από : <https://www.e-psychology.gr/diasimoi-psychologoi/1548-wilhelm-wundt.html> , Πρόσβαση : Νοέμβριος 2017

οδηγήσουν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει ένας συγκεκριμένος συντελεστής (g) που αποτελεί την αφετηρία όλων των νοητικών ικανοτήτων του ανθρώπου.<sup>14</sup>

Πλησιάζοντας την σύγχρονη εποχή πλέον τον 19<sup>ο</sup> αιώνα δύο διαφορετικοί επιστήμονες εξετάζουν από διαφορετική οπτική την Ψυχολογία . Ο Sigmund Freud (Σίγκμουντ Φρόυντ) καθιέρωσε την ψυχανάλυση ως έναν τρόπο αντιμετώπισης των συναισθηματικών προβλημάτων μέσω της έκφρασης στόχων και ατομικών ονείρων. Γίνεται σύγκριση δύο πτυχών, η πρώτη είναι οι ατομικές προσδοκίες και η δεύτερη που επικεντρώνεται στο ιατρικό κομμάτι της Παθολογίας. Πιο ενεργός επιστήμονας που στήριξε όλες του τις θεωρίες σε πραγματικά πειράματα ήταν την ίδια εποχή ο Ιβάν Πετρόβιτς Πάβλοφ με το γνωστό πείραμα του σκύλου (αναλύεται στο Κεφάλαιο 1.2.2) ο οποίος εξέτασε τα αντανακλαστικά του ανάλογα με το ερέθισμα που δέχεται .

Έκτοτε και τον επόμενο αιώνα ο κλάδος της Ψυχολογίας συνέβαλε και σε έναν ακόμη τομέα , τον εργασιακό. Οι γρήγοροι ρυθμοί , η ανάπτυξη της τεχνολογίας , η τάση των ανθρώπων να εξελίσσονται και να επιμορφώνονται ,η εξάπλωση της βιομηχανίας είναι ορισμένοι από τους πολλούς παράγοντες που επηρέασαν τους ρυθμούς της καθημερινότητας των ανθρώπων και δημιούργησαν νέα ερωτήματα. Η Οργανωτική Συμπεριφορά είναι ένα νέο πεδίο μελέτης συμπεριφοράς των ατόμων που συνδέει τρεις κλάδους επιστημών, την Ψυχολογία ,την Κοινωνιολογία και την Ανθρωπολογία . Η καθεμία ξεχωριστά εξετάζει και συμβάλλει με τον δικό της τρόπο καταλήγοντας πάντα στον βασικό στόχο, τον άνθρωπο. Εστιάζονται στις δεξιότητες του εργαζόμενου και εφαρμόζονται στρατηγικές που θα τον κάνουν παραπάνω αποτελεσματικό και παραγωγικό συνδυάζοντας και τα προσωπικά γνωρίσματά του και τις ατομικές του ιδέες.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιλαμβανόμενες τις δυσκολίες της εποχής και τα προβλήματα που δημιουργούνται στον εργασιακό χώρο εξαιτίας της πολυπλοκότητας των ανθρώπων έχουν προβλέψει να υπάρχει ειδική διαχείριση του προσωπικού . Αυτό το καθήκον το αναλαμβάνουν οι αρμόδιοι Ψυχολόγοι επαγγελματικού προσανατολισμού οι οποίοι διευκολύνουν την σχέση μεταξύ εργαζομένου και επιχείρησης. Η συμβολή ενός πολύ σημαντικού ψυχολόγου την δεκαετία του 70 του Skinner Burrhus Frederic υποστήριξε ότι τα

---

<sup>14</sup> E-psychology, Η Πύλη της Ψυχολογίας, «Διάσημοι Ψυχολόγοι» ,Ανακτήθηκε από : <https://www.e-psychology.gr/diasimoi-psycholegoi/2438-charles-spearman.html> , Πρόσβαση: Νοέμβριος 2017



άτομα δείχνουν τις επιθυμίες τους όταν γνωρίζουν ότι θα ανταμειφθούν για τις επιλογές τους. Το συμπέρασμα από τις μελέτες του είναι ότι οι συμπεριφορές οι οποίες δεν έχουν ανταμειφθεί είναι δύσκολο να ξαναεμφανιστούν.<sup>15</sup>

### 1.1.2 Θεωρία της Οργανωτικής Συμπεριφοράς

Η συμπεριφορά ενός ατόμου διαμορφώνεται μέσω διαφόρων παραγόντων οι οποίοι μπορεί να είναι :

- ✓ το περιβάλλον στο οποίο έχουν μεγαλώσει
- ✓ οι εμπειρίες ζωής
- ✓ οι γνώσεις και η επεξεργασία αυτών σε συνδυασμό με τις εμπειρίες
- ✓ συναισθήματα που υπερισχύουν σε κάθε άνθρωπο.

Πρώτο γενικό ερώτημα που μπορεί να τεθεί είναι : που μπορούν να βοηθήσουν οι γνώσεις , οι εμπειρίες, τα συναισθήματα και η συμπεριφορά ενός ατόμου ;

Η συγκέντρωση όλων των παραπάνω στοιχείων έχουν ως αποτέλεσμα την δημιουργία της προσωπικότητας ενός ανθρώπου. Σε μια επιχείρηση /οργανισμό το ανθρώπινο δυναμικό αποτελείται από διαφορετικά άτομα συνεπώς υπάρχουν και διαφορετικές προσωπικότητες .

Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά βοηθάει στην μελέτη αυτών των προσωπικοτήτων έχοντας στόχο την σωστή κατάταξη των ατόμων σε θέσεις εργασίας αλλά και την σωστή κατανομή των αρμοδιοτήτων σε αυτά . Εκτός από τις δυσκολίες που μπορεί να αντιμετωπίσει ο οργανισμός λόγω διαφορετικότητας των εργαζομένων μπορεί να υπάρχει και πρόβλημα γενικά στις διαδικασίες εκπλήρωσης των λειτουργιών.

Για να γίνει σωστή μελέτη της οργανωτικής συμπεριφοράς που θα στηρίζεται σε ορθολογικά και ρεαλιστικά αποτελέσματα θα πρέπει να γίνουν ορισμένες επιμέρους μελέτες.

---

<sup>15</sup> Γιάννης Μπουλουγούρης, «Ιατρική Ψυχολογία», Εκδόσεις «ΔΑΝΙΑ», Αθήνα, 1976, Ανακτήθηκε από : <http://olympias.lib.uoi.gr/jspui/bitstream/123456789/7342/1/%CE%9C%CE%A0%CE%9F%CE%A5%CE%9B%CE%9F%CE%A5%CE%93%CE%9F%CE%A5%CE%A1%CE%97%20%CE%93..pdf> , Πρόσβαση Νοέμβριος 2017, σελ 11-12-13

Πρώτο στοιχείο είναι οι μελέτες να ακολουθούν τις αρχές της ανθρώπινης συμπεριφοράς δηλαδή να ανταποκρίνονται στην προσωπικότητα και τις αντιλήψεις του κάθε ατόμου ξεχωριστά . Δεύτερον να στοχεύουν στην ενίσχυση του έργου του οργανισμού που επιδιώκει την υγιή σχέση μεταξύ οργανισμού και υπαλλήλων. Τρίτον να μπορούν να προσεγγίζουν τα ενδεχόμενα που ανταποκρίνονται και στην πραγματική κατάσταση και στα χαρακτηριστικά των ατόμων που ενδιαφέρονται. Τέλος η οργανωτική συμπεριφορά επηρεάζεται και από την κουλτούρα του οργανισμού δηλαδή από τον τρόπο που είναι δομημένος και το προφίλ που είναι διαμορφωμένο ανάλογα με τους στόχους .

Η επιστήμη της Οργανωτικής Συμπεριφοράς είναι μίας ιδιαίτερης μορφής επιστήμης διότι για την καλύτερη κατανόησή της απαιτείται και το εμπειρικό κομμάτι δηλαδή η εφαρμογή όλων των μελετών σε πραγματικές και υπαρκτές επιχειρήσεις. Με αυτόν τον τρόπο είναι και πιο εύκολο να διακριθούν οι εξελίξεις και οι ραγδαίες αλλαγές των επιχειρήσεων ανάλογα την χρονική περίοδο, τις δυσκολίες της κάθε εποχής ,τις παροχές και τις διευκολύνσεις αντίστοιχα , την στάση των εργαζομένων σε συνάρτηση με την αντίληψή τους και σχέσεις των ανθρώπων με τις επιχειρήσεις ανάλογα με τα δεδομένα της κάθε εποχής. Για την καλύτερη εφαρμογή της επιστήμης και ιδανικό πεδίο μελέτης είναι ο χώρο εργασίας. Έτσι μπορεί να πει κανείς ότι ακολουθεί διαδικασίες εμπειρικής εκμάθησης.<sup>16</sup>

### *1.1.3 Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Προσωπικού*

Μέσω της σωστής οργανωτικής διοίκησης επιδιώκεται η αποτελεσματική οργάνωση προσωπικού. Λόγω της διαφορετικότητας των ατόμων έχουν αναπτυχθεί και στρατηγικές οι οποίες διευκολύνουν την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού. Αξίζει λοιπόν να αναλυθεί ο ορισμός την Οργάνωσης.

Οργάνωση: Είναι μία από τις βασικές λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων. Συνδυάζει διαδικασίες κανόνες μέσω των οποίων γίνονται σαφή τα επίπεδα και οι θέσεις εργασίας. Για παράδειγμα καθορίζεται ποιός θα είναι αρμόδιος για να λαμβάνει αποφάσεις , ποιός θα εκτελεί τις αποφάσεις ,ποιός τις τροποποιεί και ποιός τις αξιολογεί. Μπορεί να εκφραστεί είτε με οργανόγραμμα το οποίο παρουσιάζει την οργανωτική

---

<sup>16</sup> Μύρων Ζαβλάνος, «Οργανωτική Συμπεριφορά», Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ», Αθήνα,1999, σελ 19-20

διάρθρωση στην επιχείρηση ή με τμηματοποίηση των λειτουργιών , είτε με καταμερισμό εξουσιών και τέλος με εκχώρηση εξουσίας σε χαμηλότερα κλιμάκια διοίκησης.

Πρακτικά κάθε επιχείρηση για την διαχείρισή της και την διοίκηση των ιεραρχικών επιπέδων χρησιμοποιείται το οργανόγραμμα <sup>17</sup>

Σύμφωνα με τον William Ouchi η Οργάνωση μιας επιχείρησης αποτυπώνεται μέσω της Θεωρίας Z η οποία περιλαμβάνει δράσεις που αποσκοπούν στην καλύτερη εξυπηρέτηση της επιχείρησης (MBO, εμπλουτισμός εργασίας κ.α.). Είναι ένα σημαντικό εργαλείο για την Οργάνωση ενός οργανισμού διότι ανταποκρίνεται σε πραγματικές καταστάσεις και χρησιμοποιείται αρκετά από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Κύριος λόγος της χρήσης της Θεωρίας Z είναι ο έλεγχος που διεξάγεται στο εσωτερικό της επιχείρησης και ιδιαίτερα στο ανθρώπινο δυναμικό. Ειδικότερα θα μπορούσε να πει κανείς ότι διαφέρει αρκετά από το συνηθισμένο Αμερικάνικο Management και κλίνει περισσότερο στο Ιαπωνικό Management.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί η βασική διαφορά μεταξύ των δύο ειδών management που είναι η διαφορετική οργάνωση των επιχειρήσεων. Η Ιαπωνική μορφή οργάνωσης έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- ✓ Λίγους κανονισμούς και περιορισμούς
- ✓ Επικροτεί την ομαδική συνεργασία στον εργασιακό χώρο
- ✓ Δεν έχει πολλά επίπεδα διοίκησης
- ✓ Κατά πλειοψηφία μικρό κόστος παραγωγής

Αντιθέτως με την Αμερικανική μορφή οργάνωσης που περιέχει :

- ✓ Πολλά και διαφορετικά στρώματα διοίκησης και επιβραδύνει την λειτουργία παραγωγής
- ✓ Κάθετη οργάνωση
- ✓ Αυστηρή αφοσίωση στα καθήκοντα με αρκετούς κανονισμούς

---

<sup>17</sup> Α. Μπουράντας, Α. Βάθης , Χ. Παπακωνσταντίνου, Π. Ρεκλείτης, «Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών», Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίου Αθήνα, 1999, σελ

Η Θεωρία Z επικεντρώνεται στην ανθρώπινη συμβολή και στην διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων. Αναφέρεται ότι είναι μια μέθοδος που στηρίζεται σε δημοκρατικές αρχές αφού δίνει προτεραιότητα στην καλή σχέση μεταξύ κατώτερων ιεραρχικά επιπέδων (εργατικό δυναμικό ) και ανώτερης διοίκησης (διοικητικά στελέχη).

Με διαφορετική ματιά τεκμηριώνει ο Stephen Robbins την Θεωρία Z υποστηρίζοντας το γεγονός ότι μέσα σε μία επιχείρηση τα άτομα έχοντας γενικευμένες γνώσεις και όχι εξειδικευμένες αλλά ταυτόχρονα και την επίπεδη διοίκηση που υιοθετούν οι οργανισμοί , αυξάνεται ο έλεγχος από την ανώτατη διοίκηση.<sup>18</sup>

Εργαλείο διαχείρισης της Θεωρίας Z είναι οι κύκλοι ποιότητας οι οποίοι βοηθούν στην ενίσχυση της αφοσίωσης των υπαλλήλων. Αρχικά απευθύνεται σε ομάδες εργαζομένων της επιχείρησης ,ζητώντας από τα άτομα να προτείνουν λύσεις σε προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Οι ομάδες προωθούν τις σημαντικότερες προς την ανώτερη διοίκηση και ύστερα από ανάλυση επιστρέφονται και πάλι στις ομάδες για την παρακίνηση των εργαζομένων. Έτσι με αυτόν τον τρόπο οι ομάδες είναι σε εγρήγορση και διατηρείται το ενδιαφέρον τους για το καλό της επιχείρησης.<sup>19</sup>

#### *1.1.4 Αποδοτικότητα -Αποτελεσματικότητα- Παραγωγικότητα-Ανταγωνιστικότητα.*

Σε αρχικό στάδιο αξίζει να αναλυθούν κάποια στοιχεία που συμβάλλουν στην λειτουργία του προσωπικού και στοχεύουν στο αποτέλεσμα .

Αποδοτικότητα: είναι ένας δείκτης μέτρησης του κόστους ενός προϊόντος

Με τον παραπάνω δείκτη υπολογίζονται οι θυσίες που πραγματοποιήθηκαν για την δημιουργία ενός προϊόντος (πρώτες ύλες, εργασία, λειτουργικά έσοδα δηλαδή ρεύμα ,νερό κ.α.). Αποδοτικότητα δεν είναι ένα μέγεθος σταθερό. Μία περίπτωση είναι δύο εργαζόμενοι να πραγματοποιούν τις ίδιες ενέργειες με διαφορετική απόδοση ο καθένας . Μια άλλη περίπτωση είναι όταν έχουμε τον ίδιο εργαζόμενο σε διαφορετικούς τομείς να παρουσιάζει άλλη απόδοση .Όπως σε κάθε δείκτη έτσι και στην αποδοτικότητα υπάρχουν και παράγοντες που την επηρεάζουν. Αυτοί προέρχονται είτε από το ίδιο το άτομο είτε από το

<sup>18</sup> Stephen P Robbins, Coulter Mary, Decenzo A David, «Διοίκηση Επιχειρήσεων – Αρχές και Εφαρμογές», Μετάφραση: ΚΕΦΗΣ Ν. ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ, 2012

<sup>19</sup> Κώστας Τζωρτζάκης – Αλεξία Μαρία Τζωρτζάκη, «Οργάνωση και Διοίκηση – Το Management της Νέας Εποχής», Εκδόσεις «Rosilli», 2007<sup>4η</sup>, σελ 91-92-93

εξωτερικό περιβάλλον που εργάζεται. Οι παράγοντες που αφορούν ατομικά τον άνθρωπο είναι :

- ❖ Οι οικονομικοί και τεχνικοί παράγοντες
- ❖ Οι κοινωνικοί παράγοντες
- ❖ Οι προσωπικοί παράγοντες
- ❖ Εξωτερικές καταστάσεις : Αφορά το περιβάλλον έξω από την επιχείρηση στον τόπο που είναι εγκατεστημένη δηλαδή πολιτική κατάσταση της χώρας, το επίπεδο παραγωγής και οι οργανωτικότητας.

Για να υπάρξει η επιθυμητή αποδοτικότητα εκτός από τους παραπάνω παράγοντες συμβάλλουν και άλλα χαρακτηριστικά του ανθρώπου όπως είναι το προφίλ του. Η σχέση που υπάρχει μεταξύ της στάσης του εργαζομένου σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις της θέσης που κατέχει η οποία μέσα από αυτήν του προσφέρεται εμπειρία, γνώσεις και δεξιότητες, βοηθάει στην αποδοτικότητα και φέρνει πιο κοντά στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

Ο βαθμός ικανοποίησης από την απόδοση του εργαζομένου καθορίζεται από ορισμένα κριτήρια όπως η ποιότητα της εργασίας του ατόμου, ο χρόνος εκπλήρωσης και ποσότητα παραγωγής.<sup>20</sup>

Αποτελεσματικότητα : θεωρείται το επίπεδο /βαθμός που μια επιχείρηση επιτυγχάνει τους στόχους της.

Πιο αναλυτικά η αποτελεσματικότητα αντικατοπτρίζει την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των στόχων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση δηλαδή η μέγιστη επίτευξη του προσδοκώμενου αποτελέσματος.

Παραγωγικότητα : ποσότητα παραγωγής / αριθμός εργαζομένων

Υπολογισμός της σχέσης , ποσότητας των προϊόντων δηλαδή πόσα παράχθηκαν ,με τον αριθμό προσωπικού/ εργαζομένων που απασχολήθηκε για την παραγωγή ενός προϊόντος.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Μιχαήλ Γρηγορίου Λιάντας ,«Ψυχολογία της εργασίας», Εκδόσεις «Ζήτη»,2000,Θεσσαλονίκη, σελ 31

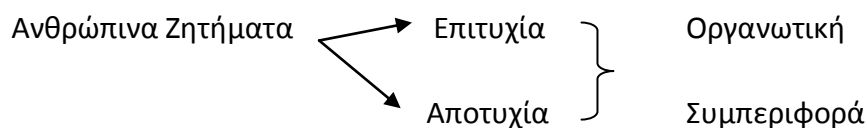
Καθώς μια επιχείρηση ρυθμίζει την αποδοτικότητα της, την αποτελεσματικότητα της και την παραγωγικότητα της , παράλληλα θα πρέπει να εξετάζεται και ο δείκτης της ανταγωνιστικότητας της .

Η επιχείρηση θεωρείται ανταγωνιστική όταν συνδυάζει χαμηλό κόστος παραγωγής και χαμηλές τιμές στα προϊόντα που παράγει .Δυστυχώς πολλές από τις σύγχρονες επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικές παραβλέπουν ένα σημαντικό στοιχείο που χαρακτηρίζει τα προϊόντα το οποίο είναι η ποιότητα. Επιδιώκοντας το χαμηλό κόστος παραγωγής πολλές επιχειρήσεις δεν λαμβάνουν υπόψιν την ποιότητα η οποία είναι σημαντικός παράγοντας ικανοποίησης του καταναλωτή.

Μελέτες έχουν δείξει ότι «αν οι δείκτες που αναφέρθηκαν ρυθμιστούν με μια σειρά ώστε να διεξαχθεί η σωστή λειτουργία μιας επιχείρησης τότε θα λέγαμε ότι η οργάνωσή της ξεκινάει από το εσωτερικό της (αποδοτικότητα) ,συνεχίζει στο επίπεδο παραγωγής ( παραγωγικότητα) καταλήγει στο προσδοκώμενο αποτέλεσμα (αποτελεσματικότητα) . Η επίτευξη των παραπάνω λειτουργιών δημιουργούν την εικόνα της επιχείρησης (ανταγωνιστική ή μη ανταγωνιστική)».

#### 1.1.5 Οργανωτική Πολιτική και Πολιτική συμπεριφορά

Για την διαμόρφωση της Οργανωτικής Πολιτικής απαιτείται σωστή τεχνική Οργάνωσης. Με αυτό τον τρόπο ένας μάνατζερ θα πρέπει να έχει ως κύριο στόχο την εξισορρόπηση μεταξύ των συμφερόντων των υπαλλήλων και συμφερόντων της επιχείρησης. Άρα πρώτη ενέργεια είναι η μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς και η διαμόρφωση στρατηγικών για όλα τα ενδεχόμενα.



ΕΙΚΟΝΑ 1: Ανθρώπινα Ζητήματα

<sup>21</sup> Γ.Ι Αυλωνίτης και Β.Μ. Σταθακόπουλος , «Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων», Εκδόσεις «Αθ. Σταμούλη», Αθήνα 2008, σελ 183

Ένα μεγάλο λάθος που παρατηρείται στις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι ότι πολλοί managers ανατρέχουν σε ένα πρόβλημα που θα υπάρξει στην επιχείρηση αγνοώντας το γεγονός ότι δεν έχουν προνοήσει να υπάρχει μια ή περισσότερες εναλλακτικές λύσεις. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα δύο ενδεχόμενα. Το πρώτο είναι ότι αλλοιώνονται οι σχέσεις μεταξύ υφιστάμενων και ανώτερων στελεχών και δεύτερον η επιχείρηση αποπροσανατολίζεται από τον στόχο της. Άρα είναι απαραίτητο να έχει γίνει η κατάλληλη μελέτη από τους managers ώστε να αποφευχθούν τα παραπάνω προβλήματα .

Για την καλύτερη και πιο αποτελεσματική διοίκηση οι managers θα πρέπει να στοχεύουν και στην σωστή επικοινωνία δηλαδή την ανοιχτή επικοινωνία. Είναι σημαντικό να εκφράζονται όλες οι απόψεις και να σχολιάζονται με ανοιχτό διάλογο ώστε να εντοπίζονται τυχόν αβεβαιότητες που έχουν προκληθεί στους υφιστάμενους. Επίσης η σωστή καθοδήγηση και ενημέρωση των ατόμων για τα αποτελέσματα που πρόκειται να επέλθουν είναι ακόμη μια θετική κίνηση από την πλευρά των μάνατζερς που διευκολύνει την διοίκηση του προσωπικού. Τέλος μία εξίσου απαραίτητη κίνηση των μάνατζερς είναι η ενδυνάμωση του προσωπικού δηλαδή ο σωστός καταμερισμός αρμοδιοτήτων που θα οδηγήσει στην ενθάρρυνση των υπαλλήλων και θα τους ωθήσουν να κάνουν παραπάνω βήματα για την προσωπική τους επιτυχία. Τα άτομα αποκτούν υπευθυνότητα και αυξάνεται το συναίσθημα της ικανοποίησης και της ανεξαρτησίας κάνοντας τον υπάλληλο να νιώθει δυνατός και απαραίτητος για την λειτουργία της επιχείρησης. Η ανάγκη του ατόμου για αναγνώριση και αυτοολοκλήρωση αυξάνεται και ο μάνατζερ θα πρέπει να είναι ικανός να αναγνωρίσει τα θετικά στοιχεία του κάθε υφιστάμενου και να δώσει λύσεις στους προβληματισμούς του.<sup>22</sup>

#### *1.1.6 Κριτήρια επιλογής προσωπικού και καταμερισμός αρμοδιοτήτων.*

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς συντελεστές για τον συντονισμό μίας επιχείρησης. Θεωρείται ένα στοιχείο του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που συμβάλλει στην εκπλήρωση των στόχων της. Η διοίκηση έχει να αντιμετωπίσει σημαντικά στάδια για την σύνταξη του προσωπικού της. Παρακάτω διακρίνονται τα τέσσερα αρχικά και πιο κύρια στάδια :

---

<sup>22</sup> Μύρων Ζαβλάνος , «Οργανωτική Συμπεριφορά», Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ», Αθήνα,1999, σελ.289-290-291

1. Τα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη να προσλαμβάνουν άτομα για εργαζομένους που είναι αναγκαία και να γνωρίζουν εξ' αρχής σε τι θέση θα τοποθετηθούν. Έχοντας διακρίνει τις θέσεις εργασίας είναι πιο εύκολο και για τους προϊστάμενους να μην μετακινούν τους εργαζόμενους στο εσωτερικό της επιχείρησης.
2. Να γίνεται σωστός καταμερισμός των αρμοδιοτήτων και στις κατάλληλες θέσεις. Τα άτομα ανάλογα με τις γνώσεις και τις δεξιότητες που κατέχουν προσδιορίζονται σε μια θέση στην επιχείρηση στην οποία θα τους δίνεται η ευκαιρία να τις αξιοποιήσουν αποτελεσματικά.
3. Φυσικά οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να βελτιωθούν αν δεν υπάρχουν τα κατάλληλα κίνητρα για αυτούς. Τα διοικητικά στελέχη παρακινούν τους εργαζομένους ανάλογα με την θέση που κατέχουν στην επιχείρηση αλλά και λαμβάνοντας υπ' όψιν και την προσωπικότητά τους ξεχωριστά.
4. Όπως σε κάθε διαδικασία δεν γίνεται η ολοκλήρωσή της χωρίς να γίνει αξιολόγηση των ενεργειών της και η αξιολόγηση των ατόμων που έχουν συμβάλει στην πραγματοποίησή της. Τελευταίο στάδιο είναι η αξιολόγηση για τον εντοπισμό λαθών.

Η παραπάνω διαδικασία πραγματοποιείται με την προϋπόθεση ότι έχει γίνει ένα αρχικό ξεκαθάρισμα στους υποψήφιους εργαζομένους. Πιο αναλυτικά έχουν πραγματοποιηθεί ενέργειες που βοηθούν στην δημιουργία της εικόνας του εργαζομένου. Η συγκεκριμένη διαδικασία περιλαμβάνει μια σειρά ερωτήσεων που θα δώσουν σημαντικές πληροφορίες για τον νέο εργαζόμενο (προκαταρκτική συνέντευξη). Δεν θεωρείται η βασική συνέντευξη μέσω της οποίας θα καθοριστεί η πρόσληψη του εργαζομένου αλλά δίνονται σημαντικά προσωπικά στοιχεία για την προσωπικότητά τους (όνομα, φύλο, σπουδές, γνώσεις, προϋπηρεσία κ.α.). Για την καλύτερη εξυπηρέτηση της επιχείρησης όλα τα στοιχεία και οι πληροφορίες που δίνονται θα πρέπει να καταγράφονται σε έντυπα και φόρμες ώστε να είναι δυνατό ύστερα να επανεξεταστούν τα δεδομένα με καλύτερη ακρίβεια. Όταν ανταποκριθεί η επιχείρηση στις παραπάνω πληροφορίες ο εργαζόμενος καλείται για την κύρια συνέντευξη εργασίας που θα του δοθεί η έγκριση εάν είναι κατάλληλος για την διαθέσιμη θέση εργασίας που έχει η επιχείρηση. Σε αυτό το σημείο αναλύονται καλύτερα τα προσωπικά στοιχεία του υποψήφιου και γίνεται κατανοητό εάν μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της



συγκεκριμένης θέσης. Ύστερα από την κύρια συνέντευξη θα πρέπει να υπάρξει και το πρακτικό κομμάτι δηλαδή να αποδείξει ο εργαζόμενος εάν είναι ικανός να συνδέσει τις γνώσεις του και τις εμπειρίες του με τις απαιτήσεις της θέσης που του προσφέρεται. Αξίζει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι επειδή ο εργαζόμενος περνάει αρκετές ώρες στον εργασιακό χώρο θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι είναι ιατρικά καλυμμένος δηλαδή θα πρέπει να ακολουθήσει μια σειρά από εξετάσεις ώστε να αποδειχθεί ότι είναι σωματικά αλλά κυρίως ψυχικά υγιής σε έναν ικανοποιητικό βαθμό ώστε να θεωρηθεί κατάλληλος. Στις μέρες μας είναι ένα στάδιο το οποίο δεν το λαμβάνουν υπόψιν οι επιχειρήσεις κυρίως η μικρές. Είναι ένα σημαντικό στάδιο ώστε υπάρχει αρχείο για το ιστορικό υγείας του εργαζόμενου σε περίπτωση που υπάρξει κάποιο εργατικό ατύχημα.<sup>23</sup>

Για παράδειγμα ένα άτομο το οποίο αντιμετωπίζει διαταραχές πανικού (αγοραφοβία) είναι αδύνατο να αναλάβει θέση στο τμήμα Πωλητών διότι δεν θα εκπληρώσει τα καθήκοντά του λόγω της πάθησης. Αυτό δεν σημαίνει όμως ότι δεν είναι ικανό για την εκπλήρωση άλλων καθηκόντων στο εσωτερικό της επιχείρησης (γραφειοκρατικές καταστάσεις).

Τέλος εφόσον έχει συγκεντρωθεί ένας αριθμός υποψήφιων εργαζομένων θα πρέπει να γίνει η επιλογή εκείνων που έχουν περάσει επιτυχώς τα παραπάνω στάδια. Στα άτομα που επιλέχθηκαν πραγματοποιείται μια ακόμη συνάντηση που θα υπενθυμίζονται πιο αναλυτικά οι αρμοδιότητες τους και γίνεται η έναρξη της εκμάθησής τους από τους υπεύθυνους της οργανωτικής μονάδας.

## **1.2 Παρακίνηση και Αξιολόγηση Προσωπικού.**

### *1.2.1 Ανθρώπινη Συμπεριφορά*

Παρατηρώντας μια επιχείρηση διακρίνονται τρεις κατηγορίες μορφών του περιβάλλοντος της. Αρχικά αν πάρουμε την τοποθεσία που βρίσκεται και δραστηριοποιείται η επιχείρηση αλλά και ο χώρος που τοποθετείται το προσωπικό θεωρείται το φυσικό περιβάλλον. Ο εξοπλισμός που χρησιμοποιείται για την εκπλήρωση παραγωγικών διαδικασιών εμπεριέχονται στο τεχνολογικό περιβάλλον στο οποίο επίσης περιλαμβάνει όλες τις

---

<sup>23</sup> Κώστας Τζωρτζάκης , Αλεξία-Μαίρη Τζωρτζάκη, «Οργάνωση και Διοίκηση- Το Management της Νέας Εποχής», 4<sup>η</sup> Έκδοση , Εκδόσεις «Rosili» , 2007, σελ 213-214,221

τεχνογνωσίες ώστε να διεκπεραιώσει διαδικασίες. Τέλος ένα τρίτο κομμάτι που αποτελεί την έννοια του περιβάλλοντος είναι το ψυχολογικό και κοινωνικό περιβάλλον με το οποίο θα ασχοληθούμε σε αυτή την υποενότητα. Σε αυτή την κατηγορία παρατηρούνται και εξετάζονται τα άτομα δηλαδή οι εργαζόμενοι. Σημειώνεται ότι στις σύγχρονες βιομηχανικές σχέσεις στον Ελλαδικό χώρο η έρευνα του ψυχολογικού και κοινωνικού τομέα εξασθενεί ολοένα και περισσότερο. Αυτό συμβαίνει διότι υπάρχουν τόσες ιδιαιτερότητες στο κοινωνικοοικονομικό σύστημα αλλά και ραγδαίες αλλαγές που είναι δύσκολο να προσαρμοστούν οι νέες επιχειρήσεις.

Ίσως να είναι και ένας από τους πιο σημαντικούς λόγους που αντιμετωπίζει δυσκολίες ο τομέας της Εργασιακής Ψυχολογίας στην Ελλάδα. Περιλαμβάνει τους στόχους της επιχείρησης αλλά κυρίως τους ατομικούς στόχους εξερευνώντας την ανθρώπινη συμπεριφορά και τις πεποιθήσεις του κάθε υπαλλήλου.

Ως **συμπεριφορά** ορίζεται η κάθε κίνηση και ενέργεια που παρατηρείται από κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά στο εργασιακό περιβάλλον η οποία σχετίζεται είτε με την εξέλιξη της παραγωγής είτε με την βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων που αναπτύσσονται στο κοινωνικό περιβάλλον.

Η πλειοψηφία υποστηρίζει ότι κατά ένα μεγάλο ποσοστό οι σχέσεις στον εργασιακό χώρο είναι ανταγωνιστικές και όχι τόσο φιλικές. Σε αυτό συμβάλλει επίσης ότι σε πολλούς κλάδους οι μηχανές και ο τεχνολογικός εξοπλισμός καταλαμβάνουν μεγάλο μέρος των επιχειρήσεων έχοντας ως συνέπεια οι θέσεις εργασίας να μειώνονται και ο ανταγωνισμός για την διεκδίκησή τους να είναι έντονος.<sup>24</sup>

Λόγω λοιπόν των ραγδαίων εξελίξεων στην σύγχρονη εποχή όπως αναφέρθηκε παραπάνω είναι δύσκολο να μελετήσουμε τον ανθρώπινο παράγοντα αλλά στο παρελθόν έχουν γίνει πολλές μελέτες οι οποίες μπορούν να λειτουργήσουν ως βασικές αρχές για τον καλύτερο προσανατολισμό. Μελετητές όπως ο Abraham Maslow, Frederick Taylor, Elton Mayo, Henry Fayol έχουν αναλύσει ο κάθε ένας από την δικιά του οπτική γωνία αλλά και

---

<sup>24</sup> Πιπερόπουλος Γιώργος, «Δημόσιες Σχέσεις και επικοινωνία», Εκδόσεις «Art of Text», Θεσσαλονίκη, 1994, σελ. 112-113-114

γνώσεις τον ανθρώπινο παράγοντα. Στον παρακάτω σχήμα απεικονίζονται οι απόψεις που σχηματίζονται από τον καθένα:

MAYO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επικεντρώνεται στις ομάδες και πως συμβάλλουν στην αποδοτικότητα της επιχείρησης</li> </ul>
TAYLOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η αλλαγή της νοοτροπίας του εργαζομένου συμβάλλει στην παραγωγικότητα του.</li> <li>• Επιδιώκει την καλή επικοινωνία μεταξύ ανώτερων στελεχών με τα κατώτερα.</li> <li>• Ενισχύει την τεχνολογία</li> </ul>
FAYOL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διέκρινε τις δραστηριότητες του μάνατζερ, επικροτούσε το γενικό συμφέρον και επιδίωκε την τάξη και την πειθαρχία. Οι θεωρίες του αποτελούν πυλώνες του σύγχρονου μάνατζμεντ.</li> </ul>
MASLOW	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έδωσε έμφαση στις ανάγκες του ανθρώπου και θεωρεί προτεραιότητα την εξυπηρέτηση αυτών των αναγκών.</li> </ul>

<sup>25</sup> ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Απόψεις των Mayo, Taylor, Fayol, Maslow σχετικά με τον ανθρώπινο παράγοντα.

<sup>25</sup> Δρ. Βασιλική Καζανά , «Ιστορία του Μάνατζμεντ-Πρότυπα ανάλυσης», Διαλέξεις Θεωρίας Δασικής Διαχείρισης, ΤΕΙ Καβάλας , Τμήμα Δασοπονίας και Διαχείρισης Φυσικού Περιβάλλοντος Δράμας, Ανακτήθηκε από: <http://www.teidasoponias.gr/site/news/xtra/diaxiristiki1/6.pdf> , Πρόσβαση : Δεκέμβριος 2017

Πέρα από τους παραπάνω μελετητές ένας εξίσου πολύ σημαντικός ειδικός για την μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς αλλά και της κλασσικής εξάρτησης είναι ο Φυσιολόγος, Ιατρός και Ψυχολόγος Ιβάν Πάβλοφ (Ρωσία 1849-1936) ο οποίος στηρίζει ότι η συμπεριφορά αποτελεί την απάντηση στα ερεθίσματα που προκαλούνται. Στηρίζει ότι η συμπεριφορά μαζί με τα ερεθίσματα δημιουργούν μια μορφή συνειρμικής προσέγγιση που προέκυψε από ένα πείραμα που πραγματοποίησε και εξέταζε τρεις φάσεις :



ΕΙΚΟΝΑ 2: Πείραμα Pavlov

Οι τρεις φάσεις αποτελούν παρατηρήσεις που δημιουργήθηκαν από τα συμπεράσματα του πειράματος του. Αρχικά το πείραμα εφαρμόζεται σε έναν σκύλο και μελετά τις αντιδράσεις του σε διαφορετικά είδη ερεθισμάτων.

Πρώτη δοκιμή είναι να προσφερθεί στον σκύλο τροφή (ειδικό ερέθισμα). Με το οπτικό ερέθισμα ο σκύλος έχει αρχίσει να αντιδράει θετικά και πλησιάζει το κύπελλο με την τροφή. Είναι μια φυσική, μηχανική αντίδραση χωρίς να έχει στοιχεία εκμάθησης.

Δεύτερη δοκιμή είναι να προσφερθεί στον σκύλο τροφή σε συνδυασμό με έναν ήχο από ένα καμπανάκι. Πάλι ο σκύλος πλησιάζει το κύπελλο με την ίδια αντίδραση. Και στις δύο περιπτώσεις έχουμε έκκριση σιέλου από τον σκύλο πράγμα που αποδεικνύει την επιθυμία του.

Επόμενο βήμα ήταν η αύξηση της συχνότητας προβολής της τροφής συνοδευόμενη με το καμπανάκι. Εδώ παρατηρείται ότι ο σκύλος έχει αρχίσει ήδη να μαθαίνει ότι όταν ακούγεται το καμπανάκι τότε θα δει και το κύπελλο με την τροφή. Άρα έχουν ενεργοποιηθεί δύο βασικές αισθήσεις η ακοή και η όραση.

Τέλος για την επιβεβαίωση ότι ο σκύλος στο άκουσμα του ήχου γνωρίζει ότι θα του προσφερθεί το κύπελλο με την τροφή , χτυπάει μόνο το κουδούνι. Ο σκύλος μόνο με το άκουσμα του κουδουνιού και χωρίς να έχει δει το κύπελλο έχει αρχίσει ήδη να προετοιμάζεται. Πάλι υπάρχει έκκριση σιέλου αυτή την φορά μόνο με το άκουσμα.

Το παραπάνω πείραμα έχει χρησιμοποιηθεί από πολλούς μελετητές για να στηρίζουν τις θεωρίες τους σχετικά με την παρακίνηση. Δίνοντας ένα ερέθισμα στον υπάλληλο όπως για παράδειγμα ένα καλό περιβάλλον εργασίας κάνει και εκείνος πιο αποτελεσματικά την δουλειά του. Επίσης όταν ένας υπάλληλος γνωρίζει ότι όταν πραγματοποιεί σωστά τις αρμοδιότητές του, στο μέγιστο (ερέθισμα) και έχει αυξημένη επίδοση (συμπεριφορά) τότε θα ακούσει τις αντίστοιχες θετικές κριτικές (αποτέλεσμα), και αυτόματα θα αυξάνεται η παραγωγικότητά του. Είναι πολύ πιθανόν να επαναλάβει όλες εκείνες τις ενέργειες ώστε να έχει πιο συχνά θετικά αποτελέσματα.<sup>26</sup>

Εκτός ότι το άτομο είναι καλό να αυξάνει την επίδοσή του ,εξίσου σημαντικό είναι η επίγνωση της αποτελεσματικότητάς του δηλαδή να αναγνωρίζει την θέση του μέσα στην επιχείρηση και η εμπιστοσύνη που εκπέμπει προς τρίτους το οδηγεί σε μεγαλύτερη προσπάθεια.<sup>27</sup>

### 1.2.2 Κίνητρα – Θεωρία Maslow και Herzberg

Τα κίνητρα έχουν δημιουργηθεί για να εξυπηρετούνται οι στόχοι της επιχείρησης αλλά και να ικανοποιούνται οι προσωπικοί σκοποί του κάθε εργαζομένου. Μία επιχείρηση δεν μπορεί να μεγιστοποιήσει την απόδοσή της εάν δεν έχει εξασφαλίσει πρώτα την ικανοποίηση του προσωπικού. Αυτό επιτυγχάνεται πρώτα από όλα από την αναγνώριση των αναγκών του κάθε υφιστάμενου ξεχωριστά ώστε να είναι πιο εύκολο να ταυτιστούν με τις ανάγκες της επιχείρησης. Έχοντας κατανοήσει τις ανάγκες που αποτελούν βασικό στοιχείο παρακίνησης, είναι εξίσου σημαντικό να εκτιμηθεί και η διαδικασία ή ο τρόπος παρακίνησης για την εξέλιξη της επιχείρησης. Άρα ύστερα από την παραπάνω ανάλυση διακρίνονται δύο βασικές εκτιμήσεις στο θέμα της παρακίνησης των ατόμων:

---

<sup>26</sup> Μύρων Ζαβλάνος, «Οργανωτική Συμπεριφορά», Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ» , Αθήνα 1999, σελ 47

<sup>27</sup> Μύρων Ζαβλάνος, «Οργανωτική Συμπεριφορά», Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ» ,Αθήνα 1999, σελ 50

1. Αναγνώριση των αναγκών του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά
2. Εύρεση τρόπου καλύτερης παρακίνησης .

Ένα ερώτημα που δημιουργείται είναι :

Τι ανάγκες που μπορούν να δημιουργηθούν σε ένα άτομο και ποιες μορφές παίρνουν;

Μεγάλο ποσοστό των αναγκών δημιουργούνται από την συμπεριφορά και τα συναισθήματα του ατόμου. Επομένως μπορούν να αναγνωριστούν ποικίλες ανάγκες και να ταξινομηθούν σε κατηγορίες για περισσότερη διευκόλυνση. Μία πρώτη εκτίμηση έγινε από τον Abraham Maslow οποίος τοποθέτησε με ιεραρχία τις ανθρώπινες ανάγκες, ξεκινώντας από τις κατώτερες ανάγκες και φτάνοντας στις πιο σημαντικές ανά άτομο (πυραμίδα του Maslow). Επίσης η τοποθέτησή τους γίνεται και ανάλογα τον βαθμό που έχουν πραγματοποιηθεί και έχουν ικανοποιηθεί οι προσωπικές πεποιθήσεις των ατόμων.<sup>28</sup>

Διακρίνονται λοιπόν πέντε κατηγορίες κατά τον Maslow :



ΕΙΚΟΝΑ 3: Πυραμίδα των ανθρώπινων αναγκών κατά τον Maslow

<sup>28</sup> Κώστας Τζωρτζάκης , Αλεξία-Μαίρη Τζωρτζάκη, «Οργάνωση και Διοίκηση- Το Management της Νέας Εποχής», Εκδόσεις «Rosili» , 2007<sup>4η</sup>, σελ. 254-255

Φυσιολογικές/Βιολογικές ανάγκες : Αποτελούν το κατώτερο μέρος της πυραμίδας και θεωρούνται οι ανάγκες για επιβίωση π.χ. νερό , τροφή ,οξυγόνο κ.α.

Ανάγκη για ασφάλεια: Περιλαμβάνει το συναίσθημα του φόβου, της ικανοποίησης , της ελευθερίας , της σταθερότητας δηλαδή συναισθήματα τα οποία δημιουργούνται κατά την διάρκεια της ζωής του ανθρώπου π.χ. εξασφάλιση εργασίας , εξασφάλιση στέγης, φροντίδα οικογένειας και παροχή υπηρεσιών

Κοινωνικές Ανάγκες: Η ανάγκη του ατόμου να κοινωνικοποιηθεί και να αναπτύξει διαπροσωπικές σχέσεις για να εξασφαλίσει φιλίες π.χ. εξασφάλιση αμοιβαίας εμπιστοσύνης, αλληλεξάρτηση και αλληλενέργεια.

Ανάγκη αυτοεκτίμησης και αναγνώρισης του ατόμου: Κατατάσσονται όλες εκείνες οι ανάγκες οι οποίες συμβάλλουν για την αναγνώριση του ατόμου και την δημιουργία σεβασμού προς αυτό από τους άλλους . Ικανοποιεί προσωπικά αισθήματα εκτίμησης και σεβασμού.

Ανάγκη ολοκλήρωσης του ατόμου : Καταλαμβάνει την κορυφή της πυραμίδας και αναφέρονται όλες οι ανάγκες που δημιουργούνται στο άτομο σχετικά με την ολοκλήρωση της προσωπικότητας του όπως την ικανοποίηση μέσω των επιδόσεών του.

Σύμφωνα με τον Maslow υπάρχει και μια ακόμη ανάγκη του ατόμου που δημιουργείται κατά την διάρκεια της δραστηριοποίησης του στην ζωή και αυτή είναι η ανάγκη αυτοπραγμάτωσης δηλαδή η έντονη επιθυμία να πραγματοποιήσει ολοκληρωτικά τις ανάγκες του . Κυρίως θεωρείται η ανάγκη για ικανοποίηση των προσωπικών τάσεων.

Το 1959 ο Frederick Herzberg δημοσίευσε το βιβλίο «Η παρακίνηση στην Εργασία» χρησιμοποιώντας την θεωρία του Maslow ως πυλώνα στην έρευνά του. Με την ανάλυση της πυραμίδας του Maslow έβγαλε το συμπέρασμα, ότι υπάρχουν δύο ακόμη παράγοντες πέρα αυτών των αναγκών. Υποστήριξε ότι δεν αρκεί μόνο η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων αλλά επί προσθέτως είναι σημαντικό να υπάρχει το κατάλληλο περιβάλλον συνύπαρξης των εργαζομένων.

Ειδικότερα ο πρώτος παράγοντας αφορά τις συνθήκες εργασίας και ονομάζονται παράγοντες «υγιεινής». Σημαντικό θεωρείται επίσης ότι δεν αποτελεί εργαλείο παρακίνησης

αλλά είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ευχαρίστηση των ατόμων και την αποφυγή δυσαρέσκειάς τους.

Σε αυτό το σημείο μπορεί να συμβάλλει και η Οργανωσιακή Συμπεριφορά που υιοθετεί ο μάνατζερ ανάλογα με την κουλτούρα της επιχείρησης όπως αναλύθηκε στο κεφάλαιο 1.1.1 *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Απαραίτητο θεωρείται ένας μάνατζερ να είναι ικανός να διακρίνει την διαφορετικότητα της κάθε συμπεριφοράς και να μπορεί να εστιάσει στα θετικά στοιχεία του κάθε χαρακτήρα ξεχωριστά στο εργασιακό περιβάλλον.

Ο δεύτερος παράγοντας είναι η «παρακίνηση» που περιέχει διάφορους παράγοντες που επιδιώκουν την ικανοποίηση των ατόμων. Συγκεκριμένα ο δεύτερος παράγοντας προκαλεί τους εργαζομένους να είναι αποδοτικοί.

Συγκρίνοντας τις δυο παραπάνω θεωρίες προκύπτει ότι ο Herzberg εξέλιξε την θεωρία του Maslow και δημιούργησε κίνητρα για την κάλυψη των αναγκών οποιασδήποτε μορφής. Κυρίως εξυπηρετεί τις ιεραρχικά ανώτερες σε κατάταξη ανάγκες δηλαδή όχι τόσο τις ανθρώπινες- φυσικές ανάγκες όσο τις ανάγκες που αφορούν την ικανοποίηση των συναισθημάτων στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Ένα διοικητικό στέλεχος ή ένας μάνατζερ πρέπει να γνωρίζει τα «θέλω» του κάθε εργαζομένου ώστε να μπορεί να προσεγγίσει με τα κατάλληλα εργαλεία παρακίνησης το αποτέλεσμα που επιδιώκει και την βέλτιστη ικανοποίηση παράλληλα με μέγιστη απόδοση.<sup>29</sup>

30

### **1.3.Διοίκηση προσωπικού ως ομάδα και διοίκηση προσωπικού ανά άτομο.**

#### **1.3.1 Λειτουργία της ομάδας σε μια επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό.**

Ένα σημαντικό ερώτημα που απασχολεί τις σύγχρονες επιχειρήσεις σχετικά με την διοίκηση του προσωπικού είναι με ποιόν τρόπο από τους δύο παρακάτω (ομαδική εργασία ή ατομική) θα φέρει αποτελεσματικότητα στην παραγωγή ;

---

<sup>29</sup>Κώστας Τζωρτζάκης , Αλεξία-Μαίρη Τζωρτζάκη, «Οργάνωση και Διοίκηση- Το Management της Νέας Εποχής», 4η Έκδοση , Εκδόσεις «Rosili» , 2007, σελ. 254-255

<sup>30</sup>Μύρων Ζαβλάνος, «Οργανωτική Συμπεριφορά», Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ» ,Αθήνα 1999,σελ76-77-78-79-80



Ανάλογα με την οργανωτική κουλτούρα που υιοθετούν οι επιχειρήσεις επιλέγουν και τον ανάλογο τρόπο διοίκησης ώστε να μπορούν παράλληλα και να φέρουν κέρδος αλλά κυρίως να έχουν ικανοποιημένους τους υπαλλήλους ώστε να είναι πιο εύκολη η παρακίνησή τους.

Υπάρχουν πολλές διαφορές μεταξύ των δύο τρόπων διοίκησης καθώς μεγάλο ρόλο κατέχει και η επιρροή της τεχνολογίας πάνω σε αυτό το κομμάτι διότι ανάλογα με τους ρυθμούς των εξελίξεων υπάρχουν και οι ανάλογες αλλαγές στον εργασιακό χώρο.<sup>31</sup>

Αν επικεντρωθούμε στις δύο περιπτώσεις διοίκησης διακρίνονται τα εξής στοιχεία:

Ατομο	Ομάδα
1. Δεν υπάρχει σύγκριση στον τρόπο εργασίας τους	1. Αυξημένη ανταγωνιστικότητα και αίσθηση σύγκρισης με τα άλλα άτομα της ομάδας
2. Αίσθηση ατομικής ευθύνης στον χώρο εργασίας.	2. Ένα σφάλμα μπορεί να επηρεάσει όλα τα μέλη και να τα οδηγήσει σε συγκρούσεις.
3. Ανάδειξη προσωπικών χαρισμάτων και δυνατοτήτων.	3. Τα άτομα ανταλλάσσουν μεταξύ τους γνώμες και αυτό επηρεάζει τις αρχικές ατομικές πεποιθήσεις.
4. Το άτομο δεν έχει βοήθεια αν αντιμετωπίσει κάποιο πρόβλημα.	4. Στις ομάδες σημαντικό στοιχείο είναι η συνεργασία άρα είναι μικρές οι πιθανότητες να υπάρχουν προβλήματα

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Διαφορές μεταξύ ομαδικής εργασίας και ατομικής

Όπως φαίνεται και στο παραπάνω σχήμα υπάρχουν κάποια στοιχεία που είναι υπέρ ή κατά για την διοίκηση ανά άτομο, αλλά για την διοίκηση ανά ομάδα και αντίστοιχα. Φυσικά όπως έχει τονιστεί αρκετές φορές αυτό εξαρτάται από τους εξής παράγοντες:

1. Κουλτούρα επιχείρησης
2. Συμπεριφορά των επιλεγμένων ατόμων

<sup>31</sup> Κώστας Μαγνήσαλης, «Δημόσιες Σχέσεις-Μία λειτουργία επικοινωνίας για τον καθένα», Εκδόσεις «INTERBOOKS», Αθήνα, 1992, σελ 199-200-201-202

3. Εσωτερικοί παράγοντες: μέγεθος επιχείρησης , αριθμός εργαζομένων, τμηματοποίηση, ρυθμός παραγωγής
4. Εξωτερικοί παράγοντες: πίεση από την αγορά ,ρυθμοί εξελίξεων, εξωτερικές απειλές όπως η ανταγωνιστικότητα.
5. Χρηματικοί παράγοντες: Η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, διάθεση χρημάτων για την βελτίωση των συνθηκών εργασίας και επιμόρφωση ατόμων.<sup>32</sup>

Οι ομάδες στις επιχειρήσεις αποτελούν σημαντικό παράγοντα που βοηθούν στην επιβίωση και την εξέλιξή της. Μια επιχείρηση μπορεί να χαρακτηριστεί από τις ομάδες που την συντελούν ως βιώσιμη ή μη. Η επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί μια ομάδα στην οποία συμπεριλαμβάνονται στο εσωτερικό της μικρότερες ομάδες που εξυπηρετούν μικρότερους στόχους και όλες μαζί μέσω της αλληλεξάρτησής τους εκπληρώνουν τον βασικό στόχο της επιχείρησης. Άρα τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν πως έχουν δημιουργηθεί οι ομάδες και τον σκοπό που εξυπηρετούν ώστε να αξιολογηθεί η απόδοσή τους και να επικεντρωθούν στην βελτιστοποίηση των σχέσεων τους.

Μέσα σε μία επιχείρηση υπάρχουν δύο είδη ομάδων που λειτουργούν παράλληλα :

- ✓ *Τυπικές ομάδες* : Είναι οι επίσημα αναγνωρισμένες ομάδες που τους έχει ανατεθεί η εκπλήρωση ενός σκοπού. Μεταβιβάζονται ευθύνες σε διάφορα επίπεδα διοίκησης ώστε να λειτουργούν τα μέλη συνειδητά και ολοκληρωτικά. Η τυπική οργάνωση που ασκείται στις ομάδες αυτές αλλάζει ανάλογα τις καταστάσεις και την οργανωτική δομή που ακολουθείται. Οι ομάδες διαμορφώνονται ανάλογα την οργανωτική πολιτική της επιχείρησης και τα άτομα που τις συντελούν και χρειάζεται να είναι ικανά για να ανταποκρίνονται στις γρήγορες αλλαγές
- ✓ *Άτυπες ομάδες* : Είναι μια μορφή ομάδων που δεν σχηματίζονται από την επιχείρηση αλλά δημιουργούνται μέσω των σχέσεων των εργαζομένων χωρίς να υπάρχει

---

<sup>32</sup>Πτυχιακή εργασία του φοιτητή Ανδρή Γεώργιο και Φραγκιαδάκη Γεωργία, «Το περιβάλλον της επιχείρησης- Η επίδραση του μικρο- μάκρο περιβάλλοντος στις σύγχρονες επιχειρήσεις», ΤΕΙ Κρήτης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας- Διοίκηση Επιχειρήσεων ,2010,Ανακτήθηκε από: [http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2010/AndrisGeorgios,FragkiadakiGeorgia/attached-document-1292920623-319359-13384/Andris\\_Fragkiadaki2010.pdf](http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2010/AndrisGeorgios,FragkiadakiGeorgia/attached-document-1292920623-319359-13384/Andris_Fragkiadaki2010.pdf) Πρόσβαση 18/11/2017, Πρόσβαση: 17/11/2017 σελ. 13-18

ιδιαίτερος στόχος παρά μόνο εξυπηρέτηση προσωπικών επιδιώξεων και η κοινωνική επαφή .

Ο ψυχολόγος Rensis Likert ο οποίος ήταν από τους πρώτους υποστηρικτές της ομαδικής εργασίας , εργάστηκε πάνω σε αυτό για την καλύτερη αξιολόγηση προσωπικού. Προβάλλει μέσα από τις μελέτες του τα πλεονεκτήματα της ομαδικής εργασίας, υποστηρίζοντας ότι τα ενδιαφέροντα των εργαζόμενων βοηθούν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και την επιτάχυνση της επίτευξής της .<sup>33</sup>

Έχοντας την άποψη ότι η δημοκρατική ηγεσία είναι και η πιο αποτελεσματική δημιούργησε τέσσερα συστήματα ηγεσίας

- *Εκμεταλλευτικό / Εκλεκτικό* : Είναι η μορφή ηγεσίας που στηρίζεται κυρίως στις απειλές και στην αυστηρή διοίκηση. Τα ανώτερα σε ιεραρχία στελέχη έχουν την ευθύνη για την διαχείριση της ομάδας. Τα συναισθήματα που επικρατούν σε μια τέτοιας μορφής ομάδα είναι ο φόβος ,η ανασφάλεια , ο εκνευρισμός, η δυσαρέσκεια από την πλευρά των υφιστάμενων. Από την πλευρά του ηγέτη υπάρχει επιθετικότητα και αυστηρότητα σχετικά με τις αρμοδιότητες των μελών της ομάδας με αποτέλεσμα να υπάρχουν μειώσεις μισθών, μετακίνηση εργαζομένων σε ανεπιθύμητη θέση ή ακόμη και απόλυση. Σε αυτή την περίπτωση σημειώνεται χαμηλή παρακίνηση και δεν υπάρχει το ενδεχόμενο της συνεργασίας μεταξύ των ομάδων .
- *Καλοπροαίρετο/Ευσεβής*: Επίσης σε αυτόν τον τύπο ηγεσίας τα ανώτερα κλιμάκια θέτουν στόχους και διευθύνουν τους υπαλλήλους με στρατηγικό τρόπο ώστε να υπάρχει σωστός προγραμματισμός των κινήσεων των στελεχών. Οι ευθύνες εφόσον δίνονται από τα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη, οι κατώτεροι υπάλληλοι αισθάνονται υπεύθυνοι για την διεκπεραίωση των καθηκόντων τους και μπορεί επίσης να εκφράζουν και τις δικές τους καινοτόμες ιδέες.
- *Συμβουλευτικό*: Σε αυτό το σύστημα διαχείρισης ομάδας καθοριστικό ρόλο κατέχει η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών και ολόκληρων των ομάδων.

---

<sup>33</sup> Αγοράκη Χρυσούλα, «Η ομάδα στον εργασιακό χώρο της επιχείρησης», Πτυχιακή Εργασία, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Καβάλας – Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας –Τμήμα Διοίκηση Επιχειρήσεων,1996, Ανακτήθηκε από: <http://digilib.teiemt.gr/jspui/bitstream/123456789/4502/1/SDO91996.pdf>, Πρόσβαση: 19/11/2017, σελ. 26-27

Υπάρχει κάθετη επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω αλλά με μια μορφή ελευθερίας και δημοκρατισμού που επιτρέπει την έκφραση ιδεών. Το αποτέλεσμα σε αυτή την μορφή είναι η επιτυχημένη συνεργασία και η παραγωγικότητα .

- *Συμμετοχικό*: Είναι μια αρκετά σπάνια μορφή διότι δεν υπάρχει η αυστηρή ιεραρχία σχετικά με την επικοινωνία και είναι αποδεχτές όλες οι απόψεις από όλα τα επίπεδα. Με άλλα λόγια υπάρχουν πολλές πιθανότητες μέσα από το πλήθος των ιδεών να βρεθεί η ιδανική και πιο αποτελεσματική. Συνήθως ικανοποιεί κατά πλειοψηφία το μεγαλύτερο μέρος των ατόμων διότι η απόφαση βγαίνει μέσα από τις ίδιες τις ομάδες.<sup>34</sup>

### 1.3.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ομαδικής εργασίας

Η ομαδική συνεργασία στον εργασιακό χώρο εκτός από θετικά αποτελέσματα επιφυλάσσει και πολλά μειονεκτήματα εξίσου. Φυσικά σε αυτό συμβάλλει και η φιλοσοφία που έχει μια επιχείρηση και τους σκοπούς που εξυπηρετεί. Κάποιες επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στην συλλογικότητα και την εσωτερική οργάνωση που ξεκινάει από κάτω προς τα πάνω και άλλες ακολουθούν αυστηρή ιεραρχία χωρίς περιθώρια πολλών επιλογών.

Ορισμένα χαρακτηριστικά πλεονεκτήματα είναι :

- ✓ Ποικιλία ιδεών και επιλογών από την πλευρά των ομάδων
- ✓ Ανάπτυξη των επικοινωνιακών δεξιοτήτων και των διαπροσωπικών σχέσεων.
- ✓ Περισσότερες λύσεις σε περίπτωση σφαλμάτων ή προβλημάτων
- ✓ Συλλογική εκτίμηση αποτελεσμάτων.

---

<sup>34</sup> Μπέλλου Βικτορία – Γκορέζης Παναγιώτης , «Οργανωσιακή Συμπεριφορά», Παρουσιάσεις Μαθήματος Ηγεσίας, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας , Ανάκτηση από : <http://eclass.uth.gr/eclass/modules/document/file.php/ANTMB160/%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B9%CE%AC%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%20%CE%9C%CE%B1%CE%B8%CE%AE%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%BF%CF%82/01.%CE%95%CE%B9%CF%83%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%B3%CE%AE%20-%20%CE%98%CE%B5%CF%89%CF%81%CE%AF%CE%B5%CF%82%20%CE%B1%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%8E%CF%80%CE%B9%CE%BD%CE%B7%CF%82%20%CF%83%CF%85%CE%BC%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B9%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%AC%CF%82/01.%CE%95%CE%B9%CF%83%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%B3%CE%AE%20-%20%CE%98%CE%B5%CF%89%CF%81%CE%AF%CE%B5%CF%82%20%CE%B1%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%8E%CF%80%CE%B9%CE%BD%CE%B7%CF%82%20%CF%83%CF%85%CE%BC%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B9%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%AC%CF%82.pdf> Πρόσβαση: 3/11/2017

- ✓ Καλύτερη αξιολόγηση των κινήσεων
- ✓ Εμπύκωση των μελών στην αντιμετώπιση δύσκολων περιστάσεων
- ✓ Ποικιλία πληροφοριών
- ✓ Ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της

Μειονεκτήματα :

- ✓ Δεν υπάρχει εξειδίκευση των ατόμων
- ✓ Αντιρρήσεις και συγκρούσεις μεταξύ των μελών λόγω διαφορετικότητας των ατόμων
- ✓ Δεν υπάρχει το συναίσθημα της μοναδικότητας δηλαδή το άτομο δεν νιώθει ξεχωριστό
- ✓ Πολλές φορές μέσα στο πλήθος των ατόμων δεν αναδεικνύονται οι ξεχωριστές ικανότητες ορισμένων ατόμων
- ✓ Οι πράξεις περνούν από πολλές ομάδες και στάδια και μπορεί να αποδειχτεί χρονοβόρα η διαδικασία αξιολόγησης.<sup>35 36</sup>

### 1.3.3 Εξειδίκευση ατόμων στον τομέα απασχόλησής τους.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν έναν από τους πιο σημαντικούς προβληματισμούς που είναι το μεγάλο πλήθος των υπαλλήλων. Απαιτείται λοιπόν σωστός οργανωτικός σχεδιασμός που θα εξυπηρετεί στην διαίρεση του έργου στις αντίστοιχες θέσεις εργασίας με αποτέλεσμα να γίνεται τμηματοποίηση και να δημιουργούνται διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα ανάλογα με το αντικείμενο απασχόλησής τους. Μέσα στα τμήματα που δημιουργούνται εμπεριέχονται άτομα που είναι γνώστες ενός αντικειμένου και έχουν εμπειρία πάνω σε αυτό. Αυτό ονομάζεται **εξειδίκευση** ενός υπαλλήλου και χαρακτηρίζονται από αυτό όλες οι ενέργειες και οι στάσεις του μέσα στην οργανωτική μονάδα. Η επιχείρηση

<sup>35</sup> In slide share, Άγνωστος Συγγραφέας , <https://www.slideshare.net/nikosas/ss-12629986>, Πρόσβαση Οκτώβριος 2017

<sup>36</sup> Σοφία Δημοπούλου (2004), Οι ομάδες στον χώρο εργασίας τους και η αποτελεσματική ηγεσία τους, Πτυχιακή Εργασία, Τμήμα Τηλεπληροφορικής και Διοίκησης, ΤΕΙ Ηπείρου. [http://apothetirio.teiep.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/227/tlp\\_000168.pdf?sequence=1](http://apothetirio.teiep.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/227/tlp_000168.pdf?sequence=1)  
Πρόσβαση : 18/12/2017

σε κάθε τμήμα που έχει δημιουργήσει ορίζει και τον αντίστοιχο προϊστάμενο ο οποίος διακρίνει τα χαρακτηριστικά του υποψήφιου υπαλλήλου και τον τοποθετεί στην κατάλληλη θέση. Ο σχεδιασμός θέσης εργασίας συνδέεται άμεσα με την εξειδίκευση αφού θεωρείται βασική προϋπόθεση για την δημιουργία θέσης. Είναι βασικό τα καθήκοντα να συνδέονται με την εξειδίκευση του ατόμου για να πραγματοποιούνται με αποτελεσματικότητα οι απαιτήσεις του τμήματος.

Στις μέρες μας εξαιτίας της ποικιλομορφίας των προϊόντων και υπηρεσιών, απαιτούνται ειδικές γνώσεις για την διαχείριση τους. Η τεχνολογία είναι ένας πολύ σημαντικός τομέας που γεννάει συνεχώς νέα επαγγέλματα και απαιτούνται νέες γνώσεις για την εξέλιξή της. Η ανάγκη του ανθρώπου να εξελίσσεται συνεχώς δημιουργεί νέους τομείς δραστηριοποίησης που μέσα σε αυτούς επικεντρώνεται σε αυτόν που τον ικανοποιεί και γνωρίζει καλά.<sup>37</sup>

#### 1.3.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της εξειδίκευσης

Η εξειδίκευση έχει ορισμένα πλεονεκτήματα και κάποια μειονεκτήματα ανάλογα τον βαθμό που χρησιμοποιείται. Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένα από τα πιο χαρακτηριστικά:

<u>ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</u>	<u>ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</u>
1. Δίνεται έμφαση στο προϊόν και είναι κατανοητά όλα τα χαρακτηριστικά του	1. Το άτομο περιορίζεται και δεν υπάρχει εύρος γνώσεων
2. Πλήρη γνώση του προϊόντος με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ασάφεια	2. Δεν υπάρχουν αλλαγές εύκολα στις ενέργειές του με αποτέλεσμα να γίνεται ρουτίνα
3. Σε περίπτωση κάποιου προβλήματος θα υπάρχει μία λύση και δίνεται αυτόματα εκείνη την δεδομένη στιγμή χωρίς να υπάρχουν καθυστερήσεις	3. Πραγματοποιούνται μηχανικές κινήσεις και τυποποιημένες δράσεις χωρίς ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην καθημερινότητα.

<sup>37</sup> In slide share ,Άγνωστος Συγγραφέας ,21/04/2012, Ανακτήθηκε από: <https://www.slideshare.net/nikosas/ss-12629986> , Πρόσβαση: 29/10/ 2017

4. Πιο εύκολος έλεγχος στους υπαλλήλους εξαιτίας των μικρών απαιτήσεων τους.	4. Παύει να υπάρχει δημιουργικότητα και φαντασία.
5. Δεν υπάρχει μεγάλο κόστος για εκμάθηση και επιμόρφωση των υπαλλήλων αφού ασχολούνται με ένα αντικείμενο και η εξέλιξή τους γίνεται προσωπικά κατά κύριο λόγο.	5. Εξαιτίας της ρουτίνας μπορεί να οδηγήσει και στην αποξένωση του ατόμου και να αποφεύγει να αναπτύξει διαπροσωπικές σχέσεις με άλλα άτομα

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα εξειδίκευσης

Το κύριο συμπέρασμα είναι ότι υπάρχουν τόσα πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα στο θέμα της ειδίκευσης ενός ατόμου. Σημαντικό στοιχείο μπορεί να θεωρηθεί η συμβολή της πνευματικής μόρφωσης δηλαδή ένας υπάλληλος σε μια οργανωτική μονάδα είναι απαραίτητο να εξελίσσεται και να αναπτύσσει τις γνώσεις του και στο αντικείμενο απασχόλησης του αλλά και τις ιδέες του. Τέλος ο υπάλληλος είναι καλό να ασχολείται και με δραστηριότητες έξω από το επάγγελμά του ενισχύοντάς τον πνευματικά αλλά κυρίως βοηθώντας τον να ανοίξει νέους ορίζοντες.<sup>38</sup>

## 1.4 Οργανωτική διοίκηση

### 1.4.1 Εσωτερικό Περιβάλλον -Μοντέλο McKinsey 7S Framework.

Εσωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης θεωρούνται όλοι εκείνοι οι παράγοντες που συμβάλλουν για την επίτευξη αποτελεσματικής παραγωγής δηλαδή άνθρωποι ,μηχανήματα , φυσικοί πόροι και κεφάλαιο. Συμβάλλουν για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης και βοηθούν στην βελτιστοποίηση των παραγωγικών κλάδων ώστε η επιχείρηση να γίνει πιο ανταγωνιστική στην αγορά.

Η ικανότητα μερικών επιχειρήσεων να μπορούν να προσαρμόσουν το εσωτερικό περιβάλλον τους ανάλογα με τις αλλαγές και της ραγδαίες εξελίξεις αποτελεί μια θεωρία με αρκετούς υποστηρικτές.

<sup>38</sup>In slide share, Άγνωστος Συγγραφέας , Ανάκτηση από: <https://www.slideshare.net/nikosas/ss-12629986>, Πρόσβαση Οκτώβριος 2017

Την δεκαετία του 1980 αναπτύχθηκε ένα μοντέλο διαχείρισης που συνδύαζε τους στόχους της επιχείρησης και τον καθορισμό των αντίστοιχων ομάδων για την πραγματοποίησή τους. Το McKinsey 7S Framework που δημιουργήθηκε από τους επιστήμονες Robert H. Waterman και Tom Peter's το χρησιμοποιούσαν οι επιχειρήσεις ώστε να συνδυάζουν επτά στάδια της παραγωγής τους:

1. *Στρατηγική*: Οι αρχές που ακολουθεί μια επιχείρηση, οι κανόνες λειτουργίας της και οι τρόποι που καθοδηγούνται τα άτομα και οι ομάδες για την καλύτερη λειτουργία τους .
2. *Δομή* : Η κατάλληλη τμηματοποίηση και οργάνωση των ομάδων και των λειτουργιών. Δίνονται προτεραιότητες ανάλογα με την σημαντικότητα των λειτουργιών.
3. *Συστήματα* : Διαχείριση ποσοτικών πόρων όπως είναι η αμοιβή , ποσότητες υλικών και πρώτων υλών
4. *Προσωπικό* : Σύνταξη ικανοποιητικού αριθμού ατόμων, διαχείριση εξοπλισμού και συμπεριφοράς των ατόμων
5. *Αξίες*: Ικανότητες για να διατηρήσει την παραγωγικότητά της
6. *Στυλ*: Μοντέλα και θεωρίες που επηρεάζουν την συμπεριφορά και τις κινήσεις των ατόμων σε όλη την ιεραρχική κλίμακα .
7. *Δεξιότητες* : Ικανότητες στο θέμα της επικοινωνίας , διεκπεραίωσης αρμοδιοτήτων και ικανότητες που διακρίνονται εντός του οργανισμού.

Και τα επτά μέρη πρέπει να λειτουργούν παράλληλα και να στηρίζονται αμοιβαία . Επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης και λειτουργεί σαν εργαλείο προσανατολισμού και αναζήτησης για εύρεση του καλύτερου τρόπου υλοποίησης των διαδικασιών που έχουν οριστεί.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Διαδικτυακή Εγκυκλοπαίδεια, Wikipedia- The free encyclopedia, «McKinsey 7S frame work», Ανάκτηση από: [https://en.wikipedia.org/wiki/McKinsey\\_7SFramework](https://en.wikipedia.org/wiki/McKinsey_7SFramework) , Πρόσβαση: 3/9/2017

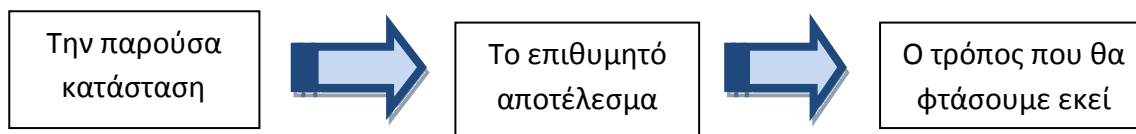


#### 1.4.2 Στρατηγικός σχεδιασμός- S.W.O.T. Method

Πολλές επιχειρήσεις στο ξεκίνημά τους ορίζουν τρόπους και κινήσεις για την βελτίωση της παραγωγής τους. Γίνονται ξεκάθαροι οι στόχοι , οι λόγοι δημιουργίας της επιχείρησης , η πορεία που θα έχει σύμφωνα με τις εισροές που έχει στην διάθεσή της και πολλές άλλες βασικές προϋποθέσεις για την εκκίνηση της λειτουργίας της. Πιο συγκεκριμένα διαμορφώνεται ένα γενικό όραμα στο οποίο περιλαμβάνεται:

- η προσέλκυση των πελατών
- η αύξηση των πωλήσεων
- η ικανοποίηση των υπαλλήλων (θεωρία κοινωνικών συστημάτων Gatzel Cuba 1954)

Ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει τρία στάδια εκπλήρωσης των στόχων :



EIKONA 4: Bryston and Alston 2005 strategic plan

Από τις πιο συνηθισμένες μεθόδους ανάλυσης οράματος είναι η μέθοδος S.W.O.T.

(Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) η οποία αναλύει:

Strengths: Η δύναμη που έχει μία επιχείρηση, οι ικανότητες του προσωπικού της να διαχειρίζεται καταστάσεις και να αξιοποιεί τους πόρους που είναι διαθέσιμοι.

Weaknesses: Οι αδυναμίες της επιχείρησης δηλαδή καταστάσεις που δεν μπορεί να διαχειριστεί και δεν έχει την ικανότητα να αντιμετωπίσει και να λύσει τα προβλήματα που της παρουσιάζονται.

Opportunities: Οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον της και ο τρόπος που τις εκμεταλλεύεται για το δικό της συμφέρον. Σε αυτό το κομμάτι φαίνεται το πόσο καλή είναι μία επιχείρηση και μέχρι σε ποιο επίπεδο ανταγωνιστικότητα μπορεί να φτάσει με σωστή οργάνωση.

Threats: Οι απειλές που δέχεται η επιχείρηση από το εξωτερικό περιβάλλον, προκλήσεις που ενδέχεται σε κάποιο στάδιο της λειτουργίας της να αντιμετωπίσει. Θα πρέπει να είναι έτοιμη για να προτείνει λύσεις και εναλλακτικές λειτουργίες.<sup>40</sup>

Πρώτη εμφάνιση της S..W.O.T analysis ήταν την δεκαετία του 1960 από τον καθηγητή Albert Humphrey που επιδίωξε να συλλέξει στοιχεία από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Συνδυάζει αρνητικά και θετικά στοιχεία που επηρεάζουν μια οργανωτική μονάδα , εντοπίζει παράγοντες που αλλοιώνουν την εικόνα της επιχείρησης και ταυτόχρονα αναδεικνύει τις θετικές επιρροές που συμβάλλουν στην βελτιστοποίηση της. Είναι από τα πρώτα εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού και χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις χωρίς να υπάρχουν ιδιαίτερες αλλαγές με το πέρασμα των χρόνων . Η μέθοδος S.W.O.T. μπορεί να εφαρμοσθεί σε οποιαδήποτε χρονική περίοδο και να προβάλλει τις διαφορές μεταξύ αρχικού σχεδίου με αυτό του σημερινού.<sup>41</sup>

Εκτός από την μέθοδο S.W.O.T. υπάρχει και η T.O.W.S. παράλληλα που είναι πιο εξειδικευμένη για το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Με άλλα λόγια βάζει σε προτεραιότητα αρχικά τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση (Threats and Opportunities) και ύστερα τους εσωτερικούς (Weaknesses and Strengths).<sup>42</sup>

Παρακάτω γίνεται πιο σαφής ο τρόπος που λειτουργεί η μέθοδος αυτή σε μια σύγχρονη επιχείρηση:

*Παράδειγμα*: Ιδρύεται μια επιχείρηση που αντικείμενο πώλησης είναι χρώματα αυτοκινήτων και σκαφών. Γίνεται ο σχετικός προγραμματισμός από τα διοικητικά στελέχη και ο συντονισμός των εισροών της. Μια από τις πιο βασικές αρχές της επιχείρησης είναι να πραγματοποιείται μια φορά το μήνα ένα meeting των υπαλλήλων για να παρουσιάζεται η πορεία της εταιρείας . Ένας αριθμός από τα διοικητικά στελέχη του τμήματος Πωλήσεων διατύπωσαν ότι υπάρχει μια μικρή πτώση στις πωλήσεις των προϊόντων τους. Για το meeting

---

<sup>40</sup> Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία-Μαίρη Τζωρτζάκη, «Οργάνωση και Διοίκηση – Το management της νέας εποχής», Εκδόσεις «Rosili» , Αθήνα 2007<sup>4η</sup>, σελ.150-151-152-153

<sup>41</sup> Κέντρο Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος, «Η ανάλυση S.W.O.T», Αθήνα, Ιανουάριος 2013, Ανακτήθηκε από : [https://www.kemel.gr/sites/default/files/files/1\\_swot\\_pestel\\_1.pdf](https://www.kemel.gr/sites/default/files/files/1_swot_pestel_1.pdf) , Πρόσβαση : 8/1/2018 ,σελ.2-3,

<sup>42</sup> Ν.Μαραβά , «Αξιοποίηση του μεθοδολογικού εργαλείου SWOT ANALYSIS», Σημειώσεις του τμήματος Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης ,Σχολή Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Μάθημα Πολεοδομικής και Οικιστικής Ανάπτυξης και Πολιτικής , Αθήνα, Ανάκτηση από : <http://slideplayer.gr/slide/1907573/> , Πρόσβαση 3/9/2017, σελ.10-11

του συγκεκριμένου μήνα είχαν προετοιμάσει ορισμένες προτάσεις που ίσως βοηθούσαν στην αύξηση των πωλήσεων και της παραγωγής. Ο Γενικός Διευθυντής θεώρησε ότι ήταν δύσκολο να πραγματοποιηθούν όλες οι προτάσεις και επισήμανε τα προβλήματα που δημιουργούνται παράλληλα. Θεώρησε ότι ως αρχικό εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού η μέθοδος S.W.O.T. θα ήταν κατάλληλη για την επίλυση των προβλημάτων. Με την βοήθεια ενός Συμβούλου Επιχειρήσεων συλλέχτηκαν τα εξής δεδομένα κατά την διάρκεια του meeting :

<p style="text-align: center;"><b>Threats</b></p> <p>→ Άλλες εταιρείες πιο ανταγωνιστικές.</p> <p>→ Προτιμήσεις των καταναλωτών.</p> <p>→ Προσθήκη πολλών εταιρειών στην αγορά.</p> <p>→ Πολιτικές αλλαγές (νομοθεσία, αύξηση φορολογίας κ.α.).</p>	<p style="text-align: center;"><b>Opportunities</b></p> <p>→ Δραστηριοποίηση σε διαφορετική αγορά.</p> <p>→ Δραστηριοποίηση με διαφορετικούς τρόπους (μέσα κοινωνικής δικτύωσης , τηλεόραση κ.α.)</p> <p>→ Δυνατότητα χρηματοδότησης από προγράμματα υποστήριξης.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Weaknesses</b></p> <p>→ Μη σωστή διαχείριση οικονομικών πόρων και έλλειψη κεφαλαίου.</p> <p>→ Ελλιπής δράση στον τομέα του Μάρκετινγκ.</p> <p>→ Κενά στην διαδικασία παραγωγής (δεν πραγματοποιείται feedback και δεν εντοπίζονται έγκαιρα τα λάθη).</p> <p>→ Οικονομικές δαπάνες που δεν αντέχει η επιχείρηση.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Strengths</b></p> <p>→ Ειδικές σειρές προϊόντων που τα έχει η συγκεκριμένη επιχείρηση</p> <p>→ Ευγενικό και έμπειρο προσωπικό για την εξυπηρέτηση των καταναλωτών</p> <p>→ Φερεγγυότητα για τα προϊόντα της</p>

*ΠΙΝΑΚΑΣ 4: Πρακτική ανάλυση μεθόδου S.W.O.T*

Παρατηρείται λοιπόν ότι για κάθε επιπλέον κίνηση για αύξηση των πωλήσεων υπάρχουν σημαντικές δαπάνες που πρέπει να συμπεριληφθούν στον προϋπολογισμό της επιχείρησης.

Επίσης θα πρέπει να δοθεί έμφαση στις εσωτερικές λειτουργίες ώστε η επιχείρηση να είναι σε εγρήγορση και να εκμεταλλεύεται αποτελεσματικά τις εισροές της.<sup>43</sup>

Επίσης είναι αναγκαίο όταν η επιχείρηση παρατηρεί ότι η αγορά που δραστηριοποιείται δεν έχει περιθώρια προσέλευσης καταναλωτών λόγω της ανταγωνιστικότητας, μπορεί να αυξήσει το πελατολόγιο της αναζητώντας νέες αγορές ακόμη και σε διαφορετικές γεωγραφικές τοποθεσίες.

Όμως μία οργανωτική μονάδα για να είναι υγιής θα πρέπει να είναι τυπική και συνεπείς στις υποχρεώσεις της. Αυτό σημαίνει ότι και σε κρατικά θέματα όπως είναι η φορολογία είναι απαραίτητο να διεκπεραιώνονται έγκαιρα ώστε η επιχείρηση να μην δυσκολεύεται στην λειτουργία της ( αγορά προϊόντων, επέκταση, πρόσληψη προσωπικού, υποστήριξη από επενδυτικά προγράμματα κ.α. ).

Το συμπέρασμα είναι ότι με την χρήση της μεθόδου SWOT πρακτικά προβάλλονται όλα τα στοιχεία του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος είτε με την θετική τους προσέγγιση είτε με την αρνητική τους αλλά θεωρητικά γίνεται αποσαφήνιση του περιβάλλοντος που εμπεριέχεται η επιχείρηση και ενεργοποιεί κάθε όραμα για ένα καλύτερο επιθυμητό μέλλον.<sup>44</sup>

#### *1.4.3 Εξωτερικό Περιβάλλον*

Η επιχείρηση δέχεται καθημερινά πολλά θέματα από το εξωτερικό της περιβάλλον οι οποίες, μπορεί να είναι είτε απειλές, είτε ευκαιρίες που της δίνονται για να επεκταθεί και να βελτιώσει την εικόνα της. Εκτός του εσωτερικού περιβάλλοντος που αντικατοπτρίζει το προφίλ ενός οργανισμού, η εικόνα του καθορίζεται ακόμη και από τις αλλαγές που κάνει για την μεγιστοποίηση της απόδοσης και κατ' επέκταση των κερδών του. Εξωτερικοί παράγοντες που μπορεί να φέρουν σημαντικές αλλαγές στην επιχείρηση είναι :

---

<sup>43</sup> Βασίλης Παππάς, Epixeirein.gr - The art of business Development, «Πως θα εφαρμόσετε μια ανάλυση SWOT στην επιχείρηση σας», 2009, Ανακτήθηκε από: <https://epixeirein.gr/2009/07/31/swot-analysis-efarmogi/>, Πρόσβαση: 20/10/2017

<sup>44</sup> Nadine Pahl- Anne Richter, « SWOT Analysis- Idea Methodology and a Practical Approach», Ανάκτηση από : <https://www.grin.com/document/124554>, Πρόσβαση: 22/10/2017

- ✓ *Η ίδια η αγορά* : Η αγορά είναι το περιβάλλον που εμπεριέχονται οι καταναλωτές , οι προμηθευτές , οι συνεργάτες , οι ανταγωνιστικές εταιρείες και γενικά όλες οι ομάδες που έρχονται σε επαφή με τον οργανισμό.
- ✓ *Η τεχνολογία*: Οι εξελίξεις και οι αλλαγές της τεχνολογίας κατέχουν καθοριστικό ρόλο στις αλλαγές τις επιχείρησης. Είναι σημαντικό η επιχείρηση να ενημερώνεται συστηματικά για τις εξελίξεις στους τομείς που την ενδιαφέρουν.
- ✓ *Η Νομοθεσία*: Οποιαδήποτε αλλαγή στους νόμους μπορεί να αποτελέσει επίπτωση αν δεν ενημερωθεί έγκαιρα η επιχείρηση .
- ✓ *Η Οικονομία* :Σύστημα φορολογίας δηλαδή η κρατική παρέμβαση στην οικονομία της επιχείρησης και ο ρυθμός ανάπτυξής της. Δεν επηρεάζει με τόσο άμεσο τρόπο την επιχείρηση όσο το γραφειοκρατικό οικονομικό σύστημα της.<sup>45</sup>

Είναι εξίσου σημαντικό να δοθεί βάση στην κοινωνικοποίηση της επιχείρησης , δημιουργώντας ένα φιλικό περιβάλλον στους υποψήφιους πελάτες, στους συνεργάτες και γενικά στην αγορά. Η προσπάθεια της επιχείρησης για αναγνωρισιμότητα μπορεί να προσελκύσει εκτός από υποψήφιους πελάτες και μελλοντικούς πωλητές. Η διαφήμιση και η παρουσίαση των προϊόντων δεν αποσκοπούν καθοριστικά μόνο την πώληση των προϊόντων σε πελάτες αλλά μέσω της γνωριμίας με την επιχείρηση μπορεί να προκαλέσει το ενδιαφέρον και πωλητών που υπάρχουν στην αγορά και αναζητούν εργασία. Φυσικά η επιχείρηση θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική και να σιγουρευτεί ότι έχουν κοινούς στόχους και βλέψεις και να μην υπάρχει δυσκολία στην εκμάθησή τους.<sup>46</sup>

Τέλος μία επιχείρηση εκτός από το επαγγελματικό της περιβάλλον οφείλει να έχει και οικολογική συνείδηση. Αυτό είναι ένα τελείως διαφορετικό κομμάτι από αυτό που εξετάζεται σε αυτό το κεφάλαιο αλλά αρκετά σημαντικό για την εικόνα της επιχείρησης. Μία επιχείρηση που είναι ευαισθητοποιημένη σε περιβαλλοντικά θέματα έχει ένα πιο φιλικό προφίλ προς τα έξω. Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερώνονται συστηματικά για τις αλλαγές

<sup>45</sup> Μύρων Ζαβλάνος, «Οργανωτική Συμπεριφορά», Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ», Αθήνα, 1999, σελ.160

<sup>46</sup> Γ.Ι Αυλωνίτης και Β.Μ. Σταθακόπουλος , «Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων», Εκδόσεις «Αθ. Σταμούλη», Αθήνα, 2008, σελ 266-267

και να επισημάνουν στους μελλοντικούς πελάτες και συνεργάτες ότι υπάρχει πιστοποίηση των προϊόντων .

Για παράδειγμα αν υποθέσουμε ότι μία εταιρία εξάγει προϊόντα χρωμάτων θα πρέπει να γίνεται τακτικά έλεγχος των προϊόντων από το προμηθευτή για την ειδική σήμανση προστασίας του περιβάλλοντος. Ο πελάτης θα χρησιμοποιήσει το προϊόν με μεγαλύτερη ευκολία και οι προτιμήσεις του για τα προϊόντα αυτής της επιχείρησης θα αποκτήσουν ενδιαφέρον.

## 1.5 Προσωπική Αξιολόγηση και Βελτίωση

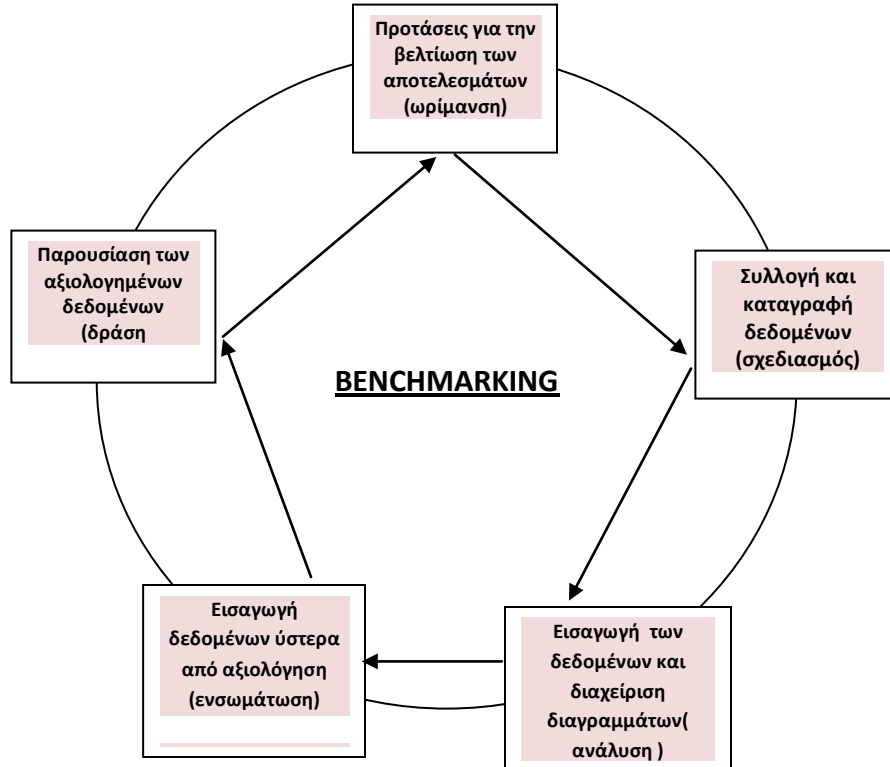
### 1.5.1 Benchmarking

Η συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) είναι μια διαδικασία σύγκρισης των επιχειρήσεων και διαδικασιών παραγωγής που κατατάσσονται στον ίδιο κλάδο σε σχέση με άλλες οι οποίες κατατάσσονται σε καλύτερο επίπεδο στο ίδιο πεδίο δράσης. Ένα απλό ερώτημα που διευκολύνει στην κατανόηση του ορισμού είναι :

- Σε πόσο καλό επίπεδο βρίσκεται μια επιχείρηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό που υπάρχει στην αγορά ;

Πρακτικά μέσω των δεικτών που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση (αναφέρονται παρακάτω) προβάλλονται τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία μιας επιχείρησης και καθοδηγεί τα άτομα στην σωστή αναδιοργάνωση. Επίσης είναι μια διαδικασία η οποία επισημαίνει τα όρια βελτίωσης μιας επιχείρησης.

Φυσικά η μέθοδος benchmarking μπορεί να εφαρμοσθεί σε όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους λόγω του χαμηλού κόστους και την στοχευμένη εφαρμογή της σε συγκεκριμένους τομείς μιας επιχείρησης.



<sup>47</sup> ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: Λειτουργία benchmarking

Κατά την πραγματοποίηση της διαδικασίας υπάρχουν πολλές πιθανότητες να εντοπισθούν και σφάλματα . Κάποια από τα πιο πιθανά εμπόδια που δυσκολεύουν την ομαλή λειτουργία της αξιολόγησης είναι :

- ❖ Ψευδή ή ανεπαρκή δεδομένα για την σύγκριση.
- ❖ Σύγκριση ανόμοιων στοιχείων και επιχειρήσεων.
- ❖ Παράβλεψη διαδικασιών ή μη σωστή ολοκλήρωση των προκαθορισμένων διαδικασιών..
- ❖ Έλλειψη επικοινωνίας και λανθασμένη κατανόηση των δεδομένων.

<sup>47</sup> Βασίλης Κελεσιδής, «Συγκριτική Αξιολόγηση-Benchmarking», Τεχνολογικό Πάρκο Θεσσαλονίκης, σελ 1-2-3 , Ανάκτηση: <http://www.e-benchmarking.org/el/benchmarking.html> και <http://www.e-benchmarking.org/el/files/benchmarking.pdf>, Πρόσβαση: 12/12/2017

❖ Λανθασμένη κατάταξη προτεραιοτήτων.

Κάποια από τα κριτήρια που αξιολογούνται για να υπάρξουν παράγοντες μέτρησης ανάλογα με το μέγεθος των επιχειρήσεων που συγκρίνονται είναι :

- ✓ Η επιχειρηματικότητα
- ✓ Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού
- ✓ Ικανοποίηση του εσωτερικού της επιχείρησης ( εργαζόμενοι)
- ✓ Ικανοποίηση του εξωτερικού της επιχείρησης ( πελάτες)
- ✓ Διαχείριση ερεθισμάτων και πόρων
- ✓ Πολιτικές και στρατηγικές.<sup>48</sup>

#### 1.5.2 PDCA model.

Η πρώτη αναφορά για την μέθοδος PDCA έγινε το 1939 από τον Αμερικάνο Walter Shewhart στο βιβλίο του «*Statistical Method From the Viewpoint of Quality Control*» (Στατιστική Μέθοδος από την μεριά του Ποιοτικού Ελέγχου). Θεωρούταν μια μέθοδος η οποία ξέφευγε από τα Βρετανικά λειτουργικά πρότυπα εργασίας που εξετάζονταν μέχρι εκείνη την εποχή διότι δεν βασιζόταν στην πραγματικότητα αλλά στηριζόταν σε μεθοδολογικά ερωτήματα .

Ως πρότυπο μοντέλο το χρησιμοποίησαν την ίδια εποχή και ο φυσικός W. Edwards Deming και Raymond. T. Birge. Σε συνεργασία με τον Shewhart ο Deming παρουσίασε τις μεθοδολογίες του πρώτου και την σύνθεσή του την ονόμασε «*Κύκλος Shewhart*». Καθώς έγινε προβολή του συγκεκριμένου μοντέλου από τον Deming έπειτα μετονομάστηκε από πολλούς ερευνητές σε «*Deming cycle*» διότι θεωρήθηκε πατέρας του σύγχρονου ποιοτικού ελέγχου. Η ονομασία PDCA καθιερώθηκε από τους Ιάπωνες (1950) κατά την διάρκεια της διάλεξής του Deming από τα αρχικά των δράσεων που πραγματοποιούνται κατά την εφαρμογή της μεθοδολογίας (**Plan-Do-Can-Act**).

---

<sup>48</sup> Γιώργος Βλαδίκας ,Νίκος Χουσουρίδης ,«Επιχειρησιακός Οδηγός – Benchmarking», Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κεντρικής Μακεδονίας, Ανακτήθηκε από : <http://www.ee.teihal.gr/labs/pkoukos/Documentation/benchmarking.pdf> , Πρόσβαση:14/9/2017,σελ. 2-3



Παράλληλα ο Deming χρησιμοποίησε και την έννοια PDSA (**Plan-Do-Study-Act**) εστιάζοντας περισσότερο στο κομμάτι της εκπαίδευση (Study). Τονίζει ότι ο Έλεγχος πραγματοποιείται κατά πλειοψηφία όταν γίνεται εφαρμογή μίας αλλαγής.<sup>49</sup>

Πριν την ανάλυση του συστήματος PDCA είναι εξίσου σημαντικό να αναφερθεί ο λόγος δημιουργίας της συγκεκριμένης μεθοδολογίας. Κατά την διάρκεια της μελέτης του ο Deming εντόπισε 14 σημεία τα οποία ήταν οι πυλώνες για την δημιουργία του μοντέλου PDCA.

1. Σταθερότητα στον σκοπό: Σημαίνει συνδυασμός μακροχρόνιων προβλέψεων με βραχυπρόθεσμους επιτεύξιμους σκοπούς. Η καινοτομία, η εκπαίδευση του προσωπικού και η έρευνα είναι κάποια από τα στοιχεία που βοηθάει στην βελτίωση του σκοπού και των προϊόντων
2. Νέα φιλοσοφία: Κάθε επιχείρηση έχει το προσωπικό της προφίλ και στάση στην αγορά. Ο τρόπος λειτουργίας του εσωτερικού είναι το στοιχείο που χαρακτηρίζει την κουλτούρα μίας επιχείρησης. Ένα ικανοποιημένο προσωπικό βοηθάει στην ανάδειξη της εικόνας της επιχείρησης.
3. Μη πραγματοποίηση επιθεώρησης: Εξαιτίας του μεγάλου κόστους της διαδικασίας επιθεώρησης των προϊόντων, θεωρήθηκε από τον Deming ότι θα ήταν πιο αποτελεσματικό να δημιουργούνται ποιοτικά προϊόντα από την αρχή της διαδικασίας παραγωγής
4. Απόκτηση πολλών προμηθευτών όχι με μοναδικό κριτήριο την τιμή: Στις περισσότερες επιχειρήσεις βασικό κριτήριο επιλογής για συνεργασία είναι η τιμή των προϊόντων. Αυτό δημιουργούσε πολλά προβλήματα στα προϊόντα και ορισμένες φορές και στις σχέσεις μεταξύ της παραγωγικής μονάδας με τους προμηθευτές της. Στόχος πλέον είναι η ανάπτυξη μακροχρόνιας σχέσης με τους συνεργάτες ανεξάρτητα με τιμή του προϊόντος.

---

<sup>49</sup> Διαδικτυακή Εγκυκλοπαίδεια, Wikipedia- The free encyclopedia, «PDCA», Ανάκτηση από: <https://en.wikipedia.org/wiki/PDCA>, Πρόσβαση 11/11/2017

5. Συστηματική βελτίωση της παραγωγής και των τελικών προϊόντων: Με την συνεχή βελτίωση της παραγωγής με στόχο την ποιότητα παράλληλα επιτυγχάνεται και η μείωση του κόστους παραγωγής.
6. Να κατοχυρώνεται η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού: Εκπαίδευση προσωπικού για την διαχείριση εργαλείων ποιότητας που απαιτεί η θέση εργασίας τους ώστε να αναδεικνύονται τα προσόντα των εργαζομένων. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι νιώθουν πιο βέβαιοι και σίγουροι για τις αποφάσεις που πρόκειται να πάρουν.
7. Ιεραρχικά επίπεδα ηγεσίας: Η αίσθηση των υπαλλήλων της επιχείρησης ότι η υπάρχει ιεραρχία. Δημιουργία μίας ομάδας η οποία θα ασχολείται με τον τομέα της ποιότητας και θα είναι ανεξάρτητη από τα ανώτερα στελέχη .
8. Εξάλειψη του αισθήματος του φόβου: Ένα προσωπικό σε μία επιχείρηση που δεν φοβάται τις αλλαγές και τις νέες καταστάσεις είναι πιο αποτελεσματικό σύμφωνα με τον Deming.
9. Αποφυγή συγκρούσεων μεταξύ των διάφορων τμημάτων της επιχείρησης: Για την δημιουργία ενός προϊόντος συμβάλλουν πολλά τμήματα της επιχείρησης που το καθένα ξεχωριστά καταβάλει προσπάθεια για μεγαλύτερη επιρροή και έλεγχο πάνω στο προϊόν που σχεδιάζεται. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργούνται στεγανά και να δυσκολεύουν τα τμήματα να συνεργαστούν εξαιτίας των διαφορών τους.
10. Εξάλειψη συνθημάτων και «σλόγκαν» προς τους εργαζομένους: Τα ειδικά συνθήματα που έχουν ως στόχο να κεντρίσουν το ενδιαφέρον των ατόμων συνήθως δεν ανταποκρίνονται στις πραγματικές καταστάσεις. Αυτό οδηγεί τους εργαζομένους σε ένα αδιέξοδο διότι οι διαδικασίες και οι απαιτήσεις που αντιμετωπίζουν δεν έχουν καμία σχεδόν σχέση με το ιδανικό μοντέλο που προβάλλει ένα σύνθημα. Αποτέλεσμα αυτής της πράξης είναι να μην ενθαρρύνονται οι υπάλληλοι.
11. Αποφυγή των ποσοτικών κριτηρίων και μέτρων: Η παρουσία αριθμητικών ορίων προκαλούν σύγχυση στο προσωπικό διότι στοχεύουν μόνο στο τελικό αποτέλεσμα χωρίς να υπολογίζεται η προσπάθεια που έχουν καταβάλει τα άτομα κατά την λειτουργία.

12. Κατάργηση των εμποδίων στην προσπάθεια έκφρασης υπερηφάνειας ενός εργαζομένου : Ένας εργαζόμενος είναι απαραίτητο να νιώθει ικανοποιημένος με τις αρμοδιότητες που έχει βγάλει εις πέρας και ακόμη πιο σημαντικό είναι να το εκφράζει. Σημαντικά εμπόδια για αυτήν την ενέργεια είναι η στάση των επιστατών, η έλλειψη εκπαίδευσης, οι γρήγορες εξελίξεις, οι συνεχόμενες αλλαγές στους κανονισμούς της επιχείρησης κ.α.
13. Δημιουργία ενός προγράμματος για την εκπαίδευση των εργαζομένων: Η θέσπιση ενός προγράμματος για την επιμόρφωση του προσωπικού για την διαχείριση του εξοπλισμού, νέων προγραμμάτων και η γνωριμία με νέες αλλαγές που γίνονται στην επιχείρηση βοηθάει εξίσου και την προσωπική βελτίωση του ατόμου μέσα στην ομάδα/τμήμα.
14. Συντονισμός όλων των ομάδων της επιχείρησης για κοινό προσανατολισμό : Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη έχουν την δέσμευση να προσανατολίσουν όλες τις ομάδες σε έναν κοινό στόχο και να αποσκοπούν στο κοινό συμφέρον της επιχείρησης.<sup>50</sup>

Για να προχωρήσει η διαδικασία βελτίωσης ποιότητας σε μια επιχείρηση τα βασικά ερωτήματα είναι :

- ❖ *Ποιός είναι ο στόχος επίτευξης;*
- ❖ *Ποιες μετατροπές πρέπει να γίνουν ώστε να προσεγγίσουμε πιο πολύ το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα ;*
- ❖ *Ποιες διαδικασίες εξασφαλίζουν την εγγύηση για βελτίωση ώστε να είμαστε σίγουροι ότι λειτουργούμε προς την σωστή διεύθυνση ;*

---

<sup>50</sup> Paul James, «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις «Κλειδάριθμος», Αθήνα, 1988, σελ 95-96-97-98

Το PDCA model αναλύεται στα παρακάτω βήματα :

ΠΡΑΞΗ	ΕΡΩΤΗΜΑ	ΕΝΕΡΓΕΙΑ
PLAN (Προγραμματίζω/ Σχεδιάζω)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τι πρόβλημα υπάρχει;</li> <li>• Γιατί δημιουργήθηκε;</li> <li>• Ποια είναι η πηγή;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προσδιορισμός</li> <li>• Αιτίες</li> <li>• Εντοπισμός πηγής</li> </ul>
DO ( Κάνω/Πράττω)	Περιλαμβάνει δράσεις	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πραγματοποίηση όλων των ερωτημάτων που έχουν τεθεί στον σχεδιασμό</li> <li>• Δράση με τα στοιχεία του προγραμματισμού</li> </ul>
CHECK (Ελεγχος)	Αξιολόγηση	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πιστοποίηση των αποτελεσμάτων</li> <li>• Επιβεβαίωση αν οι στόχοι που είχαν τεθεί πραγματοποιήθηκαν</li> </ul>
ACT (Δράση)	Πράξεις και προτεινόμενες λύσεις	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εξέλιξη του σχεδίου βελτιστοποίησης της οργανωτικής μονάδας</li> </ul>

ΠΙΝΑΚΑΣ 5 : Λειτουργία PDCA model

Το μοντέλο χωρίζεται σε τέσσερα στάδια που αναλύονται τα βήματα για τον εντοπισμό και την επίλυση του προβλήματος.

Α΄ στάδιο: Αρχικά πρέπει να εντοπιστεί το πρόβλημα που προκαλεί την δυσλειτουργία και ορίζονται οι στόχοι που πρέπει να πραγματοποιηθούν για την βελτιστοποίηση της παραγωγής. Πρέπει να δοθεί έμφαση στην συλλογή στοιχείων για την άντληση των πόρων , να εντοπιστούν τα άτομα που θα συμβάλλουν στην πραγματοποίηση της λειτουργίας, να

γίνει πρόβλεψη πιθανών σφαλμάτων τα οποία μπορεί να παρουσιαστούν και αντίστοιχα να βρεθούν οι εναλλακτικές λύσεις. Κύριο θέμα του πρώτου σταδίου είναι να γίνουν ορισμένες υποθέσεις συσχετίζοντας τους πόρους που είναι διαθέσιμοι με τα πιθανά εμπόδια που πρόκειται να παρουσιαστούν.

Β' στάδιο: Ύστερα από ένα πρόγραμμα που θα έχει συνταχθεί από το Α στάδιο γίνονται οι πρώτες δράσεις για την εκπλήρωση των σχεδιασμένων. Ορισμένες από τις δράσεις είναι οι έρευνες που πραγματοποιούνται για την προσέγγιση των στόχων, η εκπαίδευση του προσωπικού ώστε να δράσει προς μια κατεύθυνση και συντονισμένα, πράξεις που διευκολύνουν στην συλλογή πόρων κ.α. Συμπερασματικά περιέχει όλες τις δραστηριότητες για την εκκίνηση των διαδικασιών αναζήτησης και εκπαίδευσης προσωπικού.

Γ' στάδιο: Στο στάδιο αυτό πραγματοποιείται έλεγχος και συγκρίνονται όλα τα αποτελέσματα που έχουν προκύψει από το Β' στάδιο με τα προσχεδιασμένα από το Α' στάδιο. Σε περίπτωση σφαλμάτων γίνεται επανέλεγχος των δραστηριοτήτων των προηγούμενων σταδίων και κυρίως στο Β' στάδιο. Εστιάζονται τα πεδία που δημιουργούνται σφάλματα και δυσκολεύουν στην βελτίωση της απόδοσης. Ο έλεγχος γίνεται χωρίς να εμποδίζει τα άτομα από τις δραστηριότητές τους για να μην δημιουργηθούν αμφιβολίες, αντιδράσεις και αποσυντονιστούν οι ομάδες αλλά και να είναι πιο επιτυχής ο έλεγχος.

Δ' στάδιο: Στο τελευταίο στάδιο αφού έχουν εντοπιστεί τα σφάλματα, εφαρμόζονται οι εναλλακτικές λύσεις που είχαν οριστεί στο Α' στάδιο. Γίνεται μια αναθεώρηση του προσχεδιασμού η οποία θα συμπεριλαμβάνει τα νέα δεδομένα που έχουν προκύψει ύστερα από την ανάλυση. Γίνεται μια σύγκριση του αρχικού και του τελικού σχεδίου ώστε η επιχείρηση να αποφασίσει αν τελικά προσεγγίζει σωστά την λειτουργία της. Μέσω του τελευταίου σταδίου είναι ξεκάθαρο ότι ο κύκλος Deming προσαρμόζει τα δεδομένα ανάλογα με τις δυνατότητες που έχει η επιχείρηση.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Φουντουλάκη Κατερίνα, Βοηθητικές Σημειώσεις στο Μάθημα «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», ΤΕΙ Πάτρας, Τμήμα Διοίκηση επιχειρήσεων, Ανάκτηση από:  
<https://eclass.pat.teiwest.gr/eclass/modules/document/file.php/589136/%CE%92%CE%BF%CE%B7%CE%B8%CE%B7%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82%20%CF%83%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CE%B9%CF%8E%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%20%CE%94%CE%9F%CE%A0%20.pdf>, Πρόσβαση: 10/1/2018, σελ 8-9-10

### 1.5.3 Αξιολόγηση και Διοίκηση βάση στόχων –MBO

Η αξιολόγηση με βάση τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση είναι ένας τρόπος βελτιστοποίησης της αποδοτικότητας της. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται τακτικά και με μεγάλη προσοχή για την αποφυγή σφαλμάτων και οι υφιστάμενοι ανταμείβονται αναλογικά με τα αποτελέσματα που έχουν φέρει. Αυτός ο τρόπος αξιολόγησης ονομάζεται MBO (Management By Objectives) και επιτυγχάνεται με την καλή επικοινωνία μεταξύ υφιστάμενου και προϊστάμενου. Μέσω αυτής της προσέγγισης η επιχείρηση προσπαθεί να κάνει τους στόχους της πιο συγκεκριμένους ώστε να γίνουν πιο κατανοητοί και οι εργαζόμενοι να τους μετατρέψουν σε δικούς τους προσωπικούς στόχους. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω οι στόχοι είναι το βασικό στοιχείο για αυτήν την μέθοδο αξιολόγησης και διοίκησης και χωρίζονται ανάλογα με την χρησιμότητά τους. Χωρίζονται ως εξής (Doran 1981):

- ❖ **Συγκεκριμένοι** (Specific): Στοιχεύουν σε ένα αποτέλεσμα κάθε φορά που χρησιμοποιείται η μέθοδος δηλαδή υπάρχει μια κατευθυντήρια γραμμή επίτευξης του αποτελέσματος.
- ❖ **Μετρήσιμοι** (Measurable): Είναι η ποσοτική ένδειξη για να αποδειχθεί ότι ο στόχος μας έχει επιτευχθεί μέχρι ένα βαθμό ή πλήρως.
- ❖ **Επιτεύξιμοι / Εφικτοί** (Achievable): Εξ' αρχής οι στόχοι της επιχείρησης θα πρέπει να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα ώστε να είναι όσο το δυνατόν πιο εφικτό η προσέγγισή τους.
- ❖ **Ρεαλιστικοί** (Realistic): Οι στόχοι να είναι ρεαλιστικοί όπως και η διαδικασία που ακολουθείται ώστε το αποτέλεσμα να προσεγγίζει τα «θέλω» της επιχείρησης. Να μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι με τα εργαλεία τα οποία είναι διαθέσιμα σε έναν εργαζόμενο.
- ❖ **Σχετικοί με τον Χρόνο** : Θα πρέπει να υπάρχει ένα dead-line δηλαδή η επίτευξη των στόχων σε συνάρτηση με ένα λογικό χρονικό πλαίσιο.

Συμπερασματικά η σωστή λειτουργία της Διοίκησης Μέσω Στόχων (MBO) προϋποθέτει και τους αντίστοιχους S.M.A.R.T (Specific.Measurable.Achievable.Realistic.Time) στόχους για την έναρξη της διαδικασίας αξιολόγησης και διοίκησης.<sup>52</sup>

Εφόσον οι στόχοι έχουν συνταχθεί και έχουν αξιολογηθεί ως S.M.A.R.T. τότε το επόμενο επίπεδο αποτελείται από τρεις διαδικασίες :

1. Ορίζονται οι στόχοι σε προσωπικό επίπεδο δηλαδή ο μάνατζερ ορίζει στόχους μαζί με τον υπάλληλο ώστε να ανταποκρίνονται στις δυνατότητες του αλλά και στις δυνατότητες του τμήματος στο οποίο ανήκει. Με αυτόν τον τρόπο εξυπηρετείται και το συμφέρον της επιχείρησης και ο υπάλληλος μπορεί να αποδώσει αποτελεσματικά.
2. Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένου Σε τακτικά χρονικά διαστήματα γίνεται αξιολόγηση της απόδοσης εργαζομένου από τον μάνατζερ ώστε να δει σε ποιο σημείο έχει φτάσει και αν εκτελούνται ολοκληρωτικά οι διαδικασίες. Σε αυτό το σημείο ο μάνατζερ μπορεί να ενημερώσει και να πληροφορήσει τον υφιστάμενο για τις εξελίξεις.
3. Ανταμοιβή των επιτευγμάτων : Η αποδοτικότητα των εργαζομένων θα πρέπει να αμείβεται ανάλογα με τις ενέργειες τους. Φυσικά η χρηματική αμοιβή αποτελεί ένα κίνητρο βελτιστοποίησης του υπαλλήλου αλλά υπάρχουν και επιπλέον παράγοντες που βοηθούν όπως αναγνώριση της δουλειάς του , προαγωγή κ.α.<sup>53</sup>

Η χρήση της μεθόδου MBO μπορεί να προβάλλει πολλά πλεονεκτήματα ανάλογα με την επιχείρηση και την χρήση που πραγματοποιεί. Ορισμένα από αυτά είναι:

1. Πιο αποτελεσματικός έλεγχος μέσω της αξιολόγησης των δεδομένων .
2. Δίνει έμφαση στην παρακίνηση των εργαζομένων ανάλογα με τις αρμοδιότητες τους εντός της επιχείρησης.

---

<sup>52</sup> Robert L Bogue, « Use S.M.R.T. goals to launch management by objectives plan», Tech Republic, 25/4/2005, Ανακτήθηκε από : <https://www.techrepublic.com/article/use-smart-goals-to-launch-management-by-objectives-plan/> , Πρόσβαση : 7/9/2017

<sup>53</sup> Duncan Haughey, Project Smart -Exploring trends and developments in project management today, «A Brief History of SMART goals»,13/12/2014 Ανακτήθηκε από: <https://www.projectsmart.co.uk/brief-history-of-smart-goals.php> ,Πρόσβαση : 14/11/2017

3. Βοηθάει στην συμμετοχικότητα των ατόμων
4. Θεμελιώνει τις διαπροσωπικές σχέσεις και την επικοινωνία των ατόμων δηλαδή βελτιώνει τις σχέσεις μεταξύ κατώτερων στελεχών με τα ανώτερα (προϊστάμενος-υφιστάμενος).
5. Καλύτερη διαχείριση των εισροών
6. Αντιμετώπιση αντιρρήσεων και διαφορών που δυσκολεύουν την λειτουργία του προσωπικού
7. Οι στόχοι γίνονται πιο συγκεκριμένοι .
8. Σαφήνεια στις διαδικασίες και στην ανάθεση δραστηριοτήτων.

Παράλληλα όπως κάθε διαδικασία εκτός από τα πλεονεκτήματά της μπορεί να παρουσιάζονται και μειονεκτήματα κατά την εκτέλεση του MBO, όπως :

1. Παραποίηση των διαδικασιών λόγω της μη σωστής ενημέρωσης των εργαζομένων
2. Ασυμφωνία των στελεχών στο θέμα εκπλήρωσης των αρμοδιοτήτων
3. Απουσία διοίκησης και υποστήριξης των υφιστάμενων
4. Λάθος εφαρμογή και διαχείριση της μεθόδου MBO
5. Αύξηση της γραφειοκρατίας
6. Κατά πλειοψηφία θεωρείται μια χρονοβόρα διαδικασία διότι θα πρέπει να ολοκληρώνονται όλα τα στάδια χωρίς να υπάρχουν παραλήψεις .<sup>54</sup>

#### *1.5.4 Το Μαύρο Κουτί στην αγοραστική συμπεριφορά (Black Box).*

Η μέθοδος του Μαύρου Κουτιού αναφέρθηκε για πρώτη φορά από τον Αμερικανό Καθηγητή Marketing και Οικονομολόγο Phillip Kotler και στην συνέχεια εφαρμόστηκε σε πολλές επιχειρήσεις. Εξετάζοντας την συμπεριφορά των καταναλωτών. Διέκρινε ότι το τελικό αποτέλεσμα που προβάλλεται έχει επεξεργασθεί εντός της επιχείρησης βασιζόμενη

---

<sup>54</sup> Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία-Μαίρη Τζωρτζάκη , «Οργάνωση και Διοίκηση- Το Μάνατζμεντ της Νέας εποχής», Αθήνα , 2007<sup>4η</sup>,σελ.117-118-119-120



πάντα στους πόρους που έχουν εισέλθει σε αυτήν. Επίσης είναι εμφανής ο διαχωρισμός των εισερχόμενων δεδομένων (παρεχόμενοι πόροι) και εξερχόμενων δεδομένων (στόχοι) λύνοντας ακόμη και τα πιο πολύπλοκα προβλήματα. Για την απεικόνιση αυτής της διαδικασίας δημιούργησε το μοντέλο του «Μαύρου Κουτιού» συγκεντρώνοντας τους πόρους (εισροές-inputs) , στην συνέχεια την επεξεργασία τους και τέλος το αποτέλεσμα που βγαίνει (εκροές-outputs).<sup>55</sup>



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: Απεικόνιση λειτουργίας Μαύρου Κουτιού

Κατά τον Kotler οι επεξεργασία και οι διαδικασίες που πραγματοποιούνται εντός του μαύρου κουτιού είναι άγνωστες και δεν γίνονται εύκολα αντιληπτές από τα άτομα. Ένας επιπλέον παράγοντας που μπορεί να αποπροσανατολίσει την διαδικασία της επεξεργασίας είναι το εξωτερικό περιβάλλον και για αυτόν τον λόγο δεν συμπεριλαμβάνεται στην διαδικασία του Μαύρου κουτιού. Αυτό γίνεται κυρίως για να μην υπάρχουν διαφορές μεταξύ εισροών και εκροών και να απεικονίζονται τα πραγματικά αποτελέσματα χωρίς εξωγενείς παράγοντες.

Τέλος πριν την ολοκλήρωση της διαδικασίας είναι απαραίτητο να γίνεται έλεγχος στα αποτελέσματα. Σε ορισμένες περιπτώσεις πιθανότατα να υπάρξουν κάποια σφάλματα που έχουν εντοπισθεί μετά από την αξιολόγηση και να μην έχουμε το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα . Σε αυτήν την περίπτωση υπάρχει μία διαδικασία που βοηθάει στον εντοπισμό του σφάλματος και της διόρθωσής του και ονομάζεται Feedback. Θεωρείται από τα πιο κρίσιμα σημεία της διαδικασίας και για αυτόν τον λόγο είναι και από τα πιο απαραίτητα.<sup>56</sup>

<sup>55</sup> InnoSupport-Supporting Innovations in SME, Άγνωστος Συγγραφέας , «What is the Black Box Method», Ανακτήθηκε από :<http://www.innosupport.net/index.php?id=2080&L=4> ,Πρόσβαση : 18/11/2017

<sup>56</sup> Orji, O. Goodhope ,Journal of Economics and Sustainable Development, «Major Classic Consumer Buying Behavior Models Implications for Marketing Decision-Making»,2013 ,Ανακτήθηκε από :

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

---

### 2.1 Επικοινωνιακές δεξιότητες και διαπροσωπικές σχέσεις

#### 2.1.1 Ορισμός Επικοινωνίας και Δεξιότητας

*Επικοινωνία* θεωρείται η μεταφορά στοιχείων από τον πομπό προς τον δέκτη αφού πρώτα κατανοηθούν τα στοιχεία πλήρως και από τις δύο πλευρές (Koontz 1986). Φυσικά η επικοινωνία δεν μπορεί να περιοριστεί σε έναν απλό ορισμό. Στην σύγχρονη εποχή η επικοινωνία έχει γίνει επιστήμη (marketing) και θεωρείται η προσπάθεια που πραγματοποιείται από τον πομπό να επηρεάσει την γνώμη του δέκτη με στόχο την κατανόηση και την εκμάθηση. Όταν αναφερόμαστε στους παραπάνω ορισμούς της επικοινωνίας εννοούμε την πραγματική δηλαδή την ανθρώπινη επικοινωνία. Στις μέρες μας η τεχνολογία καταλαμβάνει το δικό της κομμάτι σε πολλούς τομείς, που είτε μπορεί να λειτουργήσει θετικά είτε να μην βοηθήσει σχεδόν καθόλου. Εξαιτίας του μεγάλου όγκου πληροφοριών και μηνυμάτων που δέχονται ακατάπαυστα τα άτομα καθημερινά μέσω των ΜΜΕ, τον Τύπο, τα περιοδικά και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, Twitter, Instagram κ.α.) παρατηρείται ότι σιγά σιγά η πραγματική αίσθηση της επικοινωνίας περνάει σε άλλο επίπεδο. Όπως είχε αναφέρει και ο Γάλλος καθηγητής Κοινωνικών Επιστημών Sfez Lucien (1999) «Αναφερόμαστε στην επικοινωνία σε μία κοινωνία η οποία έχει ξεχάσει να επικοινωνεί με τον ίδιο της τον εαυτό». Όπως αναφέρθηκα και παραπάνω η επικοινωνία είναι η μεταφορά των στοιχείων από το πομπό προς τον δέκτη κάτι το οποίο προϋποθέτει προσπάθεια από το ίδιο το άτομο να μετακινηθεί προς τα εκεί που είναι ο δέκτης. Με τα σημερινά μέσα γίνεται αντιληπτό ότι δεν απαιτείται και ιδιαίτερη προσπάθεια για την μετακίνηση του ατόμου αφού οι αποστάσεις έχουν εκμηδενιστεί εξαιτίας των τεχνολογικών μέσων (ασύρματο Ιντερνέτ και τηλέφωνα, προγράμματα που εξυπηρετούν από απόσταση κ.α.).<sup>57</sup>

Υπάρχει όμως ένα στοιχείο που πάντα θα υπάρχει και θα κάνει την ανθρώπινη επικοινωνία ξεχωριστή από τα υπόλοιπα είδη επικοινωνίας και αυτό είναι η γλώσσα και ο προφορικός

---

[http://pakacademicsearch.com/pdf-files/ech/520/164-172%20Vol%204,%20No%204%20\(2013\).pdf](http://pakacademicsearch.com/pdf-files/ech/520/164-172%20Vol%204,%20No%204%20(2013).pdf),  
Πρόσβαση : 7/10/2017, σελ 170

<sup>57</sup> Paul James, «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις «Κλειδάριθμος», Αθήνα, 1998, σελ.231-232

λόγος. Τα δύο αυτά στοιχεία οδηγούν το άτομο να εκφράζει με αμεσότητα όλες τις ιδέες και τις σκέψεις με τον δικό του ξεχωριστό προσωπικό τρόπο αποτυπώνοντας συναισθήματα , προσωπικές εμπειρίες , τάσεις, πολιτισμικές αξίες , επαγγελματικά ενδιαφέροντα κ.α. Όπως είχε αναφέρει και ο Paul Watzlawick ο άνθρωπος καλείται να αντιμετωπίσει δύο πραγματικότητες

- ✓ Την υποκειμενική που αφορά την προσωπική αντίληψη της πραγματικότητας
- ✓ Την αντικειμενική που αφορά την εξωτερική πραγματικότητα την ρεαλιστική

Κύριο στοιχείο για την διαμόρφωση την κοινωνίας δεν είναι οι εξελίξεις και οι αλλαγές που γίνονται σε αυτήν αλλά οι αντιλήψεις και η οπτική γωνία που βλέπει ο άνθρωπος να διαμορφώνονται όλες αυτές οι αλλαγές. Το ερώτημα σε αυτό το σημείο είναι:

*Πως η επικοινωνία μπορεί να συσχετιστεί με τις δεξιότητες που κατέχει ένα άτομο ;*

*Δεξιότητα* ορίζεται η ικανότητα ενός ατόμου να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τις γνώσεις του , την εμπειρία του και τις ιδέες του για ένα συγκεκριμένο θέμα μια δεδομένη στιγμή. Έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί για την έννοια της δεξιότητας, ένας από αυτούς είναι η ικανότητα ενός ατόμου να επιλέγει μέσα από το πλήθος των εναλλακτικών τεχνικών που έχει , την αποτελεσματικότερη για την περίπτωση που του παρουσιάζεται (Bartlett 1970).

Οι *επικοινωνιακές δεξιότητες* ενός ατόμου αξιοποιούνται όταν είναι ικανό να μετατρέψει τις θεωρητικές γνώσεις του σε πράξεις που ανταποκρίνονται σε πραγματικά δεδομένα στο εργασιακό περιβάλλον.

Η επικοινωνία καθίσταται πολύπλοκη διότι ο άνθρωπος εκ φύσεως δεν εκφράζει ολοκληρωτικά τις ιδέες του. Έχει παρατηρηθεί ότι στα άτομα που διακρίνεται χαμηλή αυτοεκτίμηση δεν επιδιώκουν κάποιας μορφής επικοινωνίας και αρνούνται να δημιουργήσουν κοινωνικές σχέσεις εξαιτίας των χαμηλών δεξιοτήτων επικοινωνίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην βοηθάει στην κοινωνικοποίηση του ατόμου ούτε στο προσωπικό περιβάλλον ούτε και στο επαγγελματικό.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> Αγάπη Κανδυλάκη, « Η συμβουλευτική στην κοινωνική εργασία – Δεξιότητες και τεχνικές , Εκδόσεις «ΤΟΠΟΣ», Αθήνα, 2008, σελ. 37-38-39-40

### 2.1.2 Επίτευξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων.

Η ανάγκη ενός ατόμου να συναναστραφεί με άλλα άτομα, η ανάγκη του ατόμου να μεταφέρει προσωπικές γνώσεις και εμπειρίες ακόμη και η ανάγκη να πείσει τον συνομιλητή του για μία συγκεκριμένη κατάσταση, είναι οι πρώτες κινήσεις που γίνονται κατά την έναρξη της επικοινωνίας.

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να συνδέσουμε και το πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, την Οργανωσιακή συμπεριφορά. Επιτυχημένη επικοινωνία θεωρείται αυτή που έχει αρχή (κάλεσμα από τον πομπό)- μέση (ανταπόκριση από τον δέκτη ) και τέλος (διαπραγμάτευση και αποτέλεσμα). Πολλοί άνθρωποι μπερδεύουν την έννοιά της δεξιότητας με αυτήν του χάρισματος. Δεν είναι λίγες οι φορές εξάλλου που έχει ακουστεί από πολλούς ανθρώπους να λένε : «Έχει το χάρισμα να πείθει τους ανθρώπους να τον ακολουθούν» . Το χάρισμα θεωρείται μια φυσική ικανότητα του ατόμου ενώ η δεξιότητα είναι μια τεχνική διαχείρισης. Κανένας άνθρωπος δεν γεννιέται με το χάρισμα του ομιλητή ,αλλά το αποκτά στην συνέχεια της ζωής του επενδύοντας πάνω σε τεχνικές επικοινωνία. Επίσης για να ορίσουμε κάποιον ως επαγγελματία πάνω στο αντικείμενό του χρειάζεται πρωτίστως να έχει εμπλουτίσει τις δεξιότητες του και να έχει εμπλουτίσει το φάσμα τεχνικών, των αρχών και των δεξιοτήτων του για να τα εφαρμόζει ανάλογα με τις περιστάσεις που έχει να αντιμετωπίσει. Είναι ένας τρόπος να αυξήσει τις δεξιότητές του και να είναι σε ετοιμότητα σε οποιαδήποτε πρόκληση που παρουσιάζεται. Υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά στον ομιλητή που μας βοηθούν να διακρίνουμε ότι τελικά δεν είναι χάρισμα παρά μόνο δεξιότητες που κατέχει το συγκεκριμένο άτομο. Οι κατηγορίες που παρουσιάζονται παρακάτω έχουν δημιουργηθεί ανάλογα τα εσωτερικά χαρακτηριστικά του δέκτη και τους εξωτερικούς παράγοντες που συμβάλουν κατά την διάρκεια μιας συνομιλίας.

Στην πρώτη κατηγορία γίνεται έκκληση στο συναίσθημα και το ενδιαφέρον του συνομιλητή. Τα σημεία που αναφέρονται παρακάτω είναι σημαντικά για την έναρξη της επικοινωνίας:

1. Ο ομιλητής προσπαθεί να δημιουργήσει το αίσθημα της μοναδικότητας προς τον συνομιλητή του. Τονίζει τα θετικά χαρακτηριστικά του με προσοχή ώστε να προκαλέσει το ενδιαφέρον του.

2. Επιδιώκει την συζήτηση και όχι τον μονόλογο. Ο ομιλητής κάνει συχνά ερωτήσεις ώστε να βεβαιωθεί ότι ο συνομιλητής του έχει κατανοήσει όσα του έχει αναφέρει ο πρώτος.
3. Ο ομιλητής πρέπει να προσπαθήσει να στρέψει την συζήτηση στο ενδιαφερόμενο. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσει να συλλέξει στοιχεία της προσωπικότητάς του και να επεκτείνει την συζήτηση ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του συνομιλητή του.
4. Η προσοχή του ομιλητή δεν πρέπει να είναι προσποιητή. Αυτό θα μπορούσε να συνδεθεί και με το νούμερο 3 με την έννοια ότι ένας ομιλητής θα πρέπει να προσέχει να μην προσποιείται ότι προσέχει τον συνομιλητή. Όταν τίθενται ένα ερώτημα από τον ομιλητή καλό είναι να αφήνει ένα χρονικό διάστημα να αναπτύξει την απάντηση του ο συνομιλητής.
5. Οι εκφράσεις του προσώπου του ομιλητή δεν πρέπει να είναι ακραίες και να μην επηρεάζονται εξ' ολοκλήρου τα συναισθήματά του από αυτά που του λέει ο συνομιλητής του διότι του δημιουργείται διστακτικότητα με αποτέλεσμα να μην ολοκληρώνει την άποψη του ο δέκτης.

Η δεύτερη κατηγορία έχει να κάνει με τους εξωτερικούς παράγοντες είτε είναι εξωτερικά χαρακτηριστικά του σώματος είτε είναι στοιχεία μέσα στον χώρο που επηρεάζουν την συνομιλία :

1. Αντικείμενα ,ήχοι , εικόνες είναι μερικά παραδείγματα που μπορούν να αποπροσανατολίσουν τον συνομιλητή από το κεντρικό θέμα π.χ. δυνατή μουσική στο εστιατόριο που πραγματοποιείται το επαγγελματικό ραντεβού
2. Η τοποθέτηση του ομιλητή θα πρέπει να είναι σε θέση που θα είναι εύκολη για την επικοινωνία. Τις περισσότερες φορές πολλοί επιλέγουν να κοιτάζουν στα μάτια τους συνομιλητές για να φαίνεται πιο έντονα το ενδιαφέρον τους. Με αυτόν τρόπο η συζήτηση φαίνεται πιο αληθινή . Αυτό δεν σημαίνει ότι το βλέμμα πρέπει να είναι τόσο επίμονο που θα φέρει τον συνομιλητή σε αμηχανία και δύσκολη θέση.
3. Τρόπος με τον οποίο ένας ομιλητής θέλει να εκφράσει τις απόψεις του θα πρέπει να γίνονται με προσεκτικό τρόπο ώστε να μην στρέψουν εναντίον του τον

συνομιλητή. Αυτό έχει να κάνει και με τον τρόπο ομιλίας του αλλά και με την ένταση της φωνής. Δοκιμάζοντας μια μέση κατάσταση είναι εύκολο να δει την ανταπόκριση του συνομιλητή.

4. Όταν ο ομιλητής εκφράζει τον ενθουσιασμό του ή την δυσαρέσκεια του για κάτι θα πρέπει να την τεκμηριώνει ώστε να φαίνεται και πιο αληθινός. Οι υπερβολικοί χαρακτηρισμοί χωρίς κανένα ιδιαίτερο τεκμήριο δείχνουν τον ομιλητή πιο ψεύτικο
5. Το λεξιλόγιο που χρησιμοποιεί να είναι κατανοητό στον υποψήφιο συνεργάτη. Να μην χρησιμοποιεί «εσωτερικές λέξεις και εκφράσεις» δηλαδή όρους που αφορούν αποκλειστικά ένα συγκεκριμένο θέμα όπως είναι επιστημονικοί όροι ή ιατρικούς ορισμούς. Αυτό δημιουργεί ένα αίσθημα αδιαφορίας για την συζήτηση.
6. Η γλώσσα του σώματος φυσικά είναι ένα πολύ σημαντικό σημείο για την επαφή δύο συνομιλητών. Οι υπερβολικές κινήσεις των χεριών και του κεφαλιού του ομιλητή μπορεί να αποσυντονίσουν την προσοχή του υποψήφιου συνεργάτη ή πελάτη.
7. Τέλος ένα εξίσου σημαντικό στοιχείο είναι η εμφάνιση του ομιλητή. Το ντύσιμο, το άρωμα και τα αντικείμενα που κρατάει ένας ομιλητής είναι τα πρώτα ερεθίσματα που δέχεται ο δέκτης. Όλα τα στοιχεία που αποτελούν την εμφάνιση δεν πρέπει να υπερτερούν σε σχέση με την προσωπικότητα. Μια υπερβολική εικόνα το μόνο που μπορεί να καταφέρει είναι τραβήξει το ενδιαφέρον του ατόμου και δεν το αφήνει να γνωρίσει τα αληθινά χαρακτηριστικά του ομιλητή.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> Αραμπατζής Θεόδωρος Ομιλία για τις «Επικοινωνιακές Δεξιότητες», Ανακτήθηκε από: <https://www.youtube.com/watch?v=ytIjA-nmFs> Πρόσβαση: 7/12/2017

### 2.1.3 Marketing και διοίκηση πωλήσεων.

Ο ορισμός του Marketing όπως και σε πολλούς άλλους ορισμούς στις Οικονομικές Επιστήμες δεν είναι σαφής και κυρίως δεν είναι μοναδικός. Οι ορισμοί που έχουν δοθεί καλύπτουν θέματα από διαφορετική οπτική γωνία που τοποθετούνται οι μελετητές. Οι παρακάτω ορισμοί είναι δύο από τους πιο κατανοητούς ορισμούς που έχουν δοθεί στην επιστήμη του Marketing και προέρχονται από την Αμερικανική Εταιρεία Μάρκετινγκ (American Marketing Association). Για την προσέγγιση των δύο ορισμών χρειάστηκαν πάνω από τριάντα έτη .

Ένας σημαντικός ορισμός μπορεί να θεωρηθεί ότι το **Marketing είναι η εκτέλεση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων μέσω των οποίων κατευθύνονται οι ροές των αγαθών και των υπηρεσιών από την παραγωγή στην κατανάλωση.**

Επίσης ένας προσεγγιστικός ορισμός του **Marketing θεωρείται η διαδικασία που περιέχει τον σχεδιασμό και την εκτέλεση της σύλληψης , την τιμολόγηση των προϊόντων, την προβολή και την διανομή ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών για την δημιουργία συναλλαγών και ταυτόχρονα την ικανοποίηση των στόχων τόσο των καταναλωτών όσο και της ίδιας της επιχείρησης.**<sup>60</sup>

Για την έναρξη κάθε σύγχρονης επιχείρησης σε αρχικό στάδιο ορίζονται στόχοι που διευκολύνουν στην ομαλή λειτουργία των τμημάτων της. **Ο προγραμματισμός** λειτουργεί σαν κατευθυντήρια γραμμή στην δημιουργία αλλά και στην συνέχεια για την λειτουργία της επιχείρησης. Για τον σωστό προγραμματισμό του μάρκετινγκ είναι απαραίτητο να ληφθούν τα εξής στοιχεία:

1. Ανάγκες πελατών
2. Απαιτήσεις πελατών.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Πέτρος Μάλλιαρης, «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Εκδόσεις «Αθ. Σταμούλη», Αθήνα, 2001<sup>3η</sup>, σελ.36-37-38

<sup>61</sup> Paul James , « Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις «Κλειδάριθμος», 1998, σελ.152-153-154

### 2.1.3.1 Στόχος μάρκετινγκ.

Μια επιχείρηση για να πετύχει τους στόχους της αρχικά θα πρέπει να συντονίζονται με τον χρόνο (χρονοδιάγραμμα). Σύμφωνα με τον Μάλλιαρη οι στόχοι χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

- ✓ Στρατηγικοί Στόχοι (Strategic) : Σχεδιάζονται σε αρχικό στάδιο ώστε να μπορεί η επιχείρηση να προσεγγίσει το αποτέλεσμα
- ✓ Τακτικοί Στόχοι (Tactical): Εκπληρώνουν ενδοεπιχειρησιακούς στόχους που συνεισφέρουν στην συνεχή βελτίωση και εξέλιξη της επιχείρησης.
- ✓ Εκτελεστικοί Στόχοι (Operational): Στόχοι που αποτελούν το τελικό στάδιο δηλαδή περιλαμβάνει όλες τις εκτελεστικές διαδικασίες εφόσον έχουν προηγηθεί οι παραπάνω σχεδιασμοί.

Η χρονική διάρκεια κατέχει σημαντικό ρόλο στην εκπλήρωση των στόχων. Θα πρέπει σε κάθε κατηγορία να υπάρχει και το ανάλογο χρονικό περιθώριο ώστε να μην δημιουργούνται θέματα στην λειτουργία της επιχείρησης δηλαδή μακροπρόθεσμοι ή σύντομοι. Αυτό επιτυγχάνεται με την σωστή κατανομή των στόχων αλλά και με την σειρά προτεραιότητας ανάλογα με την επιχείρηση.<sup>62</sup>

Εκτός από τους παραπάνω βασικούς στόχους που εξυπηρετούνται στο marketing υπάρχουν και τρεις βασικοί άξονες για την στρατηγική λειτουργία του:

- ❖ Συνεχή προσπάθεια για αύξηση του πελατολογίου δηλαδή να διευρύνεται η εταιρεία και διαδικτυακά αλλά και γεωγραφικά
- ❖ Διατήρηση των πραγματικών πελατών μέσω διαπροσωπικών σχέσεων και αποκτώντας μια σχέση εμπιστοσύνης

---

<sup>62</sup> Πέτρος Γ. Μάλλιαρης , «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Εκδόσεις: «Αθ. Σταμούλη», Αθήνα ,2001<sup>3η</sup>, σελ, 39-40-41



- ❖ Αύξηση των πωλήσεων και συνεχών συναλλαγών αυξάνοντας με αυτόν τον τρόπο την αξία τους.<sup>63</sup>

### 2.1.3.2 Μείγμα μάρκετινγκ.

Επόμενο στάδιο ύστερα από τον ορισμό στόχων είναι η χρήση του μείγματος Marketing . Αποτελεί ένα σημαντικό στάδιο του προγραμματισμού αφού είναι το αποτέλεσμα των στρατηγικών, τακτικών και εκτελεστικών διαδικασιών στα πλαίσια της επιχειρησιακής προσπάθειας για την υλοποίηση της ιδεολογίας του Marketing. Μέσω του μείγματος μάρκετινγκ δίνονται απαντήσεις σε απλά ερωτήματα όπως ποιος θα πραγματοποιήσει την διαδικασία του μείγματος , πότε θα γίνει, τι θα περιλαμβάνει, πόσο θα κοστίζει ,τι διαδικασίες θα υπάρξουν και γιατί θα γίνει.<sup>64</sup> Για την καλύτερη κατανόηση του μείγματος μάρκετινγκ ο McCarthy εισήγαγε το γνωστό και ως «τέσσερα P» μείγμα ή «4P» που πήρε την ονομασία από τα αρχικά των στοιχείων που αποτελούν αυτό το μοντέλο:

- ✓ **Προϊόν (Product):** Δίνεται έμφαση στα χαρακτηριστικά όπως είναι η ποιότητα αλλά και το είδος του προϊόντος . Τα τεχνικά χαρακτηριστικά να εξυπηρετούν τις απαιτήσεις των καταναλωτών όπως είναι για παράδειγμα το λογότυπο της κάθε εταιρείας που χαρακτηρίζει το προϊόν, πρακτικότητα συσκευασίας και μεγέθους, εγγύηση σε περίπτωση βλάβης και χρηστικότητα για την κάλυψη των αναγκών.
- ✓ **Διανομή/ Τοποθεσία (Place):** Για την ολοκλήρωση της πώλησης δεν αρκεί μόνο να γίνει η συμφωνία αλλά και να υπάρχει επιτυχία στην διανομή του προϊόντος. Με άλλα λόγια το προϊόν να φτάσει έγκαιρα στα χέρια του καταναλωτή όπως ο ίδιος έχει ζητήσει .Μέσω των δικτύων διανομής εξυπηρετείται η διαδικασία μετακίνησης του προϊόντος από τα ράφια/αποθήκη της επιχείρησης στον καταναλωτή. Περιλαμβάνει την ενημέρωση του καταναλωτή για τα σημεία πώλησης, δυνατότητα

---

<sup>63</sup> Βασίλης Παππάς , «Πως θα σας βοηθήσει το Marketing να χτίσετε μια επιτυχημένη επιχείρηση» Epixeirein.gr-The art of business development, Ανακτήθηκε από: <https://epixeirein.gr/start-here-marketing/> ,Πρόσβαση : 9/12/2017

<sup>64</sup> Promotion3e- Energy Efficient Equipment, «Μίγμα Μάρκετινγκ»,11/01/2012,Ανακτήθηκε από : <http://elearning.promotion3e.de/gr/lore-of-sale/marketing/marketing-mix-of-services.html> , Πρόσβαση 8/9/2017

παρακολούθησης παραγγελίας μέσω διαδικτυακών τόπων, ενημέρωση αποθεμάτων κ.α.

- ✓ **Προβολής/ Προώθησης (Promotion):** Περιλαμβάνει την προσπάθεια του πωλητή να πείσει τον καταναλωτή ότι επιλογή του είναι η καλύτερη ανάμεσα στις υπόλοιπες που επικρατούν. Υπάρχουν διάφορα εργαλεία που βοηθούν στην προβολή όπως είναι η διαφήμιση ,οι δημόσιες σχέσεις και η πώληση σε προσωπικό επίπεδο.
- ✓ **Τιμολόγηση/Τιμή ( Price):** Για την διαμόρφωση της τιμής λαμβάνονται υπόψιν η ζήτηση για ένα προϊόν , ο βαθμός ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης στην αγορά, η δυνατότητα του καταναλωτή και το ενδεχόμενο για ορισμένο ποσό εκπτώσεων και ο τρόπος πληρωμής ανάλογα με τον πελάτη.

Το δείγμα με τα τέσσερα P φυσικά δεν συμβάλλει μόνο στην κατανόηση του όρου αλλά βοηθάει στην δημιουργία χρησιμότητας (Utility) δηλαδή στην δύναμη ικανοποίησης αναγκών των καταναλωτών Υπάρχουν τέσσερα είδη χρησιμότητων :

- ✓ Σχήματος
- ✓ Τόπου
- ✓ Χρόνου
- ✓ Κτήσης<sup>65</sup>

### **2.1.3.3 Σχεδιασμός μείγματος Marketing**

Όλες οι θεωρίες περί μείγματος του μάρκετινγκ δεν γίνεται να πραγματοποιηθούν χωρίς να έχει προηγηθεί σχεδιασμός. Κάθε επιχείρηση κάνει τον δικό της προγραμματισμό και σχέδιο Μάρκετινγκ που περιλαμβάνουν όλες τις δράσεις ώστε να πραγματοποιηθούν βραχυπρόθεσμα. Πιο συγκεκριμένα είναι ένα έγγραφο που σε αυτό απεικονίζονται οι δράσεις που έχουν προταθεί να γίνουν σε συνάρτηση με το χρονικό διάστημα που υπολογίζεται να πραγματοποιηθούν , τα μέσα και οι πόροι που επρόκειτο να δαπανηθούν.

---

<sup>65</sup> Πέτρος Γ. Μάλλιαρης , «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Εκδόσεις: Αθ. Σταμούλη , Αθήνα ,2001<sup>3η</sup> , σελ 44-45-46

Αφού συνταχθούν τα παραπάνω αποτυπώνονται, τα προσδοκώμενα αποτελέσματα σε συνδυασμό με όλα αυτά που έχουν υπολογισθεί ως δαπάνες για την δημιουργία. Φυσικά όλα αυτά υπολογίζονται κατά προσέγγιση διότι κατά την υλοποίηση των προγραμματισμένων κινήσεων δεν λείπουν και τα απρόοπτα σφάλματα που αποπροσανατολίζουν την επιχείρηση από τον σκοπό της. Για αυτόν τον λόγο συνιστάται να πραγματοποιείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα έλεγχος στο αρχικό σχέδιο μάρκετινγκ για να συγκρίνονται τα ρεαλιστικά αποτελέσματα με αυτά που είχαν προγραμματισθεί να γίνουν.

Κατά την διάρκεια της υλοποίησης του σχεδίου μάρκετινγκ λαμβάνονται ορισμένες λειτουργικές αποφάσεις που καθορίζουν την πορεία του σχεδίου και το επίπεδο που έχει φτάσει σχετικά με την επίτευξη των στόχων. Για κάθε τομέα απασχόλησης της επιχείρησης αναπτύσσονται και οι αντίστοιχες πολιτικές υλοποίησης που θα πρέπει σε κάθε μια ξεχωριστά να λαμβάνονται οι αντίστοιχες λειτουργικές αποφάσεις. Αυτό βοηθάει και τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης να συντονίζονται μεταξύ τους για την σωστή λειτουργία τους και την επίτευξη των καθορισμένων στόχων. Υπάρχει μια σημαντική διαφορά μεταξύ των στρατηγικών πολιτικών και των λειτουργικών αποφάσεων. Οι λειτουργικές αποφάσεις δαπανούν πιο πολύ χρόνο και πόρους για την πραγματοποίηση των δράσεων και πολλές φορές σε καθημερινή βάση. Είναι καλό λοιπόν να μην απομακρύνεται οι βασική στρατηγική πολιτική που ακολουθεί μια επιχείρηση και να δίνεται λιγότερο έμφαση στις καθημερινές λειτουργικές αποφάσεις ώστε να μην χάνεται ο κεντρικός και αρχικός στόχος που έχει τεθεί .

Ένας ολοκληρωμένος προγραμματισμός εγγυάται επιτυχία και κέρδη σε αντίθεση με έναν ατελή σχεδιασμό που μόνο ζημιογόνος μπορεί να υπάρξει. Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι διαθέσιμη να εκμεταλλευτεί την κάθε ευκαιρία που της παρουσιάζεται και να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά όλα τα μέσα παραγωγής.<sup>66</sup>

#### 2.1.4 Μοντέλο «Τριπλού Εγκεφάλου» του MacLean Paul.

Ένας κλάδος που ασχολείται με την συμπεριφορά του καταναλωτή είναι ο τομέας του Νευρομάρκετινγκ που συνδέει την επιστήμη του κλασσικού Μάρκετινγκ με αυτήν της Νευροεπιστήμης. Εξετάζει ανατομικά τα χαρακτηριστικά του εγκεφάλου και τα συναισθήματα που προκαλούνται .

---

<sup>66</sup> Promotion3e- Energy efficient Equipment, «Μείγμα Μάρκετινγκ»,11/01/2012, Ανάκτηση από: <http://elearning.promotion3e.de/gr/lore-of-sale.html> , Πρόσβαση :12/8/2017

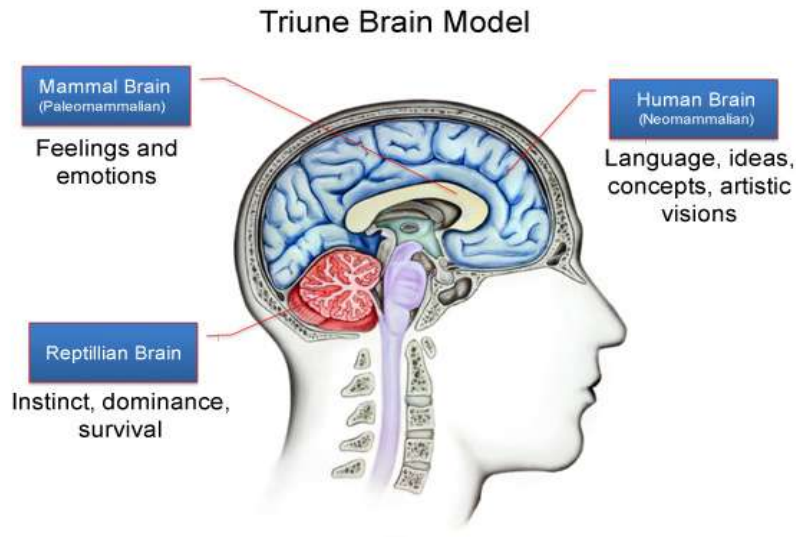
Όπως και στις επιχειρήσεις υπάρχει το «μαύρο κουτί» που δέχεται εισροές , γίνεται διαδικασία επεξεργασίας των δεδομένων , εξέρχονται εκροές και γίνεται ανατροφοδότηση με αυτόν τον τρόπο υπάρχει θα χαρακτηρίζαμε και το αντίστοιχο «μαύρο κουτί» του καταναλωτή (εγκέφαλος).

Σε αυτό το σημείο εξετάζεται το κάθε κομμάτι του ανθρώπινου εγκεφάλου και τις λειτουργίες που προκαλεί. Το μοντέλο του «Τριπλού Εγκεφάλου» που εξέτασε ο Αμερικανός Νευροεπιστήμονας και Ιατρός MacLean D.Paul το 1990 ισχυρίζεται ότι ο εγκέφαλος του ανθρώπου αποτελείται από άλλους τρεις επιμερισμένους εγκεφάλους. Οι τρεις εγκέφαλοι αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους αλλά ταυτόχρονα ο καθένας έχει ξεχωριστή λειτουργία . Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά :

- ✓ Ο Νεοφλοιός (Neocortex) : Βρίσκεται στο μπροστινό μέρος του εγκεφάλου και είναι σχετικά πιο εξελιγμένος. Ενεργοποιεί το συναίσθημα της λογικής , τις κινήσεις , την γλώσσα και η λειτουργία του μπορεί να λύσει πολύπλοκες καταστάσεις . Έχει την δυνατότητα να απομνημονεύει πληροφορίες και να τις μετατρέπει σε γνώσεις και ερμηνείες. Χάρης αυτό το μέρος του εγκεφάλου ο άνθρωπος διαμορφώνει τις ιδεολογίες του και μπορεί να ακολουθεί νόμους και κανονισμούς εξαιτίας του συναισθήματος της λογικής.
- ✓ Ο μέσος εγκέφαλος (Midbrain) : Βρίσκεται στο πίσω μέρος του εγκεφάλου. Η λειτουργία του μέσου εγκεφάλου δημιουργεί το συναίσθημα της επιθυμίας για επικοινωνία. Δέχεται ερεθίσματα και μηνύματα από το εξωτερικό περιβάλλον , τα επεξεργάζεται και με αυτόν τον τρόπο διαμορφώνεται η προσωπικότητα του ατόμου.
- ✓ Ο κατώτερος εγκέφαλος (Reptilian) : Το τελευταίο κομμάτι του εγκεφάλου βρίσκεται στο πίσω μέρος του και ελέγχει συναισθήματα που αφορούν φυσιολογικές ανάγκες όπως είναι το αίσθημα της πείνας , φόβου, άμυνας και άλλα παρόμοια. Η δράση του είναι πιο γρήγορη σε σχέση με τα άλλα δύο κομμάτια του εγκεφάλου διότι περιλαμβάνει συναισθήματα που αφορούν την επιβίωση.

Ο MacLean ισχυριζόταν ότι ο κατώτερος εγκέφαλος είναι και ο πιο σημαντικός από τους τρεις και ενεργοποιεί τα περισσότερα συναισθήματα και τις πιο δύσκολες διαδικασίες. Με την ανάλυση του παραπάνω μοντέλου κατέρρευσε το στερεότυπο ότι ο

Νεοφλοιός ήταν ο κυρίαρχος εγκέφαλος που ενεργοποιούσε όλα τα συναισθήματα. Απέδειξε ότι και στον τομέα του Νευρομάρκετινγκ ο κατώτερος εγκέφαλος σε έναν καταναλωτή θα τον οδηγήσει στην ανάγκη του καταναλωτισμού.<sup>67</sup>



EIKONA 5: *Triune Braine Model* του Paul MacLean

## 2.2 Δημόσιες Σχέσεις

### 2.2.1 Δημόσιες σχέσεις ως επιστήμη και η εξέλιξή της.

Ο όρος «Δημόσιες Σχέσεις» θεωρείται ένας σύγχρονος όρος που χρονικά τοποθετείται ότι εμφανίστηκε στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα και είναι θεσμός που αναπτύχθηκε κυρίως σε αμερικανικά πλαίσια. Αν κοιτάξουμε όχι μόνο το τόσο πρόσφατο παρελθόν αλλά και τις ρίζες του Ελληνικού Πολιτισμού θα διακρίνουμε ότι τα ιστορικά δρώμενα που πραγματοποιούνταν όπως για παράδειγμα οι Ολυμπιακοί Αγώνες στην αρχαιότητα προβάλλουν μια μορφή κοινωνικοποίησης και προβολής. Φυσικά υπάρχουν και άλλα ιστορικά στοιχεία που αποδεικνύουν ότι η ανάγκη του ατόμου για επικοινωνία δημιούργησε

<sup>67</sup> Καρμαντζόγλου Μαριάνθη, «Neuromarketing-Εξερευνώντας το "Μαύρο Κουτί" του καταναλωτή», Πτυχιακή εργασία, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Διοίκηση Επιχείρησης, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Σεπτέμβριος 2015, Ανακτήθηκε από: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/17525/6/KarmantzoglouMarianthiMsc2015.pdf>, Πρόσβαση:23/12/2017,σελ. 45-46-47

αυτό που λέμε σήμερα Δημόσιες Σχέσεις. Η χρονολογική τοποθέτηση του όρου , δηλαδή πότε πρωτοεμφανίστηκε , δεν είναι ξεκάθαρη .<sup>68</sup>

Βασικό ερώτημα είναι:

*Πότε καθιερώθηκε ο όρος των Δημοσίων Σχέσεων ως επάγγελμα ;*

Το 2018 ο τομέας των Δημοσίων Σχέσεων έχει αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό και πολλές επιχειρήσεις βασίζονται στην επιτυχία καλής επικοινωνίας σε συνάρτηση με το κέρδος παγκοσμίως. Πέρα από την ιστορική αναφορά που έγινε παραπάνω σημειώθηκαν σημαντικά γεγονότα τα οποία εδραίωσαν τον όρο Δημόσιες Σχέσεις και συνδέονται με την εξέλιξή τους. Στον παρακάτω πίνακα τοποθετούνται χρονολογικά ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν στον τομέα αυτόν:

ΧΡΟΝΟΛΟΓΙΑ	ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΓΕΓΟΝΟΣ
1807-1872	Ο Thomas Jefferson, τρίτος πρόεδρος των ΗΠΑ αντικαθιστά την φράση state of thoughts (= κατάσταση σκέψεων ) σε public relations (= δημόσιες σχέσεις) στο έργο του Seventh Address to the Congress
1882	Μερικοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι ο όρος αναφέρθηκε από τον δικηγόρο και Πρόεδρο της Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας των Ηνωμένων Πολιτειών Dorman B. Eaton στην απονομή πτυχίων στην Νομική Σχολή του Yale
1904	Βασικές αναφορές για τον δημοσιογράφο Ivy Lee που δημιούργησε το Πρώτο Γραφείο Δημοσίων σχέσεων το οποίο στόχευε στην προσέλκυση κοινού και την ενημέρωση για την δραστηριότητα της επιχείρησης. Παύει να είναι μια ορολογία και γίνεται επάγγελμα .
1914 -1918	1 <sup>ος</sup> Παγκόσμιος Πόλεμος : Ο Edward L. Bernays συνδέει τον όρο της προπαγάνδας

<sup>68</sup> Μαμάκη Μαρία, «Δημόσιες Σχέσεις και Αποτελεσματικότητα της Δημοτικής Αστυνομίας», Πτυχιακή εργασία, Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης- Οικονομική Διαχείριση, Αθήνα, 2008 Ανακτήθηκε από: [http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies\\_esta/T2/028/10119.pdf](http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esta/T2/028/10119.pdf), Πρόσβαση: 22/12/2017,σελ.19-20

1929	ΚΡΑΧ : Παγκόσμια Οικονομική κρίση συμβάλλει καθοριστικά στην εξέλιξη των Δημοσίων σχέσεων
1933- 1935	Franklin Roosevelt: Εμφάνιση των προγραμμάτων που περιέχονταν στο NEW Deal. Είναι μια μορφή σύνδεσης πολιτών με την εξουσία μέσω των προγραμμάτων που πραγματοποιούνται με τις Δημόσιες Σχέσεις .
1935-1938	2 <sup>ο</sup> New Deal το οποίο περιλαμβάνει και τον νόμο Wagner σχετικά με την προστασία της Οργάνωσης της εργασίας ή αλλιώς και εθνικές εργασιακές σχέσεις
1939 – 1945	2 <sup>ο</sup> ς Παγκόσμιος Πόλεμος : Παρατηρείται σημαντική άνοδος
1955	Δημιουργείται η Διεθνής Ένωση Δημοσίων Σχέσεων
1956	Ίδρυση του Ελληνικού Κέντρου Ανάπτυξης
1959	Δημιουργείται το Ευρωπαϊκό Κέντρο Δημοσίων Σχέσεων

ΠΙΝΑΚΑΣ 6: Πίνακας χρονολογιών εξέλιξης των Δημοσίων Σχέσεων

Το 1929 μια χρονολογία που στιγματίσε την παγκόσμια οικονομία με το ιστορικό γεγονός «ΚΡΑΧ» η έννοια των Δημοσίων Σχέσεων λειτούργησε καθοριστικά στις σχέσεις των πολιτών. Ο τομέας των Δημοσίων Σχέσεων άργησε σχετικά να αναπτυχθεί και σε άλλες ηπείρους πέραν της Αμερικανικής

Οι Δημόσιες σχέσεις μεταβάλλονται ανάλογα με το περιβάλλον που επικρατεί και με τις εξελίξεις της τεχνολογίας στην σύγχρονη εποχή . Ως παραδοσιακός τρόπος ανάπτυξης των δημοσίων σχέσεων θεωρείται η σωστή επικοινωνία μεταξύ συνομιλητών που έχει ως στόχο την επίτευξη του επιδιωκόμενου αποτελέσματος (κέρδος, πώληση προϊόντων, deals και συμφωνίες αναγνωρισιμότητα κ.α.).<sup>69</sup>

<sup>69</sup> Κιρκίρης Σταύρος- Λιάπη Στέλλα, «Η Ιστορία των Δημοσίων Σχέσεων και η συμβολή τους στις σύγχρονες επιχειρήσεις», Ανακτήθηκε από : <https://www.slideshare.net/SteveKirkiris/public-relations-history-and> , Πρόσβαση:2/10/2017

### 2.2.2 Σύγκριση δημοσίων σχέσεων με άλλους τρόπους επικοινωνίας

Ακούγοντας τον όρο «Δημόσιες Σχέσεις» εννοούμε την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ ατόμων, ταυτόχρονα συνδέονται και ο όρος του Mmarketing και η έννοια της Διαφήμισης οι οποίοι μπορούν απλά να συνεργάζονται αλλά σε καμία περίπτωση δεν ταυτίζονται.

Για αυτόν τον λόγο στην παρούσα εργασία οι Δημόσιες Σχέσεις αποτελούν ξεχωριστό κεφάλαιο από αυτό των Επικοινωνιακών Δεξιότητων του Marketing.

Ας υποθέσουμε για παράδειγμα ότι μια επιχείρηση θέλει να ξεκινήσει την λειτουργία της. Πρώτο στοιχείο που θα βοηθήσει στην εικόνα της (image) είναι οι Δημόσιες Σχέσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης δηλαδή τα στελέχη που θα την αποτελούν να λάβουν την κατάλληλη εκπαίδευση για το προφίλ της και να γίνει κατανοητός ο σκοπός της εκκίνησής της . Εκτός από τα στελέχη υπάρχουν οι προμηθευτές , οι συνεργάτες , οι επενδυτές και οι πελάτες που επιχείρηση καλείται να έρχεται σε επαφή. Με αυτόν τον τρόπο μία επιχείρηση δημιουργεί το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων που είναι υπεύθυνο για την ανάδειξη της εικόνας της .

Δεύτερο στάδιο είναι η Διαφήμιση της εταιρείας σε M.M.E και σε διαφημιστικά φυλλάδια ώστε να γίνει γνώστη στο καταναλωτικό κοινό. Η τηλεόραση , το ραδιόφωνο , το Ίντερνετ , τα διαφημιστικά έντυπα είναι μερικοί τρόποι προβολής των προϊόντων που παράγει ή των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση. Βοηθούν στην αναγνώριση από τους καταναλωτές και δίνεται η ευκαιρία προβολής των προϊόντων της. Σκοπός της Διαφήμισης είναι μια επιτυχημένη πώληση και για αυτόν τον λόγο αποτελεί βασικό πυλώνα.

Συμπερασματικά θα μπορούσε να πει κανείς ότι φαίνεται η βασική διαφορά μεταξύ των δύο όρων. Οι Δημόσιες Σχέσεις εξυπηρετούν τον ανθρώπινο παράγοντα δηλαδή στην σωστή ενημέρωση των καταναλωτών ενώ η Διαφήμιση επικεντρώνεται κυρίως στα χαρακτηριστικά του προϊόντος και στην προβολή αυτών.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> Γεώργιος Παπατριανταφύλλου , «Τα Πάντα για την Επιστήμη των Δημοσίων Σχέσεων –Δημόσιες Σχέσεις-Marketing- Διαφήμιση. Η μεγάλη Σύγχυση»,17/04/2011,Ανακτήθηκε από:  
<https://georgepapatriantafyllou.com/2011/04/17/%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%B5%CF%82-%CF%83%CF%87%CE%AD%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-%E2%80%93marketing-%E2%80%93>



### 2.2.3 Οργάνωση των δημοσίων σχέσεων σε έναν οργανισμό.

Η Οργάνωση των Δημοσίων Σχέσεων διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό ανάλογα με την δομή και επιχειρησιακή κουλτούρα που διαθέτει. Ο βασικός άξονας για την επίτευξη των δημοσίων σχέσεων είναι σχεδόν ίδιος και περιλαμβάνει :

- ✓ Αποφυγή συγκρούσεων μεταξύ των μελών
- ✓ Διατήρηση μακροχρόνιας επικοινωνίας και στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης/ οργανισμού.
- ✓ Προσπάθεια αναγνώρισης την οργανωτικής μονάδας στους υποψήφιους καταναλωτές.

Επίσης οι Δημόσιες Σχέσεις έχουν αποδειχθεί ότι είναι πιο αποτελεσματικές από την Διαφήμιση της επιχείρησης. Μέσω των Δημοσίων Σχέσεων οποιαδήποτε αλλαγή επιθυμεί ο μάνατζερ να πραγματοποιήσει στο προϊόν γίνεται πιο γρήγορα και πιο δραστικά. Επιπλέον αντιμετωπίζονται πιο αποτελεσματικά οι αντιρρήσεις των υποψήφιων πελατών αφού υπάρχει διάλογος και αμεσότητα προς το πρόβλημα.

Ωστόσο δεν μπορεί να πει κανείς ότι δεν υπάρχουν και ορισμένα μειονεκτήματα. Ένα από τα πιο σημαντικά είναι η αδυναμία εποπτείας των μηνυμάτων του μάνατζερ δηλαδή δεν βεβαιώνεται αν φτάνει η εντολή του με ακρίβεια στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα . Αυτό οδηγεί σε ασάφεια και πολλές φορές σε λάθος πληροφόρηση ένα φαινόμενο που δεν αντιμετωπίζεται εύκολα. Για την μείωση του συγκεκριμένου προβλήματος η μόνη λύση είναι ο σωστός Προγραμματισμός των κινήσεων στο εσωτερικό της επιχείρησης.<sup>71</sup>

### 2.2.4 Θεωρία αιτιών απόδοσης.

Η Θεωρία αιτιών απόδοσης επικεντρώνεται στην μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας παράλληλα με την αμοιβή και όχι τόσο στην προσπάθεια υποκίνησης των πωλητών. Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία οι πωλητές είναι σημαντικό να εντοπίσουν τα σημεία που επιφέρουν επιτυχία και αντίστοιχα αποτυχία ώστε να προσεγγίσουν το προσδοκώμενο

---

[%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%86%CE%AE%CE%BC%CE%B9%CF%83%CE%B7-%CE%B7-%CE%BC%CE%B5/](#) ,  
Πρόσβαση: 6/7/2017

<sup>71</sup> Μαγνήσαλης Κώστας , «Δημόσιες Σχέσεις- Μία λειτουργία επικοινωνίας για τον καθένα», Εκδόσεις «INTERBOOKS», Αθήνα, 1992, σελ. 94-95-300-301.

αποτέλεσμα δηλαδή την Πώληση του προϊόντος. Σε αυτό το σημείο σημαντικό ρόλο κατέχει το συναίσθημα δηλαδή η ικανοποίηση του πωλητή μέσω της επιτυχίας του και αντίστροφα την συναισθηματική αντίδρασή του σε περίπτωση αποτυχίας. Όπως θα αναλυθεί στο 2.2.5 οι συγκρούσεις και οι αντιρρήσεις αποτελούν σημαντικό σημείο για την Θεωρία αιτιών απόδοσης. Η Θεωρία μελετήθηκε από τον Badonick και τους συνεργάτες του Hadaway και Kaminski οι οποίοι ασχολήθηκαν με τα συναισθήματα των πωλητών. Σε μία κατηγορία πωλητών ομαδοποίησαν τους πωλητές που είχαν επιφέρει επιτυχία στην επιχείρηση και σε μία άλλη ομάδα είχαν κατατάξει αυτούς που απέτυχαν. Ύστερα από την συγκέντρωση των πολλαπλών συναισθημάτων που παρατηρήθηκαν , δημιούργησαν τέσσερις κατηγορίες που στηρίζονταν στην μέθοδο factor analysis .<sup>72</sup>

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ- ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ
Αυτοκατηγορία (self-blame)	Αφορά τα συναισθήματα κυρίως της αποτυχία ή όταν προσεγγίζεται το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα αλλά δεν ικανοποιείται. Π.χ. Ντροπή ,Εκνευρισμός, Αμηχανία , Απογοήτευση κ.α. Πιο συγκεκριμένα το ίδιο το άτομο εντοπίζει την προσωπική του αποτυχία.
Ικανοποίηση (Good)	Συναισθήματα που δημιουργούνται ύστερα από μια σωστή πώληση Π.χ. Υπερηφάνεια ,Ευτυχία, Ικανοποίηση κ.α.
Ικανότητα (Competence)	Ενισχύονται τα συναισθήματα της αυτοπεποίθησης και της ικανότητας του «μπορώ»
Έκπληξη ( surprise)	Συναισθήματα το οποία είναι απρόσμενα και δημιουργούν είτε ευχάριστη έκπληξη ή δυσάρεστη όπως είναι το σάστισμα .

ΠΙΝΑΚΑΣ 7: Παράγοντες που υπολογίζονται για την μελέτη factor analysis

<sup>72</sup>Γεώργιος Αυλωνίτης- Βλάσης Σταθακόπουλος, «Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων», Εκδόσεις «Αθ. Σταμούλη», Αθήνα , 2008<sup>2η</sup>, σελ.374-375-377

Ύστερα από την έρευνα τα αποτελέσματα που προέκυψαν χωρίστηκαν σε δύο κατηγορίες:

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	
<u>ΕΠΙΤΥΧΙΑ</u> Σε περίπτωση επιτυχίας δημιουργούνται θετικές προσδοκίες. Έτσι ο πωλητής νιώθει πιο σίγουρος για τις κινήσεις του και τις αποφάσεις του πιστεύει στον εαυτό του και καταβάλλει περισσότερη προσπάθεια στο επόμενο στάδιο .	<u>ΑΠΟΤΥΧΙΑ</u> Σε περίπτωση αποτυχίας η αυτοεκτίμηση δεν επιτυγχάνεται, δημιουργείται μια δυσάρεστη σύγχυση και δεν αποδίδονται αποτελεσματικά οι ικανότητες του πωλητή. Σε αυτό το σημείο καταβάλλεται ιδιαίτερη προσπάθεια υποκίνησης του προσωπικού.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8: Αποτελέσματα factor analysis

#### 2.2.5 Συγκρούσεις και αντιρρήσεις .

Με αφορμή την ανάλυση της Θεωρίας Απόδοσης ιδιαίτερο σημείο θεωρείται η αποτυχία της πώλησης. Η αποτυχία μπορεί να προέλθει από παράγοντες είτε από την μεριά του πωλητή είτε από μεριά του καταναλωτή. Για να είναι πιο κατανοητό και να τονιστούν οι διαφορές στο παρακάτω σχήμα απεικονίζονται οι δύο πλευρές σε ένα στάδιο πριν την πώληση ενός προϊόντος Α:

<u>ΠΩΛΗΤΗΣ</u>	<u>ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ</u>
<p>1. Πρέπει να είναι προετοιμασμένος για να ακούσει όλες τις αντιρρήσεις από τον καταναλωτή και να είναι υπομονετικός .</p> <p>2. Να γνωρίζει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος αναλυτικά για να μην δημιουργούνται απορίες στον υποψήφιο πελάτη.</p> <p>3. <u>Τρόπος ομιλίας</u>: είναι σημαντικό χαρακτηριστικό για τον πωλητή καθώς η εικόνα του επηρεάζεται από αυτό. Ένας ορθός διάλογος χωρίς εντάσεις πάντα οδηγεί σε καλύτερη επικοινωνία .</p> <p>4. Ο πωλητής χρειάζεται και απαιτείται να καταβάλλει ιδιαίτερη προσπάθεια να κεντρίσει το ενδιαφέρον του πελάτη κατά την διάρκεια της παρουσίασης του προϊόντος.</p>	<p>1. Ενδιαφέρεται για το προϊόν και τα χαρακτηριστικά του π.χ. μέγεθος, χρώμα , ποιότητα κ.α.</p> <p>2. <u>Τιμή</u>: Για ορισμένους καταναλωτές είναι η πρώτη ερώτηση στον πωλητή .</p> <p>3. <u>Εγγύηση</u>: Σε περίπτωση βλάβης τους προϊόντος να υπάρχει άμεση αντικατάσταση ή διόρθωση.</p> <p>4. <u>Διαθεσιμότητα</u>: Σημεία πώλησης που είναι διαθέσιμο το προϊόν στον καταναλωτή</p>

ΠΙΝΑΚΑΣ 9: Συγκρούσεις και αντιρρήσεις από την πλευρά των πωλητών και από την πλευρά των καταναλωτών

Σαφώς κατά την διάρκεια της παρουσίασης του προϊόντος υπάρχουν αντιρρήσεις από τους υποψήφιους πελάτες . Διατυπώνουν απορίες και απόψεις που ο πωλητής καλείται να απαντήσει και να πείσει τον πελάτη με ψυχραιμία και κατανόηση. Μία μορφή απεικόνισης των αντιρρήσεων από την μεριά των καταναλωτών είναι τα 6 don't (δεν) :

1. Δεν χρειάζομαι : Είναι η απάντηση πριν παρουσιαστούν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και πριν ακόμη δημιουργηθεί η ανάγκη.
2. Δεν μου αρέσει το προϊόν: Συνήθως στέκεται στην εξωτερική εμφάνιση χωρίς να ακούσει τον σκοπό που εξυπηρετεί. Στην περίπτωση που γνωρίζει τον σκοπό αλλά δεν ικανοποιεί τις ανάγκες του συγκεκριμένου καταναλωτή.
3. Δεν έχω εμπιστοσύνη : Είναι μια απάντηση συνήθως από καταναλωτές οι οποίοι έχουν δοκιμάσει στο παρελθόν ένα παρεμφερές προϊόν και δεν έμειναν ικανοποιημένοι έχοντας ως αποτέλεσμα να χάνεται η εμπιστοσύνη του για την αγορά του επόμενου.  
  
Εναλλακτικά ο καταναλωτής δεν έχει δοκιμάσει παρόμοιο προϊόν στο παρελθόν και είναι επιφυλακτικός για την χρήση του.
4. Δεν έχω το χρηματικό ποσό : Σημαντικό κίνητρο για την αγορά ενός προϊόντος είναι η τιμή του . Θα πρέπει να κινείται σε λογικά πλαίσια ώστε να εξυπηρετεί μεγάλο φάσμα καταναλωτών.
5. Δεν μου αρέσεις: Δεν είναι λίγες φορές που ο καταναλωτής δεν εξυπηρετείται σωστά από τον πωλητή. Η παρουσίαση του προϊόντος μπορεί να έγινε με επιτυχία και να κάλυψε όλες τις απαιτήσεις του καταναλωτή αλλά να υπάρχει πρόβλημα προώθησης προς τον καταναλωτή λόγω κακής συνεννόησης με τον πωλητή π.χ. λογομαχίες , κακή στάση του πωλητή, η εμφάνιση του πωλητή να μην πείθει των καταναλωτή
6. Δεν μπορώ να αποφασίσω : Τέλος ο υπονήπιος πελάτης μπορεί να βρεθεί σε δίλλημα για την αγορά ή να χρειάζεται περαιτέρω πληροφορίες. Επίσης να χρειάζεται ένα χρονικό διάστημα για την απόφασή του ή ακόμη να έχει άλλες προτεραιότητες να καλύψει πριν αγοράσει το προϊόν που του παρουσιάζεται.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> Χρυσούλα Χατζηγεωργίου, «Τεχνικές Πωλήσεων», Ανακτήθηκε από : [http://collatio.eu/joomla/images/pdf/ekpaideytiko\\_yliko/katartisi\\_2/pwliseis.pdf](http://collatio.eu/joomla/images/pdf/ekpaideytiko_yliko/katartisi_2/pwliseis.pdf) Πρόσβαση : 10/9/2017, σελ. 9-10

Οι παραπάνω αναφορές αφορούν την σχέση επιχείρησης και υποψήφιου πελάτη. Στην συνέχεια θα εξετασθεί το ενδεχόμενο σύγκρουσης εντός της επιχείρησης μεταξύ των μελών της κατά την διάρκεια παραγωγής ή εξυπηρέτησης αρμοδιοτήτων. Οι συγκρούσεις κατά πλειοψηφία μπορούν να θεωρηθούν καταστροφικές όμως μπορεί να γίνουν και παραγωγικές δίνοντας έμφαση για ριζικές αλλαγές. Μια σύγκρουση δημιουργείται στο εσωτερικό της επιχείρησης από τα μέλη της είτε για προσωπικούς λόγους, είτε λόγω φόρτου εργασίας και χρειάζεται διαφορετική διαχείριση σε κάθε περίπτωση. Το μεγαλύτερο πρόβλημα που κέντρισε το ενδιαφέρον των ερευνητών ήταν οι διαπροσωπικές συγκρούσεις που μπορούν να πραγματοποιηθούν ακόμη και σε ομαδικό επίπεδο. Οι συγκρούσεις μπορεί να προκληθούν ακόμη και εξαιτίας των διαφορετικών στόχων και σκοπών που υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση και να μην συμβαδίζουν όλοι μαζί για ένα αποτέλεσμα (ασύμβατοι στόχοι). Για την επίτευξη κοινού προσανατολισμού και την εξάλειψη των συγκρούσεων χρειάζεται να υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών της δηλαδή να μπορούν να συνυπάρχουν μέσα στον εργασιακό χώρο.

Μία σύγκρουση περνάει από πέντε στάδια όπως τα ορίζει ο Pondy L.R στο έργο του το 1967 που αφορούσε τις Οργανωτικές συγκρούσεις. Παρακάτω φαίνεται η εξέλιξη της σύγκρουσης μέσω των πέντε σταδίων:

- i. Σιωπηρή σύγκρουση : οι αιτίες που οδηγούν σε ρήξη των σχέσεων των μελών και αποσυντονίζουν τα στελέχη από τους κύριους στόχους.
- ii. Αντιληπτή Σύγκρουση : Γίνεται αντιληπτό από έναν αριθμό ατόμων το ενδεχόμενο της σύγκρουσης
- iii. Αισθητή Σύγκρουση : Τα άτομα αρχίζουν και δράνε για τον εντοπισμό των θεμάτων σύγκρουσης και προσπαθούν να διαχειριστούν την σύγκρουση.
- iv. Έκδηλη Σύγκρουση: Σε αυτό το σημείο τα άτομα έχουν αρχίσει να έχουν αντιπαράθεσεις και να συζητούν θέματα και ανταλλάσσονται σκέψεις και στρατηγικές.

- v. Τα αποτελέσματα μετά την σύγκρουση: Μπορεί μια σύγκρουση να αντιμετωπισθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα μπορεί όμως και όχι και να επηρεάζονται μακροχρόνια οι διαπροσωπικές σχέσεις στην επιχείρηση.<sup>74</sup>

#### 2.2.6 Μέθοδος επιμερισμού των Πωλήσεων- Ταξινόμηση πωλητών κατά τον Moncrief.

Το 1986 όπως αναφέρεται στο βιβλίο *Journal of Marketing Research* του William Moncrief III W.C. πραγματοποιήθηκε ένα πείραμα σε μια επιχείρηση για να γίνει αξιολόγηση των δραστηριοτήτων σε αυτήν. Αρχικά δόθηκε σε ένα δείγμα 1393 πωλητών ένα ερωτηματολόγιο με 121 δραστηριότητες πωλήσεων και ζητήθηκε να βαθμολογήσουν σε μια κλίμακα από το ένα ως το επτά την συχνότητα των δραστηριοτήτων που εξασκούνται.

Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να διακριθούν δέκα βασικές δραστηριότητες των πωλητών οι οποίες καταλήγουν σε πέντε κατηγορίες πώλησης. Με το παραπάνω πείραμα έχουν δημιουργηθεί πολλά τμήματα στις σύγχρονες επιχειρήσεις ανάλογα με το αντικείμενο ενασχόλησης. Επίσης λειτουργεί και ως οργανωτικό εργαλείο για κατανομή των πωλητών ανάλογα με τον τύπο του κάθε πωλητή.

Πέντε τύποι πωλητών που διακρίνονται σύμφωνα με αυτό το πείραμα είναι :

- i. Ο Πωλητής Ιδρυμάτων (Institutional Seller): Ο πωλητής που συναναστρέφεται με επιχειρήσεις και οργανισμούς και επιδιώκει την καλή συνεργασία και στην καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πελατών και όχι τόσο στο κλείσιμο της πώλησης. Ένα στάδιο που αποτελεί εξίσου σημαντικό στον συγκεκριμένο τύπο πωλητή είναι η ψυχαγωγία του πελάτη ή συνεργάτη όπως για παράδειγμα ένα επαγγελματικό γεύμα ,μία εκδρομή κ.α. Ουσιαστικά μέσω της σχέσης που αποκτά με τον πελάτη μπορεί και αντλεί πληροφορίες οι οποίες αυτόματα ενημερώνουν την διοίκηση.
- ii. Ο Λήπτης Παραγγελιών (Order Taker) :Εφόσον υπάρχει ήδη πελάτης αρμοδιότητα αυτού του πωλητή είναι να διατηρήσει την σχέση πωλητή-πελάτη μέσω της ενημέρωσης του για τα προϊόντα είτε με τα αποθέματα, είτε με την ζήτηση είτε με την προβολή. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις και κυρίως στην μεγάλες πολυεθνικές

---

<sup>74</sup> Β.Φ.Φίλιου, «Μάνατζμεντ και Παραγωγικότητα- 1.Οργάνωση και Διοίκηση για αυξημένη παραγωγικότητα- 2.Η ανταμοιβή και η οργάνωση της εργασίας», Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας Αθήνα, 1991<sup>2η</sup>, 251-252-253-254

- εταιρείες αυτόν τον τύπο πωλητή τον έχει αντικαταστήσει το telemarketing συνδυάζοντας χαμηλότερες δαπάνες με περισσότερα αποτελέσματα σχετικά με τις παραγγελίες μέσω της προβολής .
- iii. Ο Ιεραπόστολος (Missionary): Αυτός ο τύπος πωλητή έχει αναλάβει την παρουσίαση του προϊόντος και δεν επιδιώκει την συμφωνία . Παραγγέλει το προϊόν από κάποιον μεσάζοντα διανομέα.
  - iv. Ο Εμπορικός Εξυπηρετητής (Trade Servicer): Σε αυτή την μορφή πωλητή υπάρχουν οι αρμόδιοι για την πώληση των προϊόντων σε εμπόρους ή συνεργάτες. Λαμβάνει παραγγελίες και εξυπηρετεί στο μέγιστο τους πελάτες. Οι δραστηριότητες του εμπορικού εξυπηρετητή είναι παρόμοιες με αυτές του λήπτη παραγγελιών με την διαφορά ότι ο πρώτος δεν στέκεται μόνο στο κλείσιμο της συμφωνίας αλλά ενδιαφέρεται για την τοποθέτηση των προϊόντων εντός της επιχείρησης εφόσον τα παραλάβει ο συνεργάτης ώστε να διακρίνονται από τους μελλοντικούς πελάτες .
  - v. Ο Εμπορικός Πωλητής (Trade Seller) : Αναλαμβάνει διαδικασίες πριν την πώληση δηλαδή σχεδιασμό προϊόντος ώστε να είναι φιλικό στον πελάτη , διαμόρφωση τιμής σε επίπεδο που θα είναι προσιτή στο πελάτη αλλά θα υπάρχει και κέρδος , αναζήτηση πηγών χρηματοδότησης κ.α. Πιο συγκεκριμένα είναι αρμόδιος για τα χαρακτηριστικά του προϊόντος , το κόστος παραγωγής δηλαδή τι υλικά χρησιμοποιήθηκαν και τι εξοπλισμός. Η αγορά στην οποία συναναστρέφεται αυτός ο τύπος πωλητή χαρακτηρίζεται αρκετά ανταγωνιστική.

Με το πέρασμα των χρόνων σημειώθηκαν ραγδαίες εξελίξεις στον τομέα των Πωλήσεων. Η τεχνολογία , ο τρόπος επιμόρφωσης των πωλητών, ο ανταγωνισμός είναι κάποια στοιχεία που επηρεάζουν τον ρυθμό των εξελίξεων σχετικά με την στάση και το προφίλ που επιλέγει μια επιχείρηση να διατηρήσει. Σαφώς οι μελέτες που πραγματοποιούνταν στο παρελθόν βοηθούν στον σχεδιασμό και στην διοίκηση των σύγχρονων επιχειρήσεων αλλά παρουσιάζονται και δυσκολίες διότι τα δεδομένα δεν ανταποκρίνονται στην σημερινή πραγματικότητα. Με βασικό σκελετό την έρευνα που διεξήχθη το 1986 από τον William Moncrief III, άλλη μια έρευνα πραγματοποιήθηκε το 2006 από τον Moncrief και τους συνεργάτες του Marshall και Laask , η οποία θα σύγκρινε



τους προηγούμενους Τύπους Πωλητών με τα σημερινά δεδομένα για να διακρίνουν εάν διατηρούνται ,αν έχουν δημιουργηθεί νέοι τύποι ή ακόμη και αν έχουν αντικατασταθεί οι προηγούμενοι με άλλους τρόπους.<sup>75</sup>

Όπως αναφέρεται και στο σύγγραμμα τους ένα νέο πείραμα πραγματοποιήθηκε για την αναδιάταξη των πωλητών χρησιμοποιώντας ως κύριο εργαλείο έρευνας την μέθοδο Factor Analysis. Ύστερα από μελέτη διακρίνονταν οι εξής διαφορές :

- Στην μελέτη του 1986 είχαν αποτυπωθεί δέκα βασικές δραστηριότητες των πωλητών ενώ στην έρευνα του 2006 διακρίνονται δώδεκα βασικές δραστηριότητες που κυμαίνονται οι πωλητές.
- Στην πρώτη έρευνα οι δέκα δραστηριότητες είχαν συγχωνευθεί σε πέντε τύπους πωλητών οι οποίοι εξυπηρετούσαν τα καθήκοντά τους σε μια επιχείρηση. Σε αντίθεση με την ανάλυση του 2006 που διακρίνονται έξι πιο σύγχρονους τύπους πωλήσεων.<sup>76</sup>

EPEYNA/ΤΥΠΟΙ	EPEYNA 1986	EPEYNA 2006
1.Ιεραπόστολος πωλητής	✓	✓
2. Διανομέας		✓
3.Λήπτης Παραγγελιών	✓	
4.Σύμβουλος Πωλήσεων		✓

<sup>75</sup> Γεώργιος Αυλωνίτης- Βλάσης Σταθακόπουλος, «Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων», Εκδόσεις «Αθ. Σταμούλη», Αθήνα , 2008<sup>2η</sup>, σελ 88-89-90-91

<sup>76</sup> Γεώργιος Αυλωνίτης- Βλάσης Σταθακόπουλος, «Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων», Εκδόσεις «Αθ. Σταμούλη», Αθήνα , 2008<sup>2η</sup>, σελ 92-93-94

5.Πωλητής Εξυπηρέτησης Οργανισμών και Επιχειρήσεων	✓	
6.Πωλητής εξυπηρέτησης διανομέων	✓	
7.Πωλητής σε Νέους Πελάτες και διαχειρίζεται κανάλια διανομής		✓
8.Υποστήριξη Πωλήσεων		✓
9. Πωλητές σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς	✓	
10. Πωλητής προς σε Μεγάλους Πελάτες		✓

ΠΙΝΑΚΑΣ 10: Διαφορές των δύο αναλύσεων σχετικά με τα είδη πωλητών-Ταξινόμηση κατά τον Moncrief.

Όπως διακρίνεται στον παραπάνω πίνακα τονίζονται οι αλλαγές που έγιναν με τα νέα δεδομένα. Στον νούμερο οχτώ και δέκα έχουν προστεθεί δύο ακόμη τύποι πωλητών εκ των οποίων ο πρώτος είναι αρμόδιος για γραφειοκρατικά θέματα των πωλήσεων και την επιμόρφωση νέων πωλητών όταν προσλαμβάνονται από την διοίκηση. Ο δεύτερος τύπος του Πωλητή που απευθύνεται σε Μεγάλους Πελάτες όπως είναι επιχειρήσεις και αντιπρόσωποι. Χαρακτηρίζονται κυρίως από ομάδες νέων ατόμων με καινοτόμες ιδέες που κατά πλειοψηφία είναι γυναίκες. Το κομμάτι της αμοιβής δεν ταυτίζεται με το κομμάτι της προμήθειας (δηλαδή όσο μεγαλύτερο το ποσοστό των προμηθειών αντίστοιχα θα είναι τόσο και η αμοιβή). Επίσης περιλαμβάνει επαγγελματικά ταξίδια , διαχείριση προγραμμάτων στους υπολογιστές και επαγγελματικά γεύματα κ.α. Τέλος τονίζεται ότι ο συγκεκριμένος



### Συμπέρασμα

Στο δείγμα Α οι εργαζόμενοι δεν περιορίζονται σε έναν αριθμό πελατών αντιθέτως έχουν περισσότερες ευκαιρίες και με σωστό προγραμματισμό αυξάνουν τις πωλήσεις τους.

+

Επίσης οι σχέσεις γίνονται πιο ισχυρές εξαιτίας της μεγαλύτερης δραστηριοποίησης των πωλητών

### 2<sup>η</sup> Φάση

Αφού έγινε μία πρώτη εκτίμηση των στοιχείων , για την απόδειξη των αποτελεσμάτων με μαθηματική ακρίβεια χρησιμοποιήθηκαν οι εξής παράγοντες :

- ✓ Αυτοεκτίμηση
- ✓ Ευχέρεια λόγου και ευστροφία
- ✓ Δυναμικότητα περιοχής
- ✓ Ένταση της εργασίας
- ✓ Απόδοσης πωλητών
- ✓ Βαθμός ικανοποίησης των πωλητών
- ✓ Πωλήσεις

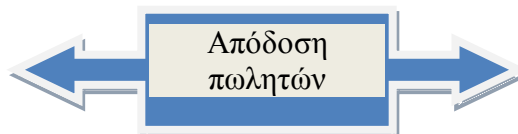
Χρησιμοποίησε την μέθοδο πολλαπλής παλινδρόμησης δηλαδή χρησιμοποιεί έναν παράγοντα ως αρχική μεταβλητή (εξαρτημένη) και εντοπίζει τους υπόλοιπους παράγοντες που συμβάλλουν (από τους παραπάνω ) για την θετική μεταβολή της αλλά και για αυτούς που έχουν αρνητικές επιπτώσεις. Άρα αφού στόχος είναι να εξετασθεί η απόδοση , η ικανοποίηση και οι πωλήσεις που κάνει ένας πωλητής, ως εξαρτημένες μεταβλητές ορίζονται οι τρεις παραπάνω.

Προκύπτει λοιπόν :

<u>Αρνητικοί παράγοντες</u>	<u>Εξαρτημένη Μεταβλητή</u>	<u>Θετικοί παράγοντες</u>
-----------------------------	-----------------------------	---------------------------

1. Ένταση δουλειάς

2. Ευχέρεια λόγου

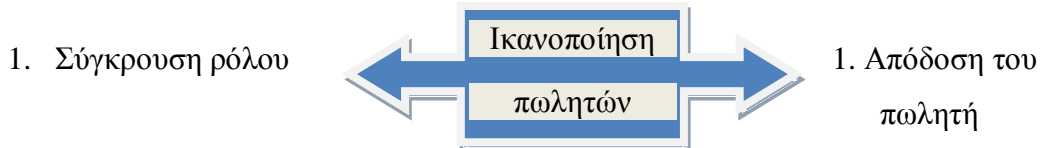


1. Δυναμικότητα της περιοχής

2. Αυτοεκτίμηση

Συμπέρασμα : Εντοπίζοντας τις περιοχές που έχουν δυναμικότητα δηλαδή οι πωλητές παρατηρούν κινητικότητα στην αγορά αυξάνεται η αυτοεκτίμησή τους μέσω των προσωπικών πωλήσεων και μειώνεται η ένταση δουλειάς και η ευχέρεια λόγου που συνήθως είναι και βαρετή.

---



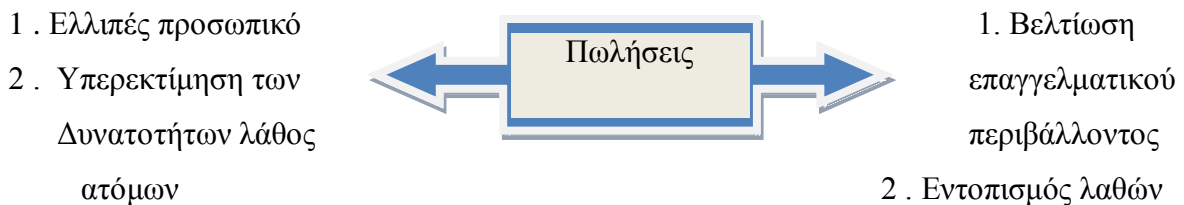
Συμπέρασμα : Μειώνοντας τις συγκρούσεις που δημιουργούνται από τις απαιτήσεις αυτόματα αυξάνεται η απόδοση του πωλητή .

---



Συμπέρασμα : Δίνεται προσοχή στην σωστή κατανομή των περιοχών , με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται και η αυτοεκτίμηση των πωλητών γιατί πραγματοποιεί με επιτυχία τις πωλήσεις του και καταπολεμάται η ασάφεια του ρόλου .

---

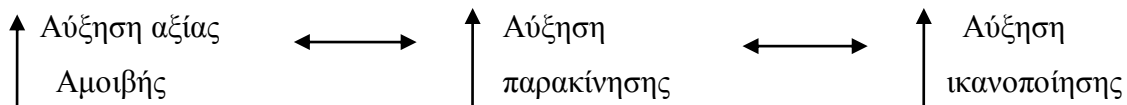


ΠΙΝΑΚΑΣ 11: 1<sup>η</sup> και 2<sup>η</sup> φάση του πειράματος Bagozzi για την συμπεριφορά των πωλητών

Μία όχι τόσο αναμενόμενη παρατήρηση είναι στην πρώτη περίπτωση στους αρνητικούς παράγοντες που συμπεριλαμβάνεται η ευχέρεια λόγου.

Παρακάτω με την δεύτερη μελέτη του Bagozzi θα γίνει πιο σαφής η αιτιολογία . Η δεύτερη μελέτη είχε ως αντικείμενο έρευνας πάλι την απόδοση και την ικανοποίηση του πωλητή αλλά αυτήν την φορά με έναν εσωτερικό παράγοντα , την αμοιβή. Το συμπέρασμα της μελέτης είναι ότι τα άτομα παρουσιάζουν μεγαλύτερη απόδοση όταν ως κίνητρο τους δίνεται αμοιβή και αισθάνονται ικανοποιημένα για αυτό.

Άρα τρεις παράγοντες είναι ανάλογοι και αυξάνονται παράλληλα δηλαδή:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: Παράγοντες που επηρεάζονται με την μεταβολή της συμπεριφοράς

Επίσης ο Bagozzi θεώρησε ότι τα άτομα που έχουν μεγάλη ευχέρεια λόγου και αυξημένη αντίληψη είναι ικανά να ασκήσουν τα καθήκοντά τους εξαιτίας της καλής διαχείρισης των πληροφοριών.

Δημιούργησε ένα μοντέλο που θα πρόβαλε την αλληλεξάρτηση μεταξύ υποθετικών σχέσεων μετά προσδοκώμενα αποτελέσματα. Το πείραμα πραγματοποιήθηκε σε 135 πωλητές εξετάζοντας τα χαρακτηριστικά τους χωρίς βοηθητικούς παράγοντες (διαφήμιση, τιμή, ένα συγκεκριμένο προϊόν κ.α.) ώστε τα αποτελέσματα να προέρχονται εξ' ολοκλήρου από την ανταπόκριση και την συμπεριφορά των επιλεγμένων πωλητών .

Τα αποτελέσματα είχαν την εξής διαφορά με τις υποθέσεις :

- ✓ Τα άτομα που είχαν ευχέρεια λόγου και ευστροφία δεν παρουσίαζαν ιδιαίτερη απόδοση στην εργασία τους. Αυτό συμβαίνει διότι τα εύστροφα άτομα βρίσκουν την εργασία τους βαρετή και ταυτόχρονα ασχολούνται και με επιπλέον αρμοδιότητες, με αποτέλεσμα να αποπροσανατολίζονται και να μην επικεντρώνονται σε έναν συγκεκριμένο στόχο.

Το συμπέρασμα της έρευνας είναι ότι αν δίνεται έμφαση στον τρόπο αμοιβής των πολιτών ταυτόχρονα στην καλή επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση τότε οι πωλητές θα νιώθουν αυτοεκτίμηση και επαγγελματική συνείδηση .<sup>78</sup>

#### 2.2.8 Μοντέλο Behrman- Bigoness-Perreault – Έρευνα για την ασάφεια εργασίας.

Στο δεύτερο μοντέλο που εξετάζεται σε αυτό το κεφάλαιο αφορά τις αρμοδιότητες των εργαζομένων σε συνδυασμό με την ικανοποίησή τους. Εκτός από τους παραπάνω παράγοντες που αφορούν τις διαπροσωπικές σχέσεις σε σχέση με την απόδοση , ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι η κατανόηση των αρμοδιοτήτων μέσα στην επιχείρηση. Αυτό προέρχεται είτε μέσα από την ίδια την επιχείρηση , είτε από τους πελάτες που συναναστρέφεται ο πωλητής , είτε από τον προϊστάμενο του τμήματος πωλήσεων , ακόμη και από την οικογένεια του πωλητή. Δεν εξετάζεται μόνο ατομικά η ικανοποίηση του πωλητή αλλά γενικά σαν παραγωγική μονάδα (Τμήμα Πωλήσεων) μέσα στον εργασιακό χώρο.

Η μεγάλη δραστηριοποίηση του εργαζομένου στον εργασιακό χώρο αυξάνει τις πιθανότητες να είναι αποδοτικός και ικανοποιημένος με τις δράσεις του. Η αφοσίωση στο αντικείμενο ενασχόλησής του βοηθάει σημαντικά την εικόνα του μέσα στην επιχείρηση και ο εργαζόμενος αντιμετωπίζει πιο ρεαλιστικά τις καταστάσεις που επικρατούν.

Γνωρίζοντας λοιπόν ένας υπάλληλος την θέση και τον ρόλο του στον επαγγελματικό χώρο , παράλληλα συναισθήματα που δημιουργούνται είναι :

- ✓ Επίγνωση των δαπανών της επιχείρησης και προσπάθεια εξοικονόμησης οικονομικών και υλικών πόρων
- ✓ Ο εργαζόμενος ταυτίζεται με τις εργασιακές του αρμοδιότητες και αυτόματα αποκτά συναισθηματική συνείδηση που τον βοηθά στην ενσωμάτωσή του σε μία ομάδα.
- ✓ Το ηθικό του ενδυναμώνεται και νιώθει πιο σίγουρος για τις αποφάσεις και τις δράσεις του.<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> Γεώργιος Αυλωνίτης- Βλάσης Σταθακόπουλος, «Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων», Εκδόσεις «Αθ. Σταμούλη», 2008<sup>2η</sup>, σελ. 534-535-536-537

2.2.9 Μοντέλο των Walker-Churchill- Ford- Hartley- Μοντέλο προσδιορισμού Απόδοσης- Ικανοποίησης του Πωλητή (meta- analysis).

Τον Μάιο του 1985 οι ερευνητές O.C.Walker , Gilbert Churchill , N. Ford και S. N. Hartley προσπάθησαν να συγκεντρώσουν τα αποτελέσματα ορισμένων ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια. Το κοινό στοιχείο αυτών των ερευνών ήταν η μελέτη απόδοσης τους εργαζομένου και συγκεκριμένα του πωλητή σε σχέση με τα προσωπικά του χαρακτηριστικά και άλλους παράγοντες που τον επηρεάζουν. Αυτό το σύστημα μελέτης ονομάστηκε meta-analysis και περιλάμβανε εξαρτημένες και μη μεταβλητές. Ως αποτέλεσμα του συστήματος meta-analysis ήταν η δημιουργία έξι πολύ βασικών κατηγοριών που αφορούσαν μεταβλητές εντός και εκτός της επιχείρησης και ενέργειες της διοίκησης. Οι έξι κατηγορίες είναι οι εξής :<sup>80</sup>

<u>Στοιχεία που επηρεάζουν την απόδοση</u>	<u>Κινήσεις και Δράσεις της Διοίκησης</u>
1. Ενδιαφέροντα του εργαζομένου	1. Λήψη αντίστοιχων ατόμων ανάλογα με τις απαιτήσεις του οργανισμού
2. Προσωπικά χαρακτηριστικά	2. Λήψη αντίστοιχων ατόμων ανάλογα με τις απαιτήσεις του οργανισμού
3. Γνώσεις πάνω στο αντικείμενό του	3. Επιμόρφωση ,εξειδίκευση , παρακολούθηση
4. Αφοσίωση και αποσαφήνιση των καθηκόντων του	4. Επιμόρφωση ,εξειδίκευση , παρακολούθηση
5. Υποκίνηση	5. Υλικά Κίνητρα (μισθός)
6. Παράγοντες στον επαγγελματικό χώρο	6. Κλιμάκωση της ιεραρχίας για την ροή των πωλήσεων .

ΠΙΝΑΚΑΣ 12: Μοντέλο προσδιορισμού Απόδοσης- Ικανοποίησης του Πωλητή (meta-analysis).

<sup>79</sup> Γεώργιος Αυλωνίτης- Βλάσης Σταθακόπουλος, «Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων», Εκδόσεις «Αθ. Σταμούλη», 2008<sup>2η</sup>, σελ.539-540-541-542

<sup>80</sup> Γεώργιος Αυλωνίτης- Βλάσης Σταθακόπουλος, «Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων», Εκδόσεις «Αθ. Σταμούλη», 2008<sup>2η</sup>, σελ281



Ο δείκτης που βοήθησε με ποσοτικά δεδομένα να δείξει την ποσοστιαία μεταβολή των έξι κατηγοριών ξεχωριστά είναι ο συντελεστής προσδιορισμού  $R^2$ . Από ότι όμως αποδείχτηκε τελικά δεν βοήθησε πολύ στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων διότι υπολογιζόταν ο μέσος όρος που δεν ήταν και ιδιαίτερα απεικονιστικός. Σε κάποιες κατηγορίες ο προσδιοριστικός παράγοντας μπορεί να είναι μεγαλύτερος από αυτόν στον μέσο όρο και να μην δίνει τα ρεαλιστικά αποτελέσματα.

Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζονται τα αποτελέσματα από τις μελέτες της διακύμανσης της απόδοσης σε σχέση με τους παράγοντες και τα ποσοστά επιρροής που έχουν ανάλογα τον παράγοντα :

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ
Αποσαφήνιση και αφοσίωση των καθηκόντων του	9%
Γνώσεις πάνω στο αντικείμενό του	7%
Υποκίνηση	3,5%
Προσωπικοί παράγοντες	2,6%
Ενδιαφέροντα εργαζομένου	2%
Παράγοντες στον εργασιακό χώρο	1,1%

ΠΙΝΑΚΑΣ 13: Ποσοστά διακύμανσης

Σύμφωνα με τους μελετητές Churchill, Ford, Hartley και Walker παρατηρείται ότι αν βάλουν έναν μέσο όρο 4% στα ποσοστά διακύμανσης της απόδοσης κάτω από αυτό το όριο ήταν τα ποσοστά που αποδίδονταν σε έναν παράγοντα μόνο ενώ όσα ξεπερνούσαν το 4% τότε αφορούσαν περισσότερους παράγοντες που συσχετιζόνταν μεταξύ τους.<sup>81</sup>

<sup>81</sup> Γεώργιος Αυλωνίτης- Βλάσης Σταθακόπουλος, «Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων», Εκδόσεις «Αθ. Σταμούλη», 2008<sup>2η</sup>, σελ.514-515-516-517-518-519-520, 530-531

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### **3.1 ΈΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΟΝΤΑΙ**

Η παρούσα εργασία ολοκληρώνεται με την έρευνα που διεξήχθη σε ιδιωτική επιχείρηση πώλησης αυτοκινήτων έχοντας ως στόχο την άντληση στοιχείων που συμβάλλουν στην αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Δόθηκε το παρακάτω ερωτηματολόγιο για την συμπλήρωσή του από τους εργαζόμενους που απασχολεί κατά την περίοδο Ιανουάριος 2018 - Φεβρουάριο 2018. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε είκοσι ερωτήσεις (20) και παρουσιάζονται παρακάτω μαζί με τις απαντήσεις που δόθηκαν. Τα στοιχεία επεξεργάστηκαν στο πρόγραμμα Excel χρησιμοποιώντας την μέθοδο του Συγκεντρωτικού Πίνακα και Γραφημάτων.

#### Ερωτηματολόγιο

*Το παρακάτω ερωτηματολόγιο πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια μιας έρευνας για την ικανοποίηση των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο και οι σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα σε αυτόν. Οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου θα συμβάλλουν στην ολοκλήρωση της πτυχιακής εργασίας της φοιτήτριας Ιωάννα Χατζηχαλεπλή. Απαντήστε με το σύμβολο x στα πλαίσια που σας δίνονται*

#### Γενικές ερωτήσεις

Φύλο: Γυναίκα **15** Άνδρας **19** ΣΥΝΟΛΟ: **34 Απαντήσεις**

Ηλικίες Γυναικών	Ποσοστά	Ηλικίες Ανδρών	Ποσοστά
18-28	0	18-28	5,88%
29-39	23,55%	29-39	2,94%
40-50	5,88%	40-50	26,47%
51-61	11,76%	51-61	20,59%
61 και πάνω	2,94%	61 και πάνω	0

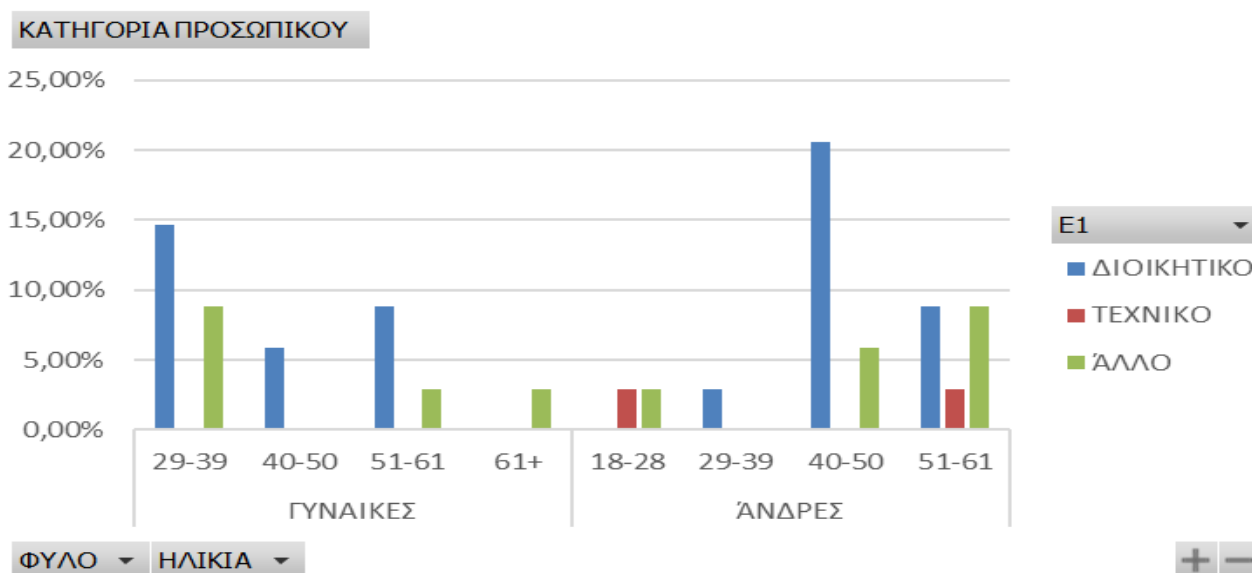
1. Σε ποιο από τα τρία είδη ανήκετε μέσα στην επιχείρηση;

1. Διοικητικό Προσωπικό      2. Τεχνικό Προσωπικό      3. Άλλο

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΟΣΟΣΤΩΝ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ		ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ		
ΦΥΛΟ-ΗΛΙΚΙΑ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ	ΤΕΧΝΙΚΟ	ΆΛΛΟ	Γενικό Άθροισμα
<b>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</b>	<b>29,41%</b>	<b>0,00%</b>	<b>14,71%</b>	<b>44,12%</b>
29-39	14,71%	0,00%	8,82%	23,53%
40-50	5,88%	0,00%	0,00%	5,88%
51-61	8,82%	0,00%	2,94%	11,76%
61+	0,00%	0,00%	2,94%	2,94%
<b>ΆΝΔΡΕΣ</b>	<b>32,35%</b>	<b>5,88%</b>	<b>17,65%</b>	<b>55,88%</b>
18-28	0,00%	2,94%	2,94%	5,88%
29-39	2,94%	0,00%	0,00%	2,94%
40-50	20,59%	0,00%	5,88%	26,47%
51-61	8,82%	2,94%	8,82%	20,59%
<b>Γενικό Άθροισμα</b>	<b>61,76%</b>	<b>5,88%</b>	<b>32,35%</b>	<b>100,00%</b>

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ



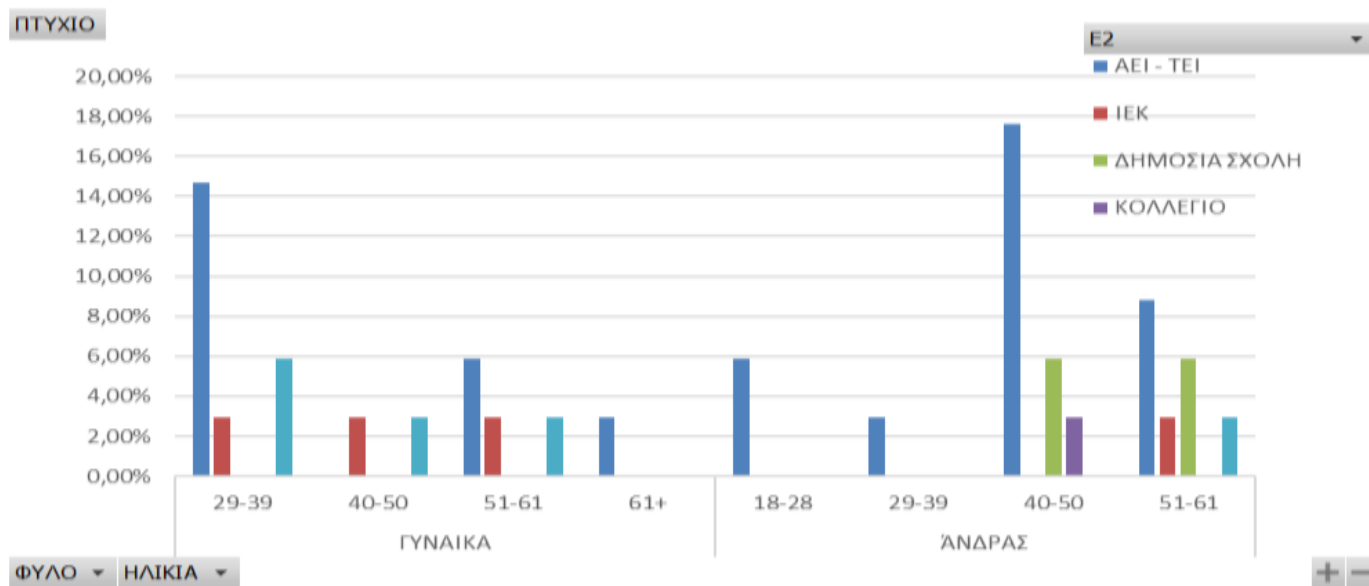
2. Είστε κάτοχος κάποιου από τα παρακάτω πτυχίων;

- |                     |   |
|---------------------|---|
| 1. Πανεπιστήμιο/ΤΕΙ | 4. Κολέγιο                              |
| 2. ΙΕΚ              | 5. Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης |
| 3. Δημόσια Σχολή    |   |

#### ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΟΣΟΣΤΩΝ

ΠΤΥΧΙΟ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ						
	ΦΥΛΟ-ΗΛΙΚΙΑ	ΑΕΙ – ΤΕΙ	ΙΕΚ	ΔΗΜΟΣΙΑ ΣΧΟΛΗ	ΚΟΛΛΕΓΙΟ	ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ 2ΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠ/ΣΗΣ	Γενικό Άθροισμα
<b>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</b>							
29-39		14,71%	2,94%	0,00%	0,00%	5,88%	23,53%
40-50		0,00%	2,94%	0,00%	0,00%	2,94%	5,88%
51-61		5,88%	2,94%	0,00%	0,00%	2,94%	11,76%
61+		2,94%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,94%
<b>ΓΥΝΑΙΚΕΣ Άθροισμα</b>		<b>23,53%</b>	<b>8,82%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>11,76%</b>	<b>44,12%</b>
<b>ΆΝΔΡΕΣ</b>							
18-28		5,88%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	5,88%
29-39		2,94%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,94%
40-50		17,65%	0,00%	5,88%	2,94%	0,00%	26,47%
51-61		8,82%	2,94%	5,88%	0,00%	2,94%	20,59%
<b>ΆΝΔΡΕΣ Άθροισμα</b>		<b>35,29%</b>	<b>2,94%</b>	<b>11,76%</b>	<b>2,94%</b>	<b>2,94%</b>	<b>55,88%</b>
<b>Γενικό Άθροισμα</b>		<b>58,82%</b>	<b>11,76%</b>	<b>11,76%</b>	<b>2,94%</b>	<b>14,71%</b>	<b>100,00%</b>

#### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ



3. Εργάζεστε αρκετό χρονικό διάστημα στην συγκεκριμένη επιχείρηση και πόσο ;

1. Ναι

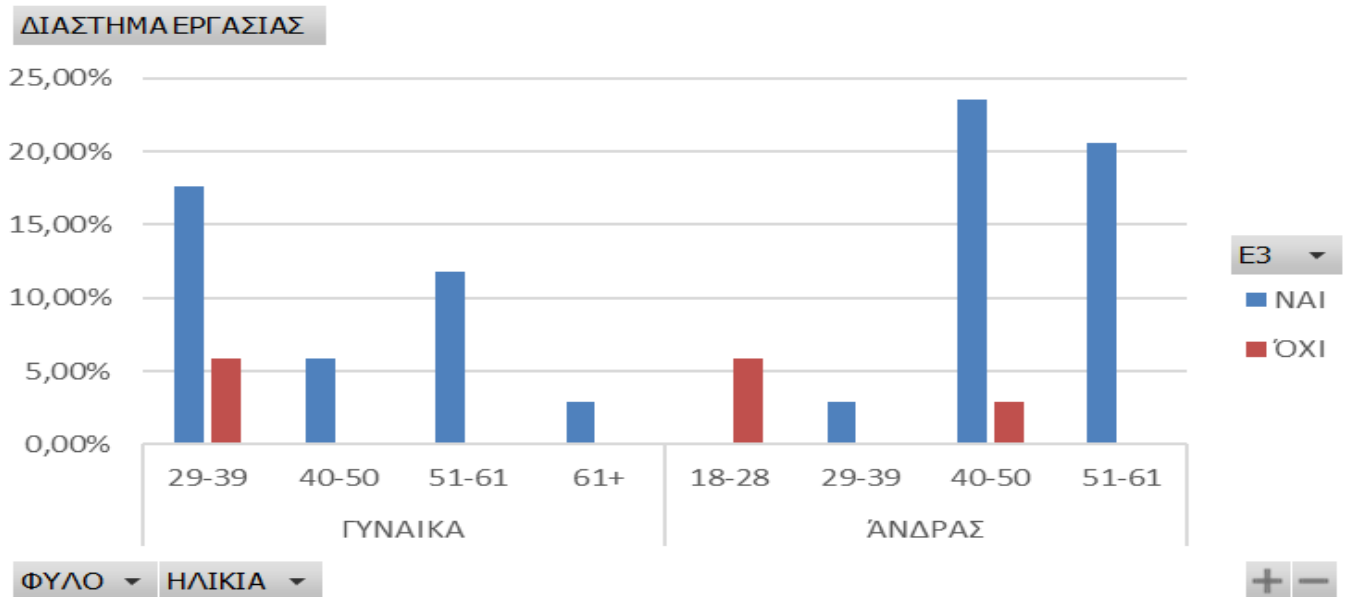
2. Όχι

Χρονικό διάστημα: \_\_\_\_\_

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΟΣΟΣΤΩΝ

ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ		
	ΝΑΙ	ΌΧΙ	Γενικό Άθροισμα
<b>ΦΥΛΟ-ΗΛΙΚΙΑ</b>			
<b>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</b>	<b>38,24%</b>	<b>5,88%</b>	<b>44,12%</b>
29-39	17,65%	5,88%	23,53%
40-50	5,88%	0,00%	5,88%
51-61	11,76%	0,00%	11,76%
61+	2,94%	0,00%	2,94%
<b>ΑΝΔΡΕΣ</b>	<b>47,06%</b>	<b>8,82%</b>	<b>55,88%</b>
18-28	0,00%	5,88%	5,88%
29-39	2,94%	0,00%	2,94%
40-50	23,53%	2,94%	26,47%
51-61	20,59%	0,00%	20,59%
<b>Γενικό Άθροισμα</b>	<b>85,29%</b>	<b>14,71%</b>	<b>100,00%</b>

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ



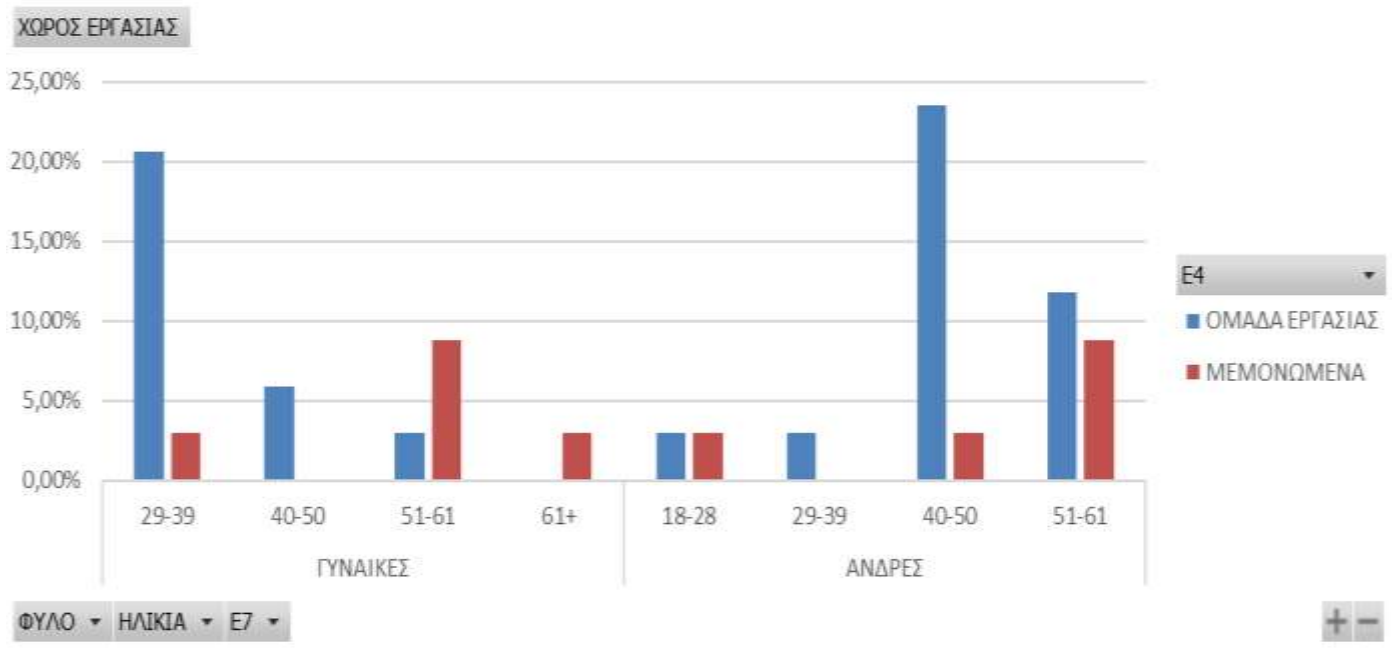
4. Εργάζεστε σε :

1. Ομάδα εργασίας       2. Μεμονωμένα σε ιδιωτικό γραφείο

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΟΣΟΣΤΩΝ

ΧΩΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ		ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ		
ΦΥΛΟ-ΗΛΙΚΙΑ	ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΜΕΜΟΝΩΜΕΝΑ	Γενικό Άθροισμα	
<b>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</b>	<b>29,41%</b>	<b>14,71%</b>	<b>44,12%</b>	
29-39	20,59%	2,94%	23,53%	
40-50	5,88%	0,00%	5,88%	
51-61	2,94%	8,82%	11,76%	
61+	0,00%	2,94%	2,94%	
<b>ΑΝΔΡΕΣ</b>	<b>41,18%</b>	<b>14,71%</b>	<b>55,88%</b>	
18-28	2,94%	2,94%	5,88%	
29-39	2,94%	0,00%	2,94%	
40-50	23,53%	2,94%	26,47%	
51-61	11,76%	8,82%	20,59%	
<b>Γενικό Άθροισμα</b>	<b>70,59%</b>	<b>29,41%</b>	<b>100,00%</b>	

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ



5. Το ωράριο είναι αυστηρό και σύμφωνο με τα τυπικά δεδομένα (8ωρο και πέντε μέρες την εβδομάδα).

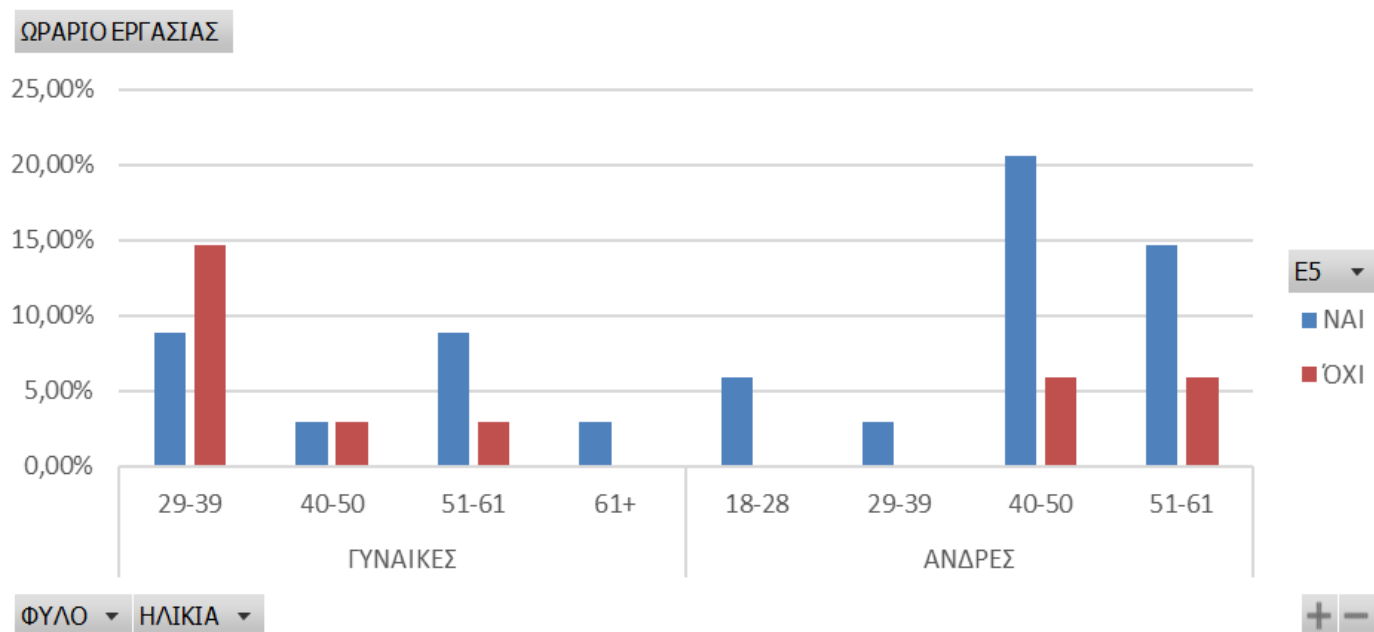
1. Ναι

2. Όχι

#### ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΟΣΟΣΤΩΝ

ΩΡΑΡΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ		
ΦΥΛΟ-ΗΛΙΚΙΑ	ΝΑΙ	ΌΧΙ	Γενικό Άθροισμα
<b>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</b>	<b>23,53%</b>	<b>20,59%</b>	<b>44,12%</b>
29-39	8,82%	14,71%	23,53%
40-50	2,94%	2,94%	5,88%
51-61	8,82%	2,94%	11,76%
61+	2,94%	0,00%	2,94%
<b>ΑΝΔΡΕΣ</b>	<b>44,12%</b>	<b>11,76%</b>	<b>55,88%</b>
18-28	5,88%	0,00%	5,88%
29-39	2,94%	0,00%	2,94%
40-50	20,59%	5,88%	26,47%
51-61	14,71%	5,88%	20,59%
<b>Γενικό Άθροισμα</b>	<b>67,65%</b>	<b>32,35%</b>	<b>100,00%</b>

#### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ



6. Πιστεύετε ότι για την θέση που κατέχετε στην επιχείρηση οι αρμοδιότητες σας είναι οι κατάλληλες ;

1. Ναι  2. Όχι  3. Δεν γνωρίζω

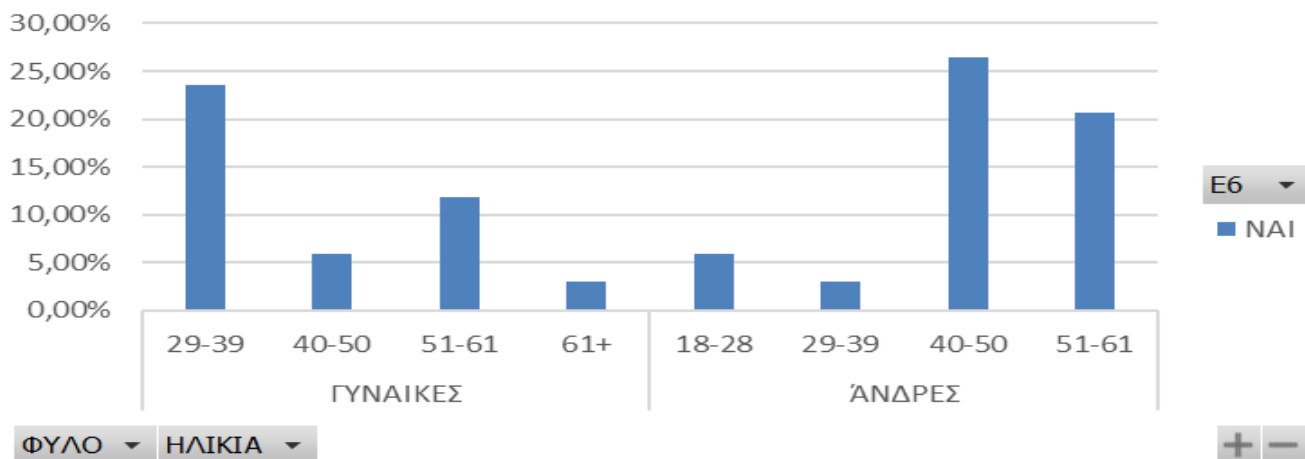
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΟΣΟΣΤΩΝ

ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	
ΦΥΛΟ-ΗΛΙΚΙΑ	ΝΑΙ	Γενικό Άθροισμα
<b>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</b>	<b>44,12%</b>	<b>44,12%</b>
29-39	23,53%	23,53%
40-50	5,88%	5,88%
51-61	11,76%	11,76%
61+	2,94%	2,94%
<b>ΑΝΔΡΕΣ</b>	<b>55,88%</b>	<b>55,88%</b>
18-28	5,88%	5,88%
29-39	2,94%	2,94%
40-50	26,47%	26,47%
51-61	20,59%	20,59%
<b>Γενικό Άθροισμα</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ

ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

ΝΑΙ





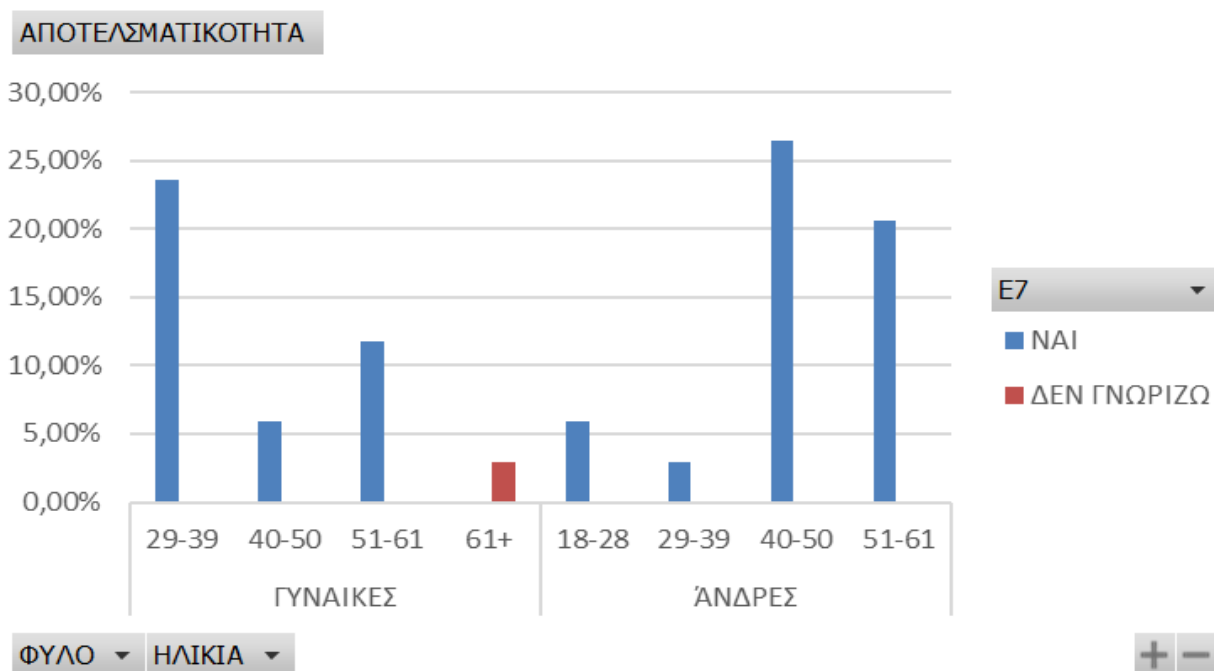
7. Πιστεύετε ότι αν ένας εργαζόμενος παρακινηθεί θα γίνει και πιο αποτελεσματικός;

1. Ναι       2. Όχι       3. Δεν γνωρίζω

#### ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΟΣΟΣΤΩΝ

ΑΠΟΤΕΛΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ		ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ		
ΦΥΛΟ-ΗΛΙΚΙΑ	ΝΑΙ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ	Γενικό Άθροισμα	
<b>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</b>	<b>41,18%</b>	<b>2,94%</b>	<b>44,12%</b>	
29-39	23,53%	0,00%	23,53%	
40-50	5,88%	0,00%	5,88%	
51-61	11,76%	0,00%	11,76%	
61+	0,00%	2,94%	2,94%	
<b>ΑΝΔΡΕΣ</b>	<b>55,88%</b>	<b>0,00%</b>	<b>55,88%</b>	
18-28	5,88%	0,00%	5,88%	
29-39	2,94%	0,00%	2,94%	
40-50	26,47%	0,00%	26,47%	
51-61	20,59%	0,00%	20,59%	
<b>Γενικό Άθροισμα</b>	<b>97,06%</b>	<b>2,94%</b>	<b>100,00%</b>	

#### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ



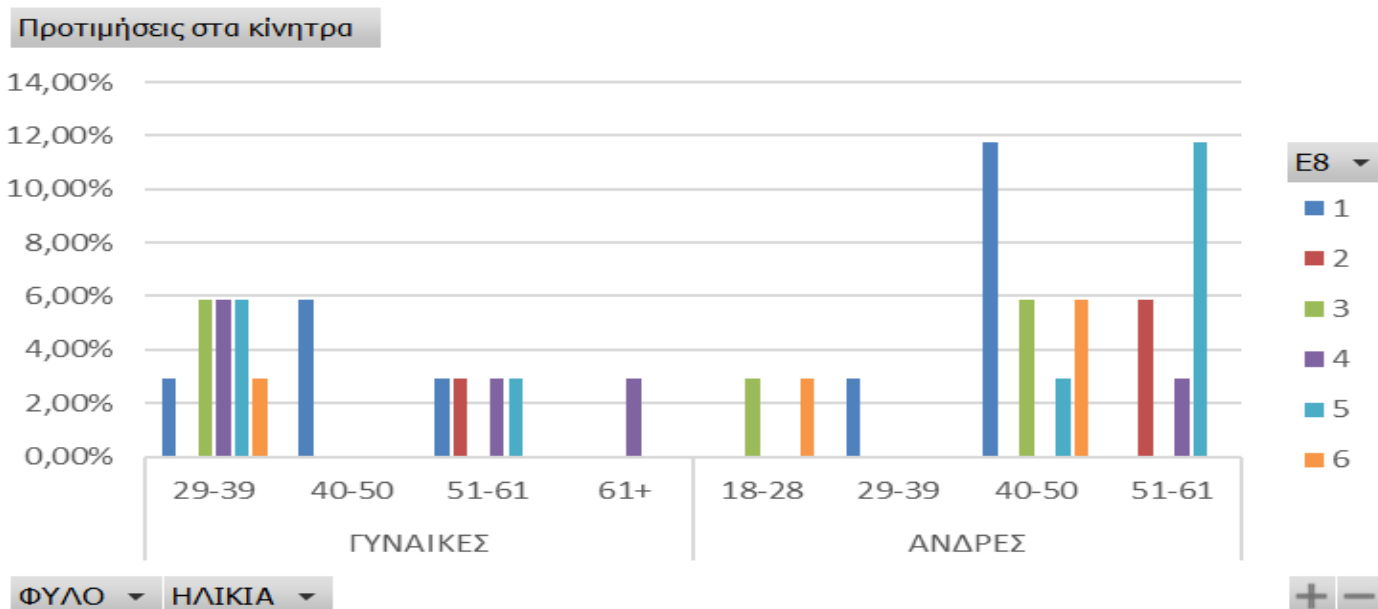
8. Κατά την δική σας προτίμηση με ποια σειρά σημαντικότητας θα βάζατε τα παρακάτω κίνητρα; (θεωρώντας το 1 ως πιο σημαντικό μέχρι το 7 ως το λιγότερο σημαντικό)

1. Χρηματική αύξηση
2. Προαγωγή
3. Σταθερό ωράριο
4. Αρκετά διαλείμματα για ξεκούραση και φαγητό
5. Οι αρμοδιότητες να είναι σαφείς
6. Φιλικό περιβάλλον και καλές σχέσεις με συναδέλφους
7. Επιμόρφωση πάνω στο αντικείμενο απασχόλησης μου

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΟΣΟΣΤΩΝ

Προτιμήσεις στα κίνητρα	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ						
ΦΥΛΟ-ΗΛΙΚΙΑ	1	2	3	4	5	6	Γενικό Άθροισμα
<b>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</b>	11,76%	2,94%	5,88%	11,76%	8,82%	2,94%	44,12%
29-39	2,94%	0,00%	5,88%	5,88%	5,88%	2,94%	23,53%
40-50	5,88%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	5,88%
51-61	2,94%	2,94%	0,00%	2,94%	2,94%	0,00%	11,76%
61+	0,00%	0,00%	0,00%	2,94%	0,00%	0,00%	2,94%
<b>ΑΝΔΡΕΣ</b>	14,71%	5,88%	8,82%	2,94%	14,71%	8,82%	55,88%
18-28	0,00%	0,00%	2,94%	0,00%	0,00%	2,94%	5,88%
29-39	2,94%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,94%
40-50	11,76%	0,00%	5,88%	0,00%	2,94%	5,88%	26,47%
51-61	0,00%	5,88%	0,00%	2,94%	11,76%	0,00%	20,59%
<b>Γενικό Άθροισμα</b>	<b>26,47%</b>	<b>8,82%</b>	<b>14,71%</b>	<b>14,71%</b>	<b>23,53%</b>	<b>11,76%</b>	<b>100,00%</b>

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ



9. Πιστεύετε ότι η εταιρεία έχει αλλάξει κουλτούρα όσο καιρό εργάζεστε σε αυτήν;

1. Ναι

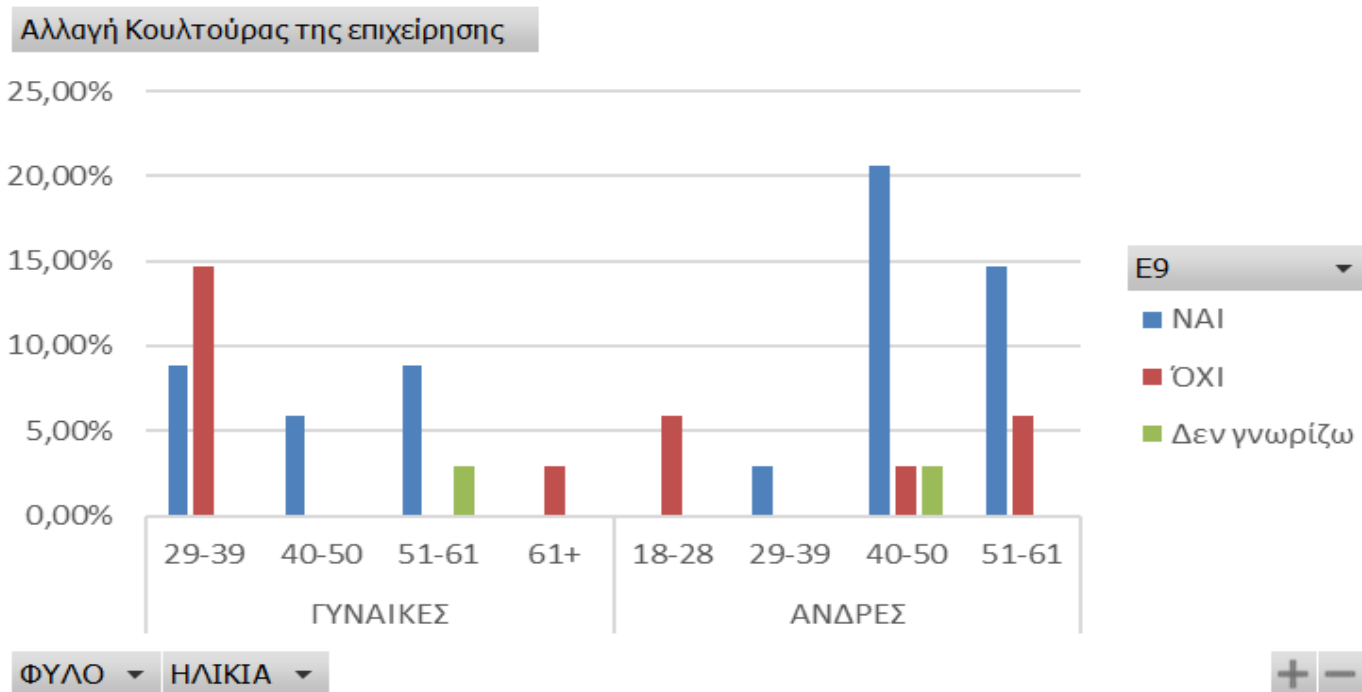
2. Όχι

3. Δεν γνωρίζω

### ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΟΣΟΣΤΩΝ

Αλλαγή Κουλτούρας της επιχείρησης		ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ			
ΦΥΛΟ-ΗΛΙΚΙΑ	ΝΑΙ	ΌΧΙ	Δεν γνωρίζω	Γενικό Άθροισμα	
<b>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</b>	<b>23,53%</b>	<b>17,65%</b>	<b>2,94%</b>	<b>44,12%</b>	
29-39	8,82%	14,71%	0,00%	23,53%	
40-50	5,88%	0,00%	0,00%	5,88%	
51-61	8,82%	0,00%	2,94%	11,76%	
61+	0,00%	2,94%	0,00%	2,94%	
<b>ΑΝΔΡΕΣ</b>	<b>38,24%</b>	<b>14,71%</b>	<b>2,94%</b>	<b>55,88%</b>	
18-28	0,00%	5,88%	0,00%	5,88%	
29-39	2,94%	0,00%	0,00%	2,94%	
40-50	20,59%	2,94%	2,94%	26,47%	
51-61	14,71%	5,88%	0,00%	20,59%	
<b>Γενικό Άθροισμα</b>	<b>61,76%</b>	<b>32,35%</b>	<b>5,88%</b>	<b>100,00%</b>	

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ



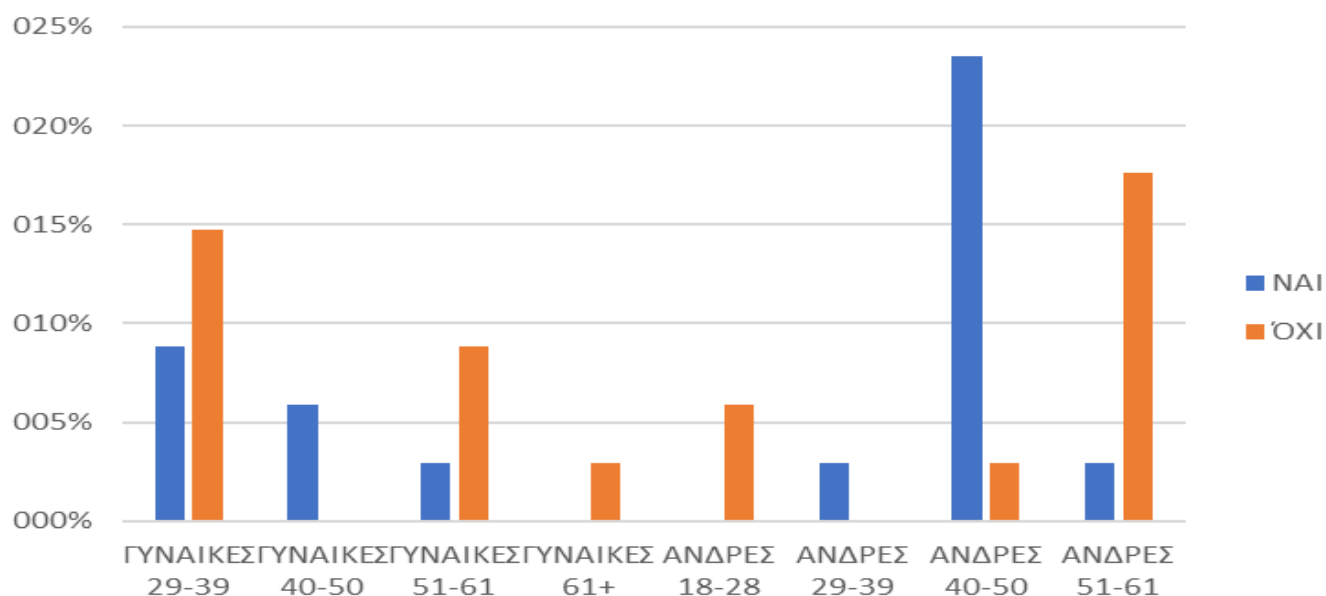
10. Η θέση που κατέχετε απαιτεί υψηλές γνώσεις της τεχνολογίας ;

1. Ναι       2. Όχι

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΟΣΟΣΤΩΝ

ΓΝΩΣΕΙΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ		
ΦΥΛΛΟ/ΗΛΙΚΙΑ	ΝΑΙ	ΌΧΙ	ΓΕΝΙΚΟ ΑΘΡΟΙΣΜΑ
<b><u>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</u></b>	<b>17,65%</b>	<b>26,47%</b>	<b>44,12%</b>
29-39	8,82%	14,71%	23,53%
40-50	5,88%	0,00%	5,88%
51-61	2,94%	8,82%	11,76%
61+	0,00%	2,94%	2,94%
<b><u>ΑΝΔΡΕΣ</u></b>	<b>29,41%</b>	<b>26,47%</b>	<b>55,88%</b>
18-28	0,00%	5,88%	5,88%
29-39	2,94%	0,00%	2,94%
40-50	23,53%	2,94%	26,47%
51-61	2,94%	17,65%	20,59%
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΑΘΡΟΙΣΜΑ</b>	<b>47,06%</b>	<b>52,94%</b>	<b>100,00%</b>

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ



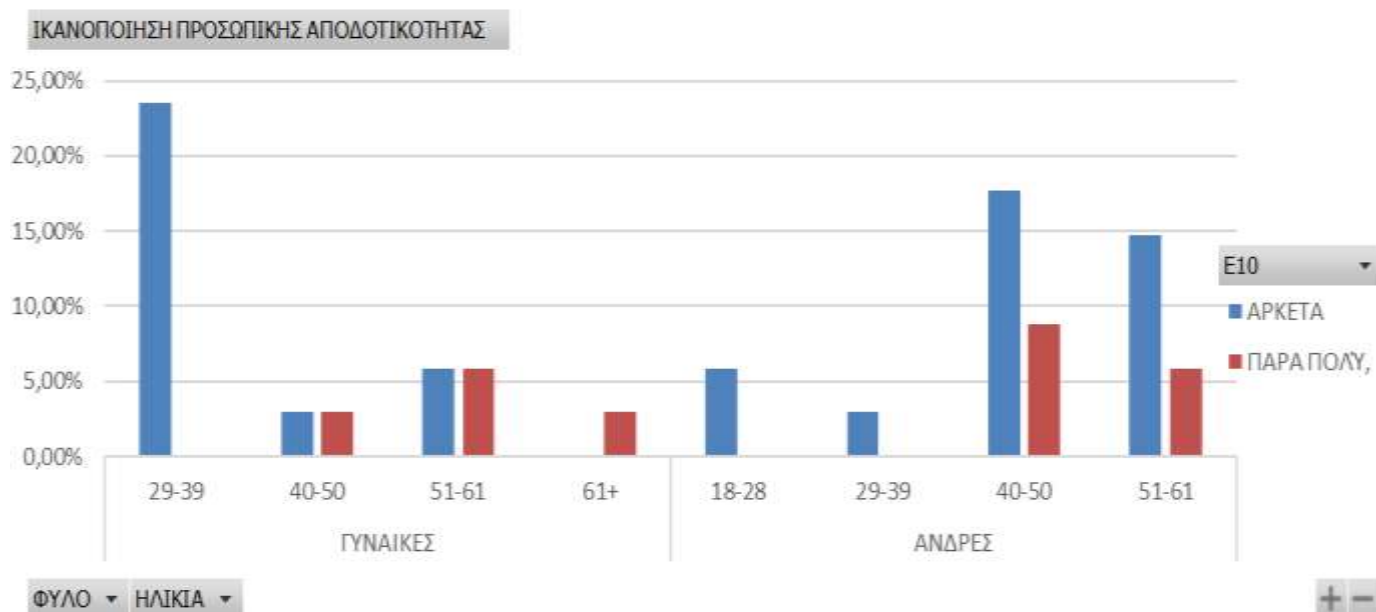
11. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις προσωπικές σας επιδόσεις στην θέση που εργάζεστε ;

- i. Καθόλου
- ii. Λίγο
- iii. Μέτρια
- iv. Αρκετά
- v. Πάρα πολύ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΟΣΟΣΤΩΝ

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ		
ΦΥΛΟ-ΗΛΙΚΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ,	Γενικό Άθροισμα
<b>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</b>	<b>32,35%</b>	<b>11,76%</b>	<b>44,12%</b>
29-39	23,53%	0,00%	23,53%
40-50	2,94%	2,94%	5,88%
51-61	5,88%	5,88%	11,76%
61+	0,00%	2,94%	2,94%
<b>ΑΝΔΡΕΣ</b>	<b>41,18%</b>	<b>14,71%</b>	<b>55,88%</b>
18-28	5,88%	0,00%	5,88%
29-39	2,94%	0,00%	2,94%
40-50	17,65%	8,82%	26,47%
51-61	14,71%	5,88%	20,59%
<b>Γενικό Άθροισμα</b>	<b>73,53%</b>	<b>26,47%</b>	<b>100,00%</b>

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ



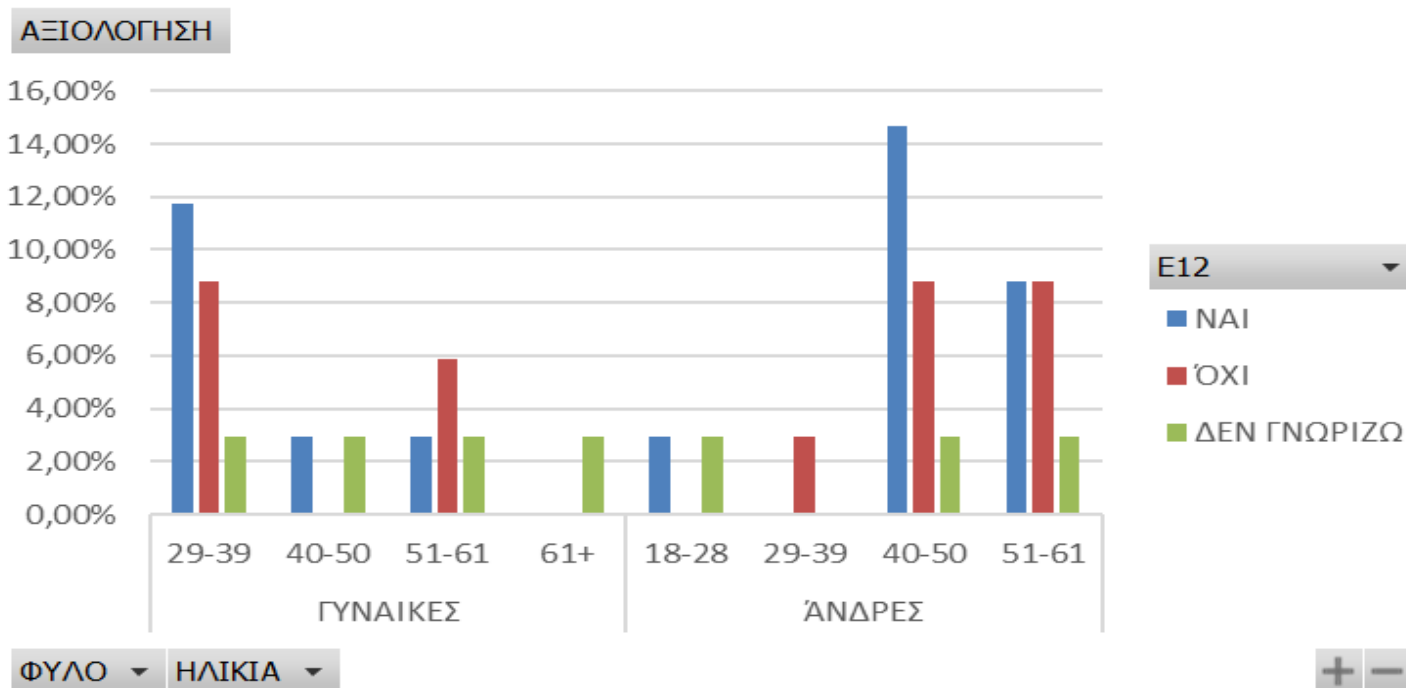
12.Γίνεται αξιολόγηση κάθε φορά που ολοκληρώνεται μια σημαντική διαδικασία ( π.χ μια μεγάλη και σημαντική πώληση );

1. Ναι  2. Όχι  3.Δεν γνωρίζω

### ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΟΣΟΣΤΩΝ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ		ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ		
ΦΥΛΟ-ΗΛΙΚΙΑ	ΝΑΙ	ΌΧΙ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ	Γενικό Άθροισμα
<b>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</b>	<b>17,65%</b>	<b>14,71%</b>	<b>11,76%</b>	<b>44,12%</b>
29-39	11,76%	8,82%	2,94%	23,53%
40-50	2,94%	0,00%	2,94%	5,88%
51-61	2,94%	5,88%	2,94%	11,76%
61+	0,00%	0,00%	2,94%	2,94%
<b>ΆΝΔΡΕΣ</b>	<b>26,47%</b>	<b>20,59%</b>	<b>8,82%</b>	<b>55,88%</b>
18-28	2,94%	0,00%	2,94%	5,88%
29-39	0,00%	2,94%	0,00%	2,94%
40-50	14,71%	8,82%	2,94%	26,47%
51-61	8,82%	8,82%	2,94%	20,59%
<b>Γενικό Άθροισμα</b>	<b>44,12%</b>	<b>35,29%</b>	<b>20,59%</b>	<b>100,00%</b>

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ



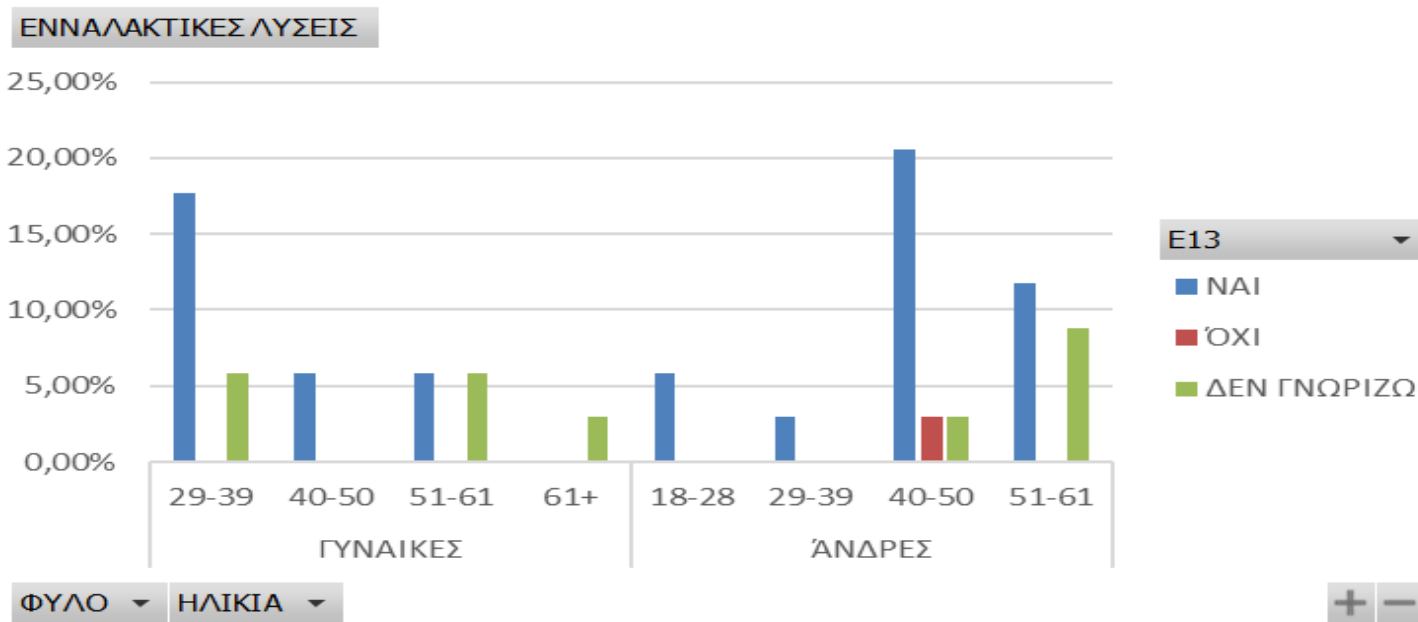
13. Σε περίπτωση που εντοπιστεί ένα λάθος η εταιρία έχει μεριμνήσει για εναλλακτικές λύσεις ώστε να μην υπάρξει κάποιο πρόβλημα ;

1. Ναι     2. Όχι     3. Δεν γνωρίζω

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΟΣΟΣΤΩΝ

ΕΝΝΑΛΑΚΤΙΚΕΣ ΛΥΣΕΙΣ		ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ		
ΦΥΛΟ-ΗΛΙΚΙΑ	ΝΑΙ	ΌΧΙ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ	Γενικό Άθροισμα
<b>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</b>	<b>29,41%</b>	<b>0,00%</b>	<b>14,71%</b>	<b>44,12%</b>
29-39	17,65%	0,00%	5,88%	23,53%
40-50	5,88%	0,00%	0,00%	5,88%
51-61	5,88%	0,00%	5,88%	11,76%
61+	0,00%	0,00%	2,94%	2,94%
<b>ΑΝΔΡΕΣ</b>	<b>41,18%</b>	<b>2,94%</b>	<b>11,76%</b>	<b>55,88%</b>
18-28	5,88%	0,00%	0,00%	5,88%
29-39	2,94%	0,00%	0,00%	2,94%
40-50	20,59%	2,94%	2,94%	26,47%
51-61	11,76%	0,00%	8,82%	20,59%
<b>Γενικό Άθροισμα</b>	<b>70,59%</b>	<b>2,94%</b>	<b>26,47%</b>	<b>100,00%</b>

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ



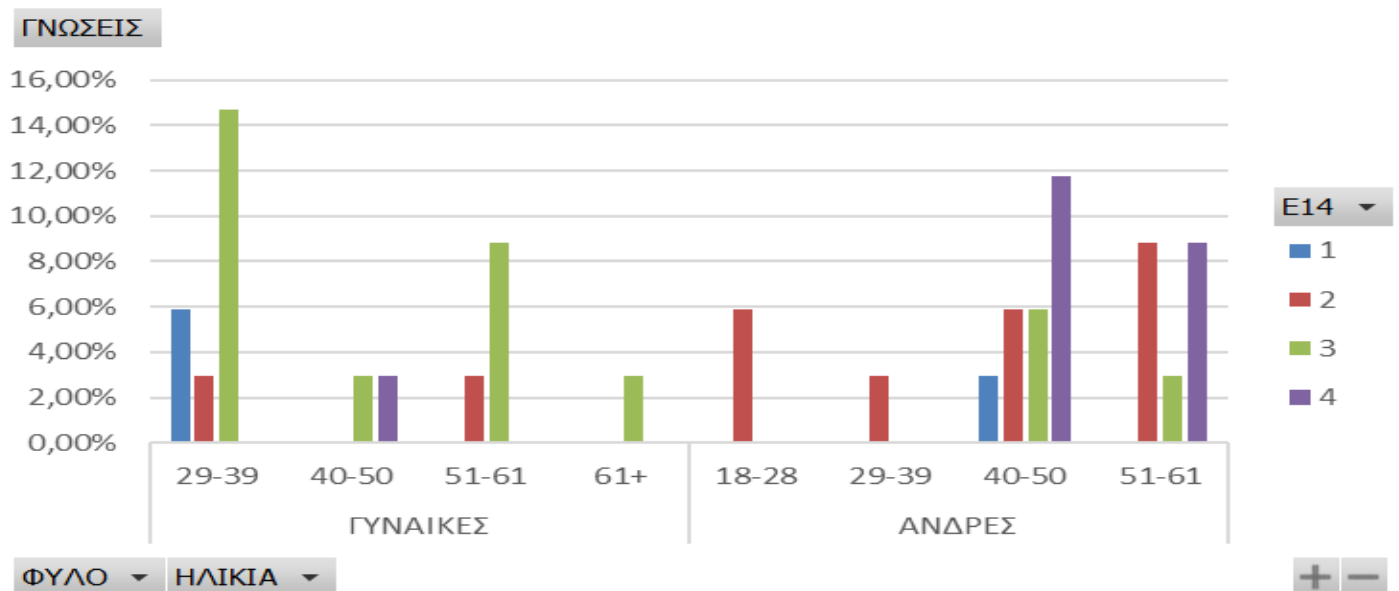
14. Πιστεύετε ότι αξιοποιείτε αποτελεσματικά τις γνώσεις σας για να διεκπεραιώσετε τις αρμοδιότητές σας στην επιχείρηση που εργάζεστε;

1. Δεν τις χρησιμοποιώ καθόλου
2. Ένα μέρος από αυτές τις χρησιμοποιώ
3. Είναι πολύ χρήσιμες για την θέση που κατέχω
4. Δεν μπορώ να λειτουργήσω αποτελεσματικά χωρίς τις γνώσεις μου

#### ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΟΣΟΣΤΩΝ

ΓΝΩΣΕΙΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ				Γενικό Άθροισμα
ΦΥΛΟ-ΗΛΙΚΙΑ	1	2	3	4	
<b>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</b>	<b>5,88%</b>	<b>5,88%</b>	<b>29,41%</b>	<b>2,94%</b>	<b>44,12%</b>
29-39	5,88%	2,94%	14,71%	0,00%	23,53%
40-50	0,00%	0,00%	2,94%	2,94%	5,88%
51-61	0,00%	2,94%	8,82%	0,00%	11,76%
61+	0,00%	0,00%	2,94%	0,00%	2,94%
<b>ΑΝΔΡΕΣ</b>	<b>2,94%</b>	<b>23,53%</b>	<b>8,82%</b>	<b>20,59%</b>	<b>55,88%</b>
18-28	0,00%	5,88%	0,00%	0,00%	5,88%
29-39	0,00%	2,94%	0,00%	0,00%	2,94%
40-50	2,94%	5,88%	5,88%	11,76%	26,47%
51-61	0,00%	8,82%	2,94%	8,82%	20,59%
<b>Γενικό Άθροισμα</b>	<b>8,82%</b>	<b>29,41%</b>	<b>38,24%</b>	<b>23,53%</b>	<b>100,00%</b>

#### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ





15.Θεωρείτε ότι έχετε επικδομήσει γνώσεις και εμπειρία όσα χρόνια εργάζεστε στην εταιρεία;

1. Ναι

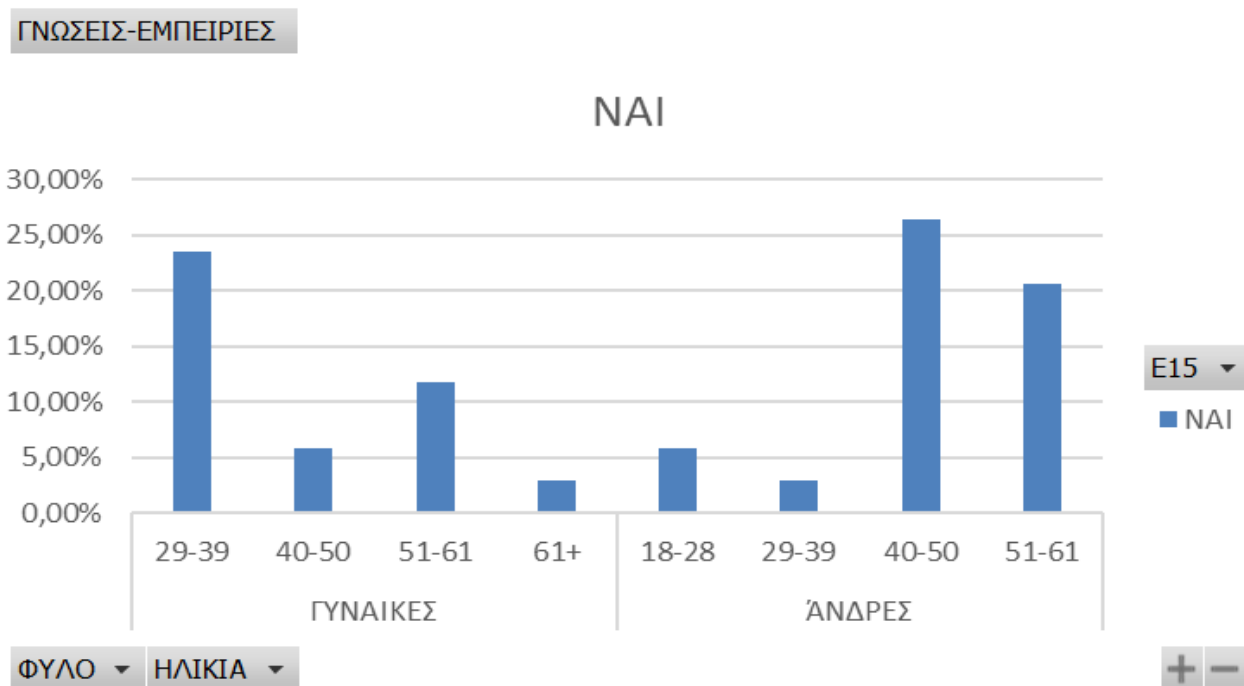
2. Όχι

3. Δεν γνωρίζω

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΟΣΟΣΤΩΝ

ΓΝΩΣΕΙΣ-ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	
ΦΥΛΟ-ΗΛΙΚΙΑ	ΝΑΙ	Γενικό Άθροισμα
<b>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</b>	<b>44,12%</b>	<b>44,12%</b>
29-39	23,53%	23,53%
40-50	5,88%	5,88%
51-61	11,76%	11,76%
61+	2,94%	2,94%
<b>ΆΝΔΡΕΣ</b>	<b>55,88%</b>	<b>55,88%</b>
18-28	5,88%	5,88%
29-39	2,94%	2,94%
40-50	26,47%	26,47%
51-61	20,59%	20,59%
<b>Γενικό Άθροισμα</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ



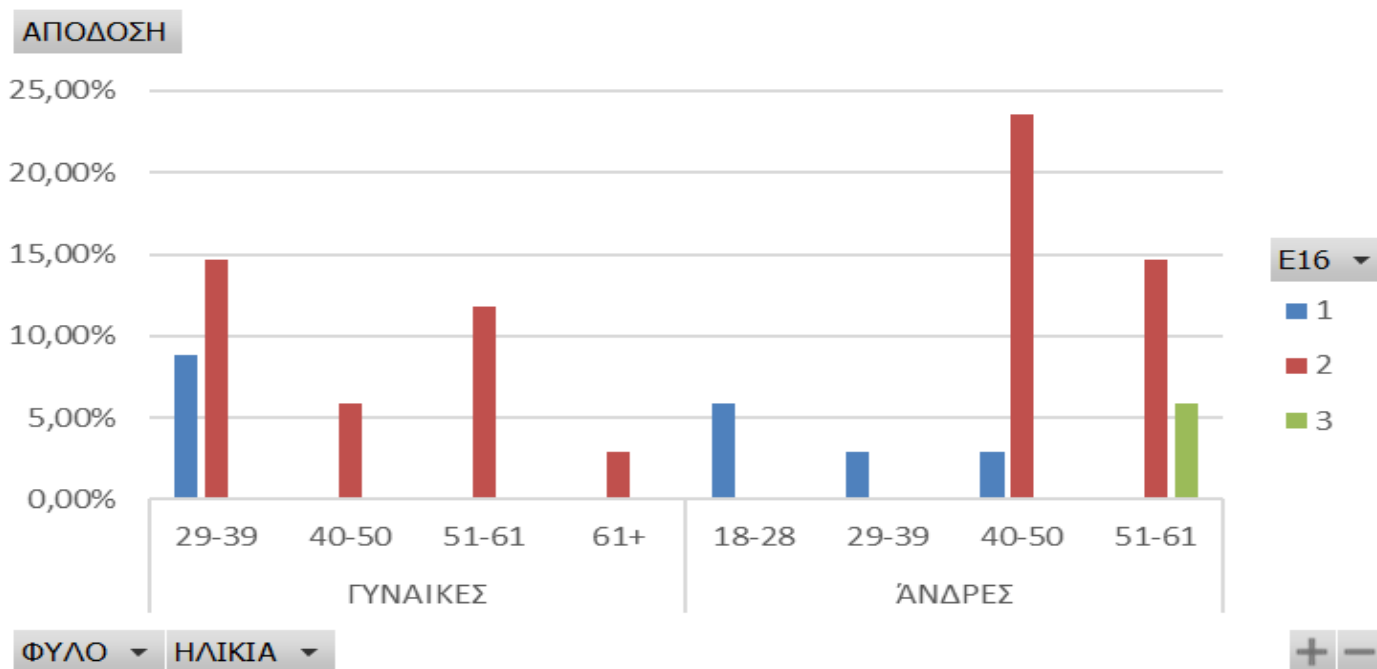
16. Έχετε παρατηρήσει πτώση της απόδοσης σας όταν ο φόρτος εργασίας είναι υψηλός ;

1. Ναι τις περισσότερες φορές
2. Όχι δεν επηρεάζομαι από τις υψηλές απαιτήσεις
3. Δεν έχω παρατηρήσει διότι δεν με απασχολεί

#### ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΟΣΟΣΤΩΝ

ΑΠΟΔΟΣΗ		ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ		
ΦΥΛΟ-ΗΛΙΚΙΑ	1	2	3	Γενικό Άθροισμα
<b>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</b>	<b>8,82%</b>	<b>35,29%</b>	<b>0,00%</b>	<b>44,12%</b>
29-39	8,82%	14,71%	0,00%	23,53%
40-50	0,00%	5,88%	0,00%	5,88%
51-61	0,00%	11,76%	0,00%	11,76%
61+	0,00%	2,94%	0,00%	2,94%
<b>ΑΝΔΡΕΣ</b>	<b>11,76%</b>	<b>38,24%</b>	<b>5,88%</b>	<b>55,88%</b>
18-28	5,88%	0,00%	0,00%	5,88%
29-39	2,94%	0,00%	0,00%	2,94%
40-50	2,94%	23,53%	0,00%	26,47%
51-61	0,00%	14,71%	5,88%	20,59%
<b>Γενικό Άθροισμα</b>	<b>20,59%</b>	<b>73,53%</b>	<b>5,88%</b>	<b>100,00%</b>

#### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ



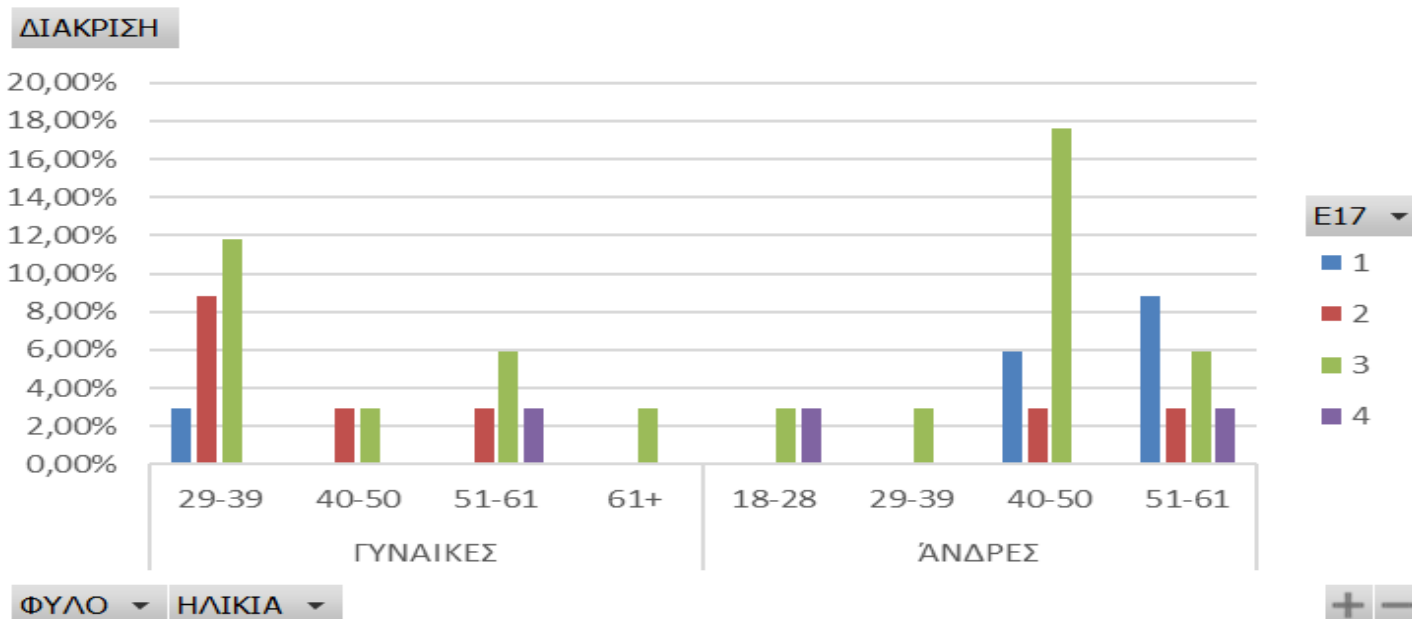
17. Έχετε παρατηρήσει στο χώρο εργασίας σας σύγκριση μεταξύ των υφιστάμενων σε σημείο που μπορεί να θεωρηθεί και διάκριση και πως δράσατε για αυτό;

1. Ναι, το έχω παρατηρήσει αρκετές φορές και έχω παραπονεθεί για αυτό
2. Ναι, το έχω παρατηρήσει αρκετές φορές και προσπαθώ να ανεβάσω την προσωπική μου απόδοση.
3. Όχι, δεν έχω παρατηρήσει αυτό το γεγονός
4. Δεν γνωρίζω καθόλου αν υπάρχουν διακρίσεις

### ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΟΣΟΣΤΩΝ

ΔΙΑΚΡΙΣΗ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ				Γενικό Άθροισμα
ΦΥΛΟ-ΗΛΙΚΙΑ	1	2	3	4	
<b>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</b>	<b>2,94%</b>	<b>14,71%</b>	<b>23,53%</b>	<b>2,94%</b>	<b>44,12%</b>
29-39	2,94%	8,82%	11,76%	0,00%	23,53%
40-50	0,00%	2,94%	2,94%	0,00%	5,88%
51-61	0,00%	2,94%	5,88%	2,94%	11,76%
61+	0,00%	0,00%	2,94%	0,00%	2,94%
<b>ΑΝΔΡΕΣ</b>	<b>14,71%</b>	<b>5,88%</b>	<b>29,41%</b>	<b>5,88%</b>	<b>55,88%</b>
18-28	0,00%	0,00%	2,94%	2,94%	5,88%
29-39	0,00%	0,00%	2,94%	0,00%	2,94%
40-50	5,88%	2,94%	17,65%	0,00%	26,47%
51-61	8,82%	2,94%	5,88%	2,94%	20,59%
<b>Γενικό Άθροισμα</b>	<b>17,65%</b>	<b>20,59%</b>	<b>52,94%</b>	<b>8,82%</b>	<b>100,00%</b>

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ



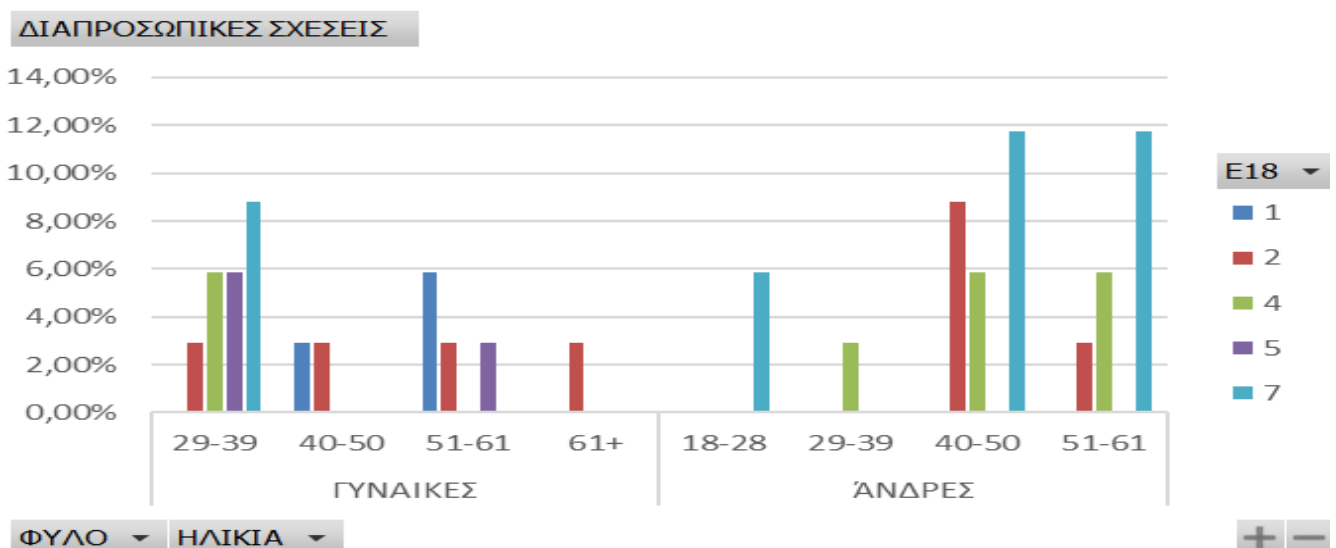
18. Αν αξιολογούσατε τον εαυτό σας στο θέμα των διαπροσωπικών σχέσεων σας μέσα στον χώρο εργασίας ποιο από τα παρακάτω θετικά στοιχεία σας χαρακτηρίζει περισσότερο :

1. Επικοινωνιακός με τους συναδέλφους μου
2. Υπεύθυνος για τις αρμοδιότητές μου στο μέγιστο δυνατό
3. Προθυμία να διεκπεραιώσω και τις αρμοδιότητες των συναδέλφων μου.
4. Υποστηρικτικός προς τους συναδέλφους μου
5. Δέχομαι την κριτική τους για να γίνω καλύτερος
6. Επιδιώκω να κρατήσω επαφή και εκτός εργασιακού χώρου
7. Όλα τα παραπάνω
8. Τίποτα από τα παραπάνω

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΟΣΟΣΤΩΝ

ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ					Γενικό Άθροισμα
ΦΥΛΟ-ΗΛΙΚΙΑ	1	2	4	5	7	
<b>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</b>	<b>8,82%</b>	<b>11,76%</b>	<b>5,88%</b>	<b>8,82%</b>	<b>8,82%</b>	<b>44,12%</b>
29-39	0,00%	2,94%	5,88%	5,88%	8,82%	23,53%
40-50	2,94%	2,94%	0,00%	0,00%	0,00%	5,88%
51-61	5,88%	2,94%	0,00%	2,94%	0,00%	11,76%
61+	0,00%	2,94%	0,00%	0,00%	0,00%	2,94%
<b>ΑΝΔΡΕΣ</b>	<b>0,00%</b>	<b>11,76%</b>	<b>14,71%</b>	<b>0,00%</b>	<b>29,41%</b>	<b>55,88%</b>
18-28	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	5,88%	5,88%
29-39	0,00%	0,00%	2,94%	0,00%	0,00%	2,94%
40-50	0,00%	8,82%	5,88%	0,00%	11,76%	26,47%
51-61	0,00%	2,94%	5,88%	0,00%	11,76%	20,59%
<b>Γενικό Άθροισμα</b>	<b>8,82%</b>	<b>23,53%</b>	<b>20,59%</b>	<b>8,82%</b>	<b>38,24%</b>	<b>100,00%</b>

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ



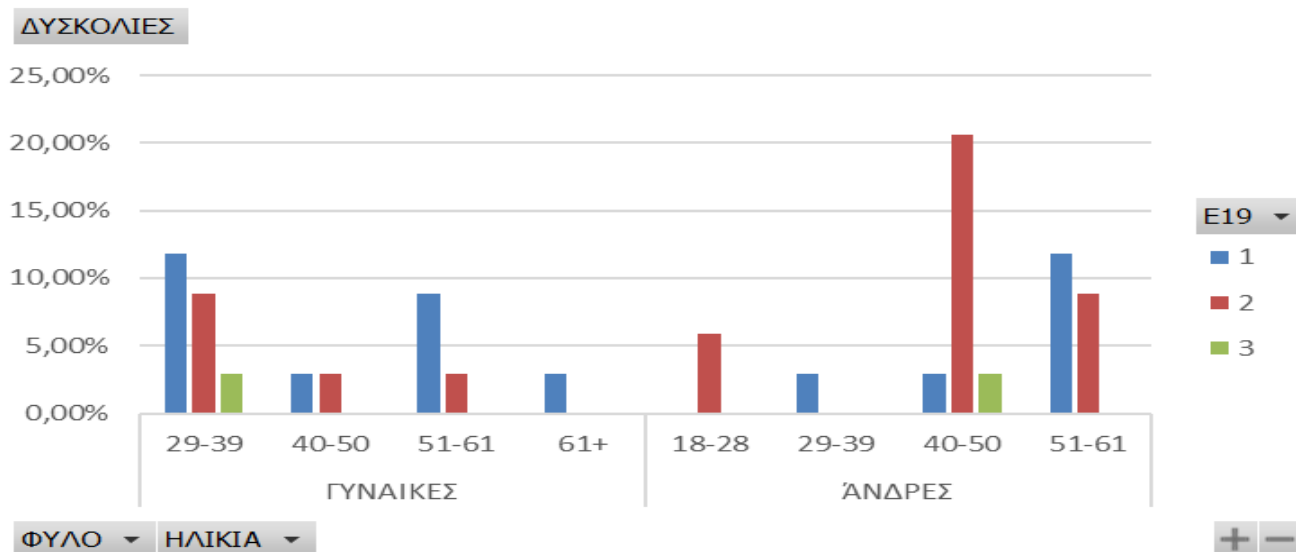
19. Θεωρείτε ότι οι απαιτήσεις της επιχείρησης συμβαδίζουν με τις δυσκολίες της εποχής και προσπαθεί να συντονιστεί με τις εξελίξεις ;

1. Ναι πιστεύω ότι είναι αισθητές οι δυσκολίες και η επιχείρηση κάνει τις απαραίτητες αλλαγές για να προσαρμοστεί ( π.χ απολύσεις, μείωση επέκτασης, αύξηση φόρτου εργασίας εξαιτίας του μικρότερου αριθμού υπαλλήλων, εντάσεις σε καθημερινή βάση, συχνές αλλαγές γραφείων, μειώσεις μισθών κ.α)
2. Όχι η επιχείρηση ακόμη και στις δύσκολες εποχές μπόρεσε να κρατήσει υγιές το εσωτερικό περιβάλλον της χωρίς να επηρεάζεται σημαντικά από το εξωτερικό περιβάλλον ώστε να προχωρήσει σε ραγδαίες αλλαγές
3. Δεν γνωρίζω καθόλου για το παρελθόν της επιχείρησης .

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΟΣΟΣΤΩΝ

ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ			
ΦΥΛΟ-ΗΛΙΚΙΑ	1	2	3	Γενικό Άθροισμα
<b>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</b>	<b>26,47%</b>	<b>14,71%</b>	<b>2,94%</b>	<b>44,12%</b>
29-39	11,76%	8,82%	2,94%	23,53%
40-50	2,94%	2,94%	0,00%	5,88%
51-61	8,82%	2,94%	0,00%	11,76%
61+	2,94%	0,00%	0,00%	2,94%
<b>ΑΝΔΡΕΣ</b>	<b>17,65%</b>	<b>35,29%</b>	<b>2,94%</b>	<b>55,88%</b>
18-28	0,00%	5,88%	0,00%	5,88%
29-39	2,94%	0,00%	0,00%	2,94%
40-50	2,94%	20,59%	2,94%	26,47%
51-61	11,76%	8,82%	0,00%	20,59%
<b>Γενικό Άθροισμα</b>	<b>44,12%</b>	<b>50,00%</b>	<b>5,88%</b>	<b>100,00%</b>

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ

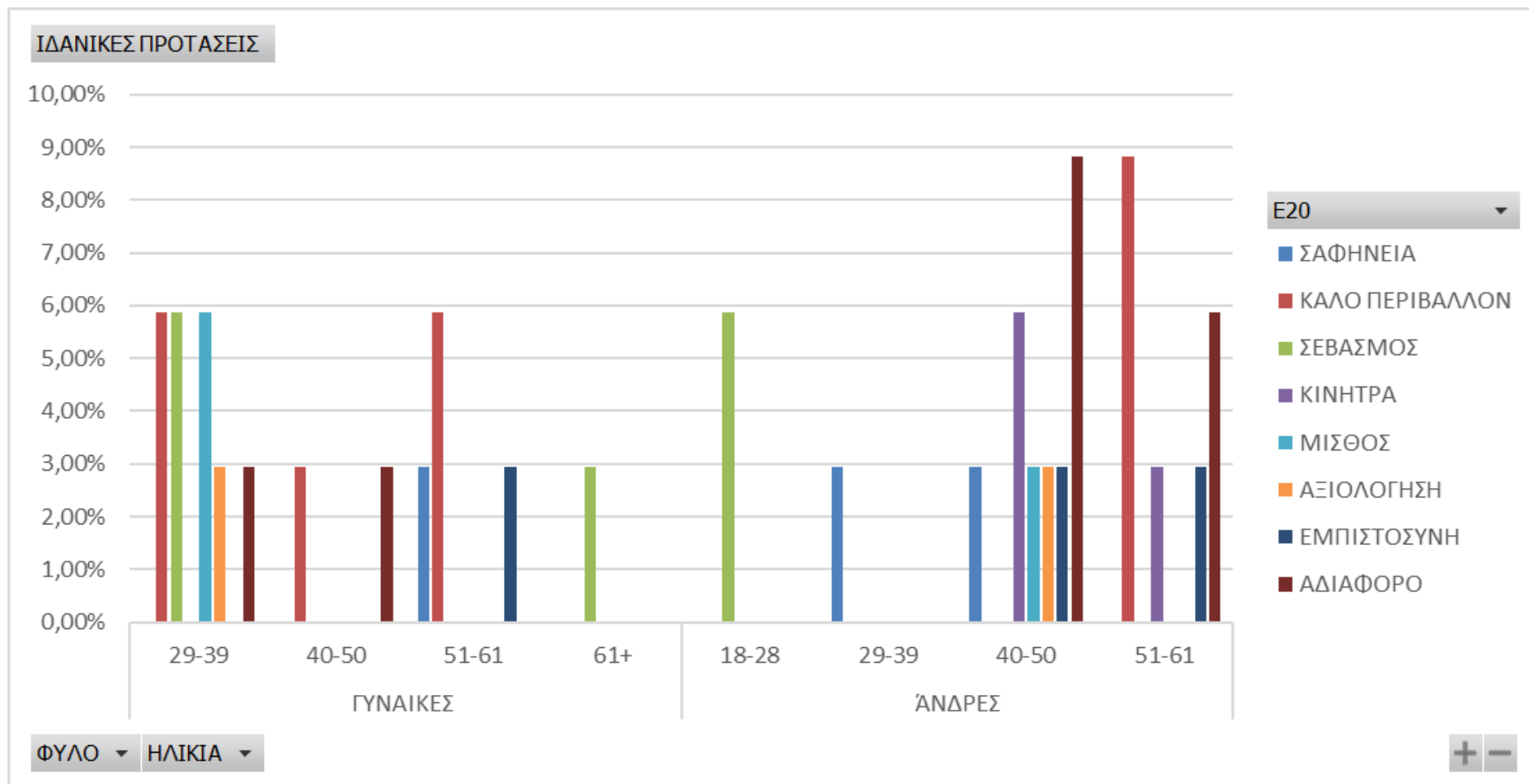


20. Τέλος κατά την άποψη σας τι θα πρέπει να περιλαμβάνει μια ιδανική επιχείρηση ώστε να διατηρήσει το προφίλ της και ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι να νιώθουν πλήρως ικανοποιημένοι ;

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΟΣΟΣΤΩΝ

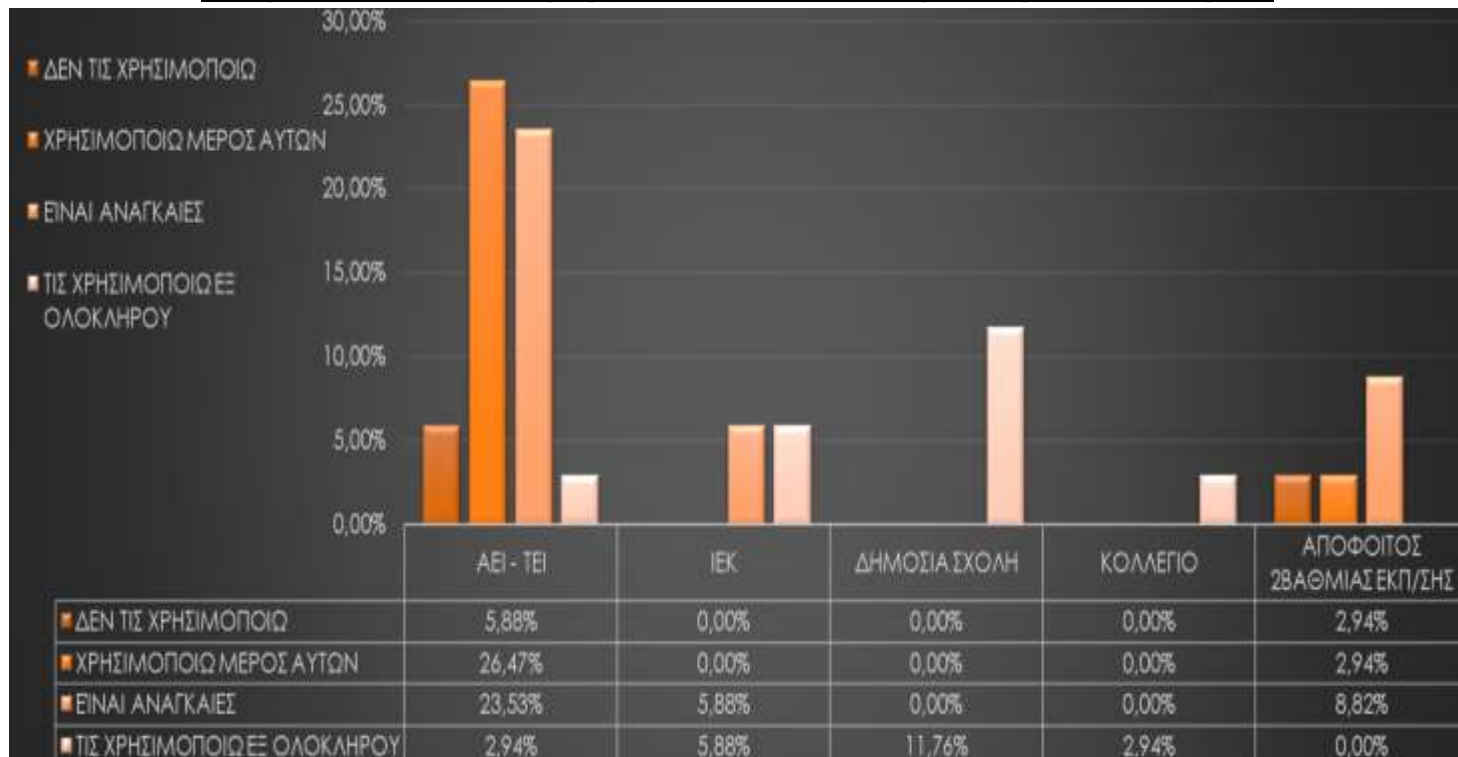
ΙΔΑΝΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ		ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ							
ΦΥΛΟ/ΗΛΙΚΙΑ	ΣΑΦΗΝΕΙΑ	ΚΑΛΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΣΕΒΑΣΜΟΣ	ΚΙΝΗΤΡΑ	ΜΙΣΘΟΣ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ	ΑΔΙΑΦΟΡΟ	Γενικό Άθροισμα
<b>ΓΥΝΑΙΚΕΣ</b>	<b>2,94%</b>	<b>14,71%</b>	<b>8,82%</b>	<b>0,00%</b>	<b>5,88%</b>	<b>2,94%</b>	<b>2,94%</b>	<b>5,88%</b>	<b>44,12%</b>
<b>29-39</b>	0,00%	5,88%	5,88%	0,00%	5,88%	2,94%	0,00%	2,94%	23,53%
<b>40-50</b>	0,00%	2,94%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,94%	5,88%
<b>51-61</b>	2,94%	5,88%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,94%	0,00%	11,76%
<b>61+</b>	0,00%	0,00%	2,94%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,94%
<b>ΑΝΔΡΑΣ</b>	<b>5,88%</b>	<b>8,82%</b>	<b>5,88%</b>	<b>8,82%</b>	<b>2,94%</b>	<b>2,94%</b>	<b>5,88%</b>	<b>14,71%</b>	<b>55,88%</b>
<b>18-28</b>	0,00%	0,00%	5,88%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	5,88%
<b>29-39</b>	2,94%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,94%
<b>40-50</b>	2,94%	0,00%	0,00%	5,88%	2,94%	2,94%	2,94%	8,82%	26,47%
<b>51-61</b>	0,00%	8,82%	0,00%	2,94%	0,00%	0,00%	2,94%	5,88%	20,59%
<b>Γενικό Άθροισμα</b>	<b>8,82%</b>	<b>23,53%</b>	<b>14,71%</b>	<b>8,82%</b>	<b>8,82%</b>	<b>5,88%</b>	<b>8,82%</b>	<b>20,59%</b>	<b>100,00%</b>

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ



### 3.2 Συνδυαστικά Συμπεράσματα των απαντήσεων του ερωτηματολογίου.

Διάγραμμα 1: Αξιοποίηση γνώσεων ανάλογα την θέση του υπαλλήλου



#### ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

- ➔ Τα άτομα που έχουν τελειώσει Πανεπιστήμιο/ ΤΕΙ χρησιμοποιούν ένα μέρος από αυτές για την πραγματοποίηση των αρμοδιοτήτων εντός της επιχείρησης (26,47%). Στην συνέχεια το 23,53% θεώρησε ότι είναι απλά αναγκαίες για αυτούς. Έπειτα το 5,88% δεν τις χρησιμοποιούν καθόλου και το 2,94% τις χρησιμοποιούν εξ 'ολοκλήρου
- ➔ Το 5,88% των ατόμων που έχουν αποφοιτήσει από ΙΕΚ θεωρούν ότι είναι πολύ χρήσιμες οι γνώσεις που έχουν αποκομίσει όσο και το υπόλοιπο 5,88% τις χρησιμοποιούν εξ 'ολοκλήρου
- ➔ Στην αμέσως επόμενη κατηγορία (Δημόσια Σχολή ) τα άτομα που έχουν αποφοιτήσει από μια τέτοιου είδους σχολή χρησιμοποιούν όλες τις γνώσεις τους πάνω στο αντικείμενο απασχόλησής τους (11,76%)



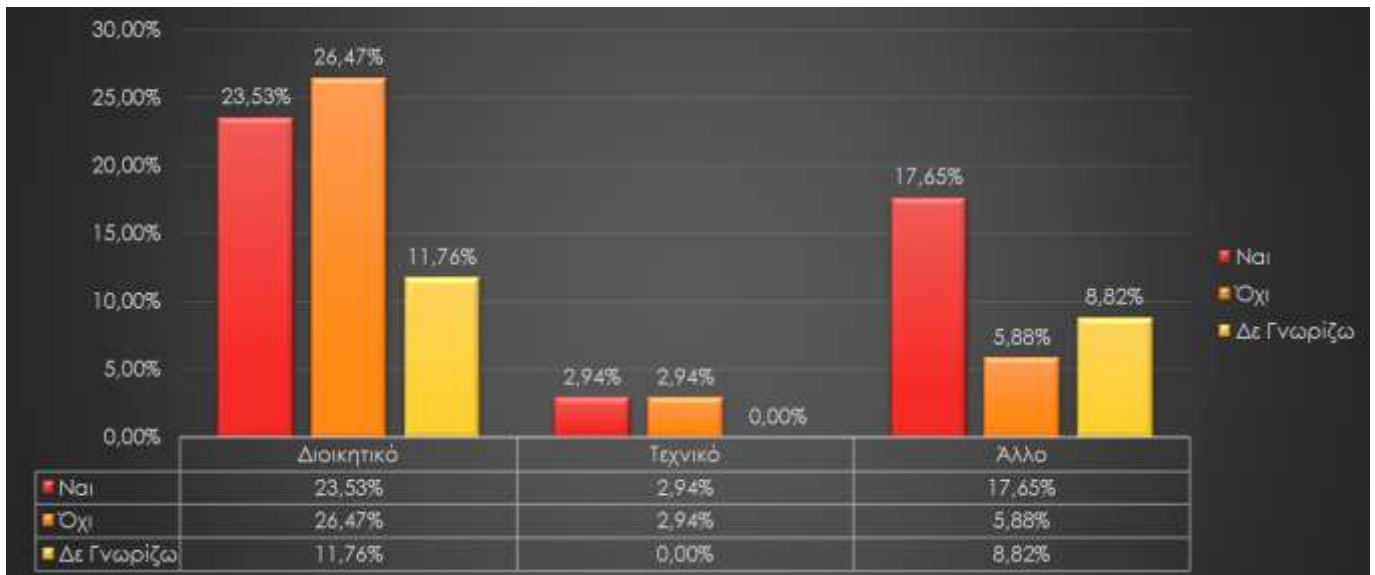
Ένα μεγάλο ποσοστό που είναι απόφοιτοι από δευτεροβάθμια εκπαίδευση παρατηρείται ότι θεωρούν πολύ αναγκαίες τις γνώσεις τους για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους. (8,82%) από το συνολικό ποσοστό των απόφοιτων από δευτεροβάθμια εκπαίδευση που είναι (14,7%). Το 2,9% από τους εργαζόμενους δεν τις χρησιμοποιεί καθόλου και το υπόλοιπο 2,9% χρησιμοποιεί ένα μέρος από αυτές.

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ 1:

Παρατηρήθηκε ότι τα άτομα που έχουν αποφοιτήσει από μια σχολή ανώτατης εκπαίδευσης (Πανεπιστήμιο/ ΤΕΙ) δεν χρησιμοποιούν όλες τις γνώσεις τους παρά μόνο ένα μέρος από αυτές. Επίσης παρατηρείται μία αύξηση χρήσης των γνώσεων όσο η εκπαίδευση κατεβαίνει σε κλίμακα δηλαδή στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση που είναι το κατώτερο επίπεδο στην κλίμακα των επιλογών του ερωτηματολογίου τα άτομα χρησιμοποιούν αρκετά τις γνώσεις τους για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Οι εργαζόμενοι που έχουν τελειώσει κάποια Δημόσια Σχολή και Κολέγιο παρατηρήθηκε ότι όλο το ποσοστό των ατόμων που απάντησαν χρησιμοποιούν όλες τις γνώσεις τους και δεν μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς αυτές.

Τέλος όπως φαίνεται και στο διάγραμμα η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τα μεγαλύτερα ποσοστά απαντήσεων που σημαίνει ότι η επιχείρηση απασχολεί κατά πλειοψηφία άτομα που έχουν αποφοιτήσει από Σχολές Ανώτατης Εκπαίδευσης και λιγότερο από άλλου είδους Σχολές. Για αυτόν τον λόγο παρατηρείται έντονα στο διάγραμμα ότι οι εργαζόμενοι είναι δύσκολο να συντονίσουν τις γνώσεις τους με τα καθήκοντα που απαιτεί η θέση τους.

**Διάγραμμα 2 : Αποτελεσματική χρήση γνώσεων ανάλογα με το τμήμα των ερωτηθέντων**



Το παραπάνω διάγραμμα απεικονίζει τα αποτελέσματα σχετικά με το αν γίνεται αξιολόγηση κάθε φορά που ολοκληρώνεται μια σημαντική διαδικασία ανάλογα με το τμήμα που βρίσκονται οι ερωτηθέντες.

**ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:**

- ➔ Τα άτομα που ανήκουν στο διοικητικό τμήμα της επιχείρησης απάντησαν κατά πλειοψηφία (26,47%) ότι δεν γίνεται αξιολόγηση όταν πραγματοποιείται μια σημαντική διαδικασία ( π.χ. πώληση). Ενώ το 23,53% απάντησαν ότι πραγματοποιείται αξιολόγηση και τα υπόλοιπα δεν γνώριζαν (11,76%)
- ➔ Στο τεχνικό τμήμα της επιχείρησης παρατηρήθηκε ότι ορισμένες περιπτώσεις γίνεται αξιολόγηση (2,94%) και άλλες όχι (2,94%) . Τα ποσοστά αξιολόγησης είναι εξίσου ίσα και στις δύο κατηγορίες.
- ➔ Τέλος στα υπόλοιπα τμήματα παρατηρείται ότι γίνεται αξιολόγηση πολύ πιο συχνά από ότι στα άλλα δύο είδη τμημάτων (17,65%)

**ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ 2:**

Στα κατώτερα επίπεδα διοίκησης επιδιώκεται πιο συχνά η αξιολόγηση σε σχέση με τα διοικητικά τμήματα. Στο διοικητικό προσωπικό η πλειοψηφία απάντησε ότι δεν πραγματοποιείται αξιολόγηση όμως με μια μικρή διαφορά ακολουθούν οι απαντήσεις των εργαζομένων που υποστήριζαν ότι υπάρχει αξιολόγηση. Στο τεχνικό προσωπικό δεν

παρατηρείται διαφορά μεταξύ των απαντήσεων αφού τα άτομα υποστήριξαν ότι η αξιολόγηση πραγματοποιείται σε συγκεκριμένες περιπτώσεις.

Τέλος μεγάλη διαφορά παρατηρείται και στις απαντήσεις των εργαζομένων που ανήκουν στα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης και επισήμαναν ότι η αξιολόγηση είναι απαραίτητη για την ολοκλήρωση των διαδικασιών ( το 17,65% από 32,35% που είναι το συνολικό πλήθος των εργαζομένων που εργάζεται σε άλλα τμήματα). Όπως αναφέρθηκε και στο θεωρητικό μέρος της εργασίας η αξιολόγηση βοηθάει την επιχείρηση να προλαβαίνει τυχόν σφάλματα και προβλήματα πριν το τελικό αποτέλεσμα. Οι εργαζόμενοι περνώντας την διαδικασία της αξιολόγησης γνωρίζουν καλύτερα το επίπεδο των προσωπικών τους αποδόσεων αλλά και της ομάδας αν ανήκουν.

**Διάγραμμα3 : Ωράριο εργασίας σε σχέση με το τμήμα που είναι ενταγμένοι οι υπάλληλοι**



Παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τους ερωτηθέντες εργαζόμενοι σχετικά με το ωράριο εργασίας δηλαδή εάν πιστεύουν ότι το ωράριο εργασίας τους συνάδει με την θέση που είναι καθορισμένοι μέσα στην επιχείρηση (ομάδα-ιδιωτικό γραφείο) αλλά και ανάλογα με το φύλο.

**ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:**

→ Παρατηρείται ότι οι γυναίκες που εργάζονται σε ομάδες εργασίας δεν συμφωνούν με το ωράριο εργασίας. Πιο συγκεκριμένα το 17,65% των γυναικών που εργάζονται σε ομάδα θεωρούν το ωράριο δεν είναι τυπικό (8ωρο- πέντε μέρες).

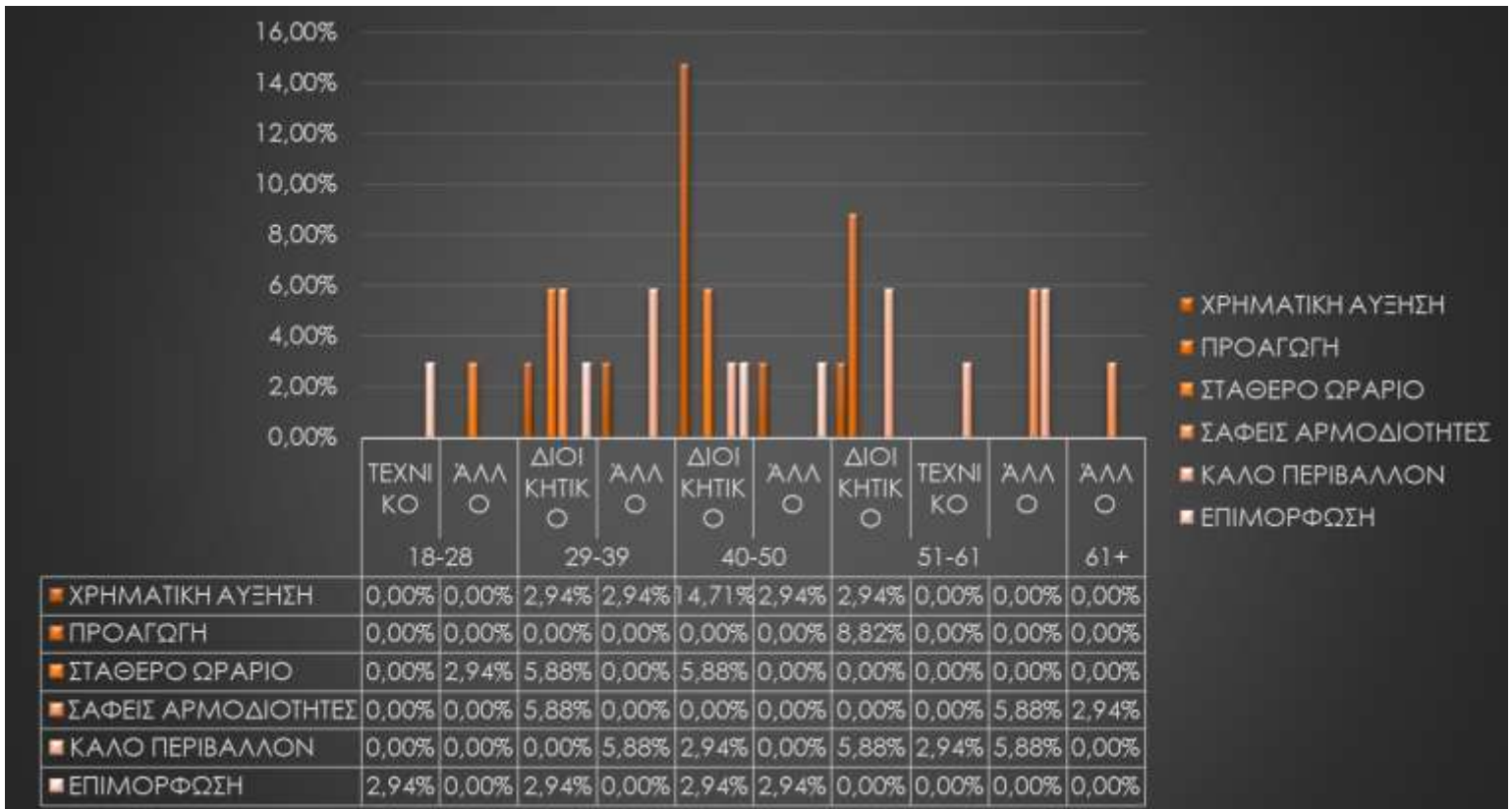
Σε αντίθεση με τις γυναίκες που εργάζονται σε ιδιωτικό γραφείο θεωρούν ικανοποιητικό το ωράριο εργασίας που τους έχει τεθεί και ακολουθεί τα τυπικά δεδομένα (11,76%).

➔ Μια όχι και τόσο αναμενόμενη παρατήρηση στις απαντήσεις των ανδρών ήταν ότι και στις δύο περιπτώσεις (ομάδα 32,35% – ιδιωτικά γραφεία 11,76%) το ωράριο είναι κατάλληλο για να διεκπεραιώσουν τις αρμοδιότητές τους.

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ 3:

Η κατηγορία των γυναικών που ανήκουν σε ομάδα εργασίας είναι και η μοναδική που έχει το μεγαλύτερο ποσοστό αρνητικών απαντήσεων σχετικά με το ωράριο. Θεωρούν ότι η εργασία τους απορροφά ώρες από την προσωπική τους ζωή.

### Διάγραμμα 4: Προτιμήσεις κινήτρων ανάλογα την θέση στην επιχείρηση και την ηλικία.



Το παραπάνω διάγραμμα απεικονίζει τα αποτελέσματα των απαντήσεων σχετικά με τις προτιμήσεις στα κίνητρα που πρέπει να δίνονται σε έναν εργαζόμενο και πως αλλάζουν οι προτιμήσεις ανάλογα το τμήμα αλλά και την διαφορά ηλικίας. Αρχικά δόθηκαν επιλογές για τα κίνητρα (χρηματική αύξηση, προαγωγή, σταθερό ωράριο, σαφείς αρμοδιότητες, καλό

περιβάλλον και επιμόρφωση) και οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να επιλέξουν το πιο σημαντικό για αυτούς κίνητρο για την βελτίωση της απόδοσής τους.

### ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:

- ➔ Τα άτομα που ήταν μεταξύ 18-28 και ανήκουν στο τεχνικό προσωπικό θεώρησαν ότι πιο σημαντικό για αυτά είναι η επιμόρφωση (2,94%) ενώ άτομα της ίδιας ηλικιακής κλίμακας ο παράγοντας του σταθερού ωραρίου είναι από τα βασικότερα κίνητρα (2,94%).

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ:

Όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο διάγραμμα τα άτομα που ανήκουν στο τεχνικό τμήμα χρησιμοποιούν πάρα πολύ τις γνώσεις τους και για αυτό τον λόγο χρειάζονται συνεχή επιμόρφωση για την εξέλιξη τους. Επίσης παρατηρήθηκε ότι άτομα μικρότερης ηλικίας (σύμφωνα με τα άτομα που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα) δεν έχουν επιλεχθεί για ανώτερες διοικητικές θέσεις

- ➔ Τα άτομα που απάντησαν και ήταν μεταξύ των ηλικιών 29-39 και ανήκουν στο διοικητικό προσωπικό θεώρησαν βασικά κίνητρα την σαφήνεια στις αρμοδιότητες (5,88%) και το σταθερό ωράριο (5,88%). Ενώ σε άλλα τμήματα της επιχείρησης θεώρησαν βασικότερο κίνητρο την επικράτηση του καλού εργασιακού περιβάλλοντος (5,88%) και λιγότερο την χρηματική αύξηση (2,94%) .

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ:

Τα παραπάνω αποτελέσματα θεωρούνται αναμενόμενα για το διοικητικό προσωπικό διότι η επιδίωξη σαφών αρμοδιοτήτων είναι μία συνηθισμένη προτίμηση αφού θα πρέπει να γίνονται κατανοητές κυρίως από τα ανώτερα σε ιεραρχία κλιμάκια και προς τα κάτω.

- ➔ Τα άτομα που ανήκαν μεταξύ της ηλικιακής κλάσης 40-50 κατά πλειοψηφία ανήκαν στο διοικητικό προσωπικό (26,74%) και ελάχιστα ανήκαν στα υπόλοιπα τμήματα (5,88%). Σε αυτό το σημείο υπάρχει ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό εργαζομένων που ως βασικό κίνητρο θεωρούν την χρηματική αύξηση στον μισθό όχι μόνο σε διοικητικό επίπεδο (14,71%) αλλά και στα άλλα είδη τμημάτων (2,94%). Στην συνέχεια ακολουθούν το σταθερό ωράριο (5,88%) , το καλό εργασιακό περιβάλλον (2,94%) και η επιμόρφωση (2,94%)

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ:

Σε αυτή την κλίμακα ηλικιών έχουν αρχίσει και αλλάζουν οι προτιμήσεις και γίνονται πιο πρακτικές (χρηματική αύξηση) και λιγότερο λειτουργικές (επιμόρφωση). Είναι πολύ σημαντικό ότι σε αυτήν την ηλικιακή κλίμακα η επιθυμία για χρηματική αύξηση αποτελεί το

μεγαλύτερο ποσοστό όχι μόνο από όλες τις προτιμήσεις αλλά και από όλες τις ηλικίες. Υπάρχει μια ραγδαία αύξηση στην συγκεκριμένη προτίμηση και εμφανίζεται μόνο σε αυτό το σημείο με σημαντική διαφορά από τις άλλες προτιμήσεις.

- ➔ Στην προτελευταία κλίμακα ηλικιών μεταξύ 51-61 ετών οι απαντήσεις που δόθηκαν αρχικά από το διοικητικό προσωπικό ήταν κατά πλειοψηφία το κίνητρο της προαγωγής (8,82%) και ύστερα το καλό περιβάλλον(5,88%) και έπειτα η χρηματική αύξηση (2,94%).
- ➔ Στο τεχνικό προσωπικό οι προτιμήσεις των ερωτηθέντων προσέγγιζαν το κίνητρο του καλού εργασιακού περιβάλλοντος εντός της επιχείρησης και σε άλλα είδη τμημάτων πέρα από το καλό περιβάλλον (5,88%) ήταν και η σαφήνεια στις αρμοδιότητες με ίδιο ποσοστό προτιμήσεων(5,88%).

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ:

Η επιθυμία για χρηματική αύξηση έχει αρχίσει να μειώνεται και επιδιώκεται η καλύτερη σαφήνεια των αρμοδιοτήτων και το καλό περιβάλλον στον εργασιακό χώρο. Εξακολουθεί να υπάρχει η χρηματική αύξηση ως μία από τις προτιμήσεις αλλά δεν είναι πλέον πρώτη στις επιλογές. Είναι η μοναδική κλίμακα ηλικιών που παρουσιάζεται η προαγωγή ως το βασικότερο κίνητρο για έναν εργαζόμενο.

- ➔ Τέλος στην κλίμακα 61+ τα άτομα που απάντησαν ανήκαν σε άλλα είδη προσωπικού επιδιώκουν εξ' ολοκλήρου την σαφήνεια στις αρμοδιότητες (2,94%).

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ 4: Ξεκινώντας από την μικρότερη κλίμακα ηλικιών που θεωρείται βασικό κίνητρο η επιμόρφωση συνεχίζοντας στην επόμενη κλίμακα ηλικιών που υπάρχει μία ραγδαία αύξηση επιθυμίας για χρηματικά κίνητρα και προαγωγή, φτάνοντας στην προτελευταία κλίμακα ηλικιών που επιδιώκεται το καλό εργασιακό περιβάλλον και τέλος η επιθυμία σαφών αρμοδιοτήτων, δημιουργείται ένας λειτουργικός κύκλος προτιμήσεων.

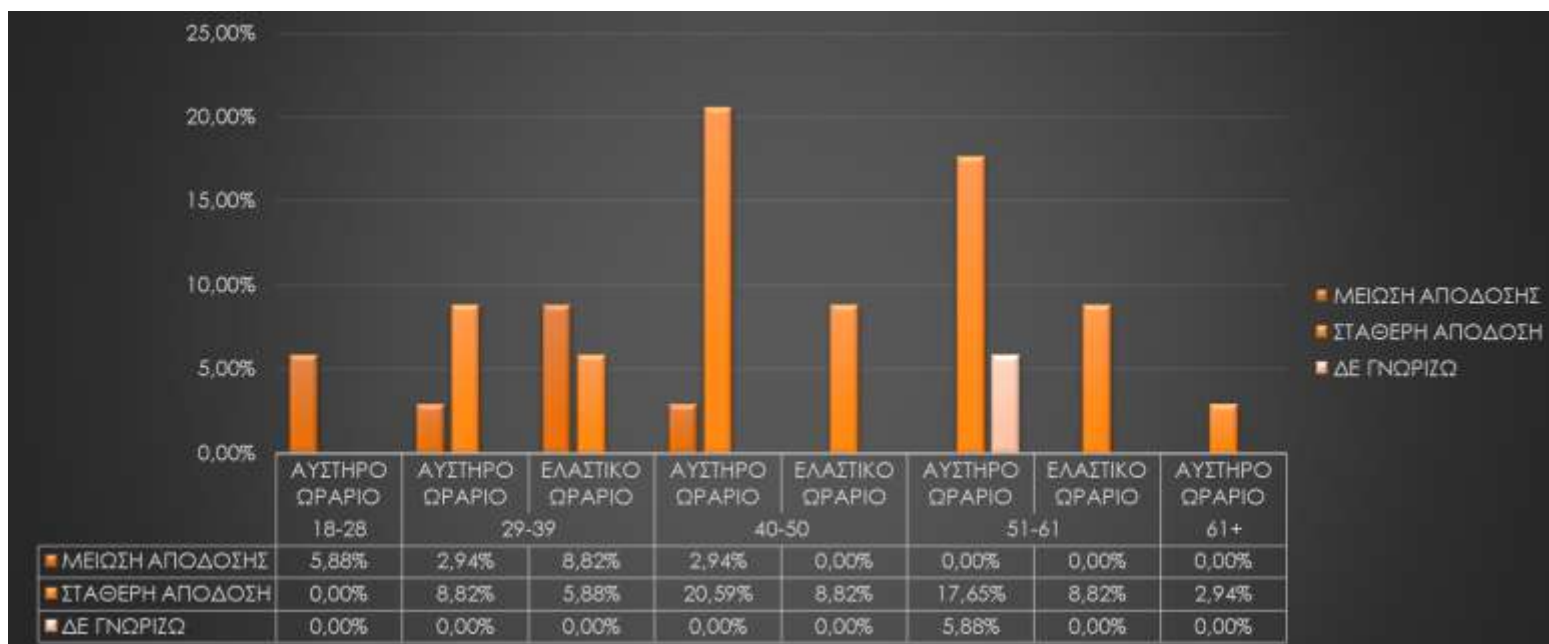
Οι προτιμήσεις με την μεγαλύτερη συχνότητα στο διάγραμμα είναι η χρηματική αύξηση και το καλό εργασιακό περιβάλλον στην επιχείρηση ενώ οι προτιμήσεις που δεν εμφανίζονται στο διάγραμμα αρκετά και έχουν την μικρότερη συχνότητα είναι η προαγωγή.

Πιο συγκεκριμένα αν επιλέξουμε ένα άτομο μέσα στην επιχείρηση και παρατηρήσουμε την πορεία του μέσα στην επιχείρηση περνώντας από όλες τις κλίμακες ηλικιών θα βγει το εξής αποτέλεσμα :

- ➔ Το άτομο όταν είναι πιο νέο σε ηλικία νιώθει την ανάγκη για επιμόρφωση και ενίσχυση των γνώσεων του για την βελτιστοποίηση της απόδοσης του. Όταν το άτομο περνάει

στην κλίμακα 29-39 παρουσιάζεται η επιθυμία για χρηματικά κίνητρα σε συνδυασμό με την κατανόηση των αρμοδιοτήτων χωρίς να έχει εξαφανιστεί η επιθυμία για επιμόρφωση. Όταν περνάει στην επόμενη κλίμακα που είναι 40-50 υπάρχει έντονη η προτίμηση για χρηματική αύξηση. Πάλι υπάρχει το στοιχείο της επιμόρφωσης αλλά έχει ελαττωθεί σημαντικά. Στην συνέχεια όταν περνάει στην κλίμακα 51-61 το άτομο δεν έχει έντονη την επιθυμία για χρηματική αύξηση όμως εμφανίζεται η επιθυμία για προαγωγή της θέσης του όπως και έχει αρχίσει να προτιμάει το καλό και υγιές εργασιακό περιβάλλον αλλά και τις σαφείς αρμοδιότητες όπως και στην τελευταία εξαφανίζοντας την επιθυμία για επιμόρφωση. Άρα η ηλικία είναι καθοριστικός παράγοντας που χειρίζεται τις προτιμήσεις των εργαζομένων και υπάρχουν διαφορές μεταξύ αυτών.

**Διάγραμμα 5: Αποδοτικότητα των εργαζομένων σε σχέση με τον φόρτο εργασίας και το ωράριο.**



Στο παραπάνω διάγραμμα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ερωτηθέντων εργαζομένων σχετικά με το αν επηρεάζεται η απόδοσή τους όταν ο φόρτος εργασίας είναι μεγάλος για τα πλαίσια του ωραρίου εργασίας τους.

## ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:

- ➔ Στην ηλικιακή κλάση 18-28 τα άτομα που απάντησαν εργάζονται σε με αυστηρό ωράριο και παρατηρούν ότι η απόδοσή τους μειώνεται όταν υπάρχει μεγάλος όγκος υποχρεώσεων (5,88%). Αυτό συμβαίνει διότι τα άτομα προσπαθούν να εκπληρώσουν όλα τα καθήκοντά τους σε περιορισμένο χρόνο με αποτέλεσμα να μην ολοκληρώνουν σωστά τις διαδικασίες.
- ➔ Στην ηλικιακή κλάση 29-39 τα άτομα που έχουν σταθερό/αυστηρό ωράριο θεωρούν ότι μπορούν να διεκπεραιώσουν τις αρμοδιότητές τους εντός του ωραρίου χωρίς να επηρεάζεται η απόδοσή τους (8,82%). Ενώ τα άτομα που έχουν πιο ελαστικό ωράριο θεωρούν ότι απόδοσή τους μειώνεται αφού όσο πιο πολλές είναι οι ώρες εργασίας τόσο πιο πολλές είναι οι υποχρεώσεις που προστίθενται στις αρμοδιότητες τους (8,82%).
- ➔ Στην ηλικιακή κλάση 40-50 τα άτομα που έχουν αυστηρό ωράριο μπορούν να διεκπεραιώσουν τις αρμοδιότητες τους εντός του εργασιακού ωραρίου που έχει οριστεί χωρίς να επηρεάζεται η αποδοτικότητά τους (20,59%). Αντίστοιχα και στα άτομα που έχουν πιο ελαστικό ωράριο και ανήκουν στην ίδια κλάση η απόδοσή τους παραμένει σταθερή ανεξάρτητα τον φόρτο εργασίας (8,82%)
- ➔ Στην ηλικιακή κλάση 51-61 τα άτομα που έχουν σταθερό ωράριο κατά πλειοψηφία (17,65%) δεν επηρεάζονται από τον φόρτο εργασίας όπως και αυτοί που ανήκουν στην κατηγορία των εργαζομένων που έχουν ελαστικό ωράριο
- ➔ Στην τελευταία κλάση 61+ τα άτομα που απάντησαν είχαν σταθερό ωράριο και παρατηρήθηκε ότι η αποδοτικότητά τους δεν επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες όπως είναι ο φόρτος εργασίας .

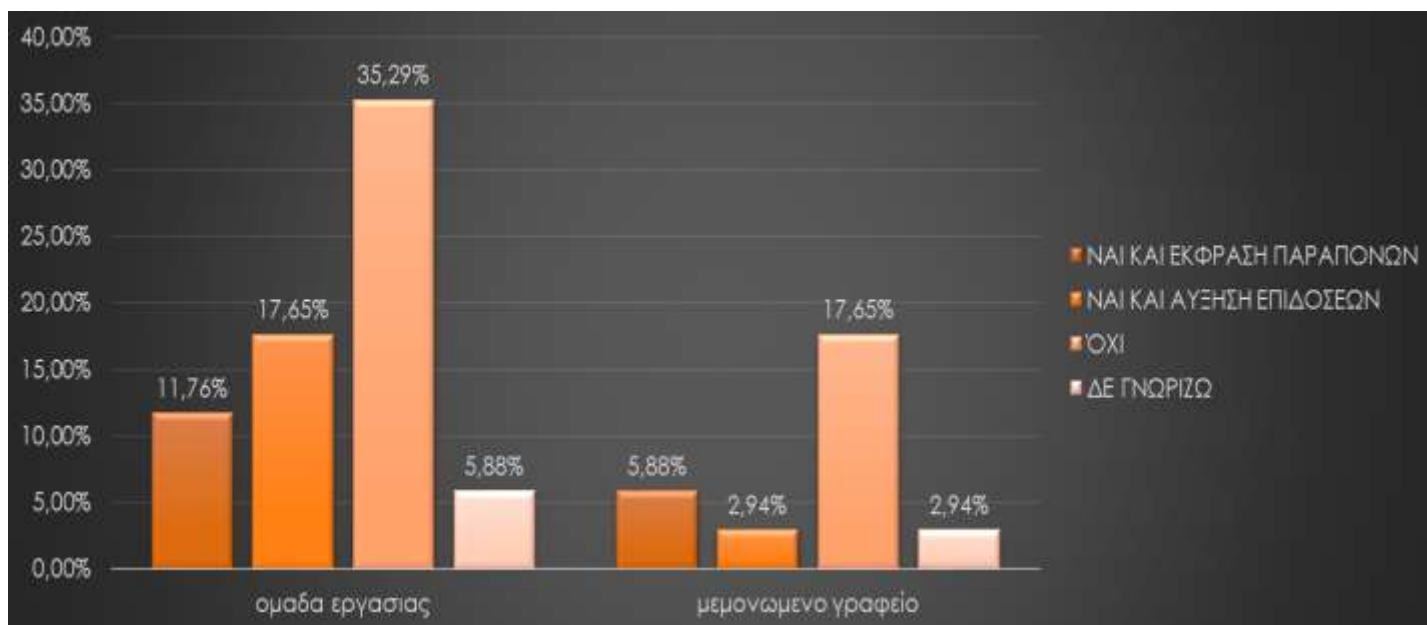
## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ 5:

Φαίνεται ότι στις μικρότερες ηλικιακές κλίμακες τα άτομα εξαιτίας του περιορισμένου χρόνου τους σχετικά με το ωράριο εργασίας θεωρούν αδύνατο να πραγματοποιήσουν τις υποχρεώσεις που απαιτεί η επιχείρηση.

Στις μεγαλύτερες κλίμακες ηλικίας τα άτομα φαίνεται να μπορούν να κάνουν σωστή διαχείριση του χρόνου σε συνάρτηση με τις αυξημένες υποχρεώσεις της επιχείρησης. Μπορούν να εργαστούν και ακόμη κάτω από αντίξοες συνθήκες που είναι η πίεση στην συγκεκριμένη περίπτωση ή οι πολλές ώρες εργασίας με αποτέλεσμα η αποδοτικότητά τους να παραμένει σταθερή ακόμη και όταν συμβάλλουν οι παραπάνω εξωτερικοί παράγοντες.



**Διάγραμμα 6: Διάκριση μεταξύ των υπαλλήλων ανάλογα το είδος του τμήματος που ανήκουν (ομάδα –ιδιωτικά γραφεία)**



Στο συγκεκριμένο διάγραμμα παρουσιάζονται τα ποσοστά σχετικά με την διάκριση εντός της επιχείρησης μεταξύ των εργαζομένων ανάλογα που είναι ενταγμένοι.

**ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:**

- ➔ Μια πρώτη παρατήρηση είναι ότι τα άτομα που είναι ενταγμένα σε ομάδες εργασίας δεν εξέφρασαν παράπονα για την ύπαρξη διάκρισης μεταξύ των μελών (35,29%). Μικρότερο είναι το ποσοστό των μελών που έχει παρατηρήσει ότι υπάρχει διάκριση μεταξύ των υπαλλήλων και προσπαθούν να αυξήσουν τις προσωπικές τους επιδόσεις (17,65%). Τέλος ένα ακόμη μικρότερο ποσοστό έχουν παρατηρήσει διάκριση με την μόνη διαφορά ότι έχουν εκφράσει παράπονα για αυτό (11,76%).
- ➔ Μια δεύτερη παρατήρηση είναι ότι τα άτομα που εργάζονται σε μεμονωμένο γραφείο έχουν δεν παρατηρήσει διάκριση μεταξύ των εργαζομένων (17,65%). Το 5,88% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι έχουν παρατηρήσει διάκριση και έχουν παραπονεθεί για αυτό και το 2,94% έχουν παρατηρήσει διάκριση αλλά στοχεύουν στην προσωπική τους βελτίωση της απόδοσής τους.

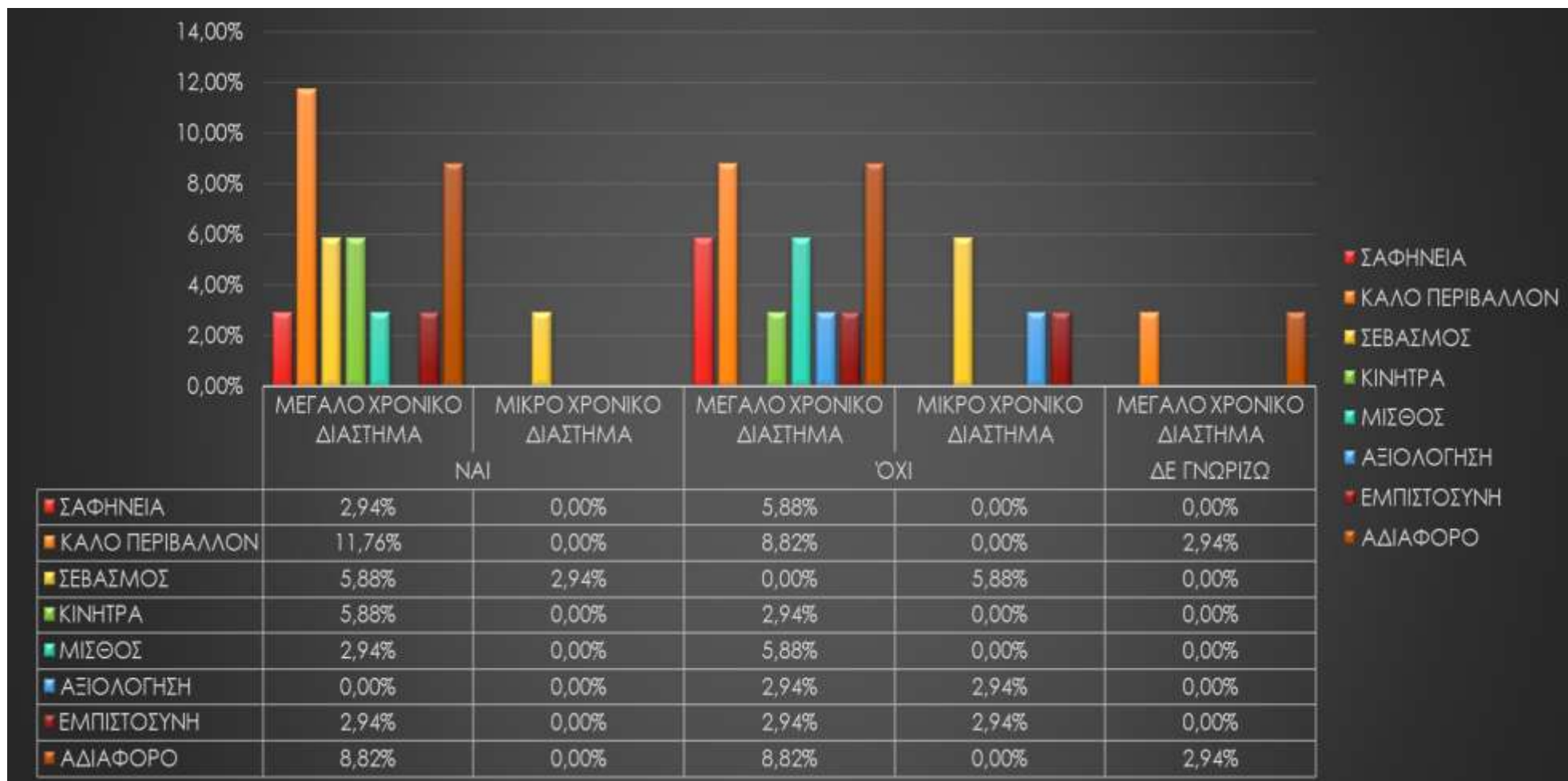
## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ 6:

Και στις δύο περιπτώσεις το περιβάλλον που επικρατεί στην επιχείρηση κλίνει να είναι φιλικό και να εξαλείφονται τυχόν ανισότητες και διαφορές. Στην περίπτωση των ατόμων που νιώθουν ότι υπάρχει διάκριση παρατηρείται η εξής διαφορά:

Τα άτομα που νιώθουν διάκριση και ανήκουν σε ομάδες εργασίας επέλεξαν να αντιμετωπίσουν αυτό το πρόβλημα με το να αυξήσουν τις προσωπικές τους επιδόσεις σε αντίθεση με τα άτομα που εργάζονται σε ιδιωτικά γραφεία που προσπάθησαν να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα με το να εκφράσουν τα παράπονά τους

- ➔ Σε αυτό το σημείο είναι εμφανές το στοιχείο της ανταγωνιστικότητας που υπάρχει μεταξύ των μελών της ομάδας και όχι τόσο στα ιδιωτικά γραφεία για αυτόν τον λόγο οι εργαζόμενοι στρέφονται προς την προσωπική τους απόδοση.

**Διάγραμμα 7 : Προτιμήσεις εργαζομένων για την ιδανική επιχείρηση ανάλογα με το πόσο καιρό εργάζονται σε αυτήν**



Το τελευταίο διάγραμμα μπορεί να θεωρηθεί και από τα πιο σημαντικά του ερωτηματολογίου διότι ζητήθηκε από τους εργαζόμενους να καταγράψουν τις προτιμήσεις τους για την ιδανική για αυτούς επιχείρηση εφόσον τους είχε ζητηθεί πιο πριν να απαντήσουν για το αν έχουν παρατηρήσει αλλαγές στη επιχείρηση εξαιτίας της κρίσης στην ελληνική αγορά. Όλα τα παραπάνω πραγματοποιούνται σε συνάρτηση με το χρονικό διάστημα που εργάζεται ο κάθε υπάλληλος στην συγκεκριμένη επιχείρηση.

### ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:

➔ Αρχικά τα άτομα που έχουν παρατηρήσει αλλαγές στην επιχείρηση εξαιτίας της κρίσης και εργάζονται πολύ καιρό σε αυτήν θεώρησαν πρώτο και σημαντικότερο στοιχείο το καλό εργασιακό περιβάλλον και τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις των μελών (11,76%). Έπειτα επιθυμούν σεβασμό κυρίως από τα ανώτερα στελέχη (15,88%) όπως και παρακίνηση μέσω ενισχυμένων κινήτρων (όχι μόνο χρηματικών) όπως είναι οι έπαινοι. Τέλος πιο μικρή σημασία έχει η σαφήνεια των αρμοδιοτήτων (2,94%), ο μισθός (2,94%) και η εμπιστοσύνη μεταξύ των ατόμων (2,94%).

Τα άτομα που έχουν παρατηρήσει ορισμένες αλλαγές στην επιχείρηση αλλά εργάζονται μικρό χρονικό διάστημα θεωρούν σημαντικότερο στοιχείο εξ' ολοκλήρου τον σεβασμό μεταξύ των εργαζομένων (2,94%).

➔ Οι εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι η επιχείρηση διατήρησε σταθερή την λειτουργία της χωρίς να κάνει αλλαγές ακόμη και σε δύσκολες περιόδους και εργάζονται μεγάλο χρονικό διάστημα σε αυτήν θεωρούν πάνω από όλα σημαντικότερο στοιχείο το καλό και υγιές εργασιακό περιβάλλον για μια ιδανική επιχείρηση (8,82%). Αμέσως επόμενα στοιχεία που θα χαρακτηρίσουν μια επιχείρηση ιδανική είναι η σαφήνεια των αρμοδιοτήτων (5,88%) και η διατήρηση του καλού μισθού (5,88%). Τέλος ο καθορισμός κινήτρων (2,94%), η πραγματοποίηση αξιολόγησης των υπαλλήλων για προσωπική βελτίωση (2,94%) και η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών έχουν λιγότερη σημασία σε αυτήν την κατηγορία (2,94%).

➔ Για τα άτομα που εργάζονται μικρό χρονικό διάστημα και δεν έχουν παρατηρήσει αλλαγές στην επιχείρηση προτιμούν να υπάρχει ο σεβασμός στο εργασιακό χώρο (5,88%) και έπειτα εμπιστοσύνη και αξιολόγηση των υπαλλήλων (2,94%).

- ➔ Τέλος για τα άτομα που δεν γνωρίζουν και δεν έχουν δώσει βάση για το αν υπήρξαν αλλαγές στην επιχείρηση και εργάζονται αρκετό χρονικό διάστημα σε αυτήν θεωρούν ότι ένα ικανοποιητικό εργασιακό περιβάλλον βοηθάει στην εικόνα της επιχείρησης (2,94%).

**ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ 7:** Στην περίπτωση που τα άτομα εργάζονται μεγάλο χρονικό διάστημα στην επιχείρηση κορυφαία προτίμηση είναι το σωστό εργασιακό περιβάλλον και οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους.

- Στην περίπτωση που τα άτομα είναι μικρό χρονικό διάστημα στην επιχείρηση πρώτο στις προτιμήσεις τους είναι ο σεβασμός μεταξύ των μελών ανεξάρτητα με την θέση που κατέχουν στην επιχείρηση.

Προτάσεις:

Καλό περιβάλλον: Προτείνεται από το άτομα που εργάζονται μεγάλο χρονικό διάστημα στην ανεξάρτητα αν παρατηρούν αλλαγές στην επιχείρηση.

Σεβασμός: Προτείνεται από τα άτομα που εργάζονται μικρό χρονικό διάστημα ανεξάρτητα αν παρατηρούν αλλαγές στην επιχείρηση

Αξιολόγηση : Προτείνουν οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στην επιχείρηση και δεν έχουν δει αλλαγές στην περίοδο της κρίσης

Σεβασμός : Προτείνουν οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στην επιχείρηση και έχουν εντοπίσει αλλαγές σε αυτήν την περίοδο της κρίσης

Τα στοιχεία τα οποία παρουσιάζουν **μεγαλύτερη συχνότητα** στα άτομα που απάντησαν ότι εργάζονται **μεγάλο χρονικό διάστημα στην επιχείρηση** είναι:

**1. Καλό περιβάλλον (23,52%)**

**2. Αδιάφορο (20, 58%)**

Ενώ τα στοιχεία με την **χαμηλότερη συχνότητα** είναι:

**1. Σεβασμός**

**2.Αξιολόγηση**

➔ Τα στοιχεία που παρουσιάζουν **αυξημένη συχνότητα** στα άτομα που εργάζονται **μικρό χρονικό διάστημα στην επιχείρηση** είναι:

1. Σεβασμός (8,82%)

Ενώ το στοιχείο που παρουσιάζει **μειωμένη συχνότητα** είναι :

1. Αξιολόγηση (2,94%)

Συνολικά από όλο το παραπάνω διάγραμμα **δύο στοιχεία** θεωρούνται πιο βασικά για μια ιδανική επιχείρηση σύμφωνα με τις προτιμήσεις των εργαζομένων:

**1. Σεβασμός**

**2. Καλό περιβάλλον**

Και τα δύο στοιχεία που επικράτησαν στις δύο περιπτώσεις δεν διαφέρουν πολύ μεταξύ τους αφού όταν το εργασιακό περιβάλλον είναι υγιές και οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι που εργάζονται σε αυτό σίγουρα θα σέβονται και τους συναδέλφους τους και αν υπάρξει και το αντίθετο δηλαδή να υπάρχει σεβασμός μεταξύ των μελών τότε είναι απίθανο να μην υπάρχει σωστό εργασιακό περιβάλλον που να λειτουργεί αποδοτικά και ικανοποιητικά ως προς τους εργαζόμενους που απασχολεί.

## ΤΕΛΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Ολοκληρώνοντας την έρευνα στην συγκεκριμένη επιχείρηση προέκυψαν τα εξής συμπεράσματα σχετικά με τους εργαζόμενους :

- ➔ Η επιχείρηση δίνει την ευκαιρία στους εργαζόμενους να αξιοποιούν τις γνώσεις τους ανάλογα τις θέσεις που κατέχουν. Πολλές φορές μπορεί να μην είναι πρακτικές ώστε να χρησιμοποιούνται εξ' ολοκλήρου όμως ένα μέρος από αυτές είναι αναγκαίες για την εκπλήρωση των καθηκόντων. Τα άτομα επιλέγουν τις γνώσεις που θα τους κάνουν πιο αποτελεσματικούς.
- ➔ Η αξιολόγηση αποτελεί σημαντικό κριτήριο για την λειτουργία της επιχείρησης. Η εταιρεία που εξετάστηκε, ο έλεγχος κατά την ολοκλήρωση δεν θεωρείται από τις βασικότερες λειτουργίες της. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται σε ορισμένες περιπτώσεις και ανάλογα το τμήμα που είναι ενταγμένος.
- ➔ Τα κίνητρα διαφέρουν μεταξύ των επιπέδων διοίκησης εντός της επιχείρησης και η ηλικία έχει καθοριστικό ρόλο. Για την παρακίνηση των υπαλλήλων οι προτάσεις εξαρτώνται από τις προσωπικές εκτιμήσεις και χαρακτηριστικά των υπαλλήλων. Διαφορετικά κριτήρια παρακίνησης προτείνει ένας υπάλληλος μικρής ηλικίας και άλλα ένας υπάλληλος μεγαλύτερης ηλικίας. Άρα οι προτάσεις διαμορφώνονται ανάλογα τα ηλικιακά κριτήρια που συμβάλλουν οι εμπειρίες και οι γνώσεις του ατόμου και κατ' επέκταση με το τμήμα που ανήκει.
- ➔ Οι αρμοδιότητες των εργαζομένων κινούνται σε λογικά πλαίσια για την αποδοτικότητα τους. Στην συγκεκριμένη επιχείρηση οι υπάλληλοι έκριναν τις αρμοδιότητές τους ως φυσιολογικές για την θέση που κατέχουν. Δεν επιβαρύνουν επιπλέον τους εργαζόμενους και δεν επηρεάζεται η απόδοσή τους.
- ➔ Το φαινόμενο των διακρίσεων μεταξύ των μελών μίας επιχείρησης υπάρχει έντονα στην σημερινή εποχή κυρίως όταν υπάρχει μεγάλη ανταγωνιστικότητα. Φαίνεται ότι στην συγκεκριμένη επιχείρηση οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων είναι καλές

και λειτουργούν σε ένα υγιές περιβάλλον. Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν διακρίσεις σε ορισμένα τμήματα όμως οι εργαζόμενοι ανάλογα την λειτουργία τους μέσα στην επιχείρηση (ομάδα ή ιδιωτικά γραφεία) διαχειρίζονται αυτό το πρόβλημα με διαφορετικό τρόπο.

- ➔ Οι προτιμήσεις για την ιδανική επιχείρηση βασίζεται κυρίως σε υποκειμενικά κριτήρια. Οι γνώμες ποικίλουν ανάλογα τα άτομα και την κρίση τους σχετικά με την εργασία. Μία ιδανική επιχείρηση με τα σημερινά δεδομένα είναι μία αρκετά δύσκολη περίπτωση και αυτό φαίνεται από το διάγραμμα που πολλά άτομα απάντησαν «αδιάφορο» δηλαδή δεν μπορούσαν να χαρακτηρίσουν μία ιδανική επιχείρηση διότι ο συνδυασμός όλων των καλών στοιχείων που θα την αποτελούν δεν θα ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα και την ρεαλιστική μορφή της αγοράς.



# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΙΚΟΝΩΝ/ΠΙΝΑΚΩΝ/ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

### **ΕΙΚΟΝΕΣ:**

ΕΙΚΟΝΑ 1: *Ανθρώπινα Ζητήματα*

ΕΙΚΟΝΑ 2: *Πείραμα Pavlov*

ΕΙΚΟΝΑ 3: *Πυραμίδα των ανθρωπίνων αναγκών κατά τον Maslow*

ΕΙΚΟΝΑ 4: *Bryston and Alston 2005 Strategic plan*

ΕΙΚΟΝΑ 5: *Triune Brain Model του Paul MacLean*

### **ΠΙΝΑΚΕΣ:**

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: *Απόψεις των Mayo, Taylor, Fayol, Maslow σχετικά με τον ανθρώπινο παράγοντα*

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: *Διαφορές μεταξύ ομαδικής εργασίας και ατομικής*

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: *Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα εξειδίκευσης*

ΠΙΝΑΚΑΣ 4: *Πρακτική ανάλυση της μεθόδου S.W.O.T*

ΠΙΝΑΚΑΣ 5: *Λειτουργία P.D.C.A. model*

ΠΙΝΑΚΑΣ 6: *Πίνακας χρονολογιών εξέλιξης των Δημοσίων Σχέσεων*

ΠΙΝΑΚΑΣ 7: *Παράγοντες που υπολογίζονται για την μελέτη factor analysis*

ΠΙΝΑΚΑΣ 8: *Αποτελέσματα factor analysis*

ΠΙΝΑΚΑΣ 9: *Συγκρούσεις και αντιρρήσεις από την πλευρά των πωλητών και από την πλευρά των καταναλωτών*

ΠΙΝΑΚΑΣ 10: *Διαφορές των δύο αναλύσεων σχετικά με τα είδη πωλητών-Ταξινόμηση κατά τον Moncrief.*

ΠΙΝΑΚΑΣ 11: *1<sup>η</sup> και 2<sup>η</sup> φάση του πειράματος Bagozzi για την συμπεριφορά των πωλητών.*

ΠΙΝΑΚΑΣ 12: *Μοντέλο προσδιορισμού Απόδοσης- Ικανοποίησης του Πωλητή (meta-analysis).*

ΠΙΝΑΚΑΣ 13: *Ποσοστά διακύμανσης.*

# ΟΝΟΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΗΤΩΝ

## Επιστήμονες που αναφέρθηκαν εντός της Πτυχιακής Εργασίας

1. Rene Descartes (Ρενέ Ντεκάρτ): Γάλλος φιλόσοφος, μαθηματικός και επιστήμονας φυσικών επιστημών.
2. Franz Joseph Gall ( Φράνζ Ζοσέφ Γκάλ) : Γερμανός νευροανατόμος ,ψυχολόγος
3. Wilhiam Wundt (Γούλιεμ Βούντ): Γερμανός ψυχολόγος, φιλόσοφος και από τους πρώτους καθηγητές της σημερινής επιστήμης της Ψυχολογίας.
4. Charles Edward Spearman (Τσαρλς Έντουαρτ Σπίαρμαν): Άγγλος Ψυχολόγος, Στατιστικολόγος, Καθηγητής του Πανεπιστημίου της Λειψίας.
5. Sigmund Freud (Σίγκμουντ Φρόυντ): Αυστριακός Ιατρός, Φυσιολόγος, Ψυχίατρος που επικεντρώθηκε στην θεμελίωση της ψυχαναλυτικής σχολής στον τομέα της ψυχολογίας.
6. Ιβάν Πέτροβιτς Πάβλοφ : Ρώσος Φυσιολόγος και Ιατρός. Ιδιαίτερα επικεντρώθηκε με το πείραμα για την ανάλυση των εξαρτημένων αντανακλαστικών.
7. Burrhus Frederic Skinner (Μπάροουζ Φρέντερικ Σκίνερ): Αμερικάνος Ψυχολόγος, συμπεριφοριστής, συγγραφέας, εφευρέτης και κοινωνικός φιλόσοφος
8. William Ouchi ( Γουίλιαμ Όουτσι): Αμερικανός καθηγητής και συγγραφέας στον τομέα της Διοίκησης Επιχειρήσεων
9. Stephen Robbins (Στίπφεν Ρόμπινς): Αμερικανός συγγραφέας και καθηγητής στην Οργανωτική Συμπεριφορά στο Πανεπιστήμιο Concordia του Μόντρεαλ.
10. Abraham Maslow (Αβραάμ Μάσλοου): Αμερικανός Ψυχολόγος που επικεντρώθηκε στην ιεράρχηση των αναγκών

11. Frederic Winslow Taylor (Φρέντερικ Ουίνσλοου Τέϊλορ): Αμερικανός μηχανολόγος-μηχανικός και «πατέρας» του Επιστημονικού Κέντρου Διαχείρισης και Αποδοτικότητας και «πατέρας» της Βιομηχανικής Μηχανικής.
12. Elton Mayo (Έλτον Μάγιο): Αυστραλός Ψυχολόγος, Βιομηχανικός ερευνητής και Θεωρητικός στην Οργανωτική Ψυχολογία
13. Henri Fayol (Ένρι Φαγιόλ): Γάλλος Μηχανικός, Συγγραφέας και Διευθυντής Ορυχείων που υιοθέτησαν την γενική θεωρία της διοίκησης των επιχειρήσεων.
14. Frederick Herzberg (Φρέντερικ Χέζμπερκ): Αμερικανός Ψυχολόγος που ασχολήθηκε με την παρακίνηση των εργαζομένων
15. Rensis Likert (Ρένσις Λίκερτ): Αμερικανός Ψυχολόγος, Στατιστικολόγος και Κοινωνιολόγος και ιδρυτής του Ινστιτούτου Έρευνας του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν.
16. Robert H Waterman (Ρόμπερτ Γότερμαν): Αμερικανός συγγραφέας και εμπειρογνώμονας στις πρακτικές διαχείρισης.
17. Tom Peters (Τόμ Πίτερς): Αμερικανός συγγραφέας και σύμβουλος για επιχειρηματική ενδυνάμωση και επίλυση των προβλημάτων
18. Albert Humphrey, 1927-2005 (Άλμπερτ Χάμπρεϋ): Αμερικανός Σύμβουλος επιχειρήσεων και διαχείρισης με στόχο την οργανωτική διαχείριση (SWOT).
19. Walter Shewhart, 1891-1967 (Γουόλτερ Σιούαρτ): Αμερικανός Φυσικός, Στατιστικός και Μηχανικός, «πατέρας» στατιστικού ποιοτικού ελέγχου
20. William Edwards Deming, 1900-1993 (Γουίλιαμ Έντουαρτς Ντίμινγκ): Αμερικανός Μηχανικός, Στατιστικός, Καθηγητής, Συγγραφέας, Λέκτορας και Σύμβουλος Διαχείρισης. Δημιουργία του το PDCA model και οι επιρροές του ήταν από τον Walter Shewhart.
21. Raymond Thayer Birge, 1887-1980 (Ρέυμοντ Μπίρτζ): Αμερικανός φυσικός που εξέτασε με στατιστικές προσεγγίσεις έρευνες που οδήγησαν στην παραψυχολογία.

22. Phillip Kotler, 1931- now (Φίλιπ Κότλερ): Αμερικανός διακεκριμένος καθηγητής του Διεθνούς Μάρκετινγκ, Οικονομολόγος, Σύμβουλος και Συγγραφέας. Δημιούργησε τον τομέα του Κοινωνικού Μάρκετινγκ.
23. Harold Koontz, 1909-1984 (Χάρλont Κούντζ): Αμερικανός Καθηγητής Επιχειρηματικής Διαχείρισης και Οικονομικός Σύμβουλος οργανισμών της Αμερικής.
24. Lucien Sfez, 1937-now (Λουσιάν Σφέζ): Γάλλος Καθηγητής στις Πολιτικές Επιστήμες, Λέκτορας, Συγγραφέας και συνεργάτης του Δημόσιου Δίκαιου.
25. Paul Watzlawick, 1921-2007 (Πόλ Βάτζλαβικ): Αυστριακός Οικονομολόγος και Ψυχολόγος που επικεντρώθηκε στην Θεωρία της Επικοινωνίας.
26. Edmund Jerome McCarthy, 1928-2015 (Εντμουντ Τζερόμ Μακάρθου): Αμερικανός Καθηγητής Μάρκετινγκ και Συγγραφέας. Επικεντρώθηκε στο μίγμα μάρκετινγκ με τα 4Ps. Επίσης ήταν σύμβουλος στο Ινστιτούτο Σχεδιασμένης Καινοτομίας στο Μίσιγκαν.
27. Paul D. Maclean, 1913-2007 (Πόλ Μακλίν): Αμερικανός γιατρός και Νευροεπιστήμονας διακεκριμένος στους τομείς της Φυσιολογίας και της Ψυχιατρικής μέσω των ερευνών του που επικεντρώθηκαν στον ανθρώπινο εγκέφαλο. Πρότεινε την τριγωνική θεωρία του εγκεφάλου δηλαδή την δημιουργία του ανθρώπινου εγκεφάλου από τρία επιμέρους μέρη ( reptile brain, limbic system, Neocortex).
28. Jeff Badovick, (Τζέφ Μπάντοβικ): Αμερικανός Διευθύνων Σύμβουλος και σημαντικό μέλος Διοικητικών Συμβουλίων πολλών εταιρειών ανάπτυξης.
29. Louis R. Pondy (Λούι Πόντυ): Αμερικανός Καθηγητής Διοίκησης Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο του Illinois, Urbana-Champaign και Συγγραφέας.
30. William Moncrief (Γουίλιαμ Μόνκριεφ): Αμερικανός Καθηγητής Μάρκετινγκ και Ανώτερος Συνεργάτης στο MJ Neeley School of Business του χριστιανικού Πανεπιστημίου του Τέξας.
31. Greg Marshall (Γκρέγκ Μάρσαλ): Αμερικανός Καθηγητής marketing στο Grummer Graduate School of Business του Rollins College.

32. Richard Bagozzi (Ρίτσαρντ Μπαγκότζι): Αμερικανός Καθηγητής Μάρκετινγκ - Επιστημών Συμπεριφοράς στην Διοίκηση και συνεργάτης της American Marketing Association.
33. Orville Walker (Ορβιλ Γουόλκερ): Αμερικανός (Τζαμαϊκανός) Καθηγητής και Οικονομικός Σύμβουλος. Επίσης είναι Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος στην Τράπεζα της Nova Scotia Jamaica Limited και Διευθοντής στην First Global Bank Limited.
34. Ford O' Neil (Φορντ ο Νέλ): Αμερικανός Διευθυντής Χαρτοφυλακίου στην Fidelity Investments Canada Limited και Διευθυντής Χαρτοφυλακίου στο τμήμα σταθερού εισοδήματος της Fidelity Management and Research Company.
35. Peter Hartley (Πίτερ Χάρτλεϋ): Άγγλος Ακαδημαϊκός Καθηγητής Επικοινωνίας στο Πανεπιστήμιο Sheffield Hallam στην Αγγλία

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Βιβλία:

1. Μύρων Ζαβλάνος, «Οργανωτική Συμπεριφορά», Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ» , Αθήνα 1999
2. Κώστας Μαηνήσαλης, «Δημόσιες Σχέσεις- Μία λειτουργία επικοινωνίας για τον καθένα», Εκδόσεις «Interbooks», Αθήνα 1992
3. Γ.Ι Αυλωνίτης και Β.Μ. Σταθακόπουλος , «Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων», Εκδόσεις «Αθ. Σταμούλη», Αθήνα, 2008
4. Πέτρος Γ Μάλλιαρης, «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Γ Έκδοση, Εκδόσεις «Αθ. Σταμούλη», Αθήνα, 2001
5. Α. Μπουράντας, Α. Βάθης , Χ. Παπακωνσταντίνου, Π. Ρεκλείτης, «Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών, Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίο Αθήνα,
6. Μιχαήλ Γρηγορίου Λιάντας ,«Ψυχολογία της εργασίας», Εκδόσεις «Ζήτη»,2000,Θεσσαλονίκη,
7. Πιπερόπουλος Γιώργος, «Δημόσιες Σχέσεις και επικοινωνία», Εκδόσεις «Art of Text», Θεσσαλονίκη,1994
8. Paul James, «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις «Κλειδάριθμος», Αθήνα, 1988
9. Stephen P Robbins, Coulter Mary, Decenzo A David, «Διοίκηση Επιχειρήσεων – Αρχές και Εφαρμογές», Μετάφραση: ΚΕΦΗΣ Ν. ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ, 2012
10. Αγάπη Κανδυλάκη, « Η συμβουλευτική στην κοινωνική εργασία – Δεξιότητες και τεχνικές , Εκδόσεις «ΤΟΠΟΣ», Αθήνα, 2008
11. Β.Φ.Φίλιου, «Μάνατζμεντ και Παραγωγικότητα- 1.Οργάνωση και Διοίκηση για αυξημένη παραγωγικότητα- 2.Η ανταμοιβή και η οργάνωση της εργασίας», Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας Αθήνα, 1991 2<sup>η</sup> έκδοση

Διαδικτυακές Πηγές:

1. Γιάννης Μπουλουγούρης, «Ιατρική Ψυχολογία», Εκδόσεις «Δανιάς»,  
<http://olympias.lib.uoi.gr/jspui/bitstream/123456789/7342/1/%CE%9C%CE%A0%CE%9F%CE%A5%CE%9B%CE%9F%CE%A5%CE%93%CE%9F%CE%A5%CE%A1%CE%97%20%CE%93..pdf> Αθήνα, 1986
2. Διαδικτυακή Εγκυκλοπαίδεια , Wikipedia – The Free encyclopedia, «Νευροψυχολογία», Ανακτήθηκε από:  
[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9D%CE%B5%CF%85%CF%81%CE%BF%CF%88%CF%85%CF%87%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AF%CE%B1#%CE%A6%CF%81%CE%B1%CE%BD%CF%84%CF%82\\_%CE%93%CE%B9%CF%8C%CE%B6%CE%B5%CF%86\\_%CE%93%CE%BA%CE%B1%CE%BB](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9D%CE%B5%CF%85%CF%81%CE%BF%CF%88%CF%85%CF%87%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AF%CE%B1#%CE%A6%CF%81%CE%B1%CE%BD%CF%84%CF%82_%CE%93%CE%B9%CF%8C%CE%B6%CE%B5%CF%86_%CE%93%CE%BA%CE%B1%CE%BB), Πρόσβαση:  
Νοέμβριος 2017
3. E-psychology, Η Πύλη της Ψυχολογίας, «Διάσημοι Ψυχολόγοι», Ανακτήθηκε από :  
<https://www.e-psychology.gr/diasimoi-psychologoi/1548-wilhelm-wundt.html> ,  
Πρόσβαση : Νοέμβριος 2017
4. E-psychology, Η Πύλη της Ψυχολογίας, «Διάσημοι Ψυχολόγοι» ,Ανακτήθηκε από :  
<https://www.e-psychology.gr/diasimoi-psychologoi/2438-charles-spearman.html> ,  
Πρόσβαση: Νοέμβριος 2017
5. Δρ. Βασιλική Καζανά , «Ιστορία του Μάνατζμεντ-Πρότυπα ανάλυσης», Διαλέξεις Θεωρίας Δασικής Διαχείρισης, ΤΕΙ Καβάλας , Τμήμα Δασοπονίας και Διαχείρισης Φυσικού Περιβάλλοντος Δράμας, Ανακτήθηκε από:  
<http://www.teidasoponias.gr/site/news/xtra/diaxiristiki1/6.pdf> , Πρόσβαση : Δεκέμβριος 2017
6. Αγοράκη Χρυσούλα, «Η ομάδα στον εργασιακό χώρο της επιχείρησης», Πτυχιακή Εργασία, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Καβάλας – Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας –Τμήμα Διοίκηση Επιχειρήσεων,1996, Ανακτήθηκε από:  
<http://digilib.teiemt.gr/jspui/bitstream/123456789/4502/1/SDO91996.pdf> , Πρόσβαση:  
19/11/2017, σελ. 26-27

7. 13 Μπέλλου Βικτορία – Γκορέζης Παναγιώτης , «Οργανωσιακή Συμπεριφορά», Παρουσιάσεις Μαθήματος Ηγεσίας, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας , Ανάκτηση από : <http://eclass.uth.gr/eclass/modules/document/file.php/ANTMB160/%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B9%CE%AC%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%20%CE%9C%CE%B1%CE%B8%CE%AE%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%BF%CF%82/01.%CE%95%CE%B9%CF%83%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%B3%CE%AE%20-%20%CE%98%CE%B5%CF%89%CF%81%CE%AF%CE%B5%CF%82%20%CE%B1%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%8E%CF%80%CE%B9%CE%BD%CE%B7%CF%82%20%CF%83%CF%85%CE%BC%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B9%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%AC%CF%82/01.%CE%95%CE%B9%CF%83%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%B3%CE%AE%20-%20%CE%98%CE%B5%CF%89%CF%81%CE%AF%CE%B5%CF%82%20%CE%B1%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%8E%CF%80%CE%B9%CE%BD%CE%B7%CF%82%20%CF%83%CF%85%CE%BC%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B9%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%AC%CF%82.pdf>
8. In slide share, Άγνωστος Συγγραφέας , <https://www.slideshare.net/nikosas/ss-12629986> , Πρόσβαση Οκτώβριος 2017
9. Σοφία Δημοπούλου (2004), Οι ομάδες στον χώρο εργασίας τους και η αποτελεσματική ηγεσία τους, Πτυχιακή Εργασία, Τμήμα Τηλεπληροφορικής και Διοίκησης, ΤΕΙ Ηπείρου.  
[http://apothetirio.teiep.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/227/tlp\\_000168.pdf?sequence=1](http://apothetirio.teiep.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/227/tlp_000168.pdf?sequence=1) Πρόσβαση : 18/12/2017
10. In slide share ,Άγνωστος Συγγραφέας ,21/04/2012, Ανακτήθηκε από: <https://www.slideshare.net/nikosas/ss-12629986> , Πρόσβαση: 29/10/ 2017
11. Διαδικτυακή Εγκυκλοπαίδεια, Wikipedia- The Free encyclopedia, «McKinsey 7S framework», Ανάκτηση από: [https://en.wikipedia.org/wiki/McKinsey\\_7SFramework](https://en.wikipedia.org/wiki/McKinsey_7SFramework) ,Πρόσβαση: 3/9/2017

12. Κέντρο Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος, «Η ανάλυση S.W.O.T», Αθήνα, Ιανουάριος 2013, Ανακτήθηκε από :  
[https://www.kemel.gr/sites/default/files/files/1\\_swot\\_pestel\\_1.pdf](https://www.kemel.gr/sites/default/files/files/1_swot_pestel_1.pdf) ,Πρόσβαση : 8/1/2018
13. Ν.Μαραβά , «Αξιοποίηση του μεθοδολογικού εργαλείου SWOT ANALYSIS», Σημειώσεις του τμήματος Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης ,Σχολή Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Μάθημα Πολεοδομικής και Οικιστικής Ανάπτυξης και Πολιτικής , Αθήνα, Ανάκτηση από :  
<http://slideplayer.gr/slide/1907573/> , Πρόσβαση 3/9/2017,
14. Βασίλης Παππάς, Epixeirein.gr - The Art of business Development, «Πως θα εφαρμόσετε μια ανάλυση SWOT στην επιχείρησή σας», 2009, Ανακτήθηκε από:  
<https://epixeirein.gr/2009/07/31/swot-analysis-efarmogi/> , Πρόσβαση: 20/10/2017
15. Nadine Pahl- Anne Richter , «SWOT Analysis- Idea Methodology and a Practical Approach», Ανάκτηση από : <https://www.grin.com/document/124554> , Πρόσβαση: 22/10/2017
16. Βασίλης Κελεσιδής, «Συγκριτική Αξιολόγηση-Benchmarking» ,Τεχνολογικό Πάρκο Θεσσαλονίκης, Ανάκτηση: <http://www.e-benchmarking.org/el/benchmarking.html> και <http://www.e-benchmarking.org/el/files/benchmarking.pdf> , Πρόσβαση: 12/12/2017
17. Γιώργος Βλαδίκας ,Νίκος Χουσουριδής ,«Επιχειρησιακός Οδηγός – Benchmarking», Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κεντρικής Μακεδονίας, Ανακτήθηκε από :  
<http://www.ee.teihal.gr/labs/pkoukos/Documentation/benchmarking.pdf> ,  
Πρόσβαση:14/9/2017,σελ. 2-3
18. Διαδικτυακή Εγκυκλοπαίδεια , Wikipedia- The Free encyclopedia, «PDCA», Ανάκτηση από: <https://en.wikipedia.org/wiki/PDCA> , Πρόσβαση 11/11/2017
19. Φουντουλάκη Κατερίνα , Βοηθητικές Σημειώσεις στο Μάθημα «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», ΤΕΙ Πάτρας, Τμήμα Διοίκηση επιχειρήσεων , Ανάκτηση από:  
<https://eclass.pat.teiwest.gr/eclass/modules/document/file.php/589136/%CE%92%CE%B F%CE%B7%CE%B8%CE%B7%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82%20>

[%CF%83%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CE%B9%CF%8E%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%20%CE%94%CE%9F%CE%A0%20.pdf](#) , Πρόσβαση: 10/1/2018

20. Robert L Bogue, « Use S.M.R.T. goals to launch management by objectives plan», Tech Republic, 25/4/2005, Ανακτήθηκε από : <https://www.techrepublic.com/article/use-smart-goals-to-launch-management-by-objectives-plan/> , Πρόσβαση : 7/9/2017
21. Duncan Haughey, Project Smart -Exploring trends and developments in project management today, «A Brief History of SMART goals»,13/12/2014 Ανακτήθηκε από: <https://www.projectsmart.co.uk/brief-history-of-smart-goals.php> , Πρόσβαση : 14/11/2017
22. InnoSupport-Supporting Innovations in SME, Άγνωστος Συγγραφέας , «What is the Black Box Method», Ανακτήθηκε από: <http://www.innosupport.net/index.php?id=2080&L=4> , Πρόσβαση : 18/11/2017
23. Orji, O. Goodhope ,Journal of Economics and Sustainable Development, «Major Classic Consumer Buying Behavior Models Implications for Marketing Decision-Making»,2013 , Ανακτήθηκε από : [http://pakacademicsearch.com/pdf-files/ech/520/164-172%20Vol%204,%20No%204%20\(2013\).pdf](http://pakacademicsearch.com/pdf-files/ech/520/164-172%20Vol%204,%20No%204%20(2013).pdf) , Πρόσβαση : 7/10/2017
24. Βασίλης Παππάς , «Πως θα σας βοηθήσει το Marketing να χτίσετε μια επιτυχημένη επιχείρηση» Epixeirein.gr-The art of business development, Ανακτήθηκε από: <https://epixeirein.gr/start-here-marketing/> , Πρόσβαση : 9/12/2017
25. Promotion3e- Energy Efficient Equipment, «Μίγμα Μάρκετινγκ»,11/01/2012, Ανακτήθηκε από : <http://elearning.promotion3e.de/gr/lore-of-sale/marketing/marketing-mix-of-services.html> , Πρόσβαση 8/9/2017
26. Καρμαντζόγλου Μαριάνθη, «Neuromarketing-Εξερευνώντας το «Μαύρο Κουτί» του καταναλωτή», Πτυχιακή εργασία, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Διοίκηση Επιχείρηση, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Σεπτέμβριος 2015, Ανακτήθηκε από: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/17525/6/KarmantzoglouMarianthiMsc2015.pdf> , Πρόσβαση:23/12/2017

27. Μαμάκη Μαρία, «Δημόσιες Σχέσεις και Αποτελεσματικότητα της Δημοτικής Αστυνομίας», Πτυχιακή εργασία, Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης- Οικονομική Διαχείριση, Αθήνα, 2008 Ανακτήθηκε από: [http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies\\_esta/T2/028/10119.pdf](http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esta/T2/028/10119.pdf) , Πρόσβαση: 22/12/2017,
28. Κιρκίρης Σταύρος- Λιάπη Στέλλα, «Η Ιστορία των Δημοσίων Σχέσεων και η συμβολή τους στις σύγχρονες επιχειρήσεις», Ανακτήθηκε από : <https://www.slideshare.net/SteveKirkiris/public-relations-history-and> , Πρόσβαση:2/10/2017
29. Γεώργιος Παπατριανταφύλλου , «Τα Πάντα για την Επιστήμη των Δημοσίων Σχέσεων –Δημόσιες Σχέσεις- Marketing- Διαφήμιση. Η μεγάλη Σύγκρουση», 17/04/2011 , Ανακτήθηκε από: <https://georgepatriantafyllou.com/2011/04/17/%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%B5%CF%82-%CF%83%CF%87%CE%AD%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-%E2%80%93marketing-%E2%80%93%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%86%CE%AE%CE%BC%CE%B9%CF%83%CE%B7-%CE%B7-%CE%BC%CE%B5/> , Πρόσβαση: 6/7/2017
30. «Μορφές και Τύποι Πωλήσεων», Σημειώσεις από το τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων και Μάρκετινγκ, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας (Εδεσσα), Ανακτήθηκε από : [http://ba.uom.gr/mkt/eap/Andro/OSS-3/%CE%9C%CE%BF%CF%81%CF%86%CE%AD%CF%82\\_%CE%BA%CE%B1%CE%B9\\_%CF%84%CF%8D%CF%80%CE%BF%CE%B9%CF%80%CF%89%CE%BB%CE%AE%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD\\_2.pdf](http://ba.uom.gr/mkt/eap/Andro/OSS-3/%CE%9C%CE%BF%CF%81%CF%86%CE%AD%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9_%CF%84%CF%8D%CF%80%CE%BF%CE%B9%CF%80%CF%89%CE%BB%CE%AE%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD_2.pdf) Πρόσβαση 12/11/2017

#### ΟΜΙΛΙΕΣ:

1. Θεόδωρος Αραμπατζής - Δεξιότητες Επικοινωνίας, Ανάκτηση από: <https://www.youtube.com/watch?v=ytIjA-nmFs>,OlympicIdea.com- Discounts Super Deals and Direct Sales

**ΤΕΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**