



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ- ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

**Θέμα: Ηγεσία και Παρακίνηση των Εργαζόμενων στο Σύγχρονο
Εργασιακό Περιβάλλον**

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΠΑΠΑΔΙΑΜΑΝΤΑΚΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ

1^ο ΜΕΛΟΣ: ΦΩΤΟΠΟΥΛΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

2^ο ΜΕΛΟΣ: ΓΟΥΛΑΣ ΧΡΗΣΤΟΣ

ΣΤΑΥΡΙΔΟΥ ΧΡΙΣΤΙΝΑ

ΑΜ: 3032202205019

ΑΘΗΝΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2024

«Εκπαιδέυστε τους ανθρώπους αρκετά καλά, ώστε να μπορούν να φύγουν, αλλά να τους φέρεστε τόσο καλά, ώστε να μη θέλουν να φύγουν»

Richard Branson

Περίληψη

Ο 21^{ος} αιώνας έγινε μάρτυρας της απόλυτης μεταμόρφωσης της αγοράς εργασίας λόγω των συνεχών μετασχηματισμών και των αλληπάλληλων ανακατατάξεων τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Ειδικά τις τελευταίες δεκαετίες όλοι έχουμε αντιληφθεί όσα οι επιστήμονες είχαν διαπιστώσει από τα μέσα της δεκαετίας του '80 για το πεδίο της εργασίας αλλά και της κοινωνίας εν γένει. Οι προκλήσεις που ανέκυπταν στο εργασιακό πεδίο μεταβαίνοντας από την 3^η στην 4^η Βιομηχανική Επανάσταση αποτελούσαν θέματα έρευνας για κλασικούς και σύγχρονους κοινωνιολόγους κάθε εποχής καθώς η τεχνολογική εξέλιξη ανέκαθεν βρισκόταν στο κέντρο της δυναμικής του οικονομικού συστήματος.

Αναμφισβήτητα, όλοι έχουμε αντιληφθεί ότι η τεχνολογία προχωρά με άλματα και όλοι αναμένουμε συγκλονιστικές επιπτώσεις στο εργασιακό περιβάλλον καθώς ήδη έχει μεταβληθεί σημαντικά το περιεχόμενο και η φύση της εργασίας.

Ωστόσο, τα ερωτήματα που αναδύονται προς έρευνα είναι κατά πόσο έχει διεισδύσει η 4^η Βιομηχανική Επανάσταση στους διάφορους εργασιακούς χώρους και κατά πόσο τα διευθυντικά στελέχη και οι εργαζόμενοι βιώνουν τις επιπτώσεις στην καθημερινότητά τους;

Επίσης, οι ιλιγγιώδεις ρυθμοί που εξελίσσονται η τεχνητή νοημοσύνη και οι αλγόριθμοι δημιουργούν αναντιστοιχίες, θέτουν υπό αμφισβήτηση τις υπάρχουσες γνώσεις ως εκ τούτου οδηγούμαστε σε μια οικονομία που ολοένα και γίνεται περισσότερο βασισμένη στη γνώση. Οι καταστάσεις απαιτούν ευελιξία, προσαρμογή και ετοιμότητα. Στη κοινωνία της «διακινδύνευσης» πολλές είναι οι προκλήσεις που καλούνται να διαχειριστούν τα ηγετικά στελέχη των οργανισμών, είτε στο δημόσιο είτε στον ιδιωτικό τομέα, καθώς έπονται ριζικοί μετασχηματισμοί.

Κύριο μέλημα της ηγεσίας κάθε οργανισμού είναι να εξασφαλίσει, όσο είναι εφικτό, τις συνθήκες εκείνες και τα μέσα που θα παρακινήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους ώστε να παραμείνει αφοσιωμένο, αξιοποιώντας στο μέγιστο βαθμό τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες του συμβάλλοντας στην επιδίωξη τόσο των επαγγελματικών του στόχων όσο και των στόχων του Οργανισμού.

Λέξεις Κλειδιά Διακινδύνευση, 4^η Βιομηχανική Επανάσταση, Ηγεσία, Παρακίνηση, Εκπαίδευση

Abstract

The 21st century has witnessed the complete transformation of the labor market due to the continuous transformations and successive reorderings both at the national and international levels. Especially in the last few decades, we have all realized what scientists had established since the mid-80s, about the field of work and society in general. The challenges that arose in the work field transitioning from the 3rd to the 4th Industrial Revolution were topics of research for classical and modern sociologists of every era as technological development has always been at the center of the dynamics of the economic system.

Undoubtedly, we have all realized that technology is advancing by leaps and bounds and we all expect a shocking impact on the work environment as the content and nature of work has already changed significantly.

However, the questions that emerge for research are to what extent has the 4th Industrial Revolution penetrated the various workplaces and to what extent do managers and employees experience the effects in their daily lives?

Also, the dizzying rates at which artificial intelligence and algorithms are evolving are creating mismatches, questioning existing knowledge and therefore leading to an economy that is increasingly knowledge-based. Situations require flexibility, adaptation and preparedness. In the "risk-taking" society, there are many challenges that the leading executives of Organizations, whether in the public or private sector, are called upon to manage, as radical transformations follow.

The main concern of the leadership of each organization is to ensure, as far as possible, those conditions and the means that will motivate their human resources to remain committed, making the most of their knowledge, skills and abilities, contributing to the pursuit of both his professional goals as well as the Organization's goals.

Keywords Risk-taking, 4th Industrial Revolution, Leadership, Motivation, Education

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	3
Abstract	4
Γραφήματα	7
Πίνακες.....	7
Εισαγωγή	9
Κεφάλαιο 1 ^ο Ηγεσία και παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στην κοινωνία του ρίσκου και της αβεβαιότητας	12
1.1 Η κοινωνία του ρίσκου και της αβεβαιότητας	12
1.2 Τάσεις και μετασχηματισμοί στις εργασιακές σχέσεις στην κοινωνία του ρίσκου και της αβεβαιότητας	19
1.3 Η ηγεσία στην κοινωνία του ρίσκου και της αβεβαιότητας.....	21
1.3.1 Χαρισματική ηγεσία	25
1.3.2 Συναλλακτική και μετασχηματιστική ηγεσία.....	26
1.3.3 Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη.....	26
1.4 Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον-ορισμός της παρακίνησης.....	29
1.4.1 Σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης.....	30
1.4.2 Θεωρία της Αυτοδιάθεσης	30
1.4.3 Το μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Εργασίας	31
Κεφάλαιο 2 ^ο Χαρτογράφηση της αγοράς εργασίας Ελλάδας-Ε.Ε.....	32
2.1 Τα παραδοσιακά χαρακτηριστικά της ελληνικής αγοράς εργασίας	32
2.2 Το παραγωγικό μοντέλο της Ελλάδος	33
2.3 Τα θεμελιώδη αναπτυξιακά προβλήματα της ελληνικής οικονομίας	34
2.4 Οι παθογένειες της ελληνικής αγοράς εργασίας. Σύγκριση Ελλάδας -Ε.Ε	37
2.5 Ο ρόλος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. 44	
2.6 Η διοίκηση στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον	45
2.7 Ποιες είναι οι προκλήσεις της σύγχρονης ηγεσίας στην Ελλάδα.....	48
2.8 Τάσεις που επικρατούν στην σύγχρονη αγορά εργασίας- Ελλάδα και Ευρώπη	51
2.9 Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.....	54
Κεφάλαιο 3 ^ο Μεθοδολογία Έρευνας.....	56
3.1 Μεθοδολογία έρευνας, μεθοδολογική προσέγγιση και ηθική δεοντολογία.....	56
3.2 Βασικός σκοπός της έρευνας - Διατύπωση ερευνητικών ερωτημάτων	57
3.3 Περιορισμοί και δυσκολίες της έρευνας.....	58
3.4 Αναλυτικές κατηγορίες της έρευνας	59
3.5 Περιγραφή πληθυσμού-δείγματος.....	60
Κεφάλαιο 4 ^ο Ανάλυση Πραγματολογικού Υλικού	62

4.1 Περιγραφή του φορέα- Ο Ανεξάρτητος Διαχειριστής Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας (ΑΔΜΗΕ Α.Ε.)	62
4.1.2 Το Ανθρώπινο δυναμικό του ομίλου ΑΔΜΗΕ Α.Ε.....	67
4.1.3 Ίσες ευκαιρίες και αξιολόγηση επίδοσης.....	69
4.1.4 Εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων	70
4.1.5 Παροχές κίνητρα & πολιτική υγείας και ασφάλειας.....	71
4.2 Ανάλυση Υλικού.....	72
4.2.1 Άξονας πρώτος: τρόπος άσκησης ηγεσίας	72
4.2.2 Άξονας δεύτερος: τρόπος άσκησης παρακίνησης	77
4.2.3 Άξονας τρίτος: εκπαίδευση & ανάπτυξη.....	82
4.2.4 Άξονας τέταρτος: εργασιακή αβεβαιότητα	85
4.3 Συμπεράσματα	91
Ξένη Βιβλιογραφία	99
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	101
Παράρτημα Α΄ Γραφήματα.....	105
Γράφημα 1 Υπολογιζόμενος Πληθυσμός Ελλάδας 2001-2022	105
Γράφημα 2 Υπολογιζόμενος Πληθυσμός ανά Πενταετή Ομάδα Ηλικιών.....	105
Γράφημα 3 Κατά κεφαλήν ΑΕΠ Μ.Ο. Ευρωζώνης-Ελλάδας σε ευρώ	106
Γράφημα 4 Αριθμός εργαζομένων κατά κλάδο παραγωγής στην Ελλάδα	106
Γράφημα 5 Η Παραοικονομία στην Ελλάδα έτη 2003-2014.....	107
Γράφημα 6 Η Παραοικονομία στην Ελλάδα- Ε.Ε. έτος 2015	107
Γράφημα 7 Ποσοστό ανεργίας Ελλάδας, ηλικίας 15-74, έτη 2009-2022.....	108
Γράφημα 8 Ποσοστό ανεργίας Ελλάδας-Ε.Ε. ηλικίας 15-74, έτη 2009-2022.....	108
Γράφημα 9 Ποσοστό απασχόλησης Ελλάδος-Ε.Ε. ηλικίας 15-64 ετών, 2009-2022	109
Γράφημα 10 Ποσοστό νέων εκτός εργασίας, εκπαίδευσης ή κατάρτισης Ελλάδας-ΕΕ.....	109
Γράφημα 11 Ποσοστό απασχόλησης (ανδρών, γυναικών), Ελλάδα- ΕΕ.....	110
Γράφημα 12 Μ.Ο. ετήσιων ωρών εργασίας ανά εργαζόμενο, Ελλάδα-ΕΕ.....	110
Γράφημα 13 Ύψος κατώτατου μισθού σε 21 κράτη-μέλη της ΕΕ.....	111
Γράφημα 14 Ποσοστό απασχολούμενων σε κίνδυνο φτώχειας, Ελλάδα-ΕΕ 27	111
Γράφημα 15 Οριζόντια αναντιστοιχία.....	112
Γράφημα 16 Κάθετη αναντιστοιχία	112
Γράφημα 17 Κατάταξη του δείκτη ψηφιακής οικονομίας και κοινωνίας (DESI) 2022	113
Γράφημα 18 Η Έλλειψη Ταλέντου στην Ελλάδα και παγκοσμίως, 2009 – 2019	113
Παράρτημα Β΄ Ενημερωτική Επιστολή για την Διεξαγωγή της Έρευνας.....	114
Παράρτημα Γ΄ Πρωτόκολλο Συνέντευξης για Υπάλληλους	115
Παράρτημα Δ΄ Πρωτόκολλο Συνέντευξης για Διευθυντικά Στελέχη.....	116

Γραφήματα

Γράφημα 1 Υπολογιζόμενος Πληθυσμός Ελλάδας

Γράφημα 2 Υπολογιζόμενος Πληθυσμός ανά Πενταετή Ομάδα Ηλικιών, 2011& 2021

Γράφημα 3 Κατά κεφαλήν ΑΕΠ Μ.Ο. Ευρωζώνης-Ελλάδας σε ευρώ (1995-2022)

Γράφημα 4 Αριθμός εργαζομένων κατά κλάδο παραγωγής στην Ελλάδα

Γράφημα 5 Η Παραοικονομία στην Ελλάδα έτη 2003-2014

Γράφημα 6 Η Παραοικονομία στην Ελλάδα και Ε.Ε. έτος 2015

Γράφημα 7 Ποσοστό ανεργίας Ελλάδας, ηλικίας 15-74, έτη 2009-2022

Γράφημα 8 Ποσοστό ανεργίας Ελλάδας-Ε.Ε. ηλικίας 15-74, έτη 2009-2022

Γράφημα 9 Ποσοστό απασχόλησης Ελλάδος-Ε.Ε. ηλικίας 15-64 ετών, 2009-2022

Γράφημα 10 Ποσοστό νέων εκτός εργασίας, εκπαίδευσης ή κατάρτισης Ελλάδας-ΕΕ

Γράφημα 11 Ποσοστό απασχόλησης (ανδρών, γυναικών), Ελλάδας- ΕΕ

Γράφημα 12 Μ.Ο. Ετήσιων ωρών εργασίας ανά εργαζόμενο, Ελλάδας-ΕΕ

Γράφημα 13 Ύψος κατώτατου μισθού σε 21 κράτη-μέλη της ΕΕ

Γράφημα 14 Ποσοστό απασχολούμενων σε κίνδυνο φτώχειας, Ελλάδα-ΕΕ 27

Γράφημα 15 Οριζόντια αναντιστοιχία

Γράφημα 16 Κάθετη αναντιστοιχία

Γράφημα 17 Κατάταξη του Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI)

Γράφημα 18 Έλλειψη Ταλέντου στην Ελλάδα και παγκοσμίως, 2009-2019

Πίνακες

Πίνακας 1 Top-10 των θέσεων εργασίας με τη μεγαλύτερη δυσκολία κάλυψης για την Ελλάδα, 2019

Πίνακας 2 Δημογραφικά στοιχεία διευθυντικών στελεχών του ΑΔΜΗΕ Α.Ε.

Πίνακας 3 Δημογραφικά στοιχεία υπαλλήλων του ΑΔΜΗΕ Α.Ε.

Πίνακας 4 Σύνολο Εργαζομένων έτη 2017-2022

Πίνακας 5 Στοιχεία ανθρώπινου δυναμικού ΑΔΜΗΕ ΑΕ (Ομίλος) (2022)

Συντομογραφίες

AFL American Federation of Labor

COVID-19 Coronavirus Disease 2019

DESI Digital Economy and Society Index

kV Kilovolt

ILO International Labour Organization

SAP System Analysis Program

TSO Transmission System Operators

ΑΔΜΗΕ Ανεξάρτητος Διαχειριστής Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας

ΑΕΠ Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν

ΔΑΔΥ Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού

ΔΕΗ Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού

ΔΕΚΟ Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί

ΚΥΤ Κέντρα Υπερψηλής Τάσης

ΕΕ Ευρωπαϊκή Ένωση

ΕΚΔΔΑ Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

ΕΛΣΤΑΤ Ελληνική Στατιστική Αρχή

ΕΣΜΗΕ Εθνικό Σύστημα Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας

ΕΤΒΑ Ελληνική Τράπεζα Βιομηχανικής Αναπτύξεως

ΜΜΕ Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις

ΟΟΣΑ Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

ΡΑΕ Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας

ΣΕΒ Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών

ΣΕΚ Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Κατάρτιση

ΤΠΕ Τεχνολογία πληροφοριών και Επικοινωνίας

ΟΤΕ Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος

ΟΣΕ Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδος

Ο.Α. Ολυμπιακή Αεροπορία

Εισαγωγή

Το κάδρο της «κοινωνίας της διακινδύνευσης» συνθέτουν οι διαρκείς ανακατατάξεις και οι αλλεπάλληλοι μετασχηματισμοί στον 21^ο αιώνα όπου αποκρυσταλλώνεται το φαινόμενο της παγκοσμιοποιημένης νεωτερικότητας. Το σύγχρονο περιβάλλον πλάθεται από τον καινότροπο παγκόσμιο ανταγωνισμό και τις ραγδαίες τεχνολογικές προόδους. Ο βαθμός διεΐσδυσης της 4ης βιομηχανικής επανάστασης στις σύγχρονες κοινωνίες μεταλλάσσει καθημερινά την εργασιακή πραγματικότητα και επαναπροσδιορίζει ολιστικά τις ανάγκες και τις προϋποθέσεις ένταξης αλλά και παραμονής στην αγορά εργασίας. Οι ιλιγγιώδεις ρυθμοί που εξελίσσονται η τεχνητή νοημοσύνη και οι αλγόριθμοι δημιουργούν αναντιστοιχίες, θέτουν υπό αμφισβήτηση τις υπάρχουσες γνώσεις με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η ζήτηση και η προσφορά των προσόντων και δεξιοτήτων και ως εκ τούτου είναι επιβεβλημένο το ανθρώπινο δυναμικό να ανανεώνει τις γνώσεις και τις δεξιότητες του ώστε να διασφαλίσει την επαγγελματική του βιωσιμότητα. Φυσικά αυτή η πραγματικότητα πυροδοτεί την αβεβαιότητα και την ρευστότητα της εποχής με αποτέλεσμα οι άνθρωποι να είναι σε μια κατάσταση συνεχούς αναβάθμισης και επικαιροποίησης του γνωσιακού τους φορτίου προκειμένου να επιβιώσουν.

Στο μέλλον οι εργασιακοί ρόλοι αναμένεται να εξαρτώνται όλο και περισσότερο από την τεχνολογία, ωστόσο εξέχουσες ανθρώπινες ικανότητες όπως η επικοινωνία, η δημιουργικότητα, ο σχεδιασμός αλλά και η επίλυση προβλημάτων θα αποτελέσουν απαραίτητα εφόδια για την διεκπεραίωση της εργασίας. (Deloitte & ΣΕΒ , 2020:9)

Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, ο ρόλος της ηγεσίας παραμένει κρίσιμος παράγοντας, καλώντας τα ηγετικά στελέχη να διαχειριστούν μεγάλες προκλήσεις και να υπερκεράσουν πολλά εμπόδια διότι η βιωσιμότητα, η ανάπτυξη και η επιτυχία των Οργανισμών εξαρτάται από την ικανότητα τους να ανταπεξέρχονται στην αβεβαιότητα που επιφέρουν οι αντιξοότητες, όπως η οικονομική αστάθεια, οι υγειονομικές κρίσεις (πρόσφατη πανδημία covid-19), οι δημογραφικές εξελίξεις αλλά και η κλιματική καταστροφή οι οποίες συνθέτουν το παζλ της κοινωνίας της «διακινδύνευσης».

Καίριες είναι οι προκλήσεις που αναδύονται στον εσωτερικό κόσμο των Οργανισμών όπως, πολυπολιτισμικότητα, η ποικιλομορφία του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και

οι νέοι όροι εργασίας. Τα στελέχη των διευθύνσεων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, είτε δημοσίου είτε ιδιωτικού τομέα, καλούνται να εφαρμόσουν νέες πολιτικές και στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού καθώς κανένα εργασιακό περιβάλλον δεν θα μείνει ανεπηρέαστο από τις επικείμενες αλλαγές. Ο βαθμός που θα επηρεαστεί ένα εργασιακό πεδίο από τις επικείμενες αλλαγές θα εξαρτηθεί κυρίως από παράγοντες όπως, ο βαθμός διείσδυσης της τεχνολογίας σε ένα επαγγελματικό πεδίο, την ετοιμότητα του οργανισμού να εναρμονιστεί με τις νέες αλλαγές για παράδειγμα, την οικονομική επένδυση για τον σχετικό τεχνολογικό εξοπλισμό και το απαιτούμενο γνωσιακό φορτίο του ανθρώπινου δυναμικού.

Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα ενδιαφέροντος των οργανισμών ειδικότερα στη σύγχρονη εποχή που οι απαιτήσεις και οι ανάγκες ολοένα και αυξάνονται. Οι ηγέτες καλούνται να δημιουργούν όραμα, να θέτουν στόχους και κυρίως να παρακινήσουν το ανθρώπινο δυναμικό ώστε να τους κατακτήσει.

Επιπρόσθετα, οι επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί πλέον ότι η διαδικασία της δημιουργίας, της διάχυσης και της απόκτησης γνώσης του ανθρώπινου δυναμικού τους αποτελεί βασικό στοιχείο καινοτομίας και άρα αύξησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτηματός του σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι άνθρωποι πόροι προορίζονται να αναβαθμίσουν τις αναπτυσσόμενες οικονομίες και να εξασφαλίσουν την περαιτέρω ανάπτυξη των προηγμένων οικονομιών. Αυτές οι απόψεις υποστηρίζουν ότι η οικονομία είναι (και πρέπει να γίνει) περισσότερο βασισμένη στη γνώση (knowledge-based) και ότι η εκπαίδευση θα πρέπει να θεωρηθεί ως μια βασική πτυχή της οικονομικής πολιτικής (Boyum, 2014:857).

Αναμφισβήτητα, υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ ενός οργανισμού και του ανθρώπινου δυναμικού του. Οι μεν εργαζόμενοι επιθυμούν να λαμβάνουν εργασιακή ικανοποίηση μέσω αμοιβών και παροχών και αναγνώρισης της προσφερόμενης εργασίας τους και οι δε οργανισμοί να εισπράττουν την αφοσίωση και εργασιακή δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού τους, εκπληρώνοντας αμφότεροι τους στόχους τους αλλά και την βιωσιμότητα του οργανισμού.

Βασικό διακύβευμα της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση των απόψεων, των αντιλήψεων και των στάσεων τόσο των διευθυντικών στελεχών όσο και των υπαλλήλων του Τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού του Οργανισμού ΑΔΜΗΕ Α.Ε

για την ηγεσία και παρακίνηση των εργαζόμενων στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Στόχος είναι να διαμορφωθεί μια πληρέστερη άποψη για τα υπό διερεύνηση ερευνητικά ερωτήματα τα οποία αφορούν την εταιρική προσέγγιση για τα εξής: 1) το στυλ ηγεσίας του οργανισμού, 2) τους τρόπους παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, 3) την παρακίνηση για εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και 4) τις αντιλήψεις για την αίσθηση αβεβαιότητας που επιφέρει η επίδραση της τεχνολογίας και οι σύγχρονες προκλήσεις στο εργασιακό τους πεδίο.

Η εργασία διαρθρώνεται σε τέσσερα κεφάλαια: Στο πρώτο κεφάλαιο επιχειρείται να σκιαγραφηθούν το πλαίσιο της κοινωνίας του ρίσκου και της αβεβαιότητας και η ηγεσία στην κοινωνία του ρίσκου και της αβεβαιότητας. Επίσης, περιλαμβάνει σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας και παρακίνησης.

Το δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνει την χαρτογράφηση της ελληνικής αγοράς εργασίας και της Ε.Ε., τον ρόλο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό. Επιπλέον, αναφέρονται οι προκλήσεις και οι τάσεις που επικρατούν στην σύγχρονη αγορά εργασίας καθώς και η σημασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρατίθενται η μεθοδολογία της έρευνας, η διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων, οι αναλυτικές κατηγορίες της έρευνας καθώς και η περιγραφή πληθυσμού-δείγματος.

Το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την ανάλυση πραγματολογικού υλικού η οποία εμπεριέχει την περιγραφή του φορέα, την ανάλυση υλικού κατά άξονα, καθώς επίσης και τα συμπεράσματα της έρευνας. Τέλος, παρατίθενται η βιβλιογραφία και τα παραρτήματα.

Κεφάλαιο 1^ο Ηγεσία και παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στην κοινωνία του ρίσκου και της αβεβαιότητας

1.1 Η κοινωνία του ρίσκου και της αβεβαιότητας

Αναμοχλεύοντας το παρελθόν και συγκεκριμένα το 1986, ο κοινωνιολόγος Beck διερεύνησε το πως λειτουργούν οι μοντέρνες κοινωνίες και προϋδέασε, κατά κάποιον τρόπο, τι πρόκειται να συμβεί στον σύγχρονο κόσμο μέσα στον οποίο διαβιώνουμε. Διαφοροποίησε το βλέμμα μας για εμάς τους ίδιους και όσα μας συμβαίνουν, αντικαθιστώντας την έννοια «βιομηχανική κοινωνία» με την έννοια «κοινωνία της διακινδύνευσης». (Beck, 2015:13)

Σύμφωνα με τον Beck *«είμαστε αυτόπτες μάρτυρες μιας τομής εντός της νεωτερικότητας, η οποία απελευθερώνεται από το πλαίσιο της κλασικής βιομηχανικής κοινωνίας και σφυρηλατεί μια νέα μορφή τη (βιομηχανική) «κοινωνία της διακινδύνευσης»¹»*. (Beck, 2015:28)

Γεγονός είναι ότι το παγκόσμιο εκδηλώνεται διαρκώς περισσότερο στο τοπικό, το γενικό μεταβάλλει το ειδικό, ακόμη και το προσωπικό. Η ανάδειξη των προβληματικών καταστάσεων και συγκρούσεων που προκύπτουν από αυτές τις εξελίξεις επιβεβαιώνουν τα γνωρίσματα της εν λόγω κοινωνίας.

Σκιαγραφώντας την εποχή της βιομηχανικής κοινωνίας, η κυρίαρχη ιδεολογία εμποτιζόταν με τον διαχωρισμό των ανθρώπων σε κοινωνικές τάξεις. Η οικονομική κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο και το επάγγελμα που ασκούν οι άνθρωποι αποτελούν τεκμήρια που τους εξισώνουν με την κοινωνική τάξη που ανήκουν. Η βιομηχανική κοινωνία χαρακτηρίζεται από την διαρκή πρόοδο και τη συνεχή εξέλιξη με απώτερο σκοπό την αύξηση παραγωγικότητας για καταναλωτικά αγαθά, η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει σε διεύρυνση ατομικών εισοδημάτων και συσσώρευση κεφαλαίου. Υπηρετώντας, λοιπόν, το ευρύτερο οικονομικό πλαίσιο, έρευνα και τεχνολογία επιτρέπουν τη διαρκή ανάπτυξη της παραγωγικότητας, καθώς και τη ραγδαία αύξηση των προς κατανάλωση αγαθών και υπηρεσιών. Από αυτή τη

¹ Η διακινδύνευση λέγεται στη νεότερη Ελληνική και ρίσκο, από το ιταλικό rischio

διαδικασία συνεχούς βελτίωσης του επιπέδου ζωής αναφέρονται θεμελιώδεις συνέπειες, οι οποίες κατά τον Beck, οδηγούν στη μετάβαση από την πρώτη στην «άλλη» (δεύτερη) νεωτερικότητα. Δηλαδή, η υπέρβαση των ορίων που προκύπτει από τους κινδύνους στους οποίους οδηγεί το διερευνώμενο πλέγμα επιστήμης, τεχνολογίας και βιομηχανίας. Τόσο κατά τον 19ο αιώνα όσο και σήμερα, οι συνέπειες που γίνονται αντιληπτές από την πλειοψηφία των ανθρώπων ως καταστροφικές συνδέονται με την κοινωνική διαδικασία της εκβιομηχάνισης και του εκσυγχρονισμού. Ως εκ τούτου, και οι δυο εποχές μας απασχολούν για τις δραστικές και απειλητικές παρεμβάσεις στις βιοτικές συνθήκες των ανθρώπων. Μάλιστα, ο ίδιος πρεσβεύει ότι τα προβλήματα που αναδύονται στη σύγχρονη κοινωνία οφείλονται στις επιτυχίες της και στα επιτεύγματα που η τεχνολογία της επιτρέπει.

Κατά τον Beck η διακινδύνευση υφίσταται ήδη από την βιομηχανική κοινωνία και δεν αποτελεί εφεύρημα της εποχής μας και μάλιστα η διαφορά των δυο κοινωνιών έγκειται στη μορφή και στο χαρακτήρα των «διακινδυνεύσεων». Στη πρώτη κοινωνία λόγου χάρη, αντιμετώπιζαν ζητήματα συνθηκών διαβίωσης ή μαζικής ανεργίας λόγω των επιτευγμάτων των Βιομηχανικών Επαναστάσεων όπως και σήμερα άλλωστε. Στη σύγχρονη κοινωνία, τέτοιοι είναι κίνδυνοι, η κλιματική καταστροφή που υφίσταται ο πλανήτης σχετίζεται με την επιτυχημένη εκβιομηχάνιση και την αλόγιστη χρήση των φυσικών πόρων. Επανάσταση και προβληματισμό προκαλεί στα θεμέλια της ζωής το γεγονός ότι η γενετική τεχνολογία εξυψώνει τους ανθρώπους σε μια σχεδόν θεϊκή θέση, ικανή να δημιουργήσει νέα υλικά και οργανισμούς. Επιπλέον, η μαζική ανεργία είναι αφενός επίπτωση της αυξημένης παραγωγικότητας, και αφετέρου της αδυναμίας αλλαγής του κοινωνικού προτύπου μαζικής εργασίας.

Επιπρόσθετα, η γήρανση του πληθυσμού επιφορτίζει τα ασφαλιστικά συστήματα και προϋποθέτει ύπαρξη διευρυσμένου κράτους πρόνοιας λόγω της αύξησης του προσδόκιμου της ζωής των ανθρώπων που προσφέρει η σύγχρονη ιατρική. Επίσης, το φαινόμενο των μεταναστευτικών ροών των πληθυσμών το οποίο συνεχίζεται με αμείωτο ρυθμό. Παράγοντες που συντελούν στο φαινόμενο της μετανάστευσης είναι ποικίλοι λόγου χάρη οικονομικοί, τεχνολογικοί, περιβαλλοντικοί ακόμη και λόγω των πολέμων που ταλανίζουν παγκοσμίως την ανθρωπότητα.

Στη βιομηχανική εποχή, η σημασία της εργασίας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη ζωή των ανθρώπων. Μαζί με την οικογένεια, αυτός ο άξονας σχηματίζει το διπολικό

συντεταγμένο σύστημα στο οποίο εδράζεται η ζωή την εν λόγω εποχή. Ακόμα και στα μέσα της δεκαετίας του '60, ο Schelsky (1942) αναφερόταν στην οικογένεια και στο επάγγελμα ως τις δυο μορφές ασφάλειας που είχαν παραμείνει για τους ανθρώπους στην εποχή της νεωτερικότητας διότι προσφέρουν στη ζωή τους «εγγενή σταθερότητα». Ωστόσο, αυτή η αντίληψη στη σημερινή εποχή ολοένα και μειώνεται διότι *«η εργασία και η οικογένεια έχουν απολέσει πολλές από τις παλιότερες εγγυήσεις και προστατευτικές λειτουργίες»* (Beck, 2015:244). Διότι όσο οι άνθρωποι αφοσιώνονται ολοένα και περισσότερο στην εργασία έχει σαν αντίκτυπο τον κλονισμό του οικογενειακού θεσμού ως εκ τούτου αλλάζουν οι ισορροπίες της κοινωνίας με αποτέλεσμα να επακολουθεί ο κοινωνικός μετασχηματισμός.

Την εμφάνιση της κάνει η μετανεωτερικότητα με γνωρίσματα την αμφισβήτηση της πίστης στον ορθό λόγο και τη σύνδεση της με την οικονομική παγκοσμιοποίηση, την μετανάστευση, τον πλουραλισμό. Σύμφωνα με τον Beck, (2015:37) τα άτομα απελευθερώνονται από τις βεβαιότητες και τους τρόπους ζωής της Βιομηχανικής Εποχής. Το σύστημα των συντεταγμένων – οι άξονες της οικογένειας, και του επαγγέλματος, η πίστη στην επιστήμη και την πρόοδο- στο οποίο η ζωή και η σκέψη προσδέονται στη βιομηχανική νεωτερικότητα συνθέτοντας το περίγραμμα της κοινωνίας της διακινδύνευσης.

Για την κατάρρευση των κοινωνικών δικτύων προστασίας, όπως της οικογένειας και των διαπροσωπικών σχέσεων κάνει λόγο και ο κοινωνιολόγος Bauman (2000:14).

Ο ίδιος ως «ρευστή²» χαρακτηρίζει την εν λόγω κοινωνική κατάσταση. Το «λιώσιμο των στερεών³» οδήγησε στη σταδιακή αποσύνδεση της οικονομίας από τις παραδοσιακές πολιτικές, ηθικές και πολιτιστικές εμπλοκές της. Οι σταθερές της ζωής και της εργασίας των ανθρώπων στη νεωτερική εποχή έχουν απορρυθμιστεί. Οι ισχύουσες γνώσεις και δεξιότητες θεωρούνται συνεχώς παρωχημένες. Η ευελιξία και η εναλλαγή θέσεων εργασίας και ακόμη επαγγελμάτων είναι αναγκαία προϋπόθεση.

Σύμφωνα με τον Bauman, (2009:40) *«Ακόμη και η χρηματοπιστωτική κρίση δεν είναι μια έκβαση της αποτυχίας των τραπεζών. Αντίθετα, είναι ένα πλήρως αναμενόμενο αποτέλεσμα της σημαντικής επιτυχίας τους»*. Ο λόγος είναι ότι γίνεται μια

² Ενοεεί είναι ότι τα υγρά, σε αντίθεση με τα στερεά, δεν μπορούν εύκολα να κρατήσουν το σχήμα τους, αλλάζουν

³ Τα στερεά έχουν σαφείς χωρικές διαστάσεις

συντονισμένη προσπάθεια ανακεφαλαιοποίησης των πιστωτικών οργανισμών και της δυνατότητας να μπορούν ξανά οι καταναλωτές να δανείζονται, προκειμένου να επιστρέψει το σύστημα δανεισμού και της πίστωσης στην κανονική του λειτουργία.

Το τέλος της εργασίας προμήνυσε ο Rifkin (1995:88) καθώς μετά από χρόνια ευσεβών προβλέψεων είχε εκτιμήσει από το παρελθόν ότι : *«Τα επόμενα χρόνια, νέες, πιο εξελιγμένες τεχνολογίες λογισμικού πρόκειται να φέρουν τον πολιτισμό όλο και πιο κοντά σε έναν κόσμο σχεδόν χωρίς εργάτες»*. Η χονδρική αντικατάσταση των μηχανών με τους εργάτες αναγκάζει κάθε έθνος να ξανασκεφτεί τον ρόλο των ανθρώπων στην κοινωνική διαδικασία. Οι νέες τεχνολογίες υπολογιστών και επικοινωνιών επιτέλους έχουν τον πολυαναμενόμενο αντίκτυπό τους στον εργασιακό χώρο και την οικονομία, ρίχνοντας την παγκόσμια κοινότητα στα χέρια της 3^{ης} Βιομηχανικής Επανάστασης τον 20^ο αιώνα. Εισερχόμαστε σε μια νέα φάση της παγκόσμιας ιστορίας, στην οποία θα χρειαστούν όλο και λιγότεροι εργαζόμενοι για την παραγωγή των αγαθών και των υπηρεσιών για τον παγκόσμιο πληθυσμό. Αριθμητικά ελεγχόμενα ρομπότ, προηγμένοι υπολογιστές και λογισμικά εισβάλλουν στην τελευταία εναπομείνασα ανθρώπινη σφαίρα.

Η 3^η Βιομηχανική Επανάσταση είναι μια ισχυρή δύναμη που κυοφορεί υποσχέσεις αλλά και κινδύνους. Οι επιστήμονες πάντα ήταν ανήσυχοι για το τι κάνουν τα μηχανήματα για εμάς και σε τι βαθμό μπορούν να το καταφέρουν. Από τη μια πλευρά, οι μηχανές είναι η ίδια η ενσάρκωση της επένδυσης που οδηγεί μια καπιταλιστική οικονομία. Από την άλλη πλευρά, τις περισσότερες φορές όταν εισάγεται ένα μηχάνημα, ένας εργάτης μένει εκτός εργασίας και πολλές φορές πολλοί. Οι οικονομολόγοι ανέκαθεν παραδέχονταν ότι μια μηχανή μπορεί να εκτοπίσει εργάτες από την εργασία, αλλά στο τέλος, κατέληγαν στο ότι η παραγωγικότητα θα αυξηθεί σημαντικά και κατά συνέπεια το εθνικό εισόδημα.

Η τεχνολογική πρόοδος οδήγησε σε εντυπωσιακές αυξήσεις της παραγωγικότητας που οδήγησαν στην εξάλειψη θέσεων εργασίας σε όλους τους κλάδους λόγω χάρη, της γεωργίας, της βιομηχανίας και παροχής υπηρεσιών με αποτέλεσμα οι εταιρείες να αντικαθιστούν τους ανθρώπους με μηχανές και μαζί να μεταβάλλουν τη φύση της βιομηχανικής παραγωγής. Ενώ η επανάσταση της υψηλής τεχνολογίας δεν σχετίζεται άμεσα με την καλλιέργεια της γης, το παράδοξο είναι ότι τα πιο μεγάλα άλματα προόδου και αυτοματισμού σημειώθηκαν στο πεδίο της γεωργίας. Οι τεχνολογικές

μεταβολές στην παραγωγή ειδών διατροφής είχαν ως ανείπωτη συνέπεια εκατομμύρια αγρότες σε όλη την υφήλιο να έχουν εκτοπιστεί από την παραγωγική διαδικασία. (Rifkin, 1995:109). Οι νέες «μηχανές σκέψης» έχουν την ικανότητα να διεκπεραιώνουν πολλές από τις διανοητικές εργασίες που έχουν συλληφθεί από τον ανθρώπινο νου και με μεγαλύτερες ταχύτητες.

21^{ος} αιώνας και η άφιξη της 4η βιομηχανικής επανάστασης βασίζεται στην 3^η Βιομηχανική Επανάσταση, με την τεχνητή νοημοσύνη, την ψηφιοποίηση της εργασίας, την ρομποτική, το ίντερνετ των πραγμάτων και την εικονική πραγματικότητα να έχουν επαναπροσδιορίσει πλήρως τον κόσμο μας. Οι μετασχηματισμοί στην αγορά εργασίας όσο και οι διεθνείς ανακατατάξεις αναδύονται σθεναρά, οι εκπαιδευτικοί μηχανισμοί και τα συστήματα κατάρτισης αναδεικνύονται, περισσότερο από ποτέ. Αναδύονται νέες θέσεις εργασίας οι οποίες απαιτούν προηγμένες δεξιότητες και προσόντα. Η εσπευσμένη ψηφιοποίηση της εργασίας έφερε στην επιφάνεια τις ελλείψεις που υπάρχουν στις ψηφιακές δεξιότητες με αποτέλεσμα τα άτομα με χαμηλότερα προσόντα και δεξιότητες να έχουν δυσκολία στην ένταξη αγοράς εργασίας

Αναλογιζόμενοι την υφιστάμενη κατάσταση και δεδομένου ότι ένας μεγάλος αριθμός εργαζόμενων δυσκολεύονται να παρακολουθήσουν τις αλλαγές της τεχνολογίας κρίνεται επιβεβλημένη η συντονισμένη προσπάθεια εκμάθησης «reskilling»⁴ και ανάπτυξης και βελτίωσης «upskilling»⁵ διαφόρων δεξιοτήτων των εργαζομένων τόσο από τους ίδιους τους οργανισμούς όσο και από την πολιτεία. Υψίστης σημασίας είναι η ανάπτυξη, η αναβάθμιση εκείνων των γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων που καθιστούν τους εργαζόμενους ικανούς να αλληλοεπιδράσουν σε ένα σύνθετο, πολυπολιτισμικό εξελισσόμενο περιβάλλον. Λόγου χάρη, οι εγκάρσιες δεξιότητες οι οποίες αποκτώνται στα πλαίσια οποιασδήποτε εργασίας ή δραστηριότητας και μπορούν να εφαρμοστούν σε νέες καταστάσεις όπως για παράδειγμα, η καινοτομία, η αυτενέργεια, οι ψηφιακές και πράσινες δεξιότητες. Στη κοινωνία του «ρίσκου» τη θέση της βεβαιότητας έχουν πάρει η ευελιξία, η προσαρμοστικότητα, η ετοιμότητα για αλλαγή συνθηκών και στόχων τόσο προσωπικών όσο και επαγγελματικών. Η ευθύνη για την επίλυση των όποιων διλημμάτων και προβλημάτων της ζωής μετατοπίζεται στο εκάστοτε άτομο και τη θέση της σιγουριάς έχει πάρει η

⁴ Είναι η απόκτηση νέων δεξιοτήτων σε νέο αντικείμενο εργασίας

⁵ Είναι η αναβάθμιση των γνώσεων στο υφιστάμενο αντικείμενο εργασίας

αβεβαιότητα. Σε αντίθεση με τις βιομηχανικές κοινωνίες, οι εργασιακές σχέσεις στις “μεταβιομηχανικές” κοινωνίες δεν χαρακτηρίζονται πλέον στον ίδιο βαθμό με το παρελθόν από την προοπτική μίας μακροχρόνιας καριέρας σε ένα επάγγελμα μέχρι την συνταξιοδότηση, αλλά από την αβεβαιότητα και την μεταβλητότητα. (ΣΕΒ, 2017:7) Αυτό συνεπάγεται ότι οι εργαζόμενοι είναι αναγκαίο να αναβαθμίζουν τις γνώσεις τους ώστε να παραμείνουν στην αγορά εργασίας.

Το σύστημα της απασχόλησης, το οποίο αναδύθηκε τον περασμένο αιώνα μέσα από έντονες κοινωνικές και πολιτικές συγκρούσεις, χαρακτηρίζεται από ένα υψηλό βαθμό τυποποίησης σε όλες τις ουσιαστικές παραμέτρους του: στην εργασιακή σύμβαση, στον χώρο της εργασίας και στον εργάσιμο χρόνο. Ως προς τις νομικές συνθήκες, η εργασία ακολουθεί πρότυπες συμβάσεις, οι γενικοί όροι των οποίων είναι μερικές φορές είναι αποτέλεσμα συλλογικής διαπραγμάτευσης για ολόκληρους βιομηχανικούς κλάδους και ομάδες απασχόλησης. Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1970 η «πλήρης δια βίου εργασία» ήταν το χρονικό οργανωτικό πρότυπο για τον σχεδιασμό και την εκμετάλλευση της εργατικής δύναμης στο εργοστάσιο αλλά και στο ευρύτερο εργασιακό πλαίσιο. (Beck, 2015:247)

Οι συνθήκες με τις οποίες διεξάγεται τόσο η μισθωτή όσο και η οικιακή εργασία ή αλλιώς υβριδικό μοντέλο εργασίας, διαφέρουν και θέτουν τις βάσεις για αλλαγές στη τυπολογία και το περιεχόμενο των όρων εργασίας. Ανακύπτει δηλαδή μια νέα διάκριση της αγοράς εργασίας της βιομηχανικής κοινωνίας και σε μια ελαστική πλουραλιστική αγορά υποαπασχόλησης στην «κοινωνία της διακινδύνευσης». Δεν τίθεται λόγος για ακύρωση της μισθωτής εργασίας, αντιθέτως οι αναδυόμενες ελαστικές και πλουραλιστικές μορφές υποαπασχόλησης αποτελούν πλέον μορφές μισθωτής εργασίας.

Οι ραγδαίες τεχνολογικές καινοτομίες φέρνουν και συνεχείς επαναπροσδιορισμούς σε θεμελιώδεις όρους της εργασίας. Αυτό συνεπάγεται ότι το σύστημα τυποποιημένης πλήρους απασχόλησης αρχίζει να συντρίβεται διότι οι υποστηρικτικοί του άξονες που είναι το εργατικό δίκαιο, ο χώρος εργασίας και χρόνος εργασίας επιδέχονται συνεχείς πιέσεις προσαρμογής. Η διεύρυνση των μη τυπικών μορφών απασχόλησης παρέχει στις επιχειρήσεις την απαραίτητη ευελιξία ώστε να ανταπεξέλθουν στο μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό οικονομικό περιβάλλον ωστόσο όταν το πλαίσιο

επιτρέπει περιθώρια κατάχρησης αυτό επηρεάζει την αίσθηση ασφάλειας των εργαζόμενων.

Στους βιομηχανικούς τομείς συντελείται ένας μετασχηματισμός σε ό,τι αφορά την εκμετάλλευση της εργατικής δύναμης. Η μετατόπιση και η αναδιοργάνωση της ανθρώπινης εργασίας υπό συνθήκες τεϊλοριστικών μορφών εργασίας πραγματοποιούνται στο ακριβώς αντίστροφο της αρχικά ορθής «φιλοσοφίας του μάνατζμεντ». Όσο εξελίσσονται οι αυτοματοποιήσεις, θα αυξάνονται οι περικοπές σε προσωπικό, και η παραγωγή ολοένα και περισσότερο θα διεξάγεται από ρομπότ την οποία θα ελέγχουν στελέχη τα οποία θα κατέχουν εξειδικευμένες θέσεις υψηλών δεξιοτήτων. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις εισέρχονται σε μια νέα εποχή ταχύτατης επικοινωνίας, πρακτικών λιτής παραγωγής και στρατηγικού μάρκετινγκ και διανομής, *«καθώς βασίζονται ολοένα και περισσότερο σε μια νέα γενιά εργαζομένων, που τα κολλάρα τους δεν θα είναι άσπρα ούτε μπλε αλλά από σιλικόνη.»* (Rifkin, 1995:127)

Στο επίκεντρο των αλλαγών βρίσκονται και τα επαγγέλματα του παραδοσιακού γραφείου, όπου αναπόφευκτα εισέρχεται η μετάβαση από το "παραδοσιακό" προς το "εικονικό γραφείο" το οποίο έχει γίνει ελκυστικό στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Πλέον η τεχνολογία δίνει τη δυνατότητα στις ποικίλες λειτουργίες των τμημάτων μιας επιχείρησης να μπορούν να συνδεθούν ηλεκτρονικά, και να οργανωθούν «ανεξάρτητα από γεωγραφικές παραμέτρους». Η εργασία στη διοίκηση είναι λιγότερο απαραίτητη αφού οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές αυξάνουν την παραγωγικότητα και μειώνουν το χώρο των γραφείων που χρειάζεται για την εκτέλεση των εργασιών. Ο χώρος του ορατού χαρακτήρα της εργασίας που εκτελείται μέσα σε ένα κτίριο αντικαθίσταται από μια αόρατη οργάνωση της επιχείρησης. Φυσικά αυτές οι χωρικές και χρονικές ελαστικοποιήσεις της εργασίας δεν εξελίσσονται ταυτόχρονα και στον ίδιο βαθμό σε όλο το σύστημα απασχόλησης. (Beck, 2015:249)

Η μερική απασχόληση και η υποαπασχόληση γενικά ευνοούν τις εταιρείες στο να καθορίζουν με ευελιξία τις πολιτικές του προσωπικού τους. Αυτή η ευκαιρία που έχουν οι εργοδότες να ζητούν κάθε φορά προσωπικό με αναβαθμισμένες ή και εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες, λόγω των σύγχρονων τεχνολογιών, είναι επιζήμια για τους εργαζόμενους καθώς αποδυναμώνει τα εργατικά τους δικαιώματα.

Ο William Green, ο πρώην πρόεδρος της εταιρείας American Federation of Labor (AFL), σοφά ανέφερε το εξής: «Θα έρθει ελεύθερος χρόνος», είπε ο ηγέτης των

Εργατικών «Η μόνη επιλογή είναι η ανεργία ή ο ελεύθερος χρόνος (Rifkin, 1995:222)». Οι «απειλές στις ικανότητες⁶» και στη «μείωση των θέσεων εργασίας» καθώς επίσης και οι «διακινδυνεύσεις στην «υγεία» και στο «περιβάλλον» είναι συνέπειες που συνδέονται με την αντιμετώπιση των κινδύνων και των ανασφαλειών που προκαλούνται από την απειλητική ισχύ του ίδιου του εκσυγχρονισμού. (Beck, 2015:48)

Παρατηρώντας τις ανωτέρω συνθήκες, συνειδητοποιούμε ότι σήμερα, τόσο η Ελλάδα όσο και τα υπόλοιπα κράτη βιώνουμε την εξέλιξη των νεωτερικών σύγχρονων κοινωνιών προς την παγκόσμια κοινωνία, αυτή που ο Beck ονομάζει «κοινωνία της διακινδύνευσης».

1.2 Τάσεις και μετασχηματισμοί στις εργασιακές σχέσεις στην κοινωνία του ρίσκου και της αβεβαιότητας

Η 4η Βιομηχανική Επανάσταση η οποία είναι ήδη σε εξέλιξη φαίνεται ότι θα επιφέρει τεκτονικές αλλαγές τόσο στην μορφή και την οργάνωση της εργασίας όσο και στις εργασιακές σχέσεις. (ΣΕΒ, 2017:1)

Πρώτον, αλλάζει σε βάθος η ίδια η αρχιτεκτονική της επιχείρησης. Πλέον, η εργασία εκτελείται σε εικονικά δωμάτια, σε πλατφόρμες διάδρασης που παράγουν αξία, οι υπηρεσίες γίνονται ολοένα και πιο "ψηφιοποιημένες". Μεγάλη αλλαγή στα εργασιακά φέρνει και ο ερχομός της Ψηφιακής Κάρτας Εργασίας η οποία τέθηκε σε εφαρμογή με τον Νόμο 4808/2021 για την Προστασία της Εργασίας, και αποτελεί εγγύηση για την τήρηση του ωραρίου του εργαζομένου, για τις υπερωρίες και για την ορθή εφαρμογή της διευθέτησης του χρόνου εργασίας. (Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης, 2023)

Δεύτερον, η συνειδητοποίηση της μεταβλητότητας της οικονομικής ανάκαμψης και της συνεχούς έκθεσης του ιδιωτικού τομέα σε αποδιοργανωτικές καινοτομίες, ωθούν τις επιχειρήσεις στην προσφορά συμβάσεων μικρής διάρκειας προκειμένου να ανταποκριθούν άμεσα όταν η κρίση χτυπήσει. Ως εκ τούτου, πολύ περισσότεροι πλέον που είναι σε αναζήτηση εργασίας οδηγούνται σε συμβάσεις μικρής διάρκειας,

⁶ Εννοεί το κενό γνώσεων που επιφέρουν οι τεχνολογικές εξελίξεις

μερικής απασχόλησης ή άλλων, ανεπιθύμητων από τους εργαζόμενους, μορφών εργασίας. (European Commission, 2016:1)

Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται στην ελληνική αγορά εργασίας με αφορμή την οικονομική κρίση και τα μνημόνια «για τη στήριξη της ελληνικής οικονομίας» και οι οποίες προξενούν την απορρυθμίση των εργασιακών σχέσεων δεν συνιστούν κεραυνό εν αιθρία. Αφορούν μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιούνται στο εργασιακό πεδίο τα τελευταία 20 χρόνια στην Ελλάδα με βαθμιαίες και συμπληρωματικές παρεμβάσεις με άξονα την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και τη μείωση του εργασιακού κόστους και με βασικό εργαλείο την εισαγωγή μιας μεγάλης δέσμης μέτρων για την ενθάρρυνση και την ανάπτυξη της ευελιξίας της εργασίας (Κουζής, 2010). Παράλληλα, αναπροσαρμόζονται οι νόμοι του εργατικού δικαίου δεδομένων των αλλαγών του εργασιακού καθεστώτος και σύμφωνα με τις διενεργηθείσες μεταρρυθμίσεις φαίνεται να αποδυναμώνεται η προστασία του εργαζόμενου πόλου και να ενισχύεται η θέση του εργοδότη. Η Ευρωπαϊκή Ένωση προωθεί τις μεταρρυθμίσεις αυτές ευρύτερα στα κράτη μέλη της ΕΕ στα πλαίσια μιας ανταγωνιστικής οικονομίας (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021:9). Σύμφωνα με τον Κουζή (2016:7) οι μεταρρυθμίσεις στο πεδίο των εργασιακών σχέσεων συντελούνται σε 5 βασικούς άξονες του περιεχομένου της μισθωτής εργασίας: την πλήρη αποδιάρθρωση του συστήματος των συλλογικών συμβάσεων και του τρόπου διαμόρφωσης των μισθών, την απελευθέρωση των ατομικών και ομαδικών απολύσεων, την ελαστικοποίηση των ωραρίων και την ενίσχυση των ευέλικτων μορφών εργασίας σε βάρος της πλήρους και σταθερής απασχόλησης. Από τη μια οι συνδικαλιστικές ενώσεις και τα σωματεία τα οποία μάχονται για τα κεκτημένα και την διασφάλιση της πλήρους απασχόλησης και από την άλλη οι επιχειρήσεις που επιταχύνουν τις νέες διαδικασίες λόγω της δυνατότητας που τους παρέχει η χρήση τεχνολογίας αλλά και οι νόμοι στο να επαναπροσδιορίζουν την οργάνωση των εργασιών. Ωστόσο, υπάρχει έντονο ενδιαφέρον για μείωση του εργάσιμου χρόνου από άνδρες και κυρίως από γυναίκες όπου επιθυμούν περισσότερη ευελιξία και εξισορρόπηση μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. Μολονότι, ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων έχει συνάψει συμβάσεις αορίστου χρόνου, η τάση για ομάδες εργασίας επιδεικνύει μια αξιοπρόσεχτη στροφή από το καθεστώς του «υπαλλήλου» σε αυτό του «ανεξάρτητου παροχέα υπηρεσιών» ή/και του «ανεξάρτητου υπεργολάβου» με αποτέλεσμα να υπάρχει άνοδος των ανεξάρτητων και εναλλακτικών συμβάσεων

εργασίας. Οι ευέλικτες μορφές εργασίας, στις πολυάριθμες μορφές τους, δύναται να προσφέρουν μεγαλύτερη ευελιξία και αυτονομία. Παράλληλα, όμως έχει και μειονεκτήματα καθώς τείνει να αμειβεται λιγότερο σε σύγκριση με την αντίστοιχη πλήρους ωραρίου εργασία και να έχει λίγες ευκαιρίες στην κατάρτιση και ανέλιξη σε έναν οργανισμό και κυρίως να συνοδεύεται με λιγότερο ασφαλιστικές και κοινωνικές παροχές. (European Commission, 2016:3)

Η ελαστικοποίηση κατά βάθος υπηρετεί την υποαπασχόληση, τη μείωση της ανεργίας συνοδευόμενη από χαμηλό εισόδημα και χαμηλή κοινωνική προστασία. Κι ενώ η ανεργία ίσως να μειώνεται υπό τον μανδύα των διάφορων μορφών υποαπασχόλησης δυστυχώς οι μελλοντικές συνέπειες και διακινδυνεύσεις δεν έχουν κάποιο κόστος ως προς την πολιτική συνείδηση και ως εκ τούτου χαρακτηρίζεται ως σύστημα υποαπασχόλησης της κοινωνίας της διακινδύνευσης. (Beck, 2015:251)

1.3 Η ηγεσία στην κοινωνία του ρίσκου και της αβεβαιότητας

Διαβιώνουμε στην εποχή της παγκοσμιοποιημένης νεωτερικότητας όπου οι διαρκείς μετασχηματισμοί και το καθεστώς υψηλής αβεβαιότητας αποκρυσταλλώνονται σε διάφορες μορφές στα διάφορα κοινωνικά υποσυστήματα της ζωής όπως, την οικογένεια, την εκπαίδευση, την εργασία, τις ανθρώπινες σχέσεις και την πολιτική.

Όπως αναφέραμε, στην πρώτη ενότητα, την κοινωνία μας απασχολούν δραστικές και απειλητικές παρεμβάσεις στις βιοτικές συνθήκες των ανθρώπων, με ενδεικτικό και διαχρονικό παράδειγμα την αλματώδη τεχνολογική εξέλιξη που απειλεί τις θέσεις εργασίας εκτοπίζοντας μεγάλο αριθμό εργατικού δυναμικού από την αγορά εργασίας μετατοπίζοντας το στην ανεργία. Επιβεβαιώνεται η άποψη του Μπεκ ότι προβλήματα που αναδύονται στη σύγχρονη κοινωνία είναι όχι εξαιτίας των αποτυχιών της, αλλά ως επακόλουθο των επιτυχιών της. (Beck, 2015:16)

Στην κοινωνία της «διακινδύνευσης» τα μέχρι πρότινος υφιστάμενα πρότυπα, δομές αλλά και ιδεολογίες τίθενται σε αμφισβήτηση. Οι όποιες αλλαγές ή οι κρίσεις που συντελούνται προϋποθέτουν και την κατάλληλη διαχείριση ώστε να γίνει πιο ομαλά η μετάβαση προς την νέα αλλαγή. Είναι πλέον σαφές ότι για τους πρωτόγνωρους και πρωτοφανείς κινδύνους οφείλουν να βρεθούν, να διακινδυνευτούν νέοι τρόποι αντιμετώπισης τους. Ο τρόπος για να επιτευχθεί η αποφυγή είναι η σχεδιασμένη και

οργανωμένη πρόγνωση, η έγκαιρη διάγνωση πιθανών κινδύνων και των καταστροφών που υποαπειλούν άτομα και οργανωμένα συστήματα. (Beck, 2015:15-19)

Σε μια τέτοια κοινωνία οι άνθρωποι που θα συμβάλλουν στην επίλυση του όποιου προβλήματος με επιτυχία και σε συνδυασμό με άλλα προσωπικά χαρακτηριστικά και ικανότητες, είναι εκείνοι που θα ασκήσουν επίδραση πάνω στην υπόλοιπη ομάδα και ως εκ τούτου θα έχουν το προβάδισμα της ηγεσίας. Η έννοια της ηγεσίας έχει πολλές διαστάσεις, εν προκειμένω θα την προσεγγίσουμε ως προς τον τρόπο που ασκείται στα πλαίσια ενός εργασιακού περιβάλλοντος. Επίσης, θα αναφερθούμε στα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ο σημερινός ηγέτης στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Η θεώρηση του όρου της ηγεσίας, διαχρονικά, έχει λάβει ποικίλες διαστάσεις και συχνά μελετάται σε συνάρτηση με την άσκηση του μάνατζμεντ (management) και ως εκ τούτου κρίνεται αναγκαίο να προσδιορίσουμε και την σχέση της με το μάνατζμεντ.

Ηγεσία σημαίνει να εμπνέεις τους ανθρώπους να κάνουν το καλύτερο δυνατό για να επιτύχουν ένα επιθυμητό αποτέλεσμα. Περιλαμβάνει την ανάπτυξη και την επικοινωνία ενός οράματος για το μέλλον, την παροχή κινήτρων στους ανθρώπους και την εξασφάλιση της δέσμευσής τους.

Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν πολλοί ορισμοί για την ηγεσία, σύμφωνα με τον Dixon (1994:214): *«Η ηγεσία δεν είναι άλλο από την άσκηση τέτοιας επιρροής στους άλλους που τείνουν να ενεργούν συντονισμένα προς την επίτευξη ενός στόχου που θα μπορούσαν να μην είχαν επιτύχει τόσο εύκολα αν είχαν αφεθεί στην τύχη τους.»*

Οι ηγετικές δεξιότητες περιλαμβάνουν την ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει τους άλλους, να πείθει τους άλλους πρόθυμα να συμπεριφέρονται διαφορετικά, να διευκρινίζει τι πρέπει να γίνει και γιατί, να μεταδίδει μια αίσθηση σκοπού στην ομάδα και κινητοποιεί την ομάδα σε δράση ώστε να επιτευχθεί η εργασία.

Σύμφωνα με τους Armstrong & Taylor, (2014:322) το μάνατζμεντ ορίζεται ως *«η ικανότητα να αποφασίζει ο μάνατζερ τι να κάνει και στη συνέχεια να το κάνει μέσω της αποτελεσματικής χρήσης των πόρων για παράδειγμα, οικονομικούς, συστήματα εργασίας και τεχνολογία».*

Με βάση το μοντέλο που ασκούν οι μάνατζερ (managers) εκπληρώνουν τους στόχους του οργανισμού μέσω μιας λογικής και συστηματικής διαδικασίας των λειτουργιών της διοίκησης όπως για παράδειγμα, ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η παρακίνηση και ο έλεγχος. Η ηγεσία ερευνά την αλλαγή, την έμπνευση, το κίνητρο και την επιρροή. Το μάνατζμεντ ασχολείται περισσότερο με την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

Στη σύγχρονη πραγματικότητα, οι επιχειρήσεις χρειάζονται έναν ισχυρό συνδυασμό ηγεσίας και μάνατζμεντ προκειμένου να επιτύχουν τη μέγιστη αποτελεσματικότητα. Οι ηγέτες καλούνται να αντιμετωπίζουν τις καθημερινές προκλήσεις που επιφέρουν οι συνεχείς αλλαγές του περιβάλλοντος, να θέτουν νέους στόχους, να δημιουργούν και να μεταδίδουν το όραμα του οργανισμού και εν συνεχεία να παρακινούν το ανθρώπινο δυναμικό ώστε να τους πραγματοποιήσουν.

Επίσης, είναι αναγκαίο να υπάρχουν ικανοί μάνατζερ (managers) ώστε να μπορούν να καταστρώνουν επιχειρηματικά σχέδια και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις καθημερινές προκλήσεις που αναδύονται. Συνεπώς, στο σύγχρονο οργανωσιακό περιβάλλον, η ηγεσία και το μάνατζμεντ αποτελούν δυο αναγκαία συστατικά για την επιτυχία ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. (Βακόλα & Νικολάου, 2019:366)

Το ζήτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας στον εργασιακό χώρο δεν αντιμετωπίζεται μονοσήμαντα καθώς δεν προσιδιάζουν όλα τα μοντέλα σε όλες τις συνθήκες. Το μοντέλο ηγεσίας που θα εφαρμόσει κάθε οργανισμός είναι πολύπλοκο και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες.

Για την διαμόρφωση ενός αποτελεσματικού μοντέλου ηγεσίας σύμφωνα με τον Φωτόπουλο, (2013:45) συμβάλλουν ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία είναι τα εξής:

- **Η σύλληψη και η διάδοση ενός οράματος.** Ο ηγέτης πρέπει να έχει όραμα για την επιχείρηση του και να έχει καταστρώσει το σχέδιο που θα ακολουθήσει προκειμένου να εκπληρώσει το στόχο του. Επίσης, κρίνεται απαραίτητο να προσδιορίζει με σαφή τρόπο τα μέσα ή πόρους που θα διαθέτει και κυρίως να ενημερώνει τους συνεργάτες του για τις πρακτικές που θα ακολουθήσουν προς την επίτευξη του στόχου.
- **Η ενθάρρυνση και η παρότρυνση των συνεργατών του.** Ο ηγέτης οφείλει να δίνει ουσιαστικά κίνητρα και να παρακινεί τους συνεργάτες του ώστε να συμβάλλουν ενεργά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

- **Η ενίσχυση της αυτενέργειας και η προώθηση της καινοτομίας.** Είναι πολύ σημαντικό, ο ηγέτης να αφήνει περιθώριο και να ενισχύει την αυτενέργεια των εργαζόμενων. Να ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών και τις καινοτόμες ιδέες. Ειδικά η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων είναι πολύτιμη αρετή στο εργασιακό περιβάλλον.
- **Το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον.** Ο ηγέτης πρέπει να δημιουργήσει ευχάριστο κλίμα στο χώρο εργασίας αυτό θα συμβάλει στην καλή ψυχολογία των εργαζομένων.
- **Η αυτοπεποίθηση και η τόνωση του ηθικού των εργαζομένων.** Έχει μεγάλη επίδραση στο ηθικό των εργαζόμενων, η στάση που θα κρατήσει ο ηγέτης την στιγμή των αντιξοοτήτων. Μια δυναμική και αγέρωση στάση θα τους εμπνεύσει απέναντι στις δυσκολίες.
- **Η αμφίδρομη επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για έναν οργανισμό.** Ο καλός ηγέτης, πέρα των μηνυμάτων περί επίτευξης στόχων, πρέπει να έχει και την ικανότητα να αφουγκράζεται τις ανάγκες και δυσκολίες των εργαζόμενων. Πρέπει να προάγει και να ενθαρρύνει την αμοιβαία ειλικρινή επικοινωνία, την ανταλλαγή απόψεων τόσο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού όσο και των επιδιώξεων των εργαζόμενων.
- **Η ευελιξία στη χρήση διαφορετικών στυλ ηγεσίας.** Ο ηγέτης οφείλει να είναι ευέλικτος και να προσαρμόζει ανάλογα με τις ειδικές συνθήκες και περιστάσεις, το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας το οποίο θα εφαρμόσει ώστε να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- **Η διαχείριση των αλλαγών.** Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον όλα μεταβάλλονται σε γοργούς ρυθμούς, αυτό συνεπάγεται ότι η ηγεσία πρέπει να είναι ευέλικτη, οχυρωμένη με τη σωστή στρατηγική ώστε να διαχειριστεί τις επερχόμενες δυσκολίες και αλλαγές.
- **Η διαχείριση των συγκρούσεων.** Ο ηγέτης πρέπει να διαχειρίζεται με δίκαιο, διακριτικό και συνετό τρόπο τις όποιες συγκρούσεις προκύπτουν μεταξύ των εργαζόμενων προκειμένου να μην κλονιστούν τόσο η αξιοπιστία του όσο και η φήμη του οργανισμού.

Προκειμένου να υπογραμμίσουμε την σπουδαιότητα που έχει η σύλληψη και η διάδοση του οράματος ενός οργανισμού στους εργαζόμενους παραθέτουμε

απόσπασμα της συνέντευξης που πραγματοποίησε ο ανώτερος συνεργάτης της McKinsey and Company, Ari Libarikian προς τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της ασφαλιστικής εταιρείας TruStage, Bob Trunzo, περί αποτελεσματικής ηγεσίας, το απόσπασμα αναφέρει: Στην ερώτηση «...ποιο ήταν το κλειδί για να λειτουργήσει η αλλαγή της κουλτούρας της εταιρείας;»

Ο Διευθύνοντας Σύμβουλος αποκρίθηκε: « Όλα βασίζονται στην ανάπτυξη στρατηγικού σχεδιασμού από την πλευρά της ηγεσίας, να κατανοήσουν οι ηγέτες το σκοπό τους ότι .. εδώ θα πάμε και έτσι θα φτάσουμε εκεί και στη συνέχεια να το μεταδώσουν στο προσωπικό τους» Συνεπώς, είναι μια πολύτιμη τακτική η οποία δεν πρέπει να παραγκωνίζεται διότι λειτουργεί προς όφελος της εταιρείας, των διευθυντικών στελεχών και των υπαλλήλων.

1.3.1 Χαρισματική ηγεσία

Η Χαρισματική ηγεσία αποδίδεται σε μια σειρά ηγετικών συμπεριφορών για παράδειγμα, ο ηγέτης εμπνέει τους συνεργάτες και υφισταμένους του μέσω λέξεων, ιδεών και συμπεριφορών. Σύμφωνα με την προσέγγιση των Robbins & Judge (2007:432) η ηγεσία βασίζεται σε τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά του χαρισματικού ηγέτη τα οποία είναι:

-Όραμα και επικοινωνία: Ο χαρισματικός ηγέτης έχει ξεκάθαρο όραμα, ιδανικά και στόχους. Έχει την ικανότητα να μεταδίδει το όραμα και να το αποτυπώνει στους άλλους ανθρώπους αποτελεσματικά.

-Προσωπικό ρίσκο: Είναι πρόθυμος να αναλάβει το ρίσκο με αυτοθυσία και με προσωπικό κόστος ώστε να επιτύχει το όραμα.

-Ευαισθησία στις ανάγκες των ανθρώπων: Είναι δεκτικός στις ανάγκες και τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων, έχει την ικανότητα να τις αφουγκράζεται ενώ αντιλαμβάνεται και αναγνωρίζει τις ικανότητες τους.

-Μη συμβατική συμπεριφορά: Τέλος, ο χαρισματικός ηγέτης, σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, επιδίδεται σε αντισυμβατική συμπεριφορά ώστε να προκαλέσει συναισθήματα θάρρους και πεποίθησης για το όραμα.

1.3.2 Συναλλακτική και μετασχηματιστική ηγεσία

Στην συναλλακτική ηγεσία υπάρχει μια αμοιβαία δοσοληψία μεταξύ ηγετών και εργαζομένων κατά την οποία ο ηγέτης καθοδηγεί ή παρακινεί τους υφιστάμενους τους προς την κατεύθυνση των καθιερωμένων στόχων διευκρινίζοντας τις απαιτήσεις ρόλου και καθηκόντων με αντάλλαγμα επιθυμητές για εκείνους ανταμοιβές. (Robbins & Judge, 2017:432-433)

Στην μετασχηματιστική ηγεσία δίνεται έμφαση στην ικανότητα του ηγέτη να προσφέρει όραμα, αίσθηση της αποστολής, περηφάνεια και σεβασμό. Θέτει υψηλές προσδοκίες, χρησιμοποιεί συμβολισμούς για να ενισχύσει την προσπάθεια, εκφράζει τα σημαντικά θέματα με απλούς τρόπους. Η μετασχηματιστική ηγεσία λειτουργεί συμπληρωματικά της συναλλακτικής ηγεσίας και επαυξάνει την αποτελεσματικότητα της. Επίσης, ο ηγέτης προωθεί τις έξυπνες λύσεις, τις λογικές αποφάσεις και την προσεκτική επίλυση των προβλημάτων. Δείχνει προσωπική φροντίδα και ενδιαφέρον, συμβουλεύει, προσέχει και κατευθύνει ατομικά τους υφισταμένους του. Η εν λόγω ηγεσία αποτελεί την ανθρωποκεντρική προσέγγιση της ηγεσίας. Επίσης, σύμφωνα με τους ερευνητές στο Michigan, οι πιο διαδεδομένες ηγετικές συμπεριφορές είναι :α) προσανατολισμός προς την παραγωγή, δηλαδή κύριο μέλημα του ηγέτη είναι η αύξηση της παραγωγικότητας, β) προσανατολισμός προς τον άνθρωπο, εδώ ο ηγέτης νοιάζεται για τους υφισταμένους, προσπαθώντας να τους κρατάει ικανοποιημένους. (Βακόλα & Νικολάου, 2019:375)

1.3.3 Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ζωτικής σημασίας για ένα εργασιακό περιβάλλον και συνδέεται άμεσα με την ηγεσία διότι αντανακλά τις ικανότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που διακατέχει ένα ηγετικό στέλεχος.

Σύμφωνα με τον Φωτόπουλο, (2013:39) με τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη *«εννοούμε την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει, να ερμηνεύει και να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων με τρόπο που να αξιοποιεί την ικανότητά του αυτή, στην αντιμετώπιση και τη συνεργασία του με αυτούς του ανθρώπους».*

Στο παρελθόν, σε ένα εργασιακό περιβάλλον, τα συναισθήματα των εργαζόμενων αποτελούσαν δευτερεύον ζήτημα άλλοτε αντιμετωπιζόνταν αρνητικά και μερικές φορές θεωρούνταν ως αδυναμία ή μειονέκτημα. Όμως, όσο κυλούν τα χρόνια, η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, η ανάγκη μεγιστοποίησης των κερδών και το αυστηρό κανονιστικό πλαίσιο οδήγησαν τα ηγετικά στελέχη να ακολουθήσουν μια διαφορετική πορεία ως προς την διαχείριση των εργαζομένων, λαμβάνοντας πλέον υπόψιν τους την ύπαρξη της συναισθηματικής νοημοσύνης. Σύμφωνα με την άποψη του Senior Manager, της KPMG Limited, Κυπριώτη (2020) «ο επιχειρηματικός κόσμος συνειδητοποίησε ότι όταν τα συναισθήματα διαχειρίζονται αποτελεσματικά, τα αποτελέσματα είναι εξαιρετικά και ως εκ τούτου οι εταιρείες θεωρούν το ανθρώπινο δυναμικό τους, ως το πολυτιμότερο περιουσιακό τους στοιχείο».

Υιοθετώντας, λοιπόν την συναισθηματική νοημοσύνη στο τρόπο άσκησης ηγεσίας, φαίνεται να είναι ωφέλιμη τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τα ηγετικά στελέχη καθώς οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα.

Σύμφωνα με τον Goleman, (2015:3-21) η συναισθηματική νοημοσύνη (Emotional Intelligence) είναι η ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα του αλλά και των άλλων, να κατανοεί το νόημα αυτών των συναισθημάτων και να τα ρυθμίζει. Οι διαστάσεις του μοντέλου της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πέντε:

-Αυτογνωσία: Η ικανότητα που έχει κάποιος να κατανοεί τα συναισθήματα του, τα ισχυρά και τα αδύναμα σημεία του

-Αυτορρύθμιση: Η ικανότητα να διαχειρίζεται τις εσωτερικές καταστάσεις, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις

-Παρακίνηση: Η ικανότητα να ωθεί και να παρακινεί τον εαυτό του με επιμονή για την εκπλήρωση των στόχων

-Ενσυναίσθηση: Η ικανότητα να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων ανθρώπων και να συμπεριφέρεται ανάλογα

-Κοινωνικές δεξιότητες: Η ικανότητα να επικοινωνεί με τους άλλους ανθρώπους, να δημιουργεί σχέσεις και να επιδιώκει την αλληλεπίδραση.

Αυτές οι ικανότητες είναι κρίσιμες για να είναι επιτυχημένος ένας ηγέτης και αποδεικνύονται μέσω ηγετικών συμπεριφορών. Οι καλύτεροι ηγέτες δείχνουν αυτά

τα χαρακτηριστικά μέσω των λόγων και των πράξεων τους, αποδεικνύοντας τη συναισθηματική τους νοημοσύνη. Επίσης, σύμφωνα με τον Φωτόπουλο, (2013:40) *«η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια δεξιότητα η οποία μπορεί να αναπτυχθεί και να καλλιεργηθεί μέσα σε ένα κοινωνικό περιβάλλον, αρκεί κανείς να συνειδητοποιήσει την ανάγκη να την καλλιεργήσει συστηματικά και ηθελημένα.»*

Όπως ήδη έχουμε αντιληφθεί οι καινοτομίες της 4^{ης} Βιομηχανικής Επανάστασης τελούν εν εξελίξει και διεισδύουν ολοένα και περισσότερο στο εργασιακό πεδίο. Ωστόσο, ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν μεταβάλλει μόνο την φύση της εργασίας, και τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων αλλά και τον τρόπο άσκησης ηγεσίας του ανθρώπινου δυναμικού. Τα σημερινά ηγετικά στελέχη έχουν στη διάθεση τους ψηφιακά εργαλεία και πλατφόρμες που παράγουν αξία ώστε να εκτελέσουν τα επαγγελματικά τους καθήκοντα. Οι μετασχηματισμοί που επιδέχονται τα εργασιακά καθήκοντα στην ολότητα τους, τους καθιστά «ψηφιακούς» ηγέτες.

Οι ψηφιακοί ηγέτες, λοιπόν, *«πρέπει να αναζητήσουν νέες τεχνικές για να καθοδηγήσουν και να υποστηρίξουν ένα νέο μείγμα «εργαζομένων» που συντίθεται τόσο από ανθρώπους όσο και από μηχανές».* (Katanic, 2021). Η ψηφιοποίηση της εργασίας επιτρέπει την εξ αποστάσεως εργασία ως εκ τούτου τα ηγετικά στελέχη καλούνται να αναπροσαρμόσουν τον τρόπο που θα ηγηθούν, θα παρακινήσουν και θα οργανώσουν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης ή του Οργανισμού.

Λόγω των μετασχηματισμών που επιδέχεται το πεδίο της εργασίας κρίνεται αναγκαίο τα ηγετικά στελέχη να διαθέτουν κάποια χαρακτηριστικά και τις κατάλληλες συμπεριφορικές φόρμες ώστε να ανταποκριθούν επαρκώς στις απαιτήσεις μιας εποχής υψηλής αβεβαιότητας και συνεχών μετασχηματισμών. Σύμφωνα με τον Κιτωνάκη, (2022) τα ηγετικά στελέχη θα το καταφέρουν με τις εξής μεταμορφώσεις:

Τεχνολογική/ψηφιακή μεταμόρφωση: Η ηγεσία κρίνεται αναγκαίο να γνωρίζει να τις νέες τεχνολογίες (technological/digital awareness) καθώς και τις δυνατότητες που προσφέρει ώστε μεθοδικά να τις ενσωματώσει στις στρατηγικές προτεραιότητες του οργανισμού.

Αξιακή μεταμόρφωση: Η σύγχρονη ηγεσία θα πρέπει να λειτουργεί εντός ξεκάθαρα πλαισίου αξιών. Ο σεβασμός στη διαφορετικότητα (diversity), η ενεργός υποστήριξη της περιληπτικότητας (inclusivity) και η οικολογική ευθύνη (ecological

responsibility) θα πρέπει να αποτελούν γνώμονα και κριτήριο για κάθε απόφαση ή ενέργεια.

Γνωσιακή μεταμόρφωση: Όπως αναφέραμε και νωρίτερα, ο αυτοματισμός καταργεί θέσεις εργασίας, οι νέες τεχνολογίες είναι σε συνεχή εξέλιξη και επηρεάζουν ολοένα και περισσότερο την εργασία. Η ηγεσία θα πρέπει να εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για την ομαλότερη δυνατή μετάβαση στη νέα πραγματικότητα, καθιστώντας τη μάθηση σε ύψιστη προτεραιότητα και με πλήρη συναίσθηση της σημασίας της ως προϋπόθεση για επιβίωση. Αυτό θα το επιτύχει με την επανεκπαίδευση (upskilling & reskilling).

Υπό αυτό το πρίσμα κρίνεται απαραίτητο να γίνουν οι εξής ενέργειες: (α) να υπάρξει κατανόηση των κύριων διεθνών τάσεων (macrotrends) καθώς και των ειδικών δυναμικών που τις διαμορφώνουν σε στενότερο κλαδικό επίπεδο, (β) να προγραμματίζεται τεχνική κατάρτιση και συνεχή επικαιροποίηση των γνώσεων στο εκάστοτε αντικείμενο απασχόλησης, (γ) να προωθείται η καλλιέργεια διαπροσωπικών δεξιοτήτων λόγου χάρη, η επικοινωνία και η αλληλεπίδραση και (δ) να γίνει η διεύρυνση των γνωστικών οριζόντων με διαρκή προσπάθεια για προσωπική καλλιέργεια πέραν του πεδίου ειδίκευσης ή απασχόλησης. Η ενίσχυση της μαθησιακής ικανότητας σε επίπεδο ατόμου, ομάδας και οργανισμού αναδεικνύεται σε υψίστης σημασίας ευθύνη της ηγεσίας.

Σχεσιακή μεταμόρφωση: Η ηγεσία απαιτείται να ασκεί επιρροή στους άλλους (προς εκπλήρωση του κλασικού της ορισμού), αλλά πλέον εντασσόμενη σε ένα πολύπλοκο πλαίσιο σχέσεων. Τα νέα αποκεντρωμένα συστήματα διοίκησης και οργάνωσης αλλά και η εγκατάλειψη της εντοπιότητας και της φυσικής παρουσίας ως απόλυτου εργασιακού κανόνα, αμφισβητούν τα παραδοσιακά πρότυπα ηγεσίας που συνδέονται κυρίως με κάθετες ιεραρχίες.

1.4 Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον-ορισμός της παρακίνησης

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα σημαντικό ζήτημα της σύγχρονης διοίκησης καθώς είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στον εργασιακό χώρο. Όπως αναφέρουν οι Βακόλα & Νικολάου,

(2019:145) η παρακίνηση είναι ταυτόσημη με τις έννοιες «θέληση», «επιθυμία», «κίνητρο». Συνεπώς, η επιχείρηση θα πρέπει να διαμορφώσει έτσι τις εργασιακές συνθήκες ώστε ο εργαζόμενος και να επιθυμεί και να μπορεί να αποδώσει. Οι ίδιοι, παραπέμποντας στους Robbins & Judge (2007) θεωρούν ότι η παρακίνηση είναι μια διαδικασία που εξηγεί την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή της προσπάθειας ενός ατόμου προς έναν συγκεκριμένο στόχο.

Σύμφωνα με τον Φωτόπουλο, (2013:33) *«ο ηγέτης είναι απαραίτητο να παρακινεί τους συνεργάτες του προκειμένου να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί και αποδοτικοί και κυρίως αυτό να γίνεται με τρόπο εθελοντικό»*. Αυτό θα το επιτύχει παρέχοντας κίνητρα, ενδεικτικά, παρατίθενται μερικά από αυτά:

- ✓ Η επιβράβευση (χρηματική, bonus) και οι ηθικές ανταμοιβές
- ✓ Η προοπτική προαγωγής και εξέλιξης στον Οργανισμό
- ✓ Η εκπαίδευση και η επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
- ✓ Το αίσθημα ασφάλειας και μονιμότητας
- ✓ Καλές χρηματικές απολαβές και παροχές
- ✓ Η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων
- ✓ Η κοινωνική καταξίωση

1.4.1 Σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης

Τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί σύγχρονες θεωρίες κινήτρων και στοχεύουν στη λεπτομερέστερη μελέτη των οίωνών ή των παραγόντων που οδηγούν στην κινητοποίηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Τις ονομάζουμε «σύγχρονες θεωρίες» επειδή αντιπροσωπεύουν την πιο πρόσφατη σκέψη στην εξήγηση των κινήτρων των εργαζομένων. Τα σύγχρονα μοντέλα κινήτρων λαμβάνουν υπόψη τις κλασικές θεωρίες του παρελθόντος προκειμένου να προτείνουν ένα σύγχρονο μοντέλο εφαρμογής στην καθημερινή εργασία.

1.4.2 Θεωρία της Αυτοδιάθεσης

Όπως αναφέρει η Παυλή, (2019:32-33) σύμφωνα με τους Deci και Ryan (1985) η θεωρία της αυτοδιάθεσης αποτελεί μια μετεξέλιξη της θεωρίας των Porter και Lawler, επικεντρώνοντας κυρίως στην εσωτερική παρακίνηση, η οποία προσδιορίστηκε ως η

επιθυμία που έχει κάποιος να συμμετάσχει ενεργά σε μια δραστηριότητα, είτε επειδή το απολαμβάνει και του αρέσει, είτε επειδή είναι σύμφωνη με τα ενδιαφέροντα και τις αξίες του. Η θεωρία της αυτοδιάθεσης επικεντρώνεται κυρίως στην εσωτερική διάθεση των ανθρώπων να αναπτύξουν τόσο τις προοπτικές τους, όσο και τις σχέσεις τους με τους συνανθρώπους τους. Οι άνθρωποι προτιμούν να αισθάνονται ότι έχουν τον έλεγχο των ενεργειών τους, οπότε, όταν εξαναγκάζονται να κάνουν κάτι που μέχρι πρότινος απολάμβαναν, η παρακίνηση θα μειωθεί. Λόγου χάρη: Η εισαγωγή εξωγενών ανταμοιβών για κάποια δουλειά (μισθός) που μέχρι πρότινος προσέφερε ενδογενή ανταμοιβή, συνήθως μειώνει τη συνολική παρακίνηση. Οι λεκτικές ανταμοιβές αυξάνουν την ενδογενή παρακίνηση, ενώ οι υλικές ανταμοιβές την υπονομεύουν. Συνεπώς, σύμφωνα με την θεωρία της αυτοδιάθεσης οι παράγοντες που υποκινούν τον εργαζόμενο εδράζονται στην επιθυμία τους να δρουν αυτόνομα, να αποκτούν ικανότητες και να αναπτύσσουν κοινωνικές σχέσεις στο πλαίσιο ενός θετικού εργασιακού κλίματος.

Σύμφωνα με την ανωτέρω θεωρία, οι μάνατζερ πρέπει να παρέχουν τόσο ενδογενή όσο και εξωγενή κίνητρα, προκειμένου να γίνει όσο είναι δυνατό η δουλειά ενδιαφέρουσα, να προσφέρουν αναγνώριση και να υποστηρίζουν την εξέλιξη και την ανάπτυξη των υπαλλήλων. Επίσης, οι υπάλληλοι που αισθάνονται ότι αυτό που κάνουν υπόκειται στον έλεγχό τους και είναι αποτέλεσμα ελεύθερης επιλογής έχουν πιθανότητες να λαμβάνουν μεγαλύτερη παρακίνηση από την εργασία τους και να είναι αφοσιωμένοι στους εργοδότες τους. (Robbins & Judge, 2011:197).

1.4.3 Το μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Εργασίας

Το μοντέλο αυτό εκφράζει μια τάση των σύγχρονων θεωριών της παρακίνησης να εστιάζει στον τρόπο που δομείται η εργασία. Η έρευνα στον σχεδιασμό της εργασίας αποδεικνύει ότι ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται μια εργασία είναι ικανός να αυξήσει ή να μειώσει την προσπάθεια που καταβάλλεται. Η εν λόγω θεωρία αναπτύχθηκε από τους Hackman και Oldham, οι οποίοι συστήνουν ότι κάθε εργασία πρέπει να εμφανίζει τα κάτωθι χαρακτηριστικά προκειμένου να έχει παρακινητική δύναμη. (Χυτήρης, 2017:219)

- **Ποικιλία των απαιτούμενων δεξιοτήτων:** Ο βαθμός στον οποίο η εργασία βασίζεται στη χρήση μιας ποικιλίας διαφορετικών δεξιοτήτων και απαιτείται από τον εργαζόμενο να χρησιμοποιεί περισσότερες από μία δεξιότητες για την εκτέλεση της εργασίας.
- **Ταυτότητα του έργου:** Ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ποιο είναι το τελικό προϊόν της εργασίας του.
- **Σημασία του έργου:** Το κατά πόσο ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την επίδραση της εργασίας του στη ζωή ή την εργασία άλλων ανθρώπων
- **Αυτονομία:** Το κατά πόσο μια θέση εργασίας επιτρέπει τον υψηλό βαθμό ελευθερίας και ανεξαρτησίας όσο αναφορά την λήψη αποφάσεων που σχετίζεται με αυτήν.
- **Επανατροφοδότηση:** Το κατά πόσο ο κάτοχος της συγκεκριμένης θέσης γίνεται αποδέκτης άμεσης και σαφούς πληροφόρησης σχετικά με τα αποτελέσματα της εργασίας στον τελικό χρήστη.

Κεφάλαιο 2^ο Χαρτογράφηση της αγοράς εργασίας Ελλάδας-Ε.Ε

2.1 Τα παραδοσιακά χαρακτηριστικά της ελληνικής αγοράς εργασίας

Η ελληνική αγοράς εργασίας εντάσσεται στο Νοτιοευρωπαϊκό Κοινωνικό Μοντέλο. Γνωρίσματα του είναι το κατακερματισμένο και πελατειακό σύστημα και η πόλωση στην κοινωνική προστασία (INE ΓΣΕΕ, 2011:3). Στο εν λόγω κοινωνικό μοντέλο ανήκουν και η Ιταλία, η Ισπανία και η Πορτογαλία. Χαρακτηρίζεται από δυισμό της αγοράς εργασίας ο οποίος διακρίνει τους εργαζόμενους: ως insiders, δηλαδή εκείνους που εργάζονται σε μια υψηλά προστατευμένη και συνοδευόμενη από πλήρη κοινωνικά δικαιώματα «επίσημη» αγορά εργασίας και ρυθμισμένους όρους απασχόλησης για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι στο δημόσιο και στις ΔΕΚΟ και οι outsiders που είναι οι επισφαλώς εργαζόμενοι οι οποίοι απασχολούνται με πολύ ελαστικοποιημένους και «ευέλικτους» όρους εργασίας. (Παπαδάκης, 2022:15)

Επίσης, το σύστημα χαρακτηρίζεται από άνιση κατανομή κοινωνικών επιδομάτων. *Οι χρόνιες ανισορροπίες στις σχέσεις κεφαλαίου-εργασίας, κράτους-αγοράς και ατομικού-*

συλλογικού διαμόρφωσαν αντιλήψεις και επιλογές που θρυμμάτισαν την έννοια της κοινωνικής αλληλεγγύης και καταστρατήγησαν την έννοια της κοινωνικής δικαιοσύνης (Venieris 2013:2,37) χαμηλή κινητικότητα και ευελιξία, υστέρηση σε νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας και αδύναμο δίκτυο κοινωνικής προστασίας κατά της ανεργίας (παθητικές πολιτικές περίπου 0,7% του ΑΕΠ) καθώς και υψηλά ποσοστά αδήλωτης εργασίας. (Φερόνας, 2023:41)

2.2 Το παραγωγικό μοντέλο της Ελλάδος

Το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) αποτελεί το κυριότερο μακροοικονομικό μέγεθος για την μέτρηση της οικονομικής δραστηριότητας μιας χώρας. Σκοπός του ΑΕΠ ανά απασχολούμενο είναι να δώσει μια συνολική εικόνα της παραγωγικότητας των εθνικών οικονομιών που εκφράζεται σε σχέση με τον μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η ικανότητα της εργασίας ώστε να παραχθεί μια ορισμένη ποσότητα προϊόντος καθορίζεται από ένα συνδυασμό παραγόντων, για παράδειγμα, τις μεταβολές στην ποσότητα του αποθέματος παγίου κεφαλαίου, τις τεχνολογικές και οργανωτικές αλλαγές που προκύπτουν σε επιχειρήσεις ή κλάδους, την ύπαρξη οικονομιών κλίμακας, τις μεταβολές στο βαθμό χρησιμοποίησης της παραγωγικής δυναμικότητας των συντελεστών παραγωγής (π.χ. εντατικοποίηση της εργασίας). (Παϊταρίδης, 2015:15).

Στο [γράφημα 3](#) παρατηρούμε ότι το κατά κεφαλήν ΑΕΠ της Ελλάδος είναι χαμηλότερο από το Μ.Ο. των ευρωπαϊκών κρατών. Ήδη πριν από την κρίση, το 2009, το ελληνικό κατά κεφαλήν ΑΕΠ ανερχόταν σε 22.922 χιλ. ευρώ έναντι του ευρωπαϊκού μέσου όρου που ανερχόταν σε 24.348 χιλ. ευρώ. Η Ελλάδα, γενικά, πέρα από την κρίση χρέους, παρουσίαζε δυσκολία στην αύξηση του κατά κεφαλή εισοδήματος. Αυτή η υστέρηση στο κατά κεφαλήν ΑΕΠ της Ελλάδας σε σύγκριση με τα υπόλοιπα κράτη, οφειλόταν πρωτίστως, στη χαμηλότερη παραγωγικότητα, καθώς και στη χαμηλότερη συμμετοχή του πληθυσμού στο εργατικό δυναμικό σε σύγκριση με τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Ωστόσο, παρατηρούμε ότι η πολύχρονη βαθιά ύφεση που ξέσπασε από το 2009 την έπληξε περισσότερο μειώνοντας δραματικά το κατά κεφαλήν ΑΕΠ της το 2013 σε 18.394 χιλ. ευρώ συγκριτικά με τα υπόλοιπα κράτη-μέλη που το ποσοστό τους κυμαινόταν σε 26.085 χιλ. ευρώ, μια εξέλιξη που αποτυπώνει το ισχυρό σοκ συρρίκνωσης στο βιοτικό επίπεδο και στην ευημερία μας.

Στο [γράφημα 4](#) αποτυπώνεται ο αριθμός των εργαζόμενων κατά κλάδο παραγωγής στην Ελλάδα. Σύμφωνα με την κατανομή των 4.235.50 χιλ. απασχολούμενων διακρίνουμε ότι ένα μεγάλο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού συγκεντρώνεται κυρίως στους τομείς του χονδρικού και λιανικού εμπορίου, της γεωργίας, της μεταποίησης και δραστηριότητες υπηρεσιών παροχής καταλύματος και εστίασης. Αυτό αποδεικνύει ότι η μεγάλη συγκέντρωση της παραγωγής επικεντρώνεται σε τομείς χαμηλής έντασης γνώσης και ότι το παραγωγικό σύστημα προσφέρει θέσεις εργασίας χαμηλής προστιθέμενης αξίας ως προς την ποιότητα παραγόμενου προϊόντος

2.3 Τα θεμελιώδη αναπτυξιακά προβλήματα της ελληνικής οικονομίας

Τα χρόνια εσωτερικά προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική οικονομία αποτελούν τροχοπέδη για την ανάπτυξη της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας της χώρας. Σύμφωνα με την μελέτη των McKinsey πέντε είναι οι κύριες παθογένειες της ελληνικής οικονομίας:

α) Αποθάρρυνση των επενδύσεων και μεγάλων επιχειρηματικών μονάδων λόγω της δομής της οικονομίας

Στην Ελλάδα η πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι κυρίως μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις και όπως συμβαίνει και σε άλλα μεσογειακά κράτη, υπερτερούν οι οικογενειακές επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Γούλα κ.ά.,(2019:21) στη χώρα μας το 63,4% των εργαζόμενων απασχολείται σε πολύ μικρές επιχειρήσεις (<10 εργαζόμενοι), το 14,8% εργάζεται σε μικρές επιχειρήσεις (10-49 εργαζόμενοι), το 9,3% σε μεσαίες επιχειρήσεις (50-249 εργαζόμενοι) και το 12,5% σε επιχειρήσεις που απασχολούν πάνω από 250 εργαζόμενους, με τα αντίστοιχα ποσοστά σε ευρωπαϊκό επίπεδο να είναι 29,8% (πολύ μικρές επιχειρήσεις), 19,8% (μικρές επιχειρήσεις), 16,9% (μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις) και 33,5% (μεγάλες επιχειρήσεις).

Ταυτόχρονα με τον μεγάλο αριθμό πολύ μικρών επιχειρήσεων και τα μεγάλα ποσοστά αυτοαπασχολούμενων, διακρίνεται σχετική υστέρηση στην ανάπτυξη μεγάλων μονάδων και στην επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Αυτή η υστέρηση οφείλεται στην ύπαρξη διαφόρων αντικινήτρων που περιλαμβάνουν

υπερρυθμιζόμενους τομείς οικονομικής δραστηριότητας όπως, ο αριθμός των συμμετεχόντων και οι περιορισμοί στην είσοδο νεοεισερχομένων καθώς ελέγχονται νομοθετικά, η γραφειοκρατία των διοικητικών υπηρεσιών, καθώς και ένα φορολογικό και εργατικό νομικό πλαίσιο που ενεργεί ως αντικίνητρο στις επενδύσεις.

β) Μεγάλος και μη αποδοτικός δημόσιος τομέας

Ο δημόσιος τομέας της Ελλάδας σε σχέση με το μέγεθος της χώρας και την οικονομία της, είναι από τους μεγαλύτερους και πιο δαπανηρούς σε σύγκριση με τα άλλα κράτη. Επίσης, σύμφωνα με έρευνα του World Economic Forum, η Ελλάδα κατατάσσεται σε εξαιρετικά χαμηλά επίπεδα όπως, η Ιταλία και η Πορτογαλία όσον αφορά την ποιότητα των δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρει. Με εξαίρεση τις χώρες της Βόρειας Ευρώπης για παράδειγμα, η Δανία, η Φιλανδία και η Σουηδία, όπου η παροχή κοινωνικών υπηρεσιών και η συνολική ποιότητα της παραγωγής είναι μακράν ανώτερες. Ταυτόχρονα, ο ελληνικός δημόσιος τομέας πάσχει από σημαντικό κατακερματισμό και επικάλυψη αρμοδιοτήτων, μεταξύ των διαφόρων Υπουργείων και πολλών άλλων αρχών, δημιουργώντας πρόσθετη επιβάρυνση και καθυστερήσεις στις επιχειρηματικές δραστηριότητες και επιτρέποντας την άνθηση της παρατυπίας διαρθρωτικές ανεπάρκειες σε εκμετάλλευση πόρων.

Ένα περίπλοκο διοικητικό και φορολογικό σύστημα δημιουργεί νομικά, γραφειοκρατικά και διαδικαστικά αντικίνητρα στην προσπάθεια ίδρυσης ή και επέκτασης των επιχειρήσεων, ενώ παράλληλα δεν δύναται να εισπράξει ετήσιο ποσό φοροδιαφυγής της τάξεως των €15-20 δισ., το οποίο θα επαρκούσε για να καλύψει το δημοσιονομικό έλλειμμα.

(γ) Μη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας

Η Ελλάδα δεν αξιοποιεί τις δυνατότητες που της προσφέρει το εργατικό δυναμικό της. Αν και πρόσφατα υπήρξαν ορισμένες αξιολογες προσαρμογές προς την κατεύθυνση των ευρωπαϊκών προτύπων, ωστόσο, οι εργοδότες εξακολουθούν να διστάζουν να προσλάβουν περισσότερους εργαζομένους, εξαιτίας του δύσκαμπτου νομικού πλαισίου, της επίδρασης των συλλογικών συμβάσεων και γενικότερα λόγω του αυξημένου κόστους εργασίας. Άλλος ένας παράγοντας που λειτουργεί αποτρεπτικά είναι ότι στην Ελλάδα υπάρχει απουσία σύνδεσης μεταξύ των εκροών των συστημάτων εκπαίδευσης και των αναγκών της αγοράς εργασίας και σε

συνδυασμό με θέσεις εργασίας χαμηλής προστιθέμενης αξίας έχουν ως αποτέλεσμα την αναντιστοιχία προσόντων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.

δ) Το νομικό και δικαστικό σύστημα είναι δυσκίνητο και εμποδίζει τις επενδύσεις

Η επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ελλάδα παρεμποδίζεται από ένα δυσκίνητο σύστημα απονομής δικαιοσύνης, με μεγάλο αριθμό νόμων που είναι συχνά διφορούμενοι, παρωχημένοι ή και αλληλοαποκλειόμενοι, με πολλές αναθεωρήσεις ειδικά στο τομέα της φορολογίας. Η επακόλουθη πολυπλοκότητα έχει σαν αποτέλεσμα τόσο τη δημιουργία μιας μη παραγωγικής δημόσιας διοίκησης, η οποία προκαλεί καθυστερήσεις, και τριβές μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα όσο και ένα υπερφορτωμένο δικαστικό σύστημα είναι με εκκρεμείς υποθέσεις.

και (ε) Εκτεταμένη ανεπίσημη οικονομία ή παραοικονομία

Σύμφωνα με τους Schneider et al. (2010:444) η παραοικονομία περιλαμβάνει όλη τη νόμιμη παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών που βασίζεται στην αγορά και αποκρύπτονται σκόπιμα από τις δημόσιες αρχές προκειμένου να αποφευχθούν: 1) η πληρωμή εισοδήματος, προστιθέμενης αξίας ή άλλων φόρων, 2) η πληρωμή εισφορών κοινωνικής ασφάλισης και 3) η ορθή εφαρμογή ορισμένων νομικών προτύπων της αγοράς εργασίας όπως για παράδειγμα, την καταβολή ελάχιστων μισθών, μέγιστων ωρών εργασίας, προτύπων ασφαλείας των εργαζομένων.

Διαχρονικά το μέγεθος της παραοικονομίας στην Ελλάδα εκτιμάται περίπου σε 20%-30% του ΑΕΠ ([γράφημα 5](#)). Ειδικά κατά τα πρώτα χρόνια της κρίσης (2009-2010) η παραοικονομία παραμένει σε υψηλά επίπεδα ενώ εμφανίζει μια σχετική πτωτική τάση από το 2011 και μετά. Ενδεικτικά, παρατηρούμε για το έτος 2015 ότι υψηλά ποσοστά παραοικονομίας παρατηρούνται και σε άλλα Ευρωπαϊκά κράτη κυρίως στις νότιες χώρες όπως είναι ενδεικτικά, η Βουλγαρία, η Ρουμανία και η Ιταλία ενώ σε μικρότερο ποσοστό κυμαίνονται τα ποσοστά παραοικονομίας για τις βόρειες χώρες της Ε.Ε. για παράδειγμα, η Αυστρία, η Σουηδία, η Γερμανία. ([γράφημα 6](#))

Παράγοντες που ευνοούν την παραοικονομία είναι το αδύναμο θεσμικό πλαίσιο, η έλλειψη τεχνολογικής και οργανωτικής υποδομής της Φορολογικής Διοίκησης, το δέσιμο των οικογενειακών δεσμών τα οποία συνθέτουν την κουλτούρα μας σε συνδυασμό με το μέγεθος των μικρών επιχειρήσεων, ο μεγάλος αριθμός αυτοαπασχολούμενων, η υψηλή φορολογία και το χαμηλό φορολογικό ηθικό

2.4 Οι παθογένειες της ελληνικής αγοράς εργασίας. Σύγκριση Ελλάδας - Ε.Ε

Σύμφωνα με την εκτίμηση των McKinsey & Company (2012) εκτός από την χαμηλή παραγωγικότητα και την ανελαστική αγορά εργασίας, οι χαμηλές επιδόσεις της Ελλάδας σε σχέση με τα υπόλοιπα κράτη-μέλη αποδίδονται σε διαφορές στην ενδοκλαδική παραγωγικότητα. Συγκριτικά με την Ευρώπη, το ελληνικό έλλειμμα συμμετοχής στην απασχόληση είναι πιο έντονο στους νέους και στις γυναίκες.

Η σημερινή ελληνική αγορά εργασίας, λοιπόν, χαρακτηρίζεται από χρόνιες παθογένειες οι οποίες είναι α) τα υψηλά ποσοστά ανεργίας ακόμη και σε περιόδους ανάπτυξης, β) τα χαμηλά επίπεδα απασχόλησης και την εργασιακή φτώχεια και γ) τις i) αναντιστοιχίες δεξιοτήτων και ii) την έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων. Στη συνέχεια θα προβούμε σε μια σύγκριση μεταξύ Ελλάδας και κρατών-μελών της ΕΕ.

A) Ανεργία, Απασχολησιμότητα και Αγορά Εργασίας

Στο [γράφημα 7](#) παρατηρούμε ότι το ποσοστό ανεργίας στην Ελλάδα πριν την κρίση του 2009 όπου σημειώνονταν υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης το ποσοστό ήταν 9,8%.

Κατόπιν λόγω της διεθνούς οικονομικής κρίσης που έπληξε βαθιά την Ελλάδα παρατηρείται μια εκθετική κλιμάκωση του ποσοστού της ανεργίας όπου σε μόλις πέντε χρόνια έφθασε στο 27,8% το 2013.

Από το 2014 όπου αρχίζει η ανάκαμψη στην οικονομία το ποσοστό ανεργίας αν και σε υψηλά επίπεδα αρχίζει να υποχωρεί το 2019 σε 17,9% με αποκλιμάκωση του ποσοστού το 2022 με 12,5%. Το 2020 ξεσπά η πανδημία όπου επέφερε αρνητικές επιπτώσεις στην αγορά εργασίας και γενικότερα στη κοινωνία. Ωστόσο, καθώς η πανδημία υποχωρεί υπάρχει περαιτέρω μείωση του ποσοστού της ανεργίας λόγω της άσκησης επεκτατικής δημοσιονομικής πολιτικής, της άρση των lockdown, και της επανεκκίνησης της οικονομίας όπου οδήγησαν στην επιτάχυνση της οικονομικής δραστηριότητας καθώς και σε αύξηση του εργατικού δυναμικού, με αποτέλεσμα το ποσοστό να μειωθεί σε 14,7% και κατόπιν το 2022 σε 12,5%. (INE ΓΣΕΕ, 2023:87)

Στο [γράφημα 8](#) παρατηρούμε το ποσοστό ανεργίας της Ευρώπης και της Ελλάδας για τα έτη 2009-2022. Η Ελλάδα συγκριτικά με τα υπόλοιπα κράτη-μέλη σημειώνει υψηλά επίπεδα ανεργίας, ειδικά τα έτη 2010-2013 υπάρχει κλιμάκωση του ποσοστού σε 27,8% ως απότοκο της κρίσης, τη στιγμή που το ποσοστό της ανεργίας στα υπόλοιπα κράτη-μέλη είναι αρκετά χαμηλότερο 11,6%.

Για την Ελλάδα, το μεγάλο ποσοστό ανεργίας σημαίνει ότι η ελληνική οικονομία δεν ήταν τόσο οχυρωμένη έναντι των προκλήσεων της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης λόγω των διαχρονικών δημοσιονομικών στρεβλώσεων της, με αποτέλεσμα να απορρυθμιστεί η αγορά εργασίας και να συρρικνωθεί το βιοτικό επίπεδο των Ελλήνων. Από το 2014 παρατηρείται αποκλιμάκωση του ποσοστού της ανεργίας τόσο στην Ελλάδα όσο και στα υπόλοιπα κράτη-μέλη. Εν συνεχεία, το 2020 υπάρχει μια μικρή αύξηση του ποσοστού στα κράτη-μέλη της Ε.Ε. λόγω της πανδημικής κρίσης που έπληξε βαθιά την αγορά εργασίας.

Στο [γράφημα 9](#) απεικονίζεται το ποσοστό απασχόλησης ανδρών-γυναικών ηλικίας 15-64 ετών της Ελλάδας και των υπόλοιπων κρατών-μελών για τα έτη 2009-2022. Η Ελλάδα φαίνεται να έχει χαμηλότερο ποσοστό συμμετοχής του πληθυσμού στο εργατικό δυναμικό στην Ευρώπη. Ενδεικτικά, το ποσοστό της Ελλάδας για το 2013 λόγω της ύφεσης στην οικονομία και της επιβολής των δημοσιονομικών μέτρων, διαμορφώνεται σε χαμηλό ποσοστό της τάξεως 48,5% ενώ της Ε.Ε σε 62,5%. Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία της Eurostat, από το 2008 έως το 2017 χάθηκαν συνολικά 857.800 θέσεις εργασίας (σε ποσοστό 18,6%). Το ελληνικό έλλειμμα συμμετοχής αποδίδεται και στην χαμηλή συμμετοχή των νέων και των γυναικών από την αγορά εργασίας.

Παρατηρούμε ότι η κατάσταση της ελληνικής αγοράς εργασίας δεν είναι και τόσο ευοίωνη για τους νέους ([γράφημα 10](#)) και αυτό αποτυπώνεται στο υψηλό ποσοστό νέων εκτός αγοράς εργασίας, εκπαίδευσης ή κατάρτισης, ηλικίας 15-29 ετών σε σύγκριση με την Ευρώπη που έχει χαμηλότερα ποσοστά ανεργίας. Το μείζον πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι νέοι στη χώρας μας είναι ο εγκλωβισμός τους σ' έναν κύκλο επισφαλών και ασταθών σχέσεων με την αγορά εργασίας, που περιλαμβάνει την ανεργία, την υποαπασχόληση και την απόσυρση από το εργατικό δυναμικό. (Φερόνας, 2023:50). Επίσης, στην Ελλάδα, το έτος 2009 το ποσοστό είναι 15,5%, το 2013 λόγω της οικονομικής κρίσης το ποσοστό αυξάνεται σε 28,1%, αργότερα το 2022 αποκλιμακώνεται το ποσοστό φτάνοντας σε 15,3%. Αυτή η αποκλιμάκωση του ποσοστού τα τελευταία χρόνια σύμφωνα με τον Ιωαννίδη, (2018:34) δεν οφείλεται τόσο στην αύξηση θέσεων εργασίας αλλά κυρίως στη μείωση του πληθυσμού της χώρας και στην αναζήτηση εργασίας στο εξωτερικό.

Διαχρονικά χαμηλή είναι η συμμετοχή των γυναικών στην ελληνική αγορά εργασίας ([γράφημα 11](#)) σε σύγκριση με τους άνδρες με ποσοστά απασχόλησης το 2022 σε 51,2% και 70,3% αντίστοιχα. Ωστόσο, χαμηλό είναι το ποσοστό απασχόλησης των γυναικών στην Ελλάδα σε σύγκριση και με την συμμετοχή των γυναικών στην Ε.Ε με ποσοστά 51,2% και σε 64,9% αντίστοιχα. Στην Ελλάδα, το χαμηλό ποσοστό απασχόλησης των γυναικών, αποδίδεται στο ότι διαχρονικά υπάρχουν εμπόδια εισόδου των γυναικών στην αγορά εργασίας. Το ζήτημα της ισότητας των φύλων είναι επίμαχο θέμα το οποίο η Ευρωπαϊκή Ένωση επιδιώκει να αντιμετωπίσει με τις κατάλληλες πολιτικές για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Ειδικότερα, η παροχή άδειας μετ' αποδοχών μπορεί να έχει θετική επίδραση στο ποσοστό απασχόλησης, ιδίως για τις γυναίκες, και να συμβάλει στη μείωση του χάσματος μεταξύ των φύλων ως προς την απασχόληση. Σύμφωνα με την οδηγία (ΕΕ) 2019/1158 της 20ής Ιουνίου 2019 σχετικά με την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής, η Ε.Ε θα συνεχίσει να προωθεί τον ίση κατανομή των ευθυνών φροντίδας και εργασίας. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021:28)

Επίσης, οι οικογενειακές υποχρεώσεις και η έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων αποτελούσαν εμπόδια για την ένταξη τους. Παρατηρούμε ότι από το 2022 το ποσοστό απασχόλησης των γυναικών έχει ανοδική τάση φτάνοντας στο 51,2% αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι δίνεται η δυνατότητα ευέλικτων μορφών απασχόλησης και στο υψηλό μορφωτικό επίπεδο των γυναικών.

Επίσης, ένα άλλο πρόβλημα είναι η υψηλή αναλογία εργατωρών ([γράφημα 12](#)) ανά απασχολούμενο. Χαρακτηρίζει την αγορά εργασίας ως ανελαστική διότι δημιουργεί εμπόδια στην κινητικότητα, και στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας με λιγότερες ώρες εργασίας κυρίως στο δημόσιο τομέα αλλά και γενικότερα. Σύμφωνα με την έρευνα, ο συνδυασμός της χαμηλής συμμετοχής (δηλαδή της περιορισμένης βάσης απασχόλησης) και των πολλών ωρών εργασίας ανά απασχολούμενο οδηγεί σ' ένα αναπόφευκτο συμπέρασμα ότι «Ένα μικρό ποσοστό του εργατικού δυναμικού δουλεύει πιο σκληρά και για περισσότερες ώρες απ' ό,τι οι ευρωπαίοι συνάδελφοί του για να συντηρηθεί ένα μη αποδοτικό παραγωγικό σύστημα». (McKinsey & Company, 2012)

B) Εργασιακή φτώχεια

Ο κατώτατος μισθός είναι ένα μέσο πολιτικής που μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της οικονομικής πολιτικής δημιουργώντας αξιοπρεπείς

συνθήκες διαβίωσης σε συνδυασμό με άλλους θεσμούς όπως, η ενίσχυση των συλλογικών διαπραγματεύσεων και των συλλογικών συμβάσεων εργασίας. Για τους περισσότερους εργαζόμενους, ο μισθός είναι η κύρια πηγή εισοδήματός τους. Το επίπεδο των μισθών καθορίζει ουσιαστικά το βιοτικό τους επίπεδο, το οποίο με τη σειρά του καθορίζει αν μπορούν να ζήσουν μια αξιοπρεπή ζωή. (Αργείτης & Κοραντζάνης, 2023:38)

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Eurostat ([γράφημα 13](#)) παρατηρούμε το ύψος κατώτατου μισθού σε 21 κράτη-μέλη της Ε.Ε., με υπολογισμό μονάδων αγοραστικής δύναμης, και καταγράφουν ότι ο κατώτατος μισθός στην Ελλάδα κυμαίνεται σε σχετικά χαμηλά επίπεδα μεταξύ των υπολοίπων κρατών-μελών. Η οικονομική ύφεση που ξέσπασε το 2009 σε συνδυασμό με την εφαρμογή μνημονίων συρρίκνωσε σημαντικά τις μισθολογικές απολαβές των εργαζόμενων στην Ελλάδα συγκριτικά με τα άλλα κράτη, μειώνοντας το μισθό το 2012 από 898,01€ στα 710,50€. Ενδεικτικά, το 2012, ο μισθός στο Λουξεμβούργο ανέρχεται σε 1.463,86 €, η Ολλανδία (1306,38€) και η Γαλλία (1.273,55€). Η Ελλάδα κυμαίνεται μισθολογικά περίπου στα ίδια επίπεδα με την Ισπανία (754,08€) η οποία σε βάθος χρόνου αύξησε σημαντικά τον βασικό μισθό της, ενώ ακόμη χαμηλότερα επίπεδα μισθού έχουν η Ρουμανία (295,97€) και η Βουλγαρία με 286,09€. Το 2014 άρχισε η σταδιακή ανάκαμψη της οικονομίας και του μισθού φτάνοντας στα 872,43€ μέχρι το ξέσπασμα της πανδημίας το 2020 που μειώνεται σε 858,39€. Τον Μάρτιο του 2023, ο κατώτατος μισθός ανακοινώθηκε ότι θα έχει μια αύξηση 9,4% ανεβάζοντας τον μισθό στα 780€ και με την καταβολή των 14 μισθών το ποσό φτάνει στα 910 €. Η νέα αύξηση εφαρμόστηκε την 1η Απριλίου 2023.

Η εργασία είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση επαρκούς επιπέδου διαβίωσης ωστόσο, η εμπειρική έρευνα έχει δείξει ότι η εργασία δεν αρκεί από μόνη της για την έξοδο από τη φτώχεια. Οι αλλαγές που υφίσταται το πεδίο της εργασίας κατά την περίοδο της κρίσης και των μνημονίων στην Ελλάδα χαρακτηρίζονται από μια βίαιη ανατροπή των εργασιακών σχέσεων στην κατεύθυνση της εργασιακής απορρύθμισης. Αυτό επιβεβαιώνεται από το υψηλό ποσοστό 15,1% που παρουσιάζει η Ελλάδα το 2012 ([γράφημα 14](#)) σε σύγκριση με τα υπόλοιπα κράτη-μέλη που διατηρούν σταθερό αλλά χαμηλότερο ποσοστό της τάξεως από 8,5%-9,8%. Σύμφωνα με τον Κουζή, (2016:7) η πλήρης αποδιάρθρωση του συστήματος των συλλογικών συμβάσεων και του τρόπου διαμόρφωσης των μισθών, η απελευθέρωση των ατομικών και ομαδικών

απολύσεων, η ελαστικοποίηση των ωραρίων και η ενίσχυση των ευέλικτων μορφών εργασίας σε βάρος της πλήρους και σταθερής απασχόλησης αποτελούν τους κύριους παράγοντες που οδηγούν στην εργασιακή φτώχεια (in work poverty) των απασχολούμενων επηρεάζοντας το βιοτικό τους επίπεδο.

Γi) Αναντιστοιχίες δεξιοτήτων

Όπως αναφέραμε και νωρίτερα ένα από τα σημαντικά προβλήματα της ελληνικής αγοράς εργασίας είναι και η αναντιστοιχία δεξιοτήτων. Ο όρος «αναντιστοιχία δεξιοτήτων» αναφέρεται στο χάσμα μεταξύ των προσόντων ή δεξιοτήτων των εργαζομένων και των απαιτήσεων των διαθέσιμων θέσεων στην αγορά εργασίας.

Στην Ελλάδα, βασικοί παράγοντες που εντείνουν τις αναντιστοιχίες δεξιοτήτων είναι πρώτον, η δημιουργία θέσεων απασχόλησης, κυρίως, σε τομείς της οικονομίας που δεν είναι έντασης γνώσης λόγω χάρη το λιανικό εμπόριο, η εστίαση, ο τουρισμός και δεύτερον η απουσία σύνδεσης μεταξύ των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς εργασίας. (ΣΕΒ, 2019:1)

Η αναντιστοιχία αυτή μπορεί να λάβει οριζόντια μορφή στην περίπτωση που οι απασχολούμενοι διαθέτουν προσόντα σε διαφορετικό γνωστικό πεδίο από αυτά που απαιτούνται για την επαρκή κάλυψη των θέσεων εργασίας. Στο [γράφημα 15](#) παρατηρούμε ότι το 31,2% του εργατικού δυναμικού που έχει αποφοιτήσει από τριτοβάθμια σχολή εργάζεται σε θέσεις εργασίας που δεν έχουν συνάφεια με το αντικείμενο σπουδών τους. Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό πτυχιούχων που εργάζονται σε διαφορετικό γνωστικό αντικείμενο είναι οι πτυχιούχοι των γεωπονικών και κτηνιατρικών σχολών με 73%. Επίσης, μεγάλα ποσοστά οριζόντιας αναντιστοιχίας εμφανίζουν οι πτυχιούχοι καλών τεχνών και ανθρωπιστικών σπουδών με 51,9% και έπονται οι σπουδές μηχανικού και δομικών έργων με ποσοστό 48% καθώς και οι σπουδές στις θετικές επιστήμες και στην πληροφορική με ποσοστό 46%. Ενώ, τα ποσοστά είναι καλύτερα για τους πτυχιούχους σπουδών παροχής υπηρεσιών με ποσοστό 10,8% αλλά και για τους πτυχιούχους σχολών κοινωνικών επιστημών, νομικής και διοίκησης επιχειρήσεων, μεταξύ των οποίων το ποσοστό οριζόντιας αναντιστοιχίας κυμαίνεται στο 15,7%.

Ωστόσο, υπάρχει και η κάθετη μορφή όταν τα προσόντα των απασχολούμενων είναι υψηλότερου ή χαμηλότερου επιπέδου από αυτά που απαιτούνται για την επαρκή κάλυψη των θέσεων εργασίας (ΣΕΒ, 2019). Παρατηρώντας τα ποσοστά της κάθετης

αναντιστοιχίας δεξιοτήτων στην Ελλάδα ανά τομέα παραγωγής παρατηρούμε ([γράφημα 16](#)) ότι το 70,1% των πτυχιούχων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που εργάζονται στον κλάδο του εμπορίου και της επισκευής οχημάτων κατέχουν θέσεις εργασίας οι απαιτήσεις των οποίων υπολείπονται του μορφωτικού τους επιπέδου. Επίσης, ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά κάθετης αναντιστοιχίας παρατηρούνται στους κλάδους μεταφορών και αποθήκευσης 49,6%, μεταποιητικής βιομηχανίας με ποσοστό 42,9% και δημόσιας διοίκησης, άμυνας και ασφάλισης 42,2%. Ενώ, κλάδοι όπου οι εργαζόμενοι έχουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο φαίνεται να απασχολούνται σε εργασίες έντασης γνώσης αντίστοιχες των προσόντων τους και εμφανίζουν μικρότερο ποσοστό αναντιστοιχιών, είναι οι κλάδοι της εκπαίδευσης με 4,4%, της υγείας με 9,2% και των επιστημονικών και τεχνικών δραστηριοτήτων.

Καθοριστικοί παράγοντες της ζήτησης εργασίας που εντοπίζονται ιδιαίτερα στην τρέχουσα παγκοσμιοποιημένη και ταχέως μεταβαλλόμενη οικονομία είναι (Δ.ΥΠ.Α, 2022:22) είναι πρώτον, ο οικονομικός κύκλος, ο οποίος επηρεάζει τη συνολική ζήτηση για εργασία και τους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας σε διαφορετικά επίπεδα με επίδραση στη δομή της οικονομίας.

Σε περιόδους βαθιάς οικονομικής ύφεσης και σε συνδυασμό με τα υψηλά ποσοστά ανεργίας ο κίνδυνος δεν αφορά μόνο την αναντιστοιχία δεξιοτήτων αλλά πολύ περισσότερο την απαξίωση τους καθώς είναι αναπόσπαστο μέρος της τεχνολογικής προόδου και όσο σύνθετες γίνονται οι θέσεις εργασίας, τόσο πιο γρήγορα απαξιώνονται οι δεξιότητες. (Cedefop, 2012:1). Αυτό τον κίνδυνο διατρέχουν οι ανειδίκευτοι και οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι. Στην Ελλάδα ισχύει ότι πολλές θέσεις εργασίας καταλαμβάνονται από άτομα με εκπαίδευση υψηλότερη από ότι απαιτεί η εκάστοτε θέση εργασίας. (Cedefop, 2014:40)

Δεύτερον, το παγκόσμιο εμπόριο, η εσωτερίκευση της αγοράς και ο διεθνής καταμερισμός εργασίας.

Τρίτον, οι μεταβολές στην εγχώρια κατανάλωση ως αποτέλεσμα του αυξανόμενου εισοδήματος του πληθυσμού ή άλλες αλλαγές στις συμπεριφορές των καταναλωτών, λόγω χάρη, η γήρανση του πληθυσμού επιφέρει ζήτηση για προϊόντα υγιεινής.

Τέταρτον, η εστίαση σε ορισμένους τομείς της οικονομίας ως αποτέλεσμα διεθνών συμφωνιών ή αναγκών για παράδειγμα, η συμφωνία για τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας ως αποτέλεσμα των συμφωνιών για την προστασία του περιβάλλοντος και

Πέμπτο, η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη επηρεάζει τη φύση των θέσεων εργασίας. Ειδικά στο σύγχρονο περιβάλλον οι καινοτομίες της 4^{ης} Βιομηχανικής Επανάστασης συρρικνώνουν την «ωφέλιμη διάρκεια ζωής» κάθε δεδομένου συνόλου δεξιοτήτων ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι θα πρέπει συνειδητοποιήσουν ότι το παλιό μοντέλο ζωής των τριών φάσεων «Εκπαίδευση-Εργασία-Συνταξιοδότηση» δεν είναι πλέον βιώσιμο, αλλά αντίθετα περιλαμβάνει εναλλαγή εργασίας και εκπαίδευσης κατά την πορεία της ζωής, μέσω του μοντέλου της δια βίου μάθησης. (Deloitte & ΣΕΒ , 2020:9)

Γii) Ψηφιακές δεξιότητες

Οι καινοτομίες της 4η Βιομηχανικής Επανάστασης η τεχνητή νοημοσύνη, η ρομποτοποίηση και οι αλγόριθμοι κατακτούν ολοένα νέα εδάφη στην αγορά εργασίας, εξαλείφουν παραδοσιακές θέσεις εργασίας και δημιουργούν νέες κατηγορίες θέσεων εργασίας οι οποίες απαιτούν νέο γνωσιακό φορτίο. Ως εκ τούτου, προβάλλονται ζητήματα για την επάρκεια των ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζόμενων. Αυτό έχει σαν συνέπεια να εμφανίζονται μορφές αναντιστοιχιών λόγω του ότι υπάρχει χάσμα μεταξύ των προσόντων ή δεξιοτήτων των εργαζομένων και των απαιτήσεων των διαθέσιμων θέσεων στην αγορά εργασίας. Η μετάβαση στη «ψηφιοποίηση» προϋποθέτει μια σειρά βασικών προϋποτιθέμενων συνθηκών που περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, τις ψηφιακές υποδομές (π.χ. ευρυζωνική πρόσβαση), την πρόσβαση σε χρηματοδοτικά εργαλεία και τις ψηφιακές δεξιότητες (European Commission, 2018α). Πρέπει να αναφέρουμε ότι οι προαπαιτούμενες συνθήκες διαφέρουν σε κάθε χώρα λόγω του διαφορετικού επιπέδου ανάπτυξης.

Σύμφωνα με τον δείκτη ψηφιακής οικονομίας και κοινωνίας στα αγγλικά Digital Economy and Society Index (DESI) για το 2022, η Ελλάδα κατατάσσεται 25η μεταξύ των 27 κρατών μελών της Ε.Ε. ([γράφημα 17](#))

Η Ελλάδα επιδιώκει να βελτιώσει τις επιδόσεις της σε όλες σχεδόν τις παραμέτρους του δείκτη DESI, ωστόσο, διατηρεί την βαθμολογία της σε χαμηλά επίπεδα και κάτω από τον μέσο όρο της Ε.Ε. Οι παράμετροι είναι: το ανθρώπινο κεφάλαιο, η συνδεσιμότητα, η ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας και οι ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες. Τα κράτη που φαίνεται να είναι προηγμένα τεχνολογικά είναι μεταξύ άλλων, η Δανία, η Φιλανδία και η Ολλανδία ενώ λιγότερο προηγμένα είναι η Ρουμανία, η Βουλγαρία και η Ελλάδα.

Η Ελλάδα, όσο αναφορά τη συνδεσιμότητα έχει σημειώσει σημαντική πρόοδο, όμως, απαιτείται περισσότερη πρόοδος, ιδίως όσον αφορά τη διείσδυση σταθερών ευρυζωνικών επικοινωνιών ώστε να εξασφαλιστεί η πρόσβαση σε υψίρρυθμη συνδεσιμότητα σε ολόκληρη τη χώρα.

Όσον αφορά τον πληθυσμό που διαθέτει τουλάχιστον βασικές ψηφιακές δεξιότητες, η Ελλάδα σημείωσε πρόοδο με ποσοστό 52% και βρίσκεται πολύ κοντά στον μέσο όρο της Ε.Ε (54%).

Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Πλαισίου Ψηφιακών Ικανοτήτων για τους πολίτες (Digital Competence) ψηφιακές ικανότητες διακρίνονται σε πέντε κατηγορίες: Διαχείριση πληροφοριών και δεδομένων, Επικοινωνία και συνεργασία, Δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου, και Ασφάλεια. (European Commission, 2022:7).

Στις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες, ο αριθμός των ενεργών χρηστών υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αυξήθηκε σε 69% από πέρυσι που ήταν 67% και είναι κατά 4 εκατοστιαίες μονάδες υψηλότερος από τον μέσο όρο της Ε.Ε (65%).

Όσον αφορά την ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών στις επιχειρηματικές δραστηριότητες, οι επιδόσεις της Ελλάδας υπολείπονται του μέσου όρου της Ε.Ε. Μόνο το 39% των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) παρουσιάζουν τουλάχιστον βασικό επίπεδο ψηφιακής έντασης έναντι 55% που είναι ο μέσος όρος της Ε.Ε. Ωστόσο, το 20% των ΜΜΕ στην Ελλάδα πωλούν τα αγαθά και τις υπηρεσίες τους μέσω διαδικτύου, ποσοστό που ξεπερνά τον μέσο όρο της Ε.Ε (18%). (European Commission, 2022:3)

2.5 Ο ρόλος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον

Σε ένα ασταθές και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον με τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις να πρωταγωνιστούν, οι περισσότεροι οργανισμοί και επιχειρήσεις, είτε στο δημόσιο είτε στον ιδιωτικό τομέα, έχουν αρχίσει να αναζητούν και να εφαρμόζουν αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μέσω της ηγεσίας, της παρακίνησης, της εκπαίδευσης, ώστε να προσαρμοστούν με περισσότερη ευελιξία στις επερχόμενες αλλαγές και να βελτιώσουν την επιχειρηματική τους απόδοση.

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να οριστεί ως μια στρατηγική, ολοκληρωμένη και συνεκτική προσέγγιση για την απασχόληση, την ανάπτυξη και την ευημερία των ατόμων που εργάζονται σε οργανισμούς. Όπως αναφέρουν οι Armstrong & Taylor, (2014:5) σύμφωνα με τον Watson (2010) η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διοικητική χρήση των προσπαθειών, της γνώσης, των ικανοτήτων και των αφοσιωμένων συμπεριφορών που το ανθρώπινο δυναμικό συνεισφέρει σε μια έγκυρα συντονισμένη ανθρώπινη επιχείρηση ως μέρος μιας ανταλλαγής απασχόλησης (ή μιας πιο προσωρινής συμβατικής ρύθμισης) για την εκτέλεση εργασιακών καθηκόντων με τρόπο που να επιτρέπει στην επιχείρηση να συνεχίσει στο μέλλον. Ο ρόλος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει όλες τις πτυχές του τρόπου με τον οποίο απασχολούνται και διοικούνται οι άνθρωποι σε οργανισμούς. Καλύπτει τις δραστηριότητες του στρατηγικού ανθρώπινου δυναμικού όπως, την διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου, την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την εταιρική κοινωνική ευθύνη, τον προγραμματισμό και την στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού, την διαχείριση ταλέντων, την διαχείριση απόδοσης και ανταμοιβής, τις εργασιακές σχέσεις και την ασφάλεια και υγιεινή εργαζομένων.

Οι στόχοι της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού κυρίως, είναι να υποστηρίξει τον οργανισμό στην επίτευξη των στόχων του αναπτύσσοντας και εφαρμόζοντας τις κατάλληλες στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού που είναι ενσωματωμένες στην ευρύτερη επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού, να συντείνει στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας υψηλών επιδόσεων, επίσης να διασφαλίσει ότι ο οργανισμός διαθέτει ταλαντούχο, καταρτισμένο και αφοσιωμένο ανθρώπινο δυναμικό, να προάγει στη δημιουργία θετικής εργασιακής σχέσης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων καθώς και ενός κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού. Armstrong & Taylor, (2014:5-6).

2.6 Η διοίκηση στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον

Τόσο ο ιδιωτικός όσο και ο δημόσιος τομέας ήρθαν αντιμέτωποι με σημαντικές προκλήσεις τις τελευταίες δεκαετίες λόγω της οικονομικής κρίσης και των

επιβαλλόμενων μνημονίων αλλά και της υγειονομικής κρίσης η οποία δοκίμασε τις αντοχές των ηγετικών στελεχών λόγω της πρωτόγνωρης κατάστασης. Σημαντική πρόκληση αποτελεί και η διεύθυνση της τεχνολογίας στις υπηρεσίες και συγκεκριμένα ο ψηφιακός μετασχηματισμός. Ειδικά ο δημόσιος τομέας τα τελευταία χρόνια είναι σε μια κατάσταση συνεχούς εξέλιξης καθώς χρόνιες παθολογίες αποτελούν τροχοπέδη στην ανάπτυξη της, όπως για παράδειγμα, η γραφειοκρατία, η έλλειψη συντονισμού, η ελλιπής τεχνογνωσία και υποστελέχωση και η διαφθορά. Επιπλέον, ορισμένοι δημόσιοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν και την πρόκληση της ιδιωτικοποίησης⁷ μεταλλάσσοντας την ρητορική της ζώνης βεβαιότητας προς την αβεβαιότητα.

Υπάρχουν διαφορές μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, διότι κάθε τομέας χαρακτηρίζεται από διαφορετικές πρακτικές και μεθόδους ως προς την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Ως εκ τούτου, έννοιες όπως η ηγεσία, η παρακίνηση και η εργασιακή απόδοση των εργαζομένων διαφέρει ανάλογα με τον τομέα που εργάζονται. Ο ιδιωτικός τομέας εκπροσωπείται από τις επιχειρήσεις οι οποίες διαφέρουν ως προς τη δομή και το μέγεθος ακόμη και από την μια περιοχή στην άλλη. Ο δημόσιος τομέας είναι "πανταχού παρών" ωστόσο με διαφορετικό επίπεδο ανάπτυξης μεταξύ των Οργανισμών.

Η βασική διαφορά μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού φορέα συνίσταται στην παρουσία ή απουσία του κέρδους, ως σκοπό. Η ισόρροπη και βιώσιμη ανάπτυξη πρέπει να εμπλέκει το κράτος τόσο ως οικονομικό όσο και ως θεσμικό παράγοντα. Το κράτος μπορεί να συμβάλει σε μια καινοτόμο οικονομία της αγοράς μέσω της οικονομικής και χρηματοδοτικής αναδιανομής, με τις κατάλληλες πολιτικές τιμών, μέσω της δημοσιονομικής και πιστωτικής πολιτικής. Σύμφωνα με τη θεωρία της οικονομίας της αγοράς, ο δημόσιος τομέας παρέχει την κοινωνική δικαιοσύνη, το σύστημα κατανομής που βασίζεται στη συμμετοχή του κράτους στην οικονομία, ενώ ο ιδιωτικός τομέας εξασφαλίζει τη μέγιστη οικονομική απόδοση μέσω του ανταγωνιστικού συστήματος κατανομής της αγοράς. (Demyen & Lala-Popa, 2013:233)

⁷ Ιδιωτικοποίηση ή Αποκρατικοποίηση είναι η διαδικασία μεταφοράς κυβερνητικών υπηρεσιών ή περιουσιακών στοιχείων στον ιδιωτικό τομέα με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας του δημόσιου τομέα.

Η μεταβατική περίοδος που κάλυψε η χώρα μας ήταν μακρά, με αφητηρία το έτος 1990, όταν ο δημόσιος τομέας κυριαρχούσε σε όλους τους τομείς. Από εκεί και έπειτα άρχισε να συντελείται στη χώρα μας μια προσπάθεια, άλλοτε κατακερματισμένη και αποσπασματική, άλλοτε πιο συντονισμένη, αναστροφής των τάσεων «κρατισμού». Σύμφωνα με μελέτη του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) η εν λόγω προσπάθεια ενισχύθηκε από τις δραματικές αλλαγές που συντελούνται σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης και οι οποίες προωθούνται μέσω του σχεδίου της Ενιαίας Αγοράς και της ΟΝΕ. Οι εξελίξεις αυτές ασκούν εξωτερικές συστημικές πιέσεις προς τα κράτη-μέλη, τα οποία καλούνται να προσαρμοστούν σε ένα νέο και σαφώς πιο ανταγωνιστικό ευρωπαϊκό και παγκόσμιο περιβάλλον. Οπότε, πολλοί οργανισμοί δημοσίου φορέα εισήλθαν σε μια διαδικασία διαρθρωτικών αλλαγών και ιδιωτικοποιήσεων προκειμένου να ανταποκριθούν στις συνθήκες.

Όσο αναφορά τις επιχειρήσεις του δημοσίου τομέα κατά το χρόνο έναρξης των πρώτων προγραμμάτων ιδιωτικοποίησης, υπενθυμίζεται ότι περιλαμβάνονταν: α) οι Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί (ΔΕΚΟ), των οποίων ο μοναδικός μέτοχος ήταν το ελληνικό κράτος (κατέχοντας το 100% του μετοχικού κεφαλαίου) και είχε τον άμεσο και αποκλειστικό έλεγχο τους (βλ. ΔΕΗ, ΟΤΕ, ΟΣΕ, Ο.Α., κ.λ.π.), β) οι θυγατρικές εταιρείες των κρατικών τραπεζών, ενδεικτικά, όπως της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος για παράδειγμα η Εθνική Στεγαστική, η Ελληνικής Τράπεζας Βιομηχανικής Αναπτύξεως ΕΤΒΑ και τα Ελληνικά Ναυπηγεία, στα οποία το κράτος ήταν ο κύριος μέτοχος και γ) οι λεγόμενες «προβληματικές» επιχειρήσεις του Οργανισμού Ανασυγκρότησης Επιχειρήσεων, υπερχρεωμένες επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, την εξυγίανση ή εκκαθάριση των οποίων είχε αναλάβει το Δημόσιο.

Σήμερα, μολονότι οι ιδιωτικές επιχειρήσεις κατέχουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, ο δημόσιος τομέας συνεισφέρει μέσω της διαχείρισης υπηρεσιών, μεταξύ των οποίων οι εκπαιδευτικές υπηρεσίες, η έρευνα - ανάπτυξη, οι υποδομές, η δικαιοσύνη, οι δημόσιες υπηρεσίες, και η υγεία. Οι περιοχές που αναφέρονται είναι μόνο μερικές στις οποίες η ιδιωτική πρωτοβουλία λείπει ή είναι πολύ χαμηλή.

2.7 Ποιες είναι οι προκλήσεις της σύγχρονης ηγεσίας στην Ελλάδα

Η σύγχρονη αγορά εργασίας υφίσταται έντονες προκλήσεις λόγω των τεχνολογικών καινοτομιών της 4^{ης} Βιομηχανικής Επανάστασης, της διεθνοποίησης των αγορών, της οικονομικής κρίσης, των δημογραφικών εξελίξεων, της μετανάστευσης και της οικολογικής καταστροφής.

Αναγνωρίζοντας ως κρίσιμη την πρόκληση που επιφέρουν οι καινοτομίες της 4^{ης} Βιομηχανικής Επανάστασης η οποία αναδιαμορφώνει το μέλλον της εργασίας, διαταράσσοντας εν πολλοίς το πεδίο της εργασίας. Συγκεκριμένα, επηρεάζει το αντικείμενο εργασίας, το εργατικό δυναμικό και το φυσικό χώρο της εργασίας και εγείρει ζητήματα όπως, α) «Τι» θα είναι πλέον η εργασία, β) «Ποιος» κάνει την εργασία και γ) «Που» αυτή θα πραγματοποιείται. (Deloitte & ΣΕΒ, 2020:6)

Η αυξανόμενη αυτοματοποίηση της εργασίας, οι τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης μεταβάλλουν τη φύση της ανθρώπινης εργασίας, τον τρόπο και τον χώρο όπου αυτή εκτελείται. Προκύπτουν νέες εναλλακτικές μορφές συνεργασίας μεταξύ οργανισμών και εργαζόμενων, ενώ ταυτόχρονα αλλάζει και το γνωσιακό φορτίο όσο αναφορά τις γνώσεις και δεξιότητες του εργατικού δυναμικού. Ως εκ τούτου, τίθενται ζητήματα τόσο της αποτελεσματικής διαχείρισης και ηγεσίας του ανθρώπινου δυναμικού, όσο και των χαρακτηριστικών, προσόντων, δεξιοτήτων που πρέπει να έχουν οι σύγχρονοι ηγέτες.

Η υπερδεκαετής αλυσίδα κρίσεων που κλόνισε την Ελλάδα, είχε αρνητικό αντίκτυπο στην ελληνική οικονομία καθώς οι επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να προβούν σε συρρίκνωση των μισθών και σε απολύσεις του προσωπικού τους προκειμένου να επιβιώσουν. *«Αναμφίβολα σε συνθήκες κρίσης, ανεργίας, μείωσης των θέσεων εργασίας, φτώχειας και κοινωνικού αποκλεισμού αυξάνονται οι πιθανότητες ένας εργασιακός χώρος να καταστεί προβληματικός με συνέπεια την υποβάθμιση τόσο του έργου που παράγεται όσο και της καθημερινότητας των εργαζομένων»* (Φωτόπουλος, 2013:7). Ως εκ τούτου, σε αυτή την συνθήκη τα ηγετικά στελέχη καλούνται με τις κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές να εμπυχώσουν, να διαμορφώσουν την ποιότητα και την εσωτερική ζωή στον εργασιακό χώρο.

Η πρόσφατη παγκόσμια υγειονομική κρίση COVID-19 ταλάνισε την ανθρωπότητα και συνάμα ανατάραξε την αγορά εργασίας καθώς λόγω της κοινωνικής απομόνωσης,

για λόγους προστασίας, επέσπευσε την ψηφιοποίηση της εργασίας, φέροντας στην επιφάνεια τις ελλείψεις που υπάρχουν στις ψηφιακές δεξιότητες με αποτέλεσμα τα άτομα με χαμηλότερα προσόντα και δεξιότητες να έχουν δυσκολία στην ένταξη αγοράς εργασίας. Σύμφωνα με τους Λιάργκοβα, κ.ά., (2022:180) η πανδημία COVID-19 λειτούργησε ως επιταχυντής πρόκλησης καινοτομιών με επιτακτικό χαρακτήρα και μάλιστα την συγκεκριμένη περίοδο, δοκίμασε τα όρια και τις αντοχές ολόκληρων κλάδων παραγωγής και λειτούργησε ως μεγεθυντικός φακός χρόνιων στρεβλώσεων και συστημικών αποριών στο πεδίο της ανάπτυξης και αναβάθμισης των επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων.

Σε αυτή την κατεύθυνση, πολύτιμη είναι και η συμβολή των επιχειρήσεων καθώς μέσω της εκπαίδευσης θα εφοδιάσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους με τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες ώστε να ενισχύσουν το γνωσιακό οπλοστάσιο τους προκειμένου να προσαρμοσθούν με ευελιξία στις σύγχρονες μεταβολές.

Μεγάλη πρόκληση για την Ελλάδα αλλά και την Ευρώπη κατ' επέκταση αποτελεί το δημογραφικό πρόβλημα. Η Ελλάδα «γερνάει» και αυτό έχει δυσμενείς επιπτώσεις για την χώρα που καταλήγουν στη δραματική μείωση του ελληνικού πληθυσμού [\(γράφημα 1\)](#), τη συρρίκνωση των νέων και των ηλικιών της παραγωγικής ηλικίας. Παρατηρείται η μεγαλύτερη πληθυσμιακή συγκέντρωση στις ηλικίες από 40 έως 44 ετών [\(γράφημα 2\)](#). Σύμφωνα με την απογραφή της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛΣΤΑΤ) από το 2011 μέχρι το 2021 ο πληθυσμός της χώρας μειώθηκε κατά 3,1%. Αυτό έχει ως δυσμενή συνέπεια την επιβάρυνση του ασφαλιστικού συστήματος καθώς οι συνταξιούχοι αυξάνονται. Σύμφωνα με τον Βενιέρη (2018:6) «*η ανυπαρξία δημογραφικής και οικογενειακής πολιτικής οικοδόμησε υπαρξιακά και ασφαλιστικά δομικά αδιέξοδα*».

Επίσης, τα γεωγραφικά σύνορα είναι πλέον διαπερατά και το ανθρώπινο κεφάλαιο μετακινείται με αποτέλεσμα να εντείνεται το πρόβλημα των αναντιστοιχιών προσόντων και δεξιοτήτων. Μεγάλη πληγή αποτελεί για την χώρα μας και το ζήτημα της αύξησης της μετανάστευσης νέων επιστημόνων (brain drain) από την Ελλάδα στο εξωτερικό λόγω των θέσεων εργασίας χαμηλής προστιθέμενης αξίας, της αναξιοκρατίας αλλά και λοιπών παραγόντων όπως η οικονομική κρίση. Το φαινόμενο αυτό αποτελεί μεγάλη παραγωγική απώλεια για την Ελλάδα που έχει επενδύσει στην εκπαίδευσή του ανθρώπινου δυναμικού της, με επίπτωση η ελληνική

αγορά εργασίας να χάνει ιδιαίτερα παραγωγικό και εξειδικευμένο δυναμικό την ίδια στιγμή που είναι υποδοχέας μεγάλου κύματος μεταναστών, κατά κανόνα ανειδίκευτων (Κουζής, 2016:15). Για να αντιστρέψει η Ελλάδα το φαινόμενο αυτό κρίνεται αναγκαίο να δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας υψηλής προστιθέμενης αξίας ώστε να επενακτήσει τους επιστήμονες.

Επίσης, μεγάλη πρόκληση για τα σημερινά ηγετικά στελέχη αποτελούν και οι διαγενεακές διαφορές μεταξύ εργαζόμενων όπως για παράδειγμα, η γενιά των Millennials⁸ και η γενιά Gen Z.⁹ Η διαφορά τους ως προς το εργασιακό πεδίο είναι ότι οι Millennials συνήθως εκτιμούν μια υγιή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ενώ οι Gen Z συνήθως προσανατολίζονται περισσότερο προς την καριέρα τους και έχουν οικονομικά κίνητρα. (European Union, 2023)

Σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία, η οικονομική μεγέθυνση και ανάπτυξη διαχρονικά ήταν συνυφασμένη με τη χρήση των φυσικών πόρων και τον μετασχηματισμό τους σε αγαθά, χωρίς, όμως, να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη φθορά που προκαλείται στο περιβάλλον (Λιάργκοβας, κ.ά., 2021:37). Ο πλανήτης βρίσκεται σε κατάσταση έκτακτης ανάγκης με την ανθρωπογενή κλιματική αλλαγή να είναι κρίσιμη όσο ποτέ με αποτέλεσμα να είναι αναγκαία η ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών για την μείωση των εκπομπών άνθρακα και η ευρύτερη χρήση οικολογικών τεχνολογιών. Τα ηγετικά στελέχη καλούνται να εφαρμόσουν πολιτικές και περισσότερο «πράσινες λύσεις» ώστε η παραγωγική διαδικασία των προϊόντων τους να μην επιβαρύνει το περιβάλλον καθώς και να εμπνεύσουν την οικολογική κουλτούρα στη συνείδηση του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Επιπλέον, οι γεωπολιτικές εξελίξεις με την εισβολή της Ρωσίας στην Ουκρανία στις αρχές του 2022, πέραν από τις ανθρώπινες απώλειες και υλικό κεφάλαιο, συντάραξαν τις διεθνείς αγορές, επέφεραν αλματώδη άνοδο στο κόστος ενέργειας και συνέτριψαν την αίσθηση ασφάλειας, αφήνοντας αιχμές ακόμα και σενάρια πυρηνικού ολέθρου. (Κιτωνάκης, 2022) Επίσης, ο πόλεμος ανάγκασε τους κατοίκους να μεταναστεύσουν σε γειτονικά κράτη προκειμένου να βρουν καλύτερες συνθήκες διαβίωσης.

⁸ Είναι δύσκολο να δοθεί ακριβής ορισμός, ωστόσο χαρακτηριστικό της γενιάς είναι τα άτομα που γεννήθηκαν περίπου μεταξύ 1981 και 1995

⁹ Gen Z τα άτομα που γεννήθηκαν περίπου μεταξύ 1995 και 2012

Αν αναλογιστούμε τις παραπάνω προκλήσεις καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η αγορά εργασίας είναι σύνθετη και το ζήτημα της ηγεσίας είναι πολύ κρίσιμο, λόγω των ραγδαίων αλλαγών που η αγορά εργασίας υφίσταται. Οι οργανισμοί συνειδητοποιούν πως πρέπει να αναπτύξουν ηγέτες με πολυεπίπεδες ηγετικές ικανότητες ώστε να ανταποκριθούν με επιτυχία στις προκλήσεις ενός ραγδαία εξελισσόμενου και τεχνολογικά καθοδηγούμενου επιχειρησιακού περιβάλλοντος, καθώς στις αρμοδιότητες τους άπτονται ζητήματα όπως, η διαχείριση της αυξανόμενης πολυπλοκότητας, η τεχνογνωσία, η διαχείριση των συνεχόμενων αλλαγών και του ταλέντου, και η αντιμετώπιση των εθνικών και πολιτισμικών διαφορών. (Πιτσικά, 2020).

2.8 Τάσεις που επικρατούν στην σύγχρονη αγορά εργασίας- Ελλάδα και Ευρώπη

Στο αλληλεξαρτώμενο περιβάλλον που ζούμε το πεδίο της αγοράς εργασίας δεν μένει ανεπηρέαστο ως εκ τούτου, διαχρονικά αποτελεί πεδίο ανεξάντλητο για έρευνες ώστε να ιχνηλατηθούν οι τάσεις που επικρατούν σε αυτό. Σημαντικά είναι τα ευρήματα της Ετήσιας Διεθνούς Έρευνας Έλλειψης Ταλέντου της ManpowerGroup, για το 2019, όπου συμμετείχαν 24.419 εργοδότες από 44 χώρες. Η έρευνα διεξήχθη το Δ΄ Τρίμηνο του 2019 για 13^η συνεχή χρονιά, με σκοπό να προσδιοριστούν 1) οι θέσεις εργασίας οι οποίες είναι δύσκολο να καλυφτούν, 2) οι λόγοι για τους οποίους οι εργοδότες αντιμετωπίζουν την έλλειψη ταλέντου. Η Ελλάδα συμμετείχε στην Έρευνα για 11^η συνεχόμενη χρονιά, με αντιπροσωπευτικό δείγμα 1.000 εργοδοτών. Όσον αφορά την Ελλάδα, το ποσοστό 77% αποτελεί ρεκόρ 11ετίας για την έλλειψη ταλέντων, που έχει σημειωθεί από την έναρξη της Έρευνας το 2008 και κατατάσσει την Ελλάδα στην 3η θέση στην παγκόσμια κατάταξη ([γράφημα 18](#)). Αντιθέτως, ευρωπαϊκές χώρες που φαίνεται να μην αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα προβλήματα προσέλκυσης ταλέντων είναι η Ιρλανδία (27%), το Ηνωμένο Βασίλειο (23%). Σύμφωνα με την έρευνα λοιπόν, οι 10 θέσεις εργασίας με τη μεγαλύτερη δυσκολία κάλυψης για την Ελλάδα το 2019 είναι, μεταξύ άλλων, οι θέσεις των «Τεχνικών», των «Πτυχιούχων Μηχανικών», «Επαγγελματιών Πωλητών και Μάρκετινγκ», Προσωπικό Υπηρεσιών IT», « Εργάτες Κατασκευαστικού Κλάδου» και γενικότερα ειδικότητες εξειδικευμένου προσωπικού.

2019 - Οι 10 θέσεις εργασίας με τη μεγαλύτερη δυσκολία κάλυψης στην Ελλάδα

1. Τεχνικοί

2. Πτυχιούχοι Μηχανικοί

3. Επαγγελματίες Πωλητές & Μάρκετινγκ

4. Προσωπικό Υπηρεσιών IT

5. Προσωπικό για Λογιστήρια & Οικονομικά Τμήματα

6. Εργάτες Κατασκευαστικού Κλάδου

7. Υψηλόβαθμα Στελέχη

8. Προσωπικό για Διοικητική & Γραμματειακή Υποστήριξη

9. Εξειδικευμένοι Τεχνίτες

10. Προσωπικό Εξυπηρέτησης & Υποστήριξης Πελατών

Πίνακας 1. Το Top-10 των θέσεων εργασίας με τη μεγαλύτερη δυσκολία κάλυψης για την Ελλάδα, 2019 (Πηγή: ManpowerGroup)

Σύμφωνα με τον Διευθύνων Σύμβουλο της ManpowerGroup Ελλάδος, Χαρ. Καζαντζίδη: «...Οι ανάγκες σε δεξιότητες αλλάζουν πιο γρήγορα από ποτέ. Οι τεχνολογικές εξελίξεις, η ψηφιοποίηση και η αυτοματοποίηση επιδρούν καταλυτικά στην ταχεία αλλαγή των απαραίτητων τεχνικών προσόντων. Θέσεις εργασίας όπως των Τεχνικών και των Μηχανικών που εμφανίζουν υψηλή ζήτηση στην Ελλάδα δεν μπορούν να καλυφτούν λόγω έλλειψης προσφοράς των κατάλληλων δεξιοτήτων.» (ManpowerGroup, 2020)

Επίσης, διαχρονικό και επίκαιρο παραμένει το ζήτημα της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι κάτωθι έρευνες οι οποίες έχουν διεξαχθεί σχετικά με την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με την έρευνα της ManpowerGroup και της Thrive, η οποία διεξήχθη στις 4 Ιουλίου 2022 στην Αθήνα, σχετικά με το τι ζητούν οι εργαζόμενοι και τι σημαίνει ευελιξία στην εργασία και τους τρόπους με τους οποίους οι εργοδότες θα μπορούν να υποστηρίξουν την ευημερία των εργαζομένων τους. Η ManpowerGroup ερεύνησε και ανέλυσε απαντήσεις περισσότερων από 5.000 εργαζόμενων στην πρώτη γραμμή, στελέχη αλλά και εργαζομένους σε τηλεφωνικά κέντρα, καθώς και από όσους αναζητούν εργασία, σε πέντε χώρες¹⁰ για να διαπιστώσει τι σημαίνει να ευδοκιμείς στην εργασία. Ο πληθυσμός-στόχος περιλάμβανε εργαζόμενους ηλικίας 18 ετών και άνω και η έρευνα είναι διαστρωματωμένη ανά ηλικία και φύλο. Τα ευρήματα έδειξαν ότι α) το 64% θέλουν να μεταβούν σε τετραήμερη εβδομαδιαία εργασία με

¹⁰ (Αυστραλία, Γαλλία, Ιταλία, Ηνωμένο Βασίλειο και Ηνωμένες Πολιτείες)

συμπιεσμένες ώρες και πλήρη προσπάθεια και αμοιβή, β) το 45% των συμμετεχόντων θέλουν να επιλέγουν τις ώρες έναρξης και λήξης της εργασίας τους, γ) το 35% θέλουν να επιλέγουν που θα εργάζονται (χώρο εργασίας ή σπίτι) με βάση τις καθημερινές τους ανάγκες και δ) το 18% θα προτιμούσαν μια τετραήμερη εβδομαδιαία εργασία με λιγότερες αμοιβές προκειμένου να επιτευχθεί ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Επίσης, η έρευνα έδειξε ότι οι εργαζόμενοι αναζητούν από τους ηγέτες τα κάτωθι: το 79% των συμμετεχόντων επιθυμούν να συνεργάζονται με άτομα τα οποία τα πάνε καλά και τα εμπιστεύονται, το 75% δήλωσε να έχουν κίνητρα για την εργασία που κάνουν, το 74% εξέφρασε ότι επιθυμούν να έχουν έναν υποστηρικτικό μάνατζερ, το 71% δήλωσε να έχουν έναν ηγέτη που να εμπιστευτούν, το 70% δήλωσε να έχουν νόημα στην καθημερινή τους εργασία και τέλος το 64% να γνωρίζουν ότι η εργασία τους συμβάλλει θετικά στην κοινωνία. (ManpowerGroup & Thrive, 2022)

Η πρόσφατη τριμηνιαία έρευνα της McKinsey & Company η οποία διεξήχθη τον Ιούνιο του 2007, με αντικείμενο της έρευνας την διερεύνηση των κορυφαίων μη οικονομικών κινήτρων τα οποία διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στο να κάνουν τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι οι εταιρείες τους εκτιμούν, λαμβάνουν σοβαρά υπόψη την ευημερία τους και προσπαθούν να δημιουργήσουν ευκαιρίες για ανάπτυξη σταδιοδρομίας και παρακίνησης εν γένει.

Ο λόγος είναι ότι η οικονομική κρίση με την επιτακτική ανάγκη μείωσης του κόστους και αποτελεσματικής εξισορρόπησης των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων επιδόσεων, δίνει στους ηγέτες των επιχειρήσεων μια μεγάλη ευκαιρία να επανεκτιμήσουν τον συνδυασμό οικονομικών και μη οικονομικών κινήτρων που θα εξυπηρετήσουν καλύτερα τις εταιρείες τους κατά τη διάρκεια και πέρα από την ύφεση. Οι εις βάθος συνεντεύξεις με τους ερωτηθέντες διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού έδειξαν ότι τα τρία κορυφαία μη οικονομικά κίνητρα της έρευνας που διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στο να κάνουν τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι οι εταιρείες τους εκτιμούν είναι ο έπαινος από άμεσους διευθυντές, η προσοχή ηγεσίας δηλαδή οι συνομιλίες ένας προς έναν, και η ευκαιρία να ηγηθούν έργων ή ομάδων εργασίας. Επίσης, ως ακόμη πιο αποτελεσματικά κίνητρα από τα τρία οικονομικά κίνητρα με την υψηλότερη βαθμολογία είναι το μόνους μετρητών, η

αυξημένη βασική αμοιβή και δικαιώματα προαίρεσης μετοχών (έκθεση). (McKinsey & Company, 2009)

2.9 Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας για τον οργανισμό, για τους εργαζόμενους αλλά και για την ανάπτυξη του ΑΕΠ της χώρας κατ' επέκταση, για τον λόγο αυτόν οι επιχειρήσεις επενδύουν σε αυτή την πρακτική διαχέοντας την γνώση μέσω της διεύθυνσης εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού είτε με την μορφή 'κατάρτιση κατά την εργασία' (on-the-job training) ή μέσω 'κατάρτισης εκτός εργασίας' (off-the-job training). Η εκπαίδευση με τη διττή αποστολή της ως κοινωνική και ως οικονομική εφοδιάζει τους εργαζόμενους με την απαραίτητη εκπαίδευση και κατάρτιση ώστε να ενισχύσουν το γνωσιακό οπλοστάσιο τους προκειμένου να προσαρμοσθούν με ευελιξία στις σύγχρονες μεταβολές. Διότι όπως είδαμε και παραπάνω προκλήσεις όπως:

- η οικονομική κρίση και η παγκοσμιοποίηση και η ταχύτατη παλαιώση των γνώσεων ως συνέπεια των τεχνολογικών αλλαγών και καινοτομιών
- τα θεμελιώδη αναπτυξιακά προβλήματα και οι παθογένειες της ελληνικής αγοράς εργασίας που δρουν ως καταπέλτης στο παραγωγικό σύστημα της χώρας
- το δημογραφικό πρόβλημα που αντιμετωπίζει η χώρα
- η έλλειψη ταλέντων και εξειδικευμένου προσωπικού
- η κλιματική αλλαγή
- η ποικιλομορφία του εργασιακού περιβάλλοντος λόγω μετακίνησης του ανθρώπινου κεφαλαίου και των διαγενεακών διαφορών

συνιστούν συνεχή απόκτηση, επάρκεια και αναβάθμιση γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων και στάσεων του ανθρώπινου δυναμικού. Τα οφέλη είναι πολλά για τους εργαζόμενους διότι μέσω των γνώσεων και δεξιοτήτων τους θα επιφέρουν μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας τους και βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος, για τον Οργανισμό διότι θα έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά εργασίας προσφέροντας υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας και κατ'επέκταση θα αυξηθεί η συνολική παραγωγικότητα της χώρας.

Την ανωτέρω τακτική επιβεβαιώνει το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης το 2011, όπου ενέκρινε το ψήφισμα για μια «Ανανεωμένη Ευρωπαϊκή Ατζέντα για την Εκπαίδευση Ενηλίκων», η οποία αναφέρεται μετά την περίοδο της Λισαβόνας, στη στρατηγική «Ευρώπη 2020», κατά την οποία η Δία Βίου Μάθηση και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων αναγνωρίζονται ως βασικά στοιχεία για την απάντηση στην οικονομική κρίση και την πρόκληση της γήρανσης του πληθυσμού. Το συγκεκριμένο ψήφισμα έχει στόχο «να δώσει τη δυνατότητα σε όλους τους ενήλικες να αναπτύξουν και να ενισχύσουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους σε όλη τους τη ζωή» (CEU, 2011:3 in Mikulec, 2018: 138).

Ωστόσο, εκτός από τις ενέργειες του εκάστοτε Οργανισμού ή επιχείρησης όσον αφορά την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, στα πλαίσια παρακίνησης του ώστε να είναι αποδοτικό και παραγωγικό, κρίνεται αναγκαία η αυτοπαρακίνηση και η αυτενέργεια του εργαζόμενου να ανανεώνει και να επικαιροποιεί τις γνώσεις του ώστε να είναι παραγωγικό και να διασφαλίζει την επαγγελματική του ένταξη.

Επιπλέον, τα οφέλη της εκπαίδευσης είναι πολλά, διότι «η εκπαίδευση του προσωπικού συντελεί στη βελτίωση της ατομικής, της εταιρικής απόδοσης αλλά και στη διατήρηση της δέσμευσης των εργαζομένων στην επιχείρηση». (Barret & O'Connell 2001, 647-662).

Κεφάλαιο 3^ο Μεθοδολογία Έρευνας

3.1 Μεθοδολογία έρευνας, μεθοδολογική προσέγγιση και ηθική δεοντολογία

Με τον όρο μεθοδολογία εννοούμε τις θεωρητικές παραδοχές και αξίες που υποφώσκουν σε μια συγκεκριμένη ερευνητική προσέγγιση. Σύμφωνα με τον Crotty (1998: 3) *«μεθοδολογία είναι η στρατηγική, το σχέδιο δράσης, η διαδικασία, ή ο σχεδιασμός που βρίσκεται πίσω από την επιλογή και τη χρήση των συγκεκριμένων μεθόδων και συνδέοντας την επιλογή και τη χρήση των μεθόδων με τα επιθυμητά αποτελέσματα».*

Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας και συγκεκριμένα με πρωτόκολλο συνέντευξης με ημιδομημένες ερωτήσεις. Λόγω του ότι η «ηγεσία και παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού» παραμένει ένα επίκαιρο και συνάμα ιδιαίτερο θέμα για το οποίο έχει ενδιαφέρον να ερευνηθούν οι απόψεις και οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων μέσω της διαδικασίας των συνεντεύξεων. *«Οι συνεντεύξεις «φωτίζουν» τον τρόπο που βλέπουν οι άλλοι τα πράγματα, τις σκέψεις τους, τις στάσεις και τις απόψεις που κρύβονται πίσω από τη συμπεριφορά τους».* (Κεδράκα, 2008:1)

Η θεματική ανάλυση κατά άξονα ενδιαφέροντος αποτελεί ένα τρόπο ταξινόμησης και ανάγνωσης του υλικού της συνέντευξης με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας. Η ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώνονται μέσα από διαδικασία κατηγοριοποίησης επιτρέπει τη μετατροπή του λεκτικού περιεχομένου των συνεντεύξεων σε συνοπτικά ευρήματα, τα οποία στη συνέχεια ερμηνεύονται με ποιοτικούς όρους. Τα ευρήματα όμως μπορούν και να μετατραπούν σε ποσοτικοποιημένα στοιχεία και να ερμηνευτούν αναλόγως. (Κεδράκα, 2008:6)

Σε αυτό θα βοηθήσει η τεχνική της κωδικοποίησης των Δεδομένων ώστε να καταλήξουμε σε ασφαλή και όσο το δυνατόν άμεσα αποτελέσματα. (Ισαρη & Πουρκός, 2015:132)

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν τον μήνα Δεκέμβριο του 2023 στα κεντρικά γραφεία του ΑΔΜΗΕ Α.Ε. σε αίθουσα όπου υπήρχε ησυχία καθώς και στα γραφεία των διευθυντών/ντριών και διήρκεσαν περίπου 30-45 λεπτά έκαστη.

Στην ποιοτική έρευνα, λόγω του προσωπικού χαρακτήρα που παίρνει πολλές φορές η ερευνητική διαδικασία, είναι απαραίτητο να έχουμε επίγνωση των οποιωνδήποτε μορφών δυσφορίας που μπορεί να προξενήσει η έρευνά μας. (Ισαρη & Πουρκός, 2015:130). Προς αποφυγή δυσάρεστων συναισθημάτων και προκειμένου να δημιουργηθεί κλίμα εμπιστοσύνης, η βασική ερευνητρια για λόγους ηθικής και δεοντολογίας, ενημέρωσε τους συνεντευξιαζόμενους εκ των προτέρων μέσω μιας ενημερωτικής επιστολής (βλ. παράρτημα) η οποία αποτελεί κατά κάποιον τρόπο το «συμβόλαιο» της συνέντευξης» όσο αναφορά τον σκοπό της έρευνας, το απόρρητο των απαντήσεων των συνεντευξιαζόμενων, ότι θα τηρηθεί η ανωνυμία των προσωπικών δεδομένων καθώς και ότι θα εξασφαλιστεί η εμπιστευτικότητα τους. (Κεδράκα, 2008:3)

3.2 Βασικός σκοπός της έρευνας - Διατύπωση ερευνητικών ερωτημάτων

Η αφορμή για την παρούσα έρευνα απορρέει από το ενδιαφέρον να διερευνήσουμε τις διαφορετικές απόψεις και εκδοχές της πραγματικότητας για την «ηγεσία και παρακίνηση των εργαζόμενων στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον» το οποίο πλάθεται από τον καινότερο παγκόσμιο ανταγωνισμό και τις ραγδαίες τεχνολογικές προόδους. Ο βαθμός διεύθυνσης της 4ης βιομηχανικής επανάστασης στις σύγχρονες κοινωνίες, η ψηφιοποίηση της εργασίας, η διεθνοποίηση και οι συνεχείς ανασχηματισμοί μεταλλάσσουν καθημερινά την εργασιακή πραγματικότητα και επαναπροσδιορίζουν ολιστικά τις ανάγκες και τις προϋποθέσεις ένταξης στην αγορά εργασίας.

Ο βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των απόψεων, των αντιλήψεων και των στάσεων των διευθυντικών στελεχών και των υπαλλήλων του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού του ΑΔΜΗΕ Α.Ε. όσον αφορά την εταιρική προσέγγιση για τα εξής: 1) το στυλ ηγεσίας του οργανισμού, 2) τις τεχνικές παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, 3) την παρακίνηση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και 4) τις αντιλήψεις για την αίσθηση αβεβαιότητας που επιφέρουν η επίδραση της τεχνολογίας και οι σύγχρονες προκλήσεις στο εργασιακό τους πεδίο. Τα ερευνητικά ερωτήματα στην ποιοτική έρευνα είναι ευρύτερα από τις υποθέσεις στην ποσοτική έρευνα. Χρειάζεται να είναι ανοιχτά και να προσανατολίζονται σε μια γενική κατεύθυνση, και όχι συγκεκριμένες

απαντήσεις. Στοχεύουν σε λεπτομερείς περιγραφές ή και εξηγήσεις και επιτρέπουν τη σύλληψη απρόσμενων πτυχών του υπό διερεύνηση φαινομένου. Με αυτόν τον τρόπο εκδηλώνονται καλύτερα οι όποιες αντιδράσεις και συναισθήματα των συμμετεχόντων. Είναι ευέλικτα και, σε αντίθεση με την ποσοτική έρευνα, τροποποιούνται ή επαναδιατυπώνονται από τους ερευνητές εφόσον χρειαστεί κατά τη διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας. (Ισαρη & Πουρκός, 2015:78)

3.3 Περιορισμοί και δυσκολίες της έρευνας

Στη παρούσα έρευνα έγινε προσπάθεια να δημιουργηθεί ένα πρωτόκολλο συνέντευξης με όσο το δυνατόν κατανοητές και σαφείς ερωτήσεις με σκοπό να απαντήσουν με ευκολία και αμεσότητα οι συνεντευξιζόμενοι/ες.

Όσον αφορά τους περιορισμούς της έρευνας, πρώτον, ότι τα ηγετικά στελέχη και οι υπάλληλοι που συμμετείχαν στην έρευνα εργάζονται αποκλειστικά στην Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς το θέμα της εργασίας απευθύνει συγκεκριμένα ερωτήματα και ζητήματα που άπτονται του συγκεκριμένου τμήματος του οργανισμού. Δεύτερον, πρόθεση της ερευνήτριας ήταν να συμμετέχουν περισσότερα διευθυντικά στελέχη και υπάλληλοι της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού ωστόσο, εννέα άτομα ήταν διαθέσιμα να εμπλακούν στην έρευνα. Συνεπώς, δεν είναι βέβαιο ότι αποτελούν αντιπροσωπευτικό δείγμα του συνολικού πληθυσμού της εταιρείας ΑΔΜΗΕ Α.Ε. καθώς δεν γίνεται διεξοδική χαρτογράφηση του συγκεκριμένου εργασιακού περιβάλλοντος. Επιπρόσθετα, να αναφέρουμε ότι υπήρχε και ο χρονικός περιορισμός καθώς η έρευνα διενεργήθηκε στα μέσα του μηνός Δεκεμβρίου, και τυχόν καθυστέρηση θα εμπόδιζε την ολοκλήρωση γραφής της διπλωματικής εργασίας εμπρόθεσμα.

Όσον αφορά τις δυσκολίες που παρουσιάστηκαν προκειμένου να διεξαχθεί η έρευνα είναι αρκετές και έγκεινται πρώτον, στη δυσκολία που πηγάζει από το ίδιο το θέμα της ηγεσίας και της παρακίνησης γιατί όπως είδαμε και παραπάνω από τη δομή της αγοράς εργασίας στην Ελλάδα δεν έχουμε αρκετούς μεγάλους φορείς και με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά γεγονός που καθιστά δύσκολη την έρευνα αλλά και την πρόσβαση σε τέτοιους φορείς.

Δεύτερον, υπήρξε δυσκολία προσέγγισης φορέα λόγω της επιφυλακτικότητας των στελεχών να παρέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες και να μοιραστούν τις απόψεις και αντιλήψεις για την διεξαγωγή της έρευνας.

3.4 Αναλυτικές κατηγορίες της έρευνας

Κύριο μέλημα του ερευνητή είναι να σχεδιάσει την πορεία της συζήτησης και να έχει ξεκαθαρίσει τι θα ρωτήσει και γιατί. Ως εκ τούτου, η συνέντευξη είναι αναγκαίο να σχεδιαστεί με γνώμονα κάποιους θεματικούς άξονες συμπεριλαμβάνοντας ερωτήσεις οι οποίες πρέπει να συνάδουν με το στόχο της εργασίας καθώς και τα ερευνητικά ερωτήματα. (Κεδράκα, 2008:2)

Οι αναλυτικές κατηγορίες του πρωτόκολλου συνέντευξης είναι τέσσερις και είναι κοινές τόσο για τα διευθυντικά στελέχη όσο και για τους εργαζόμενους προκειμένου να επιτευχθεί η σύγκριση των απαντήσεων. Ωστόσο, υπάρχουν δυο πρωτόκολλα συνέντευξης το ένα αφορά τα διευθυντικά στελέχη και το άλλο τους υπαλλήλους προκειμένου να διερευνήσουμε τις απόψεις και αντιλήψεις για συγκεκριμένα σημεία και από τις δυο οπτικές. Για αυτούς τους λόγους η 2^η ερώτηση του 1^{ου} άξονα και η 11^η ερώτηση του 4^{ου} άξονα διαφοροποιούνται για τα διευθυντικά στελέχη και για τους υπαλλήλους.

Οι ερευνητικοί άξονες διαμορφώνονται ως εξής:

1. Ο πρώτος άξονας περιλαμβάνει τρεις ερωτήσεις περί ηγεσίας του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τις απόψεις των διευθυντικών στελεχών και των εργαζόμενων του ΑΔΜΗΕ Α.Ε. και ταυτίζεται άμεσα με το ερευνητικό ερώτημα που αφορά το στυλ ηγεσίας του οργανισμού.
2. Ο δεύτερος άξονας περιλαμβάνει ερωτήσεις οι οποίες εκφράζουν τις απόψεις των διευθυντικών στελεχών και των υπαλλήλων για τον τρόπο παρακίνησης που εφαρμόζει η ηγεσία του οργανισμού προκειμένου να ενθαρρύνει και να επιβραβεύσει το ανθρώπινο δυναμικό ώστε να είναι αποδοτικότερο. Μέσα από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων που θα δοθούν στον εν λόγω άξονα θα γνωρίσουμε τις τεχνικές παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού που ακολουθεί ο οργανισμός.

3. Ο τρίτος άξονας περιλαμβάνει ερωτήσεις που στοχεύουν στην κατανόηση των απόψεων των διευθυντικών στελεχών και των υπαλλήλων όσον αφορά την εκπαίδευση & επιμόρφωση ανθρώπινου δυναμικού και αν ο οργανισμός επενδύει στο γνωσιακό φορτίο του ανθρώπινου δυναμικού του. Ο συγκεκριμένος άξονας σχετίζεται με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα όσον αφορά την στάση της διοίκησης του οργανισμού σχετικά με θέματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και τον τρόπο που την αντιλαμβάνονται, τόσο οι υπάλληλοι όσο και τα διευθυντικά στελέχη, στην επίδραση της εργασιακής αποδοτικότητας τους.
4. Ο τέταρτος άξονας αφορά ερωτήσεις που επιχειρούν να αφουγκραστούν, όσο το δυνατόν, τις απόψεις και τις αντιλήψεις τόσο των διευθυντικών στελεχών όσο και των υπαλλήλων για το πως αντιλαμβάνονται το κρίσιμο ζήτημα της εργασιακής αβεβαιότητας. Οι ερωτήσεις ταυτίζονται με το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα και επιχειρούν να διερευνήσουν τις αντιλήψεις για την αίσθηση αβεβαιότητας που επιφέρουν η επίδραση της τεχνολογίας και οι σύγχρονες προκλήσεις στο εργασιακό πεδίο.

Φυσικά συλλέχθηκαν και δημογραφικά δεδομένα των συμμετεχόντων στην έρευνα του υπό εξέταση οργανισμού τα οποία παρατίθενται παρακάτω. Επίσης, το πρωτόκολλο των συνεντεύξεων παρουσιάζεται πλήρως στο Παράρτημα στο τέλος του κεφαλαίου.

3.5 Περιγραφή πληθυσμού-δείγματος

Σύμφωνα με τον Creswell (2011:178-179) «πληθυσμός είναι μια ομάδα ατόμων που έχουν το ίδιο χαρακτηριστικό», «πληθυσμός-στόχος είναι μια ομάδα ατόμων με ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά γνωρίσματα που ο ερευνητής μπορεί να προσδιορίσει και να μελετήσει» και τέλος, «δείγμα είναι μια υποομάδα του πληθυσμού - στόχου που ο ερευνητής σχεδιάζει να μελετήσει για να κάνει γενικεύσεις που θα αφορούν τον πληθυσμό – στόχο». Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελούν εννέα άτομα από την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού του ΑΔΜΗΕ Α.Ε. τα οποία ήταν πρόθυμα να συμμετέχουν στην έρευνα. Συγκεκριμένα συμμετείχαν 4 υπάλληλοι εκ των οποίων είναι 2 άνδρες, 2 γυναίκες, όσον αφορά τους 3 τομεάρχες αποτελούνται από 2 γυναίκες και 1 άνδρα καθώς και 2 διευθύντριες. Να αναφέρουμε ότι ο βαθμός του

τομεάρχη, ιεραρχικά δηλώνει τον βαθμό εξέλιξης¹¹ από υπάλληλο σε Υποτομεάρχη στη συνέχεια σε Τομεάρχη, κατόπιν σε Διευθυντή/ντρια Κλάδου και έπειτα σε Διευθυντή/ντρια (εφόσον πληρούνται τα απαραίτητα κριτήρια).

Α/Α	ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ	ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΙΔΙΟΤΗΤΑ
Σ1	ΓΥΝΑΙΚΑ	36-45	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	21	ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ ΚΛΑΔΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
Σ2	ΓΥΝΑΙΚΑ	46-55	ΑΕΙ	33	ΤΟΜΕΑΡΧΗΣ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ
Σ3	ΓΥΝΑΙΚΑ	56 ΚΑΙ ΠΑΝΩ	ΑΕΙ	34	ΤΟΜΕΑΡΧΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ & ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ
Σ4	ΑΝΔΡΑΣ	46-55	ΛΥΚΕΙΟ	30	ΤΟΜΕΑΡΧΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ
Σ5	ΓΥΝΑΙΚΑ	46-55	ΑΕΙ	30	ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Πίνακας 2 Δημογραφικά στοιχεία διευθυντικών στελεχών του ΑΔΜΗΕ Α.Ε.

Α/Α	ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ	ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΙΔΙΟΤΗΤΑ
Σ6	ΑΝΔΡΑΣ	ΕΩΣ 35	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	5	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΤΟΜΕΑ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ
Σ7	ΑΝΔΡΑΣ	ΕΩΣ 35	ΑΕΙ	1	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΤΟΜΕΑ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ
Σ8	ΓΥΝΑΙΚΑ	46-55	ΙΕΚ	34	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΤΟΜΕΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ & ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ
Σ9	ΓΥΝΑΙΚΑ	56 ΚΑΙ ΠΑΝΩ	ΙΕΚ	33	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ

Πίνακας 3 Δημογραφικά στοιχεία υπαλλήλων του ΑΔΜΗΕ Α.Ε.

¹¹ Η εξέλιξη στην ιεραρχία ακολουθείται εφόσον διαθέτει τα απαραίτητα κριτήρια ο/η υπάλληλος έπειτα από σχετική προκήρυξη όπως, τα απαιτούμενα έτη εργασίας, η εργασιακή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, τα προσόντα, οι γνώσεις και αξιολόγηση από ανώτερα διευθυντικά στελέχη

Κεφάλαιο 4^ο Ανάλυση Πραγματολογικού Υλικού

4.1 Περιγραφή του φορέα- Ο Ανεξάρτητος Διαχειριστής Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας (ΑΔΜΗΕ Α.Ε.)

Η επιλογή του οργανισμού για την διερεύνηση των συγκεκριμένων ερευνητικών ερωτημάτων παρουσίαζε πολύ μεγάλο βαθμό δυσκολίας δεδομένου ότι η έρευνα έπρεπε να διεξαχθεί σε έναν οργανισμό ο οποίος θα διέθετε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

Το ενδιαφέρον για τον εν λόγω οργανισμό εδράζεται στα χαρακτηριστικά του τα οποία είναι τα εξής:

- Να διαθέτει διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού και πρόγραμμα εκπαίδευσης διότι αυτό αποδεικνύει ότι θα υπάρχει παρακίνηση για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού
- Θα έπρεπε να έχει ένα συγκεκριμένο μέγεθος, δηλαδή να απασχολεί δηλαδή μεγάλο αριθμό εργαζομένων, ώστε να υπάρχει η άσκηση ηγεσίας. Διότι όπως έχουμε δει στα χαρακτηριστικά της ελληνικής αγοράς εργασίας υπάρχει μικρό ποσοστό μεγάλων επιχειρήσεων.
- Θα έπρεπε να ενεργοποιείται σε έναν τομέα που να είναι ιδιαίτερα εκτεθειμένος στις τεχνολογίες και στις αλλαγές που θα επέλθουν από την 4^η Βιομηχανική Επανάσταση.

Οπότε για αυτούς τους λόγους ο ΑΔΜΗΕ Α.Ε. αποτελεί ένα εξαιρετικό παράδειγμα προκειμένου να διεξαχθεί η παρούσα έρευνα.

Ο Ανεξάρτητος Διαχειριστής Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας (ΑΔΜΗΕ Α.Ε) συστάθηκε με τον Ν. 4001/2011 και οργανώθηκε και λειτουργεί ως Ανεξάρτητος Διαχειριστής Μεταφοράς κατά τις διατάξεις της Οδηγίας 2009/72/ΕΚ¹² της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η συμμόρφωση του ΑΔΜΗΕ με τις απαιτήσεις που διέπουν το μοντέλο του Ανεξάρτητου Διαχειριστή Μεταφοράς πιστοποιήθηκε από τη Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας (ΡΑΕ) τον Δεκέμβριο του 2012. Ο ΑΔΜΗΕ από 20 Ιουνίου 2017

¹² ΟΔΗΓΙΑ 2009/72/ΕΚ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ της 13ης Ιουλίου 2009 σχετικά με τους κοινούς κανόνες για την εσωτερική αγορά ηλεκτρικής ενέργειας και για την κατάργηση της οδηγίας 2003/54/ΕΚ

ακολουθεί το μοντέλο του ιδιοκτησιακά διαχωρισμένου Διαχειριστή (Ownership Unbundling) και είναι εναρμονισμένος πλήρως με την Οδηγία 2009/72/EK. Άρα λοιπόν, πρόκειται για έναν οργανισμό ο οποίος ακολουθεί και εναρμονίζεται με τις ευρωπαϊκές πολιτικές.

Η ελληνική συμφωνία διάσωσης τον Ιούλιο του 2015 περιλαμβάνει την ιδιωτικοποίηση της ΑΔΜΗΕ. Για το σκοπό αυτό, η ΑΔΜΗΕ Α.Ε. χωρίστηκε από τη ΔΕΗ ΑΕ, με το 51% να μεταβιβαστεί στο Ελληνικό Δημόσιο και 49% να πωληθεί σε στρατηγικούς Επενδυτές και στην κρατική εταιρεία State Grid Corporation της Κίνας. Το γεγονός αυτό διαφοροποίησε την επικρατούσα πολιτική που ίσχυε ως δημόσιος φορέας και εμποτίστηκε με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά πλέον ως ιδιωτικός.



Πηγή: ΑΔΜΗΕ ΑΕ

Αποστολή του ΑΔΜΗΕ Α.Ε είναι να διασφαλίσει τον εφοδιασμό της χώρας με ηλεκτρική ενέργεια με τρόπο ασφαλή, αποδοτικό και αξιόπιστο καθώς και να προωθήσει την ανάπτυξη ελεύθερου ανταγωνισμού στην ελληνική αγορά ηλεκτρικής ενέργειας και να διασφαλίσει την ίση μεταχείριση των χρηστών του εθνικού συστήματος μεταφοράς ηλεκτρικής ενέργειας ΕΣΜΗΕ.

Το όραμα του ΑΔΜΗΕ Α.Ε είναι να αποτελεί έναν από τους πιο αποτελεσματικούς διαχειριστές μεταφοράς ηλεκτρικής ενέργειας στην Ευρώπη, προσφέροντας

προστιθέμενη αξία σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη στα πλαίσια της αειφόρου ανάπτυξης, σεβόμενοι τον άνθρωπο παράλληλα με το περιβάλλον, προς όφελος των Χρηστών του Συστήματος και της κοινωνίας εν γένει.

Αξίες του ΑΔΜΗΕ Α.Ε είναι:

- Η δέσμευση για τον αδιάλειπτο ενεργειακό εφοδιασμό της χώρας
- Η αμεροληψία δηλαδή η εγγύηση ισότιμης και χωρίς διακρίσεις πρόσβασης στο Σύστημα, για όλους τους Χρήστες
- Η διαφάνεια, μέσω της εφαρμογής διαδικασιών πλήρους διαφάνειας στη λειτουργία του και παροχή όλων των απαραίτητων πληροφοριών προς τους φορείς της αγοράς για την ενίσχυση του υγιούς ανταγωνισμού
- Η αποδοτικότητα μέσω της βέλτιστης αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη της χώρας προς δημόσιο όφελος και δημιουργώντας αξία για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη
- Αειφορία, μέσω της εκτέλεσης των καθηκόντων του σύμφωνα με τις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης με οικονομικούς, κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς όρους, ενισχύοντας την έρευνα και ανάπτυξη, την τεχνική κατάρτιση και την ανάπτυξη των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού του.

Η ΑΔΜΗΕ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ έχει στην κατοχή της ποσοστό 51% του μετοχικού κεφαλαίου της ΑΔΜΗΕ Α.Ε και είναι η πρώτη εταιρία δημόσιου χαρακτήρα που εισήχθη μετά από 11 χρόνια στο Χρηματιστήριο.

Ο ΑΔΜΗΕ Α.Ε. έχει δυο θυγατρικές εταιρείες την Ariadne Interconnection Grid, η οποία έχει ειδικό σκοπό να αναλάβει το μεγαλύτερο μέρος διασύνδεσης της Κρήτης με την Αττική, και την Telecom η οποία αποτελεί το όχημα του ΑΔΜΗΕ για την παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών σε εθνικούς και διεθνείς παρόχους. Διαθέτει εικοσιένα κέντρα υπερυψηλής τάσης και τριακοσίους πενήντα έξι υποσταθμούς. Επίσης, προβλέπεται να κάνει πέντε δις.€ σε επενδύσεις έως το 2030.

Σύμφωνα με την Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης για το έτος 2022, οι πυλώνες στρατηγικής του ΑΔΜΗΕ Α.Ε είναι οι εξής στόχοι:

1) Ο ΑΔΜΗΕ υλοποιεί την τεχνολογική αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό του Συστήματος Μεταφοράς Ενέργειας εξασφαλίζοντας ασφάλεια, αξιοπιστία και

ανθεκτικότητα σε ένα δύσκολο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών και των λειτουργικών εσωτερικών διαδικασιών, ο μετασχηματισμός δηλαδή σε ψηφιακό Διαχειριστή Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας, (Digital Transmission System Operators TSO), συμβάλλει καθοριστικά στην επίτευξη των στόχων μετάβασης προς ένα βιώσιμο μέλλον για τον οργανισμό, μια μετάβαση εναρμονισμένη με τις σύγχρονες προκλήσεις της κυβερνοασφάλειας και τις αυστηρές προδιαγραφές στη διαχείριση των ευαίσθητων δεδομένων που την προϋποθέτουν με γενικό στόχο την ενίσχυση της ανθεκτικότητας του Συστήματος με δεδομένη την επιδείνωση της κλιματικής αλλαγής.

2) Ο δεύτερος στόχος είναι η επέκταση των δραστηριοτήτων της εταιρείας με αξιοποίηση του δυναμικού της. Με την αξιοποίηση υποδομών και τεχνογνωσίας για υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας με επιδίωξη όσο είναι εφικτό το μικρότερο δυνατό περιβαλλοντικό αποτύπωμα στη παροχή υπηρεσιών του.

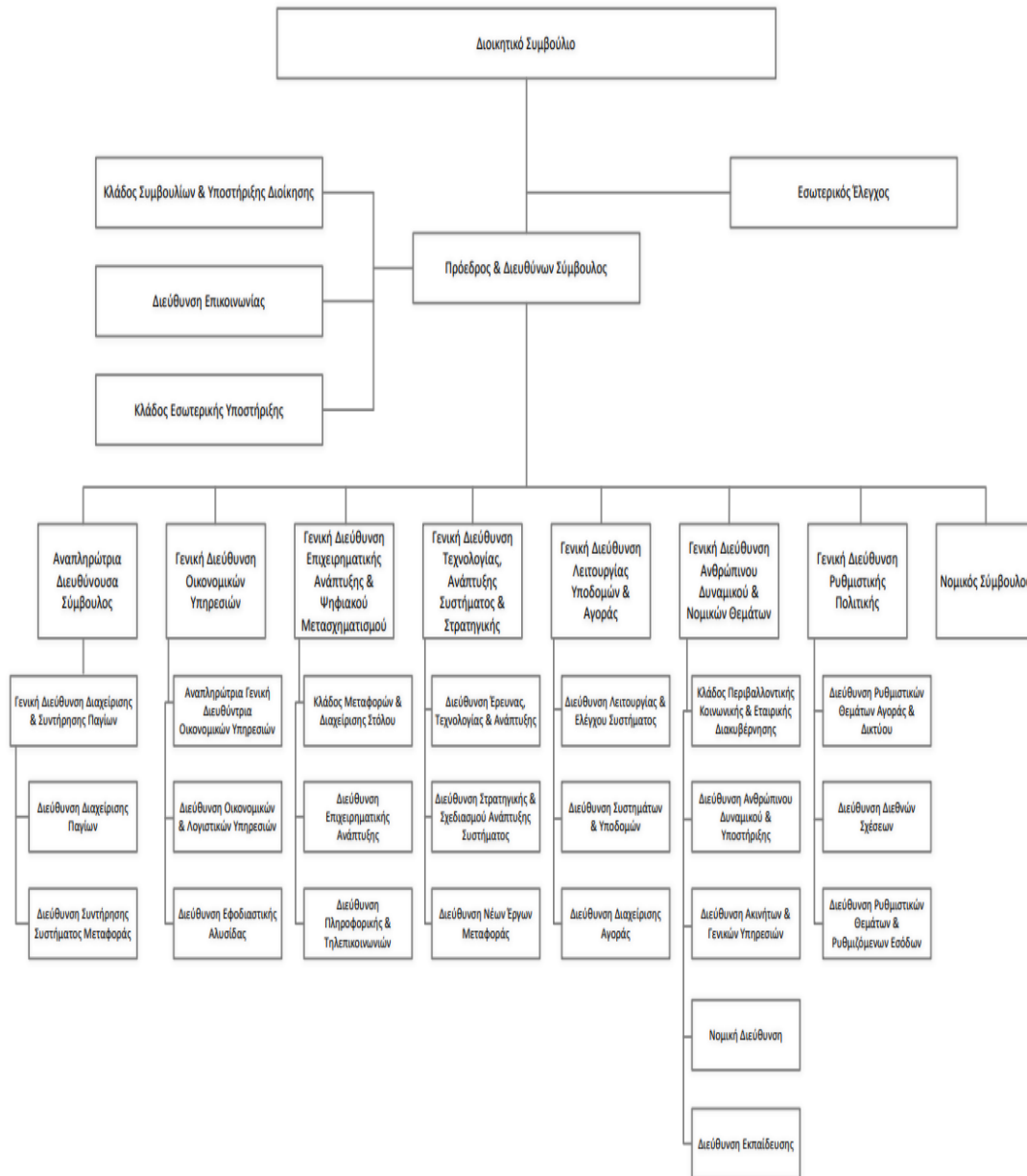
3) Ο Διαχειριστής αποτελεί παράγοντα διευκόλυνσης της μετάβασης σε μια οικονομία χαμηλών εκπομπών άνθρακα. Επιδίωξη του είναι η μείωση των ορυκτών καυσίμων στο ενεργειακό μείγμα και η ενεργειακή μετάβαση προσβλέποντας σε ένα πιο «πράσινο» μέλλον.

4) Ο ΑΔΜΗΕ Α.Ε μεριμνά για τη διαμόρφωση ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος ίσων ευκαιριών, με σεβασμό στη διαφορετικότητα και εναρμονίζεται σύμφωνα με τις ευρωπαϊκές καλές πρακτικές. Στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων του συνεργάζεται με τις τοπικές κοινωνίες, προκειμένου να επιταχυνθεί η αναγκαία ενεργειακή μετάβαση με όρους συμπερίληψης και δημιουργίας αξίας και σε τοπικό επίπεδο. (ΑΔΜΗΕ, 2022:38-39)

Στο site του ΑΔΜΗΕ Α.Ε ανάμεσα στα επιτεύγματα της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού & Υποστήριξης αναφέρεται: η εξ αποστάσεως και βιωματική εκπαίδευση του προσωπικού με τη χρήση εφαρμογών καθώς και η εκπαίδευση των στελεχών σε θέματα σύγχρονης διοίκησης καθώς ο οργανισμός επιχειρεί την εφαρμογή ενός σύγχρονου ηλεκτρονικού συστήματος διοίκησης της απόδοσης που καταργεί τη γραφειοκρατία, εξοικονομεί χρόνο και πόρους και συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, καθώς και των συνολικών αποτελεσμάτων της εταιρείας. Επιπλέον, ο οργανισμός έχει προβεί στην επάνδρωση των ιατρείων, σε όλες τις μονάδες πανελλαδικά, με νοσηλευτικό και ιατρικό προσωπικό καθώς επίσης, και σε

ενεργοποίηση της γραμμής ψυχολογικής υποστήριξης με σκοπό την βελτίωση της ψυχικής υγείας των μισθωτών για προβλήματα που προκύπτουν από τη διαχείριση της πανδημίας. (αδμηε, χ.χ.)

Η οργανωσιακή δομή του ΑΔΜΗΕ Α.Ε είναι ως εξής:



Πηγή: ΑΔΜΗΕ Α.Ε

4.1.2 Το Ανθρώπινο δυναμικό του ομίλου ΑΔΜΗΕ Α.Ε.

Ο ΑΔΜΗΕ Α.Ε. αναγνωρίζει την αξία του ανθρώπινου δυναμικού, ως έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για την υλοποίηση του έργου του και την επιτυχημένη μέχρι σήμερα πορεία της Εταιρείας.

Το 2022 ο Όμιλος ΑΔΜΗΕ Α.Ε. απασχόλησε 1.983 εργαζόμενους, το σύνολο των οποίων ήταν πλήρους απασχόλησης. (ΑΔΜΗΕ, 2022:117)

Παρατηρείται μεταβολή στον αριθμό των εργαζομένων τα προηγούμενη έτη η οποία αποδίδεται στα εξής γεγονότα: α) κατά το έτος 2018 μειώθηκε ο αριθμός των εργαζομένων λόγω εθελούσιας συνταξιοδότησης, όσων είχαν πλήρη συνταξιοδοτικά δικαιώματα. β) η αύξηση των εργαζομένων η οποία παρατηρείται από το έτος 2020 και έπειτα οφείλεται κατά κύριο λόγο στην αύξηση μεγάλων έργων όπως, μεταξύ άλλων, η διασύνδεση Κρήτης-Πελοποννήσου, ξεκίνησε η διασύνδεση της Σαντορίνης-Νάξου, η ψηφιοποίηση του Κέντρου Υπερυψηλής Τάσης Αχαρνών.

ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
2022	1983
2021	1813
2020	1607
2019	1590
2018	1651
2017	1641

Πίνακας 4 Σύνολο Εργαζομένων έτη 2017-2022

	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
Μόνιμο προσωπικό	872	246	1.118
Έκτακτο προσωπικό	72	33	105
Εργαζόμενοι/ες με δελτίο παροχής υπηρεσιών	534	201	735
Προσωπικό με σύμβαση ορισμένου χρόνου	21	4	25
Σύνολο	1.499 (76%)	484 (24%)	1.983

Πίνακας 5 Στοιχεία ανθρώπινου δυναμικού ΑΔΜΗΕ Α.Ε. (Όμιλος) 2022

Ο ΑΔΜΗΕ Α.Ε. έχει αναπτύξει και εφαρμόζει Κανονισμό Κατάστασης Προσωπικού ακολουθώντας τις τάσεις ενός σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος. Ο κανονισμός αυτός καλύπτει το σύνολο των εργαζομένων και διασφαλίζει τα δικαιώματα και τις συνθήκες εργασίας τους, τα οποία κατοχυρώνονται μέσω των συλλογικών διαπραγματεύσεων. Η σημασία του είναι μεγάλη, καθώς βοηθά στη διευθέτηση πολλών θεμάτων στην εργασία, συμπεριλαμβανομένων των θεμάτων προσλήψεων¹³, αμοιβών και ωραρίου.

Η διαδικασία πρόσληψης και η πολιτική αποδοχών των στελεχών εγκρίνονται από τη Γενική Συνέλευση μετά από εισήγηση της Επιτροπής Προσλήψεων και Αμοιβών. Με απόφαση του Διευθύνοντος Συμβούλου καθορίζονται τα κριτήρια πρόσληψης, η διάρκεια, οι αποδοχές και οι λοιποί όροι των σχετικών συμβάσεων. Στη διαδικασία δύναται να συμμετέχει προσωπικό της εταιρείας και υποψήφιοι εκτός εταιρείας.

Ο οργανισμός αναπτύσσει πολιτική σε πολλά και διαφορετικά επίπεδα τα οποία παραθέτουμε στη συνέχεια.

¹³ Οι προσλήψεις με συμβάσεις εργασίας αορίστου και ορισμένου χρόνου διενεργούνται ύστερα από δημόσια προκήρυξη

4.1.3 Ίσες ευκαιρίες και αξιολόγηση επίδοσης

Ο ΑΔΜΗΕ Α.Ε. επιδιώκει την παροχή ίσων ευκαιριών ανεξαρτήτως φύλου, ωστόσο, το ποσοστό των εργαζομένων ανδρών είναι σημαντικά μεγαλύτερο από το αντίστοιχο των γυναικών. Αυτό οφείλεται κυρίως στο ότι οι απόφοιτοι στις πολυτεχνικές και τεχνικές σχολές ήταν κατά πλειοψηφία άντρες, δεδομένο που σε μεγάλο βαθμό προέκυψε από τις στερεοτυπικές αντιλήψεις περί «ανδρικών επαγγελμάτων». Ωστόσο, τα δεδομένα και οι νοοτροπίες αλλάζουν και ο ΑΔΜΗΕ επιδιώκει να συμβαδίσει με αυτές τις αλλαγές υπέρ της ισότητας των φύλων και των ίσων ευκαιριών. Με σκοπό την προαγωγή των ίσων ευκαιριών και τον σεβασμό της διαφορετικότητας στον εργασιακό χώρο, έχει καταρτίσει «Πολιτική Ισότητας των Φύλων και Συμπερίληψης της Διαφορετικότητας», καθώς και «Πολιτική για την Πρόληψη και Καταπολέμηση της Βίας και Παρενόχλησης στον Χώρο Εργασίας», η οποία περιλαμβάνει Μηχανισμό Καταγγελιών για θέματα ισότητας, διακρίσεων, βίας και παρενόχλησης στον χώρο εργασίας. Οι Πολιτικές αυτές βασίστηκαν τόσο στις Κατευθυντήριες Αρχές του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) και του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας (ILO), όσο και στην εσωτερική Έρευνα σχετικά με το gender mainstreaming ¹⁴ που πραγματοποιήθηκε για πρώτη φορά εντός του 2022. (ΑΔΜΗΕ, 2022:128). Το γεγονός ότι η ηγεσία πραγματοποιεί έρευνα σημαίνει ότι δίνει την δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκφράσουν τις απόψεις και τα παράπονα τους για θέματα ίσης μεταχείρισης και ισότητας. Αυτό αποδεικνύει ότι ένας οργανισμός που μέσω της ανατροφοδότησης των εργαζομένων του, επιδιώκει να προάγει ένα εργασιακό περιβάλλον για το ανθρωπ που βασίζεται στον αλληλοσεβασμό.

Επίσης, ο ΑΔΜΗΕ Α.Ε. έχει αναπτύξει αποτελεσματικούς μηχανισμούς διαχείρισης και αξιολόγησης των εργαζομένων του, διασφαλίζοντας μέσω της εξέλιξής τους την αύξηση της αποτελεσματικότητας της εταιρείας προς όφελος όλων. Το σύστημα αξιολόγησης έχει χαρακτήρα διαγνωστικό, καθώς μέσω αυτού καταδεικνύονται τόσο τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης όσο και τα περιθώρια συνεχούς ανάπτυξης των εργαζομένων, των ομάδων, των στελεχών και της εταιρείας εν γένει. Η αξιολόγηση

¹⁴ Είναι η διαδικασία αξιολόγησης των επιπτώσεων για τις γυναίκες και τους άνδρες κάθε προγραμματισμένης δράσης συμπεριλαμβανομένης της νομοθεσίας, των πολιτικών ή των προγραμμάτων, σε όλους τους τομείς και σε όλα τα επίπεδα

της απόδοσης βασίζεται τόσο σε ποιοτικά δηλαδή σε δεξιότητες και συμπεριφορές όσο και ποσοτικά κριτήρια δηλαδή με μετρήσιμους στόχους ανάλογα με τη θέση ευθύνης. (ΑΔΜΗΕ, 2022:131)

4.1.4 Εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων

Ο ΑΔΜΗΕ Α.Ε. επενδύει σταθερά στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων του, ώστε να ανταποκριθεί στις αυξημένες προκλήσεις που επιφυλάσσει ο ρόλος του και τις νέες τάσεις της αγοράς. Η φύση των δραστηριοτήτων της αλλά και η συνεχής εξέλιξη στο ενεργειακό τοπίο της Ελλάδας θέτει ψηλά τον πήχη για το ανθρώπινο δυναμικό της. Υπό αυτό πρίσμα και θέλοντας να προωθήσει μια ισχυρή κουλτούρα ανάπτυξης και εξέλιξης, σχεδιάζει και υλοποιεί εκπαιδευτικά σεμινάρια σε διάφορα αντικείμενα. Με στόχο την ενδυνάμωση των τεχνολογικών και οργανωτικών γνώσεων των εργαζομένων, η ανάπτυξη δημιουργικής σκέψης και η ανάπτυξη ικανοτήτων καινοτομίας. Πρόκειται λοιπόν για έναν οργανισμό που μαθαίνει και έχει αντιληφθεί ότι μέσω της γνώσης θα καταφέρει να χτίσει ένα ισχυρό γνωσιακό υπόβαθρο στο ανθρώπινο δυναμικό του προκειμένου να προσαρμοστεί με ευελιξία, και αποτελεσματικότητα στις απαιτήσεις του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος.

Τα εκπαιδευτικά σεμινάρια, σχεδιάζονται και υλοποιούνται τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά σε συνεργασία με εξειδικευμένους εισηγητές. Τα προγράμματα καλύπτουν ένα μεγάλο εύρος θεματικών, από την απόκτηση εξειδικευμένης κατάρτισης έως και την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Η Διεύθυνση Εκπαίδευσης επικοινωνεί με όλες τις Διευθύνσεις της Εταιρείας και ανάλογα με τις εξελισσόμενες ανάγκες συλλέγει εξειδικευμένη θεματολογία και σχεδιάζει το ετήσιο πλάνο εκπαιδύσεων, το οποίο υλοποιείται με βάση την προτεραιότητα των αναγκών που προκύπτουν. Οι εκπαιδεύσεις οργανώνονται και πραγματοποιούνται σε ετήσια βάση με τη συμμετοχή των εργαζομένων σε σεμινάρια και μορφωτικές εκδηλώσεις, σε μεταπτυχιακά, διδακτορικά και μεταλκειακά προγράμματα σπουδών, σε προγράμματα εκμάθησης νέων γλωσσών, ενώ δίνεται έμφαση σε νέες πρακτικές, όπως η βιοματική αλλά και η εξ αποστάσεως εκπαίδευση, ενισχύοντας έτσι την ποιότητα και ποσότητα των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Το 2022 πραγματοποιήθηκαν 311

εκπαιδευτικά σεμινάρια συνολικής διάρκειας 13.626 ωρών και με 3.910 συμμετοχές, ενώ το συνολικό κόστος τους ανήλθε στα 286.186€¹⁵. (ΑΔΜΗΕ, 2022:125-126)

4.1.5 Παροχές κίνητρα & πολιτική υγείας και ασφάλειας

Ο ΑΔΜΗΕ Α.Ε. αναγνωρίζει την εργασιακή αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού του και το ανταμείβει τόσο με την ηθική όσο και με την υλική επιβράβευση (χρηματική).

Ο οργανισμός φροντίζει για την υποστήριξη των εργαζομένων και των οικογενειών τους προσφέροντας πρόσθετη ασφαλιστική κάλυψη, η οποία περιλαμβάνει ασφάλιση ζωής, ασφάλιση μόνιμης ολικής ανικανότητας από ασθένεια (για άτομα έως 65 ετών), ασφάλιση θανάτου, ασφάλιση σε περίπτωση μόνιμης ολικής ανικανότητας από ατύχημα και νοσοκομειακή ή εξωνοσοκομειακή περίθαλψη από ατύχημα ή ασθένεια. Επιπρόσθετα, παρέχει διατακτικές σίτισης και μέριμνα για βρεφονηπιακούς σταθμούς και κατασκηνώσεις για τα παιδιά των εργαζομένων. (ΑΔΜΗΕ, 2022:124)

Ο ΑΔΜΗΕ Α.Ε. διαθέτει και εφαρμόζει πολιτική υγείας και ασφάλειας εργασίας, η οποία καθορίζει το πλαίσιο των αρχών και των μέτρων που εφαρμόζονται με σκοπό την προαγωγή ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος για όλους/ες. Διαθέτει κάλυψη όλων των χώρων εργασίας με υπηρεσίες τεχνικού ασφαλείας και ιατρού εργασίας με σκοπό την αναγνώριση και καταγραφή των επαγγελματικών κινδύνων. Επίσης, διαθέτει νοσηλευτικό προσωπικό για όλους τους εργαζομένους, το οποίο είναι κατανομημένο σε ιατρεία που βρίσκονται σε εννιά βασικές εγκαταστάσεις της εταιρείας, ανά τη χώρα. Εφαρμόζει υποχρεωτικό ετήσιο έλεγχο επαγγελματικής υγείας για το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται σε εργασίες υψηλού κίνδυνου και ανά δύο χρόνια για το υπόλοιπο προσωπικό. (ΑΔΜΗΕ, 2022:112-113)

¹⁵ Τα στοιχεία αφορούν τους μόνιμους εργαζομένους, καθώς και τους εργαζόμενους στον ΑΔΜΗΕ και την ΑΡΙΑΔΝΗ με ΔΠΥ, ενώ δεν περιλαμβάνονται οι έκτακτοι και οι εργαζόμενοι της GRID.

4.2 Ανάλυση Υλικού

Μέσα από την ανάλυση του πρωτοκόλλου συνεντεύξεων προέκυψαν οι ακόλουθοι τέσσερις άξονες οι οποίοι αντιστοιχούν σε αναλυτικές κατηγορίες.

4.2.1 Άξονας πρώτος: τρόπος άσκησης ηγεσίας

Εξετάζοντας τις απόψεις για την πρώτη αναλυτική κατηγορία μπορεί κανείς να παρατηρήσει ότι τα ηγετικά στελέχη προέβγαλαν ότι τα χαρακτηριστικά που πρέπει να επιδεικνύει η ηγεσία στο ανθρώπινο δυναμικό της και είναι η επικοινωνία, η ενσυναίσθηση, να επιλύει τις συγκρούσεις, και γενικότερα να έχει ανθρωποκεντρική προσέγγιση. Συγκεκριμένα ο Σ1 ανέφερε *«Καταρχάς πρέπει να κοιτάζουμε τον άνθρωπο... πρώτα τους υπαλλήλους, να δούμε τι θέλουνε. Χωρίς αυτό όμως να σημαίνει ότι μπορούμε να ικανοποιούμε όλες τις απαιτήσεις... ανθρωποκεντρικά είναι κυρίως ο τρόπος ηγεσίας πρέπει να υπάρχει.»* στο ίδιο μήκος κύματος είναι και ο Σ4 *«Να είναι ανθρώπινος/η να δημιουργεί ένα φιλικό εργασιακό περιβάλλον ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν καλύτερα οι εργαζόμενοι»*, επίσης, με τις απόψεις των ανωτέρω συγκλίνει και ο Σ5 *«Να έχει ενσυναίσθηση, όχι για να τον επηρεάσει και να αλλάξει τις αποφάσεις των εργαζομένων αλλά για να κατανοήσει τον τρόπο σκέψης και τα προβλήματα τους και επίσης, να αντιλαμβάνεται τις τεχνολογικές εξελίξεις»*.

Επίσης, το ηγετικό στέλεχος Σ3 εξέφρασε την εξής άποψη: *«Θεωρώ να είναι κοντά στους εργαζομένους να επιλύει τα προβλήματα ουσιαστικά, να παίρνει αποφάσεις, να δίνει σωστές κατευθύνσεις αν του απευθύνουν οι υφιστάμενοι του, και φυσικά να επιλύει διάφορες συγκρούσεις»* η οποία άποψη συγκλίνει με του Σ2 *«Θεωρώ ότι πρέπει να είναι μια προσωπικότητα η οποία έχει αυτογνωσία, να έχει ικανότητες ηγετικές, να μπορεί να αναλαμβάνει τους κινδύνους, να μπορεί να επικοινωνεί, να βοηθάει τους συνεργάτες του...»*. Οι διαστάσεις ηγετικών στελεχών και υπαλλήλων γενικά φαίνεται να συμπίπτουν καθώς όλοι έχουν αντιληφθεί την σημασία του ανθρώπινου παράγοντα καθώς και τις ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ένα ηγετικό στέλεχος προκειμένου τα αποτελέσματα να είναι προς όφελος όλων.

Οι δε υπάλληλοι από την πλευρά τους αναμένουν από ένα ηγετικό στέλεχος να επιδεικνύει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά να λαμβάνει υπόψη του τον ανθρώπινο παράγοντα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου ώστε να τον αξιοποιεί

στον οργανισμό καθώς και να παρακινεί τους εργαζόμενους, συγκεκριμένα ο Σ7 αναφέρει *«Να λαμβάνει υπόψη του τον ανθρώπινο παράγοντα και να σέβεται τον εργαζόμενο»* ενώ ο Σ9 αναμένει *«Το στέλεχος να έχει αντίληψη, να αντιλαμβάνεται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες ώστε να αξιοποιεί τον καθένα σύμφωνα με τα ταλέντα του αντίστοιχα στον Οργανισμό»*. Οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι εστιάζουν κυρίως στην ανθρωποκεντρική προσέγγιση και στο να γίνουν αντιληπτές από τα ηγετικά στελέχη οι ικανότητες του υπαλλήλου ώστε να εργαστεί στην κατάλληλη γι' αυτό θέση και να αποδώσει καλύτερα. Αντίθετα ο Σ6 αναφέρει: *«Η διεύθυνση έχει ρόλο βαρύ, πρέπει να παρακινεί τους εργαζόμενους ώστε να αποδίδουν καλύτερα στην εργασία τους»* και συγκλίνει με τον υπάλληλο Σ8 καθώς αναφέρει ότι *«Πρέπει να είναι σε συνδυασμό επιχείρηση-εργαζόμενο με κοινό στόχο να πάει η επιχείρηση μπροστά, αλλά και ο εργαζόμενος να δουλεύει με ευχαρίστηση»* αυτό σημαίνει ότι οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι έχουν ανάγκη να παρακινούνται αλλά και να εργάζονται σε ένα ευχάριστο περιβάλλον. Άρα λοιπόν, φαίνεται ότι οι υπάλληλοι εμφορούνται από διαφορετικές αντιλήψεις ως προς την παρακίνηση.

Σύμφωνα με τις απόψεις των ηγετικών στελεχών προκύπτει το συμπέρασμα ότι έχουν αντιληφθεί την σπουδαιότητα του ρόλου τους στον οργανισμό, και ότι πρέπει να διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες και στάσεις ώστε να διαχειριστούν αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό τους προσπαθώντας να λάβουν υπόψη τους τον ανθρώπινο παράγοντα σε συνδυασμό με την διεκπεραίωση της εργασίας. Επίσης, οι υπάλληλοι από πλευρά τους θεωρούν ότι τα διευθυντικά στελέχη οφείλουν να διαθέτουν δεξιότητες αποτελεσματικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και να λαμβάνουν υπόψη τους τον ανθρώπινο παράγοντα.

Για τον τρόπο άσκησης της επικρατούσας ηγεσίας του οργανισμού, τα ηγετικά στελέχη εξέφρασαν τις εξής απόψεις: Ο Σ2 εξέφρασε ότι *«Χρειάζεται ένας συνδυασμός, ανθρώπινο προφίλ»*, ο Σ5 *«Ένας συνδυασμός ανθρωποκεντρικός και εργασιοκεντρικός, είναι δουλειά και πρέπει να προχωράμε, τι πέτυχαμε τι δεν πέτυχαμε να το βελτιώσουμε»* και ο Σ4 *«Κοιτάει τον άνθρωπο και τις ανάγκες του και τις εργασιακές ανάγκες»*

Η άποψη του Σ1 *«Είναι ανθρωποκεντρικό, ακούει τους εργαζόμενους και τους αφογκράζεται, ίσως να χρειαστεί να ζητήσουμε περισσότερα πράγματα, στο τέλος και θα ανταμειφθεί και θα αναγνωριστεί»* μας δίνει την πληροφορία ότι η ηγεσία αναγνωρίζει την περαιτέρω προσπάθεια που θα καταβάλει ο εργαζόμενος για την

εργασία του. Ο Σ3 αναφέρει ότι *«Υπάρχει φόρτος εργασίας και πίεση χρόνου, εστιάζει εργασιοκεντρικό στυλ, δε σημαίνει ότι δε δίνει σημασία στον άνθρωπο, τρέχουν οι εργασίες και οι ανάγκες»* στο ότι όταν υπάρχει πίεση και φόρτος εργασίας προτεραιότητα έχει η εργασία ωστόσο, τα ηγετικά στελέχη προσπαθούν να εστιάζουν και στον ανθρώπινο παράγοντα.

Οι διαστάσεις ηγετικών στελεχών και υπαλλήλων γενικά φαίνεται να συμπίπτουν και εδώ παρατηρούμε σύμφωνα με τις απαντήσεις ότι η επικρατούσα ηγεσία είναι προσανατολισμένη τόσο στην παραγωγή όσο και προς τον άνθρωπο.

Οι δε υπάλληλοι για τον τρόπο άσκησης ηγεσίας αποκρίθηκαν ότι είναι ανθρωποκεντρική η ηγεσία, ότι είναι κοντά στον εργαζόμενο. Εκφράστηκε και η άποψη ότι ούτε ανθρωποκεντρικό ούτε και εργασιοκεντρικό 100% είναι το στυλ ηγεσίας.

Βλέποντας αναλυτικότερα τις απαντήσεις ο Σ6 ανέφερε *«Η δικιά μας εταιρεία είναι ανθρωποκεντρική, επιβραβεύει ηθικά»*, επίσης ο Σ7 εξέφρασε *«Βασίζεται πάνω στους ανθρώπους που εργάζονται και δίνει μεγάλη σημασία»* καθώς και ο Σ8 *«Πρέπει να είναι ανθρωποκεντρικός, κοντά στον εργαζόμενο»* συγκλίνουν. Εδώ συμφωνούν οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι ότι η ηγεσία είναι ανθρωποκεντρική.

Ενώ ο Σ9 εκφράζει για το στυλ ηγεσίας ότι *«ούτε ανθρωποκεντρικό ούτε εργασιοκεντρικό 100%»*. Θα λέγαμε ότι ταυτίζεται με τις απαντήσεις των ηγετικών στελεχών Σ1 και Σ3 δηλαδή ότι η ηγεσία δεν προσανατολίζεται προς μια κατεύθυνση μόνο αλλά είναι προσανατολισμένη τόσο στην παραγωγή όσο και προς τον άνθρωπο.

Οι αντιλήψεις των ηγετικών στελεχών για το αν διοίκηση *«κοινωνεί»* το όραμα και τις επιδιώξεις του οργανισμού στο ανθρώπινο δυναμικό της, είναι οι εξής: Ο Σ1 αναφέρει ότι *«Ναι, προσπαθεί κάθε χρόνο να κάνει μια συνάντηση για όλο το προσωπικό της εταιρείας. Κάνει συνελεύσεις σε επίπεδο τμημάτων»*, ο Σ2 *«Ναι, σαν εταιρεία σίγουρα έχει το Strategy Management που το κάνει μια φορά το χρόνο, το οποίο εκεί συζητάμε για το τι επιτεύγματα έχουν γίνει στο χρόνο που πέρασαν και ποιο είναι το όραμα της εταιρείας»*, ο Σ3 *«Ναι, η διοίκηση ενημερώνει μέσω της ετήσιας συνάντησης τα επιτεύγματα και τους στόχους της εταιρείας»*, επίσης, αναφέρει ο Σ4 *«Ναι, σαν εταιρεία σίγουρα έχει το Strategy Management που το κάνει μια φορά το χρόνο, το οποίο εκεί συζητάμε για το τι επιτεύγματα έχουν γίνει στο χρόνο που πέρασαν και ποιο είναι το όραμα της εταιρείας»* και τέλος, ο Σ5 *«Ναι, έχουμε κάνει μεγάλες προόδους είναι μέσα στο πλάνο της διοίκησης να επικοινωνεί στους στόχους, μέσω της*

Ετήσιας Ημερίδας Στρατηγικής, την οποία παρακολουθεί όλο το προσωπικό». Οι απόψεις των ηγετικών στελεχών συγκλίνουν στο ότι η ηγεσία έχει κάνει προόδους σε αυτή την τακτική και αυτό δηλώνει ότι έχει αναγνωρίσει την σπουδαιότητα της επικοινωνίας και της μετάδοσης του οράματος στο ανθρώπινο δυναμικό της.

Οι αντιλήψεις των υπαλλήλων για το αν η διοίκηση «κοινωνεί» το όραμα και τις επιδιώξεις του οργανισμού στο ανθρώπινο δυναμικό της και αν υπάρχουν σημεία που πρέπει να βελτιώσει η ηγεσία αναφέρουν τα εξής: υπάρχει ενημέρωση από την ηγεσία, ότι είναι σε πολύ καλό επίπεδο, ότι λειτουργεί καλά και ότι σίγουρα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Αναφέρει ο Σ8 «Ναι, ενημερώνει η ηγεσία το προσωπικό, λειτουργεί καλά» ο Σ6 εκφράζει ότι «Ναι, ενημερώνει η διοίκηση, όλα λειτουργούν άψογα» συμφωνεί και ο Σ9: «Ναι, η ηγεσία ενημερώνει μέσω mail τους στόχους» στο ότι η ηγεσία ενημερώνει το προσωπικό. Συμφωνεί και ο Σ7 ότι η ηγεσία «Ενημερώνει τους προϊστάμενους προς τα κάτω και μετά οι προϊστάμενοι εμάς, περιθώρια βελτίωσης σίγουρα υπάρχουν, παρόλα αυτά είναι σε πολύ καλό επίπεδο» ωστόσο αναφέρει ότι ναι μεν είναι σε πολύ καλό επίπεδο αλλά υπάρχουν και σημεία που θα πρέπει να βελτιώσει η ηγεσία.

Επίσης, οι απόψεις των διευθυντικών στελεχών για το αν ο οργανισμός ακολουθεί πολιτικές ισότητας φύλου και της διαφορετικότητας και αν υπάρχουν εμπόδια στην ανέλιξη των γυναικών στην ιεραρχία είναι ότι η ηγεσία βάσει του νόμου έχει εκδώσει πολιτική για την ισότητα φύλου και ότι δεν υπάρχουν εμπόδια στην ανέλιξη των γυναικών στην ιεραρχία. Απαντά ο Σ1 «Βάσει του νόμου κιόλας, Έχουμε φτιάξει τέτοια πολιτική για την ισότητα των φύλων και τη διαφορετικότητα, εμπόδια στην ανέλιξη των γυναικών στην ιεραρχία δεν υπάρχουν», Σ2 «Έχει εκδώσει πολιτική για την ισότητα φύλου, όχι δεν υπάρχουν εμπόδια στην ανέλιξη των γυναικών στην ιεραρχία», Σ3 «Η εταιρεία έχει πολιτική ισότητας φύλου και διαφορετικότητας», Σ4 «Έχει εκδώσει πολιτική και είναι προσβάσιμη σε όλο το προσωπικό», Σ5 «Ναι, ακολουθεί πολιτικές ισότητας φύλου, εμπόδια δεν υπάρχουν». Για το συγκεκριμένο ζήτημα οι απόψεις των ηγετικών στελεχών και των υπαλλήλων συγκλίνουν.

Οι δε υπάλληλοι για το ίδιο ζήτημα απαντούν ότι η ηγεσία ακολουθεί πολιτικές ισότητας φύλου και ότι δεν υπάρχουν εμπόδια στην ανέλιξη των γυναικών. Συγκεκριμένα ο Σ6 εξέφρασε ότι «Ναι ακολουθεί πολιτικές, και ότι «δεν υπάρχουν εμπόδια στην ανέλιξη των γυναικών», Σ7 «Ναι, ακολουθεί πολιτική ισότητας φύλου,

όχι δεν ισχύει κάτι τέτοιο», Σ8 «*Ναι, επίσημα με επιστολές και γίνεται και έρευνα, δεν υπάρχουν εμπόδια υπάρχουν γυναίκες στην ιεραρχία*» καθώς και ο Σ9 «*Έχει εκδώσει πολιτική, όχι δεν υπάρχουν εμπόδια στην ανέλιξη των γυναικών*». Η εν λόγω ερώτηση εξετάζει ένα σημαντικό ζήτημα για έναν οργανισμό, η οποία αφορά την ισότητα φύλου και τη διαφορετικότητα και αν υπάρχουν στερεότυπα στην ανέλιξη των γυναικών στην ιεραρχία. Φαίνεται να υπάρχει ομοφωνία στο ότι ο οργανισμός ακολουθεί πολιτική ισότητας φύλου και ότι δεν υπάρχουν εμπόδια στην ανέλιξη γυναικών στην ιεραρχία.

Σύμφωνα με τον πρώτη αναλυτική κατηγορία για τον τρόπο παρακίνησης των εργαζόμενων προκύπτει ότι η πλειοψηφία των απόψεων των διευθυντικών στελεχών και των υπαλλήλων συγκλίνουν στο ότι η ηγεσία αναγνωρίζει την σημασία του ανθρώπινου παράγοντα αλλά σε εκείνο το σημείο που δεν κωλύεται η παραγωγή του έργου. Επιπλέον, από τα ευρήματα φαίνεται ότι το στυλ ηγεσίας που υιοθετείται από τον οργανισμό χαρακτηρίζεται από ένα συνδυασμό συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας. Όπως αναφέρουν οι Βακόλα & Νικολάου, (2019:376) σύμφωνα με τους Blake και Mouton (1964) η αποτελεσματικότερη ηγετική συμπεριφορά συμβαίνει όταν ο ηγέτης είναι ταυτόχρονα προσανατολισμένος τόσο στην παραγωγή όσο και προς τον άνθρωπο.

Θετικό είναι το γεγονός ότι η ηγεσία «κοινωνεί» το όραμα και την αποστολή του οργανισμού στο προσωπικό της. Η σύλληψη και η διάδοση του οράματος ενός οργανισμού αλλά και η αμφίδρομη επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για έναν οργανισμό σύμφωνα με τον Φωτόπουλο, (2013:45) αποτελούν μερικά από τα βασικά χαρακτηριστικά ενός μοντέλου αποτελεσματικής ηγεσίας. Επίσης, στο υποερώτημα που αφορά τους υπαλλήλους «*κρίνετε ότι πρέπει η διοίκηση να βελτιωθεί σε κάποια σημεία;*» οι περισσότερες απόψεις συγκλίνουν ότι «*όλα λειτουργούν καλά*» ωστόσο, επικρατεί και η άποψη υπαλλήλου ότι «*περιθώρια βελτίωσης σίγουρα υπάρχουν*». Αυτό σημαίνει ότι το μοντέλο ηγεσίας που εφαρμόζει κάθε οργανισμός είναι ένα πολύπλοκο ζήτημα και δεν αντιμετωπίζεται μονοσήμαντα ειδικά στο σημερινό απαιτητικό οργανωσιακό περιβάλλον, τόσο η ηγεσία όσο και το μάνατζμεντ είναι δυο αναγκαία συστατικά για την επιτυχία μιας επιχείρησης. (Βακόλα & Νικολάου, 2019:366). Επίσης, οι απαντήσεις των ηγετικών στελεχών και των υπαλλήλων ομογνομούν στο ότι η ηγεσία ακολουθεί πολιτικές ισότητας φύλου και της διαφορετικότητας και ότι δεν υπάρχουν εμπόδια στην ανέλιξη των γυναικών στην

ιεραρχία. Όπως, είδαμε και στην περιγραφή του Φορέα, ο ΑΔΜΗΕ Α.Ε ακολουθεί τις ευρωπαϊκές πολιτικές, επιδιώκει την παροχή ίσων ευκαιριών ανεξαρτήτως φύλου και έχει καταρτίσει «Πολιτική Ισότητας των Φύλων και Συμπερίληψης της Διαφορετικότητας».

4.2.2 Άξονας δεύτερος: τρόπος άσκησης παρακίνησης

Εξετάζοντας τις απόψεις για την δεύτερη αναλυτική κατηγορία για τον τρόπο παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού τα μεν ηγετικά στελέχη ανέφεραν ότι η ηγεσία παρέχει ηθική και υλική επιβράβευση προσφέρει μπόνους και φροντίζει να υπάρχει ευχάριστο περιβάλλον στον οργανισμό.

Ο Σ1 αναφέρει *«Εκτός λοιπόν από τη συλλογική σύμβαση εργασίας, η εταιρεία αξιολογεί κάθε χρόνο τους εργαζομένους της και βάσει της αξιολόγησης δίνει μια οικονομική επιβράβευση που είναι είτε κάποιο χρηματικό ποσό, είτε κάποια κάρτα την οποία μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι εργαζόμενοι για συσκευές για κινητά, για λάπτοπ. Επίσης, ηθική και υλική επιβράβευση»*, ο Σ3 *«Παρέχει ηθική και υλική επιβράβευση»*, επίσης ο Σ4 αναφέρει ότι *«Διαθέτει ηθική και υλική επιβράβευση. Απονέμει στα παιδιά των εργαζόμενων επαίνους, επαγγελματικό προσανατολισμό, έχει κοινωνικό πρόσωπο προς τους εργαζόμενους»* και ο Σ5 *«Η πλειοψηφία των εργαζόμενων μας ανήκει στο κανονισμό κατάστασης προσωπικού. Ο μισθός προδιαγεγραμμένος, όμως δίνεται μπόνους όλοι οι μισθωτοί παίρνουν»*.

Ο Σ2 αναφέρει *«Φροντίζουν ακόμα και το περιβάλλον να είναι ευχάριστο με την αλλαγή επίπλων, δώσανε σημασία στην καθημερινότητα των υπαλλήλων»* η άποψη αυτή μας επιδεικνύει και έναν άλλο τρόπο παρακίνησης που παρέχει η ηγεσία στο ανθρώπινο δυναμικό της. Οπότε, σύμφωνα με τις απαντήσεις των ηγετικών στελεχών κατανοούμε ότι η ηγεσία διαθέτει τρόπους και κίνητρα ώστε να παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό της ώστε να είναι αποδοτικό.

Οι δε υπάλληλοι αποκρίθηκαν για το συγκεκριμένο ζήτημα ως εξής: Ο Σ6 αναφέρει *«Αρχικά να αναφέρουμε το γεγονός ότι έχει τρέχει ικανοποιητικούς μισθούς σε όλες τις σχέσεις εργασίας της. Υλικές και ηθικές αμοιβές. Έπειτα κάθε χρόνο, βάσει της ετήσιας αξιολόγησης, δίνονται στους εργαζομένους κάποιο μπόνους, βραβεύονται οι καλύτερες ιδέες, κάρτα σίτισης για το μόνιμο προσωπικό σε συνεργαζόμενα καταστήματα. Αυτό που έχω καταλάβει εγώ είναι στη φιλοσοφία ότι πρώτα χτίζεις ανθρώπους και μετά*

αυτή στην εταιρεία, πάνω στους ανθρώπους», ο Σ7 ότι «Υπάρχουν ετήσιες βραβεύσεις ανάλογα με την αξιολόγηση κάθε εργαζόμενου», ο Σ8 εκφράζει ότι «Αναγνωρίζει την δουλειά των εργαζομένων δίνοντας μπόνους» και τέλος ο Σ9 «Δίνει ένα μπόνους επιβραβεύει την ομαδική προσπάθεια». Οι απόψεις των υπαλλήλων συγκλίνουν με τις απόψεις των ηγετικών στελεχών ότι η ηγεσία διαθέτει τεχνικές παρακίνησης ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να είναι αποδοτικό και παραγωγικό.

Τα διευθυντικά στελέχη εξέφρασαν ότι τους παρακινούν παράγοντες όπως η αγάπη για τη δουλειά, η θέση στον οργανισμό, να εργάζονται σε ομάδα και όταν η ομάδα να επικοινωνεί καλά. Ο Σ1 δήλωσε ότι παρακινείται από: «Η αγάπη μου για τη δουλειά», προς αυτήν την κατεύθυνση είναι και ο Σ4 «Μου αρέσει η δουλειά που κάνω», ενώ ο Σ3 αναφέρει «Η θέση στον Οργανισμό, η καλή επικοινωνία, όταν επιτυγχάνεται ένας στόχος», ο Σ5 «Να βλέπω το αποτέλεσμα». Τέλος, ο Σ2 εξέφρασε «Να δουλεύω με ομάδα, όταν η ομάδα επικοινωνεί καλά». Παρατηρούμε ότι διαφορετικοί είναι οι παράγοντες που παρακινούν τον κάθε εργαζόμενο, ωστόσο το κοινό που έχουν είναι τους παρακινούν ηθικά κίνητρα.

Τους δε υπαλλήλους φαίνεται να τους παρακινούν διαφορετικά κίνητρα. Ο Σ6 εξέφρασε ότι η ηγεσία «Προσφέρει ικανοποιητικό μισθό, επενδύει στην επιμόρφωση» και συγκλίνει με τον Σ8 «Δεν υπάρχουν προβλήματα στην πληρωμή, δίνεται μπόνους ανάλογα τις επιδόσεις, υπάρχει καλό περιβάλλον». Εδώ αποδεικνύονται ότι ο μισθός, η ανταμοιβή αλλά και η συνέπεια της ηγεσίας για την πληρωμή του προσωπικού διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο για τους εργαζόμενους. Ενώ ο Σ7 εκφράζει ότι την/τον παρακινεί «Η αναγνώριση της δουλειάς, να αναγνωρίζει ο άλλος τη δουλειά που κάνεις» καθώς και ο Σ9 «Να μαθαίνω καινούρια πράγματα, ποτέ δεν ήταν η ανταμοιβή». Οι διαφορές που παρατηρούμε μεταξύ υπαλλήλων είναι ορισμένοι παρακινούνται από υλικά κίνητρα ενώ κάποιοι άλλοι από την αναγνώριση και την ηθική αμοιβή όπως τα διευθυντικά στελέχη.

Η συγκεκριμένη ερώτηση είναι σημαίνουσα διότι εκφράζει τις προσωπικές απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τον επιθυμητό τρόπο παρακίνησης τους. Στην ουσία μας αποκαλύπτει ότι κάθε εργαζόμενος ή στέλεχος παρακινείται από διαφορετικά κίνητρα και ότι είναι σημαντικό να υπάρχουν σε ένα εργασιακό περιβάλλον.

Για το ζήτημα της εξέλιξης και διαφάνειας του τρόπου αξιολόγησης τους από τον οργανισμό, τα ηγετικά στελέχη εκφράζουν ότι υπάρχουν διαδικασίες εξέλιξης στον

οργανισμό και δυνατότητα εξέλιξης με βάσει έναν συνδυασμό προσόντων και δεξιοτήτων.

Ο Σ1 ανέφερε ότι *«Για να εξελιχθεί κάποιος υπάρχουν διαδικασίες. Βγαίνει μια προκήρυξη η οποία αναφέρει ότι προσόντα χρειάζεται να έχεις, αν χρειάζεται να έχεις προϋπηρεσία ή όχι στο συγκεκριμένο κομμάτι. Τι πτυχία χρειάζεται να έχεις και μπορεί ο οποιοσδήποτε να υποβάλει υποψηφιότητα.»*, ο Σ2 *«Σίγουρα υπάρχει η δυνατότητα εξέλιξης στον εργαζόμενο κοιτάει η εταιρεία αναθέτοντας ένα project σε έναν υπάλληλο που μπορεί εκεί πάνω να την αξιολογήσει να του θέσει στόχους, εκεί να δει από πριν τις δεξιότητες που μπορεί να έχει. Τα τυπικά προσόντα παίζουν σημαντικό ρόλο, μεγάλο ρόλο παίζει και η εμπειρία. Είναι ένας συνδυασμός προσόντων και δεξιοτήτων»*, ο Σ3 εκφράζει *«Εφόσον οι εργαζόμενοι έχουν δώσει δείγματα δουλειάς, η εταιρεία δίνει την δυνατότητα»*, συμφωνεί και ο Σ4 *«Ναι, δίνεται η δυνατότητα εξέλιξης, υπάρχει σύστημα διοίκησης απόδοσης και με τις κρίσεις των προϊσταμένων»* τέλος ο Σ5 αναφέρει ότι *«Υπάρχει δυνατότητα εξέλιξης είναι σαφές. Γίνεται με κάποια προκήρυξη εσωτερικά την οποία λαμβάνει γνώση όλο το προσωπικό το οποίο διαθέτει τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα για να υποβάλει αίτημα άρα κανένας δεν αποκλείεται από την διαδικασία και μετά η αξιολόγηση γίνεται όχι από τον προϊστάμενο αλλά από ένα συνδυασμό ανθρώπων.»* Συμπερασματικά όλες οι απόψεις συγκλίνουν στο ότι υπάρχει η δυνατότητα εξέλιξης και διαφάνειας του τρόπου αξιολόγησης από τα διευθυντικά στελέχη.

Οι υπάλληλοι εξέφρασαν για το ζήτημα της εξέλιξης και διαφάνειας του τρόπου αξιολόγησης τους από τον οργανισμό τα κάτωθι:

Ο Σ6 εξέφρασε ότι *«Γίνεται κατά βάση ετήσια αξιολόγηση όπου σε αυτήν την αξιολόγηση υπάρχουν δυο κριτές ο άμεσος προϊστάμενος και ο έμμεσος προϊστάμενος. Αυτή η διαδικασία είναι επωφελής και δίκαιη διότι υπάρχουν δυο αξιολογητές οπότε έχει βάση η αξιολόγηση.»*, ο Σ7 *«Ναι, γίνεται βάσει αξιολόγησης και γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια»*, ο Σ8 *«Πιστεύω δίνεται η δυνατότητα με βάση τα προσόντα»* και ο Σ9 *«Δίνεται η δυνατότητα εξέλιξης, μέσω αξιολόγησης»*

Σύμφωνα με τις παραπάνω απόψεις η εταιρεία δίνει την δυνατότητα στους υπαλλήλους να εξελιχθούν μέσω της αξιολόγησης σε ανώτερα στελέχη. Το γεγονός ότι στην έρευνα συμμετέχουν στελέχη στο βαθμό του Τομεάρχη και Διευθυντή/ντριας Κλάδου αποδεικνύει την διαδοχική εξέλιξη τους στην ιεραρχία, βάσει των ανάλογων

κριτήριων όπως έχουμε αναφέρει νωρίτερα. Επίσης, η διοίκηση διαθέτει σύστημα αξιολόγησης ώστε να επισημαίνονται τόσο τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης όσο και τα περιθώρια συνεχούς ανάπτυξης τόσο των εργαζομένων όσο και των στελεχών.

Οι αντιλήψεις των ηγετικών στελεχών για τα ζητήματα της αναγνώρισης και επιβράβευσης των προσπαθειών των εργαζόμενων και για το αν υπάρχει σύστημα αξιολόγησης αναφέρουν ότι ναι επιβραβεύει τις προσπάθειες και τις επιτυχίες των εργαζόμενων και ότι δίνει ένα αναμνηστικό δώρο και μπόνους ανάλογα με το βαθμό και καθώς επίσης, διαθέτει σύστημα αξιολόγησης και επιβράβευσης του ανθρώπινου δυναμικού. Ο Σ1 απάντησε ότι *«Ναι, επιβραβεύει τις προσπάθειες και τις επιτυχίες. Κάθε χρόνο έρχεται κάθε διεύθυνση και λέει τα επιτεύγματα της και επιλέγονται τα καλύτερα επιτεύγματα ώστε να βραβευτούν οι εργαζόμενοι. Η ηθική ικανοποίηση σου δίνει το κίνητρο να πας παρακάτω και να κάνεις περισσότερα πράγματα»*, Σ2 *«Ναι, στην Ημερίδα Στρατηγικής δίνει ένα αναμνηστικό δώρο και να χειροκροτήσουν την ομάδα που συμμετείχε στο έργο και το μπόνους ανάλογα με το βαθμό κάτι παραπάνω σε αυτούς που έχουν καλύτερη βαθμολογία όλοι κάτι παίρνουν»* συμφωνεί και ο Σ3 *«Να πετύχεις τους στόχους μια καλή αξιολόγηση και σε μπόνους ξεχωριστά και να ανιχνεύσουν κάποιες ανάγκες ούτως ώστε να γίνουν καλύτεροι υπάλληλοι και να επωφεληθούν οι ίδιοι και η εταιρεία»*, και ο Σ4 *«Διαθέτει σύστημα αξιολόγησης και επιβράβευσης, αξιολογούνται με κάποιους στόχους, τα έργα που κάνουν μέσα στην χρονιά»* επίσης, και ο Σ5 *«Διαθέτει σύστημα αξιολόγησης, αξιολογείται το σύνολο του προσωπικού, μέχρι επίπεδο Διευθυντών, όσον αφορά το σύστημα επιβράβευσης και αναγνώρισης προσπαθειών διαθέτει το ανάλογο μπόνους»* Συνεπώς, παρατηρούμε ότι οι απόψεις των ηγετικών στελεχών συμφωνούν για το συγκεκριμένο ζήτημα.

Οι αντιλήψεις των υπαλλήλων όσον αφορά την αναγνώριση και επιβράβευση των προσπαθειών των εργαζόμενων και το σύστημα αξιολόγησης είναι οι εξής:

Ο Σ6 ανέφερε ότι *«Γίνεται η αξιολόγηση δίνεται κάποιο μπόνους ανάλογα με τον βαθμό που έχει συγκεντρώσει και η βράβευση που γίνεται κάθε χρόνο»*, ομοίως και οι Σ7 *«Ναι, επιβραβεύει τις προσπάθειες και τις επιτυχίες, κάθε χρόνο γίνεται βράβευση»*, Σ8 *«Αναγνωρίζει γίνεται και εκδήλωση κάθε χρόνο, διαθέτει σύστημα αξιολόγησης, ο άμεσος προϊστάμενος και ο πιο πάνω από αυτόν αξιολογούν»* και ο Σ9 συμφωνεί ότι η ηγεσία *«Διαθέτει σύστημα αξιολόγησης και επιβράβευσης»*

Επικρατεί ομοφωνία λοιπόν, ότι η ηγεσία επιβραβεύει τις προσπάθειες των εργαζόμενων και διαθέτει σύστημα αξιολόγησης της δουλειάς τους.

Σχετικά με την δεύτερη αναλυτική κατηγορία για τον τρόπο παρακίνησης των εργαζόμενων οι συμμετέχοντες αποκρίθηκαν ότι η ηγεσία παρέχει ηθική και υλική επιβράβευση στο ανθρώπινο δυναμικό της και συγκεκριμένα κάθε χρόνο βάσει της αξιολόγησης δίνεται και η αντίστοιχη οικονομική επιβράβευση. Στα πλαίσια της βελτιστοποίησης της εργασίας, η διοίκηση παρακινεί τους εργαζόμενους να προτείνουν καινοτόμες μεθόδους εργασίας και στη συνέχεια η διοίκηση επιβραβεύει τις καλύτερες ιδέες. Επίσης, η διοίκηση δίνει την δυνατότητα εξέλιξης στο ανθρώπινο δυναμικό της μέσω κάποιων διαδικασιών αξιολόγησης που έχουν βάση τα τυπικά προσόντα, τις δεξιότητες, την εμπειρία του υποψήφιου και κυρίως την αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα του υπαλλήλου. Επιπλέον, σύμφωνα με τις απόψεις των συμμετεχόντων για τον επιθυμητό τρόπο παρακίνησης, εκτός από τα εξωτερικά κίνητρα που μπορεί να παρέχει μια εταιρεία, υπάρχουν και τα εσωτερικά κίνητρα από τα οποία οι εργαζόμενοι αντλούν δύναμη για να είναι αφοσιωμένοι στην εργασία τους. Αυτά μπορεί να είναι η αγάπη για τη συγκεκριμένη εργασία ακόμη και η επιθυμία να πάει η εταιρεία μπροστά. Αυτή την ενδιαφέρουσα στάση την εξέφρασαν ορισμένα διευθυντικά στελέχη αλλά και εργαζόμενοι, και ταυτίζεται με την Θεωρία της Αυτοδιάθεσης των Deci και Ryan όπως αναφέραμε σε προηγούμενη ενότητα, η οποία προσδιορίστηκε ως η επιθυμία που έχει κάποιος να συμμετάσχει ενεργά σε μια δραστηριότητα επειδή το απολαμβάνει και του αρέσει. Επίσης, εκφράστηκε από διευθυντικά στελέχη η άποψη ότι λειτουργεί ως κίνητρο «η καλή επικοινωνία» μεταξύ εργαζόμενων και διοίκησης, και σε αυτή την περίπτωση ταυτίζεται με τα χαρακτηριστικά της Θεωρίας της Αυτοδιάθεσης.

Ενδιαφέρον δείχνουν οι απόψεις δύο διευθυντικών στελεχών ότι τους παρακινεί να βλέπουν το αποτέλεσμα καθώς και όταν επιτυγχάνεται ο στόχος. Η εν λόγω στάση προσιδιάζει με το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham όπου η ταυτότητα και η σημασία του έργου δηλαδή το κατά πόσο ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ποιο είναι το τελικό προϊόν της εργασίας του και την επίδραση της εργασίας του έχουν παρακινητική δράση στον εργαζόμενο. Επίσης, παράγοντας παρακίνησης για τον εργαζόμενο είναι και η εκπαίδευση και η επιμόρφωση που παρέχει ο οργανισμός στο προσωπικό του. Ο εργαζόμενος ωφελείται από την ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων καθώς

συμβάλλουν στη διαμόρφωση της ολοκλήρωσης της προσωπικότητας, στην επαγγελματική ένταξη και εξέλιξη του και το σπουδαιότερο συμβάλλει στη διατήρηση της δέσμευσης των εργαζομένων στον οργανισμό.

4.2.3 Άξονας τρίτος: εκπαίδευση & ανάπτυξη

Διερευνώντας τις απόψεις για την τρίτη αναλυτική κατηγορία διαπιστώνουμε ότι τα ηγετικά στελέχη προέβαλαν για την παρακίνηση της ηγεσίας για εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ότι ο οργανισμός επιδιώκει την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και γενικότερα παρέχει εκπαίδευση για σεμινάρια που έχουν σχέση με το αντικείμενο εργασίας της κάθε διεύθυνσης αλλά και διάφορα άλλα σεμινάρια. Συγκεκριμένα ο Σ1 αναφέρει ότι *«Έρχεται η διεύθυνση και ζητάει σεμινάρια προκειμένου να κάνει καλύτερα τη δουλειά της αλλά έρχεται και η εταιρεία, και ρωτάει τι είδους σεμινάρια θα ήθελε ο καθένας να κάνει όχι μόνο για την δουλειά αλλά γενικότερα, και η εταιρεία σε βάθος χρόνου κάλυψε τα περισσότερα από αυτά. Την περίοδο Covid-19 έκανε σεμινάρια και για ψυχολογική υποστήριξη όχι μόνο για την δουλειά»,* ο Σ2 απάντησε ότι *«Πέρα από το σχετικό αντικείμενο, τις τεχνικές δεξιότητες και το στρες που είναι συνηθισμένα στην εποχή μας αυτά τα ζητήματα. έχω βάλει στόχο να κάποια σεμινάρια το χρόνο να τα προσφέρω στους συνεργάτες μου και στον εαυτό μου βεβαίως για την ενδυνάμωσή μας»,* ο Σ3 *«Ναι, προγραμματίζει ανάλογα τη θέση και το αντικείμενο εργασίας και γενικού ενδιαφέροντος, για θέματα ασφάλειας για τεχνίτες, κυβερνοασφάλειας, τώρα παρακολουθούμε για την ψηφιακή κάρτα.»*, ο Σ4 *«Σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας αλλά και για διάφορα θέματα»* και ο Σ5 *«Ναι, τώρα παρακολουθούμε σεμινάρια με εργασιακής νομοθεσίας»*. Συνεπώς, όλες οι απόψεις των ηγετικών στελεχών συγκλίνουν.

Οι δε υπάλληλοι για το ανωτέρω θέμα αποκρίθηκαν ότι η ηγεσία προγραμματίζει σεμινάρια ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας αλλά και ποικίλα σεμινάρια που σχετίζονται με την ψυχολογία. Συγκεκριμένα ο Σ6 αναφέρει ότι η ηγεσία *«Προγραμματίζει κάθε χρόνο σεμινάρια ανάλογα με τις ανάγκες που έχει να καλύψει.»*, ο Σ7 *«Ναι, προγραμματίζει σεμινάρια διαχείρισης χρόνου είτε ψυχολογίας είτε στο αντικείμενο»*, ομοίως και ο Σ8 *«Είναι μια εποχή δια βίου μάθησης όλα αλλάζουν τρέχουν μόνο με τα σεμινάρια ανανεώνεις τις γνώσεις»* και τέλος ο Σ9 *«Ναι, τώρα*

παρακολουθούμε σεμινάρια με εργασιακής νομοθεσίας». Μέσα από αυτή την ερώτηση επιδιώκουμε να γνωρίσουμε την στάση του οργανισμού για το κατά πόσο επιδιώκει την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του.

Τα ηγετικά στελέχη εξέφρασαν για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και τα οφέλη της ότι είναι απαραίτητη η επιμόρφωση και μάλιστα πολύ σημαντική και ότι πρέπει να ενημερωνόμαστε συνέχεια καθώς οι εξελίξεις τρέχουν. Ο Σ1 εξέφρασε ότι *«Ναι, είναι απαραίτητη η επιμόρφωση. Γενικότερα θα πρέπει να υπάρχει δια βίου εκπαίδευση όχι μόνο πάνω στην εταιρεία αλλά γενικότερα στη ζωή του ανθρώπου. Ακόμα και να κάνει τα ίδια πράγματα ...να τα υπενθυμίζουμε για να τα βελτιώνουμε.»*, συμφωνεί και ο Σ2 *«Πάρα πολύ σημαντική δεν πρέπει να σταματάει ποτέ ειδικά στην εποχή μας που η τεχνολογία αλλάζει συνεχώς πρέπει να ενημερωνόμαστε συνέχεια έρχονται νέες εφαρμογές στη εταιρεία και όλες αυτές δημιουργούν νέες ανάγκες που χρήζουν εκπαίδευσης.»*, ο Σ3 δήλωσε ότι *«Ναι, θεωρώ είναι απαραίτητη τρέχουν οι εξελίξεις μπαίνουμε σε καινούργια πληροφοριακά συστήματα.»*, προς την ίδια κατεύθυνση είναι και ο Σ4 *«Κρίνω ότι είναι θετικό το να συμμετάσχει κάποιος σε επιμόρφωση διότι μαθαίνει τις νέες τάσεις που κυκλοφορούν στην αγορά και γενικότερα τις νέες μεθόδους που θα ακολουθήσουν στη εργασία τους»*, και τέλος ο Σ5: *«Ναι, σαφώς, σίγουρα είναι απαραίτητη, τα πράγματα εξελίσσονται πρέπει να τα παρακολουθούμε πρέπει να είμαστε στην αιχμή της τεχνολογίας για να μπορούμε όλα αυτά τα πράγματα να τα χρησιμοποιούμε στην καθημερινότητα μας»* Τα ηγετικά στελέχη ομοφωνούν ότι η εκπαίδευση είναι πολύ σημαντική και απαραίτητη. Έχουν αντιληφθεί ότι λόγω της τεχνολογικής εξέλιξης και γενικότερα των συνεχών μεταρρυθμίσεων μέσω της εκπαίδευσης θα καταφέρουν να είναι παραγωγικοί και αποδοτικοί.

Οι δε υπάλληλοι εξέφρασαν για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και τα οφέλη της ότι η εκπαίδευση είναι επένδυση τόσο για την εταιρεία όσο και για τους εργαζόμενους και ότι έχουμε εισέλθει σε εποχή δια βίου μάθησης λόγω των συνεχών εξελίξεων. Οι απόψεις των Σ6 *«Σίγουρα είναι απαραίτητη γιατί αναπτέρωνει το ηθικό του εργαζόμενου, δηλαδή δεν είναι μόνο σαν μια επένδυση της διοίκησης για την εταιρεία καθαρά αλλά είναι και σε προσωπικό επίπεδο μια επένδυση»*, Σ7 *«Τα σεμινάρια βοηθάνε στην επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού»*, και Σ8 *«Είναι μια εποχή δια βίου μάθησης όλα αλλάζουν, τρέχουν μόνο με τα σεμινάρια ανανεώνεις τις γνώσεις.»* συγκλίνουν για την εκπαίδευση και τα οφέλη της.

Ωστόσο, ο Σ9 προσεγγίζει το θέμα της εκπαίδευσης μέσα από αυτή την διάσταση *«Το ότι ίσχυε πέρσι δεν σημαίνει ότι ισχύει φέτος, είναι απαραίτητη, εντάξει θα κάνεις το σεμινάριο... δεν μπορεί για κάθε πρόβλημα που αντιμετωπίζεις να κάνεις και ένα σεμινάριο ..από εκεί και πέρα κινητοποιούμαι και μόνη μου.»* μας υποδεικνύει ότι ναί μεν είναι χρήσιμη η εκπαίδευση διότι οι νόμοι αλλάζουν αλλά μας υποδηλώνει και ότι κινητοποιείται από μόνη/ος η/ο συγκεκριμένη/ος υπάλληλος.

Τα ηγετικά στελέχη θεωρούν ότι η εκπαίδευση μπορεί να συμβάλλει με διάφορους τρόπους στην αποδοτικότητα τους όπως, να μπορέσουν να διαχειριστούν τους υπαλλήλους καλύτερα και να επιλύουν τις όποιες συγκρούσεις προκύπτουν.

Αναλυτικότερα, ο Σ1 εξέφρασε ότι *«Ναι, η εκπαίδευση συμβάλει με βοήθησε να κάνω καλύτερα την δουλειά μου ως στέλεχος»*, Σ2 *«Ναι νομίζω πάρα πολύ»*, Σ3 *«Έχει συμβάλλει και εξελισσόμαστε εμείς οι παλιότεροι»* ομοίως και ο Σ4 *«Ναι έχει συμβάλει στην αποδοτικότητα μου και στον τρόπο διαχείρισης υφισταμένων και επίλυσης συγκρούσεων»* και ο Σ5 *«Ναι, σαφώς, τα οφέλη είναι προφανή»*.

Οι δε υπάλληλοι από την πλευρά τους για την συμβολή της εκπαίδευσης στην αύξηση της αποδοτικότητας τους εξέφρασαν ότι:

Φαίνεται ότι ταυτίζονται οι απόψεις των υπαλλήλων καθώς ο Σ6 *πρεσβεύει ότι «Σίγουρα έχει αντίκρισμα γιατί βελτιωνόμαστε και μπορούμε να ανταποκριθούμε καλύτερα στις συνθήκες της εργασίας»*, ομοίως και ο Σ7 *« Ναι, πιστεύω ότι τα σεμινάρια με έχουν βοηθήσει στην εργασιακή καθημερινότητα»*, την ίδια άποψη έχει ο Σ8 *«Έχει βοηθήσει αρκετά»* καθώς και ο Σ9 αναφέρει ότι *«Ναι, είναι χρήσιμη»*.

Τόσο τα ηγετικά στελέχη όσο και οι υπάλληλοι μας υποδεικνύουν ότι η ηγεσία τους παρακινεί να εκπαιδευτούν και να αναπτυχθούν ως εργαζόμενοι και ως προσωπικότητες. Φάνηκε ότι όλοι θεωρούν πολύτιμη την εκπαίδευση και ανάπτυξη και ότι συμβάλλει στην αποδοτικότητα τους.

Όσο αναφορά την τρίτη αναλυτική κατηγορία για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με τις απαντήσεις τόσο των διευθυντικών στελεχών όσο και των υπαλλήλων, ο ΑΔΜΗΕ Α.Ε. παρακινεί και επενδύει στο γνωσιακό φορτίο του ανθρώπινου δυναμικού του, οργανώνοντας σεμινάρια ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας αλλά και σε γενικότερα θέματα όπως διαχείρισης χρόνου και σε θέματα ψυχικής ευημερίας.

Όσον αφορά τα διευθυντικά στελέχη, αποκρίθηκαν ότι είναι πολύ σημαντική η εκπαίδευση και επιμόρφωση καθώς λόγω του ότι η τεχνολογία αλλάζει συνεχώς προκύπτουν νέες ανάγκες που χρήζουν εκπαίδευσης. Πρέπει να ενημερώνονται για τις νέες τάσεις της αγοράς και τα νέα πληροφοριακά συστήματα. Αυτό αποδεικνύει ότι τα ηγετικά στελέχη αντιλαμβάνονται την διείσδυση των τεχνολογικών επιτευγμάτων στο πεδίο της εργασίας και επενδύουν στην τεχνολογική/ψηφιακή μεταμόρφωση και την γνωσιακή μεταμόρφωση προκειμένου να εξυπηρετήσουν τόσο τις στρατηγικές προτεραιότητες του οργανισμού αλλά και να εξασφαλίσουν τους όρους για την ομαλότερη δυνατή μετάβαση στη νέα πραγματικότητα.

Κρίνοντας από τις απόψεις των υπαλλήλων, η εκπαίδευση και επιμόρφωση είναι απαραίτητη και αναφέρουν ότι *«είναι μια εποχή δια βίου μάθησης όλα αλλάζουν»*, αυτό αποδεικνύει ότι έχουν αντιληφθεί το αποτέλεσμα που φέρνουν οι τεχνολογικές αλλαγές. Επίσης, η άποψη υπαλλήλου για το θέμα της εκπαίδευσης ότι *«δεν μπορεί για κάθε πρόβλημα που αντιμετωπίζεις να κάνεις και ένα σεμινάριο ..από εκεί και πέρα κινητοποιούμαι και μόνη μου.»* Αυτή η άποψη αποδεικνύει ότι η/ο συγκεκριμένη/ος υπάλληλος έχει αντιληφθεί ότι εκτός από την εκπαίδευση που παρέχει ο οργανισμός είναι αναγκαία και η αυτενέργεια της/του υπαλλήλου προκειμένου να ανταπεξέλθει στα εργασιακά του καθήκοντα. Άλλωστε, μας το επιβεβαιώνει και ο Beck, (2015:15) *«Δημιουργικότητα και αυτενέργεια, ικανότητα πειραματισμού και επιβίωσης στο αβέβαιο μιας ακραία ανταγωνιστικής κοινωνίας είναι οι ικανότητες που απαιτεί η σύγχρονη νεωτερικότητα».*

4.2.4 Άξονας τέταρτος: εργασιακή αβεβαιότητα

Εξετάζοντας τις απόψεις των ηγετικών στελεχών για την τέταρτη αναλυτική κατηγορία και για το αν αντιλαμβάνονται τυχόν μελλοντικό κίνδυνο απώλειας της θέσης εργασίας τους λόγω της έντονης διείσδυσης της τεχνητής νοημοσύνης εκφράζουν ότι μέχρι στιγμής δεν έχουν νιώσει να απειλούνται από την διείσδυση της τεχνολογίας στο αντικείμενο εργασίας τους. Συγκεκριμένα, ο Σ1 εκφράζει ότι *«Μέχρι στιγμής δεν έχει χρειαστεί γιατί εμείς στη Διεύθυνση έχουμε να κάνουμε με νόμους με συγκεκριμένα πράγματα, πρέπει πάντα να υπάρχει ο ανθρώπινος παράγοντας, δεν γίνεται να αντικαταστήσει. Σε κάποιες τυποποιημένες διαδικασίες έχω σκεφτεί ότι θα μπορούσε.»*, ο Σ2 αναφέρει ότι *«Η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να*

βοηθήσει όχι όμως να αντικαταστήσει», ο Σ3 «Δεν αισθάνομαι ότι κινδυνεύω, πρέπει να βάλεις κρίση για κάποια πράγματα που προκύπτουν πρέπει να τα σκεφτεί κανείς», ομοίως και ο Σ4 «Όχι» και τέλος ο Σ5 « Όσον αφορά τον ΑΔΜΗΕ όχι ή τουλάχιστον όχι σε όλους τους τομείς, εργασία στο φυσικό πεδίο, συντηρήσεις, κατασκευές ανάπτυξη του δικτύου, ανθρώπινη εργασία, όχι εξ ολοκλήρου δεν κινδυνεύουν οι θέσεις μας». Είναι προφανές ότι τα ηγετικά στελέχη δεν νιώθουν να απειλούνται οι θέσεις εργασίας τους.

Οι δε υπάλληλοι εκφράζουν τις εξής σκέψεις για ενδεχόμενο μελλοντικό κίνδυνο απώλειας θέσεων εργασίας λόγω της τεχνητής νοημοσύνης: Ο Σ6 δηλώνει ότι *«Θεωρώ πως όχι, η τεχνολογία μπορεί να μας βοηθήσει», ο Σ7 «Νομίζω πως όχι στο αντικείμενο αυτό, όχι άμεσα», ο Σ8 αναφέρει «Πιστεύω πως όχι» και ο Σ9 «Όχι, οι επόμενες γενιές, πάντα υπάρχουν λογισμικά και προγράμματα, δυνατότητες πάντα θα δίνει η τεχνητή νοημοσύνη». Επίσης, μια βαρυσήμαντη ερώτηση η οποία μας αποκαλύπτει ότι όλοι συμμετέχοντες δεν νιώθουν εργασιακή αβεβαιότητα, τουλάχιστον άμεσα, για τις θέσεις εργασίας τους λόγω της έντονης διείσδυσης της τεχνητής νοημοσύνης στο πεδίο της εργασίας.*

Τα ηγετικά στελέχη για το κρίσιμο ζήτημα της μεταβολής του συνολικού αριθμού εργαζομένων στον οργανισμό κατά την τελευταία δεκαετία και στο αν υπάρχει δυσκολία στην εξεύρεση προσωπικού αναφέρουν ότι το έτος 2018 μειώθηκαν οι εργαζόμενοι λόγω της εθελούσιας συνταξιοδότησης όσοι είχαν πλήρη συνταξιοδοτικά δικαιώματα στη συνέχεια όμως αυξήθηκε ο αριθμός εργαζομένων. Επίσης, ότι υπάρχει δυσκολία στην εξεύρεση μηχανικών και τεχνικού προσωπικού.

Παρατηρούμε ότι οι απόψεις του Σ1 *«Από 2018 έως και πέρσι κάθε χρόνο γινόταν εθελούσια σε ανθρώπους τους οποίους είχαν πλήρη συνταξιοδοτικά δικαιώματα. Είναι δύσκολο να βρεθούν μηχανικοί και τεχνικό προσωπικό όχι μόνο γιατί υπάρχει έλλειψη από τα λύκεια τα οποία βγαίνουν αλλά και γιατί η δουλειά είναι τέτοια που οι άνθρωποι χρειάζονται να μετακινούνται και είναι πολύ δύσκολο. Ίσως έχει να κάνει με την γενιά των millennials που θέλουν να κάνουν οικογενειακή ζωή και όχι να προσφέρουν τα πάντα στη δουλειά.»* επίσης, του Σ3 *«Έχει μεταβληθεί λόγω εθελούσιας αποχώρησης... υπάρχει έλλειψη προσωπικού σε τεχνικούς και εργάτες υπάρχουν ξένης υπηκοότητας και λίγοι»* αλλά και του Σ5 *«Ναι έχει αυξηθεί. Ναι, υπάρχει δυσκολία στην εξεύρεση προσωπικού κα μάλιστα σε κάποιες ειδικές κατηγορίες τεχνικό*

προσωπικό, μηχανικούς οι οποίοι είναι απαραίτητοι για την ανάπτυξη των έργων μας...» ότι συγκλίνουν ως προς τα φαινόμενα που παρατηρούνται.

Ενώ ο Σ2 αναφέρει *«Έχουμε μπει στη διαδικασία να κάνουμε συμβάσεις αορίστου χρόνου για να νιώθουν μια ασφάλεια ... να έχει αφοσιωμένο και μόνιμο προσωπικό να μην φεύγει συνεχώς γιατί δεν είναι καλό»* και ο Σ4 αναφέρει ότι *«Έχει αυξηθεί το προσωπικό, υπάρχει ενδιαφέρον»*. Συμπεραίνουμε ότι η μείωση προσωπικού προήλθε από εργαζόμενους που προχώρησαν σε εθελούσια αποχώρηση για συνταξιοδότηση προκειμένου να διασφαλίσουν τα εργασιακά τους δικαιώματα. Τα στελέχη συναντούν δυσκολία εξεύρεσης μηχανικών και τεχνικών και επίσης, όσον αφορά την εν λόγω ειδικότητα οι νέοι επιδιώκουν την επαγγελματική και οικογενειακή ισορροπία.

Λόγω της έντονης ψηφιοποίησης στο πεδίο της εργασίας ενδεχομένως να υπάρχουν συνάδελφοι μεγαλύτερης ηλικίας που δεν μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά και να εξοικειωθούν με τις εφαρμογές της τεχνολογίας με αποτέλεσμα να βιώνουν εργασιακή ανασφάλεια όσον αφορά την διακράτηση της θέσης εργασίας τους. Μέσα από αυτή την ερώτηση επιδιώκουμε να ερευνήσουμε τον τρόπο μεταχείρισης της διοίκησης για τέτοιες περιπτώσεις υπαλλήλων. Οι απόψεις που εκφράστηκαν είναι ότι η ηγεσία διοργανώνει σεμινάρια και εκπαιδεύσεις για όλους τους υπαλλήλους προκειμένου να ανταποκριθούν στα εργασιακά τους καθήκοντα και ότι δεν τίθεται λόγος απώλειας της θέσης εργασίας τους καθώς θα αλλάξουν πόστο εργασίας. Παρατηρούμε ότι οι απόψεις των υπαλλήλων συγκλίνουν για τον τρόπο μεταχείρισης της ηγεσίας, σύμφωνα με Σ6 *«Βάσει των σεμιναρίων η εταιρεία σου δίνει την δυνατότητα να έχεις άμεση επαφή και τριβή με την τεχνολογία και να εξελιχθείς και σε αυτόν τον τομέα.»*, του Σ7 *«Όλοι έχουν εκπαιδευτεί και έχουν εξοικειωθεί με την τεχνολογία»*, ωστόσο ο Σ9 *«Έχουν γίνει πολλά σεμινάρια, αν δεν μπορεί να ανταποκριθεί θα αλλάξει πόστο»* αυτό σημαίνει ότι ο υπάλληλος δεν κινδυνεύει να χάσει την δουλειά του και τέλος ο Σ8 *«Με την εκπαίδευση, είναι και θέμα του εργαζόμενου να μάθει»* δείχνει με την απάντηση του ότι χρειάζεται αυτενέργεια.

Τα ηγετικά στελέχη προέβαλαν περί πιθανών μελλοντικών ανασχηματισμών και ενδεχόμενου επηρεασμού του τρόπου άσκησης ηγεσίας ότι έχει πραγματικά σημασία που θα πουληθεί το ποσοστό και ότι δεν βλέπουν ιδιαίτερες αλλαγές καθώς και ότι ο κόσμος που θα προσλάβουν στο εξής δεν θα διασφαλίζονται από κάποια μονιμότητα.

Η άποψη του Σ1 «*Ήδη έχει πουληθεί το 24% της εταιρείας, αν μελλοντικά πουληθεί και το υπόλοιπο ποσοστό έχει πραγματικά σημασία που θα πουληθεί γιατί έχει να κάνει και ανάλογα με το ποιοι θα έρθουν... Οπότε εκεί θα έρθουν και άλλες εντολές από τη διοίκηση για το τι πρέπει να κάνει, οπότε σίγουρα θα αλλάξει δεν ξέρουμε προς ποια κατεύθυνση.*», και του Σ5 «*Σίγουρα όταν ιδιωτικοποιείται μια εταιρεία αλλάζει ο τρόπος της διοίκησης, θα μπορούσε να είναι και προς το καλό, παρόλα αυτά ο κόσμος που θα προσλάβουν από εδώ και πέρα με βάση τον τελευταίο νόμο και μεν θα έχουν συμβάσεις αορίστου χρόνου αλλά δεν θα διασφαλίζονται στο βαθμό που διασφαλιζόνταν σε κάποιες προηγούμενες καταστάσεις. οπότε σίγουρα αυτό δημιουργεί μια ανασφάλεια*» φαίνεται να συμφωνούν εν μέρει στην αλλαγή που ενδεχομένως θα επέλθει, με τον δεύτερο να μας προϊδεάζει για την αλλαγή των μελλοντικών συμβάσεων εργασίας. Συγκλίνουν οι απόψεις των Σ2 «*Νομίζω πως όχι γιατί ήδη έχει μια κουλτούρα ιδιωτικού τομέα, Είναι πολύ σημαντικό να μπορείς να προσαρμόζεσαι*» του Σ3 «*Ήδη δουλεύουμε με ρυθμούς ιδιωτικού. Δεν βλέπω ιδιαίτερες αλλαγές...τόσο τραγικά τα πράγματα*» και του Σ4 που αναφέρει την άποψη «*Πιστεύω ότι θα παραμείνουμε το ίδιο για το καλό των εργαζόμενων αλλά και της νέας διοίκησης για να μπορούν να αποδώσουν και οι εργαζόμενοι*». Ενώ οι δε υπάλληλοι προέβαλαν περί πιθανών μελλοντικών ανασχηματισμών και ενδεχόμενου επηρεασμού του τρόπου άσκησης ηγεσίας: Σύμφωνα με τον Σ7 «*Σίγουρα θα αλλάξει και διοικητικά, θα αλλάξει κουλτούρα*» Άρα, προκύπτει η ομάδα των Σ1, Σ5 και Σ7 των οποίων οι απόψεις τους συγκλίνουν ότι η ηγεσία θα χάσει το ανθρωποκεντρικό της στυλ. Οι απόψεις του Σ6 «*Θεωρώ πως όχι θα παραμείνει το ίδιο ανθρωποκεντρική*» και του Σ8: «*Πιστεύω πως όχι! Αλλά και αυτό θα το δούμε στην πορεία*» συγκλίνουν γιατί θεωρούν ότι η ηγεσία θα παραμείνει ανθρωποκεντρική. Τέλος, η άποψη του Σ9 «*Έχει νοοτροπία ιδιωτικής επιχείρησης δεν περιμένουμε να αποδεσμευτεί τελείως από το δημόσιο... οι καινούργιοι δεν θα καλύπτονται από κάποια μονιμότητα*» μας προμηνύει ότι οι νέες συμβάσεις εργασίας δεν διασφαλίζονται από την μονιμότητα και την ασφάλεια που είχαν οι παλαιότεροι υπάλληλοι.

Στην τέταρτη αναλυτική κατηγορία και το κρίσιμο ζήτημα της εργασιακής αβεβαιότητας, λόγω της έντονης διείσδυσης της τεχνητής νοημοσύνης και των προκλήσεων στο πεδίο της εργασίας, οι αντιλήψεις που επικρατούν είναι ότι τα διευθυντικά στελέχη και οι υπάλληλοι δεν αισθάνονται να απειλούνται, τουλάχιστον όχι άμεσα, από την τεχνητή νοημοσύνη. Γενικότερα, το αντικείμενο δραστηριότητας

των περισσότερων ειδικοτήτων της εταιρείας εκτελείται από τον ανθρώπινο παράγοντα στο φυσικό πεδίο καθώς περιλαμβάνει συντηρήσεις, κατασκευές και την ανάπτυξη του δικτύου. Για τις θέσεις εργασίας στον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού αναφέρουν ότι *«πρέπει πάντα να υπάρχει ο ανθρώπινος παράγοντας»* και ότι *«πρέπει να βάλεις κρίση για κάποια πράγματα που προκύπτουν»*. Εν μέρει, ισχύει σε ορισμένα επαγγέλματα, ότι όσο και να έχουν αντικατασταθεί από την τεχνητή νοημοσύνη πάντα χρειάζονται δεξιότητες που ο ανθρώπινος παράγοντας μπορεί να προσφέρει. Για παράδειγμα, η κριτική σκέψη και ικανότητα επίλυσης προβλημάτων είναι απαραίτητες δεξιότητες και δύσκολα συναντώνται στην αγορά εργασίας. (Paradiamantaki, 2018:10). Σχετικά με τους εργαζόμενους που είναι μεγαλύτερης ηλικίας και ενδεχομένως να έχουν κάποιο βαθμό δυσκολίας με την τεχνολογία, η διοίκηση μέσω της εκπαίδευσης δίνει την δυνατότητα στους υπαλλήλους να εξοικειωθούν. Σε μεμονωμένες περιπτώσεις γίνεται αλλαγή θέσης εργασίας προκειμένου οι υπάλληλοι να εκτελούν τα εργασιακά τους καθήκοντα και να είναι παραγωγικοί. Αυτή η προσέγγιση έχει να κάνει και με το γεγονός ότι είναι ένας ημί-δημόσιος οργανισμός, όπου οι υπάλληλοι είναι σε καθεστώς μονιμότητας (insiders) με πλήρη εργατικά δικαιώματα και οι οποίοι δεν διατρέχουν κίνδυνο απώλειας της θέσης εργασίας τους και σε υπαλλήλους που είναι σε καθεστώς θα λέγαμε αβεβαιότητας (outsiders), συνοδευόμενοι από χαμηλή ή καθόλου προστασία και κοινωνικά δικαιώματα, οι οποίοι βιώνουν κατά κάποιο τρόπο την εργασιακή αβεβαιότητα. (Φερόνας, 2023:41)

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφέρουμε ότι ενδιαφέρον έχει η άποψη υπαλλήλου που αναφέρει *«ότι είναι και θέμα του εργαζόμενου να μάθει ώστε να ανταποκριθεί στα καθήκοντα του»*. Αυτό αποδεικνύει ότι και ο ίδιος ο εργαζόμενος νιώθει την ανάγκη και υποχρέωση, προκειμένου να διατηρήσει την θέση εργασίας του, να ανανεώνει το γνωσιακό του φορτίο. Σύμφωνα με τον κυρίαρχο λόγο που διέπει τις σύγχρονες κοινωνίες, όπως διαπιστώνει η Allais (2011) *«χωρίς εργασία δεν είσαι τίποτα και χωρίς διαρκή κατάρτιση δεν μπορείς να βρεις ή να κρατήσεις την εργασία σου»*.

Σύμφωνα με τα διευθυντικά στελέχη αναφέρεται ότι κατά το έτος 2018 μειώθηκε ο αριθμός των εργαζομένων [πίνακα 4](#) λόγω εθελούσιας συνταξιοδότησης, όσων είχαν πλήρη συνταξιοδοτικά δικαιώματα. Το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι προέβησαν σε εθελούσια συνταξιοδότηση υπόρρητα μας υποδηλώνει ότι υπάρχει μια ανασφάλεια από πλευρά τους όσον αφορά τα κατοχυρωμένα δικαιώματα τους διότι σε μια

ενδεχόμενη μεταρρύθμιση των προϋποθέσεων συνταξιοδότησης ίσως έχει αρνητικές επιπτώσεις για τους ίδιους. Αντίθετα, παρατηρείται αύξηση των εργαζόμενων από το έτος 2020 η οποία οφείλεται κατά κύριο λόγο στην αύξηση μεγάλων έργων του ΑΔΜΗΕ Α.Ε. Ανησυχία προκαλεί το γεγονός, ότι υπάρχει δυσκολία εξεύρεσης σε συγκεκριμένες κατηγορίες ανθρώπινου δυναμικού που οφείλεται σε έλλειψη αποφοίτων και σε έλλειψη δεξιοτήτων σε τεχνικούς, μηχανικούς και εργάτες οι τελευταίοι μάλιστα αν και ξένης υπηκοότητας είναι λίγοι. Ωστόσο, εν προκειμένω στον συγκεκριμένο Οργανισμό, επηρεάζει και το γεγονός ότι οι συνεχείς μετακινήσεις και τα ταξίδια εκτός έδρας, λόγω της φύσης της δουλειάς, καθιστούν αποτρεπτικό το να παραμείνουν οι εργαζόμενοι. Αυτή η τάση ενδεχομένως, να σχετίζεται με την γενιά των Millennials και το εντεινόμενο ενδιαφέρον τους για ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής που κάποτε είχε προμηνύσει ο Beck (2015:250).

Οι απόψεις των ηγετικών στελεχών και των υπαλλήλων για τις αλλαγές που θα επιφέρει μια ενδεχόμενη μελλοντική ιδιωτικοποίηση αποδεικνύουν ότι και σε αυτή την περίπτωση δεν περιμένουν ιδιαίτερες αλλαγές στον τρόπο άσκησης ηγεσίας, ήδη σε ένα βαθμό έχουν βιώσει παρόμοια κατάσταση. Σίγουρα θα επηρεαστούν οι συμβάσεις εργασίας καθώς μέχρι πρότινος η πλειοψηφία των υπαλλήλων ήταν μόνιμο προσωπικό που τους εξασφάλιζε κάποια μονιμότητα ενώ πλέον θα είναι συμβάσεις αορίστου χρόνου.

4.3 Συμπεράσματα

Ξετυλίγοντας το νήμα της ιστορίας, παρατηρούμε, από την «βιομηχανική κοινωνία» ή αλλιώς από την «πρώτη νεωτερικότητα» όπου δεσπόζει η ιδέα της διαρκούς προόδου και του προσπορισμού του πλούτου που παράγεται στα πλαίσια της, να μετεξελίσσεται σε «δεύτερη νεωτερικότητα» την σημερινή «κοινωνία της διακινδύνευσης» (Beck, 2015:18). Η «κοινωνία της διακινδύνευσης» στην οποία διαβιούμε χαρακτηρίζεται από τη δημιουργία παγκόσμιων καταστάσεων διακινδύνευσης προερχόμενη από την συνέχεια της ανάπτυξης της βιομηχανικής κοινωνίας με απότοκα την ανάπτυξης της τεχνολογίας και την παγκοσμιοποίηση που έχουν προκληθεί από την ίδια.

Προσανατολίζοντας τις σκέψεις μας στο πεδίο της εργασίας το οποίο έχει μεγαλειώδη σημασία στις ζωές των ανθρώπων τόσο στη βιομηχανική κοινωνία όσο και σήμερα, υφίσταται μεγάλους κλυδωνισμούς λόγω της τεχνολογικής προόδου που η 4η Βιομηχανική Επανάσταση επιφέρει, της διεθνοποίησης των αγορών, της οικονομικής κρίσης, των δημογραφικών εξελίξεων, της μετανάστευσης και της οικολογικής καταστροφής. Είναι σαφές ότι οι ανωτέρω προκλήσεις επηρεάζουν όλους τους οργανισμούς και όλες τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα αλλά και σε κάθε χώρα άλλες σε λιγότερο άλλες σε μεγαλύτερο βαθμό ανάλογα το αντικείμενο και τις συνθήκες εργασίας, την ετοιμότητα και την ικανότητα υιοθέτησης της τεχνολογίας από τους οργανισμούς.

Ως απόρροια των ανωτέρω καταστάσεων τα ηγετικά στελέχη καλούνται να αντιμετωπίσουν μεγάλες και πρωτόγνωρες προκλήσεις, όπως έχουμε δει άλλωστε τα τελευταία χρόνια, στο εργασιακό περιβάλλον. Ως εκ τούτου, κύριο μέλημα της ηγεσίας ενός οργανισμού είναι να εφαρμόσει στρατηγικές αποτελεσματικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που αποβλέπουν στην θωράκιση μιας όσο το δυνατόν ομαλής πορείας του οργανισμού απέναντι στις αντιξοότητες που επιφέρουν οι εξελίξεις.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν η διερεύνηση των απόψεων, των αντιλήψεων και των στάσεων τόσο των διευθυντικών στελεχών όσο και των υπαλλήλων του τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού του οργανισμού ΑΔΜΗΕ Α.Ε., για την ηγεσία και παρακίνηση των εργαζόμενων στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Επιχειρήθηκε μέσα από τις αναλυτικές κατηγορίες της ποιοτικής έρευνας που διεξήχθη σε υπαλλήλους και διευθυντικά στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου

Δυναμικού του ΑΔΜΗΕ Α.Ε., να διαμορφώσει μια πληρέστερη άποψη για τα υπό διερεύνηση ερευνητικά ερωτήματα τα οποία αφορούν την εταιρική προσέγγιση για τα εξής: 1) το στυλ ηγεσίας του οργανισμού, 2) τις τεχνικές παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, 3) την παρακίνηση για εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και 4) τις αντιλήψεις για την αίσθηση αβεβαιότητας που επιφέρουν η επίδραση της τεχνολογίας και οι σύγχρονες προκλήσεις στο εργασιακό τους πεδίο.

Τα ευρήματα της ποιοτικής έρευνας σε συνδυασμό με το θεωρητικό πλαίσιο έδειξαν για το στυλ ηγεσίας του υπό εξέταση οργανισμού τα εξής:

Τα ηγετικά στελέχη και οι υπάλληλοι έχουν αντιληφθεί την σημασία του ανθρώπινου παράγοντα καθώς και τις ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ένα ηγετικό στέλεχος. Οι υπάλληλοι αναμένουν από τα ηγετικά στελέχη να αντιληφθούν τις ικανότητες τους και να τους αξιοποιήσουν στην κατάλληλη θέση εργασίας στον οργανισμό. Εδώ αναφερόμαστε, σύμφωνα με την βιβλιογραφία, σε ένα βασικό ρόλο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού την λεγόμενη «διαχείριση ταλέντου» η οποία είναι επωφελής τόσο για τον οργανισμό όσο και για τους εργαζόμενους καθώς αποτελεί παράγοντα δέσμευσης και αφοσίωσης των εργαζομένων προς τον οργανισμό.

Επίσης, τα ευρήματα έδειξαν ότι η ηγεσία αναγνωρίζει την σημασία του ανθρώπινου παράγοντα αλλά σε εκείνο το σημείο που δεν κωλύεται η παραγωγή του έργου.

Μάλιστα, το στυλ ηγεσίας που υιοθετείται από τον οργανισμό φαίνεται ότι έχει χαρακτηριστικά από ένα συνδυασμό συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας. Αυτό είναι ενθαρρυντικό διότι σύμφωνα με την βιβλιογραφία, η μετασχηματιστική ηγεσία λειτουργεί συμπληρωματικά της συναλλακτικής ηγεσίας και επαυξάνει την αποτελεσματικότητα της. «Ακριβό μυστικό» για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού αποτελεί η μετάδοση του οράματος του στο ανθρώπινο δυναμικό.

Σύμφωνα με τα ευρήματα, η συγκεκριμένη ηγεσία «κοινωνεί» το όραμα και την αποστολή του οργανισμού στο προσωπικό της μέσα από την «Ημερίδα Στρατηγικής και από διάφορα κανάλια επικοινωνίας που διαθέτει ο οργανισμός. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, *«η σύλληψη και η διάδοση ενός οράματος από έναν ηγέτη αποτελεί ένα από τα βασικά προαπαιτούμενα ενός μοντέλου αποτελεσματικής ηγεσίας»*

(Φωτόπουλος, 2013:45). Προς αυτή την κατεύθυνση είναι και η συνέντευξη που πραγματοποιήθηκε από την McKinsey and Company προς τον Διευθύνοντα

Σύμβουλο της ασφαλιστικής εταιρείας TruStage, περί αποτελεσματικής ηγεσίας, με την δήλωση «Όλα έχουν να κάνουν με το να βγούμε μπροστά και να πούμε Εδώ θα πάμε και έτσι θα φτάσουμε εκεί». Διότι μπορεί να ακούγεται στοιχειώδες αλλά σε πάρα πολλές εταιρείες αυτό το μήνυμα δεν φτάνει ποτέ στο προσωπικό τους.

Αναντίρρητα η σημερινή κοινωνία χαρακτηρίζεται από συνεχείς μετασχηματισμούς σε όλες τις εκφάνσεις της ζωής. Κρίσιμο ζήτημα παραμένει το θέμα σεβασμού της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης. Σύμφωνα με τις αντιλήψεις όλων των συμμετεχόντων συναινούν ότι η ηγεσία του οργανισμού ακολουθεί πολιτικές ισότητας φύλου και συμπερίληψης της διαφορετικότητας και μάλιστα από το 2022 διεξάγει έρευνα σχετικά με το gender mainstreaming στην εταιρεία προκειμένου να προάγει ένα περιβάλλον σεβασμού και ισότητας.

Σύμφωνα με τις απόψεις των διευθυντικών στελεχών και των υπαλλήλων ο ΑΔΜΗΕ Α.Ε αναγνωρίζει την σημασία που έχει η εργασιακή αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού του διαθέτοντας τις κατάλληλες τεχνικές παρακίνησης στο ανθρώπινο δυναμικό του όπως για παράδειγμα, την ηθική και υλική επιβράβευση και την δημιουργία ενός ευχάριστου εργασιακού κλίματος. Επίσης, η ηγεσία θεωρώντας ως πολύτιμο τον ανθρώπινο παράγοντα διαθέτει πολιτική υγείας και ασφάλειας στο ανθρώπινο δυναμικό του. Επιπρόσθετα, διαθέτει σύστημα αξιολόγησης και κάθε χρόνο βάσει της αξιολόγησης παρέχει την αντίστοιχη οικονομική επιβράβευση. Ενδιαφέρον έχει ότι η διοίκηση παρακινεί τους εργαζόμενους να προτείνουν καινοτόμες μεθόδους εργασίας και κατόπιν επιβραβεύει τις καλύτερες ιδέες. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, αποτελεί καλή πρακτική η σύνδεση της ανταμοιβής με την απόδοση θα πρέπει να είναι αλληλεξαρτώμενες και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αντιλαμβάνονται την σχέση τους διότι στη συνέχεια θα κατανοήσουν τις διαφορές στους μισθούς και στις ανταμοιβές ανάλογα με την ατομική προσπάθεια. (Robbins & Judge, 2017:304).

Σπουδαίο μήνυμα αποκωδικοποιεί το εύρημα των διευθυντικών στελεχών και υπαλλήλου ότι τους παρακινεί «η αγάπη τους για την δουλειά» και ότι «αγαπούν να μαθαίνουν καινούργια πράγματα στην δουλειά», «η καλή επικοινωνία ή θέση ηγεσίας» θα λέγαμε ότι επιδεικνύουν μια ιδεαλιστική προσέγγιση για το ζήτημα της παρακίνησης. Ενώ άλλοι υπάλληλοι παρακινούνται από μια πιο υλιστική προσέγγιση καθώς εκτιμούν την υλική επιβράβευση. Τις στάσεις αυτές επιβεβαιώνουν και τα

ευρήματα της έρευνας των McKinsey & Company, (2009) όσον αφορά τα τρία κορυφαία μη οικονομικά κίνητρα από τα οποία παρακινούνται οι εργαζόμενοι και αυτά είναι ο έπαινος από άμεσους διευθυντές, η προσοχή ηγεσίας δηλαδή οι συνομιλίες ένας προς έναν, και η ευκαιρία να ηγηθούν έργων ή ομάδων εργασίας. Επίσης, ακόμη πιο αποτελεσματικά κίνητρα φάνηκε να είναι τα οικονομικά κίνητρα για παράδειγμα, το μόνους μετρητών και η αυξημένη βασική αμοιβή. Σε αυτό το σημείο χρήσιμο είναι να υπενθυμίσουμε, ότι σχετικά με τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ, το ύψος των αμοιβών στην ελληνική αγορά εργασίας, δεν είναι ικανοποιητικό. Διότι ο κατώτατος μισθός στην Ελλάδα κυμαίνεται σε σχετικά χαμηλά επίπεδα μεταξύ των υπολοίπων κρατών-μελών της Ε.Ε. Είναι γεγονός ότι ένας αξιοπρεπής μισθός επιτρέπει την διασφάλιση επαρκούς επιπέδου διαβίωσης. Ωστόσο, σύμφωνα με την έρευνα ο συγκεκριμένος φορέας διαθέτει ικανοποιητικούς μισθούς στο ανθρώπινο δυναμικό του. Συνεπώς, ο ΑΔΜΗΕ Α.Ε. σύμφωνα με όλες τις παραπάνω τεχνικές παρακίνησης επιδιώκει να ανταμείβει και να παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό του.

Όσον αφορά την παρακίνηση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, τα ευρήματα έδειξαν, ότι ο οργανισμός επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό του, οργανώνοντας σεμινάρια ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας αλλά και σε γενικότερα θέματα όπως διαχείρισης χρόνου και σε θέματα ψυχικής ευημερίας. Η εκπαίδευση για το ανθρώπινο δυναμικό έχει πολλαπλά οφέλη καθώς μέσω αυτής βελτιώνονται, ανανεώνουν τις γνώσεις τους και αναπτρώνεται το ηθικό τους. Πριν οι άνθρωποι και οι εταιρείες μπορέσουν να βελτιωθούν, πρέπει πρώτα να μάθουν. Η επιτυχία προέρχεται από μεθοδευμένες καλλιεργημένες στάσεις, δεσμεύσεις και διαδικασίες διαχείρισης που συσσωρεύονται αργά και σταθερά προκειμένου να αποδώσουν. Σύμφωνα με τους (Barret & O' Connell, 2001) η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται « [...] ως η προγραμματισμένη μαθησιακή εμπειρία, σχεδιασμένη να επιφέρει μόνιμη αλλαγή στις γνώσεις, στάσεις, ή ικανότητες του ατόμου, εστιάζοντας στην απόκτηση ή βελτίωση συγκεκριμένων ικανοτήτων, έτσι ώστε να γίνει πιο αποτελεσματική η απόδοση του εργαζόμενου». Ύστερα, τα οφέλη της εκπαίδευσης αντικατοπτρίζονται και στην ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος και των υπηρεσιών μιας χώρας και κατ'επέκταση στο ΑΕΠ της. Όπως είδαμε και παραπάνω, η ελληνική αγορά εργασίας παρουσιάζει παθογένειες, χρόνια αναπτυξιακά προβλήματα και χαμηλή παραγωγικότητα συγκριτικά με τα άλλα κράτη-μέλη της Ε.Ε και άρα χαμηλά επίπεδα του ΑΕΠ της. Επομένως, η εκπαίδευση του ανθρώπινου

δυναμικού αποτελεί παράγοντα βελτίωσης της οικονομικής ανάπτυξης της εκάστοτε χώρας.

Σχετικά με τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων για την αίσθηση αβεβαιότητας που επιφέρει η επίδραση της τεχνολογίας και οι σύγχρονες προκλήσεις στο εργασιακό τους πεδίο προφανές ότι οι εργαζόμενοι σε αυτόν τον οργανισμό δεν αισθάνονται αυτή την στιγμή να απειλούνται από τα τεχνολογικά επιτεύγματα της 4^{ης} Βιομηχανικής Επανάστασης. Γιατί ακόμα οι επιπτώσεις της τεχνολογίας δεν έχουν γίνει ιδιαίτερα αισθητές σε αυτά τα αντικείμενα εργασίας εν προκειμένω τον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού και των τεχνικών ειδικοτήτων. Βέβαια, σε ένα βαθμό έχουν ψηφιοποιηθεί κάποιες λειτουργίες και όπως αναφέραμε νωρίτερα ο οργανισμός έχει επιδείξει επιτεύγματα προς αυτή την κατεύθυνση. Όμως, δεν είναι σε τέτοιο βαθμό που συνιστά την απώλεια θέσεων εργασίας των εργαζομένων. Ίσως, αυτό σχετίζεται και με το αντικείμενο δραστηριότητας διότι οι περισσότερες ειδικότητες της εταιρείας εκτελούνται από τον ανθρώπινο παράγοντα στο φυσικό πεδίο και περιλαμβάνει συντηρήσεις, κατασκευές και την ανάπτυξη του δικτύου. Σύμφωνα με τους Nedelkoska & Quintini, (2018:73-74) «οι δεξιότητες που εμπλέκονται σε συγκεκριμένα εργασιακά καθήκοντα τα οποία, θεωρείται ότι είναι δύσκολο να υποκατασταθούν από μορφές της τεχνολογικής αλλαγής (όπως μηχανές, λογισμικό, οργανωτικά συστήματα παραγωγής) είναι αυτά που προϋποθέτουν: κοινωνική νοημοσύνη, γνωστική (διανοητική) νοημοσύνη, αντίληψη και φυσικό χειρισμό αντικειμένων σε μη δομημένα περιβάλλοντα. (Λιντζέρης, 2020:16-17).

Σχετικά με τους εργαζόμενους που είναι μεγαλύτερης ηλικίας και ενδεχομένως να έχουν κάποιο βαθμό δυσκολίας με την τεχνολογία, η διοίκηση μέσω της εκπαίδευσης δίνει την δυνατότητα στους υπαλλήλους να εξοικειωθούν. Το γεγονός ότι είναι ένας ημι-δημόσιος οργανισμός ο υπάλληλος εξασφαλίζει την κατοχύρωση της θέσεως εργασίας έστω και σε άλλη θέση εργασίας στον οργανισμό.

Ωστόσο, η έρευνα μας οδηγεί και σε ένα άλλο σημαντικό εύρημα ότι οι καινοτομίες της 4^{ης} Βιομηχανικής Επανάστασης δεν έχουν πλήξει όλα τα πεδία εργασίας στον ίδιο βαθμό με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να βιώνουν σε διαφορετικό βαθμό το ρίσκο και την αβεβαιότητα. Όπως, άλλωστε είχε προμηνύσει και ο Beck, (2015:249) αυτές οι χωρικές και χρονικές ελαστικοποιήσεις της εργασίας δεν εξελίσσονται ταυτόχρονα και στον ίδιο βαθμό σε όλο το σύστημα απασχόλησης.

Άξιο μνείας είναι ότι αποτελεί πραγματικότητα η άποψη υπαλλήλου που αναφέρει «*ότι είναι και θέμα του εργαζόμενου να μάθει ώστε να ανταποκριθεί στα καθήκοντα του*». Αυτή η στάση μας παραπέμπει σε δυο συμπεράσματα πρώτον ότι είναι και ατομική ευθύνη του εργαζόμενου να κάνει αναβάθμιση και επικαιροποίηση του γνωσιακού του φορτίου ώστε να παραμείνει στην αγορά εργασίας. Δεύτερον, σύμφωνα με την θεωρία της αυτοδιάθεσης των Deci και Ryan (1985) η στάση αυτή εδράζεται από την εσωτερική επιθυμία του εργαζόμενου να δρα αυτόνομα και να αποκτά ικανότητες.

Σύμφωνα με τα ευρήματα, το γεγονός ότι το 2018 ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων προέβη σε εθελούσια συνταξιοδότηση υπόρρητα μας υποδηλώνει ότι υπάρχει μια ανασφάλεια από πλευρά τους όσον αφορά τα κατοχυρωμένα δικαιώματα τους διότι σε μια ενδεχόμενη μεταρρύθμιση των προϋποθέσεων συνταξιοδότησης ίσως έχει αρνητικές επιπτώσεις για τους ίδιους. Αντίθετα, παρατηρείται αύξηση των εργαζομένων από το έτος 2020 η οποία οφείλεται κατά κύριο λόγο στην αύξηση μεγάλων έργων του ΑΔΜΗΕ Α.Ε. ως εκ τούτου προχώρησε σε προσλήψεις προσωπικού.

Ανησυχητικό είναι το γεγονός, ότι τα διευθυντικά στελέχη του οργανισμού συναντούν δυσκολία εξεύρεσης σε συγκεκριμένες κατηγορίες ανθρώπινου δυναμικού που οφείλεται σε έλλειψη αποφοίτων και σε έλλειψη δεξιοτήτων σε τεχνικούς, μηχανικούς και εργάτες. Όπως είδαμε και παραπάνω αυτό επιβεβαιώνεται και από την Ετήσια Διεθνή Έρευνα Έλλειψης Ταλέντου της ManpowerGroup, που διεξήχθη το 2019 και έδειξε ότι υπάρχει δυσκολία εξεύρεσης κατά κύριο λόγο σε μηχανικούς και τεχνικό προσωπικό τόσο στην Ελλάδα όσο και σε άλλα Ευρωπαϊκά Κράτη, λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων που επηρεάζουν τις απαιτούμενες δεξιότητες και τις επαγγελματικές επιλογές κατ' επέκταση. Κατά βάθος, ενδέχεται να παίζουν ρόλο και άλλοι παράγοντες σε αυτή την κατάσταση όπως για παράδειγμα, το πρόβλημα του δημογραφικού που αντιμετωπίζει η χώρα μας όπου σύμφωνα με την έρευνα οι νεαρές ηλικίες μειώνονται και σε συνδυασμό με την μετακίνηση του ανθρώπινου κεφαλαίου λόγω της διεθνοποίησης και της «διαρροής εγκεφάλων» σε άλλα κράτη με καλύτερους όρους εργασίας να επιδεινώνει την κατάσταση.

Ωστόσο, σύμφωνα με τα ευρήματα, για τις συγκεκριμένες ειδικότητες στον εν λόγω οργανισμό επηρεάζει και το γεγονός ότι οι συνεχείς μετακινήσεις και τα ταξίδια εκτός

έδρας, λόγω της φύσης της δουλειάς και οι όροι δουλειάς καθιστούν αποτρεπτικό το να παραμείνουν οι εργαζόμενοι. Αυτή η τάση ενδεχομένως, να σχετίζεται με την γενιά των Millennials που πιθανό θέλουν να κάνουν οικογενειακή ζωή και όχι να προσφέρουν τα πάντα στη δουλειά. Σχετικά με μια ενδεχόμενη περαιτέρω ιδιωτικοποίηση του οργανισμού, τα ευρήματα έδειξαν ότι τα διευθυντικά στελέχη και οι υπάλληλοι θεωρούν ότι δεν αναμένονται ιδιαίτερες αλλαγές και ότι ήδη σε ένα βαθμό έχουν βιώσει παρόμοια κατάσταση. Βέβαιο είναι, σύμφωνα με τα ευρήματα ότι θα επηρεαστούν στο εξής οι συμβάσεις εργασίας καθώς δεν θα διασφαλίζονται από κάποια μονιμότητα όπως ίσχυε μέχρι πρότινος για την πλειοψηφία των υπαλλήλων. Αυτό σημαίνει ότι ήταν εξασφαλισμένη κάποια μονιμότητα καθώς η πλειοψηφία των εργαζόμενων ανήκει σε καθεστώς δημοσίου υπαλλήλου.

Κάνοντας ένα μικρό απολογισμό λίγο πριν το τέλος αυτής της έρευνας, στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας, αν θα έκανα ξανά την έρευνα αυτή στον ίδιο φορέα, φρονώ, ότι θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον να συμμετέχουν στην έρευνα δυο κατηγορίες υπαλλήλων. Συγκεκριμένα, να συμμετείχαν οι υπάλληλοι που εντάσσονται στο παλαιό καθεστώς σύμβασης δηλαδή το μόνιμο προσωπικό και στους υπαλλήλους που εργάζονται με διετείς ή τριετείς συμβάσεις εργασίας. Αυτή η διάσταση ίσως να μας υπογράμμιζε περισσότερο τις αντιθέσεις που υπάρχουν μεταξύ των κατηγοριών υπαλλήλων ως προς τα προνόμια αλλά κυρίως το πόσο ευάλωτοι στην αβεβαιότητα είναι εκείνοι που αγωνιούν αν θα διατηρήσουν την θέση εργασίας τους μελλοντικά.

Προκειμένου να αποκρυσταλλώσουμε το τελικό συμπέρασμα της παρούσας εργασίας, είναι σαφές ότι ο ΑΔΜΗΕ Α.Ε. αποτελεί ένα ελκυστικό επαγγελματικό περιβάλλον διότι σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας και σε συνδυασμό με την ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι έχει τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού μοντέλου ηγεσίας. Όπως είδαμε τα ηγετικά στελέχη έχουν αναγνωρίσει την σημασία του ανθρώπινου παράγοντα και δημιουργούν τις συνθήκες εκείνες ώστε να προάγεται η διεκπεραίωση της εργασίας σε ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον. Επιπλέον, με τους κατάλληλους τρόπους παρακίνησης και τις διάφορες παροχές κινητοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό του ώστε να είναι αποδοτικό. Ο ΑΔΜΗΕ Α.Ε. προάγει την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του ώστε να προσαρμόζεται με ευελιξία στις επικείμενες αλλαγές της τεχνολογίας. Όπως είδαμε και νωρίτερα, είναι στους στόχους του η τεχνολογική αναβάθμιση και ο εκσυγχρονισμός του συστήματος μεταφοράς ενέργειας

ως εκ τούτου η καινοτομία και η τεχνική κατάρτιση είναι βασικά συστατικά καθώς θα επιφέρουν μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Άξιο μνείας, είναι ότι ο οργανισμός επιδιώκει την ενεργειακή μετάβαση με χαμηλές εκπομπές άνθρακα και προσβλέπει σε ένα «πράσινο και βιώσιμο μέλλον».

Ως επιστέγασμα των όσων αναφέραμε, η «κοινωνία της διακινδύνευσης» είναι δύναμι και μια αυτοκριτική κοινωνία. Σημείο αναφοράς και προϋποθέσεις κριτικής παράγονται εδώ συνεχώς με τη μορφή διακινδυνεύσεων και απειλών. Ακριβώς, εκεί που οι παραδόσεις, άρα και οι αξίες έχουν επιδεινωθεί, εμφανίζονται οι «διακινδυνεύσεις». Η βάση της κριτικής είναι λιγότερο οι παραδόσεις του παρελθόντος και περισσότερο οι απειλές του μέλλοντος. (Beck, 2015:306). Θα κλείσουμε την παρούσα εργασία με μια ενδιαφέρουσα ρήση του Bauman: *«Το βαθύτερο, ίσως το μοναδικό νόημα της προόδου αποτελείται από δύο στενά αλληλένδετες πεποιθήσεις - ότι «ο χρόνος είναι με το μέρος μας» και ότι εμείς είμαστε αυτοί που «κάνουμε τα πράγματα να συμβούν».* (2000:132).

Ξένη Βιβλιογραφία

- Allais, S. (2011). "What are skills? Rethinking the relationships between labour markets, social policy and skills developments", paper presented at the Global Labour University Conference, The Politics of Labour and Development, 28-30 September 2011, retrieved 01 2024, from <https://global-labour-university.org/events/7th-global-labour-university-conference/>
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page Ltd. p.5,322
- Barret, A & O'Connell, P. J.(2001). *Does Training Generally Work? The Returns to In-Company Training*. *Industrial and Labor Relations Review*, 54(3),p. 647-662
- Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. UK: Polity Press.,p.14
- Bauman, Z. (2009). "Ο Καπιταλισμός Είναι Σαν Το Φίδι Που Καταβροχθίζει Την Ουρά Του". (Χ. Πολυχρονίου, Δημοσιογράφος) *Ελευθεροτυπία*. Ανάκτηση 10 2023, από <https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/MEDIA134/BAUMAN-%CE%B1%CF%80%CF%8C%20%CE%95.pdf>
- Beck, U. (2015). *Κοινωνία Της Διακινδυνεύσης Καθ' οδόν προς μια άλλη νωτεριότητα*. Αθήνα: πεδίο.,σελ. 13,15-19,28,37,48,244,247,249,250,251
- Bøgum, S. (2014). Fairness in education – a normative analysis of OECD policy documents. *Journal of Education Policy*, 29(6), 856-870. DOI: 10.1080/02680939.2014.899396
- Cedefop. (2012). Πώς αποφεύγεται η απαξίωση των δεξιοτήτων;. *Ενημερωτικό Σημείωμα*. σελ 1. Ανάκτηση 1 2024, από https://www.cedefop.europa.eu/files/9070_el.pdf
- Cedefop. (2014). *Επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση στην Ελλάδα*. Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.σελ 40, Ανάκτηση 12 2023, από https://www.cedefop.europa.eu/files/4130_el.pdf
- CEU. (2011). Council resolution on a renewed European agenda for adult learning. OJ No. C372/1, 20.12.2011.
- Creswell, J. W. (2011). *Η Έρευνα στην Εκπαίδευση: Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση της Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας*. Αθήνα: Έλλην., σελ.178,179
- Crotty, M. (1998). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*. London: Sage. p. 3
- Deloitte & ΣΕΒ . (2020). *Το Μέλλον της Εργασίας Παρατηρητήριο Ψηφιακού Μετασχηματισμού ΣΕΒ*. Σελ 6,9 , Ανάκτηση 12 2023, από https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/human-capital/gr_SEV_Deloitte_Future_of_work_noexp.pdf
- Demyen,S & Lala-Popa,I. (2013). Relevance of Wage for an Efficient Human Resource Management in a Period of Crisis. *Procedia Economics and Finance* 6:232–241. DOI:10.1016/S2212-5671(13)00136-6
- Dixon, N. F. (1994). *On the Psychology of Military Incompetence*. London : Pimlico. p.214

- E-nomothesia.gr, Τράπεζα Πληροφοριών Νομοθεσίας. (2019). Νόμος 4643/2019 - ΦΕΚ 193/A/3-12-2019 (Κωδικοποιημένος). Ανάκτηση 12 2023, από <https://www.e-nomothesia.gr/energeia/nomos-4643-2019-phek-193a-3-12-2019.html>
- European Commission (2018α) Digital Transformation Scoreboard 2018. EU businesses go digital: opportunities, outcome and uptake, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 11 2023, Retrieved from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/el/policies/desi-greece>
- European Commission. (2016). *The Future of Work Skills and Resilience for a World of Change*. European Commission. p. 1,3, Retrieved 11 2023, from https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2018/12/strategic_note_issue_13.pdf
- European Commission. (2022). The Digital Competence Framework for Citizens.,p 3,7. Retrieved 12 2023, from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/50c53c01-abeb-11ec-83e1-01aa75ed71a1/language-en>
- European Union. (2023). EURES. Ανάκτηση 12 2023, από Millennials και γενιά Z στον χώρο εργασίας: ομοιότητες και διαφορές: https://eures.europa.eu/millennials-and-gen-z-workplace-similarities-and-differences-2023-03-02_el
- Goleman, D. (2015). On Emotional Intelligence HBR'S 10 Must Reads Leadership Collection . Boston: Harvard Business School Publishing Corporation. p. 3-21, Retrieved 12 2023, from https://www.academia.edu/23896447/On_Emotional_Intelligence
- Katanic, S. (2021). Effective Digital Leadership Is Key To Digital Transformation. Forbes. Retrieved 1 2024, from <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2021/07/21/effective-digital-leadership-is-key-to-digital-transformation/?sh=147289551069>
- McKinsey & Company. (2012). Greece 10 Years Ahead: Defining Greece's new growth model and strategy. Greece. Retrieved 11 2023, from https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/greece/overview/greece%2010%20years%20ahead/greece_10_years_ahead.ashx
- McKinsey & Company. (2009). Motivating people: Getting beyond money. Retrieved 1 2024, from <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/motivating-people-getting-beyond-money#/>
- ManpowerGroup . (2020). Έρευνα Έλλειψης Ταλέντου της ManpowerGroup: Το 77% των Ελλήνων Εργοδοτών δυσκολεύονται να καλύψουν θέσεις εργασίας. Ανάκτηση 12 2023 from <https://www.manpowergroup.gr/ereuna-eleipsis-talentou-manpowergroup-2019/>
- ManpowerGroup & Thrive. (2022). Έρευνα – Τι Αναζητούν οι Εργαζόμενοι: Από την επιβίωση στην πανδημία, στην ευημερία στον χώρο εργασίας. Αθήνα. Ανάκτηση 1 2024, από <https://www.manpowergroup.gr/ereyna-ti-anazitoun-oi-ergazomenoi-apo-tin-epiviosi-stin-pandimia-stin-eyimeria-ston-choro-ergasias/>
- Mikulec, B. (2018). Normative presumptions of the European Union's adult education policy, *Studies in the Education of Adults*, 50:2, 133-151, DOI:[10.1080/02660830.2018.1522942](https://doi.org/10.1080/02660830.2018.1522942)
- Nedelkoska, L. and G. Quintini (2018). Automation, skills use and training. In *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 202. p. 73-74, Paris: OECD

- Publishing. Retrieved 01 2024 from: https://www.oecd-ilibrary.org/employment/automation-skills-use-and-training_2e2f4eea-en
- Papadiamantaki, Y. (2018). Developing skills in higher education - EQASA. University of the Peloponnese.,p. 10
- Rifkin, J. (1995). *The End of Work*. New York: G. P. Putnam's Sons .p.88, 109, 127, 222
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). Οργανωσιακή Συμπεριφορά : Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις. Αθήνα: Κριτική. σελ. 197
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17 ed.). England: Pearson. p.304,432,433, Retrieved 12 2023, from: <https://archive.org/details/robbinsorganizationalbehavior17thglobaleditionc2017txbtk1/page/n431/mode/2up>
- Schelsky, H. (1942). *Die Bedeutung des Berufs in der modernen Gesellschaft*, in: Luckmann, T., & Sprondel, W. M. Köln: Berufssoziologie.
- Schneider, F., Buehn, A. and Montenegro, C. (2010). *New estimates for the shadow economies all over the World* (Vols. 24, 443-461). International Economic Journal. Retrieved 11 2023 from http://www2.lawrence.edu/fast/finklerm/IEJ_NewEstimates_ShadEc_World.pdf
- Trunzo, B. (2023). TruStage's Bob Trunzo on bringing bold change to insurance. (A. Libarikian, Δημοσιογράφος) retrieved 12 2023 from: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/trustages-bob-trunzo-on-bringing-bold-change-to-insurance>
- Venieris D. (2013), Crisis Social Policy and Social Justice: The case of Greece, GreeSe Paper 69. p.2,37. Hellenic Observatory, European Institute, The London School of Economics and Political Science, retrieved 11 2023 from: [από https://www.lse.ac.uk/Hellenic-Observatory/Assets/Documents/Publications/GreeSE-Papers/GreeSE-No69.pdf](https://www.lse.ac.uk/Hellenic-Observatory/Assets/Documents/Publications/GreeSE-Papers/GreeSE-No69.pdf)

Ελληνική Βιβλιογραφία

- ΑΔΜΗΕ ΑΕ. (2019). *ΑΔΜΗΕ Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης 2019*. ΑΔΜΗΕ. Ανάκτηση 12 2023, σελ 68, από https://www.admie.gr/sites/default/files/attached-files/type-file/2021/11/Sustainability_report2019_GR.pdf
- ΑΔΜΗΕ ΑΕ. (2020). *ΑΔΜΗΕ Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης 2020*. ΑΔΜΗΕ, σελ .9. Ανάκτηση 12 2023, από https://www.admie.gr/sites/default/files/attached-files/type-file/2021/11/ADMIE_CSR2020_GR.pdf
- ΑΔΜΗΕ ΑΕ. (2021). *ΑΔΜΗΕ Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης 2021*. ΑΔΜΗΕ, σελ. 104, Ανάκτηση 12 2023, από <https://www.admie.gr/sites/default/files/attached-files/type-file/2022/10/ekthesi-biosimis-anaptuksis-2021.pdf>
- ΑΔΜΗΕ ΑΕ (2022). *ΑΔΜΗΕ Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης 2022*. ΑΔΜΗΕ.,σελ. 90-93,117, Ανάκτηση 12 2023, από <https://www.admie.gr/sites/default/files/attached-files/type-file/2023/11/ekthesi-biosimis-anaptixis-2022.pdf>

- ΑΔΜΗΕ ΑΕ. (χ.χ.). Οργανόγραμμα. Ανάκτηση 12 2023, από <https://www.admie.gr/i-etaireia/organosi/organogramma>
- Αργεΐτης, Γ. & Κοραντζάνης, Ν. (2023). *Η ελληνική οικονομία και η αγορά εργασίας. Δείκτες κοινωνικής ευημερίας*. Διαφ.38. Κόρινθος: Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. "ΠΜΣ Εκπαίδευση, Ανθρώπινο Δυναμικό και Πολιτικές Απασχόλησης".
- Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2019). ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ & ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ (2η εκδ.). Αθήνα: Rosili., σελ. 145,366,375,376
- Γούλας, Χ., Ζάγκος, Χ., Παϊζης, Ν. (2019). *Δεξιότητες, εκπαίδευση και απασχόληση: Εκπαιδευτικοί δείκτες και εργατικό δυναμικό*. σελ 21, Ανάκτηση 12 2023 από www.kanep-gsee.gr: https://www.kanep-gsee.gr/wp-content/uploads/2019/11/1o_Policy%20Paper.pdf
- διαΝΕΟσις (2016), Η Φοροδιαφυγή στην Ελλάδα. Αιτίες, Έκταση και Προτάσεις Καταπολέμησής της, Ernst & Young, Ιούνιος 2016, σελ. 73-75, Ανάκτηση 12 2023 από: https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2017/03/Tax_Evasion_diaNEOsis_Upd_17_03_2017.pdf
- (Δ.ΥΠ.Α.) . (2022). *Στρατηγική για την Αναβάθμιση των Δεξιοτήτων του Εργατικού Δυναμικού και τη Διασύνδεσή του με την Αγορά Εργασίας*. ΑΘΗΝΑ: ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ (Δ.ΥΠ.Α.). Ανάκτηση 11 2023, από <https://www.dypa.gov.gr/storage/news/stratighiki-deksiotiton/stratighiki-deksiotiton.pdf>
- ΕΚΔΔΑ. (χ.χ.). Στρατηγική των ιδιωτικοποιήσεων, Ανάκτηση 12 2023, από: https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/14/2/614.pdf
- ΕΛΣΤΑΤ. (2021). Υπολογιζόμενος πληθυσμός / Ανάκτηση 12 2023, από : <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SPO18/->
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2021). *Σχέδιο Δράσης Για Τον Ευρωπαϊκό Πυλώνα* . Λουξεμβούργο: Ευρωπαϊκή Ένωση. Σελ. 9,28
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2022). *Shaping Europe's digital future*. Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) 2021, Ανάκτηση 12 2023, από: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/el/policies/desi-greece>
- ΙΝΕ ΓΣΕΕ. (2011). Το παράδοξο της κοινωνικής πολιτικής στην Ελλάδα. σελ.3, Αθήνα: ΓΣΕΕ.
- ΙΝΕ ΓΣΕΕ. (2023). Η ελληνική οικονομία και η απασχόληση, Ετήσια Έκθεση 2023., σελ. 87, Αθήνα: ΙΝΕ ΓΣΕΕ.
- Ίσαρη, Φ. & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας Εφαρμογές στην Ψυχολογία και στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Κάλλιπος, σελ. 78,132
- Ιωαννίδης, Α. (2023). Απασχόληση και ανεργία των νέων στην Ελλάδα: υφιστάμενη κατάσταση και προοπτικές. ΑΘΗΝΑ: ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ., σελ. 34
- Καρακατσάνη, Δ. (2023). Στρατηγικές εκπαίδευσης και κατάρτισης σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, 1^ο μάθημα Κατάρτιση, Διαφ 58, Κόρινθος: ΠΜΣ Εκπαίδευση, Ανθρώπινο Δυναμικό και Πολιτικές Απασχόλησης. ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ.

- Κεδράκα, Κ. (2008). ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΛΗΨΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ, σελ. 1,3., Ανάκτηση 12 2023, από <http://www.adulteduc.gr>
- Κιτωνάκης, Ν. (2022). Η Πρόκληση Της Ηγεσίας Σε Μία Εποχή Μετάβασης. Ανάκτηση 12 2023 από:<https://epsiloncollege.gr/arthrografeia/i-proklisi-tis-igesias-se-%C2%B5ia-epochi-%C2%B5etavasis/>
- Κουζής, Γ. (2010): Η πορεία της νεοφιλελεύθερης απορρύθμισης της εργασίας και το άλλοθι της κρίσης από το συλλογικό τόμο Βατικιώτης Λ. κλπ «Ο χάρτης της κρίσης: Το τέλος της αυταπάτης», Αθήνα: Τόπος
- Κουζής, Γ. (2016). Η Κρίση και τα Μνημόνια Ισοπεδώνουν την Εργασία. *Κοινωνική Πολιτική*(6), σσ. 7-19. Ανάκτηση 11 23, από <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/eeep/issue/view/638/97>
- Κυπριώτης, Κ. (2020). Ηγεσία, συναισθηματική νοημοσύνη και επιχειρηματική αποδοτικότητα, *Η σημερινή*. Ανάκτηση 12 2023, από: <https://simerini.sigmalive.com/article/2020/1/26/egesia-sunaisthematike-noemosune-kai-epikheirematike-apodotikoteta/>
- Λιάργκοβας, Π., Αποστολόπουλος, Ν., & Ψυχάλης, Μ. (2021). Δίκαιη Μετάβαση στην Ελληνική Πραγματικότητα στο Πλαίσιο της Ε.Ε. Απλή διαχείριση του Ταμείου Δίκαιης Μετάβασης ή αναπτυξιακή ευκαιρία χωρίς αποκλεισμούς. Σελ 37. ΑΘΗΝΑ: ΙΝΕ ΓΣΕΕ
- Λιάργκοβας, Π., Γούλας, Χ., & Αποστολόπουλος, Ν. (2022). Οι Κοινωνικοοικονομικές Επιπτώσεις της Πανδημίας Covid-19 στους Εργαζόμενους του Ιδιωτικού Τομέα.σελ 180. Αθήνα: ΙΝΕ ΓΣΕΕ.
- Λιντζέρης, Π. (2020). Τεχνολογική αλλαγή, ψηφιοποίηση, εργασία και δεξιότητες, σελ.16-17, ΙΝΕ ΓΣΕΒΕΕ. Αθήνα.
- Παϊταρίδης, Δ. (2015). Η εξέλιξη της παραγωγικότητας και οι επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας,σελ.15, Αθήνα: ΙΝΕ ΓΣΕΕ.
- Παπαδάκης, Ν. (2022). *Διά Βίου Μάθηση,Εκπαίδευση και Απασχόληση Νέα γενιά, Επισφαλής Εργασία και βιοτική τροχιά: η εξέλιξη του φαινομένου της επισφαλούς εργασίας, οι επιπτώσεις της πανδημίας και οι προκλήσεις για το πλέγμα των δημόσιων πολιτικών*. ΑΘΗΝΑ: ΙΝΕ ΓΣΕΕ.σελ 15, Ανάκτηση 11 2023, από https://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2022/06/NEWSLETTER_03.pdf
- Παυλή, Ε. (2019). Παρακίνηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση, Διπλωματική Εργασία. Αθήνα: Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Σελ. 32-33, Ανάκτηση 12 2023, από <https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/frontend/file/lib/default/data/2887787/theFile>
- Πιτσιάκας, Ρ. (2020). Η ηγεσία στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ. Ανάκτηση 11 2023 από : <https://www.kathimerini.gr/culture/books/1081000/i-igesia-stin-epochi-toy-psifiakoy-etaschi-atis-oy/>
- ΣΕΒ. (2017). Το Μέλλον της Εργασίας. *Οικονομία & Επιχειρήσεις*, Τεύχος 13.σελ.1,7.Ανάκτηση 11 2023, από

https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/50583/SPECIAL_REPORT_MELLON_ERGASIA.18_10_2017_final.pdf

ΣΕΒ. (2019). Αναντιστοιχία Προσόντων. *Οικονομία & Επιχειρήσεις*. Σελ 1. Ανάκτηση 11 2023, από

https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/51928/SR%20%CE%9C%CE%95%2028%20%202019%20_anantistoixia_prosonton.pdf

Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης. (2023). Ψηφιακή κάρτα εργασίας. Ανάκτηση 12 2023, από: <https://ypergasias.gov.gr/apascholisi/psifiaki-karta-ergasias/>

Φερώνας, Α. (2023). Αγορά Εργασίας και Ενεργητικές Πολιτικές Απασχόλησης. *1η Ένωση: Η Αγορά Εργασίας*, Διαφ 41, 50, Κόρινθος: ΠΜΣ Εκπαίδευση, Ανθρώπινο Δυναμικό και Πολιτικές Απασχόλησης. ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ.

Φωτόπουλος, Ν. (2013). Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία. [χ.τ.]: Εκδόσεις Γενικής Γραμματείας Δια Βίου Μάθησης. Σελ 7,33,39,40,45. Ανάκτηση Νοέμβριος, 2023, από: <https://www.openbook.gr/apotelesmatiki-igesia-stin-ergasia/>.

Χυτήρης Λ. (2017). Οργανωσιακή Συμπεριφορά : Έννοιες, Θεωρία και Τρόποι Συμπεριφοράς για Αποτελεσματική Διοίκηση. Αθήνα: Μπένος., σελ. 219

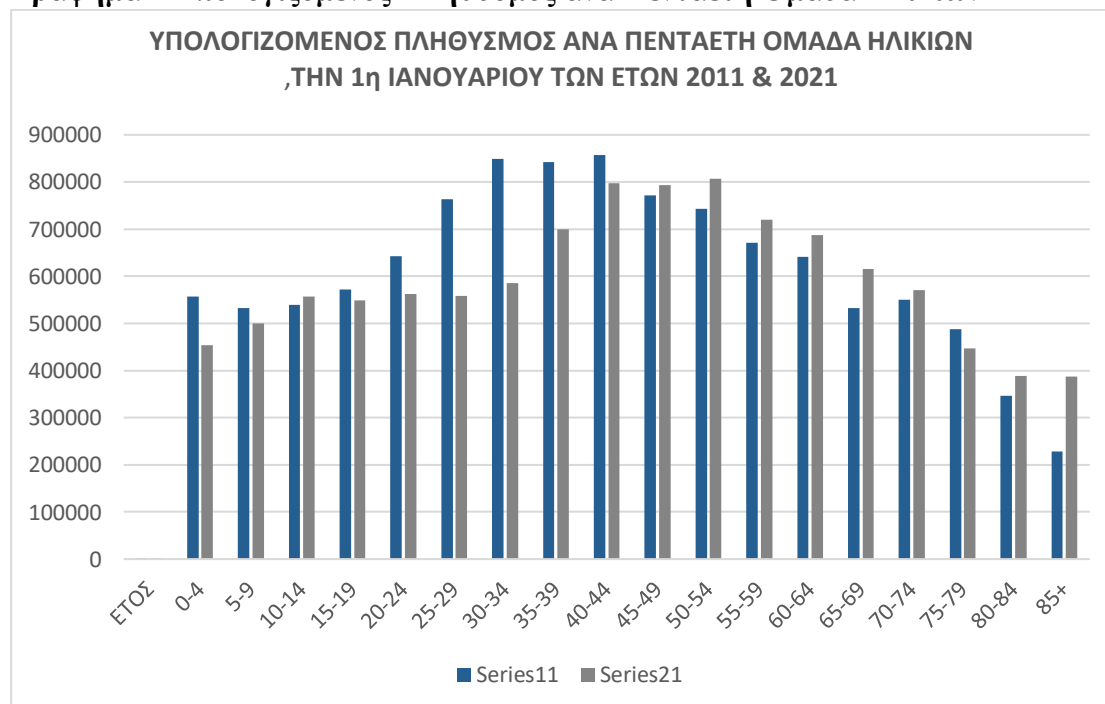
Παράρτημα Α΄ Γραφήματα

Γράφημα 1 Υπολογιζόμενος Πληθυσμός Ελλάδας 2001-2022



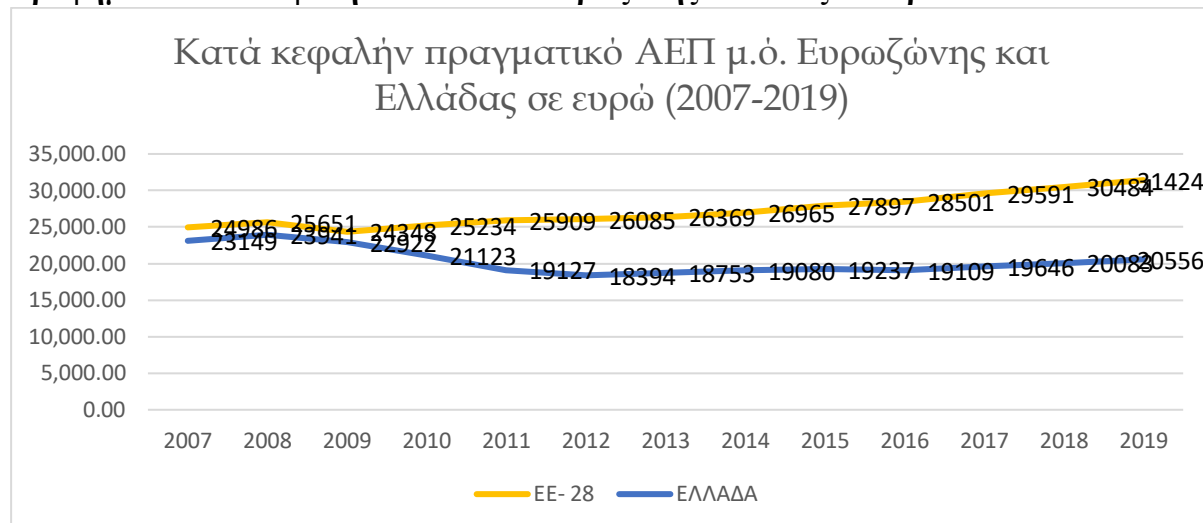
Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, «επεξεργασία συγγραφέα»

Γράφημα 1 Υπολογιζόμενος Πληθυσμός ανά Πενταετή Ομάδα Ηλικιών



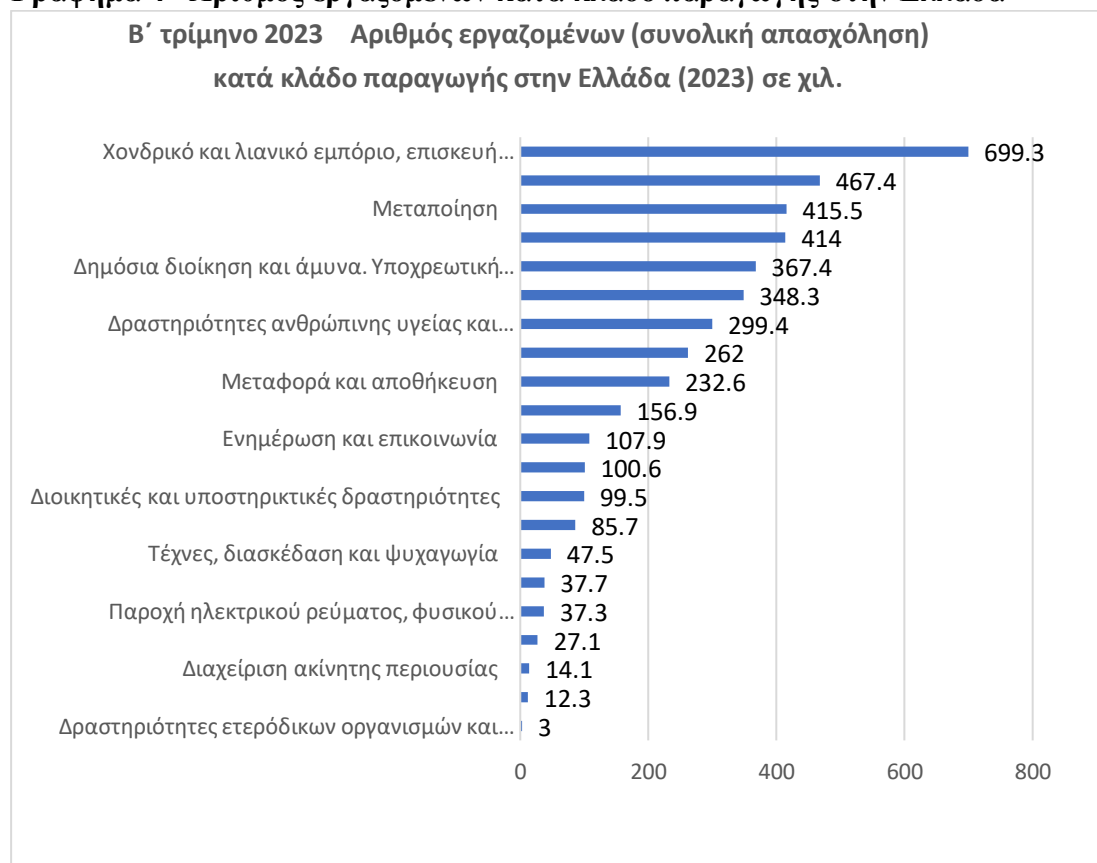
Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, «επεξεργασία συγγραφέα»

Γράφημα 3 Κατά κεφαλήν ΑΕΠ Μ.Ο. Ευρωζώνης-Ελλάδας σε ευρώ



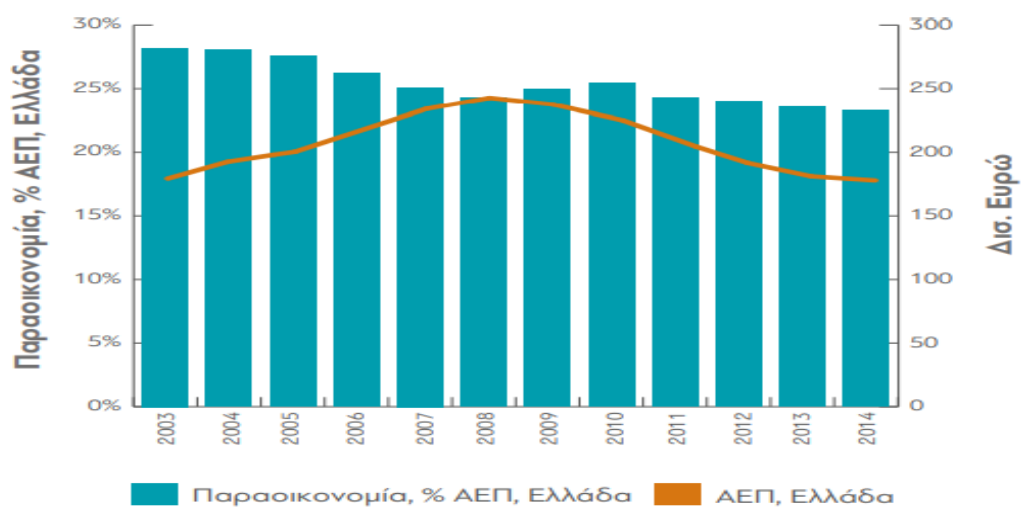
Πηγή: Eurostat («επεξεργασία συγγραφέα»)

Γράφημα 4 Αριθμός εργαζομένων κατά κλάδο παραγωγής στην Ελλάδα



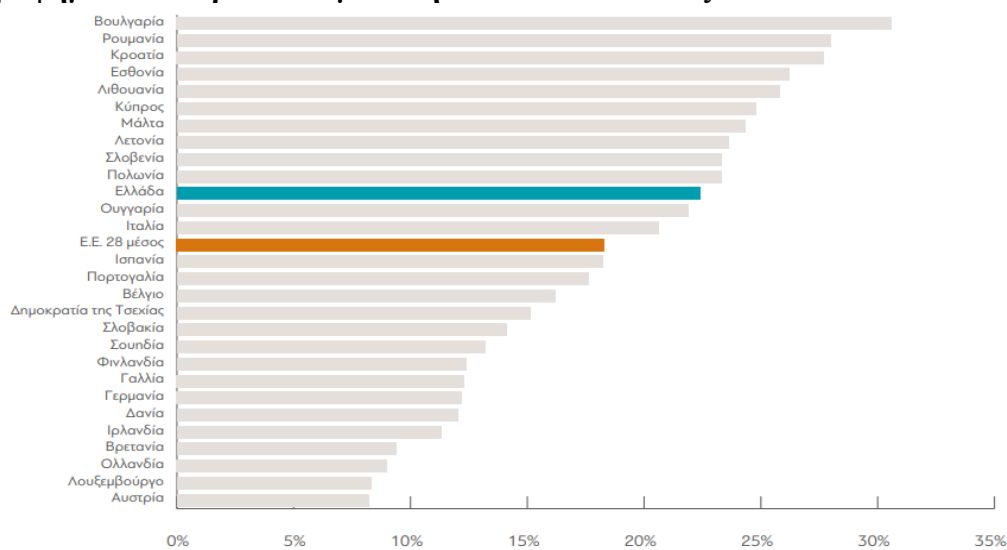
Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ («επεξεργασία συγγραφέα»)

Γράφημα 5 Η Παραοικονομία στην Ελλάδα έτη 2003-2014



Πηγή: Dianeosis¹⁶

Γράφημα 6 Η Παραοικονομία στην Ελλάδα- Ε.Ε. έτος 2015

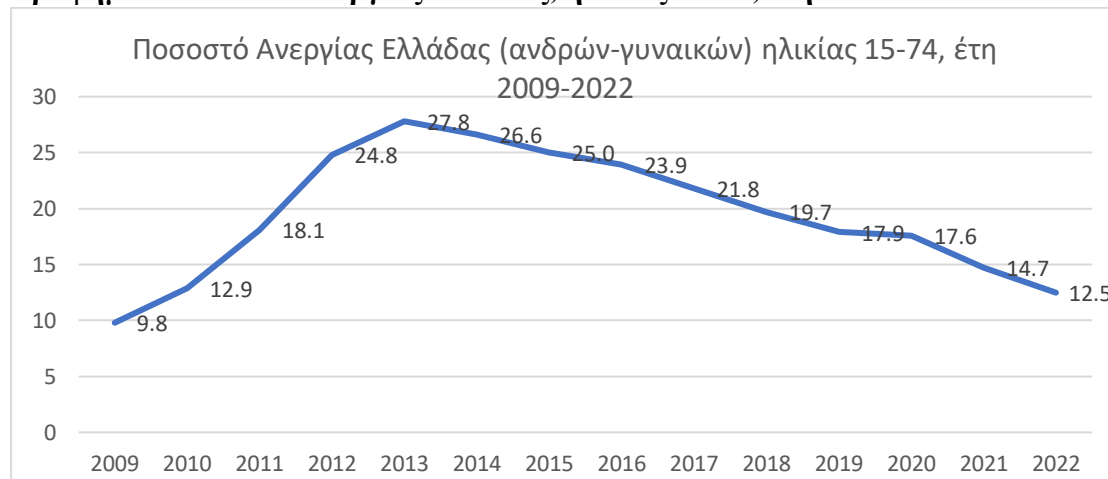


Πηγή: Dianeosis¹⁷

¹⁶ Διαθέσιμο στο [Tax Evasion diaNEOsis Upd 17_03_2017.pdf](#),σελ 73

¹⁷ Διαθέσιμο στο [Tax Evasion diaNEOsis Upd 17_03_2017.pdf](#),σελ 75

Γράφημα 7 Ποσοστό ανεργίας Ελλάδας, ηλικίας 15-74, έτη 2009-2022



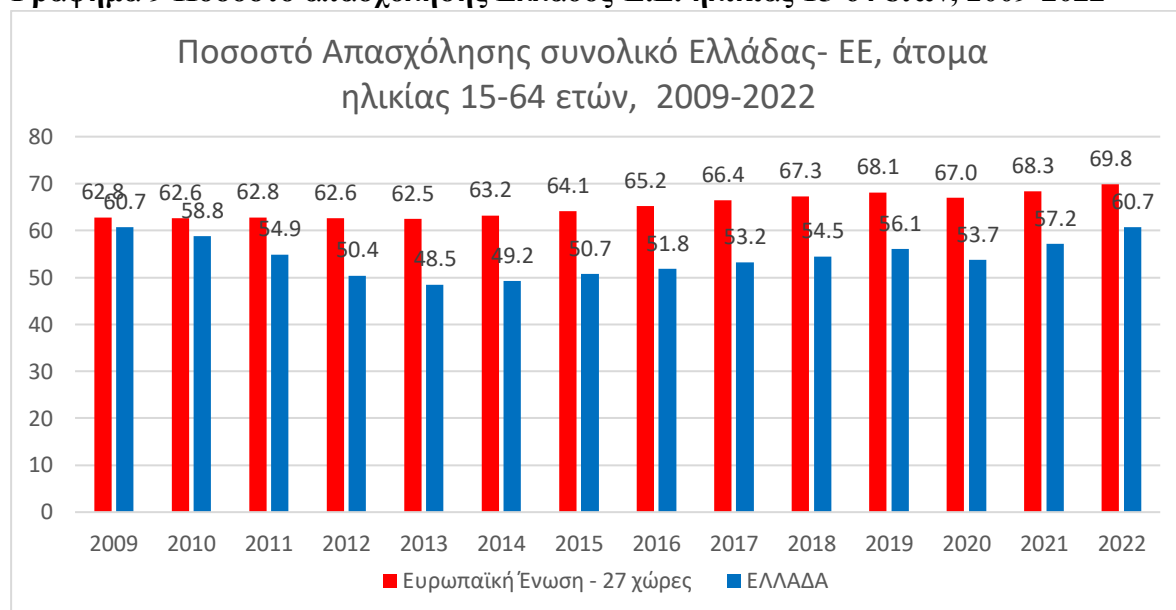
Πηγή: Eurostat, («επεξεργασία συγγραφέα»)

Γράφημα 8 Ποσοστό ανεργίας Ελλάδας-Ε.Ε. ηλικίας 15-74, έτη 2009-2022



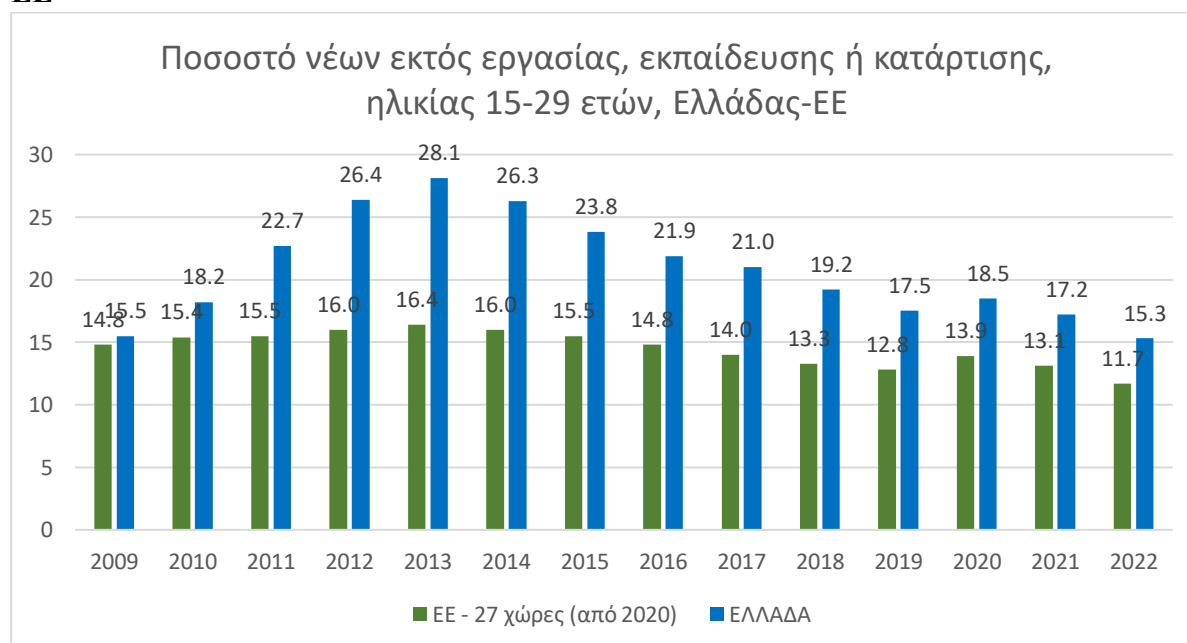
Πηγή: Eurostat, («επεξεργασία συγγραφέα»)

Γράφημα 9 Ποσοστό απασχόλησης Ελλάδος-Ε.Ε. ηλικίας 15-64 ετών, 2009-2022



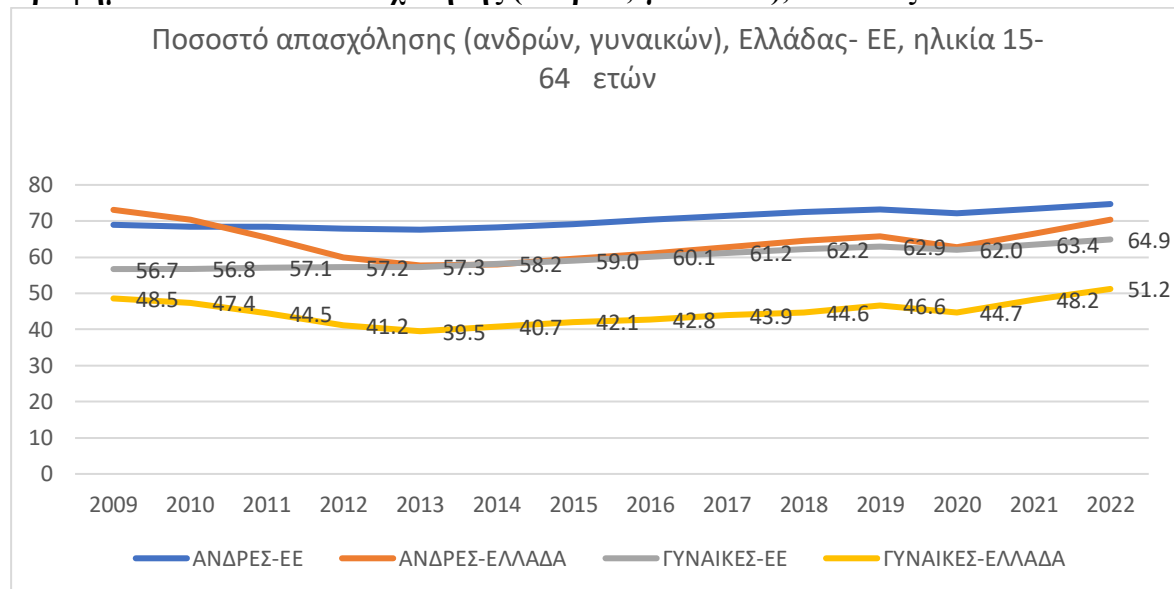
Πηγή: Eurostat, («επεξεργασία συγγραφέα»)

Γράφημα 10 Ποσοστό νέων εκτός εργασίας, εκπαίδευσης ή κατάρτισης Ελλάδας-ΕΕ



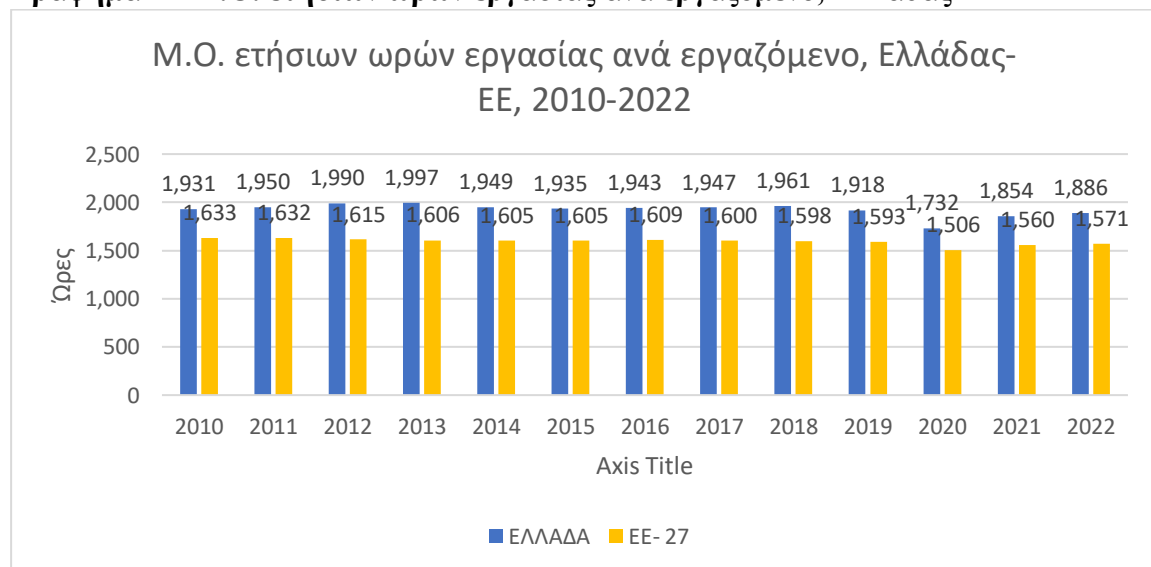
Πηγή Eurostat, («επεξεργασία συγγραφέα»)

Γράφημα 11 Ποσοστό απασχόλησης (ανδρών, γυναικών), Ελλάδας- ΕΕ



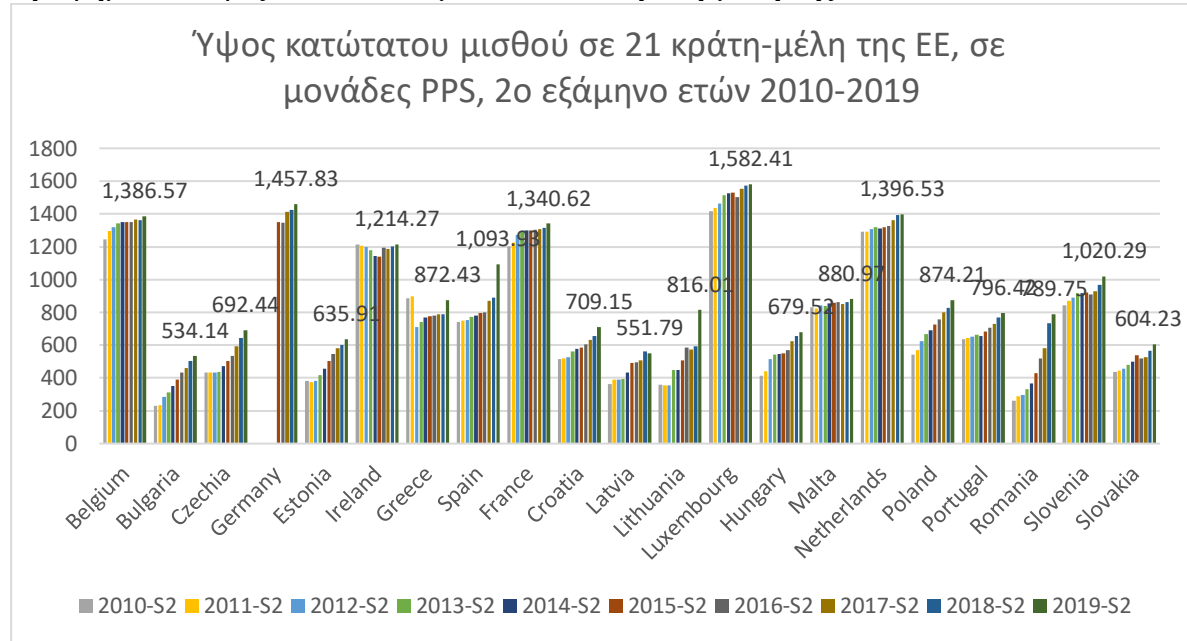
Πηγή Eurostat, («επεξεργασία συγγραφέα»)

Γράφημα 12 Μ.Ο. ετήσιων ωρών εργασίας ανά εργαζόμενο, Ελλάδας-ΕΕ



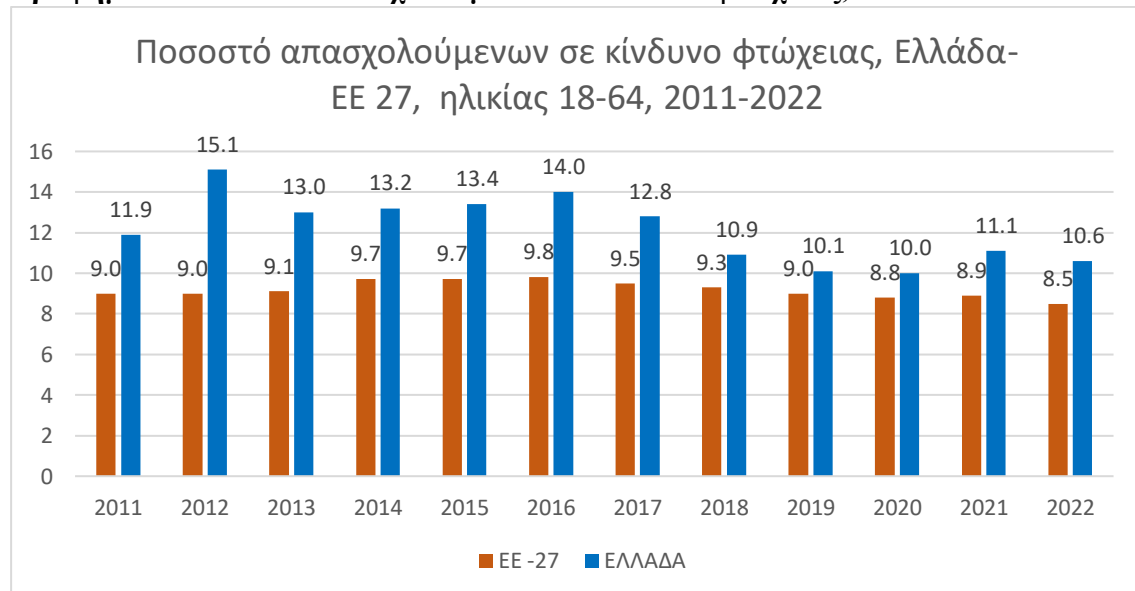
Πηγή: OECD («επεξεργασία συγγραφέα»)

Γράφημα 13 Ύψος κατώτατου μισθού σε 21 κράτη-μέλη της ΕΕ



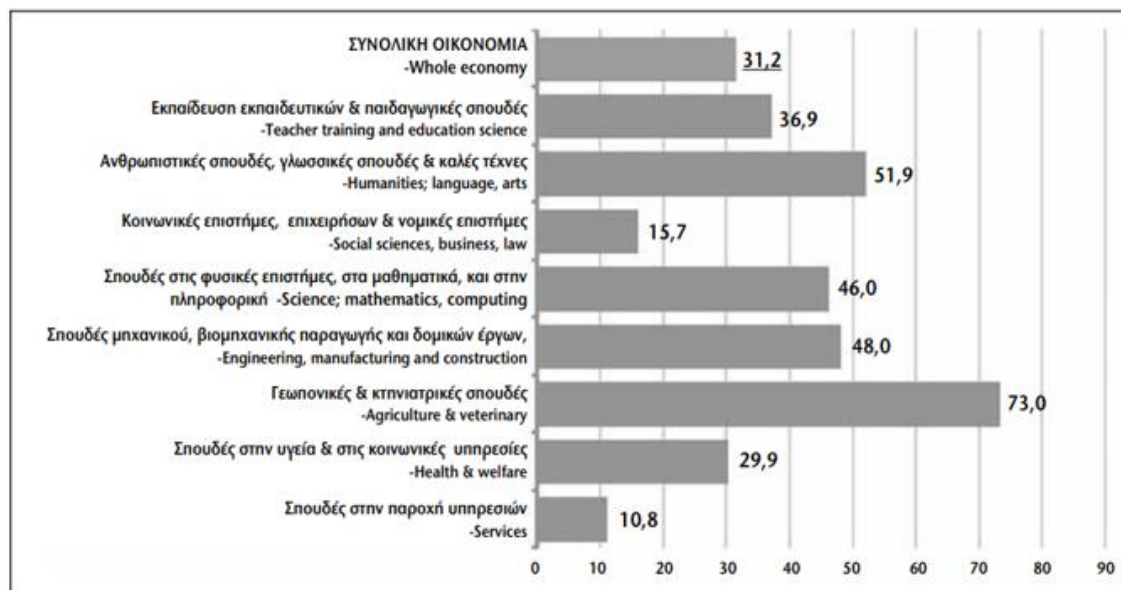
Πηγή: Eurostat, («επεξεργασία συγγραφέα»)

Γράφημα 14 Ποσοστό απασχολούμενων σε κίνδυνο φτώχειας, Ελλάδα-ΕΕ 27



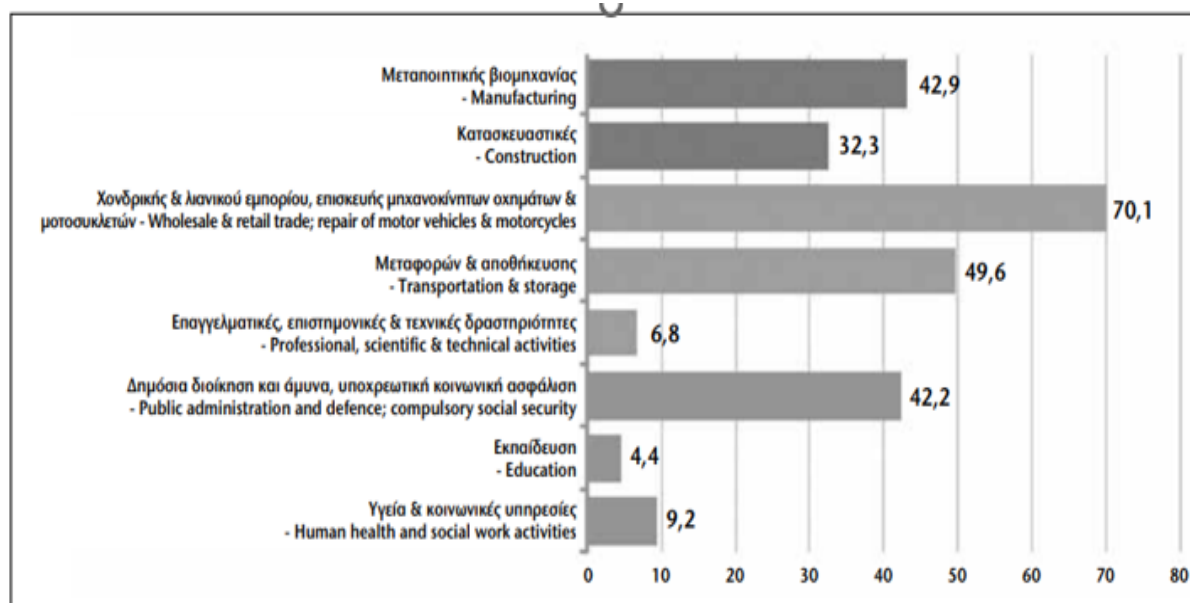
Πηγή Eurostat, («επεξεργασία συγγραφέα»)

Γράφημα 15: Οριζόντια αναντιστοιχία- Ποσοστό εργαζομένων, (ηλικίας 25-34 ετών) αποφοίτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ανά γνωστικό αντικείμενο στην Ελλάδα το 2018



Πηγή: EUROSTAT, Επεξεργασία ΚΑΝΕΠ-ΓΣΕΕ

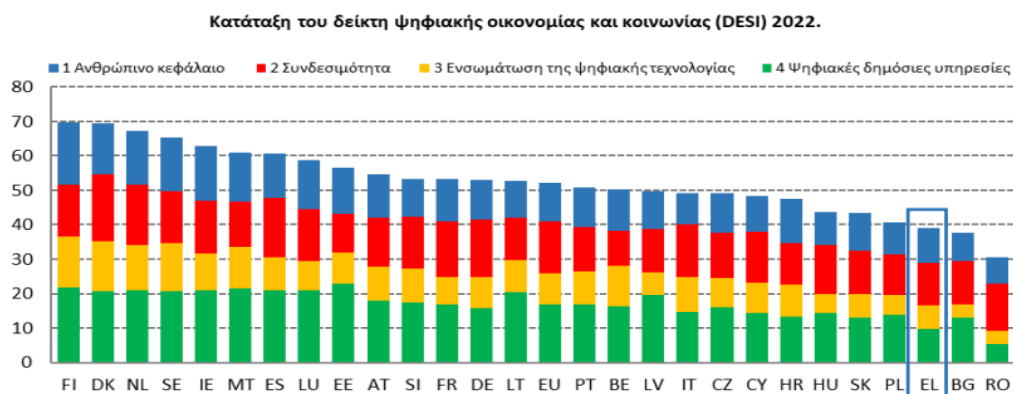
Γράφημα 16 : Κάθετη αναντιστοιχία- Ποσοστό απασχολούμενων αποφοίτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ηλικίας 20-64 ετών) κατά κλάδο παραγωγής στην Ελλάδα το 2018



Πηγή: EUROSTAT, Επεξεργασία ΚΑΝΕΠ-ΓΣΕΕ

Γράφημα 17 Κατάταξη του δείκτη ψηφιακής οικονομίας και κοινωνίας (DESI) 2022

ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2022	Ελλάδα		ΕΕ
	κατάταξη	βαθμολογία	βαθμολογία
	25	38,9	52,3



Πηγή: European Commission

Γράφημα 18: Η Έλλειψη Ταλέντου στην Ελλάδα και παγκοσμίως, 2009 – 2019



(Πηγή: ManpowerGroup)

Παράρτημα Β΄: Ενημερωτική Επιστολή για την Διεξαγωγή της Έρευνας

Η ποιοτική έρευνα (συνέντευξη) που θα διεξαχθεί αφορά τις ανάγκες της διπλωματικής μου εργασίας με θέμα «Ηγεσία και Παρακίνηση των Εργαζόμενων στο Σύγχρονο Εργασιακό Περιβάλλον», η οποία εκπονείται στο τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Εκπαίδευση, Ανθρώπινο Δυναμικό και Πολιτικές Απασχόλησης» και η επιβλέπουσα καθηγήτρια είναι η κα Παπαδιαμαντάκη Παναγιώτα.

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο τη διερεύνηση των απόψεων, των αντιλήψεων και των στάσεων της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, τόσο των διευθυντικών στελεχών ή προϊστάμενων όσο και των εργαζομένων στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι εθελοντική, καθώς παραμένει στη δική σας κρίση αν θα συμμετάσχετε. Οι απαντήσεις σας στις ερωτήσεις θα πρέπει να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα και να αντανακλούν την προσωπική σας οπτική και άποψη για τα θέματα που πραγματεύονται. Δεν υπάρχει λάθος ή σωστή απάντηση, μας ενδιαφέρει αποκλειστικά η δική σας εκτίμηση.

Θα ήθελα να σας αναφέρω ότι για την διεξαγωγή της έρευνας θα τηρηθεί ανωνυμία και εμπιστευτικότητα. Οι πληροφορίες που θα συγκεντρωθούν από την συνέντευξη θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της έρευνας στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας. Προκειμένου να διασφαλιστεί η πιστή αναπαραγωγή των απαντήσεων των συμμετεχόντων θα χρειαστεί να καταγραφούν οι συνεντεύξεις. Ο χρόνος που απαιτείται για την διεξαγωγή της έρευνας είναι 45-60 λεπτά. Η συμμετοχή σας είναι πολύτιμη για την εργασία.

Ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για την πρόθυμη συμμετοχή σας στην έρευνα και την πολύτιμη βοήθεια σας!

Με εκτίμηση,

Η Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια

Παράρτημα Γ: Πρωτόκολλο Συνέντευξης για Υπάλληλους

A. ΑΞΟΝΑΣ ΤΡΟΠΟΣ ΑΣΚΗΣΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ

ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1. Ποιο είναι κατά την γνώμη σας το προφίλ, από άποψη ηγεσίας που πρέπει να έχει ένας διευθυντής/ντρια, ή προϊστάμενος/η σε έναν οργανισμό στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον; ii) Ποιο στυλ ηγεσίας αντιπροσωπεύει τον οργανισμό στον οποίο εργάζεστε;
2. Ως εργαζόμενος/η κρίνετε ότι η διοίκηση «κοινωνεί» το όραμα και τις επιδιώξεις του οργανισμού στο ανθρώπινο δυναμικό της; Αν, ναι με ποιους τρόπους; ii) Κρίνετε ότι πρέπει να βελτιωθεί σε κάποια σημεία;
3. Ο οργανισμός ακολουθεί πολιτικές ισότητας φύλου και της διαφορετικότητας; ii) Υπάρχουν εμπόδια στην ανέλιξη των γυναικών στην ιεραρχία;

B. ΑΞΟΝΑΣ ΤΡΟΠΟΣ ΑΣΚΗΣΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ

ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

4. i) Με ποιο τρόπο η ηγεσία του οργανισμού παρακινεί τους εργαζόμενους ώστε να είναι αποδοτικοί; ii) Προσωπικά τι σας παρακινεί περισσότερο ώστε να είστε αποδοτικός/ή στα καθήκοντα σας;
5. Ο οργανισμός δίνει την δυνατότητα σε υπαλλήλους να εξελιχθούν; Υπάρχουν διαφανή κριτήρια που βασίζονται σε κάποια αξιολόγηση ή εξαρτάται από την κρίση του εκάστοτε προϊστάμενου/ης
6. i) Ο οργανισμός αναγνωρίζει και επιβραβεύει τις προσπάθειες και επιτυχίες των εργαζομένων; ii) Διαθέτει σύστημα αξιολόγησης;

Γ. ΑΞΟΝΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ

ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

7. Ο οργανισμός προγραμματίζει σεμινάρια για την ανάπτυξη και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού; Τι είδους σεμινάρια;

8. Κρίνετε ότι είναι απαραίτητη η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού; Ποια τα οφέλη; Αιτιολογείστε την απάντησή σας

9. Νιώθετε να έχει συμβάλει η εκπαίδευση ή επιμόρφωση στην αύξηση της αποδοτικότητάς σας;

Δ. ΑΞΟΝΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ

10. Λόγω της έντονης διείσδυσης της τεχνητής νοημοσύνης στο πεδίο της εργασίας, νιώθετε να κινδυνεύει η θέση εργασίας σας μελλοντικά;

11. Ενδεχομένως, να υπάρχουν εργαζόμενοι συνάδελφοι είτε μεγαλύτερης ηλικίας είτε συνάδελφοι που δεν είναι εξοικειωμένοι με την τεχνολογία, ποιοι είναι οι τρόποι αντιμετώπισης της διοίκησης;

12. Τα τελευταία χρόνια παρατηρούνται συνεχείς ανασχηματισμοί, αν υποθέσουμε ότι μελλοντικά ο οργανισμός προχωρήσει σε περαιτέρω ιδιωτικοποίηση, πιστεύετε θα επηρεάσει τον τρόπο άσκησης ηγεσίας στον οργανισμό; Αν ναι, πώς;

Παράρτημα Δ': Πρωτόκολλο Συνέντευξης για Διευθυντικά Στελέχη

Α. ΑΞΟΝΑΣ ΤΡΟΠΟΣ ΑΣΚΗΣΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1. Ποιο είναι κατά την γνώμη σας το προφίλ, από άποψη ηγεσίας που πρέπει να έχει ένας διευθυντής/ντρια, ή προϊστάμενος/η σε έναν οργανισμό στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον; ii) Ποιο στυλ ηγεσίας αντιπροσωπεύει τον οργανισμό στον οποίο εργάζεστε;

2. Ως ανώτερο ηγετικό στέλεχος κρίνετε ότι η διοίκηση «κοινωνεί» το όραμα και τις επιδιώξεις του οργανισμού στο ανθρώπινο δυναμικό της; Αν, ναι με ποιους τρόπους;

3. Ο οργανισμός ακολουθεί πολιτικές ισότητας φύλου και διαφορετικότητας;

ii) Υπάρχουν εμπόδια στην ανέλιξη των γυναικών στην ιεραρχία;

B. ΑΞΟΝΑΣ ΤΡΟΠΟΣ ΑΣΚΗΣΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

4. i) Με ποιο τρόπο η ηγεσία του οργανισμού παρακινεί τους εργαζόμενους ώστε να είναι αποδοτικοί; ii) Προσωπικά τι σας παρακινεί περισσότερο ώστε να είστε αποδοτικός/ή στα καθήκοντα σας;

5. Ο οργανισμός δίνει την δυνατότητα στους υπαλλήλους να εξελιχθούν; Υπάρχουν διαφανή κριτήρια που βασίζονται σε κάποια αξιολόγηση ή εξαρτάται από την κρίση του εκάστοτε προϊστάμενου/ης;

6. i) Ο οργανισμός αναγνωρίζει και επιβραβεύει τις προσπάθειες και επιτυχίες των εργαζομένων; ii) Διαθέτει σύστημα αξιολόγησης;

Γ. ΑΞΟΝΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

7. Ο οργανισμός προγραμματίζει σεμινάρια για την ανάπτυξη και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού; Τι είδους σεμινάρια;

8. Κρίνετε ότι είναι απαραίτητη η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού; Ποια τα οφέλη; Αιτιολογείστε την απάντησή σας

9. Νιώθετε να έχει συμβάλει η εκπαίδευση ή επιμόρφωση στην αύξηση της αποδοτικότητας σας;

Δ. ΑΞΟΝΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ

10. Λόγω της έντονης διείσδυσης της τεχνητής νοημοσύνης στο πεδίο της εργασίας, νιώθετε να κινδυνεύει η θέση εργασίας σας μελλοντικά;

11. Ως στέλεχος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, έχει μεταβληθεί ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων στον οργανισμό την τελευταία δεκαετία; ii) Υπάρχει δυσκολία στην εξεύρεση προσωπικού;

12. Τα τελευταία χρόνια παρατηρούνται συνεχείς ανασχηματισμοί, αν υποθέσουμε ότι μελλοντικά ο οργανισμός προχωρήσει σε περαιτέρω ιδιωτικοποίηση, πιστεύετε θα επηρεάσει τον τρόπο άσκησης ηγεσίας στον οργανισμό; Αν να, πως;