



ΣΧΟΛΗ : Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων (ΟΔΕ)

ΤΜΗΜΑ : Μάνατζμεντ Τουριστικών Επιχειρήσεων και Οργανισμών (MTM)

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

“ Διαχείριση ταλέντων και διαχείριση κινδύνων μέσα από το πρίσμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και του Μοντέλου Tri-Anthropo-Type Paschalidis ”

ΑΓΓΛΙΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ

“Talent and Risk management through the perspective of the Human Resource management and the Tri-Anthropo-Type Paschalidis Model”

Ον/μο μεταπτυχιακού φοιτητή : Κωνσταντίνος Κουτλάγκας (mtm17015)

Επιβλέπων καθηγητής : Δρ. Φώτης Βούζας

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 2018**

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	2
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΙΚΟΝΩΝ	4
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ABSTRACT	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - HUMAN RESOURCE (HR)	9
1.1 Βασικές έννοιες	9
1.1.1 Οργανωσιακή κουλτούρα	12
1.2 Ιστορική εξέλιξη	12
1.3 Προγραμματισμός και σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού	15
1.4 Η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων σαν μέσο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	18
1.5 Καλές πρακτικές HR	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - TALENT MANAGEMENT	22
2.1 Τι είναι η Διαχείριση Ταλέντου	22
2.2 Τι πραγματεύεται η Διοίκηση Ταλέντου	25
2.3 Η σημασία των ταλέντων και του Talent Management	26
2.4 Μοντέλο διαχείρισης ταλέντων για την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - RISK MANAGEMENT	30
3.1 Τι είναι η Διαχείριση Κινδύνου	30
3.2 Αρχές διαχείρισης κινδύνου και risk processes	32
3.3 High Reliability Organizations και High Resilience Organizations	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - RISK AND TALENT MANAGEMENT ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ HR	36

4.1 Διαχείριση ταλέντων	36
4.2 Διαχείριση κινδύνου	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ TRI-ANTHROPO-TYPE PASCHALIDIS	44
5.1 Παρουσίαση του Μοντέλου Tri-Anthropo-Type Paschalidis	44
5.2. Η συμπεριφορά και δράση των τριών ανθρωπίνων Τύπων Πασχαλίδη με βάση τη νευροχημική λειτουργία του εγκεφάλου	47
5.2.1. Α Τύπος - Νευροδιαβιβαστής της σεροτονίνης	47
5.2.2. Β Τύπος - Νευροδιαβιβαστής της Ντοπαμίνης	48
5.2.3. Γ Τύπος - Νευροδιαβιβαστές ντοπαμίνης και σεροτονίνης	50
5.3. Το κυρίαρχο γονίδιο	51
5.4. Παρουσίαση του επιχειρηματικού Μοντέλου Tri-Anthropo-Type Paschalidis Business	52
5.5. Σκέψη και στρες στο εργασιακό περιβάλλον.	54
5.6. Κίνητρο- Επιχειρηματική δράση- Στόχοι- Επαγγέλματα και επιλογή θέσης σύμφωνα με το Μοντέλο Tri-Anthropo-Type Paschalidis	55
5.6.1. Κίνητρο	55
5.6.2. Επιχειρηματική δράση	57
5.6.3. Στόχοι	59
5.6.4. Επαγγέλματα και θέσεις που ταιριάζουν σε κάθε Τύπο	60
5.6.4.1. Η ιδανική θέση εργασίας με βάση το μοντέλο Tri-Anthropo Type Paschalidis.	62
5.6.4.2. Η συνεργασία μεταξύ των τριών Τύπων και η ιδανική ομάδα εργασίας	64
5.6.5. Στρατηγική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.	65
5.6.5.1 Στρατηγική αντιμετώπισης του κάθε εργαζόμενου βάση Τύπου	67
5.6.5.2 Ο δρόμος για την επιτυχία και την ευτυχία μέσα από τη χρήση του Μοντέλου Tri-Anthropo Type Paschalidis	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΚΟΜΜΑΤΙ	70
6.1 Τι είναι η ποιοτική έρευνα και τι η ποσοτική	70

6.2 Περιγραφή επιχειρήσεων	73
6.3 Ερωτηματολόγιο και οι απαντήσεις του	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	87
7.1 Συνάφεια μεταξύ αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου και θεωρίας	87
7.2 Επίδραση ανακάλυψης δρ. Γ. Πασχαλίδη στις υπό εξέταση εταιρείες	90
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	92
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	94
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	99

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1.1 : Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	17
Εικόνα 2.1 : Τα στοιχεία της διαχείρισης ταλέντου	24
Εικόνα 2.2 : Αρχές, πρακτικές και διαδικασίες διαχείρισης ταλέντων	28
Εικόνα 3.1 : Διαχείριση κινδύνου	32

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1 : Τα κυριότερα βήματα της διαχείρισης ταλέντου	23
Πίνακας 3.1 : Επιχειρηματικοί κίνδυνοι	31
Πίνακας 6.1 : Διαφορές ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας	72

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στις σύγχρονες μεταβιομηχανικές κοινωνίες του 20^{ου} πρώτου αιώνα η διοίκηση των οργανισμών, οι προτεραιότητες και οι στόχοι έχουν αλλάξει προσπαθώντας να προσαρμοστούν στις νέες εργασιακές αλλά και οικονομικές συνθήκες. Η οργάνωση και διαχείριση των ατόμων ως μονάδες αλλά και ως ομάδες για την αύξηση της παραγωγής αλλά και της παραγωγικότητας προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας αποτελεί το ζητούμενο των οργανισμών.

Η διαχείριση ατόμων με υψηλά προσόντα αποτελεί μια μορφή διαχείρισης καταστάσεων υψηλού κινδύνου όπου οι μάνατζερ οφείλουν να καταρτίσουν νέα ικανά στελέχη υψηλού επιπέδου αυξάνοντας τα επίπεδα ανταγωνισμού στον τομέα που αναπτύσσονται. Νέα Οργανωσιακή κουλτούρα, σχεδιασμός και παροχή λύσεων που θα επιτρέψουν στην οργάνωση να επιτύχει αποτελέσματα μέσω της βελτιστοποίησης της ικανότητας οργάνωσης, μεγιστοποίηση του ταλέντου, ανάπτυξη ηγετών δημιουργώντας και διατηρώντας ένα αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό αποτελούν επιθυμητούς στόχους για έναν οργανισμό και σε μια παγκοσμιοποιημένη κοινωνία όπου όλοι καθίστανται εργάτες της γνώσης και της δια βίου εκπαίδευσης.

Λέξεις κλειδιά : Ανθρώπινος παράγοντας, ανθρώπινοι πόροι, ανθρώπινο δυναμικό, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, διαχείριση κινδύνων, διαχείριση ταλέντων, οργανωσιακή κουλτούρα, οργανισμοί υψηλής αξιοπιστίας, αεροπορικές εταιρίες

ABSTRACT

In the modern post-industrial societies of the 20th century, the management of organizations, priorities and goals have changed by trying to adapt to new working and economic conditions. The organization and management of individuals as units and as teams for increasing production and productivity of high quality products and services is the demand of organizations.

Managing high-skilled people is a form of high-risk management where managers need to develop new high-level executives by increasing the levels of competition in the developing sector. New organizational culture, designing and delivering solutions that will enable the organization to achieve results by optimizing organizational capacity, maximizing talent, developing leaders by creating and maintaining a dedicated workforce are desirable goals for an organization and a globalized society where everyone is becoming knowledge workers and lifelong learning.

Keywords: Human factor, human resources, human resources, human resources management, human resources management, risk management, talent management, organizational culture, high-trust organizations, aviation, Paschalidis, tri-anthropo-type

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε μια εποχή χρηματοοικονομικής κρίσης, όπως η περίοδος την οποία βιώνουμε εδώ και μερικά χρόνια, επιβάλλεται περισσότερο από ποτέ, η εφαρμογή μιας καθορισμένης τακτικής, από όλα τα μέλη μιας εταιρίας ή ενός οργανισμού, με βασικότερο στόχο την αντιμετώπιση της κρίσης και των κινδύνων που κρύβει λόγω των επιπτώσεων που επιφέρει. Η συγκεκριμένη χρηματοοικονομική ύφεση, είναι η χειρότερη ύστερα από την ύφεση της περιόδου του 1920 και σηματοδοτεί το τέλος μιας περιόδου η οποία είχε σαν βασικό της γνώρισμα την κυριαρχία του κεφαλαίου και της αγοράς χρήματος.

Η ανάληψη υπερβολικού κινδύνου από ακριβοπληρωμένα μέλη που με σκοπό την εξυπηρέτηση των ατομικών τους συμφερόντων, ήταν καθοριστικό κριτήριο το οποίο επέφερε σημαντικές επιπτώσεις σε συνδυασμό με τις συνέπειες που επέφερε η παγκόσμια ύφεση. Καθοριστικό ρόλο σε όλα αυτά έπαιξε και η εξαιρετικά χαλαρή κρατική εποπτεία σε συνδυασμό με την απουσία διαφάνειας, η οποία βοήθησε σε μεγάλο βαθμό την εν λόγω κατάσταση.

Οι σκληρές πιέσεις τις οποίες ασκούσε το περιβάλλον, εξαιτίας των συνθηκών που αναπτύσσει η διεθνής χρηματοοικονομική ύφεση, η σημαντική τεχνολογική πρόοδος, η διεθνοποίηση των αγορών και η ένταση του ανταγωνισμού καθιστούν εξαιρετικά δυσμενή υπόθεση την αποδοτική προσαρμογή των εταιριών στο σύγχρονο περιβάλλον και ελαττώνει αισθητά τις πιθανότητες επιβιώσής τους. Οι συγκεκριμένες συνθήκες, οι οποίες έχουν προέλευση από το εξωτερικό περιβάλλον, έρχονται να προστεθούν στα εσωτερικά ζητήματα τα οποία υφίστανται, όπως είναι για παράδειγμα η ανεπάρκεια των στελεχών συγκεκριμένων εταιριών και οργανισμών, η αδράνεια καθώς επίσης και η υλοποίηση σοβαρών στρατηγικών σφαλμάτων.

Καθοριστικό ρόλο σε όλα αυτά παίζει η προσαρμογή των εταιριών στις συνεχόμενες μεταβολές του χρηματοοικονομικού περιβάλλοντος, κάτι το οποίο δεν αποτελεί εύκολη υπόθεση. Η φύση της ύφεσης, βοήθησε σημαντικά στην ανοδική τάση της πολυπλοκότητας στον κλάδο της λήψης αποφάσεων μέσα στις σύγχρονες εταιρίες. Τα στελέχη των εταιριών είναι σημαντικό να ζυγίζουν πολύ τις αποφάσεις τους, καθώς η επένδυση υπό τις συγκεκριμένες συνθήκες περιλαμβάνει καθοριστικούς κινδύνους, ενώ η απουσία επενδύσεων είναι εφικτό να προκαλέσει απώλεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σε όλα τα παραπάνω καθοριστικό ρόλο πλέον παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας και πιο συγκεκριμένα η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Για να επέλθουν σωστά αποτελέσματα θα

πρέπει όλες οι σύγχρονες επιχειρήσεις να εστιάσουν στους ανθρώπινους πόρους και να καταφέρουν να διαχειριστούν κατάλληλα τους κινδύνους που υφίστανται στη σημερινή εποχή. Σε παλαιότερες περιόδους το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εστίαζε στην κεφαλαιακή επάρκεια και την ευχέρεια προσφοράς ρευστότητας, που, όμως, εξαιτίας των ισχυρών και συνεχόμενων μεταβολών που εντοπίζονται στο διεθνές οικονομικό αλλά και πολιτικό περιβάλλον πλέον είναι δυσεύρετα, με κυριότερη συνέπεια το βάρος να έχει μεταφερθεί στους ανθρώπινους πόρους.

Η ύπαρξη ταλαντούχων μελών στο προσωπικό όλων των επιχειρήσεων είναι εφικτό να προσφέρει το επιζητούμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με βασικότερο σκοπό την επίτευξη των κυριότερων στόχων της εκάστοτε εταιρίας ή οργανισμού. Η προσέλκυση στελεχών με κατάλληλα προσόντα, η ανάπτυξη του νέου καθώς επίσης και του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο να κατορθώσουν να στελεχώσουν σωστά βασικές θέσεις στην εταιρία, με παράλληλη την απαίτηση συντήρησης των ταλέντων αποτελούν στη σημερινή εποχή μια από τις κυριότερες προϋποθέσεις σε όλες τις σύγχρονες επιχειρήσεις εξαιτίας της συνεχώς μεταβαλλόμενης εποχής.

Στόχος της συγκεκριμένης εργασίας αποτελεί η διεξοδική μελέτη και η εκτενής έρευνα για τη διερεύνηση του θέματος της διαχείρισης ταλέντων και κινδύνων μέσα από τη σκοπιά της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, έτσι ώστε με το πέρας της εν λόγω εργασίας να είμαστε σε θέση να αντλήσουμε τα βέλτιστα επιθυμητά αποτελέσματα και συμπεράσματα.

Κεφάλαιο

1

HUMAN RESOURCE (HR)

1.1 Βασικές έννοιες

Από την χρηματοοικονομική θεωρία είναι γνωστό πως 3, ως επί το πλείστον, είναι οι παράμετροι μέσα από τους οποίους μια σύγχρονη εταιρία ή οργανισμός έχει την ευχέρεια να πετύχει συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Οι παράμετροι αυτοί έχουν άρρηκτη σχέση με τη συμπίεση του κόστους δράσης, τη διαφοροποίηση των αγαθών αλλά και των υπηρεσιών καθώς επίσης και με τον ανθρώπινο παράγοντα και την εξειδίκευσή του (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008).

Ο ανθρώπινος παράγοντας, θεωρητικά, είναι εκείνος ο οποίος αναπτύσσει τις σύγχρονες εταιρίες, τους βοηθά να επιβιώσουν αλλά και να αναπτυχθούν, αναδεικνύοντας τις περισσότερες φορές το ανθρώπινο δυναμικό σαν το βασικότερο στοιχείο της εκάστοτε εταιρίας. Η τεχνολογία και το κεφάλαιο είναι εφικτό να αποκτηθούν με διαφορετικές τακτικές. Το πραγματικό και το κυριότερο, όμως, πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό είναι δυνατόν να κερδηθεί από τη μέθοδο όπου ικανές και ισχυρές ομάδες οριοθετούν τους παραπάνω πόρους στην επιθυμητή και ιδανική δράση (Χυτήρης, 2001).

Η προσπάθεια αυτή, επομένως, οι γνώσεις του ανθρώπινου παράγοντα, το φυσικό τους ταλέντο αλλά και οι ικανότητες του να χρησιμοποιεί τους υπόλοιπους πόρους είναι εκείνα τα οποία σε πολλές περιπτώσεις καταλήγουν στην ανάπτυξη σημαντικών αγαθών και υπηρεσιών. Έρευνες έχουν δείξει πως ο άνθρωπος, σε αντίθεση με τα άλλα υλικά μέσα (όπως είναι για παράδειγμα τα συστήματα, τα έπιπλα, οι εγκαταστάσεις κλπ), τα οποία χρησιμοποιεί η εταιρία, αποτελεί σύνθεση

υλικών αλλά και ψυχικών συστατικών, που τον διαφοροποιούν σε σημαντικό βαθμό από τα υπόλοιπα στοιχεία μιας σύγχρονης επιχείρησης (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Εξαιτίας της παραπάνω ιδιομορφίας, ο συγκεκριμένος παράγοντας δεν έχει την ευχέρεια να υπαχθεί στις ίδιες αρχές διαχείρισης, στις οποίες εντάσσονται τα υπόλοιπα μέσα, όπως για παράδειγμα δεν είναι εφικτό να αναγκάσουμε τον άνθρωπο (όπως συμβαίνει για παράδειγμα στις περιπτώσεις των μηχανικών μέσων) να δουλεύει όλη την ημέρα, ούτε είναι εφικτό να τον εκθέτουμε σε συνθήκες εργασίας τέτοιες, όπου να βρίσκονται έξω από τα όρια αντοχής του (συνθήκες όπως για παράδειγμα υγρασία, υψηλή θερμοκρασία κλπ) (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε, άλλωστε, πως ο άνθρωπος σαν λογικό όν, έχει ανάγκη από λογικούς χειρισμούς, που ενώ είναι εστιασμένοι προς το συμφέρον της εταιρίας, είναι ζωτικής σημασίας παράλληλα να ικανοποιούν σε σημαντικό επίπεδο και τις υλικές αλλά και τις ψυχολογικές του απαιτήσεις. Τότε μόνο είναι εφικτό μια σύγχρονη επιχείρηση να καταφέρει να επιτύχει τον στόχο της, όταν έχει ανθρώπινο δυναμικό ικανοποιημένο από την απασχόλησή που παρέχει και στην περίπτωση στην οποία η συμπεριφορά της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού παίζει καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη της ικανοποίησης του από τη δουλειά του (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008).

Στο σημείο αυτό, είναι σημαντικό να τονιστεί πως το επίπεδο ικανοποίησης το οποίο αντλεί το ανθρώπινο δυναμικό από την απασχόληση του, σε συνδυασμό με την ποιοτική αλλά και την ποσοτική του απόδοση, αποτελεί την κυριότερη παράμετρο επιτυχίας της επιχείρησης. Αυτός είναι και ο βασικότερος λόγος που στη σημερινή εποχή, η παραγωγικότητα λογίζεται σαν κάτι που βαδίζει ταυτόχρονα με την ικανοποίηση την οποία προσφέρει η εκάστοτε εταιρία στο ανθρώπινο δυναμικό της (Nel et al, 2011).

Γενικότερα, αυτό το οποίο είναι σημαντικό να γνωρίζουμε είναι πως το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα από τα κυριότερα στοιχεία μιας σύγχρονης επιχείρησης που από αρκετούς δύναται να λογίζεται σαν τον πιο καθοριστικό παράγοντα. Αυτό είναι το οποίο οργανώνει, διευθύνει, πραγματοποιεί τους αρχικούς σκοπούς και παράλληλα οριοθετεί τα μέσα αλλά και τις τακτικές με τις οποίες θα αποδώσουν οι υπόλοιποι παράμετροι (όπως είναι για παράδειγμα η τεχνολογία, οι χρηματοοικονομικοί πόροι, οι πληροφορίες, η τεχνογνωσία κλπ) της οργανωτικής δράσης (White and Bryson, 2011).

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού τις περισσότερες φορές ασχολείται με τις πρακτικές και τις τακτικές οι οποίες χρειάζονται με στόχο την επιμέλεια των πτυχών που από το σύνολο των

καθηκόντων της διοίκησης, έχουν σχέση με ζητήματα του ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα, εδώ εντάσσονται η πρόσληψη, η κατάρτιση, η αξιολόγηση, οι αμοιβές καθώς επίσης και η παροχή ενός ασφαλούς ηθικού αλλά και δίκαιου περιβάλλοντος για τους υπαλλήλους μιας σύγχρονης εταιρίας ή οργανισμού (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001). Οι εν λόγω πρακτικές και τακτικές μεταξύ άλλων περιέχουν τα εξής :

- ❖ Διεξαγωγή αναλύσεων εργασίας (όπως για παράδειγμα οριοθέτηση της φύσης της απασχόλησης του εκάστοτε υπαλλήλου)
- ❖ Σχεδιασμός των απαιτήσεων σε προσωπικό και προσέλκυση υποψηφίων υπαλλήλων
- ❖ Επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων
- ❖ Προσφορά κατευθύνσεων και κατάρτιση των υπαλλήλων
- ❖ Αξιολόγηση της απόδοσης
- ❖ Διαχείριση μισθών και ημερομισθίων
- ❖ Προσφορά κινήτρων, προσφορών και παρακινήσεων
- ❖ Επικοινωνία (όπως για παράδειγμα συνεντεύξεις, συμβουλευτική, εμπέδωση πειθαρχίας κλπ) (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006).

Τέλος, εκτός από τις παραπάνω πρακτικές, περιέχονται, επίσης, και διάφορες δράσεις του εκάστοτε μάνατζερ, οι οποίες έχουν άμεση σχέση με τις ίσες ευκαιρίες, την ηθική αλλά και τη θετική λειτουργία και στάση, την υγεία, την ασφάλεια αλλά και την ηθική μεταχείριση όλων των υπαλλήλων καθώς επίσης και την αντιμετώπιση των προβλημάτων, των παραπόνων αλλά και των σχέσεων εργασίας γενικότερα (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

1.1.1 Οργανωσιακή κουλτούρα

Μια εξίσου καθοριστική παράμετρος για την εκτίμηση των απαιτήσεων και των αναγκών της δράσης του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού είναι η κουλτούρα, η οποία κυριαρχεί στην εταιρία ή τον οργανισμό, δεδομένου πως αφορά ως επί το πλείστον το σύνολο των αρχών, των αξιών, των στάσεων, των αντιλήψεων αλλά και των πεποιθήσεων που διαμοιράζονται είτε μαθαίνουν τα στελέχη μιας οργάνωσης στην προσπάθειά τους για εσωτερική ενοποίηση αλλά και εξωτερική προσαρμογή (Ιορδάνογλου, 2008).

Οι αξίες, οι στάσεις αλλά και οι πεποιθήσεις αναπτύσσονται σε σημαντικό βαθμό πρότυπα και τις περισσότερες φορές προκαλούν καθορισμένες συμπεριφορές. Είναι, επομένως, λογικό να αναφερθεί πως η αποδοτικότητα ενός οποιουδήποτε προγραμματισμού είναι συνάρτηση και του παραπάνω στοιχείου. Μια κατά τα άλλα ορθή τακτική ανθρώπινου δυναμικού που θα συγκρούεται με τις υπάρχουσες αξίες θα αποβεί πρακτικά καταστροφική (White and Bryson, 2011).

Στο σημείο αυτό, είναι σημαντικό να επισημανθεί πως η συγκεκριμένη κουλτούρα επιφέρει καθοριστικές επιρροές αλλά και επιδράσεις σε τεράστιο επίπεδο στη μέθοδο με την οποία μια εταιρία ή ένας οργανισμός αντιλαμβάνεται τις εξωτερικές ευκαιρίες είτε ακόμα και τις απειλές οι οποίες υφίστανται σε αυτήν. Η εν λόγω κουλτούρα, επομένως, αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες, οι οποίοι είναι ζωτικής σημασίας να εκτιμηθούν κατά τη δράση του προγραμματισμού και των στόχων της εκάστοτε εταιρίας καθώς επίσης και της δράσης του ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί πως παίζει καθοριστικό ρόλο στη διασύνδεση του ανθρώπινου δυναμικού της εκάστοτε εταιρίας και είναι δυνατόν να αποτελέσει ένα ισχυρό σύστημα υποκίνησης αλλά και αφοσίωσης (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

1.2 Ιστορική εξέλιξη

Η διοίκηση αυτής της μορφής αφορά κατά κύριο λόγο μια δράση βελτιστοποίησης της επιλογής και υλοποίησης των κυριότερων σκοπών, μέσα από ένα σύνθετο επίπεδο ιεραρχικά διαταγμένο σύστημα επικοινωνίας, το οποίο οριοθετεί σε σημαντικό βαθμό το σύνολο των δράσεων των υπαλλήλων. Βάσει με όσα αναφέρει η Ξηροτύρη-Κουφίδου, η έννοια αυτή οριοθετεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, που αντιμετωπίζεται υπό τη μορφή πόρου (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Η συγκεκριμένη διοίκηση σαν επιστήμη δεν ξεκίνησε να οργανώνεται μέχρι το ξεκίνημα του 20^{ου} αιώνα. Την περίοδο 1900 έως και το 1940, ξεκίνησε να εντοπίζεται μια μικρή εξέλιξη των μεγάλων επιχειρήσεων, με βασικότερο παράδειγμα τα εργοστάσια και τα προγράμματα ανθρώπινου δυναμικού αυτών. Ακόμα, εκείνη την περίοδο εντοπίστηκε η οριοθέτηση αρκετών νομοθετικών πλαισίων αλλά και κοινωνικών αρχών που αφορούσαν κυρίως την εν λόγω διοίκηση (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008).

Οι αρχικές δράσεις και έρευνες οι οποίες άξιζαν προσοχής και ακρίβειας, ήταν κατά την περίοδο του 1911 και του 1918. Στην Αμερική, ο Taylor ήταν ο ιδρυτής του επιστημονικού μάνατζμεντ, της ευθύνης δηλαδή των μελών να σχεδιάζουν και των υπαλλήλων να υλοποιούν τις δράσεις τις οποίες είχαν αναλάβει. Θεωρούσε ότι ο κυριότερος στόχος της διοίκησης, ήταν σημαντικό να είναι η διασφάλιση της ευημερίας του υπαλλήλου αλλά και του εργοδότη (Χυτήρης, 2001).

Εκείνη την περίοδο υπήρξε εισαγωγή μελετών χρόνου και κινήσεων, τα κίνητρα αμοιβών καθώς επίσης και διάφορες τακτικές αποδοτικότητας. Σε ένα από τα έργα του περιέγραψε τους υπολογισμούς χρόνου και κίνησης, κάτι το οποίο μετέπειτα οδήγησε στον προγραμματισμό της βέλτιστης γραμμής παραγωγικότητας. Οι εν λόγω προτάσεις οδήγησαν αργότερα σε αισθητή ελάττωση χρόνου με στόχο την υλοποίηση μιας δράσης, κάτι το οποίο επέφερε καθοριστικά κέρδη τόσο για τις εταιρίες όσο και για τους υπαλλήλους (White and Bryson, 2011).

Καθοριστικό ρόλο, επίσης, έπαιξε και ο Gulick, που ήταν από τους βασικότερους ανθρώπους της επιστημονικής διοίκησης, καθώς διατύπωσε έναν ορισμό των δράσεων του μάνατζμεντ, που αποδείχθηκε ο πιο ανθεκτικός στο πέρασμα των ετών. Παράλληλα αποτέλεσε βάση αρκετών παραλλαγών που αφορούσαν το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη στελέχωση κλπ. Εξίσου σημαντικό ρόλο στη συγκεκριμένη εξέλιξη, έπαιξε και ο Simon, ο οποίος αμφισβήτησε την επιστημονικότητα της σχολής της επιστημονικής διοίκησης ενώ παράλληλα έθεσε τις προδιαγραφές μιας πιο αυστηρής προσέγγισης (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Βάσει, με τις αναφορές του, επομένως, ήταν σημαντικό αρχικά να εξελιχτεί ένα σύνολο ορολογιών οι οποίες επιτρέπουν την επιστημονική ανάλυση των διοικητικών καταστάσεων και στη συνέχεια ήταν σημαντική η ανίχνευση των απαιτούμενων παραγόντων, οι οποίοι θα μπορέσουν να οριοθετήσουν το επίπεδο της αποδοτικότητας της οργάνωσης. Με την υποστήριξη της εν λόγω τακτικής, η μελέτη και ο πειραματισμός εκείνης της περιόδου εστίασε στη βαρύτητα του εκάστοτε κριτηρίου και έτσι οι ερευνητές κατέληξαν στις βέλτιστες οργανωτικές ρυθμίσεις της σημερινής εποχής (Ιορδάνογλου, 2008).

Εξίσου σημαντικό ρόλο έπαιξε και ο Lewisohn, κατά την περίοδο του 1926, που είχε αναφέρει πως τα εργασιακά ζητήματα ανάμεσα σε υπαλλήλους και οργανισμούς αποτελούσαν μια ασυμφωνία διοικητικών πρακτικών. Επομένως, το πιο καθοριστικό ήταν η διασφάλιση μιας καλής σχέσης ανάμεσα τους καθώς επίσης και η αναγνώριση των αμοιβαίων χρηματοοικονομικών κερδών. Η συνεργασία, η εμπιστοσύνη αλλά και η αφοσίωση ανάμεσα στους υπαλλήλους, ήταν εφικτό να οδηγήσει ολοκληρωτικά στην επιτυχία μιας επιχείρησης (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008).

Συνέπεια όλων των παραπάνω ήταν να δείξει η εν λόγω διοίκηση ενδιαφέρον για τη ψυχολογία των ανθρώπων, εστιάζοντας ακόμα περισσότερο στη δυνατότητα των ηγετών να δρουν ομαλά με τους εργαζομένους σε κλίμα αφοσίωσης αλλά και αλληλοϋποστήριξης. Με την ανάπτυξη της συγκεκριμένης διοίκησης, η ίση και δίκαιη αντιμετώπιση όλων των υπαλλήλων ήταν ζωτικής σημασίας. Η συγκεκριμένη διοίκηση τα πρώτα 15 έτη ήταν ο κυριότερος πυλώνας στις επιχειρησιακές πολιτικές και τακτικές. Εφόσον, οι εν λόγω πόροι έχουν τομέα διοίκησης ο οποίος δρα με ορθό τρόπο, συνδυάζοντας εσωτερικές δράσεις με ευκαιρίες και ανάγκες, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων έχει πλέον την ευχέρεια να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για όλες τις επιχειρήσεις (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Στη σημερινή εποχή, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με τη δράση του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού, εστιάζοντας κατά κύριο λόγο τόσο στις εργασιακές σχέσεις, την ασφάλεια αλλά και την υγιεινή όσο και στην εξασφάλιση της δικαιοσύνης και της αμεροληψίας, θεωρώντας τον ανθρώπινο παράγοντα σαν μια από τις πιο καθοριστικές παραμέτρους με στόχο την επίτευξη των σκοπών της οργάνωσης και εν προκειμένω την εξυπηρέτηση των πολιτών και την προαγωγή του δημόσιου συμφέροντος μιας δημόσιας οργάνωσης (White and Bryson, 2011).

Στη σημερινή εποχή, οι διεθνείς εμπειρίες έχουν δείξει πως η συγκεκριμένη διαχείριση κατά κύριο λόγο εμπίπτει στο πλαίσιο των δράσεων των διευθύνσεων του ανθρώπινου δυναμικού, που φροντίζουν σε σημαντικό επίπεδο για την ανάπτυξη, την εξέλιξη αλλά και τη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να αναπτυχθεί ακόμα περισσότερο το αίσθημα της αφοσίωσης, αποβλέποντας με αυτόν τον τρόπο τη μέγιστη ικανοποίηση των σκοπών μιας σύγχρονης επιχείρησης (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006).

1.3 Προγραμματισμός και σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού

Όπως ανέφερε ο Mintzberg (1994), κανένα υποσύστημα δεν είναι τόσο καθοριστικό όσο ο στρατηγικός σχεδιασμός (είτε όπως καλείται διαφορετικά προγραμματισμός), στην προσπάθεια των εταιριών για συνεχόμενη ανάπτυξη και βελτίωση της συνολικής απόδοσης τους. Παρόλα αυτά, στη σημερινή εποχή, υφίστανται αρκετές επιχειρήσεις οι οποίες δεν χρησιμοποιούν σωστά τις πρακτικές εφαρμογής των στρατηγικών της ΔΑΔ με συνέπεια να αναπτύσσεται ένα σημαντικό χάσμα ανάμεσα στις προσδοκίες της ανώτατης διοίκησης, κάτι το οποίο εντοπίζεται μέσα στα στρατηγικά πλάνα και των υλοποιηθέντων αποτελεσμάτων από την πρακτική μιας καθορισμένης πολιτικής (Nel et al, 2011).

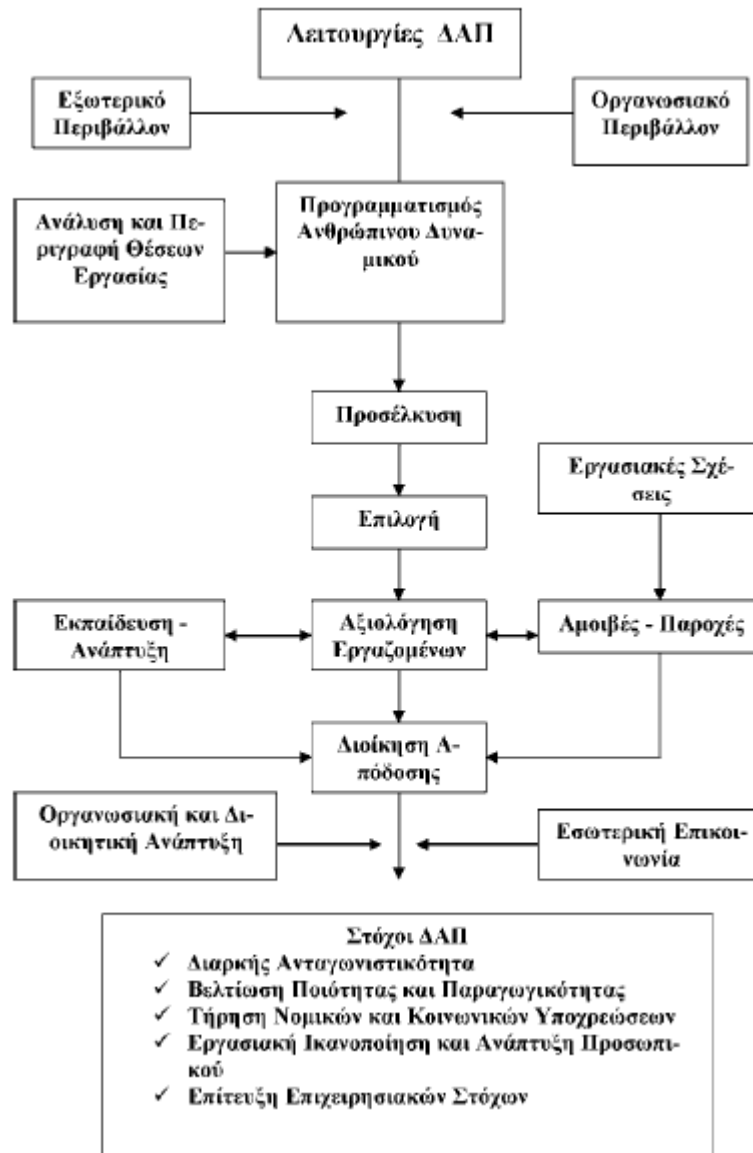
Την αρχική δράση της εν λόγω διοίκησης μιας σύγχρονης εταιρίας αποτελεί η δράση του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού, η οποία στη σημερινή εποχή του ανταγωνιστικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος και της διεθνοποίησης λογίζεται σαν ζωτικής σημασίας. Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει χρειάζεται να αποτελεί το μέσο για ένα τέλος, δηλαδή το ξεκίνημα της επίτευξης των στρατηγικών και επιχειρησιακών σκοπών και υλοποίησης του οράματος της εκάστοτε επιχείρησης (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Έρευνες αναφέρουν τον καθοριστικό ρόλο του συνόλου των υπαλλήλων και της εναρμόνισης προσφοράς αλλά και ζήτησης, καθώς και το επίπεδο κατάρτισης των υπαλλήλων, εστιάζοντας κατά κύριο λόγο στην ειδίκευση και στην εταιρία, προκειμένου ο ορθός αριθμός υπαλλήλων να είναι στην κατάλληλη θέση και στον κατάλληλο χρόνο. Στη σημερινή εποχή, η συγκεκριμένη δράση του σχεδιασμού αποτελεί τη δράση όπου η εταιρία και ο διευθυντής της οριοθετούν τους βασικούς στόχους και τους επιμέρους στόχους της και καθορίζουν ένα πλάνο προς τη συγκεκριμένη κατεύθυνση, κάνοντας χρήση του κατάλληλου κεφαλαίου, του εξοπλισμού αλλά και των απαιτούμενων ανθρώπινων πόρων (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006).

Ένα πλάνο, ορθά διατυπωμένο, βασίζεται σε 2 κριτήρια που είναι η βασική ιδεολογία, ο χαρακτήρας της εκάστοτε εταιρίας και από την άλλη πλευρά σε μια καθορισμένη αποστολή, που αποτελεί το βασικό πυλώνα όλων των ενεργειών, κάτι δηλαδή που οριοθετεί την πολιτική της εταιρίας. Το συγκεκριμένο σχέδιο χρειάζεται να το κατανοούν και να το ενστερνίζονται όλα τα στελέχη της επιχείρησης. Οριοθετούνται, συνεπώς, σχέσεις αλληλεξάρτησης ανάμεσα στις δράσεις μιας σύγχρονης εταιρίας με στόχο την επίτευξη των σκοπών αλλά και την εξυπηρέτηση των αναγκών της επιχείρησης σε μελλοντική βάση είτε ακόμα και εποχιακά (Χυτήρης, 2001).

Οι συγκεκριμένες δράσεις είναι λειτουργίες οι οποίες ως επί το πλείστον αποτελούν μονάχα το ξεκίνημα της εφαρμογής μιας καθορισμένης πολιτικής, η οποία είναι εφικτό να οδηγήσει στο θετικό αποτέλεσμα, το οποίο αποτελεί τον τελικό και τον επιθυμητό σκοπό. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι υπάλληλοι είναι ο πιο καθοριστικός παράγοντας, ο οποίος είναι δυνατόν να οδηγήσει μια σύγχρονη εταιρία ή οργανισμό σε αυτό, διαμέσου αλλαγής είτε όχι της συμπεριφοράς τους (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει τα προηγούμενα χρόνια, η δράση αυτή περιέχει τη μελέτη της υφιστάμενης κατάστασης, την πρόβλεψη μεταβολών στο ανθρώπινο δυναμικό, τον καθορισμό των απαιτήσεων σε προσωπικό, το σχεδιασμό του προγραμματισμού κάλυψης απαιτήσεων σε συνδυασμό με τον προϋπολογισμό χρηματοοικονομικών μέσων καθώς επίσης και την αξιολόγηση της συγκεκριμένης δράσης και των διορθωτικών ενεργειών με στόχο την αναπροσαρμογή της δράσης αυτής της μορφής (Nel et al, 2011).



Εικόνα 1.1 : Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Ιορδάνογλου, 2008)

Τέλος, ύστερα από τη δράση αυτή, είναι σημαντικό να υλοποιηθεί ανάλυση θέσεως εργασίας, μέσα από τη δράση της συλλογής, της καταγραφής αλλά και του καθαρισμού των δράσεων και των καθηκόντων του εκάστοτε υπαλλήλου αλλά και των γνώσεων, των δεξιοτήτων αλλά και των προσόντων τα οποία χρειάζονται για αυτά, κάτι που θα οριοθετήσει σε σημαντικό βαθμό τις ελλείψεις της εταιρίας σε προσωπικό. Με τον τρόπο αυτόν, η δράση της στελέχωσης θα προχωρήσει στο επόμενο επίπεδο που είναι η προσέλκυση των κατάλληλων υποψηφίων για την κάλυψη των αναγκών της εν λόγω επιχείρησης (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008).

1.4 Η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων σαν μέσο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων έχει άρρηκτη σχέση με τα συστήματα μέσω των οποίων μια σύγχρονη εταιρία ή οργανισμός επιλέγει και επιφέρει σημαντικές επιρροές και επιδράσεις στη συμπεριφορά των υπαλλήλων, με στόχο εκείνοι να είναι περισσότερο παραγωγικοί. Σε παλαιότερες περιόδους τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού και γενικά τα τμήματα των αεροπορικών εταιριών, που αναλάμβαναν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, ασχολούνταν ως επί το πλείστον μονάχα με ένα μικρό σύνολο διοικητικών καθηκόντων (White and Bryson, 2011).

Αυτό, όμως, είναι κάτι που δεν ισχύει πλέον καθώς σε όλους τους τομείς τα καθήκοντα αυτής της μορφής υλοποιούνται με επιτυχία εν πολλοίς από τις καινούριες τεχνολογίες και εφαρμογές, με συνέπεια το συγκεκριμένο τμήμα να αναλαμβάνει ένα ευρύτερο φάσμα καθηκόντων με πιο σημαντικό ρόλο, κάτι το οποίο διασφαλίζει σε σημαντικό βαθμό πως το ανθρώπινο δυναμικό συνάδει με την υποστήριξη των στρατηγικών σκοπών της εταιρίας (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008).

Στο σημείο αυτό, είναι σημαντικό να τονιστεί πως ο κυριότερος στόχος των εταιριών είναι η απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κυρίως σε μια περίοδο όπου οι περισσότερες επιπτώσεις της διεθνοποίησης, της ελεύθερης αγοράς, του αμείλικτου ανταγωνισμού, της αβεβαιότητας εξαιτίας της παγκόσμιας χρηματοοικονομικής ύφεσης των τελευταίων ετών και της ραγδαίας τεχνολογικής ανάπτυξης, οι σύγχρονες εταιρίες και οργανισμοί είναι σημαντικό να ανασυγκροτηθούν και να οριοθετήσουν από την αρχή τα μέσα τα οποία θα χρησιμοποιήσουν με στόχο την επίτευξη των σκοπών τους (Nel et al, 2011).

Με στόχο να καταφέρουν οι σύγχρονες εταιρίες και οργανισμοί να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι σημαντικό να προβούν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, κατορθώνοντας σε σημαντικό επίπεδο την ικανοποίησή τους. Προκειμένου να επέλθει η ικανοποίηση του προσωπικού χρειάζεται η κατάρτιση την οποία προσφέρει η εταιρία με στόχο να καλύψει τις ψυχολογικές πτυχές του προσωπικού, αφού η επίτευξη ενός καλού περιβάλλοντος στο οποίο θα επικρατεί η ομαδοσυνεργατική νοοτροπία, αναπτύσσει τα κατάλληλα κριτήρια με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Συνεπώς, η κατάρτιση τους στοχεύει στην εξέλιξη τους, με στόχο να έχουν την ευχέρεια να ανταπεξέλθουν στις

καθοριστικές αλλαγές του σύγχρονου περιβάλλοντος και παράλληλα να εκπληρωθούν οι σκοποί τους μαζί με τους στόχους της εταιρίας (Ιορδάνογλου, 2008).

Παρόλα αυτά, όμως, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού έχει σαν βασικότερο κριτήριο την αποδοτική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διαμέσου της ανάπτυξης ενός ικανού προσωπικού και διαμέσου τακτικών διοίκησης, οι οποίες οριοθετούν και παράλληλα καθορίζουν τη νοοτροπία και τη δομή της εκάστοτε εταιρίας. Τέλος, είναι σημαντικό να επισημανθεί πως σαν Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού λογίζονται οι πρακτικές, οι οποίες έχουν άμεση σχέση με την επιλογή των υπαλλήλων, την κατάρτιση αλλά και την ανάπτυξή τους, την υποκίνηση αλλά και την αναγνώρισή τους (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

1.5 Καλές πρακτικές HR

Οι συγκεκριμένες πρακτικές του HR είναι εφικτό να αξιολογηθούν συγκριτικές με τις καλύτερες πρακτικές. Στο συγκεκριμένο σημείο προκύπτει η ερώτηση για το τι είναι δυνατόν να διδαχθεί η δράση του HR από άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς είτε πόσο καλά δρα σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Υφίστανται αρκετές έρευνες για τις εν λόγω πρακτικές και αρκετοί προμηθευτές των καλύτερων πληροφοριών σε ό,τι έχει να κάνει με το συγκεκριμένο ζήτημα (Χατζόγλου και συν., 2012).

Αυτός είναι και ο βασικότερος λόγος που μια μέθοδος για να αξιολογήσει το ανθρώπινο δυναμικό τις δράσεις του, είναι να εστιάσει στις κυριότερες πρακτικές οι οποίες το αφορούν (όπως για παράδειγμα η επιλογή, η στρατολόγηση, η αμοιβή, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη κλπ) και να μαζέψει στοιχεία για τις πρακτικές αυτές από διαθέσιμες πηγές. Μόλις συγκεντρωθούν τα δεδομένα αυτά, η λειτουργία είναι εφικτό να συγκρίνει τις δράσεις της συγκριτικά με μια γραμμή βάσης και να αποφασιστεί ποιες πρωτοβουλίες βελτίωσης χρειάζεται να ληφθούν (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006).

Οι οργανισμοί κάποιου μεγέθους έχουν την ευχέρεια να εγκαθιδρύσουν εσωτερικά scorecards, όπου οι πιο καθοριστικές πρακτικές του HR είναι εφικτό να συσχετιστούν μέσω των επιχειρηματικών μονάδων, προκειμένου να οριοθετηθεί πόσο καλά δρα μια μονάδα σε σχέση με τις υπόλοιπες μονάδες της επιχείρησης, σε κριτήρια όπως είναι για παράδειγμα η διατήρηση των υπαλλήλων, τα έξοδα εργασίας, οι αποζημιώσεις, η ικανοποίηση των καταναλωτών, η ηγεσία αγαθών καθώς επίσης και η στενή σχέση με τους καταναλωτές.

Πιο συγκεκριμένα, υφίστανται καθοριστικές διαφορές νοοτροπίας οι οποίες χρειάζονται από το αρχικό εργατικό προσωπικό, που είναι σημαντικό να εκφράζει και τη δήλωση αξίας της εταιρίας. Βάσει ερευνών, οι επιχειρήσεις οι οποίες επιλέγουν τη στρατηγική της οργανωτικής τελειότητας έχουν ανάγκη ένα εργατικό προσωπικό που μπορεί να εκπαιδευτεί εύκολα, είναι εφικτό να μάθει άμεσα, ακολουθεί πρόθυμα το σχέδιο δράσης, έχει βραχυπρόθεσμη εστίαση, διαθέτει σωστή νοοτροπία και καθοδηγείται από υψηλούς στόχους συνεχόμενης εξέλιξης (Χατζόγλου και συν., 2012).

Η ολοκλήρωση ενός συστήματος HR είναι εξ ορισμού ένας κατάλληλος σκοπός. Ο ολοκλήρωση του συστήματος του HR έχει άρρηκτη σχέση με διαφοροποιήσεις οι οποίες είναι σημαντικό να επιλυθούν άμεσα και την ανάπτυξη ενός αποδοτικού τρόπου απασχόλησης που θα κάνει πράξη τους στρατηγικούς σκοπούς της εκάστοτε εταιρίας. Η διαφοροποίηση ενδιαφερόντων μεταξύ των πρακτικών διοίκησης HR είναι εύκολα ανιχνεύσιμη. Για παράδειγμα, η διαφοροποίηση μεταξύ αμοιβών εστιάζοντας στην απόδοση των υπαλλήλων και στο σύστημα αμοιβών, της επιλογής και της εσωτερικής στρατολόγησης, της αποκεντροποίησης και της αξιολόγησης κλπ (Nel et al, 2011).

Η ολοκλήρωση αποτελεί τη δράση αυτή όπου οι παραπάνω διαφοροποιήσεις συγκλίνουν σε σημαντικό βαθμό προκειμένου η μια πρακτική να μην εμποδίζει την αποτελεσματική δράση κάποιας άλλης, να αλληλοσυμπληρώνονται, να επικοινωνούν αλλά και να προάγουν αυτά τα γνωρίσματα του HR που θα διασφαλίσουν τόσο την υλοποίηση των στρατηγικών σκοπών όσο και την ομαλότερη δράση της επιχειρηματικής δράσης, κατορθώνοντας με αυτόν τον τρόπο πιο υψηλή απόδοση και παραγωγικότητα για το συγκεκριμένο οργανισμό (Χατζόγλου και συν., 2012).

Τέλος, θα πρέπει να επισημανθεί πως μερικές από τις σημαντικότερες πρακτικές αυτής της μορφής παρουσιάζονται παρακάτω και είναι οι εξής :

- Πρώιμες προσδοκίες
- Συχνή ανατροφοδότηση
- Ευέλικτους ρυθμούς εργασίας
- Συχνή και καλή χρήση τεχνολογίας
- Συνέπεια (Casselbury, 2018)



TALENT MANAGEMENT

2.1 Τι είναι η Διαχείριση Ταλέντου

Η ορολογία της έννοιας ταλέντου χρονολογείται ήδη από τον αρχαίο κόσμο, όπου χρησίμευε με στόχο να δηλώσει μια μονάδα βάρους είτε τα χρήματα. Στη σημερινή εποχή, η εν λόγω έννοια αφορά τη φυσική ικανότητα ενός ανθρώπου να είναι καλός σε κάτι, κυρίως δίχως να το έχει διδαχθεί. Ειδικότερα, η ορολογία διαχείριση ταλέντου παρουσιάστηκε την περίοδο του '97 όταν μια ομάδα συμβούλων μιας επιχείρησης έπλασε την έκφραση «πόλεμος για το ταλέντο», θεωρώντας πως η πίστη στη σημασία του ταλέντου είναι υποχρεωτική και καθοριστική προκειμένου να κατορθωθεί η οργανωτική υπεροχή μιας σύγχρονη επιχείρησης (Heckman and Lewis, 2006).

Από τότε η συγκεκριμένη έννοια έχει γίνει ένα ολοένα και πιο διαδεδομένο ζήτημα συζήτησης σε εθνικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο και τα τελευταία έτη εντοπίζεται μια καθοριστική ανοδική τάση στο σύνολο των άρθρων και των βιβλίων που έχουν άμεση σχέση με το εν λόγω ζήτημα, επισημαίνοντας ότι πρόκειται για ένα ζήτημα υψηλής προτεραιότητας και σημασίας για όλες τις επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο. Βάσει ερευνών, πλέον η ορθή διαχείριση ταλέντου λογίζεται σαν ένας σημαντικός και ιδιαίτερα καθοριστικός παράγοντας με στόχο την επιτυχία μιας επιχείρησης και χαρακτηρίζεται σαν επιτακτική ανάγκη και έχει άμεση σχέση με την επιβίωση αλλά και τη βιωσιμότητα της (Hedger, 2008).

Παρόλα αυτά, όμως και παρά την εκτενή έρευνα τριγύρω από το ζήτημα αυτό τα τελευταία χρόνια, η δομή της διαχείρισης ταλέντου πλήττεται σε σημαντικό βαθμό από την εννοιολογική

σύγχυση λόγω της ασάφειας η οποία υπάρχει και έχει σχέση με τον ορισμό, το πλαίσιο εφαρμογής καθώς επίσης και τους γενικούς σκοπούς της. Αρκετοί μελετητές διαφέρουν σε τεράστιο βαθμό στην κατανόηση του τι ακριβώς αποτελεί το ταλέντο και η διαχείρισή του. Επιπλέον, υφίστανται αρκετές διαφορές στη χρησιμότητα των εννοιών στους διαφοροποιημένους τομείς, αφού η εκάστοτε επιχείρηση έχει την ευχέρεια να υιοθετήσει τη δική της ερμηνεία και όχι μια γενικά αποδεκτή έννοια (Vaiman et al., 2012).

Πίνακας 2.1 : Τα κυριότερα βήματα της διαχείρισης ταλέντου

Τα βήματα του Talent Management			
Απόκτηση Ταλέντων		Βήματα	Αποτελέσματα
Προσέλκυση	→	Εκπαίδευση	Διαχείριση Ταλέντων
Επιλογή		Σχεδιασμός Καριέρας Προγραμματισμός Διαδοχής Ανάπτυξη Διαχείριση Απόδοσης	Διατήρηση Ταλέντων

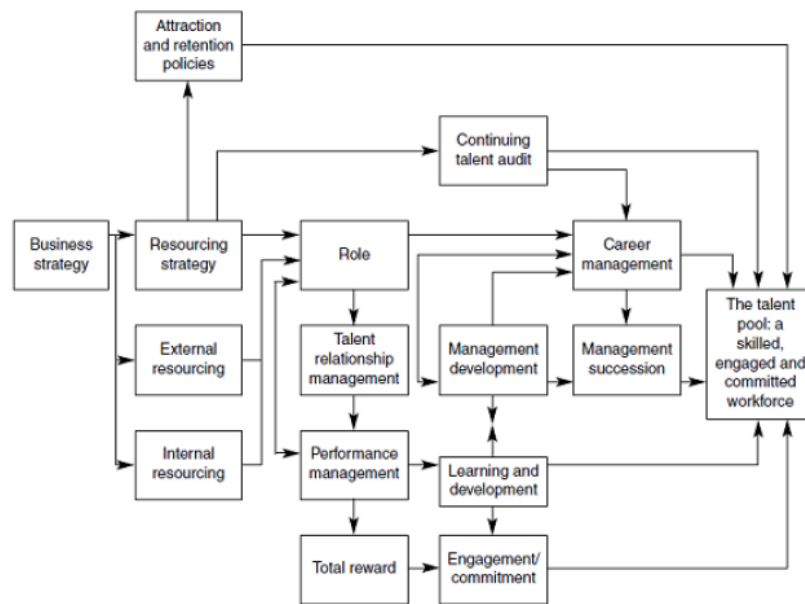
Πηγή : Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008

Μερικοί από τους σημαντικότερους ορισμούς είναι πως το ταλέντο είναι δυνατόν να οριοθετηθεί σαν το άθροισμα των δυνατοτήτων και των δεξιοτήτων ενός ανθρώπου, όπως τα έμφυτα γνωρίσματα, οι ικανότητες αλλά και οι συμπεριφορές, η τεχνογνωσία, η πείρα, η ευφυΐα καθώς επίσης και η κριτική σκέψη. Περιέχει, παράλληλα, τη δυνατότητα του ανθρώπου να μαθαίνει και να εξελίσσεται μέσα στο περιβάλλον στο οποίο δουλεύει (Vaiman et al., 2012).

Βάσει ερευνών, η διαχείριση του ταλέντου αφορά αυτά τα άτομα τα οποία κάνουν ένα από τα παρακάτω : αναδεικνύουν τακτικά εξαιρετική δυνατότητα ή περισσότερα από ένα φάσμα δράσεων και συνθηκών, είτε μέσα σε ένα ειδικό και στενό πλαίσιο της εμπειρίας, υποδηλώνοντας με αυτόν τον τρόπο σταθεροποιημένη και υψηλή αρμοδιότητα σε κλάδους δράσης οι οποίοι δείχνουν ισχυρή μεταβατικότητα, έχουν στη διάθεσή τους συγκρίσιμη δυνατότητα σε περιστάσεις στις οποίες δεν έχουν ακόμη δοκιμαστεί ενώ ταυτόχρονα έχει αποδειχτεί πως είναι εξαιρετικά αποδοτικές (Mellahi and Collings, 2009).

Άλλοι ερευνητές αναφέρουν ότι η εν λόγω διαχείριση περιέχει τη διαχείριση της προσφοράς, της ζήτησης καθώς επίσης και της ροής των ταλέντων διαμέσου του συστήματος διοίκησης των HR. Εξίσου σημαντικός ορισμός είναι πως η συγκεκριμένη έννοια είναι προτιμότερο

να λογίζεται σαν μια νοοτροπία, βάσει με την οποία το ταλέντο βρίσκεται στην πρώτη γραμμή της οργανωτικής επιτυχίας μιας σύγχρονης επιχείρησης. Με λίγα λόγια, θα μπορούσαμε να πούμε πως η διαχείριση αυτής της μορφής αποτελεί απλά ένα ζήτημα πρόβλεψης της ανάγκης για ανθρώπινο κεφάλαιο και οριοθέτησης ενός πλάνου με στόχο την αντιμετώπισή της (Tansley, 2011).



Εικόνα 2.1 : Τα στοιχεία της διαχείρισης ταλέντου (Thunnissen, 2013)

Ένα μεγάλο σύνολο ερευνών αναφέρει πως η εν λόγω διαχείριση δρα σαν ένα βασικό πυλώνα για τον αποδοτικό σχεδιασμό και προγραμματισμό διαδοχής των μελών μιας επιχείρησης και σαν μια προσπάθεια με σκοπό την εξασφάλιση ότι ο εκάστοτε υπάλληλος δουλεύει στο μέγιστο των ικανοτήτων του. Όπως είναι εφικτό, επομένως, συμπεραίνουμε πως οι ερευνητές της έννοιας αυτής σπάνια είναι ακριβείς σε ό,τι έχει να κάνει με τον ορισμό της εν λόγω έννοιας, κάτι το οποίο πιθανόν προέρχεται από τις υπάρχουσες σιωπηρές θεωρίες για το τι αποτελεί η έννοια αυτή. Διακρίνεται, όμως, πως το ταλέντο είναι δυνατόν να σημαίνει οτιδήποτε ένας ηγέτης είτε ένας ερευνητής επιθυμεί να σημαίνει, δεδομένου πως ο κάθε ένας έχει τη δική του αντίληψη για το τι περιέχει ή όχι η δομή της συγκεκριμένης ορολογίας. Γενικότερα, το ταλέντο μπορεί να δρα ως φυσική δυνατότητα, ως μαεστρία, ως δέσμευση είτε σαν προσαρμογή (Mellahi and Collings, 2009).

2.2 Τι πραγματεύεται η Διοίκηση Ταλέντου

Η διοίκηση ταλέντου αφορά γενικά τη διαδικασία πρόληψης των αναγκών μιας εταιρίας ή ενός οργανισμού για ανθρώπινο κεφάλαιο και την ανάπτυξη ενός σχεδίου που έχει άμεση σχέση με την επίτευξη των κυριότερων σκοπών της. Αποτελεί μια συνεχόμενη δράση η οποία έχει σαν βασικό στόχο την επίτευξη των κυριότερων σκοπών της εταιρίας, που κατορθώνεται διαμέσου της προσέλκυσης, της ανάπτυξης και ως επί το πλείστον διαμέσου της συντήρησης των ταλαντούχων μελών στις βασικές θέσεις, που της προσφέρουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις (Thunnissen, 2013).

Γενικότερα, η εν λόγω διοίκηση αποτελεί εξέλιξη των πρακτικών HR με κυριότερο σκοπό την αξιοποίηση του προσωπικού μιας εταιρίας προκειμένου να της προσφέρει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ παράλληλα αποτελεί δράση στρατηγικής σημασίας αφού επικεντρώνεται κατά κύριο λόγο στους υπαλλήλους αλλά και σε θέσεις οι οποίες έχουν μεγάλο αντίκτυπο στη γενικότερη πολιτική και τακτική της εταιρίας (Tansley, 2011).

Παρά την ευρεία αποδοχή της σημασίας της εν λόγω διοίκησης, όπως αναφέρθηκε παραπάνω δεν υφίσταται ένας γενικά αποδεκτός ορισμός. Αυτός είναι και ο βασικότερος λόγος που οι περισσότεροι ερευνητές προσεγγίζουν τη συγκεκριμένη έννοια θεωρώντας πως ισοδυναμεί με τυπικές πρακτικές των HR, όπως είναι για παράδειγμα η προσέλκυση, η επιλογή, η ανάπτυξη, η διαδοχή κλπ, επικεντρώνει στις δεξαμενές ταλέντων διαμέσου των οποίων έχει την ευχέρεια να υλοποιήσει μια πρόβλεψη για τις μελλοντικές ανάγκες και απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό και διαμέσου προώθησης των μελών εντός της εταιρίας σε καθοριστικές θέσεις του οργανισμού και έλος αφορά γενικά τα ταλέντα δίχως αναφορά σε θέσεις κλειδιά, με τη σημείωση πως υφίστανται τα ταλέντα υψηλών αποδόσεων και εκείνα τα οποία έχουν τεράστιες δεξιότητες και αποτελούν καθοριστική πηγή για μια σύγχρονη εταιρία (Thunnissen, 2013).

Επειδή ο εκάστοτε άνθρωπος διαθέτει ατομικό ταλέντο, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να παίζει καθοριστικό ρόλο προκειμένου να αποδίδουν όλοι τα μέγιστα. Γενικότερα, η διαχείριση αυτής της μορφής δρα σαν ένα σύνολο δράσεων και πρακτικών οι οποίες έχουν άρρηκτη σχέση με την ανάγκη αναγνώρισης των βασικών θέσεων που προσφέρουν στην εκάστοτε εταιρία καθοριστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εξελίσσοντας σε μεγάλο βαθμό τη δεξαμενή ταλέντων, με κυριότερο στόχο να πληρωθούν με ταλέντα υψηλών αποδόσεων και ταλέντα τεράστιων δεξιοτήτων με παράλληλη εφαρμογή διαφορετικής αρχιτεκτονικής για το ανθρώπινο

δυναμικό, προκειμένου να είναι εφικτή η τοποθέτηση μελών ικανών και αφοσιωμένων στην εταιρία σε θέσεις κλειδιά (Dries, 2013).

Βάσει ερευνών η συγκεκριμένη διοίκηση μελετάται γενικότερα σε στενά πλαίσια αναπτύσσοντας κενά, που όμως είναι εφικτό να εξαλειφθούν διαμέσου πλουραλιστικής προσέγγισης, προκειμένου να αναπτυχθεί αξία χρηματοοικονομικής και μη φύσεως για όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη, δηλαδή τους ανθρώπους, την εταιρία αλλά και την κοινωνία. Είναι σημαντικό να τονιστεί πως παρόλο πως υφίσταται εκτεταμένη έρευνα για την εν λόγω διοίκηση σαν φαινόμενο, εντοπίζεται πως γενικά αποτελεί πεδίο έρευνας το οποίο βρίσκεται ακόμη σε αρχικό επίπεδο, φυσικά έχοντας υλοποιήσει πολλά βήματα προς την ενηλικίωση (Thunnissen, 2013).

2.3 Η σημασία των ταλέντων και του Talent Management

Ενώ υφίσταται ανεργία και συνεπώς μεγάλο διαθέσιμο προσωπικό, παράλληλα, η υποχρέωση για εργαζομένους με ιδιαίτερα γνωρίσματα και δεξιότητες, προσόντα και πείρα καταλήγει σε ένα συνεχές και εξελισσόμενο κινήγι ανάμεσα στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Οι ποιοτικοί εργαζόμενοι δεν υφίστανται στη σημερινή αγορά εργασίας σε μεγάλο ποσοστό και δεν είναι εύκολο να αντικατασταθούν καθώς πολλοί εξ αυτών είναι αρκετά ακριβοπληρωμένοι (Vaiman et al., 2012).

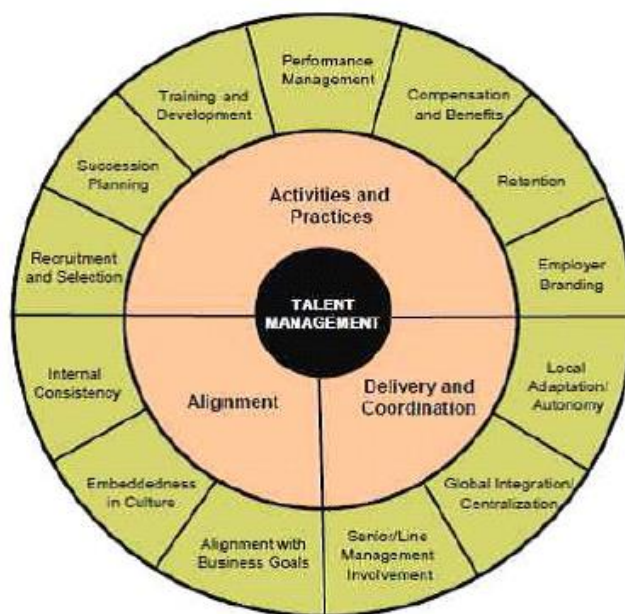
Αυτό γίνεται καθώς διανύουμε την καλούμενη εποχή της γνώσης, η οποία σε αντίθεση με τη βιομηχανική περίοδο θέλει τους εργαζομένους να βρίσκουν μια όχι και τόσο σταθερή καριέρα σε σχέση με μια δυναμική, η οποία θα τους παρέχει προοπτική και περισσότερες ευκαιρίες. Με στόχο να αντιληφθεί κάποιος τη σημασία της συντήρησης των ταλέντων, είναι ζωτικής σημασίας να οριοθετήσει τη σημασία των θέσεων και των ατόμων κλειδιών μιας εταιρίας και να προβεί σε μια ανάλυση κινδύνων σε περίπτωση απώλειας των συγκεκριμένων εργαζομένων (Heckman and Lewis, 2006).

Η εκάστοτε επιχείρηση έχει θέσεις και άτομα κλειδιά, τα οποία τις περισσότερες φορές δικαιολογούν μια ιδιαίτερα προσοχή σε ό,τι έχει να κάνει με τον κύκλο εργασιών της εταιρίας αλλά και τη χάραξη πολιτικών συντήρησης του προσωπικού. Οι συγκεκριμένες θέσεις υφίστανται σε όλα τα επίπεδα μιας σύγχρονης επιχείρησης αυτής της μορφής. Είναι εκείνες οι θέσεις όπου επιβάλλεται να υφίστανται ικανοί άνθρωποι και δεν είναι εφικτό να μείνουν κενές δίχως να δημιουργηθεί κάποιο

σημαντικό κενό στην εν λόγω εταιρία. Σε ένα πιο υψηλό επίπεδο, η στρατηγική σημασία των συγκεκριμένων θέσεων υπόκειται στο ότι συνοδεύονται από ένα σχεδιασμό διαδοχής, έτσι ώστε να εξαλειφθεί σε σημαντικό βαθμό το ρίσκο να μείνουν κενές οι συγκεκριμένες θέσεις (Hedger, 2008).

Τα άτομα που είναι βασικά μέλη μιας τέτοιας επιχείρησης χαρακτηρίζονται με τη συγκεκριμένη ορολογία για αρκετούς και διαφορετικούς λόγους. Τις περισσότερες φορές είναι εξειδικευμένοι άνθρωποι σε καθορισμένο αντικείμενο και η ειδικότητά τους αυτή αποτελεί και την αξία της εταιρίας σε σχέση με τον ανταγωνισμό στην αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται. Έχουν την ευχέρεια, παράλληλα, να χαρακτηριστούν σαν άτομα κλειδιά, οι οποίοι καλούνται και οραματιστές μιας σύγχρονης εταιρίας. Αυτοί είναι ως επί το πλείστον διευθυντικά στελέχη μιας επιχείρησης τα οποία εμπνέουν είτε έχουν τη δυνατότητα παρακίνησης των υπολοίπων εργαζομένων (Dries, 2013).

Με λίγα λόγια, αποτελούν τον συνδετικό κρίκο μιας εταιρίας, αφού η γνώση τους πάνω σε ζητήματα δράσεων, εργαζομένων εταιρικής νοοτροπίας κλπ τους κάνει άξιους συμβούλους και καθοριστικό σημείο αναφοράς για όλους τους άλλους εργαζομένους. Ακόμα, είναι σημαντικό να μην ξεχνάμε πως το πιο πιθανόν είναι να έχει επενδυθεί μεγάλο χρονικό διάστημα αλλά και χρήμα για το συγκεκριμένο είδος εργαζομένων (Thunnissen, 2013).



Εικόνα 2.2 : Αρχές, πρακτικές και διαδικασίες διαχείρισης ταλέντων (Tansley, 2011)

2.4 Μοντέλο διαχείρισης ταλέντων για την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού

Η δράση επιλογής είναι καθοριστικό βήμα για την ανάπτυξη ενός ικανού και ιδιαίτερα ανταγωνιστικού προσωπικού. Η επιτυχημένη επιλογή ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική με στόχο την ανάπτυξη μιας μελλοντικής ομάδας ταλέντων, η οποία θα έχει τη δυνατότητα να εξασφαλίσει την επιτυχία της εταιρίας. Με στόχο να κατανοήσει κάποιος τη σημασία της ορθής επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, φτάνει να κοιτάξει στα επιχειρηματικά νέα προκειμένου να δει δελτία τύπου σύγχρονων επιχειρήσεων που αναγγέλλουν καινούριες προσλήψεις οι οποίες τις περισσότερες φορές δεν είναι επιτυχημένες, ενώ οι καινούριοι εργαζόμενοι φεύγουν σε μικρότερο χρονικό διάστημα από ότι συνήθως (Tripti-Singh et al., 2015).


Αυξημένα κατά 2 είτε ακόμα και 3 φορές παρουσιάζονται τα ποσοστά των αλλαγών σε προσωπικό σε αναφορές επιχειρήσεις σε καθημερινή δράση, όπως επίσης αυξημένο σημειώνεται και το κόστος προσλήψεων και συντήρησης του ανθρώπινου δυναμικού. Αρκετές επιχειρήσεις κάνουν χρήση μιας ευρέως γνωστής δράσης διαχείρισης ταλέντων που είναι το Talent Reservoir, που εστιάζει σε συγκεκριμένες πτυχές της δράσης αξιολόγησης, έτσι ώστε να καταφέρει να ξεχωρίσει δεξιότητες οι οποίες χρειάζονται για μια συγκεκριμένη εργασία (Vaiman et al., 2012).

Με την εν λόγω δράση αναγνωρίζονται καθοριστικές περιοχές στη διαχείριση κινδύνων αλλά και λοιπές οργανωτικές ελλείψεις. Η τακτική αυτής της μορφής εντάσσει όλα τα στοιχεία της διαχείρισης ταλέντων όπως είναι η επιλογή (εσωτερική είτε ακόμα και εξωτερική), τη δράση της αξιολόγησης δεξιοτήτων και παραγωγικότητας, coaching αλλά και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και σχεδιασμό διαδοχής. Στη δράση της επιλογής γίνεται χρήση των δεξιοτήτων και των συμπεριφορών των εκάστοτε υποψήφιων υπαλλήλων (Tripti-Singh et al., 2015).

Τα παραπάνω γνωρίσματα, είναι εκείνα τα οποία τις περισσότερες φορές μπορούν να οδηγήσουν στην επιτυχία και στη μελλοντική αποδοτικότητα της δουλειάς του εκάστοτε υποψηφίου καθώς αποτελούν τις κυριότερες παραμέτρους του talent reservoir και είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη σε όλες τις δράσεις επιλογής αυτής της μορφής. Σε αντίθεση με την χειρόγραφη δράση αυτού του τύπου, όπου ο βασικός κριτής είναι ο άνθρωπος παράγοντας, ένα συστημικό μοντέλο προσφέρει μια πιο σημαντική εικόνα του κατά πόσο ένας υποψήφιος

εργαζόμενος μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις επιθυμίες της εταιρίας (Thunnissen, 2013).

Έτσι προβλέπεται με πιο μεγάλη ακρίβεια η μελλοντική απόδοση του εργαζομένου και επομένως υφίσταται ελάττωση των ποσοστώ αποχωρήσεων. Τέλος, θα πρέπει να τονιστεί ότι αξιολογεί πως οι δεξιότητες του εκάστοτε εργαζομένου προσθέτουν αξία σε μια τέτοια εταιρία. Καθώς η δράση είναι εφικτό να διαφοροποιείται σημαντικά από εταιρία σε εταιρία, εξαιτίας διαφοροποιημένων σκοπών, αξιών αλλά και προσδοκιών, παρά το γεγονός αυτό τα βήματα επιλογής ανθρώπινου δυναμικού τα οποία ακολουθούνται είναι παρόμοιες σε όλες τις περιπτώσεις. Αυτά τα βήματα είναι η επιλογή δυνατοτήτων και δεξιοτήτων, οι κλίμακες μέτρησης καθώς επίσης και η ανάπτυξη ενός δομημένου περιγράμματος συνέντευξης (Tripti-Singh et al., 2015).



RISK MANAGEMENT

3.1 Τι είναι η Διαχείριση Κινδύνου

Το management αποτελεί το σχεδιασμό, τη δράση του συντονισμού καθώς επίσης και την οργάνωση όλων των λειτουργιών μιας σύγχρονης οικονομικής μονάδας, μέσα από στρατηγικά και επιχειρησιακά σχέδια. Η γνώση της θέσης μιας σύγχρονης εταιρίας στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται αλλά και απέναντι στους ανταγωνιστές της, προσφέρει την ευχέρεια να καθορίσει σε σημαντικό βαθμό την μελλοντική της εξέλιξη και να επιφέρει τις κατάλληλες μεταβολές οι οποίες χρειάζονται προκειμένου να κατορθώσει τη μείωση των κινδύνων (Morgan, 2013).

Οι κίνδυνοι είναι εφικτό να οριοθετηθούν σαν τα κριτήρια τα οποία επιφέρουν σημαντικές επιρροές και επιδράσεις στη λειτουργικότητα του επιχειρηματικού σχεδίου και σε πολλές περιπτώσεις καθιστούν μη εφικτή την υλοποίηση του και προέρχονται από το εσωτερικό ή από το εξωτερικό του περιβάλλον. Η πιθανότητα κάποιου μη επιθυμητού γεγονότος σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο οριοθετείται σαν τη μονάδα κινδύνου η οποία έχει σαν συνέπεια την ανοδική τάση του κόστους (Power, 2004).

Η διαχείριση κινδύνου αποτελεί μια καινούρια επιστήμη χρήσιμη στην πολιτική των σύγχρονων επιχειρήσεων και όχι μόνο. Οι κίνδυνοι στη σημερινή εποχή είναι αρκετοί και θα μπορούσαμε να τους συνοψίσουμε σε 3 μεγάλες ομάδες που είναι οι χρηματοοικονομικοί, οι λειτουργικοί καθώς επίσης και οι κίνδυνοι αγοράς. Γενικότερα, οι κίνδυνοι είναι πολυδιάστατοι και αλληλένδετοι. Η αντίληψη, επομένως, του κινδύνου από το εκάστοτε διοικητικό στέλεχος μιας

επιχείρησης είναι διαφορετική. Έχει άμεση εξάρτηση από το είδος του εκάστοτε κινδύνου, το πεδίο του κινδύνου καθώς επίσης και την επιρροή του. Το εκάστοτε στέλεχος της επιχείρησης προσφέρει διαφοροποιημένη εστίαση από εταιρία σε εταιρία (OECD, 2014).

Πίνακας 3.1 : Επιχειρηματικοί κίνδυνοι

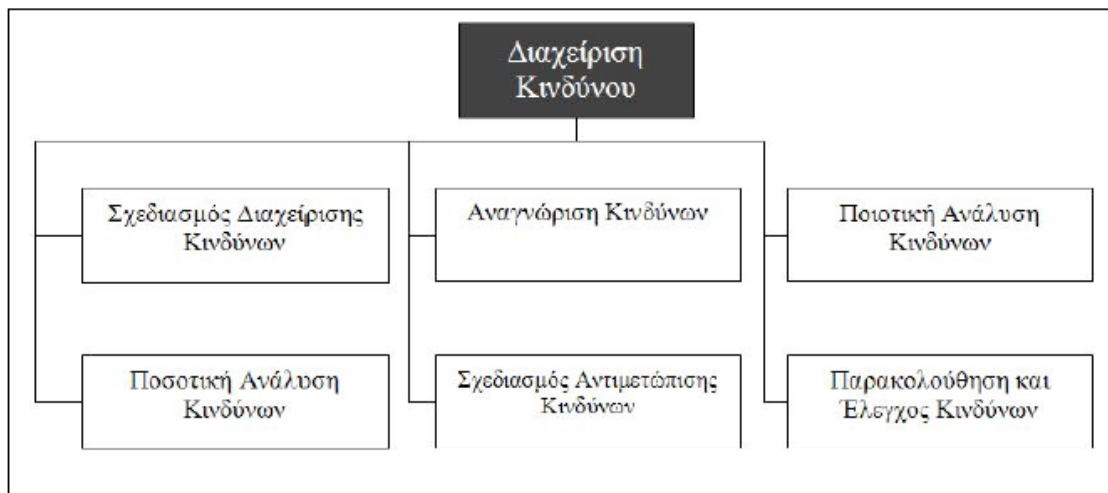
Ειδικοί ή Μη Συστηματικοί Κίνδυνοι (Εσωτερικοί)	Συστηματικοί Κίνδυνοι (Εξωτερικοί)
<ul style="list-style-type: none"> •Αναποτελεσματική Οργάνωση •Κακή Κεφαλαιακή Δομή •Ατελής επιμόρφωση προσωπικού •Λανθασμένες Αποφάσεις Επενδ. •Κακές Εργασιακές Σχέσεις •Μη οργανωμένο δίκτυο πωλήσεων 	<ul style="list-style-type: none"> •Οικονομικές & Κοινωνικές Συνθήκες •Φορολογία, Δείκτες Τιμών •Διεθνείς Κρίσεις, Ανεργία •Επίπεδα επιτοκίων •Προσδοκίες για το μέλλον της αγοράς •Αλλαγές στις προτιμήσεις

Πηγή : Ιορδάνογλου, 2008

Η διαχείριση αυτής της μορφής είναι ως επί το πλείστον εστιασμένη στον καθορισμό, την ανάλυση, την παρακολούθηση και την όσο είναι εφικτό πιο αποδοτική καταπολέμηση αυτών των καταστάσεων που έχουν την ευχέρεια να δημιουργούν μια μη επιθυμητή αλλαγή στο επιχειρηματικό πλάνο. Είναι, επομένως, χρήσιμη η ανάπτυξη της κατάλληλης, για τον εκάστοτε παράγοντα κινδύνου, μεθοδολογίας με κυριότερο σκοπό την αξιολόγηση και την αντιμετώπιση του κινδύνου με την προσφορά μιας εναλλακτικής επιλογής που να επιτρέπει και να ενθαρρύνει το επιχειρηματικό πλάνο να αναπτυχθεί παρά τις διορθωτικές μεταβολές που είναι δυνατόν να υφίστανται (Morgan, 2013).

Η διαχείριση αυτή αναπτύσσει εναλλακτικά πλάνα με στόχο τη διαχείριση των συγκεκριμένων κινδύνων που πιθανολογείται να υπάρχουν, στην εξέλιξη ενός υπάρχοντος επιχειρηματικού πλάνου ή ενός μελλοντικού πλάνου αυτής της μορφής. Στην 1^η περίπτωση εντοπίζεται η αιτιολογία του εκάστοτε κινδύνου και επιλέγει είτε εφαρμόζει το πιο σωστό πρόγραμμα διορθωτικής λειτουργίας, ενώ στην 2^η περίπτωση αναλύει πιθανές αιτίες κινδύνου, ερευνά και διαμέσου αυτής της έρευνας, η επιχείρηση λαμβάνει αποφάσεις για το εάν θα προχωρήσει στην υλοποίηση του εν λόγω επιχειρηματικού πλάνου δράσης (Power, 2004).

Το γεγονός αυτό, όμως, δεν είναι εφικτό να κατορθωθεί μονάχα διαμέσου απλών και εμπειρικών κανόνων, αλλά χρειάζεται ο συνδυασμός, σύμφωνα με τον εκάστοτε παράγοντα κινδύνου, επιστημονικών μοντέλων ανάλυσης καθώς επίσης και λήψης αποφάσεων. Φαίνεται, επομένως, η σχέση της αλληλεξάρτησης των εφαρμογών των διαφόρων επιστημών που χρησιμεύουν με στόχο την κατάλληλη εφαρμογή της διαχείρισης κινδύνου. Για παράδειγμα δεν είναι εφικτό να πετύχει μια έρευνα αγοράς σε περίπτωση που δεν έχει κατάλληλα καταρτισμένο προσωπικό, δηλαδή η τακτική έρευνας αγοράς μάρκετινγκ και από την άλλη η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού που έχει άμεση σχέση με τις δημόσιες σχέσεις της επιχείρησης (OECD, 2014).



Εικόνα 3.1 : Διαχείριση κινδύνου (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006)

3.2 Αρχές διαχείρισης κινδύνου και risk processes

Ανιχνεύονται καθορισμένες αρχές οι οποίες αποτελούν τον πυρήνα των εφαρμοζόμενων αρχών της διαχείρισης κινδύνου, και οι οποίες θα πρέπει να τίθενται σε εφαρμογή, στην περίπτωση που γίνει μια πραγματική αξιολόγηση κινδύνου. Βάσει ερευνών παρακάτω εμφανίζονται οι βασικότερες αρχές της διαχείρισης κινδύνου, που είναι σημαντικό να αποτελούν κομμάτι της συνολικής δράσης αυτής της μορφής (Lekka, 2011).

Ειδικότερα, η διαχείριση κινδύνου είναι σημαντικό να αναπτύσσει αξίες, να αποτελεί βασικό κομμάτι των οργανωτικών δράσεων μιας σύγχρονης εταιρίας, να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της δράσης λήψεων αποφάσεων, να προσεγγίζει με σαφήνεια τα επίπεδα αβεβαιότητας τα

οποία υφίστανται, να είναι σχεδιασμένο κατάλληλα προκειμένου να αποτελεί μια συστηματική αλλά και δομημένη δράση, να προσαρμόζεται στις εκάστοτε απαιτήσεις της επιχείρησης και να εστιάζει στο ανθρώπινο δυναμικό (Wittmer et al., 2011).

Εξίσου σημαντικές αρχές είναι να αποτελεί μια δράση διαφανή και να περιέχει όλα τα δεδομένα τα οποία είναι χρήσιμα με στόχο την ανίχνευση των κινδύνων και τη διαχείρισή τους, να αποτελεί μια δυναμική και επαναλαμβανόμενη δράση η οποία ανταποκρίνεται σε όλες τις μεταβολές οι οποίες υφίστανται στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, να έχει την ευχέρεια για συνεχόμενες βελτιώσεις όλων των δράσεων αυτής της μορφής και τέλος να επαναξιολογείται συνεχώς είτε σε περιοδικό επίπεδο, έτσι ώστε να παρακολουθείται σε περίπτωση που είναι εφικτό να παίζει καθοριστικό ρόλο στην ουσιαστική καταπολέμηση των συγκεκριμένων κινδύνων (Lee and Hooy, 2012).

Επομένως, κατά την προσέγγιση μιας δράσης αυτής της μορφής για ένα ερευνητικό σχέδιο είτε μια μελέτη, είναι σημαντικό να εστιάζουμε στις παραπάνω αρχές διαχείρισης κινδύνων, έτσι ώστε να διαπιστωθεί πως η κάθε αξιολόγηση ανταποκρίνεται στις κυριότερες αρχές αυτού του είδους. Τέλος, σε ό,τι έχει να κάνει με τις κυριότερες δράσεις διαχείρισης κινδύνου, θα πρέπει να τονιστεί πως περιέχεται η επίγνωση του κινδύνου, ο ρόλος των ανώτερων στελεχών και της ανώτερης διοίκησης, η οριοθέτηση των ορθών ερωτήσεων κατά το επίπεδο της διαχείρισης κινδύνου, η κοινή γλώσσα για τους κινδύνους, η συνεχόμενη κατάρτιση, ο υπολογισμός του κινδύνου και τέλος η παρακολούθηση του κινδύνου (Amankwah-Amoah and Debrah, 2011).

3.3 High Reliability Organizations

Τι κοινό είναι εφικτό να έχουν μια τράπεζα, ένα πυρηνικό εργοστάσιο και μια πυροσβεστική υπηρεσία; Η απάντηση βάσει ερευνών και της οργανωσιακής θεωρίας εντοπίζεται στο ότι οι δράσεις τους οργανώνονται σύμφωνα με καθορισμένες αρχές, που τους προσφέρουν το δικαίωμα να ανταπεξέρχονται σε συνθήκες περιβάλλοντος εξαιρετικά υψηλού κινδύνου. Σε περιβάλλον στο οποίο ένα υπό άλλες συνθήκες επουσιώδες ανθρώπινο δυναμικό είτε συλλογικό σφάλμα, είναι εφικτό να αποτελέσουν την κυριότερη αιτία καταστροφικών επιπτώσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν η Αεροπορική Δύναμη του Αμερικάνικου Ναυτικού, που από το '55 έως το '93 κατόρθωσε να ελαττώσει τα θανατηφόρα ατυχήματα ανά 100 χιλιάδες ώρες πτήσης από 55 σε 3 (Σπηλιώτης, 2008).

Γενικότερα, αυτό το οποίο είναι σημαντικό να γνωρίζουμε είναι πως οι HRO έχουν άμεση σχέση με την αεροπορική βιομηχανία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το γεγονός πως στις αρχές του 2013, το Δίκτυο Ασφαλείας της Αεροπορίας δήλωσε πως η περίοδος του 2012 ήταν το πιο ασφαλές έτος για αεροπορικά ταξίδια από την περίοδο του 1945. Εκείνη την περίοδο σημειώθηκαν 23 συγκρούσεις σε παγκόσμιο επίπεδο, με συνέπεια να επέλθουν 475 θάνατοι από τον αέρα και 36 από το έδαφος (Gamble, 2013).

Στην ελληνική βιβλιογραφία καλούνται οργανισμοί υψηλής αξιοπιστίας. Οι συγκεκριμένοι οργανισμοί αφορούν τις επιχειρήσεις οι οποίες έχουν κατορθώσει να αποφύγουν καταστροφές σε ένα περιβάλλον όπου τα κανονικά ατυχήματα είναι αναμενόμενα εξαιτίας της πολυπλοκότητας η οποία κυριαρχεί. Γενικά, η θεωρία των συγκεκριμένων επιχειρήσεων ως επί το πλείστον εστιάζει στην κατανόηση των συνθηκών υπό τις οποίες τα σύνθετα συστήματα δεν κάνουν λάθος (Lekka, 2011).

Τα ατυχήματα, επομένως, δεν είναι κάτι αναπόφευκτο, αφού υφίστανται δράσεις και μέτρα τα οποία προσφέρουν τη δυνατότητα σε εκείνους τους πολύπλοκους και υψηλής επικινδυνότητας οργανισμούς να αποφεύγουν είτε ακόμα και να περιορίζουν σε σημαντικό βαθμό τα καταστροφικά σφάλματα από τα οποία απειλούνται και να συντηρούν μια σταθεροποιημένη κατάσταση δίχως ζητήματα για μεγάλες χρονικές περιόδους (Christianson et al., 2011).

Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις εστιάζουν κυρίως στη θετική τους στάση σχετικά με την καταστροφή και πιστεύουν ότι αναπτύσσοντας μια θετική νοοτροπία ασφαλείας και ενισχύοντας τις συμπεριφορές και στάσεις των υπαλλήλων, οι οποίοι έχουν σχέση με την ασφάλεια, έχουν την ευχέρεια να κατορθώσουν σε σημαντικό βαθμό τα επιθυμητά αποτελέσματα, να δρουν με λίγα λόγια αρμονικά, προϋδρασμένοι για όλες τις πιθανές καταστροφές και να είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι για όσο το δυνατόν περισσότερα ενδεχόμενα (Lekka, 2011).

Παρά το γεγονός αυτό, οι πρακτικές οι οποίες χρησιμεύουν στις εν λόγω επιχειρήσεις δεν διασφαλίζουν και την απόλυτη απαλλαγή από κινδύνους είτε λοιπά λάθη. Το ζήτημα είναι, όμως, πως και στην περίπτωση στην οποία κάποιος κάνει την εμφάνισή του, υφίσταται η ευχέρεια και η επιθυμία σύμφωνα με την εν λόγω θεωρία, να επανέλθει η επιχείρηση στην αρχική της κατάσταση ακόμα και σε μικρό χρονικό διάστημα, δίχως να υπάρξουν σημαντικές επιπτώσεις (Christianson et al., 2011).

Τέλος σε ό,τι έχει να κάνει με την ανθεκτικότητα αυτών των οργανισμών, είναι σημαντικό να τονιστεί πως με τον όρο αυτόν αναφερόμαστε στη δυνατότητα ενός συστήματος ή ενός

οργανισμού να προσαρμόζεται αποδοτικά στις επικίνδυνες επιρροές, αντί να αντιστέκεται είτε να το αναπροσανατολίζει. Ο λόγος για αυτό είναι ότι αυτές οι επιρροές είναι επίσης οικολογικά προσαρμοστικές και παίζουν σημαντικό ρόλο στην εξασφάλιση της επιβίωσης μιας σύγχρονης επιχείρησης (Lekka, 2011).

Γενικότερα, αυτό το οποίο είναι σημαντικό να γνωρίζουμε είναι πως καθοριστικό ρόλο στη σύγχρονη εποχή παίζουν και οι High Resilience Organizations. Πρόκειται για οργανισμούς οι οποίοι έχουν εντοπίσει τις εξωτερικές και τις εσωτερικές εξαρτήσεις τους, αξιολογούν τους συναφείς κινδύνους, εντοπίζουν τους παράγοντες οι οποίοι προκάλεσαν την αποτυχία και θέτουν εναλλακτικά μέτρα με στόχο την αντιμετώπιση της αποτυχίας.¹

Μια επιχείρηση αυτής της μορφής χρειάζεται αποδοτικούς λόγους, στόχους επιχειρηματικής συνέχειας, πολιτική και πλαίσιο που βοηθούν στην οικοδόμηση συνέχειας των επιχειρήσεων στις καθημερινές τους δράσεις. Τα κυριότερα γνωρίσματα των εν λόγω επιχειρήσεων είναι το γεγονός πως επενδύουν στη βάση των πελατών τους, είναι πρωτοποριακές και καινοτόμες σε δύσκολες περιόδους, επενδύουν στους ηγέτες τους καθώς επίσης και σε όλα τα επίπεδα του εργατικού τους δυναμικού.²

¹ [<http://www.continuitycentral.com/feature0930.html>]

² [<https://hbr.org/2011/06/building-a-resilient-organizat>]

RISK AND TALENT MANAGEMENT ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ HR

4.1 Διαχείριση ταλέντων

Αντιμετωπίζοντας τις πρωτοφανείς μεταβολές σε χρηματοοικονομικό αλλά και σε επιχειρηματικό περιβάλλον και του αυξανόμενου ρυθμού των μεταβολών και της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας, οι σύγχρονες επιχειρήσεις και οι ηγέτες τους είναι κάτω από μεγάλη πίεση, με κυριότερο στόχο να καταφέρουν να λύσουν με κατάλληλες τακτικές την εξίσωση και τον παράγοντα των ταλέντων (Wensveen, 2017).

Η διαθεσιμότητα ταλέντων (σε διαφορετικές ηλικιακές ομάδες, εκπαιδευτικό επίπεδο, επίπεδο εντός της επιχείρησης κλπ) ελαττώνεται αισθητά. Η ζήτηση ταλέντων ξεπερνά την προσφορά και σαν συνέπεια, οι καλύτεροι έχουν πολλές και διαφορετικές επιλογές καριέρας σε διεθνές επίπεδο. Για τον διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού, η πρόκληση αυτής της μορφής έχει άμεση σχέση με την προσέλκυση και τη διατήρηση των εν λόγω ταλέντων (Orr, 2014).

Τα τελευταία έτη, η φράση πόλεμος ταλέντων έχει χρησιμεύσει σε σημαντικό βαθμό καθώς αφορά τις αντίστοιχες προκλήσεις αυτής της μορφής. Πριν προχωρήσουμε στα αποτελέσματα μελετών, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι υφίστανται 6 καθοριστικά στάδια στην ανάπτυξη και επικοινωνία ενός δυνατού επιχειρήματος που ένα ταλέντο δεν έχει την ευχέρεια να αγνοήσει. Αυτά τα στάδια είναι τα εξής:

- Καθορισμός της πολιτικής προσέλκυσης ταλέντων που υποστηρίζει καλύτερα την επιχειρησιακή πολιτική και είναι εφικτό να οδηγήσει εν τέλει στην επίτευξη των αναγκών, των απαιτήσεων αλλά και των επιθυμιών των ταλαντούχων στελεχών
- Ανάπτυξη ξεκάθαρης εργασιακής πρότασης, η οποία δείχνει στο τι διαφέρει η εν λόγω επιχείρηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό
- Μετατροπή της εργασιακής πρότασης σε μια εργασιακή μάρκα η οποία δηλώνει τι κάνει την επιχείρηση μια πολύ καλή επιλογή (Amankwah-Amoah and Debrah, 2011)
- Ανάπτυξη της εργασιακής μάρκας σε μια μάρκα ταλέντου και σε μια μάρκα ηγεσίας η οποία ξεκάθαρα καθορίζει το επίπεδο των ταλέντων τα οποία δουλεύουν στη συγκεκριμένη επιχείρηση
- Καθορισμός των πιο παραγωγικών και αποτελεσματικών καναλιών προς τα ταλέντα τα οποία επιθυμεί να προσλάβει η εκάστοτε εταιρία
- Υπολογισμός και αξιολόγηση αποτελεσμάτων (Wensveen, 2017)

Σε έρευνες που έχουν γίνει έχει αποδειχτεί πως το μεγαλύτερο ποσοστό όσων συμμετείχαν (σχεδόν 55%) θεωρούν πως η στρατηγική εστιάζοντας στη διαχείριση ταλέντου αποτελεί μια καθοριστική ανάγκη ηγεσίας στη σύγχρονη εποχή. Από μια λίστα προϋποθέσεων της διαχείρισης ταλέντων, οι συμμετέχοντες τόνιζαν την εξέλιξη του υψηλού δυναμικού της επιχείρησης ως μια από τις κυριότερες παραμέτρους (σε ποσοστό σχεδόν 60%). Η ηγεσία και η διοίκηση της απόδοσης ήταν εξίσου σημαντικές παράμετροι σε ποσοστό που ξεπερνούσε το 48% (Amankwah-Amoah and Debrah, 2011).

Σε ό,τι έχει να κάνει με την προσωπική τους εικόνα για το πόσο εύκολο είτε δύσκολο είναι να εντοπιστεί ένα ταλέντο κατά τη διάρκεια μιας χρηματοοικονομικής ύφεσης, έρευνες έχουν δείξει πως υφίσταται μια ισχυρή κουβέντα καθώς το 51% όσων είχαν συμμετάσχει στις έρευνες θεωρούσε πως είναι εξαιρετικά δύσκολο. Η ίδια αμφιλεγόμενη κουβέντα διακρίνεται, ακόμα, και από την ερώτηση για τη συγκράτηση του ταλέντου κατά τη διάρκεια μιας μεγάλης ύφεσης, με το 42% να συμφωνεί πως είναι εξαιρετικά δύσκολο να διατηρηθεί ένα ταλέντο σε μια επιχείρηση (Wensveen, 2017).

Το μεγαλύτερο ποσοστό όσων ερωτήθηκαν σε έρευνα που έγινε πριν μερικά χρόνια για το εάν η διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού παίζει καθοριστικό ρόλο στην ενίσχυση της διαχείρισης

ταλέντων, ποσοστό σχεδόν 70% δήλωσε πως ως επί το πλείστον τα ανώτατα στελέχη μιας σύγχρονης επιχείρησης έχουν μια ισχυρή απόφαση σε ό,τι έχει να κάνει με την προσέγγιση της επιχείρησης για την εν λόγω δράση της διαχείρισης ταλέντων (Haskel et al., 2013).

Επόμενη στην κατάταξη, αλλά με καθοριστικό ποσοστό που ξεπερνούσε το 52% ερχόταν η δράση του HR. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις ξεκινούν να αντιλαμβάνονται την αξία της διοίκησης ταλέντων σύμφωνα με την εκάστοτε πολιτική που ακολουθεί μια επιχείρηση και το αντίκτυπο του ταλέντου στα τελικά αποτελέσματα της εκάστοτε επιχείρησης. Η συγκεκριμένη μεταβολή της φιλοσοφίας είναι ιδιαίτερα καθοριστική στη μέθοδο με την οποία τα στελέχη των εταιριών αντιμετωπίζουν την αξία του προσωπικού (Stanko and Olleros, 2013).

Μερικά εξίσου σημαντικά αποτελέσματα ερευνών ανέφεραν πως τα υψηλότερα στελέχη τονίζουν πως οι πιο σημαντικές προκλήσεις που θα αντιμετωπίσουν τα επόμενα έτη οι επιχειρήσεις τους θα είναι το κόστος πίεσης (σε ποσοστό σχεδόν 63%) καθώς επίσης και η μη επαρκής ηγεσία ταλέντου (σε ποσοστό σχεδόν 45%). Ακόμα, η πρόκληση για την ανοδική τάση του ανταγωνισμού είναι ζωτικής σημασίας (40%). Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων (61%) πιστεύουν σαν σημαντική πρόκληση το γεγονός πως είναι σημαντικό να ανταποκριθεί στις μεταβαλλόμενες προσδοκίες των υπαλλήλων της επόμενης γενιάς, αλλά και τις προσδοκίες σε ό,τι έχει να κάνει με την εξέλιξη όλων των οργανισμών (Stanko and Olleros, 2013).

Σε ό,τι έχει να κάνει με τις αεροπορικές μεταφορές έρευνες έχουν δείξει πως υφίσταται ένα μεγάλο χάσμα ταλέντων και πως οι περισσότερες τάσεις δείχνουν πως το εν λόγω χάσμα θα διευρύνεται σε ετήσια βάση σε περίπτωση που δεν ληφθούν άμεσα προληπτικά μέτρα. Οι ίδιες έρευνες αναφέρουν πως για τη γεφύρωση του συγκεκριμένου χάσματος καθοριστικό ρόλο παίζουν τα ακαδημαϊκά ιδρύματα, οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί, οι διαμορφώσεις πολιτικών καθώς επίσης και η ίδια βιομηχανία καθώς το χάσμα αυτής της μορφής έχει άμεση σχέση με την ποσότητα, την ποιότητα, την προσφορά αλλά και την ζήτηση (Orr, 2014).

Η αεροπορική βιομηχανία έχει άμεσες και μακροπρόθεσμες ανάγκες για τους υπαλλήλους με ευρύτερο πεδίο γνώσεις και περίπλοκες δεξιότητες και οι τρέχουσες καταγγελίες της εν λόγω βιομηχανίας είναι πως οι νέοι πτυχιούχοι δεν μαθαίνουν ούτε αποκτούν τις σημαντικές δεξιότητες οι οποίες χρειάζονται για να ευδοκιμήσουν και να επιβιώσουν σε μια τέτοια επιχείρηση. Ο συγκεκριμένος τομέας εμφανίζει μια θεμελιώδη μετατόπιση εξαιτίας της προώθησης των αλλαγών της τεχνολογίας και της παραγωγικότητας, με συνέπεια να χρειάζονται περισσότερο πρακτικές ικανότητες, κάτι που δεν χρειαζόταν παλαιότερα (Barkhuizen et al., 2014).

Έρευνες έχουν δείξει πως η αεροπορική βιομηχανία έχει ανάγκη από ταλέντα και πρέπει να δημιουργηθεί ένας πόρος ο οποίος θα παρέχει άμεση κατάρτιση καθώς οι παραδοσιακοί τρόποι παροχής ταλέντου στη συγκεκριμένη βιομηχανία δεν είναι πλέον βιώσιμοι. Ο αριθμός των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων βρίσκεται σε παρακμή και το σύνολο των εταιρικών πανεπιστημίων παρουσιάζει σημαντική ανοδική τάση, καθώς η εν λόγω βιομηχανία μαθαίνει να παρακάμπτει τις παραδοσιακές πηγές ταλέντου (Amankwah-Amoah and Debrah, 2011).

Βάσει ερευνών με τη μακροπρόθεσμη πρόβλεψη αγοράς της Boeing (2016-2035), η παγκόσμια αεροπορική βιομηχανία θα χρειαστεί να προσλάβει περισσότερα από 2 εκατομμύρια προσωπικό αεροσκαφών. Υπολογίζεται πως θα χρειαστούν 617 χιλιάδες εμπορικοί πιλότοι, σχεδόν 680 χιλιάδες τεχνικοί συντήρησης και 814 χιλιάδες πλήρωμα θαλάμου επιβατών. Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός πως η περιοχή Ασίας-Ειρηνικού θα έχει την πιο υψηλή ζήτηση για ανθρώπινο δυναμικό της αεροπορίας ενώ ακολουθεί η Βόρεια Αμερική και η ΕΕ (Wensveen, 2017).

Έρευνες σχετικά με την αεροπορική βιομηχανία έχουν δείξει πως οι ηγέτες ανθρώπινων πόρων έχουν την ευχέρεια να παίξουν καθοριστικό ρόλο. Παρόλα αυτά, μονάχα το 33% των ερωτηθέντων δήλωσε πως η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού δρα ήδη σαν οδηγός αλλαγής και στρατηγικού επιχειρηματικού εταίρου. Ίσως το πιο σημαντικό για αεροπορικές μεταφορές πρέπει να είναι το γεγονός πως είναι σημαντικό να ανοίξουν τις εξωτερικές προσλήψεις και να εφαρμόσουν τις διαδικασίες επιβίβασης που απαιτούνται για την ένταξη των ηγετών από διαφορετικό υπόβαθρο (Wahl, 2011).

4.2 Διαχείριση κινδύνου

Κάποια από τα βασικότερα ζητήματα του αεροπορικού κλάδου έχουν άρρηκτη σχέση με την εποχικότητα και τις υψηλές απαιτήσεις οι οποίες επιβάλλονται από το νομοθετικό πλαίσιο για την ύπαρξη ελάχιστων (υψηλού κόστους) εξοπλισμού στους αερολιμένες στους οποίους η κινητικότητα είναι χαμηλή κυρίως κατά τους χειμερινούς μήνες. Το ζήτημα αυτό έχει αναπτυχθεί τα τελευταία έτη εξαιτίας της χρηματοοικονομικής κρίσης, η οποία έχει επιφέρει σημαντικές συνέπειες στις καθαρές εισροές και στην ελάττωση της ρευστότητας (Wittmer et al., 2011).

Έρευνες έχουν δείξει πως τα συστήματα των αερομεταφορών έχουν σαν βασικό τους γνώρισμα ένα μεγάλο σύνολο σύνθετων αλληλεπιδράσεων και αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών και καταστροφικών συνεπειών σε περίπτωση ατυχήματος. Κατ' επέκταση, η διαχείριση ασφαλείας και των ρίσκων έχει άμεση σχέση με την αεροπορική βιομηχανία (Misiura, 2015).

Αυτό το οποίο έχει τροποποιηθεί τα τελευταία έτη είναι η μέθοδος με την οποία υλοποιείται η διαχείριση των ζητημάτων ασφαλείας και των ρίσκων. Από τη μια πλευρά, η ασφάλεια των πτήσεων είναι εφικτό να υπολογιστεί με το ποσό των τραυματισμένων επιβατών συγκριτικά με τα χιλιόμετρα πτήσης. Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η κατηγοριοποίηση των ρίσκων είναι εφικτό να υλοποιηθεί με αρκετούς και διαφορετικούς τρόπους (Yashodha et al., 2016).

Έρευνες έχουν δείξει πως οι κυριότεροι παράγοντες κινδύνου, οι οποίοι έχουν άμεση σχέση με την πολιτική αεροπορία είναι οι τρομοκρατικές επιθέσεις, οι κανονισμοί και οι ρυθμιστικές οδηγίες, η επιρροή των γενικών χρηματοοικονομικών συνθηκών, τα ατυχήματα εταιρικών αεροσκαφών, η μη επιτυχημένη ανάπτυξη ενός οργανισμού αυτής της μορφής, οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας καθώς επίσης και οι κυριότεροι παράγοντες οι οποίοι δεν έχουν σχέση μονάχα με την παρακολούθηση της επιχείρησης (δράσεις οι οποίες υπόκεινται σε καθυστερήσεις οι οποίες αναπτύσσονται από παραμέτρους εκτός της παρακολούθησης της κυκλοφοριακής συμφόρησης στον αέρα του αεροδρομίου, κακές καιρικές συνθήκες κλπ) (Havik et al., 2016).

Μερικές ακόμα έρευνες αναφέρουν πως τα κυριότερα ρίσκα που μπορούν να ληφθούν από τη συγκεκριμένη βιομηχανία είναι ο ανθρώπινος παράγοντας (εξάντληση εξαιτίας υπερφόρτωσης), η τιμή των καυσίμων (συχνές διακυμάνσεις στις τιμές), εκδήλωση αναπάντεχων φαινομένων (όπως για παράδειγμα εκδήλωση ακραίων καιρικών φαινομένων), η ασφάλεια (ρίσκα τα οποία είναι

εφικτό να οδηγήσουν σε σημαντικά ατυχήματα) καθώς επίσης και βιομηχανικά είτε κατασκευαστικά ρίσκα (Treanor et al., 2014).

Άλλες έρευνες αναφέρουν σαν εξίσου σημαντικά ρίσκα αυτής της μορφής τον ανταγωνισμό (ανοδική τάση ανταγωνισμού είναι δυνατόν να προκαλέσει αισθητή ελάττωση των πωλήσεων και ελάττωση των ναύλων), οικονομικά (όπως είναι για παράδειγμα τα ρίσκα αντιστάθμισης, οι νομισματικές αντισταθμίσεις και η διάθεση ανάληψης ρίσκου), ποιότητα των καυσίμων (παράμετροι ποιότητας οι οποίοι οριοθετούνται προκειμένου να είναι ασφαλή και οικονομικά) και τέλος η συμμόρφωση με κανονισμούς και νομοθετικά πλαίσια (Nandha and Faff, 2013).

Μελέτες έχουν δείξει πως οι σύγχρονες αεροπορικές επιχειρήσεις έχουν την τάση να αντιμετωπίζουν τη διαχείριση ρίσκου συγκριτικά με τα ρίσκα, όπως η ανάγκη για την προστασία των φυσικών περιουσιακών στοιχείων. Καθοριστική και αυξανόμενη εστίαση έχει δοθεί, παράλληλα, σε ζητήματα ασφαλείας αλλά και προστασίας των επιβατών. Μια καθοριστική δράση, η οποία είναι εφικτό να αναγνωρίζει συστηματικά όλα τα σημαντικά ρίσκα, να ποσοτικοποιεί τις συνέπειές τους αλλά και να παίζει υποστηρικτικό ρόλο στην ανάπτυξη και εφαρμογή ολοκληρωμένων επιλογών διαχείρισης είναι η διαχείριση επιχειρηματικών ρίσκων (Lim and Hong, 2014).

Άλλες έρευνες έχουν δείξει πως η αεροπορία στη σημερινή εποχή αποτελεί την πιο ασφαλή βιομηχανία σε παγκόσμιο επίπεδο, με την ισχύουσα αναλογία να ανέρχεται στα 0,14 θύματα για 1 δις χιλιομέτρων πτήσης. Αυτό σημαίνει πως θεωρητικά ένας επιβάτης θα πρέπει να πετάει 10,297 χρόνια σε εβδομαδιαία βάση από τη Ζυρίχη προς τη Νέα Υόρκη με στόχο να αντιμετωπίσει ένα ατύχημα αυτής της μορφής. Παρά το γεγονός αυτό, όμως, καθοριστικό ρόλο σε αυτές τις δράσεις παίζουν οι υπεύθυνοι HR (Nandha and Faff, 2013).

Επίσης, έρευνες αναφέρουν ότι η ζήτηση για τις υπηρεσίες των αερομεταφορών έχουν άμεση σχέση με τις δεδομένες χρηματοοικονομικές συνθήκες που επικρατούν. Εμφανίζεται, επομένως, καθοριστική εξέλιξη της κυκλοφορίας κατά τις περιόδους χρηματοοικονομικής ανάπτυξης ενώ κατά την περίοδο υφέσεων εντοπίζονται μια καθοριστική πλεονάζουσα παραγωγική δυνατότητα. Η φύση της βιομηχανίας αυτής φέρνει τις επιχειρήσεις αυτής της μορφής να έχουν εκτεταμένη αλληλεπίδραση με την κυβέρνηση και άλλες επιχειρήσεις, οι οποίες επιφέρουν καθοριστικές επιρροές και επιδράσεις στην κυριότητα των επιχειρηματικών δράσεων, την ασφάλεια του αεροδρομίου, τη μετανάστευση, τα τελωνειακά όργανα, τις αερολιμενικές αρχές κλπ (Lee and Hooy, 2012).

Εξίσου σημαντική, όμως, είναι και η απειλή των καινούριων ανταγωνιστών. Η ανησυχία των επιχειρήσεων αυτής της μορφής για την ασφάλεια και την ποιότητα και η υποχρέωση για συχνές ενημερώσεις των τεχνολογικών εξελίξεων προσθέτει επιπλέον ισχύ στους παραγωγούς αεροσκαφών και κινητήρων. Ακόμα, έρευνες έχουν δείξει πως η βιομηχανία αυτή υπόκειται σε αυστηρές ρυθμίσεις σε διαφορετικούς κλάδους, όπως είναι για παράδειγμα η ασφάλεια, οι περιβαλλοντικές συνέπειες, η χρησιμοποίηση του εναέριου χώρου καθώς επίσης και τα δικαιώματα των επιβατών (Havik et al., 2016).

Από την άλλη πλευρά, εκτός από τις προκλήσεις οι οποίες έχουν άμεση σχέση με την ελαττωματική και σύνθετη δομή της συγκεκριμένης βιομηχανίας, οι επιχειρήσεις αυτής της μορφής καλούνται να αντιμετωπίσουν σημαντικούς κινδύνους οι οποίοι έχουν άρρηκτη σχέση με το κεφάλαιο, την απασχόληση, τα τεχνολογικά επιχειρηματικά τους μοντέλα καθώς επίσης και άλλους εξίσου σημαντικούς εξωτερικούς κινδύνους (Misiura, 2015).

Εστιάζοντας σε όσα προαναφέρθηκαν, γίνεται εύκολα κατανοητό ότι για όλες τις επιχειρήσεις αυτής της βιομηχανίας, η προσαρμογή είναι κομμάτι της επιβίωσης και σε αυτό καθοριστικό ρόλο παίζει η εκάστοτε διεύθυνση HR. Αρκετές επιχειρήσεις αυτού του είδους σε παγκόσμιο επίπεδο καλούνται να αναδιαρθρωθούν με βασικότερο στόχο να ταιριάζουν με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Αυτό κατορθώνεται μέσα από ένα μεγάλο σύνολο σημαντικών επιλογών. Αυτές είναι εφικτό να περιέχουν λειτουργική αναδιάρθρωση είτε την αναδιάρθρωση της δομής της χρηματοδότησης της επιχείρησης (Treanor et al., 2014).

Ακόμα, στο συγκεκριμένο πλαίσιο, έρευνες έχουν δείξει πως αρκετές επιχειρήσεις αυτής της μορφής έχουν επιλέξει να αναπτύξουν μεταξύ άλλων καινοτόμες συμμαχίες και κοινές επιχειρηματικές δομές, με βασικότερο σκοπό να καταφέρουν να επιλύσουν κανόνες ορθής διαδρομής και περιορισμούς ξένης ιδιοκτησίας. Ένα από τα κυριότερα μελήματα των επιχειρήσεων αυτών είναι η εξασφάλιση της ασφάλειας των συγκεκριμένων μεταφορών (Lim and Hong, 2014).



ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ TRI-ANTHROPO-TYPE PASCHALIDIS

5.1 Παρουσίαση του Μοντέλου Tri-Anthropo-Type Paschalidis

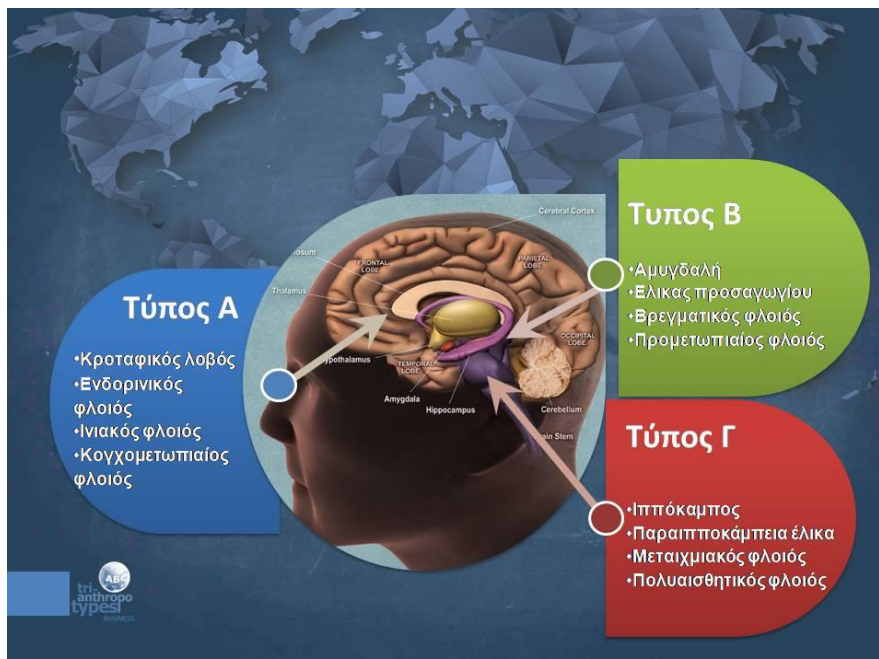
Το Μοντέλο Tri-Anthropo-Type Paschalidis συνδέει τον εγκέφαλο με την προσωπικότητα, τη συμπεριφορά, τον τρόπο αντίληψης, διαχείρισης και δράσης, καθώς και με το σύνολο των συναισθηματικών και βιολογικών λειτουργιών των ανθρώπων. Σύμφωνα με το Μοντέλο, κάθε άνθρωπος ανήκει σε έναν από τους τρεις διακριτούς Τύπους προσωπικότητας Α, Β και Γ, που διαφοροποιούνται κυρίως από τη λειτουργία και τη πλαστικότητα του εγκεφάλου. Κάθε ανθρώπινος Τύπος έχει συγκεκριμένα φυσιολογικά, νευροανατομικά και νευροχημικά χαρακτηριστικά, τα οποία καθορίζονται από τη γενετική σύσταση του ενός από τους δυο γονείς. Οι τρεις Τύποι κατατάσσονται με βάση τη μορφολογία και λειτουργία του εγκεφάλου, τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, τον εντερότυπο, τη σκελετική κατασκευή, την απορρόφηση βιομετάλλων και βιταμινών, την προδιάθεση και εκδήλωση συγκεκριμένων διαταραχών και ασθενειών. Το Μοντέλο Tri-Anthropo-Type Paschalidis εξηγεί καθαρά και αποκαλύπτει τη λειτουργία του ανθρώπινου εγκεφάλου και του σώματος. Η ανακάλυψη των ατομικών διαφορών στη λειτουργία του εγκεφάλου αποτελεί κλειδί για την ψυχική και σωματική μας υγεία (Πασχαλίδης, 2016).

Οι Τύποι προσωπικότητας προσδιορίζονται από τις ατομικές διαφοροποιήσεις στην ενεργοποίηση, τον όγκο και τη λειτουργική σύνδεση του κροταφικού λοβού, της αμυγδαλής και του ιππόκαμπου. Επίσης, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και άλλες συγκεκριμένες δομές του εγκεφάλου που λειτουργούν συμπληρωματικά και βοηθούν στη μετάδοση των νευρικών σημάτων ώστε να ολοκληρωθεί η λειτουργία του εγκεφάλου του κάθε Τύπου.

Πιο συγκεκριμένα,

- ο Α Τύπος ανθρώπου λειτουργεί με τον κροταφικό λοβό, τον ενδορινικό φλοιό, τον κορχομετωπιαίο φλοιό και τον ινιακό φλοιό
- ο Β Τύπος ανθρώπου λειτουργεί με την αμυγδαλή, τον προμετωπιαίο φλοιό, το βρεγματικό φλοιό και την έλικα προσαγωγίου
- ο Γ Τύπος ανθρώπου λειτουργεί με τον ιππόκαμπο, τον πολυαισθητικό φλοιό, την παραϊπποκάμπεια έλικα και τον μεταιχμιακό φλοιό.

ΣΧΗΜΑ 1. Τύποι και δομές του μεταιχμιακού συστήματος



Οι τρεις ανθρώπινοι Τύποι επίσης προέρχονται από διαφοροποιήσεις των τριών εντερότυπων (Πασχαλίδης, 2016), πιο συγκεκριμένα:

- Ο Τύπος Α αντιστοιχεί στον εντερότυπο που εμφανίζει υψηλότερα επίπεδα Bacteroids

- Ο Τύπος Β αντιστοιχεί στον εντερότυπο που εμφανίζει υψηλότερα επίπεδα των βακτηρίων Prevotella
- Ο Τύπος Γ στον εντερότυπο που εμφανίζει υψηλότερα επίπεδα των βακτηρίων Ruminococcus.

Το Μοντέλο των Τριών Ανθρώπινων Τύπων συμβάλλει:

1. Στην αναγνώριση των αντίστοιχων εγκεφαλικών περιοχών που εμπλέκονται στις γνωστικές-συναισθηματικές διεργασίες του κάθε Τύπου και στον καθορισμό ξεχωριστών διαφοροποιήσεων στο συναίσθημα, την κίνηση, τη γνωστική ικανότητα και τη συμπεριφορά.
2. Τον εντοπισμό των γενετικών και βιολογικών παραγόντων που συνεισφέρουν στις εξατομικευμένες διαφορές των ανθρώπων.
3. Στην εξήγηση της διαφορετικότητας της ανθρώπινης σκέψης, της συναισθηματικής αντίδρασης και συμπεριφοράς μεταξύ των ατόμων, μέσα από την αποκωδικοποίηση της γενετικής και νευροβιολογικής τους βάσης
4. Στην εξήγηση του ρόλου που έχει η επίδραση του στρες στη δραστηριότητα του εγκεφάλου και στη λειτουργία του σώματος.
5. Στην ανακάλυψη των μηχανισμών, των βιοδεικτών και των νέων θεραπευτικών προσεγγίσεων στις νευρολογικές διαταραχές και τις διαταραχές των άλλων συστημάτων του ανθρώπινου σώματος.
6. Στη μεταφραστική και πολυδιάστατη προσέγγιση της έρευνας και των θεραπευτικών παρεμβάσεων.
7. Στη διάκριση ή τον προσδιορισμό της ατομικότητας στη λειτουργία του ανθρώπινου σώματος με βάση τον Τύπο, εκτός από τους ήδη υπάρχοντες τρόπους, όπως οι ομάδες αίματος ή ο κώδικας του DNA.
8. Στην ανακάλυψη τρόπων για τη θεραπεία και πρόληψη ψυχικών και σωματικών νόσων, οδηγώντας στις εξατομικευμένες θεραπευτικές προσεγγίσεις, ανάλογα με τον Τύπο του κάθε ανθρώπου.

5.2. Η συμπεριφορά και δράση των τριών ανθρωπίνων Τύπων Πασχαλίδη με βάση τη νευροχημική λειτουργία του εγκεφάλου

Με βάση το Μοντέλο Tri-Anthrope-Type Paschalidis τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και η δράση των ατόμων καθορίζονται από την έκκριση των νευροδιαβιβαστών του εγκεφάλου. Η διαχείριση των βασικών νευροδιαβιβαστών στον εγκέφαλο καθορίζεται γενετικά από μια από τις τρεις δομές του μεταιχμιακού συστήματος των τριών ανθρώπινων Τύπων προσωπικότητας. Κάτω από συνθήκες πίεσης διαταράσσεται η λειτουργία των δομών του μεταιχμιακού συστήματος και κατά συνέπεια και η έκκριση των νευροδιαβιβαστών σεροτονίνης και ντοπαμίνης. Οι υποδοχείς των νευροδιαβιβαστών απενεργοποιούνται και κλείνουν, με αποτέλεσμα να εγκλωβίζονται μεγάλες ποσότητες νευροδιαβιβαστών στις τρεις δομές του μεταιχμιακού. Δηλαδή δε μεταφέρονται τα σήματα στις συνάψεις όπως θα έπρεπε, διαταράσσεται η λειτουργία των νευροδιαβιβαστών, με αποτέλεσμα η πληροφόρηση των κυττάρων του σώματος με ιχνοστοιχεία να είναι ελλιπής (Πασχαλίδης, 2016).

5.2.1. Α Τύπος - Νευροδιαβιβαστής της σεροτονίνης

Για τον Α Τύπο, σημαντικό ρόλο παίζει ο νευροδιαβιβαστής της σεροτονίνης. Στον Α Τύπο υπάρχει γενετική προδιάθεση για υψηλές τιμές σεροτονίνης στον κροταφικό λοβό και τις συνεργαζόμενες με αυτόν δομές. Επειδή ο εγκέφαλος του Α Τύπου είναι δομημένος να λειτουργεί με τον κροταφικό λοβό και τον ενδορινικό φλοιό (δομή υπεύθυνη για τη βιαστική δράση και την ακαριαία αντίδραση στα γεγονότα), η σκέψη του και το σώμα του Α Τύπου είναι έτοιμα για δράση. Η εγρήγορση αυτή φέρνει καλό αποτέλεσμα στη δράση τους αλλά οδηγεί σε συσσώρευση ποσότητας σεροτονίνης στις εγκεφαλικές δομές του Α Τύπου, γεγονός που τον κάνει ακόμη πιο γρήγορο και ανυπόμονο. Η ακόμη μεγαλύτερη εγρήγορση οδηγεί σε συσσώρευση και άλλης ποσότητας σεροτονίνης στον εγκέφαλο χωρίς τελικά ο Α Τύπος να μπορεί να ελέγξει με ψυχραιμία μια κατάσταση και να αναζητά μια οποιαδήποτε λύση. Αυτός ο φαύλος κύκλος συνεχίζεται και ο Α Τύπος καταβάλλεται τελικά από στρες που εκδηλώνεται ως πανικός δράσης. (βλέπε παράρτημα, πίνακας 1)

Σχήμα 2. Σκέψη, συναίσθημα και συμπεριφορά του Α Τύπου.

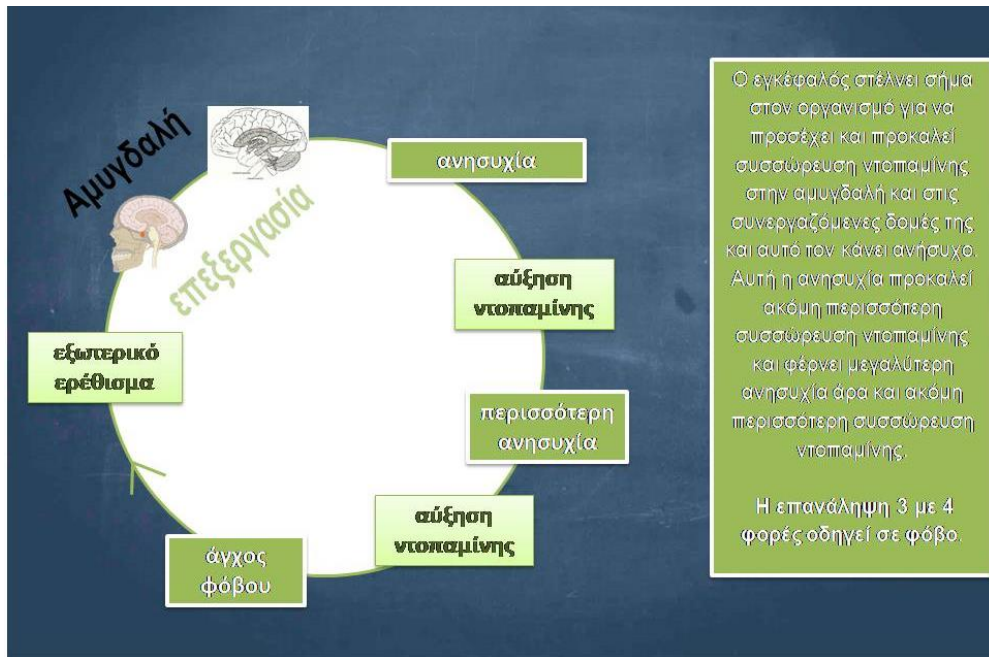


5.2.2. Β Τύπος - Νευροδιαβιβαστής της Ντοπαμίνης

Για τον Β Τύπο, σημαντικό ρόλο παίζει ο νευροδιαβιβαστής της ντοπαμίνης, που την ονομάζω «νευροδιαβιβαστή της διαχείρισης». Στον Β Τύπο υπάρχει γενετική προδιάθεση για υψηλές τιμές ντοπαμίνης στην αμυγδαλή και τις συνεργαζόμενες με αυτήν δομές του μεταχιακού συστήματος. Επειδή ο εγκέφαλος του Β Τύπου είναι δομημένος να λειτουργεί με την αμυγδαλή, (δομή που ευθύνεται για την αντιμετώπιση πιθανού κινδύνου και την επεξεργασία), η σκέψη του βρίσκεται σε εγρήγορση επεξεργασίας δεδομένων και παρατήρησης και η δράση του είναι προσεκτική. Η επεξεργασία και προσοχή οδηγεί σε συσσώρευση ποσότητας ντοπαμίνης στις εγκεφαλικές δομές του Β Τύπου γεγονός που τον οδηγεί σε γρήγορη προσεκτική δράση με θετικό αποτέλεσμα. Η παρατήρηση και προσοχή όμως οδηγούν τον Β Τύπο σε μεγαλύτερη συσσώρευση ποσότητας ντοπαμίνης, με αποτέλεσμα τη συνεχόμενη προσπάθεια να βρει τη λύση στη σκέψη του

χωρίς τελικά όμως να μπορεί να πάρει μια απόφαση για να δράσει και να λύσει το ζήτημα αυτό που έχει προκύψει. Αυτός ο φαύλος κύκλος συνεχίζεται και τελικά ο Β Τύπος καταβάλλεται από στρες που εκδηλώνεται ως ανησυχία, άγχος για το μέλλον και φόβο. (βλέπε παράρτημα, πίνακας 2)

Σχήμα 2. Σκέψη, συναίσθημα και συμπεριφορά του Β Τύπου.



5.2.3. Γ Τύπος - Νευροδιαβιβαστές ντοπαμίνης και σεροτονίνης

Στον Γ Τύπο υπάρχει γενετική προδιάθεση για υψηλές τιμές και σεροτονίνης και ντοπαμίνης αντίστοιχα στον κροταφικό λοβό και την αμυγδαλή του μεταιχμιακού συστήματος του εγκεφάλου που δημιουργεί τις συνθήκες για έκκριση Νοραδρεναλίνης. Επειδή ο εγκέφαλος του Γ Τύπου είναι δομημένος να λειτουργεί με τον Ιππόκαμπο (δομή υπεύθυνη για αποθήκευση μνημών και εμπειριών), η σκέψη του κάνει αναδρομές σε παρελθοντικές εμπειρίες, τις οποίες συγκρίνει με την παροντική κατάσταση, ενώ η δράση του χαρακτηρίζεται από πείσμα για να φέρει σε πέρας αυτό που έχει αποφασίσει (βλέπε παράρτημα, πίνακας 3). Αυτή η συνθήκη τον οδηγεί σε συσσώρευση σεροτονίνης και ντοπαμίνης στις εγκεφαλικές δομές του, γεγονός που τον κάνει να λειτουργεί με ορμή και πείσμα για την υλοποίηση του στόχου του. Το πείσμα τον οδηγεί σε μεγαλύτερη συσσώρευση ποσότητας σεροτονίνης και ντοπαμίνης στις εγκεφαλικές δομές με αποτέλεσμα να είναι αυστηρός, απαιτητικός από τον εαυτό του και τους γύρω του και να προσκολλάται σε παρελθοντικές τραυματικές εμπειρίες. Αυτός ο φαύλος κύκλος συνεχίζεται και τελικά ο Γ Τύπος καταβάλλεται από στρες που εκδηλώνεται ως εμμονή εκτέλεσης του στόχου.

Σχήμα 3. Σκέψη, συναίσθημα και συμπεριφορά του Γ Τύπου



5.3. Το κυρίαρχο γονίδιο

Το Μοντέλο Tri-Anthro-Type Paschalidis δίνει μια άλλη διάσταση στην έννοια της κυριαρχίας των γονιδίων. Η επιστήμη της Γενετικής διατυπώνει ότι κατά τη δημιουργία ενός νέου ανθρώπου, στο πρώτο κύτταρο του κληρονομούνται τυχαία τα γονίδια από τους γονείς του. Σύμφωνα με τις αρχές του Μοντέλου, γονίδια που εκφράζουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, δεν κληρονομούνται με τυχαίο τρόπο. Τα γονίδια αυτά κωδικοποιούν πληροφορίες που σχετίζονται με τη δομή και λειτουργία του μεταιχμιακού συστήματος του εγκεφάλου, καθώς και με τη βιοχημική λειτουργία του. Τα γονίδια αυτά αναφέρονται από το Μοντέλο Πασχαλίδη ως το «κυρίαρχο γονίδιο».

Το κυρίαρχο γονίδιο παρέχει τη βάση επάνω στην οποία «χτίζεται» ολόκληρος ο οργανισμός, όπως επίσης και η ψυχοσύνθεση/ψυχοδιάνοξη του ατόμου και έτσι καθορίζει, με βάση το Μοντέλο, τον Τύπο του απογόνου. Το γεγονός αυτό, πέραν του καθορισμού του Τύπου, σημαίνει πως το κυρίαρχο γονίδιο καθορίζει τον τρόπο σκέψης και δράσης, καθώς και την προδιάθεση ασθενειών. Έτσι, κληρονομούμε είτε το αρσενικό γονίδιο από τον πατέρα μας, που μας κάνει να αντιμετωπίζουμε τις καταστάσεις με έντονη δράση και να δίνουμε μικρότερη προσοχή στη διαχείριση, είτε το θηλυκό γονίδιο, από την μητέρα μας, που μας κάνει να αντιμετωπίζουμε τις καταστάσεις δίνοντας μεγάλη προσοχή στη διαχείριση και λιγότερο στη δράση. Το «κυρίαρχο γονίδιο» εμποδίζει τη φυσιολογική μας συμπεριφορά όταν δεν συμπίπτει με το φύλο μας, ενώ την ενισχύει όταν συμπίπτει με το φύλο (βλέπε παράρτημα, Πίνακας 4). Οι τρεις Τύποι λοιπόν, οι τρεις δηλαδή ξεχωριστές προσωπικότητες Πασχαλίδη, διακρίνονται επιμέρους, ανάλογα με το φύλο τους και το κυρίαρχο γονίδιο, σε 12 διακριτές προσωπικότητες.

5.4. Παρουσίαση του επιχειρηματικού Μοντέλου Tri-Anthropo-Type Paschalidis Business

Το Tri-Anthropo-Type Paschalidis Business είναι ένα καινοτόμο Μοντέλο με κέντρο τον άνθρωπο, που δίνει λύσεις σχετικά με την οργάνωση της επιχείρησης, τη μεγιστοποίηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, την ελαχιστοποίηση του κόστους και οδηγεί στην επιτυχία. Αποτελεί μοναδικό εργαλείο για την οικονομική ανάπτυξη μιας επιχείρησης και είναι κλειδί για τον επενδυτή, τον εργοδότη και τον εργαζόμενο.

Το Μοντέλο Tri-Anthropo-Type Paschalidis Business αποκαλύπτει τα βαθύτερα αίτια της στάσης ζωής, της συμπεριφοράς, αλλά και τα χαρακτηριστικά, τις αδυναμίες και τις ιδιαίτερες ικανότητες των εργοδοτών και εργαζομένων. Βρίσκει απόλυτη εφαρμογή στη διαχείριση του προσωπικού, στην εργασιακή συμβουλευτική, στην αντιμετώπιση κρίσεων, στην προληπτική συμβουλευτική, στις διαπροσωπικές σχέσεις, στην εκπαίδευση τριών μεθόδων, στον επαγγελματικό προσανατολισμό (Πασχαλίδης, 2012) (Πασχαλίδης, 2014).

Μέσα από το Μοντέλο Tri-Anthropo-Type Paschalidis Business, ο επιχειρηματίας αναγνωρίζει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του και της συμπεριφοράς του. Επίσης, αναγνωρίζει τις δυνατότητές του και τις αξιοποιεί, καθώς και τις ακρότητες της συμπεριφοράς του και τις ξεπερνά.

Με την εφαρμογή του Μοντέλου ο επιχειρηματίας μαθαίνει να αναγνωρίζει πώς αντιδρά σε συνθήκες ψυχολογικής πίεσης, ποια είναι η στάση του στη ζωή και πώς δρα όταν παίρνει αποφάσεις, πώς αντιμετωπίζει τις προκλήσεις του ευρύτερου οικονομικού και επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Ο επιχειρηματίας επίσης μαθαίνει τους χαρακτήρες των εργαζομένων και ενισχύει τα δυνατά τους σημεία κινητοποιώντας τους, ώστε να αποδίδουν τα μέγιστα, ακόμη και όταν αυτοί εργάζονται σε θέση που δεν είναι συμβατή με τον Τύπο τους.

Ο επιχειρηματίας μαθαίνει ποια μέθοδος προσέγγισης και κινητοποίησης ταιριάζει στον κάθε Τύπο εργαζομένου. Επιλέγει τους κατάλληλους ανθρώπους για τις κατάλληλες θέσεις. Ακόμη, ενισχύει την ομαδικότητα και πετυχαίνει μια αρμονική σχέση με τους εργαζομένους, με αποτέλεσμα την αυξημένη παραγωγικότητα, την ανάπτυξη και βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων της εταιρείας.

Επίσης, ο επιχειρηματίας μαθαίνει να αναγνωρίζει τους Τύπους και τις αδυναμίες των πελατών του και των προμηθευτών του, με αποτέλεσμα την ανάπτυξη καλύτερων διαπροσωπικών σχέσεων και την αποδοτικότερη συνεργασία μαζί τους.

Ο εργαζόμενος από την μεριά του, με την εφαρμογή του Μοντέλου Πασχαλίδη, γνωρίζει τον Τύπο του και κατ' επέκταση τις αδυναμίες του, τα όριά του και τα δυνατά στοιχεία της προσωπικότητάς του. Μόνο έτσι είναι σε θέση να ενισχύει τις δεξιότητές του και να ξεπερνά τις αδυναμίες του ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητά του, να ευτυχεί στην εργασία του και να αποφεύγει την ψυχική και σωματική ασθένεια.

Το Μοντέλο Tri-Anthropo-Type Paschalidis βοηθά την εταιρεία να διαμορφώσει μια νέα εταιρική κουλτούρα ώστε να γίνει ελκυστική στους πελάτες και παράλληλα τη μεταμορφώνει σε ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, ιδανικό για κάθε εργαζόμενο.

Το Μοντέλο παρέχει στον επιχειρηματία και στους εργαζόμενους συγκεκριμένα εργαλεία που αφορούν: τη συμπεριφορά του εργοδότη ως προς το σχεδιασμό, την εφαρμογή και υλοποίηση σχεδίων έργων (βλέπε παράρτημα, Πίνακας 5), τη στάση ζωής του εργοδότη (βλέπε παράρτημα, Πίνακας 6) και τη συμπεριφορά του σε ήρεμη δράση (βλέπε παράρτημα, Πίνακας 7) αλλά και σε συνθήκες ψυχολογικής πίεσης (βλέπε παράρτημα, Πίνακας 8), τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας του εργοδότη (βλέπε παράρτημα, Πίνακας 9), συμβουλές προς τους εργοδότες για τη βελτίωση της ζωή τους μέσα και έξω από την επιχείρηση (βλέπε παράρτημα, Πίνακας 10), ανάλυση κινήτρων του κάθε επιχειρηματία (βλέπε παράρτημα, Πίνακας 11), τη συμπεριφορά των εργαζόμενων ως προς την αναζήτηση εργασίας (βλέπε παράρτημα, Πίνακας 12), την επίτευξη ενός στόχου (βλέπε παράρτημα, Πίνακας 13), τη στάση ζωής των εργαζόμενων (βλέπε παράρτημα, Πίνακας 14), τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και δεξιοτήτων των εργαζόμενων (βλέπε παράρτημα, Πίνακας 15), συμβουλές προς τους εργαζόμενους για αρμονικές ενδοεπιχειρησιακές σχέσεις και για αύξηση της αποδοτικότητας ακόμα και όταν δεν εργάζονται σε θέση κατάλληλη για τον Τύπο τους (βλέπε παράρτημα, Πίνακας 16), την κινητοποίηση των εργαζόμενων (βλέπε παράρτημα, Πίνακας 17) (Πασχαλίδης, 2014).

5.5. Σκέψη και στρες στο εργασιακό περιβάλλον

Το Μοντέλο Tri-Anthropo-Type Paschalidis εντοπίζει και μελετά τις νευροανατομικές βάσεις των ατομικών διαφορών που ευθύνονται για τον τρόπο αντίδρασης στα πάσης φύσεως ερεθίσματα, την εκτέλεση πράξεων και την επίτευξη στόχων, τη διαχείριση των συναισθημάτων, καθώς και την εκδήλωση ψυχικών και σωματικών συμπτωμάτων.

Οι αρχές του Μοντέλου περιγράφουν ότι η σκέψη διαγράφει ένα μονοπάτι στον εγκέφαλο, ακολουθεί μια συγκεκριμένη πορεία και όταν ο άνθρωπος είναι ήρεμος η πορεία αυτή γίνεται αβίαστα μέσα από συγκεκριμένες δομές του εγκεφάλου, η σκέψη είναι δημιουργική και οδηγεί σε αποτελεσματική διαχείριση των καταστάσεων της ζωής, σε άμεση δράση και εκτέλεση ενεργειών για την επίλυση των προβλημάτων που πρέπει να αντιμετωπίσει. Κάτω από συνθήκες πίεσης όμως το ομαλό μονοπάτι της σκέψης διαταράσσεται και η σκέψη μένει περισσότερο χρόνο σε μια από τις τρεις δομές του μεταχιακού συστήματος. Ξεκινά η υπερβολική επεξεργασία και η τάση να φέρνουμε επανειλημμένα την ίδια σκέψη στο νου μας για μεγάλο χρονικό διάστημα χωρίς να κάνουμε δράση προκειμένου να εκτονωθεί αυτή η σκέψη. Η σκέψη αυτή μεγιστοποιείται μέσα μας και αρχίζει να παίρνει ένα περιεχόμενο πανικού, ανησυχίας και εμμονής. Όσο περισσότερο η σκέψη δεν εκτονώνεται με δράση, τόσο περισσότερο γιγαντώνεται μέσα μας, και ο καθένας δημιουργεί σενάρια, πεποιθήσεις για τον εαυτό του και τους γύρω του, που τον εγκλωβίζουν σε ένα μονότονο ρεπερτόριο συμπεριφορών και αντιδράσεων. Εκδηλώνει την ακρότητα του Τύπου του, το στρες του Τύπου του, γίνεται αναποτελεσματικός και αρρωσταίνει την ψυχή και το σώμα. Ειδικότερα ο Α Τύπος εκδηλώνει στρες πανικού, ο Β Τύπος αγχώνεται (εσωτερικά νεύρα, ανησυχία και ανασφάλεια) και ο Γ Τύπος παρουσιάζει στρες επιμονής επίτευξης στόχου (Πασχαλίδης, 2014).

5.6. Κίνητρο- Επιχειρηματική δράση- Στόχοι- Επαγγέλματα και επιλογή θέσης σύμφωνα με το Μοντέλο Tri-Anthropo-Type Paschalidis

Το επιχειρηματικό Μοντέλο Tri-Anthropo-Type Paschalidis δίνει την ερμηνεία των κινήτρων επιχειρηματικότητας και επιχειρηματικής συμπεριφοράς του κάθε Τύπου επιχειρηματία και εργαζόμενου και έχει ως αποτέλεσμα τη σημαντική αύξηση της απόδοσης τους και τη μείωση του χρόνου παραγωγής, γεγονός που συνεπάγεται την αύξηση των παραγγελιών.

Όταν ο κάθε άνθρωπος γνωρίσει τον Τύπο του, μπορεί εύκολα να επιλέξει το κατάλληλο επάγγελμα, ώστε να αποδώσει μέσα από αυτό τα μέγιστα των δυνατοτήτων του. Πέραν όμως της επιλογής του κατάλληλου επαγγέλματος και εργασιακής θέσης, ακόμα και αν τοποθέτηση σε αυτήν δεν είναι εφικτή, μέσω του Μοντέλου Πασχαλιδή δίνονται λύσεις ώστε ο κάθε εργαζόμενος να μπορεί να ευτυχίσει στη θέση από την οποία εργάζεται και να αποδώσει ευτυχισμένος τα μέγιστα σε αυτήν. Έτσι, ο κάθε Τύπος στον επαγγελματικό χώρο που ήδη εργάζεται μπορεί να ελέγξει και να ξεπεράσει τις αδυναμίες και τα ελαττώματά του ευκολότερα. Ταυτόχρονα, γνωρίζοντας τον Τύπο των συνεργατών του, η συνεργασία μαζί τους θα είναι πιο απλή, πιο ευχάριστη και πιο αποδοτική, κάτι που παίζει τόσο σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη των επιχειρήσεων.

5.6.1. Κίνητρο

Συγκεκριμένα, κίνητρο για τον Α Τύπο επιχειρηματία αποτελεί η ανάγκη του για οικονομική άνεση, για ελευθερία δράσης και έκφρασης και για γρήγορη εξέλιξη. Του αρέσει να ζει άνετα και να απολαμβάνει με οποιονδήποτε τρόπο, την κάθε στιγμή. Η εξωτερική του εικόνα είναι ιδιαίτερα σημαντική για τον Α Τύπο. Ως εκ τούτου, διαθέτει τα χρήματά του για το life style του. Χρησιμοποιεί την ύλη για να απολαύσει μέσα από αυτή, ως μέσο δηλαδή και όχι ως σκοπό, χωρίς να αισθάνεται, για κανέναν λόγο, την ανάγκη να την αποθηκεύει. Ο Α Τύπος είναι ο επιχειρηματίας που αρπάζει τις ευκαιρίες προκειμένου να επιτύχει το κέρδος με ευκολία. Ως εκ τούτου, αναζητά και αξιοποιεί την κάθε ευκαιρία, ασχολείται με πολλές και διαφορετικές επιχειρήσεις και προσανατολίζεται επαγγελματικά σε εργασίες που του αποφέρουν τις μεγαλύτερες δυνατές απολαβές, στον λιγότερο δυνατό χρόνο, με τον ευκολότερο δυνατό τρόπο και τον λιγότερο δυνατό κόπο. Είναι αυτός που λέει ότι «χρειάζεται τρόπος και όχι κόπος».

Στις επιχειρήσεις, το βραβείο απόδοσης (μπόνους) αποτελεί πρώτης τάξης κίνητρο για τον Α τύπο εργαζόμενο. Γι' αυτό πρέπει να του υπενθυμίζουμε ότι μπορεί να αυξήσει τις αποδοχές του από την εργασία του, αν εντείνει τις προσπάθειές του και αυξήσει την απόδοσή του. Για να τον βοηθήσουμε να αποδώσει το μέγιστο βαθμό των δυνατοτήτων του, πρέπει να φροντίσουμε να έχει αρκετό χώρο για να «κινείται», αέρα για να «αναπνέει», και να μη νιώθει ότι «πνίγεται».

Άρα, κίνητρο για τον Α Τύπου εργαζόμενο, εκτός από την οικονομική άνεση είναι η ενθάρρυνση σε κάθε καλή του δράση για να συνεχίσει με περισσότερη όρεξη, μια καλή κουβέντα για αναγνώριση, οι οικονομικές απολαβές, η αυτονομία έκφρασης και δράσης και η γρήγορη προαγωγή και ανέλιξη.

Σχετικά με τον Β Τύπο επιχειρηματία, αυτό που τον κινητοποιεί είναι το αίσθημα της οικονομικής ασφάλειας και της σταθερότητας. Κίνητρο για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας για έναν Β Τύπο δεν είναι η ύλη αλλά η δόξα, η υστεροφημία και η βούλησή του για θέσεις υψηλού κοινωνικού κύρους, καθώς επιδιώκει πάντα να δοξαστεί και να επιβραβευτεί. Ο τρόπος ζωής των Β Τύπων (lifestyle), είναι συντηρητικός. Οι ίδιοι δεν προβαίνουν σε αγορές αγαθών που μπορεί να προδίδουν ιδιαίτερη οικονομική επιφάνεια (για παράδειγμα ένα πολύ ακριβό αυτοκίνητο) και εκπαιδεύουν τα μέλη της οικογένειάς τους στην αποφυγή της οικονομικής σπατάλης και την εγκράτεια. Λόγω του φόβου αποτυχίας που ο Β Τύπος νιώθει, κάνει συντηρητικές επιχειρηματικές κινήσεις με αργά και προσεκτικά βήματα. Έχει έντονη σκέψη και αμφιβολία, γεγονός που αποτελεί εμπόδιο για την ανάληψη υψηλών ρίσκων, με συνέπεια να παραμένει σε επιχειρήσεις με μέτρια οικονομική απόδοση. Ο Β Τύπος είναι ο επιχειρηματίας της αναγκαιότητας προκειμένου να έχει ασφάλεια και σταθερότητα.

Όποια επαγγελματική κατεύθυνση κι αν επιλέξει ένας Β τύπος πρέπει να γνωρίζουμε ότι πάντα χρειάζεται ένα στήριγμα, όχι για να του παρέχει υλική υποστήριξη, αλλά κυρίως συναισθηματική ασφάλεια, σιγουριά. Μόνο όταν βεβαιωθεί ότι δεν εγκυμονούν κίνδυνοι και νιώσει ασφάλεια, μπορεί να εξελιχθεί και να φτάσει στην επιτυχία. Επιπλέον, ένας Β τύπος πρέπει να γνωρίζει πάντα που βαδίζει και τι έχει να αντιμετωπίσει σε κάθε του βήμα. Για τον λόγο αυτό χρειάζεται να του παραθέτουμε αναλυτικά και με κάθε λεπτομέρεια όλα τα δεδομένα, για να μη βρεθεί μπροστά σε απρόοπτα, που θα του προκαλέσουν σύγχυση και άγχος. Είναι επίσης σημαντικό να του δίνουμε τη δυνατότητα και την άνεση να κινείται μέσα σε ένα δικό του πεδίο δράσης, στο οποίο δεν θα νιώθει ότι τον ελέγχουν και τον κρίνουν.

Κίνητρο για τον Β Τύπο εργαζόμενο είναι εκτός από την οικονομική ασφάλεια, η επιβράβευση, η συζήτηση προκειμένου αυτός να νιώσει ασφάλεια, η τιμητική διάκριση, η αναγνώριση και η σταθερότητα μιας θέσης.

Σε ό,τι αφορά τον Γ Τύπο επιχειρηματία, κινητοποιείται από την ανάγκη για οικονομική επιτυχία, και επιβολή εξουσίας στους άλλους. Επίσης κινητοποιείται από την βούλησή του για αναγνώριση και δόξα και για αυτό επενδύει στις glamorous δημόσιες σχέσεις. Μέσα του συνυπάρχουν στοιχεία και από τον Α και από τον Β Τύπο, με αποτέλεσμα οι βλέψεις του να αποτελούν έναν συνδυασμό των δύο αυτών Τύπων. Με πιο απλά λόγια κινητοποιείται ταυτόχρονα και από την ανάγκη του να αναγνωριστεί το έργο του, όπως ο Β Τύπος, αλλά και από την αγάπη του για άνεση και καλή ζωή, όπως ο Α Τύπος. Αναζητώντας την πρωτιά ρισκάρει και επενδύει τα χρήματά του σε επιχειρήσεις που θεωρεί καινοτόμες. Ο Γ Τύπος είναι ο επιχειρηματίας της διαφορετικότητας, ο καινοτόμος που δεν του αρέσει η πεπατημένη.

Κίνητρο για τον Γ Τύπο εργαζόμενο εκτός από την οικονομική επιτυχία είναι η αποδοχή, η διάκριση, η επιβράβευση, η πρόκληση σε δύσκολους στόχους, η προσωπική προβολή, η άσκηση επιρροής στους άλλους και η καταξίωση και δόξα.

5.6.2. Επιχειρηματική δράση

Ο Α Τύπος επιχειρηματία επενδύει σε επιχειρήσεις και μετοχές που εμφανίζουν ανοδική πορεία, για όσο διάστημα αυτή η πορεία συνεχίζεται. Με την πρώτη πτώση, αποσύρει αμέσως τις μετοχές του και επενδύει σε άλλες μετοχές που ανεβαίνουν. Αν έχει δική του επιχείρηση, θα επιλέξει το εμπόρευμα που διατίθεται άμεσα στην αγορά, για να έχει τις μικρότερες δυνατές απώλειες και τα μεγαλύτερα δυνατά κέρδη. Η σκέψη του είναι γρήγορη και οι αντιδράσεις του αστραπιαίες. Επειδή ο Α τύπος βρίσκεται σε διαρκή ετοιμότητα και διαθέτει ταχύτατα αντανεκλαστικά και υποδειγματική ευστροφία, καταφέρνει να αντιμετωπίζει άμεσα και αποτελεσματικά (σχεδόν αυτόματα) ακόμη και ξαφνικές, αναπάντεχες ή ιδιαίτερα πιεστικές καταστάσεις. Εγκαταλείπει εύκολα τις προβληματικές επιχειρήσεις γιατί δεν αντέχει τη μεγάλη δυσκολία και καταπίεση όταν μια επιχείρηση δεν προχωράει επιτυχημένα. Αν και είναι πολύ φιλότιμος και συχνά προσφέρει τις υπηρεσίες του για να εξυπηρετεί τους άλλους, όταν του τελειώσουν τα χρήματα, αρχίζει να εργάζεται, «πέφτει με τα μούτρα στη δουλειά», για να κερδίσει όσα χρειάζονται για να εξασφαλίζουν την άνεση του. Κάποιες φορές μπορεί και να χάσει χρήματα στο πλαίσιο της εργασίας του, επειδή ντρέπεται ή άλλες φορές βαριέται να διεκδικήσει τα

δεδολεμένα. Αν όμως αρχίσει να στριμώχεται οικονομικά και νιώσει ότι κινδυνεύει να χάσει την άνεσή του, θα τα διεκδικήσει με αξιώσεις.

Γενικά για τον Α τύπο, το ένα άκρο του φάσματος μέσα στο οποίο κινείται είναι η απόλυτη δράση, που τον οδηγεί να τρέχει και να βοηθάει τους άλλους, και το άλλο άκρο είναι η απόλυτη αδράνεια, που αναγκάζει τους άλλους να τρέχουν γι' αυτόν. Οι Α Τύποι εμπιστεύονται εύκολα άλλα άτομα ώστε αυτά να διοικούν τις επιχειρήσεις τους.

Ο Β Τύπος στην αρχή της καριέρας του παίρνει ρίσκα και επενδύει περισσότερο, μόλις όμως διασφαλίσει την ευμάρεια της οικογένειάς του γίνεται συντηρητικός επιχειρηματίας και δε δοκιμάζει να εξελίξει με νέο ρίσκο την επιχείρησή του. Σκέφτεται πολύ πού πρέπει να επενδύσει και δεν μπαίνει εύκολα σε δράση, αν δεν έχει προηγουμένως επεξεργαστεί εξονυχιστικά όλα τα δεδομένα και τις λεπτομέρειες του εγχειρήματος. Ο εγκέφαλός του χρειάζεται να λάβει την πληροφορία ότι αυτό που σχεδιάζει είναι απολύτως ασφαλές, τόσο για τον ίδιο, όσο και για τους άλλους, και κυρίως για τους δικούς του ανθρώπους. Στις σπάνιες περιπτώσεις που αποφασίσει να επενδύσει, κινείται συντηρητικά με γνώμονα την ασφάλεια και τη σιγουριά και επενδύει σε θέσεις με χαμηλή αλλά εγγυημένη απόδοση (π.χ. ομόλογα, τίτλους δημοσίου). Η πολύ προσεκτική του επενδυτική συμπεριφορά έχει ως αιτία τον φόβο της αποτυχίας. Το παραπάνω δε συμβαίνει λόγω της ίδιας της εν δυνάμει αποτυχίας ως αποτέλεσμα καθαυτής, αλλά εξαιτίας του φόβου του για την έκθεσή. Πρόκειται για τον φόβο μήπως εκθεθεί ο ίδιος ή εκθέσει οποιονδήποτε άλλον μέσα από την αποτυχία αυτή. Είναι η γνώμη και η άποψη του κόσμου που τον μπλοκάρουν, αφού πάντα ενδιαφέρεται περισσότερο για το τι θα πει ο κόσμος, παρά για την ευτυχία ή την απογοήτευση που θα νιώσει ο ίδιος από το αποτέλεσμα της δράσης του.

Ο Γ Τύπος, επειδή το κύριο χαρακτηριστικό του είναι το πείσμα και η επιμονή, είναι ικανός να αναλάβει οποιαδήποτε δύσκολη εργασία και να τη φέρει σε πέρας. Ωστόσο για αυτόν ενδιαφέρον έχει μόνο το δύσκολο και το προκλητικό. Ο Γ τύπος είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό άτομο και γίνεται ακόμα πιο ανταγωνιστικό στον επαγγελματικό στίβο, που τον μετατρέπει κυριολεκτικά σε «γύρο του θανάτου». Σε ένα παιχνίδι επικίνδυνης ακροβασίας ανάμεσα στη ζωή και τον θάνατο στο οποίο πρέπει πάση θυσία να πετύχει το στόχο του. Για τον λόγο αυτό είναι πολύ δύσκολο να συνεργαστούν δύο Γ τύποι, αφού συνεχώς θα κυνηγά ο ένας τον άλλο. Επενδύει σε επιχειρήσεις που είναι δύσκολες και φαίνονται ακατόρθωτες. Επενδύει σε υψηλού ρίσκου μετοχές που βρίσκονται σε ελεύθερη πτώση και έχουν τη χαμηλότερη τιμή. Αυτό βέβαια συμβαίνει μόνο στην περίπτωση που κάποια επιχείρηση είναι νεκρή, χωρίς καμιά προοπτική, χωρίς καμιά αξία. Στην πραγματικότητα αγοράζει μετοχές-σκουπίδια μιας ανύπαρκτης επιχείρησης και τις κρατάει

για “ενθύμιο”, ενώ ο επιχειρηματίας φεύγει με τα χρήματά του τρισευτυχισμένος. Αυτό που συνήθως ενδιαφέρει τον επενδυτή Γ Τύπο δεν είναι το να μετρήσει την αποδοτικότητα της επιχείρησης με βάση τα αποτελέσματα του ισολογισμού αλλά με βάση την εικόνα που αυτή έχει προς τα έξω.

5.6.3. Στόχοι

Ο Α Τύπος θέτει άμεσα υλοποιήσιμους στόχους (βραχυπρόθεσμοι), και τις περισσότερες φορές τους πετυχαίνει. Στόχος του Α τύπου είναι να μπορεί να ζει άνετα και όχι μόνο να κερδίζει χρήματα από την εργασία του. Δεν ενδιαφέρεται για την ανάδειξή του μέσα από τον εργασιακό του χώρο, ούτε για την απόκτηση οικονομικής επιφάνειας που θα τον έκανε να φαίνεται ισχυρός στα μάτια των άλλων. Αυτό εξ άλλου είναι κάτι που απλά έρχεται, χωρίς να το επιδιώκει.

Ο Β Τύπος κάνει πολλά όνειρα για το μέλλον, αλλά οι στόχοι που βάζει είναι συνήθως ρεαλιστικοί και μεσοπρόθεσμοι. Αυτό του εξασφαλίζει το χρόνο που χρειάζεται για να κάνει ενδελεχή σχεδιασμό προκειμένου να νιώθει ασφάλεια για το μέλλον της επιχείρησης. Βασική επιδίωξη του Β τύπου είναι η οικονομική επάρκεια και σταθερότητα, η οποία καταπραΰνει το άγχος και το φόβο του για το μέλλον της οικογένειας και της επιχείρησης ή για το επιχειρηματικό του ταμείο, εξ αιτίας της οικονομικής ρευστότητας και αστάθειας σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.

Ο Γ Τύπος βάζει μακροπρόθεσμους και δύσκολους στόχους και τους πετυχαίνει μέχρι τελικής πτώσεως -του εαυτού του-, απομακρυνόμενος εθελούσια από την ευτυχία της επιτυχίας. Στόχος του είναι η συσσώρευση πλούτου, όχι τόσο για να του διασφαλίσει άνεση στην καθημερινότητα, αλλά για να ισχυροποιήσει τη θέση του και να τον αναδείξει κοινωνικά. Έτσι, στην περίπτωση του Α Τύπου, αυτός και όλοι οι δικοί του άνθρωποι απολαμβάνουν τους κόπους του, ο Β Τύπος βρίσκεται σε διαρκή κατάσταση συναγερμού και αγωνίας, καθώς αγχώνεται υπέρμετρα από τις απρόβλεπτες αλλαγές που συμβαίνουν καθημερινά και αγχώνει και τους γύρω του, ενώ ο Γ έχει ως προτεραιότητα την κατάκτηση ολοένα και υψηλότερων στόχων. Για την κατάκτηση αυτών των στόχων ο Γ Τύπος δίνει συνεχείς μάχες και επιστρατεύει μαζί του όλους τους δικούς του οι οποίοι, συντεταγμένοι πίσω του, πολεμάνε όλοι μαζί για την επιτυχία. Έτσι όμως χάνουν την ευτυχία.

5.6.4. Επαγγέλματα και θέσεις που ταιριάζουν σε κάθε Τύπο

Ο Α ΤΥΠΟΣ, επειδή είναι ελεύθερη και ανεξάρτητη φύση, του ταιριάζουν περισσότερο τα ελεύθερα επαγγέλματα. Μπορεί βέβαια να είναι εξίσου αποτελεσματικός σε όλους τους επαγγελματικούς χώρους, αρκεί να μη νιώθει ότι δεσμεύεται και περιορίζεται. Δεν αντέχει τον περιορισμό, έχει ελάχιστη ανοχή στην πίεση και αποδίδει περισσότερο όταν του δίνεται ελευθερία χώρου και χρόνου. Ο Α Τύπος, επειδή έχει γρήγορη αντίληψη, είναι ευέλικτος και έχει έμπνευση και ιδέες. Θα πρέπει να τοποθετηθεί σε θέσεις σχετικές με τις εξωτερικές υποθέσεις και τις δημόσιες σχέσεις, τις συναντήσεις και τις συμφωνίες. Επίσης λόγω του αυθορμητισμού και του ενθουσιασμού του, παίρνει ρίσκα και κάνει κινήσεις που βοηθούν στην ανάπτυξη και επέκταση της επιχείρησης, ενώ ταυτόχρονα παρασύρει τον Β και τον Γ Τύπο στην εύκολη και γρήγορη δράση.

Εξαιτίας της ηγετικής του φύσης αποδεικνύεται ο πιο κατάλληλος για τη θέση του προϊσταμένου ή του διευθυντή. Ωστόσο ακόμα και αν δεν βρίσκεται σε υψηλή ιεραρχικά θέση, θα ξεχωρίσει και θα βοηθήσει την ομάδα του να εξελιχθεί και να αναδειχθεί. Ιδιαίτερα ο Α τύπος από πατέρα είναι πολύ οργανωτικός και αποτελεσματικός και αναδεικνύεται πάντα ο φυσικός ηγέτης μέσα στην ομάδα του. Ο Α τύπος από μητέρα, επειδή συγχύζεται από τις πολλές σκέψεις και ιδέες που έχει τελικά δύσκολα υλοποιεί κάτι.

Ο Β ΤΥΠΟΣ μπορεί να αποδώσει καλύτερα στα πεδία εκείνα που έχουν να κάνουν με διαχείριση, υπολογισμούς, μέτρημα, οργάνωση. Επιλέγει να ασκεί επαγγέλματα που του παρέχουν ασφάλεια, σιγουριά και οικονομική σταθερότητα, όπως επαγγέλματα του Δημόσιου τομέα, οικονομικού τομέα, επαγγέλματα σε σώματα ασφαλείας, επαγγέλματα Υγείας, εκπαίδευσης και επαγγέλματα που να έχουν σχεδιασμό οργάνωσης (π.χ πολιτικός μηχανικός). Στην ελεύθερη αγορά είναι κατάλληλος για διαδικτυακές επιχειρήσεις ή για ασφαλιστής. Επειδή, είναι ικανός στο να προγραμματίζει, να υπολογίζει και να σχεδιάζει, θα πρέπει να τοποθετηθεί σε θέσεις σχετικές με τις εσωτερικές υποθέσεις, ως διοικητικό στέλεχος, και σε θέσεις σχετικές με τη διαχείριση. Ακόμη, μπορεί να αξιοποιηθεί και για την ασφαλή διαχείριση των κεφαλαίων, των μετοχών και των οικονομικών των γύρω του. Επειδή είναι προσεκτικός και συγκρατημένος στις κινήσεις του, ελέγχει και υπολογίζει τα πάντα, με αποτέλεσμα να μην επιτρέπει στον Α και Γ Τύπο να μπουν σε επικίνδυνα μονοπάτια. Έτσι, κρατάει την επιχείρηση σε σταθερότητα.

Ο Β Τύπος είναι κατάλληλος να διαχειριστεί κάθε θέση στον τομέα της διοίκησης, ως στρατιωτικός, διευθυντής, προϊστάμενος κτλ. Είναι άνθρωπος που χαρακτηρίζεται από τιμότητα και αίσθημα του δικαίου, με την έννοια ότι πάντα προσπαθεί να μην αδικήσει κανέναν. Βασανίζεται

ο ίδιος, φροντίζοντας για όλα και για όλους, ενώ τα ταυτόχρονα νοιάζεται, συμβουλεύει και προστατεύει τους υφισταμένους του, σαν μια καλή μητέρα που προσέχει τα παιδιά της. Ωστόσο όταν αναλαμβάνει μια διοικητική θέση χρειάζεται βοήθεια, καθώς στην προσπάθεια του να είναι συνεπής σε όλα και δίκαιος με όλους, κυριεύεται από την αγχώδη φύση του και δεν καταφέρνει να διοικήσει τελικά κανέναν. Με την εφαρμογή του Μοντέλου μαθαίνει να μην παίρνει όλες τις ευθύνες «στους ώμους του» αλλά να αναθέτει δουλειές σε δικά του, έμπιστα άτομα κυρίως Γ Τύπου και απλά να επιβλέπει την πορεία και την ολοκλήρωση των εργασιών, όπως θα έκανε ένας Α Τύπος.

Στον οικονομικό τομέα μπορεί να διακριθεί, με την προϋπόθεση ότι θα αναλάβει το άυλο, διαχειριστικό κομμάτι, «ασκούμενος δηλαδή επί χάρτου», χωρίς άμεση εμπλοκή με πραγματικά, χειροπιαστά χρήματα. Μπορεί να υπολογίζει και να μετρά με χαρτί και μολύβι, αλλά διακατέχεται από έντονο άγχος όταν πρόκειται να μετρήσει και να διαχειριστεί πραγματικά κεφάλαια, σε μορφή ρευστού χρήματος. Για το λόγο αυτό νιώθει ασφαλής να διαχειρίζεται τα οικονομικά, αλλά έντονα ανασφαλής όταν αναλαμβάνει το ταμείο. Όταν πρόκειται για τη διαχείριση ξένων οικονομικών υποθέσεων, εκτός οικογενείας, αποδίδει τα μέγιστα και παίρνει πάντα τις σωστότερες αποφάσεις, βοηθώντας τους άλλους να χτίσουν ένα σίγουρο και ασφαλές μέλλον. Χρησιμοποιείστε λοιπόν έναν Β Τύπο για την ασφαλή διαχείριση των κεφαλαίων, των μετοχών (χρηματιστηριακές υποθέσεις) και των οικονομιών σας.

Ο Γ Τύπος μπορεί να αποδώσει καλύτερα στα πεδία αυτά που του προκαλούν το ενδιαφέρον, τα δύσκολα και απαιτητικά επαγγέλματα. Επιλέγει επαγγέλματα που θέλουν κόπο και πολλή εργασία για να τα καταφέρει, επειδή του αρέσουν τα δύσκολα. Επαγγέλματα που απαιτούν αγώνα και πάλη, γιατί δεν έχει αξία για αυτόν αν δεν αγωνιστεί για να κατακτήσει την κορυφή. Επαγγέλματα όπως Αρχαιολόγος, Βιολόγος, Δικαστής, Εισαγγελέας, Ιατροδικαστής, Μάνατζερ, χημικός, μηχανικός, Σεισμολόγος, Φωτογράφος, Τηλεπαρουσιαστής, Πολεμικός Ανταποκριτής, Ψυχολόγος, Φοροτεχνικός, Ειδικός για άτομα με ειδικές ανάγκες, κ.α.

Οι θέσεις εργασίας που ο Γ Τύπος προτιμά είναι θέσεις εξουσίας, στις οποίες έχει τον έλεγχο και από τις οποίες μπορεί να επιβάλει στους άλλους (υφιστάμενους) τη γνώμη του, που ο ίδιος θεωρεί πάντα ακριβοδίκαιη και σωστή. Έτσι, ο Γ Τύπος, επειδή είναι εργατικός και αποτελεσματικός, θα πρέπει να τοποθετηθεί σε θέσεις υψηλών απαιτήσεων, όπου ζητούμενο είναι η πειθαρχία. Επειδή είναι θαρραλέος, αποφασιστικός και προσηλωμένος στο στόχο του, γίνεται υπόδειγμα εργαζόμενου και δημιουργεί συνθήκες ανταγωνισμού, παρασύροντας τον Α και τον Β Τύπο σε υψηλότερες αποδόσεις.

5.6.4.1. Η ιδανική θέση εργασίας με βάση το μοντέλο Tri-Anthropo Type Paschalidis

Το μοντέλο Tri-Anthropo-Type Paschalidis παρουσιάζει και καθορίζει τις ιδανικές θέσεις εργασίας για κάθε Τύπο. Επίσης, το Μοντέλο περιγράφει επακριβώς το πώς ο κάθε Τύπος μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα σε οποιαδήποτε θέση εργασίας, ακόμη και αν αυτή δεν είναι η περισσότερο ταιριαστή σε αυτόν. Με βάση τα όσα έχουν διατυπωθεί και στις προηγούμενες ενότητες, ο επιχειρηματίας/Διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να τοποθετήσει τον Α Τύπο σε πόστο στο οποίο να έχει επαφή με κόσμο και να μην είναι μόνιμα κλεισμένος μέσα σε ένα γραφείο. Αν αυτό το πόστο ανατεθεί σε έναν Β Τύπο, εκείνος θα αγχωθεί και θα είναι πάντα κουρασμένος. Ενώ αν το πόστο αυτό ανατεθεί σε έναν Γ Τύπο, εκείνος θα “θέλει να τους βάλει όλους στη δική του τάξη” και έτσι θα δημιουργούνται εντάσεις στην επιχείρηση.

Ο επιχειρηματίας/Διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να τοποθετήσει τον Β Τύπο σε πόστο σχετικό με προγραμματισμό, οργάνωση και σχεδιασμό, επειδή του αρέσει η λεπτομέρεια και το πρόγραμμα. Θα επιδιώκει πάντα το καλό της επιχείρησης και θα προσπαθεί να την προστατεύσει από πιθανούς κινδύνους. Αν το πόστο ανατεθεί σε έναν Α Τύπο, θα πρέπει να γνωρίζει ότι, επειδή είναι βιαστικός, πολλές φορές παραλείπει πράγματα. Αν ανατεθεί σε έναν Γ Τύπο, τότε η εμμονή του για την τελειότητα και την επίλυση κάθε προβλήματος θα τον κρατά «κολλημένο» στις προβληματικές λεπτομέρειες και μπορεί να αδικήσει το υπόλοιπο προσωπικό.

Επίσης, ο επιχειρηματίας/Διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να τοποθετήσει έναν Γ Τύπο ως υπεύθυνο και επόπτη των εργασιών, επειδή ακολουθεί κατά γράμμα τις εντολές του και θα τον ενημερώνει για όποιο πρόβλημα προκύπτει. Για τον Γ Τύπο προέχει το καλό της επιχείρησης και όχι οι προσωπικές σχέσεις μέσα σε αυτή, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι έχει προσωπικό πρόβλημα με τα στελέχη της επιχείρησης. Αν αναθέσει το πόστο αυτό σε έναν Β Τύπο, τότε θα πρέπει να ξέρει ότι το πρόβλημα της εταιρείας θα το γνωρίζουν όλοι εκτός από τον ίδιο, ενώ αν το αναθέσει σε έναν Α Τύπο, θα πρέπει να γνωρίζει ότι το πρόβλημα δε θα γίνει γνωστό σε κανέναν, ούτε καν στον ίδιο.

Πιο συγκεκριμένα σε ένα λογιστικό γραφείο το μοντέλο Tri-Anthropo-Type Paschalidis καθορίζει τις θέσεις εργασίας ως εξής: ο Α Τύπος θα πρέπει να αναλάβει τις εξωτερικές υποθέσεις (κατάθεση χρημάτων, παράδοση εγγράφων κ.ά.), επειδή πάντα βρίσκει τρόπο να παρακάμπτει τη σειρά αναμονής και να διεκπεραιώνει τις όποιες εργασίες γρήγορα. Το πόστο αυτό του ταιριάζει, επειδή δεν θα είναι κλεισμένος στο γραφείο και επειδή “αγαπάει το έξω”. Έτσι, ο Α Τύπος θα φεύγει

από τη δουλειά του ευτυχισμένος. Αν αναθέσουμε το πόστο αυτό στον Β Τύπο θα κάθεται στη σειρά αναμονής, θα αγχώνεται και θα καθυστερεί. Θα φεύγει από τη δουλειά πάντα κουρασμένος και στεναχωρημένος. Αν το αναθέσουμε σε έναν Γ Τύπο, πάντα θα μαλώνει επειδή εξοργίζεται όταν δεν υπάρχει τάξη στην εξυπηρέτηση του πελάτη στις δημόσιες υπηρεσίες. Θα γυρίζει στη δουλειά χωρίς να έχει διεκπεραιώσει τις εξωτερικές υποθέσεις και θα φεύγει από τη δουλειά του στενοχωρημένος. Το ιδανικό πόστο για έναν Β Τύπο σε ένα λογιστικό γραφείο είναι η μεταφορά αριθμών από έγγραφο σε έγγραφο. Τέλος, ο Γ Τύπος σε ένα λογιστικό γραφείο είναι ο ιδανικός εργαζόμενος για να ταξινομεί, να κάνει τα τελικά αθροίσματα και να έχει τον τελικό έλεγχο όλων των εγγράφων του λογιστηρίου.

Με βάση τα παραπάνω αντιλαμβανόμαστε πως το Μοντέλο Tri-Anthropo-Type Paschalidis αναλύει τις απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας και δίνει σαφείς κατευθύνσεις και οδηγίες για την αποτελεσματική εκπαίδευση και εξάσκηση των εργαζομένων και των τριών Τύπων προσωπικότητας. Η εφαρμογή του Μοντέλου βοηθά τον κάθε εργαζόμενο με τη γνώση του Τύπου του, να αξιοποιήσει στο έπακρο τις δυνατότητες που διαθέτει αλλά και να αποκτήσει τις ικανότητες που απαιτεί κάθε θέση εργασίας ώστε να αποδώσει τα μέγιστα χωρίς προβλήματα ψυχικά ή και σωματικά, ευτυχισμένος στην κάθε θέση εργασίας. Δεν θα χρειάζεται πλέον να αναζητά ο επιχειρηματίας συγκεκριμένο Τύπο ανθρώπου, για να καλύψει μια συγκεκριμένη θέση. Τώρα κάθε εργαζόμενος μπορεί να αποδώσει το μέγιστο δυνατό σε οποιαδήποτε θέση και –το σημαντικότερο– να αποτελέσει η εργασία του πηγή προσωπικής ικανοποίησης. Όταν δεν είναι εφικτό να μετακινηθεί ο εργαζόμενος από θέση που δεν είναι συμβατή με τον Τύπο του, η γνώση και η εφαρμογή του Μοντέλου παρέχουν λύσεις για την μέγιστη απόδοσή του και κατ' επέκταση για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης.

5.6.4.2. Η συνεργασία μεταξύ των τριών Τύπων και η ιδανική ομάδα εργασίας

Μέσα από το Μοντέλο Tri-Anthropo-Type Paschalidis κάθε άνθρωπος μαθαίνει να συνυπάρχει και να συνεργάζεται. Σε επιχειρηματικό επίπεδο αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ομαλή λειτουργία της εταιρίας που χρησιμοποιεί το Μοντέλο.

Έτσι, ένας Α Τύπος, έχει ανάγκη έναν Β Τύπο για να μάθει από αυτόν να οργανώνει τα οικονομικά και τη ζωή του, και έναν Γ Τύπο για να τον βοηθά και να του μαθαίνει να μην εγκαταλείπει τις ιδέες του, αλλά να τις υλοποιεί. Ο Β Τύπος, έχει ανάγκη έναν Α Τύπο για να μάθει από αυτόν να δρα άμεσα και να μη χρονοτριβεί και έναν Γ Τύπο για να του μάθει να λειτουργεί με πάθος. Ενώ ο Γ Τύπος, έχει ανάγκη έναν Α Τύπο για να του μάθει να επιλέγει εύκολους και κερδοφόρους δρόμους και έναν Β Τύπο για να του μάθει να συγκρατείται από την τάση του για παράτολμες και αλόγιστες επενδύσεις.

Σε περιπτώσεις όπου εργάζονται μόνο Α Τύποι, συνήθως υπάρχει ένταση, χωρίς συντονισμό και επικοινωνία στην ομάδα, αφού ο καθένας απομονώνεται στο αντικείμενο της εργασίας του. Έτσι, χρειάζεται ο Β Τύπος, για να σχεδιάζει τη δράση τους και ο Γ Τύπος, για να προσθέτει πάθος στις ιδέες τους και να τους παρασύρει στην υλοποίησή τους. Όπου εργάζονται μόνο Β Τύποι επικρατεί συνεχής αναβλητικότητα και δυστοκία. Αναλώνονται σε συζητήσεις, σχεδιασμούς και αναλύσεις πιθανών λύσεων. Εκθέτει ο καθένας την άποψή του και αμφιβάλει για τις απόψεις των υπολοίπων, με αποτέλεσμα το έργο να μην προχωρά. Σε αυτή την περίπτωση, χρειάζεται ο Α Τύπος, για να τους παρασύρει στη δράση με τον αυθορμητισμό του και ο Γ Τύπος, για να τους μεταφέρει το πάθος για δράση. Τέλος, όπου εργάζονται μόνο Γ Τύποι κυριαρχεί η ένταση και ο ανταγωνισμός, καθώς όλοι θέλουν να επιβληθεί η δική τους άποψη. Πεισμώνουν όλοι και η ομάδα δεν προχωρά. Εκεί χρειάζεται ο Α Τύπος, για να βάζει στόχους προς εκτέλεση και να τους ξεμπλοκάρει από τα “κολλήματα” τους και ο Β Τύπος, για να μετριάξει το πάθος και την υπερβολή τους και να τους οργανώνει. Όταν κάθε εργαζόμενος εκπαιδεύεται με το Μοντέλο ενισχύει τα αδύνατα σημεία του Τύπου του και αποκτά τις ικανότητες των άλλων δύο Τύπων. Γνωρίζοντας τον Τύπο του μηδενίζει τις αδυναμίες του, ώστε να ευτυχήσει στην εργασία του και να αποφύγει την ψυχική και σωματική ασθένεια.

Ανεξάρτητα από το είδος της επιχείρησης, η ιδανική ομάδα εργασίας αποτελείται από έναν Α Τύπο, μέχρι και είκοσι Β Τύπους και δυο Γ Τύπους διαφορετικού γονιδίου. Αν οι δυο Γ Τύποι έχουν το ίδιο κυρίαρχο γονίδιο, τότε θα κοντράρονται, θα πεισμώνουν, δε θα υποχωρεί κανείς και

η ομάδα δε θα μπορεί να προχωρήσει στο έργο της. Ο Α Τύπος δίνει τις ιδέες και την ώθηση για την υλοποίησή τους, ο Β Τύπος σχεδιάζει τις ιδέες και ο Γ Τύπος δημιουργεί συνθήκες ανταγωνισμού, ώστε όλοι μαζί να τις υλοποιούν.

5.6.5. Στρατηγική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού

Ο Α Τύπος κινείται με ταχύτητα και αυθορμητισμό και δεν επεξεργάζεται πολύ τη δράση του. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα πολλές φορές να καταφεύγει σε βιαστικές και πρόχειρες λύσεις, προκειμένου να διεκπεραιώνει γρήγορα τα όσα έχει να κάνει. Για να τον βοηθήσουμε να αλλάξει θα πρέπει να βρίσκεται δίπλα σε έναν Β Τύπο, ώστε να εξασκηθεί στη διαχείριση και στον έλεγχο των πράξεών του.

Ο Β Τύπος κινείται πάντα μέσα σε ένα πολύ στενό και περιορισμένο κύκλο ανθρώπων, οι οποίοι μάλιστα είναι πολύ κοντινοί του άνθρωποι, και είναι πολύ δύσκολο για αυτόν να ανοιχτεί σε νέο κόσμο και να μπορέσει να κινηθεί με άνεση σε άγνωστο περιβάλλον. Για να αλλάξει και να ξεπεράσει τη συστολή του, πρέπει να βρίσκεται δίπλα σε έναν Α ή σε έναν Γ Τύπο. Αν βρεθεί δίπλα σε έναν Α Τύπο, θα παρασυρθεί από το θάρρος, τον αυθορμητισμό και τον «αέρα» του, κάτι που θα τον βοηθήσει στη γνωριμία του με νέα άτομα. Αν βρεθεί δίπλα σε έναν Γ Τύπο, αποκτά επιμονή και ανταγωνιστικότητα. Με τη συνεχή εξάσκηση κοντά τους, θα βγει στη δράση και θα μπορέσει να βγει έξω από το στενό κύκλο των δικών του ανθρώπων.

Ο Γ Τύπος επιλέγει πάντα τη δυσκολότερη λύση σε όποιο πρόβλημα αντιμετωπίζει και επιμένει σε αυτήν μέχρι να λυθεί, χωρίς να μπορεί να δει άλλους τρόπους επίλυσης του προβλήματος. Για να τον βοηθήσουμε να αλλάξει, θα πρέπει να βρίσκεται δίπλα σε ένα Α Τύπο ώστε να παρασυρθεί από την ευελιξία του να βρίσκει διεξόδους σε προβλήματα. Έτσι, ο Γ Τύπος θα φύγει από την επιμονή και θα μπορεί τώρα να βρίσκει εναλλακτικές λύσεις.

Οι επιχειρηματίες θα πρέπει:

- να αναγνωρίζουν την ταχύτητα του Α Τύπου στη διεκπεραίωση των υποθέσεων και να μην του στερούν τον απαραίτητο γι' αυτόν χρόνο να ξεκουραστεί. Η ελευθερία ανάληψης πρωτοβουλιών είναι γι' αυτόν πολύ σημαντική. Διαφορετικά, «πνίγεται» και ανακόπτεται η πρόοδος της εργασίας του.

- να αναγνωρίζουν την προσοχή που δίνει ο Β Τύπος στην εργασία του και την ενασχόλησή του με τις λεπτομέρειες, προκειμένου να μην εκτεθεί η εταιρεία σε κινδύνους και προβληματικές καταστάσεις. Η στήριξη και η ασφάλεια που θα του παρέχονται σε ό,τι αφορά τη θέση εργασίας του, είναι γι' αυτόν ζωτικής σημασίας. Διαφορετικά, αγχώνεται και θα ανακόπτεται η πρόοδος της εργασίας του.
- να αναγνωρίζουν τον ρόλο και την αξία του Γ Τύπου μέσα στην επιχείρηση, επειδή αυτός αγωνίζεται και παθιάζεται για την εργασία του. Η αναγνώριση είναι γι' αυτόν ιδιαίτερα σημαντική, προκειμένου να μην νιώσει απόρριψη. Αν δεν τον αναγνωρίσουν, θα πεισμώνσει, θα αντιδράσει και έτσι θα ανακοπεί η πρόοδος της εργασίας του.

Γενική συμβουλή για κάθε έναν από τους τρεις Τύπους:

- Οι Α Τύποι να σκέφτονται για να μην τρέχουν,
- Οι Β Τύποι να μη σκέφτονται για να τρέχουν,
- Οι Γ Τύποι να μην πεισμώνουν, γιατί τότε μένουν κολλημένοι, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να σκεφτούν ούτε να τρέξουν.

Τα τρία μυστικά των παραγωγικών ανθρώπων σε στιγμές κρίσης:

- ο Α Τύπος για να βρει λύσεις θα πρέπει να κινηθεί, για να αποφορτιστεί, και να ηρεμήσει από τον πανικό.
- ο Β Τύπος για να βρει λύσεις θα πρέπει να συζητήσει για να αποφορτιστεί και να αποβάλει το άγχος και το φόβο.
- ο Γ Τύπος για να βρει λύσεις θα πρέπει να αλλάξει για λίγο δραστηριότητα, ώστε να απαλλαγεί από την επιμονή του και να αποφορτιστεί, ώστε να μπορεί να επεξεργάζεται το στόχο του.

5.6.5.1 Στρατηγική αντιμετώπισης του κάθε εργαζόμενου βάση Τύπου

Απέναντι σε έναν Α Τύπο θα πρέπει να είμαστε διακριτικοί και να μην τον προσβάλλουμε, επειδή είναι άτομο περήφανο και συνάμα πολύ ντροπαλό, τόσο στις προσωπικές όσο και στις επαγγελματικές του σχέσεις. Σε αντίθετη περίπτωση μπορεί να αντιδράσει με εκρηκτικό τρόπο και να εγκαταλείψει τα πάντα. Θα πρέπει να γνωρίζουμε ότι ο Α τύπος χρειάζεται λίγο χρόνο για να ξεπεράσει την ντροπαλή φύση του. Όταν με τον καιρό αυτό συμβεί, μπορεί να κατακτήσει τα πάντα με το χαμόγελο, την άνεση και τον αέρα που διαθέτει.

Απέναντι σε έναν Β Τύπο θα πρέπει να είμαστε ιδιαίτερα προσεχτικοί, ιδίως αν πρόκειται να του κάνουμε κάποια παρατήρηση, γιατί προσβάλλεται, θυμώνει πολύ εύκολα και στη ματιά του φαίνεται η παραπονιάρικη διάθεσή του. Επειδή οι Β Τύποι κρατούν για πολύ καιρό τον θυμό μέσα τους, γίνονται επιφυλακτικοί, δύσπιστοι και αναποτελεσματικοί στη δουλειά τους. Πρέπει να τους ενθαρρύνουμε, να τους λέμε μπράβο για ό,τι καταφέρνουν και με πολύ διακριτικό και ευγενικό τρόπο να επισημαίνουμε τα όποια λάθη τους. Διαφορετικά, με την πρώτη παρατήρηση, νιώθουν απόρριψη, καταρρέουν, ακινητοποιούνται και αδυνατούν να συνεχίσουν το έργο τους.

Απέναντι σε έναν Γ Τύπο θα πρέπει να είμαστε ιδιαίτερα προσεχτικοί, αν πρόκειται να του κάνουμε κάποια παρατήρηση, επειδή νιώθει έντονα την απόρριψη. Η εγωιστική του φύση δεν του επιτρέπει να αποδεχτεί την παρατήρηση από κανέναν για οτιδήποτε κάνει, καθώς διεκδικώντας για τον εαυτό του το “αλάθητο του πάπα” έχει την αίσθηση ότι κάνει πάντα το σωστό. Πεισμώνει και αγωνίζεται να μας αποδείξει ότι αυτό που λέει και κάνει είναι το σωστό. Εξάλλου, από αντίδραση θα κάνει ακριβώς το αντίθετο από αυτό που του υποδείξαμε. Πρέπει να επισημαίνουμε μια φορά το πρόβλημα και να τον αφήνουμε να το ερευνήσει. Να είστε σίγουροι ότι θα δει το λάθος και θα λύσει το πρόβλημα. Αν κάποιος τον προσβάλλει ο Γ Τύπος δεν θα αντιδράσει αυθόρμητα, αλλά θα το κρατήσει μέσα του. Με τον καιρό όμως η αδικία θα φουντώνει και όταν του δοθεί η ευκαιρία θα εκδικηθεί και θα το πει κιόλας. Τη ματιά του Γ τύπου δεν θα την δούμε εκείνη τη στιγμή, αλλά θα την αντιληφθούμε μετά από ένα μήνα...

- Ο Α Τύπος χρειάζεται ελευθερία χώρου και χρόνου
- Ο Β Τύπος χρειάζεται πρόγραμμα για να το ακολουθεί
- Ο Γ Τύπος χρειάζεται συγκεκριμένο οργανόγραμμα και κανόνες για να ξέρει τι ακριβώς πρέπει να κάνει.

5.6.5.2 Ο δρόμος για την επιτυχία και την ευτυχία μέσα από τη χρήση του Μοντέλου Tri-Anthropo Type Paschalidis

Προκειμένου κάθε Τύπος να φτάσει στο ζενίθ της επιτυχίας του μέσα από τη χρήση του Μοντέλου Tri-Anthropo-Type Paschalidis, πρέπει να υιοθετήσει στοιχεία των άλλων δύο Τύπων. Στόχος λοιπόν, είναι να υιοθετήσει τη δράση, την αισιοδοξία και την ικανότητα του Α Τύπου να παρακάμπτει τα εμπόδια, την παρατηρητικότητα, τη διπλωματία και τη διαλλακτικότητα του Β Τύπου και το πάθος, την επιμονή και την ανθεκτικότητα στην πρόκληση του Γ Τύπου. Με το τρόπο αυτό, θα αυξηθεί η ευφυΐα και η δημιουργικότητά του, θα δουλεύει γρήγορα και πιο έξυπνα, θα είναι ολοκληρωμένος και επιτυχημένος, θα προοδεύσει επαγγελματικά και θα βρει την ευτυχία.

Έτσι, αν ο Α Τύπος αποκτήσει το πάθος του Γ, θα παθιάζεται με την εργασία του και δε θα τα παρατάει εύκολα. Αν αποκτήσει την παρατηρητικότητα του Β, θα αποφεύγει την προχειρότητα. Αν ο Β Τύπος αποκτήσει τον αυθορμητισμό για δράση του Α, θα φύγει από τη διστακτικότητα και θα προχωρήσει σε άμεση εκτέλεση. Αν αποκτήσει το πάθος του Γ, θα αποβάλει το άγχος του και θα απολαμβάνει την εργασία του. Αν ο Γ Τύπος αποκτήσει την ευελιξία του Α, θα μπορέσει να βρει περισσότερες διεξόδους στα προβλήματα που αντιμετωπίζει και να φτάσει στην επιτυχία απολαμβάνοντας. Αν αποκτήσει την εγκράτεια του Β, δεν θα εξαντλείται από την υπερβολική δοτικότητα του.

Κύρια και βασική επιδίωξη του καθενός, στο χώρο της εργασίας του, εκτός από το να είναι επιτυχημένος και να έχει τη γενική αναγνώριση, είναι να αισθάνεται ευτυχισμένος μέσα σε αυτόν. Το Μοντέλο εκπαιδεύει κάθε άνθρωπο να φύγει από την ακρότητα του Τύπου του. Αυτό θα το καταφέρει, μόνο αν είναι ήρεμος. Ο Α Τύπος δηλαδή πρέπει να φύγει από τον πανικό και τα νεύρα, ο Β Τύπος από το άγχος και τον θυμό και ο Γ Τύπος από την επιμονή και την αδιαλλαξία.



ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΚΟΜΜΑΤΙ

6.1 Τι είναι η ποιοτική έρευνα και τι η ποσοτική

Ποιοτική έρευνα καλείται μια πλαισιοθετημένη δράση, που τοποθετεί τον παρατηρητή στον κόσμο. Αυτή αποτελείται από ένα σύνολο ερμηνευτικών αλλά και υλικών πρακτικών, που κάνουν τον κόσμο ορατό. Οι εν λόγω πρακτικές έχουν την ευχέρεια μετασχηματισμού του κόσμου, ενώ παράλληλα τον μετατρέπουν σε μια ακολουθία από καθορισμένες αναπαραστάσεις, περιέχοντας σημειώσεις, συνεντεύξεις, συνομιλίες, φωτογραφίες, μαγνητοφωνήσεις, σημειώσεις σε ημερολόγια κλπ (Παρασκευοπούλου-Κόλλια, 2008).

Με λίγα λόγια, αναφερόμαστε στις μελέτες που υλοποιούνται στο φυσικό τους περιβάλλον. Γενικότερα, η ποιοτική έρευνα έχει σαν απώτερο σκοπό τη διερεύνηση και την κατανόηση σε βάθος των κοινωνικών φαινομένων. Ο εκάστοτε ερευνητής με την ποιοτική έρευνα απαντάει σε ερωτήματα τα οποία έχουν άμεση σχέση με το γιατί και το πώς συγκεκριμένων φαινομένων. Η ποιοτική προσέγγιση αυτής της μορφής αποτελεί μια ως επί το πλείστον διερευνητική τακτική (Μαντζούκας, 2007).

Μέσω της ποιοτικής έρευνας διερευνούνται σε βάθος αναπαραστάσεις, στάσεις, απόψεις, αντιλήψεις αλλά και κίνητρα είτε ακόμα και δεδομένα της γενικότερης συμπεριφοράς των ανθρώπων. Σκοπός της συγκεκριμένης διερεύνησης αποτελεί η ολιστική κατανόηση μιας στάσης είτε μιας συμπεριφοράς καθώς επίσης και η ολιστική κατανόηση μελετώντας την εμπειρία των ανθρώπων και τα υποκειμενικά νοήματα τα οποία περιέχονται σε αυτήν (Ισάρη και Πούρκος, 2010).

Από την άλλη πλευρά, όμως, υφίσταται και η ποσοτική έρευνα, η οποία κατά κύριο λόγο αφορά τη συστηματική μελέτη των φαινομένων με στατιστικές τακτικές και αριθμητικά στοιχεία. Τις περισσότερες φορές χρησιμεύει με καθορισμένο αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων, ενεργώντας με κυριότερο στόχο τα αποτελέσματα να γενικευτούν στον ευρύτερο πληθυσμό. Η συλλογή δεδομένων αυτής της μορφής μπορεί να γίνει με ερωτηματολόγια, κλίμακες κλπ (Παρασκευοπούλου-Κόλλια, 2008).

Για την πραγματοποίηση της έρευνας διενεργήθηκαν συνεντεύξεις σε βάθος πριν και μετά την εφαρμογή του Μοντέλου Πασχαλίδης, με έμφαση στην συμπεριφορά και τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας των εργοδοτών και στα κίνητρά τους. Δόθηκαν ερωτηματολόγια: το Tri Anthro-type προσωπικότητας και το ερωτηματολόγιο tri-anthro-type επιχειρηματικής συμπεριφοράς.

Πίνακας 6.1 : Διαφορές ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας

ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ
Παράθεση μη αριθμητικών στοιχείων (κειμένων, ηχογραφήσεων, συμβόλων, εικόνων κ.λπ.)	Αριθμητικά δεδομένα
Υποκειμενική βαρύτητα στις ατομικές ερμηνείες των γεγονότων	Αντικειμενική ακριβής μέτρηση και ανάλυση των εννοιών
Διατύπωση της επιστημονικής υπόθεσης καθώς η έρευνα εξελίσσεται.	Διατύπωση της επιστημονικής υπόθεσης στο πρώτο στάδιο της έρευνας.
Ανάλυση και συλλογή δεδομένων παράλληλα.	Ανάλυση των δεδομένων μετά από τη συλλογή τους.
Στόχος: η λεπτομερής περιγραφή και κατανόηση του ζητήματος	Στόχος η πρόβλεψη
Εμπλοκή του ερευνητή στο υπό μελέτη αντικείμενο	Αποστασιοποίηση του ερευνητή από το αντικείμενο έρευνας.
Συλλογή των δεδομένων: (συμμετοχική) παρατήρηση, συνέντευξη (σε βάθος).	Συλλογή των δεδομένων: ερωτηματολόγια, βιβλιογραφικές επισκοπήσεις, εργαλεία συγκέντρωσης αριθμητικών δεδομένων.
Ειελξία στο στάδιο του σχεδιασμού (ανακάλυψη του απροσδόκητου)	Τάση για πρόβλεψη προβλημάτων πριν εμφανιστούν κατά τη διάρκεια της έρευνας.

Πηγή : Ισάρη και Πούρκος, 2010

6.2 Περιγραφή επιχειρήσεων

Η **Elinair** αποτελεί μια αεροπορική επιχείρηση, η οποία εδρεύει στη Θεσσαλονίκη και αποτελεί θυγατρική του Mouzenidis Group. Εκτελεί τακτικές και ναυλωμένες πτήσεις από το Διεθνές Αεροδρόμιο Μακεδονία καθώς επίσης και το Διεθνές Αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος σε περισσότερους από 10 προορισμούς στη χώρα μας και σε περισσότερες από 30 πόλεις της Ουκρανίας, της Ρωσίας, της Γεωργίας, της Λετονίας, του Καζακστάν, της Γερμανίας καθώς επίσης και της Κύπρου.³

Στόχος της εν λόγω επιχείρησης αποτελεί η προσφορά αεροπορικών εμπειριών υψηλών προδιαγραφών. Δρα σε πλήρη συνεργασία με τους διεθνείς κανονισμούς πτητικής ασφαλείας και με προσοχή στη λεπτομέρεια. Η συγκεκριμένη εταιρία όλα αυτά τα χρόνια έχει επενδύσει σημαντικά ποσά σε τεχνολογικό εξοπλισμό καθώς επίσης και στον ανθρώπινο παράγοντα. Η συγκεκριμένη εταιρία άρχισε τη δράση της την περίοδο του 2013 με στόχο να καταφέρει να καλύψει τις υψηλές απαιτήσεις των tour operators σε αεροπορικές θέσεις. Την περίοδο του 2015 προστέθηκαν και προγραμματισμένες πτήσεις ενώ στη σημερινή εποχή εξυπηρετεί 5 βάσεις και 42 προορισμούς.⁴

Από την άλλη πλευρά, η Goldair Handling αποτελεί την 1^η ιδιωτική επιχείρηση επίγειας εξυπηρέτησης, η οποία δρα στην απελευθερωμένη αγορά της χώρας μας στην επίγεια εξυπηρέτηση προς τρίτους, από την περίοδο του '99, ύστερα από την κατάργηση του μονοπωλιακού καθεστώτος. Η συγκεκριμένη εταιρεία προσφέρει υπηρεσίες επιβατών, αεροσκαφών καθώς επίσης και εμπορευμάτων. Ειδικότερα, προσφέρει υπηρεσίες check-in, εκδόσεις εισιτηρίων, απολεσθέντων αποσκευών, συντήρηση αιθουσών διακεκριμένων επιβατών, προσφέρει πλήρη εξυπηρέτηση αεροσκαφών στην πίστα, υπηρεσιών ΑμεΑ, έλεγχο πτήσεων αλλά και υπηρεσίες διαχείρισης εμπορευμάτων και ταχυδρομείου.

Στη σύγχρονη εποχή, η εν λόγω εταιρία δρα σε 26 αεροδρόμια στη χώρα μας ενώ ταυτόχρονα συντηρεί την παρουσία της και σε διεθνές επίπεδο και συγκεκριμένα σε 2 αεροδρόμια στην Κύπρο, διαμέσου της LGS και 3 στη Βουλγαρία διαμέσου της θυγατρικής της στη συγκεκριμένη χώρα. Ταυτόχρονα, έχει αναπτύξει καινούριες συνεργασίες στον κλάδο της προσφοράς συμβουλευτικών υπηρεσιών, τεχνογνωσίας και ειδικού ανθρώπινου δυναμικού σε

³ [<https://el.wikipedia.org/wiki/Elinair>]

⁴ [https://el.ellinair.com/article/company_profile]

καινούριες και αναπτυσσόμενες αγορές. Τέλος, είναι σημαντικό να τονιστεί πως έχει άμεση συνεργασία με άλλες εταιρίες handling της ΕΕ μέσω των οποίων παρέχονται υπηρεσίες ευρύτερου δικτύου εξυπηρέτησης αεροπορικών εταιριών, κοινές δράσεις πωλήσεων, μάρκετινγκ, ανταλλαγής τεχνογνωσίας καθώς επίσης και κατάρτισης.⁵

6.3 Ερωτηματολόγιο και οι απαντήσεις του

Για τις εταιρίες που προαναφέρθηκαν (Ellinair, Goldair Handling) και για τις ανάγκες της έρευνας, συντάχθηκε ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου έτσι ώστε να γίνει αντιληπτό το κομμάτι των ταλέντων, του ρίσκου και γενικότερα του ανθρώπινου δυναμικού των εταιριών. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 10 ερωτήσεις και παρουσιάζεται παρακάτω. Επίσης, οι επιχειρηματίες πριν ξεκινήσουν να απαντούν στις ερωτήσεις τις έρευνας συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο Tri-anthropo-Type Paschalidis , το οποίο επισυνάπτεται παρακάτω, ώστε να ανακαλύψουν το Τύπο προσωπικότητας στον οποίο ανήκουν, τα κίνητρά τους, τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους, τη συμπεριφορά και τις αντιδράσεις τους απέναντι στους εργαζόμενους και γενικότερα τη στάση ζωής τους και το πως δρουν όταν υλοποιούν έργα μέσα και έξω από την εταιρεία. Τα αποτελέσματα από την συμπήρωση του ερωτηματολογίου Tri-Anthropo-Type χρησιμοποιήθηκαν για τις ορθότερες απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο με τις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου και έχουν ενταχθεί μέσα σε αυτές.

⁵ [<http://www.goldair.gr/etaireies-omilou/goldair-handling/>]

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ Tri-Anthropo-Type Paschalidis

	Επιλέξτε στις παρακάτω προτάσεις αν ισχύουν για εσάς ή δεν ισχύουν για εσάς, βάζοντας ✓ στο αντίστοιχο κουτάκι.	ΙΣΧΥΕΙ ΓΙΑ ΜΕΝΑ	ΔΕΝ ΙΣΧΥΕΙ ΓΙΑ ΜΕΝΑ
1.	Σε συνθήκες πίεσης πανικοβάλλεστε και πνίγεστε. Αν δεν βρείτε γρήγορα λύση, σταματάτε να ασχολείστε.		
2.	Μπροστά σε δίλημμα ανησυχείτε, αγχώνεστε, σκέφτεστε προσεκτικά και αδιάκοπα το επόμενο βήμα σας. Αποφεύγετε τις βιαστικές κινήσεις, με αποτέλεσμα οι σκέψεις να μένουν μετέωρες στο μυαλό σας για αρκετό καιρό.		
3.	Αν κάποιος διαφωνήσει μαζί σας, νιώθετε να ανεβαίνει απότομα το αίμα στο κεφάλι σας. Εκρήγνυστε, φωνάζετε, μιλάτε απότομα, δεν έχετε υπομονή να εξηγήσετε και διακόπτετε τη συζήτηση.		
4.	Σε δύσκολες καταστάσεις πανικοβάλλεστε, χάνετε τον έλεγχο και κάνετε βιαστικές και απερίσκεπτες κινήσεις χωρίς να σκέφτεστε τις συνέπειες.		
5.	Όταν έχετε δίκιο, αγχώνεστε και στεναχωριέστε που οι άλλοι δεν σας καταλαβαίνουν. Θυμώνετε, αλλά υποστηρίζετε την άποψή σας και προσπαθείτε με διάλογο να πείσετε τους άλλους να τη δεχθούν.		
6.	Δεν απολαμβάνετε το παρόν, γιατί αγχώνεστε και ανησυχείτε για το πώς θα ασφαλίσετε το μέλλον σας.		
7.	Όταν σας προκαλέσουν δεν φεύγετε. Μένετε εκεί, πεισμώνετε και επιμένετε μέχρι αναγνωρίσουν το δίκιο σας.		
8.	Ερωτεύεστε κεραυνοβόλα, αλλά ξεχνάτε εύκολα το άτομο που ερωτευτήκατε.		
9.	Όταν μαθαίνετε κάτι καινούριο, πρώτα το επεξεργάζεστε, το τακτοποιείτε στο μυαλό σας, για να το κατανοήσετε, και μετά το επιβάλλετε στους γύρω σας ως εξαιρετικό.		
10.	Στα συναισθήματα και στη δράση σας είστε ακραίοι.		
11.	Πριν προβείτε σε κάποια ενέργεια, υπολογίζετε και μετράτε τα πάντα, για να μην εκτεθείτε.		
12.	Δείχνετε ότι δεν σας ενδιαφέρει η γνώμη που έχουν οι άλλοι για εσάς, αλλά την μετράτε και την υπολογίζετε πολύ, επειδή ενδιαφέρεστε για την εικόνα σας.		
13.	Όταν έχετε μια επιτυχία σε κάποιον τομέα, μένετε για λίγο, χωρίς να την απολαύσετε, και προχωράτε γρήγορα για τον επόμενο στόχο.		
14.	Δίνετε προσοχή στην λεπτομέρεια, αλλά δεν κολλάτε σε αυτήν, την προσπερνάτε.		
15.	Όταν βρεθείτε σε αδιέξοδο, αν το καράβι βουλιάζει, αγχώνεστε, και από το φόβο σας χάνεστε και δυσκολεύεστε να αποφασίσετε τι να κάνετε.		
16.	Προκειμένου να πάρετε μια απόφαση, αξιολογείτε τα δεδομένα, μετράτε και υπολογίζετε όλες τις παραμέτρους. Αγχώνεστε, παλινδρομείτε και δυσκολεύεστε πολύ να καταλήξετε.		
17.	Όταν έχετε να λύσετε κάποιο πρόβλημα, θέλετε την ευκολότερη λύση. Ή το λύνετε ή το αφήνετε.		
18.	Όταν βρείτε μπροστά σας μια «λακκούβα», (εμπόδιο), πηδάτε να αποφύγετε την λακκούβα και πέφτετε στην επόμενη, όπου και κολλάτε! Κάθεστε πάνω στα προβλήματα.		
19.	Όταν βρείτε μπροστά σας «λακκούβα» (εμπόδιο), την προσπερνάτε πηγαίνοντας από το πλάι. Την παρακάμπετε εύκολα.		
20.	Αν κάποιος φίλος σας έχει πρόβλημα, είστε συνήθως το πρόσωπο στο οποίο θα απευθυνθεί, για να το συζητήσει, να το αναλύσει μαζί σας και για να του συμπαρασταθείτε.		

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

Φύλο:

Ηλικία:

Χρόνια Προϋπηρεσίας:

Χρόνια στη συγκεκριμένη Θέση:

Επίπεδο Εκπαίδευσης:

Τομέας Εργασίας:

Ερωτήσεις:

- 1) Με ποιους τρόπους γίνεται η προσέλκυση εργαζομένων στην εταιρία σας; Ποια είναι τα βήματα που ακολουθεί η εταιρία σας για την επιλογή και την πρόσληψη ενός υποψηφίου;
- 2) Τι είναι αυτό που ενδιαφέρει την αεροπορία (aviation) να δει σε κάποιον έτσι ώστε να προχωρήσει σε πρόσληψη? Υπάρχουν κάποια πράγματα που μπορούν να θεωρηθούν ως προτερήματα (ταλέντα) σε κάποιον ή μπορεί να παίξει και ρόλο αυτό που λέμε “επίδραση του φωτοστεφάνου”?
- 3) Είστε ευαισθητοποιημένοι σε ότι αφορά την δέσμευση του εργαζομένου απέναντι στην εταιρία;
- 4) Ο Όρος και η έννοια της Διαχείρισης Ταλέντων χρησιμοποιούνται στην εταιρία σας; Από πότε ξεκίνησε να χρησιμοποιείται? Αν όχι έχετε κάποιο διαφορετικό τρόπο ή όρο να ξεχωρίζεται κάποια άτομα?
- 5) Τι έχει αλλάξει τα τελευταία χρόνια λόγω κρίσης σχετικά με τη διοίκηση των εργαζομένων στην εταιρία σας? Ποιες είναι οι ανησυχίες σας σχετικά με το μέλλον του εργατικού δυναμικού της εταιρίας σας στα επόμενα 5-10 χρόνια;
- 6) Σε όλες τις δουλειές υπάρχουν κάποια ρίσκα που κάποιοι καλούνται να πάρουν. Ποια θεωρείται ότι είναι αυτά τα ρίσκα στο αεροπορικό κομμάτι?
- 7) Ποια είναι η ελαστικότητα (resilience) σας απέναντι σε ένα ρίσκο? Θεωρείται πως είστε κλάδος αυξημένου ρίσκου? Δώστε παραδείγματα.
- 8) Υπάρχει στην εταιρία τμήμα διαχείρισης κρίσεων? Αν ναι μπορείτε να αναφερθείτε σε κάποιο περιστατικό για το οποίο χρειάστηκε η άμεση επέμβαση του τμήματος και πως τελικά αντιμετωπίστηκε?
- 9) Το προσωπικό μετά την πρόσληψη του, περνάει κάποια εκπαίδευση στο κομμάτι της διαχείρισης κρίσεων και πανικού έτσι ώστε να μειώνεται και το ποσοστό του ρίσκου?

- 10) Τέλος πείτε μας παρακαλώ την σημαντικότητα του ανθρώπινου δυναμικού για μια αεροπορική εταιρία και αναφερθείτε στην βασική εκπαίδευση που θα πρέπει να εστιάσει μία νέα εταιρία στον κλάδο για να πετύχει ένα αποτέλεσμα εξάλειψης κινδύνου και ατυχημάτων.

Στη συνέχεια παραθέτονται οι απαντήσεις που συλλέχθηκαν αρχικά από την Ellinair και στη συνέχεια από την Goldair Handling :

Case Study Ellinair

Συνέντευξη 1^η

Φύλο: Θ

Ηλικία: 46

Χρόνια Προϋπηρεσία: 25

Χρόνια στη συγκεκριμένη Θέση: 5

Επίπεδο Εκπαίδευσης: AEI

Τομέας Εργασίας: Cabin Crew Manager

Ερώτηση 1:

*Η προσέλκυση στην εταιρία γίνεται με ποικίλους τρόπους. Κάποιοι από αυτούς είναι οι αγγελίες, τα social media, από γνωστούς (mouth-to-mouth) και φυσικά, τα ίδια τα site της εταιρίας. Για να καταλήξουμε στην πρόσληψη τα βήματα είναι τα εξής:
Ο ενδιαφερόμενος συμπληρώνει την online φόρμα και στη συνέχεια γίνεται το πρώτο ξεκαθάρισμα από το αντίστοιχο τμήμα μας για το αν πληρεί το job description. Ακολουθεί μια 1^η συνέντευξη επαλήθευσης των όσων γράφει στο βιογραφικό του αλλά και αναγνώρισης, και τέλος είναι η 2^η συνέντευξη η οποία είναι μεγαλύτερη και αποτελείται από περισσότερα άτομα από management της εταιρίας και εκεί παρατηρούνται οι γνώσεις του υποψηφίου, οι γλώσσες που μιλάει, η εμφάνισή του καθώς και στοιχεία του χαρακτήρα του.*

Ερώτηση 2:

Για να καταλήξουμε σε πρόσληψη υπάρχει ένα συνονθύλευμα πραγμάτων που κοιτάμε στον υποψήφιο. Σίγουρα παίζει ρόλο η «επίδραση του φωτιστέφανου» αλλά από ερωτήσεις που του γίνονται στη συνέχεια περιμένουμε να δούμε κι άλλα στοιχεία του χαρακτήρα του όπως αν είναι η όχι επικοινωνιακός, τι σπουδές έχει κάνει, τι γλώσσες μιλάει, κ.α.

Ερώτηση 3:

Η εταιρία είναι πολύ ευαισθητοποιημένη όπως βέβαια περιμένουμε να τηρεί την δέσμευσή του ο ίδιος ο εργαζόμενος απέναντι στην εταιρία, για μια καλή συνεργασία.

Ερώτηση 4:

Σπάνια βλέπω «ταλέντα» στο συγκεκριμένο χώρο από την πρώτη στιγμή. Είναι η φύση της δουλειάς τέτοια που επιτρέπει στην πορεία να φανεί αν κάποιος είναι «ταλέντο» η και όχι. Οι τρόποι με τους οποίους ξεχωρίζουμε κάποια άτομα, είναι τα *line check* της εταιρίας και το *feedback* των προϊσταμένων.

Ερώτηση 5:

Οι αλλαγές λόγω κρίσης είναι περίπου οι ίδιες που ακούμε καθημερινά από όλες τις εταιρίες. Δηλαδή μικρότεροι μισθοί, μειώσεις προσωπικού, δεν μπορείς να ανοιχθείς σε πρόσληψη για 5 παραπάνω άτομα που ίσως σου χρειάζονται, δυστυχώς δεν μπορώ να εγγυηθώ μονιμότητα και όλα αυτά οδηγούν στο να μην βρίσκω το έμπειρο προσωπικό που θέλω. Η *Ellinair* είναι μια υγιής εταιρία που το μόνο που μπορώ να φανταστώ για τα επόμενα 5-10 χρόνια είναι να απασχολεί περισσότερα άτομα υπό καλύτερες συνθήκες.

Ερώτηση 6:

Η αεροπορική εταιρία είναι ένας ζωντανός οργανισμός. Κάθε βήμα αποτελεί και ρίσκο όπως καινούριοι προορισμοί, καινούριες βάσεις, αριθμός αεροσκαφών, κ.α.

Ερώτηση 7:

Η αεροπορία από μόνη της είναι κλάδος αυξημένου ρίσκου. Σαν καινούρια εταιρία έχουμε ελαστικότητα αλλά έχουμε και γερές βάσεις δεδομένου ότι η *Ellinair* υποστηρίζεται κατά ένα μεγάλο βαθμό από το *Mouzenidis travel* (ειδικά για τα ταξίδια της προς Ρωσία) αλλά είναι και ανεξάρτητη όσων αφορά πτήσεις προς Γερμανία, κλπ.

Ερώτηση 8:

Στην εταιρία υπάρχει τμήμα διαχείρισης κρίσεων, το οποίο σαν τμήμα συγκροτήθηκε το 2018 και ονομάζεται *ERP (Emergency Response Plan)*. Κάποιο περιστατικό που να χρειάστηκε την άμεση επέμβασή του δεν έχει υπάρξει μέχρι στιγμής και ελπίζουμε να μην υπάρξει ούτε στο μέλλον.

Ερώτηση 9:

Όλη η εκπαίδευση βασίζεται στην εξοικείωση των νεοπροσληφθέντων με καταστάσεις που ίσως να μην έχουν ξαναζήσει. Σημαντικό κομμάτι της εκπαίδευσής μας είναι το ταξίδι σε *flight training center* στη Σόφια, όπου και έρχονται όλοι αντιμέτωποι με φωτιά, καπνό και άλλου είδους μη φυσιολογικές καταστάσεις.

Ερώτηση 10:

Μια εταιρία ζει από το ανθρώπινο δυναμικό της. Χωρίς αυτό δεν θα έφτανε εκεί που θα ήθελε. Έτσι και για εμάς το ανθρώπινο δυναμικό έρχεται πρώτο και βασιζόμαστε σε αυτό για το μέλλον της εταιρίας. Η βασική εκπαίδευση είναι όσα προαναφέρθηκαν. Στο κομμάτι της αεροπορίας δεν σταματάει ποτέ η εκπαίδευση, γι' αυτό και κάθε χρόνο γίνονται τα λεγόμενα «*recurrent*», για την ενίσχυση των γνώσεων.

Συνέντευξη 2^η

Φύλο: Θ

Ηλικία: 42

Χρόνια Προϋπηρεσία: 13

Χρόνια στη συγκεκριμένη Θέση: 4

Ερώτηση 1:

Η Ellinair επειδή είναι μια νέα εταιρία ανοίγει συχνά θέσεις εργασίας. Πέραν των όσων αναφέρθηκαν, πάντα στηριζόμαστε σε ένα καλό feedback έτσι ώστε η αναζήτηση νέων ατόμων να φτάσει στα αυτιά και όσων δεν το είχαν σκεφτεί. Η διαδικασία πρόσληψης αποτελείται από τις δύο βασικές συνεντεύξεις που γίνονται μετά την αποστολή του βιογραφικού σε εμάς και εφόσον ο υποψήφιος πληρεί τα κριτήρια.

Ερώτηση 2:

Σαφώς το να μπει κάποιος μέσα στην αίθουσα με χαμόγελο, σωστό ντύσιμο και χωρίς άγχος είναι κάτι πολύ θετικό για τον ίδιο αλλά σαν εταιρία δεν μένουμε σε αυτό. Μας ενδιαφέρει πολύ να δούμε και πιο ουσιαστικά πράγματα όπως αν είναι οργανωτικός, αν παίρνει πρωτοβουλίες, αν μπορεί να διαχειρίζεται το άγχος του, κ.α. στοιχεία που αφορούν τον χαρακτήρα του.

Ερώτηση 3:

Στον χώρο της αεροπορίας, αν θέλουμε όλα να πηγαίνουν καλά δεν πρέπει να ξεχνάμε το τι δίνει κάθε εργαζόμενος για να ανέβει η εταιρία ψηλότερα και με ασφάλεια. Εμείς σαν Ellinair υποστηρίζουμε αυτή τη δέσμευση και είμαστε ευαισθητοποιημένοι απέναντι τους.

Ερώτηση 4:

Η δουλειά στην αεροπορία είναι τόσο εξειδικευμένη που κάποιες φορές ίσως και να φοβάσαι να διακρίνεις κάποιον από την πρώτη στιγμή. Αν με το πέρασ του χρόνου δείξει ότι αξίζει υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να προαχθεί σε senior της πτήσης..

Ερώτηση 5:

Ο τουρισμός θεωρώ ότι ανεβαίνει λόγω της κρίσης και εδώ έρχεται η εταιρία να «εκμεταλλευτεί» την κρίση για να βρει κόσμο με χρήματα που είναι μεν λίγα αλλά περισσότερα από οπουδήποτε αλλού. Εκεί που θέλω να καταλήξω είναι πως κατά την δική μου άποψη να μεν οι αεροπορικές εταιρίες δυσκολεύονται σε κάποια θέματα, διευκολύνονται όμως σε κάποια άλλα. Στα επόμενα χρόνια όλοι ελπίζουμε αυτό να αλλάξει και να υπάρξουν ευνοϊκότερες συνθήκες για όλους, γιατί η κρίση υπάρχει. Συνεπώς δεν είναι τόσο πρόβλημα λόγω κρίσης, όσο λόγω διαχείρισης κόσμου και ευθύνης της εταιρίας να κάνει τον κόσμο της να νιώθει καλύτερα.

Ερώτηση 6:

Στο αεροπορικό κομμάτι υπάρχουν αστάθμητοι παράγοντες τους οποίους δεν μπορείς να υπολογίσεις. Ένα από τα βασικά ρίσκα μιας αεροπορικής εταιρίας είναι ότι ξαφνικά μπορεί ένα αεροσκάφος να παρουσιάσει πρόβλημα ενώ εσύ το έχεις χρεωθεί για τα υπόλοιπα 5 χρόνια.

Ερώτηση 7:

Ελαστικότητα υπάρχει όμως τα ρίσκα παραμένουν ρίσκα. Για παράδειγμα, η αύξηση τιμών των καυσίμων είναι ένα από αυτά που ποτέ δεν μπορείς να υπολογίσεις, γι' αυτό πρέπει να υπάρχει resilience.

Ερώτηση 8:

Το τμήμα διαχείρισης κρίσεων της εταιρίας μας ονομάζεται ERP και περιλαμβάνει όλα τα τμήματα στα οποία υπάρχει και εκπαιδευμένο προσωπικό. Μικρές κρίσεις αντιμετωπίζει κάθε εταιρία και ειδικά τα πληρώματα στην καθημερινότητά τους που συναναστρέφονται με τόσο καινούριο κόσμο. Μεγέθους όμως που να χρειαστεί η επέμβαση του τμήματος δεν είχαμε.

Ερώτηση 9:

Η εκπαίδευση που περνούν τα καινούρια άτομα είναι υψηλών προδιαγραφών και συγχρόνως με όλα τα υπόλοιπα, δίνουμε πολύ βάση στην καλή και σωστή επικοινωνία (CRM) που θα έχουν τα μέλη του προσωπικού μεταξύ τους.

Ερώτηση 10:

Αν πούμε πως η εταιρία είναι ένα σώμα, τότε το ανθρώπινο δυναμικό της είναι η καρδιά και το μυαλό. Νομίζω απάντησα στο αν είναι ή όχι σημαντικό το ανθρώπινο δυναμικό για εμάς. Όσον αφορά την εκπαίδευση σίγουρα πρέπει να εστιάσει στο CRM (επικοινωνία), safety/security αν και πιστεύω ότι όλα είναι εξίσου σημαντικά. Αρκεί να συνειδητοποιήσουμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό των ατυχημάτων οφείλεται στον ανθρώπινο παράγοντα και όχι στις μηχανές. Από αυτό και μόνο θεωρώ πως γίνεται κατανοητή η σημαντικότητα της εκπαίδευσης στον αεροπορικό κλάδο.

Συνέντευξη 3^η

Φύλο: Θ

Ηλικία: 36

Χρόνια Προϋπηρεσία: 15

Χρόνια στη συγκεκριμένη Θέση: 4

Επίπεδο Εκπαίδευσης: AEI

Τομέας Εργασίας: Deputy Manager

Ερώτηση 1:

Στην εταιρία φροντίζουμε να δίνουμε το job description των θέσεων που ζητάμε σε όσους περισσότερους φορείς πληροφοριών μπορούμε και φυσικά να γίνεται γνωστό και μέσα από τον ίδιο τον όμιλο Μουζενίδη και τις εταιρίες. Πριν φτάσουμε στο κομμάτι της πρόσληψης προηγείται μία 1^η συνέντευξη αναγνώρισης και η τελική συνέντευξη που αποτελείται από περισσότερα άτομα της εταιρίας.

Ερώτηση 2:

Ένα ωραίο χαμόγελο από μόνο του δεν είναι αυτό που θα πάρει και τη θέση. Αντιθέτως στο κομμάτι της αεροπορίας ένα ωραίο χαμόγελο σε συνδυασμό με ηγετικές ικανότητες, την δυνατότητα να δουλεύει σε ευέλικτο ωράριο, στη κατάλληλη ηλικία για τη θέση που ζητάμε και που μπορεί να πουλήσει σωστά τον εαυτό του σε εμάς, είναι χωρίς δεύτερη σκέψη ένα από τα άτομα που χρειαζόμαστε.

Ερώτηση 3:

Σκοπός της εταιρίας μας είναι να παρέχει την τέλεια εκπαίδευση, έτσι ώστε να έχει την δυνατότητα ο εργαζόμενος να πάει οπουδήποτε αλλού, αλλά να είναι τόσο ικανοποιημένος από την συμπεριφορά της δικής μας εταιρίας που να μην θέλει να φύγει.

Ερώτηση 4:

Είναι τόσες πολλές οι διαδικασίες που δεν μπορείς να χαρακτηρίσεις κάποιον ως «ταλέντο» από την αρχή. Η εταιρία είναι ανοιχτή για να δει την αξία του καθενός, πράγμα που μπορεί να οδηγήσει στις αντίστοιχες προαγωγές.

Ερώτηση 5:

Με την εμφάνιση της κρίσης και τη μείωση των μισθών, δυστυχώς δεν μπορείς να βρεις αρκετά ικανά άτομα που θα καλύψουν θέσεις όταν ειδικά η έδρα της εταιρίας όπως της Ellinair είναι η Θεσσαλονίκη που δεν υπάρχει μεγάλο ποσοστό (airline friendly) έμπειρου προσωπικού. Στην αεροπορία το νούμερο ένα πρόβλημα αυτήν την εποχή είναι η εύρεση πιλότων. Τα επόμενα χρόνια βασιζόμενοι στην υγιή κατάσταση της εταιρίας ελπίζουμε όλα αυτά να αλλάζουν.

Ερώτηση 6:

Όταν συνεργάζεσαι ταυτόχρονα με πολύ κόσμο μεγαλώνει και το ρίσκο. Μπορεί ξαφνικά να πτωχεύσει κάποιο τουριστικό γραφείο με το οποίο συνεργαζόμαστε, η ποιότητα υπηρεσιών ενός συνεργάτη μας να μην είναι τόσο υψηλή όσο θα θέλαμε, όπως και να χάσεις άτομα που είχες προσλάβει ενώ κάτι τέτοιο δεν το υπολόγιζες.

Ερώτηση 7:

Αυξημένα ρίσκα υπάρχουν. Σαν εταιρία προτιμάμε να μην παίρνουμε μεγάλα ρίσκα, αλλά να κάνουμε μικρά σταθερά βήματα, όπως ήταν για παράδειγμα η ανανέωση του στόλου μας από αεροσκάφη RJ85 σε μόνο Airbus.

Ερώτηση 8:

Το ERP είναι το τμήμα διαχείρισης κρίσεων που έχουμε. Ένα παράδειγμα κρίσης που μπορώ να σας δώσω είναι αυτό με τον πόλεμο στη Ουκρανία το 2014. Για να αντιμετωπιστεί αυτή η κατάσταση, τα αεροσκάφη αλλάζουν το flight plan τους και σε περίπτωση που χρειαζόταν η διέλευση από τον εναέριο χώρο της Ουκρανίας με ασφάλεια και άδεια, δεν γινόταν αναγγελία από το πιλοτήριο στους επιβάτες, για να μην προκληθεί πανικός χωρίς λόγο.

Ερώτηση 9:

Σαφέστατα υπάρχει εκπαίδευση για τη διαχείριση κρίσεων και πανικού η οποία περιλαμβάνει και τη χρήση emergency διαδικασιών. Επιπροσθέτως γίνονται και ξεχωριστά μαθήματα Security και Safety προσπαθώντας πάντα να εξαλείψουμε την πιθανότητα ρίσκου λόγω άγνοιας.

Ερώτηση 10:

Σαν εταιρία βασιζόμαστε στο ανθρώπινο δυναμικό. Είμαστε μάλιστα ανοιχτοί για νέες ιδέες, προτάσεις, γνώσεις για το κομμάτι της εκπαίδευσης από παιδιά που γνωρίζουν κάτι παραπάνω και θέλουν να κάνουν μια εισήγηση για να γίνει κάτι καλύτερο. Έτσι και στην εκπαίδευση δεν θεωρώ πως μπορούν να γίνουν

«εκπτώσεις» στον αεροπορικό κλάδο και να ξεχωρίσω κάποια κομμάτια. Όλη η εκπαίδευση είναι σημαντική και πρέπει να γίνεται *by the book*, ειδικά όταν υπάρχουν νέα άτομα στον χώρο.

Case Study Goldair Handling

Συνέντευξη 1^η

Φύλο: Θ

Ηλικία: 40

Χρόνια προϋπηρεσίας: 20

Χρόνια στη συγκεκριμένη θέση: 8

Επίπεδο εκπαίδευσης: ΑΕΙ

Τομέας εργασίας: Station Manager Goldair Handling Skg

Ερώτηση 1:

Η προσέλευση εξαρτάται από την ειδικότητα. Για ανειδίκευτους εργάτες από συστάσεις εργαζομένων. Για πιο 'προηγμένες' ειδικότητες σε εκπαιδευτικούς ομίλους. Γενικότερα χρησιμοποιούμε και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης καθώς και το site της εταιρείας.

Ερώτηση 2:

Σίγουρα η σχετική εκπαίδευση παίζει σημαντικό ρόλο όπως επίσης βασικά στοιχεία του χαρακτήρα (ευγένεια, υπομονή, έξυπνη διαχείριση καταστάσεων σε συνθήκες πίεσης).

Ερώτηση 3:

Υπάρχουν συγκεκριμένες δεσμεύσεις των εργαζομένων που τις γνωρίζουν εφόσον θέλουν να εργαστούν στον αεροδρομιακό χώρο και να συνεργαστούν με την εταιρεία μας. Από την πλευρά μας είμαστε ευαισθητοποιημένοι αλλά πάντα βάση του εταιρικού πρωτοκόλλου για να μην θεωρηθεί πως υπάρχουν διακρίσεις και άλλα σχετικά.

Ερώτηση 4:

Μέσω της αξιολόγησης που πραγματοποιούμε κάθε χρόνο στο σύνολο των εργαζομένων εντοπίζονται άνθρωποι με εξαιρετικές επιδόσεις οι οποίοι αξιοποιούνται αντίστοιχα από την εταιρεία.

Ερώτηση 5:

Ο τρόπος διοίκησης παραμένει ο ίδιος. Η εταιρεία παραμένει ανθρωποκεντρική. Αυτό που δείχνει να έχει αυξητική τάση τα τελευταία χρόνια είναι η δυσκολία εύρεσης έμπειρου και εξειδικευμένου προσωπικού.

Ερώτηση 6:

Οι συνθήκες στο αεροπορικό κομμάτι διαρκώς αλλάζουν. Ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος.

Ερώτηση 7:

Η επίγεια εξυπηρέτηση έχει σαν επιχείρηση αυξημένο ρίσκο δεδομένης της μικρής διάρκειας της άδειας λειτουργίας της και το αυξημένο κεφάλαιο που απαιτείται.

Ερώτηση 8:

Το τμήμα διαχείρισης κρίσεων έχει να κάνει με περιπτώσεις ασφάλειας και ατυχημάτων αεροπορικών εταιρειών.

Ερώτηση 9:

Οι εκπαιδεύσεις για το προσωπικό δεν σταματάνε ποτέ, αν και το μεγαλύτερο σχολείο είναι κατά τη διάρκεια της δουλειάς τους που με τη βοήθεια των προϊσταμένων που είναι εκεί μέχρι να καταφέρουν να σταθούν μόνοι, μαθαίνουν πως να διαχειρίζονται και να ανταπεξέρχονται σε διάφορων ειδών καταστάσεις.

Ερώτηση 10:

Η εξάλειψη κινδύνου όσο και αν είναι από τις προτεραιότητές μας, δεν μπορεί ποτέ να είναι απόλυτη δεδομένου ότι υπάρχει πάντα ο ανθρώπινος παράγοντας από πίσω. Η εταιρεία βασίζεται πολύ στο ζωτικό της κομμάτι που είναι το ανθρώπινο δυναμικό της, και πραγματοποιεί όλες τις απαραίτητες εκπαιδεύσεις που πρέπει να παρακολουθήσει κάποιος πριν βγει μόνος του στον χώρο του αεροδρομίου για δουλειά. Μερικές από αυτές είναι εκπαίδευση στα βασικά συστήματα της εταιρείας, ασφάλεια στην πίστα, επικίνδυνα υλικά και άλλες πολλές ανάλογα με τον τομέα του κάθε εργαζομένου.

Συνέντευξη 2^η

Φύλο: Θ

Ηλικία: 37

Χρόνια προϋπηρεσίας: 8

Χρόνια στη συγκεκριμένη θέση: 4

Επίπεδο εκπαίδευσης: ΑΕΙ

Τομέας εργασίας: Shift Manager Skg

Ερώτηση 1:

Επαφή με σύγχρονα τουριστικά κέντρα από συστάσεις από τους ήδη εργαζομένους . Καταχώρηση αγγελιών από τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης. Η επιλογή γίνεται σύμφωνα με τα προσόντα αλλά και την εμπειρία

Ερώτηση 2:

Τα προτερήματα που μπορεί να έχει κάποιος είναι η ευελιξία στο ωράριο .Γνώση και επαφή αντικειμένου , γνώση ξένων γλωσσών και η/ν . Όσων αφορά την επίδραση του φωτοστεφάνου σίγουρα είναι σημαντικό αλλά μέγιστη σημασία έχει η συνολική παρουσία .

Ερώτηση 3:

Ναι ο εργαζόμενος ανταμείβεται και χρηματικά αλλά και με ανέλιξη

Ερώτηση 4:

Οχι δεν χρησιμοποιείται . Υπάρχει βαθμίδα εξέλιξης στην εταιρεία.

Ερώτηση 5:

Δεν θεωρώ ότι έχει αλλάξει κάτι . Η μεγαλύτερη ανησυχία είναι η έλλειψη σταθερότητας στο εργατικό δυναμικό.

Ερώτηση 6:

Είναι πολλά τα καθημερινά ρίσκα τόσα που είναι ρουτίνα είναι ο αυτοέλεγχος που πρέπει να διατηρήσεις σε δύσκολες καταστάσεις όπως ακυρώσεις πτήσεων αλλά και η διατήρηση ψυχραιμίας στο ανθρώπινο δυναμικό που πρέπει να ανταπεξέλθει.

Ερώτηση 7:

Καθημερινά υπάρχει ελαστικότητα γιατί υπάρχει επαφή με επιβατικό κοινό και αυτό απαιτεί αντοχή σε όλα όσα επέρχονται από την άμεση επαφή . Ένα παράδειγμα αυξημένου ρίσκου είναι η αντιμετώπιση ενός θιγμένου επιβάτη που έχασε /καθυστέρησε/ακύρωσε η πτήση του.

Ερώτηση 8:

Ναι υπάρχει ,αλλά δεν υπήρξα παρούσα σε κάποιο περιστατικό.

Ερώτηση 9:

Ναι είναι μια από τις εκπαιδεύσεις που περνάει το προσωπικό.

Ερώτηση 10:

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για την σωστή απόδοση του αντικειμένου εργασίας. Η συνεχόμενη εκπαίδευση του αντικειμένου η εξειδίκευση αλλά και η εμπειρία του προσωπικού οδηγούν σε ένα άρτιο αποτέλεσμα μειώνοντας τα λάθη και περιορίζοντας τον κίνδυνο στην καθημερινότητα.

Συνέντευξη 3^η

Φύλο: Θ

Ηλικία: 34

Χρόνια προϋπηρεσίας: 4

Χρόνια στη συγκεκριμένη θέση: 5

Επίπεδο εκπαίδευσης: ΤΕΙ

Τομέας εργασίας: Sales agent + Check-in agent

Ερώτηση 1:

Η επιλογή γίνεται από γνωστούς, από άτομα τα οποία έχουν εκφράσει ενδιαφέρον να εργαστούν στην εταιρεία και από διάφορα εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Ερώτηση 2:

Η ευγένεια, οι γνώσεις, η όρεξη για δουλειά και η προσαρμογή σε συνθήκες πίεσης. Η 'επίδραση του φωτοστεφάνου' πιστεύω ότι παίζει σημαντικό ρόλο στην επιλογή του εργαζομένου στον τομέα της αεροπορίας.

Ερώτηση 3:

Σίγουρα οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι 'σωστοί' απέναντι στην εταιρεία, έτσι ώστε να υπάρχει αρμονική συνεργασία.

Ερώτηση 4:

Χρησιμοποιείται η διαχείριση ταλέντων, κυρίως σε συνθήκες πίεσης και στιγμές που πιέζει ο χρόνος να κλείσει μία πτήση. Σε τέτοιες περιπτώσεις βασίζεσαι στα 'σίγουρα' άτομα που έχουν εμπειρία να διαχειριστούν καταστάσεις. Νομίζω από την αρχή που ήμουν στην εταιρεία υπήρχε αυτή η νοοτροπία.

Ερώτηση 5:

Οι μισθοδοσίες είναι σε χαμηλά επίπεδα λόγω κρίσης. Αν δεν αυξηθούν οι μισθοί θα υπάρξουν αρκετές αποχωρήσεις εργαζομένων στο μέλλον.

Ερώτηση 6:

Να αυξήσεις τον όγκο εργασιών σου. Να προσθέσεις δρομολόγια τα οποία ρισκάρεις για το αν θα έχουν ζήτηση.

Ερώτηση 7:

Ο αεροπορικός κλάδος είναι σαφώς αυξημένου ρίσκου. Ανάλογα με το πόστο που δουλεύει ο καθένας (check in, πίστα, λεωφορεία) υπάρχει και διαφορετική ελαστικότητα σε ρίσκο, όπως και διαφορετική ανεκτικότητα σε περίπτωση που κάτι δεν πάει καλά. Ως εταιρεία προσπαθούμε να πηγαίνουν όλα βάση νομοθεσιών, έτσι ώστε να ελαχιστοποιούμε (δεν γίνεται να εξαλειφθεί) την ανάληψη ρίσκου σε κάποιες περιπτώσεις.

Ερώτηση 8:

Δεν υπάρχει κάποιο τμήμα διαχείρισης κρίσεων.

Ερώτηση 9:

Όχι. Κάποια αντίστοιχη εκπαίδευση δυστυχώς δεν υπάρχει. Εμπειρικά μαθαίνεις να διαχειρίζεσαι τις κρίσεις.

Ερώτηση 10:

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το σημαντικότερο κομμάτι μιας αεροπορικής εταιρείας. Οι εταιρείες θα πρέπει να εκπαιδεύουν τα στελέχη τους σε συνθήκες πίεσης από επιβάτες, ώστε να μπορούν να διαχειριστούν κάποιο Irregularity που μπορεί να προκύψει.

7

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1 Συνάφεια μεταξύ αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου και θεωρίας

Σύμφωνα με τις Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως αυτές αναφέρονται από τον Ιορδάνογλου, μπορούμε να πούμε πως υπάρχει συνάφεια μεταξύ της θεωρητικής προσέγγισης των τρόπων με τους οποίους καλείται η Διοίκηση της κάθε επιχείρησης να προβεί στην επιλογή των κατάλληλων υπαλλήλων προς στελέχωση της εκάστοτε προσφερόμενης θέσης εργασίας και μεταξύ των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου που θέσαμε στους αρμόδιους. Με βάση τις απαντήσεις που λάβαμε στην πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου μας, διαπιστώσαμε πως εφαρμόζεται με τον ίδιο τρόπο στις περισσότερες περιπτώσεις η προσέλκυση του ενδιαφέροντος των υποψήφιων υπαλλήλων και στην συνέχεια η επιλογή τους με βάση τα προσόντα τους. Οι υποψήφιοι υπάλληλοι προσελκύονται αρχικά μέσω αγγελιών σε διάφορους φορείς και ακολούθως έπονται συνήθως δύο συνεντεύξεις ούτως ώστε να αξιολογηθούν τα προσόντα τους. Έτσι διαπιστώνουμε πως ακολουθείται κατά γράμμα η απαιτούμενη διαδικασία ούτως ώστε να στελεχωθεί καταλλήλως μια επιχείρηση.

Η δεύτερη ερώτηση, η οποία αφορά την ζήτηση υπαλλήλων με συγκεκριμένα προσόντα, μας έδωσε την ίδια εντύπωση, ότι η εταιρείες βασίζονται στην ύπαρξη συγκεκριμένων κριτηρίων προκειμένου να προσλάβουν κάποιον υπάλληλο. Με βάση τις θεωρητικές μας γνώσεις, η πρόσληψη ενός υπαλλήλου, αποβλέπει στην επιτυχία του απόδοσης, ούτως ώστε να προαχθεί η παραγωγικότητα και να επιτύχει η εταιρεία τους στόχους της. Αυτό συμβαίνει όπως αντιλαμβανόμαστε και στις εν λόγω εταιρείες, όπως αντιληφθήκαμε από τις απαντήσεις που δόθηκαν. Έτσι, για κάθε θέση διαπιστώσαμε πως απαιτούνται συγκεκριμένα προσόντα, τα οποία στην πορεία αξιολογούνται ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να αναλάβουν τις υποχρεώσεις που τους αρμόζουν με βάση τις γνώσεις και τις σπουδές τους, αλλά και τα χαρακτηριστικά του χαρακτήρα τους.

Μελετώντας τις θεωρητικές προσεγγίσεις των Βαξεβανίδου και Ρεκλείτη, διαπιστώσαμε πως θα πρέπει να υπάρχει μια αगाστή συνεργασία μεταξύ των δύο πλευρών- εργοδότη-εργαζόμενου ούτως ώστε να υπάρχει παραγωγικότητα. Από την μία πλευρά θα πρέπει να ικανοποιούνται τόσο οι ψυχολογικές, όσο και οι υλικές ανάγκες των εργαζομένων, και από την άλλη να υπάρχει ποιοτική και ποσοτική απόδοση του εργαζόμενου προς όφελος της επιχείρησης. Για αυτό το λόγο θα πρέπει να τηρείται μια δεσμευτική στάση μεταξύ εργαζόμενου και εταιρείας, κάτι το οποίο προέκυψε και από τις απαντήσεις των αρμοδίων στην ερώτησή μας κατά πόσο θα πρέπει να υπάρχει δέσμευση του εργαζόμενου απέναντι στην εταιρεία. Με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν διαπιστώσαμε πως ακολουθείται και εδώ το συγκεκριμένο θεωρητικό πλαίσιο, που είναι απαραίτητο για μια αρμονική συνεργασία.

Με βάση τη θεωρητική προσέγγιση για τον ορισμό της διαχείρισης ταλέντων σε μια επιχείρηση θα πρέπει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού να ακολουθήσει έξι συγκεκριμένα στάδια τα οποία θα οδηγήσουν στη σωστή αξιοποίηση των ταλέντων του κάθε εργαζόμενου. Έτσι κάθε επιχείρηση καλείται να οριστικοποιήσει μια συγκεκριμένη πολιτική ούτως ώστε τα στελέχη της να αξιοποιήσουν τα ταλέντα τους μέσω μιας συγκεκριμένης διαδικασίας. Αντιθέτως, με το θεωρητικό πλαίσιο, από τα αποτελέσματα του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου προκύπτει ότι οι δύο εταιρείες δεν προβαίνουν στην εφαρμογή των βημάτων τα οποία απαιτούνται για τη σωστή ‘διαχείριση ταλέντων’. Αυτή είναι και η πρώτη βασική διαφορά της πρακτικής των εταιρειών με το θεωρητικό πλαίσιο προσέγγισης. Οι υπεύθυνοι του κάθε τμήματος μας απάντησαν πως δεν βασίζονται ιδιαίτερος- έως καθόλου στη διαχείριση των ταλέντων των εργαζομένων, καθώς υποστήριζαν πως δεν προβλέπεται τέτοια διαδικασία από την εταιρεία τους παρά μόνο διακρίνεται στην πορεία της εργασίας του καθενός κατά πόσο είναι αποδοτικός στην δουλειά του. Μόνο κάποιες φορές υποστηρίχθηκε πως μπορεί να υπάρξουν προαγωγές με βάση την εξέλιξη του εργαζόμενου.

Σύμφωνα με τις βιβλιογραφικές αναφορές είναι γνωστό πως κατά τις περιόδους κρίσεων και κινδύνων για την εκάστοτε εταιρεία, οι ιθύνοντες θα πρέπει να έχουν διαμορφώσει ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα με βάση το οποίο θα οργανώνεται μια συγκεκριμένη στρατηγική προκειμένου να μετριαστούν οι επιπτώσεις στην εταιρεία. Αντιθέτως, με βάση τις απαντήσεις που λάβαμε αντιληφθήκαμε πως ο υπεύθυνος του κάθε τμήματος διαμόρφωνε μια δική του άποψη για το μέλλον των εργαζομένων καθώς σύμφωνα με κάποιους επρόκειτο να υπάρχουν αποχωρήσεις λόγω των χαμηλών μισθών, σύμφωνα με άλλους οι συνθήκες επρόκειτο να είναι ευνοϊκότερες στο μέλλον και σύμφωνα με άλλους δεν υπήρχε επιρροή από την κρίση. Η βασική συνέπεια της κρίσης σύμφωνα με τους περισσότερους ήταν η έλλειψη σταθερότητας στο εργατικό δυναμικό λόγω της μείωσης μισθών και προσλήψεων. Εδώ μπορούμε να αντιληφθούμε ότι δεν τέθηκε ποτέ σε εφαρμογή κάποια συγκεκριμένη στρατηγική αφού αν είχε συμβεί αυτό θα υπήρχε σταθερότητα στο εργασιακό περιβάλλον και δεν θα εμφανίζονταν συνθήκες αβεβαιότητας.

Σύμφωνα με τον Ιορδάνογλου και το θεωρητικό πλαίσιο που μας προτείνει τα ρίσκα που λαμβάνει κάθε επιχείρηση μπορούν να διαχωριστούν σε εσωτερικούς και εξωτερικούς κινδύνους. Με βάση αυτούς θα πρέπει να διαμορφώνεται ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό πλάνο. Στις εν λόγω εταιρείες φαίνεται πως τα ρίσκα επικεντρώνονται στο πεδίο των εξωτερικών κινδύνων, αφού σύμφωνα με τις απαντήσεις που λάβαμε οι βασικοί κίνδυνοι που θεωρούν πως αντιμετωπίζουν οι υπεύθυνοι των εταιρειών (ανάλογα με τον τομέα τους) σχετίζονται κυρίως με την επιρροή εξωτερικών παραγόντων στην λειτουργία της εταιρείας.

Με βάση τη βιβλιογραφία προτείνονται διάφορες μορφές αντιμετώπισης του ρίσκου. Φυσικά όλες βασίζονται στη σωστή οργάνωση από την πλευρά της εταιρείας και στο είδος του κινδύνου που αντιμετωπίζονται. Φαίνεται πως με τον ίδιο τρόπο αντιμετωπίζουν και επί του πρακτέου οι συγκεκριμένες εταιρείες τον κίνδυνο, αφού θεωρώντας πως αποτελούν κλάδο αυξημένου ρίσκου, οι υπεύθυνοι των τομέων υποστήριξαν πως διαμορφώνουν μια ελαστικότητα απέναντι στο ρίσκο.

Όπως αναφέρεται εκτενώς από τους Μούζα και Λαζαρίδη, προκειμένου να αντιμετωπιστούν και να γίνουν διαχειρίσιμοι οι κίνδυνοι και οι κρίσεις σε μια εταιρεία θα πρέπει να υπάρχουν συγκεκριμένα στάδια τα οποία θα πρέπει να εφαρμόζονται για την αξιολόγηση και αντιμετώπιση των κρίσεων και των κινδύνων από τους αρμόδιους υπαλλήλους, οι οποίοι θα είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι για αυτόν τον σκοπό. Τα στάδια αυτά είναι τα εξής: α) σχεδιασμός της διαχείρισης, β) αναγνώριση της εκάστοτε κρίσης ή κινδύνου, γ) ποιοτική και ποσοτική ανάλυση, δ) σχεδιασμός της αντιμετώπισης της κρίσης και του κινδύνου και τέλος ε) παρακολούθηση και έλεγχος της πορείας του. Γίνεται σαφές λοιπόν ότι θα πρέπει να υπάρχει σε κάθε εταιρεία ένα κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό το οποίο θα είναι καταρτισμένο ούτως ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει κάθε πρόκληση. Εδώ βλέπουμε σύγκλιση των απόψεων των ερωτηθέντων με τη θεωρία αυτή, καθώς η συντριπτική πλειοψηφία απάντησε πως στις εταιρείες αυτές υπάρχει συγκεκριμένο τμήμα διαχείρισης των κρίσεων το οποίο απαρτίζεται από ένα άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό.

Όπως διαπιστώνεται από την βιβλιογραφία και συγκεκριμένα σύμφωνα με τους Amankwah-Amoah και Debrah το πλαίσιο της διαχείρισης κρίσεων και πανικού βασίζεται μεταξύ άλλων και στην συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού μιας εταιρείας για την αντιμετώπιση αυτών. Φυσικά δράση αυτή βασίζεται σε ένα συγκεκριμένο ερευνητικό πλαίσιο το οποίο έχει προηγηθεί. Οι ερωτηθέντες εκ μέρους των δύο αεροπορικών εταιρειών στη συντριπτική τους πλειοψηφία ανέφεραν πως στις εταιρείες τους πραγματοποιείται η κατάλληλη εκπαίδευση ούτως ώστε να αντιμετωπιστούν από το προσωπικό με επάρκεια οι κρίσεις οι οποίες προκύπτουν κατά τη λειτουργία της εταιρείας.

Όπως ήδη γνωρίζουμε από τις διάφορες θεωρίες management το ανθρώπινο δυναμικό μιας εταιρείας αποτελεί μέγιστης σημασίας παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, αφού το προσωπικό είναι εκείνο το οποίο με βάση τις επιδιώξεις και τους στόχους τις κάθε εταιρείας καλείται να οργανώσει και να ολοκληρώσει στηριζόμενο στις γνώσεις του το κάθε επιχειρηματικό σχέδιο. Και στη δική μας έρευνα διαπιστώσαμε πως και οι δύο εταιρείες βασίζονται στην παραγωγικότητα των υπαλλήλων καθώς τους θεωρούν το σημαντικότερο κομμάτι της επιχείρησης. Όσον αφορά την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού για την αντιμετώπιση των κινδύνων και των ατυχημάτων οι αρμόδιοι απάντησαν πως ισχύουν όσα αναφέρθηκαν και παραπάνω σχετικά με τη διαχείριση των κρίσεων και των κινδύνων. Άρα συνεπάγεται και εδώ πως ακολουθείται και στην πράξη το θεωρητικό πλαίσιο που έχει προταθεί.

7.2 Επίδραση ανακάλυψης δρ. Γ. Πασχαλίδη στις υπό εξέταση εταιρείες

Η ανακάλυψη του Γ. Πασχαλίδη, το μοντέλο Tri-Anthropo-Type Paschalidis, αναγνωρίζει την ύπαρξη τριών διαφορετικών τύπων προσωπικότητας ανθρώπου. Η διαφοροποίηση του κάθε τύπου, όπως μελετήσαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο, έχει τις ρίζες της στην πλαστικότητα και τη λειτουργία του εγκεφάλου. Έτσι ο κάθε άνθρωπος παρουσιάζει ατομικές διαφορές ως προς την προσωπικότητά του, την αντίληψή του, τη συμπεριφορά του, τη διαχείριση και τη δραστηριότητά του.

Το μοντέλο αυτό, το οποίο εφαρμόζεται με επιτυχία στην επιχειρηματικότητα, δίνει τη δυνατότητα στον επιχειρηματία να διακρίνει και να αναγνωρίσει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και της συμπεριφοράς του κάθε εργαζόμενου και να αξιοποιήσει σωστά τα προσόντα και τις αρετές κάθε υπαλλήλου προς επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ουσιαστικά ο κάθε επιχειρηματίας ή ο αρμόδιος διοικητικός υπάλληλος είναι σε θέση με αυτόν τον τρόπο να επιλέξει το κατάλληλο προσωπικό το οποίο θα κληθεί να στελεχώσει τις ανάλογες θέσεις, οι οποίες αρμόζουν στα προσόντα του, και με αυτόν τον τρόπο να επιτευχθεί μεγαλύτερη αποδοτικότητα.

Συγκεκριμένα όσον αφορά τις επιχειρήσεις που εξετάσαμε στην παρούσα έρευνα, μπορούμε να πούμε πως η ανακάλυψη του Γ. Πασχαλίδη για τη διαφοροποίηση του κάθε ανθρώπου ανάλογα με την προσωπικότητα και τη συμπεριφορά του η οποία ανάγεται στις λειτουργίες του εγκεφάλου, καθώς και η εφαρμογή της στις επιχειρήσεις γενικότερα συναντάται και στις δύο αεροπορικές εταιρείες. Εδώ διακρίνουμε μια επίδραση της εν λόγω ανακάλυψης στο πεδίο της επιλογής προσωπικού και της κατανομής των καθηκόντων με βάση συγκεκριμένα προσόντα τα οποία θα πρέπει να κατέχουν οι υποψήφιοι για τις θέσεις του προσωπικού. Πιο αναλυτικά διαπιστώνουμε πως όσον αναφορά την κάλυψη συγκεκριμένων θέσεων απαιτούνται συγκεκριμένες γνώσεις αλλά και ορισμένα σαφή χαρακτηριστικά της προσωπικότητας για τον κάθε υποψήφιο, αναλόγως με την θέση που καλείται να καταλάβει. Διαπιστώνουμε πως δίνεται ιδιαίτερη έμφαση, στις περισσότερες περιπτώσεις μεγαλύτερη από ότι στις γνώσεις και τις σπουδές των αιτούντων εργασία, σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τα οποία θα πρέπει να συγκεντρώνει στο πρόσωπό του ο εργαζόμενος. Με αυτόν τον τρόπο είναι εμφανές πως το κάθε άτομο θα αποδώσει καλύτερα στην εκάστοτε θέση. Άλλωστε η επιρροή του μοντέλου Tri-anthropo-type διακρίνεται και σε ένα ακόμα σημείο: οι ερωτηθέντες, υπεύθυνοι των τμημάτων, διατύπωσαν πως μετά την συγκέντρωση και αξιολόγηση των προσόντων των υποψηφίων, έπονται δύο συνεντεύξεις ούτως ώστε να αξιολογηθεί και η προσωπικότητά τους. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται σαφές πως ο τρόπος προσέγγισης συγκεκριμένων καταστάσεων από τους υποψηφίους αξιολογείται εξίσου με τα τυπικά προσόντα τους. Έτσι διαπιστώνουμε πως η προσωπικότητα, η αντίληψη, αλλά και η συμπεριφορά του κάθε ατόμου, είναι σε θέση να διαμορφώσει τη γενικότερη εικόνα του ως υποψηφίου για μια θέση εργασίας. Ας μην ξεχνάμε όμως πως η διαμόρφωση της προσωπικότητας και συμπεριφοράς του καθενός, σύμφωνα με το μοντέλο του Πασχαλίδη ανάγεται σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της λειτουργίας του εγκεφάλου, τα οποία διαφέρουν από άνθρωπο σε άνθρωπο.

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία μπορούμε να διαμορφώσουμε την άποψη πως οι επιχειρήσεις που εξετάστηκαν λειτουργούν σε μια ικανοποιητική βάση ως προς την πρόσληψη εργαζομένων κυρίως χάρη στην έρευνα και την ανακάλυψη του Γ. Πασχαλίδη για το ρόλο της λειτουργίας του εγκεφάλου στη δραστηριότητα του κάθε ανθρώπου. Πρακτικά η λειτουργία αυτού του μοντέλου έγκειται στην επιλογή του προσωπικού των εν λόγω εταιρειών όχι μόνο με βάση τα τυπικά προσόντα των υποψηφίων για την κάλυψη των θέσεων, αλλά και με βάση χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τα οποία θα είναι σε θέση να διαμορφώσουν μια πιο εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας και να συμβάλλουν στη μεγαλύτερη αποδοτικότητά της, εφόσον οι αρμοδιότητες του κάθε εργαζόμενου θα κριθούν και θα του ανατεθούν με βάση την ορθή αξιοποίηση των δυνατοτήτων του.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στην παρούσα εργασία με τίτλο ‘ Talent and Risk management μέσα από την σκοπιά της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού’ κληθήκαμε να αναπτύξουμε το θεωρητικό πλαίσιο του talent και risk management, αλλά και να διεξάγουμε την προσωπική μας έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε με τη μορφή ερωτηματολογίου και τα αποτελέσματά της βοήθησαν στην σύνδεση του θεωρητικού πλαισίου με τις πρακτικές εφαρμογές.

Αρχικά μιλήσαμε για βασικές έννοιες, όπως οι human resource. Εδώ αναφερθήκαμε στην οργανωσιακή κουλτούρα και στη συνέχεια προβήκαμε στην παρουσίαση της ιστορικής εξέλιξης. Παρακάτω αναφερθήκαμε στον προγραμματισμό και τον σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και στον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσονται οι άνθρωποι πόροι στο πλαίσιο της ανάπτυξης ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μεταξύ των εταιρειών. Φυσικά δεν παραλείψαμε να ασχοληθούμε και με τις καλές πρακτικές hr, στο πλαίσιο της πρακτικής εφαρμογής.

Στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας μας αναφερθήκαμε στο talent management. Σε αυτό το πλαίσιο μιλήσαμε για τη διαχείριση και τη διοίκηση του ταλέντου, όπως και τη σημασία των ταλέντων αλλά και του ίδιου του talent management, με τον τρόπο που εφαρμόζεται στις σύγχρονες εταιρείες. Εδώ έγινε και μια αναφορά σε ένα συγκεκριμένο μοντέλο το οποίο εφαρμόζεται για την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού με βάση τη διαχείριση ταλέντων.

Στη συνέχεια παρουσιάσαμε την έννοια της διαχείρισης κινδύνου, όπως και τις αρχές που την διέπουν , αλλά και τα χαρακτηριστικά της. Στο πλαίσιο αυτό θεωρήσαμε ορθό να παρουσιάσουμε και τους High Reliability Organizations.

Έπειτα προσπαθήσαμε να συνδέσουμε τη διαχείριση κινδύνου με τη διαχείριση του ταλέντου και να τα εξετάσουμε από την πλευρά του hr.

Ακολούθως αφιερώσαμε ένα ολόκληρο κεφάλαιο της εργασίας μας στην περιγραφή του μοντέλου Tri-Anthro-Type του δρ. Γ. Πασχαλίδη. Αρχικά παρουσιάσαμε την ανακάλυψη του Γ. Πασχαλίδη και στη συνέχεια επεκταθήκαμε στη συμπεριφορά και δράση των τριών τύπων ανθρώπων, που ο ίδιος περιγράφει με βάση τη νευροχημική λειτουργία του εγκεφάλου τους. Ακόμα μιλήσαμε για το κυρίαρχο γονίδιο και παρουσιάσαμε την εφαρμογή του μοντέλου αυτού στις επιχειρήσεις. Στη συνέχεια αναφερθήκαμε σε έννοιες όπως: κίνητρο, επιχειρηματική δράση, στόχοι, επαγγέλματα και επιλογή θέσης, όπως διαμορφώνονται με βάση το μοντέλο του Γ. Πασχαλίδη. Θελήσαμε να επεκταθούμε στη θεωρία των τριών τύπων ανθρώπου αναφερόμενοι στην ιδανική θέση για το καθένα αλλά και στους τρόπους συνεργασίας μεταξύ των τύπων αυτών ανθρώπου. Με βάση τον κάθε τύπο παρουσιάσαμε και την στρατηγική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως και αυτή την αντιμετώπισης του κάθε εργαζόμενου.

Στο κεφάλαιο έξι, παρουσιάσαμε την προσωπική μας έρευνα επί του θέματος. Αρχικά δώσαμε τους ορισμούς της ποσοτικής και της ποιοτικής έρευνας, κατόπιν προβήκαμε στην περιγραφή των επιχειρήσεων που επρόκειτο να εξεταστούν και τέλος παραθέσαμε το ερωτηματολόγιο και τις απαντήσεις που δόθηκαν.

Στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας μας παρουσιάσαμε τα αποτελέσματα της έρευνάς μας δίνοντας έμφαση στη συνάφεια μεταξύ του θεωρητικού πλαισίου που έχουμε υπόψη μας και των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου, καθώς αναπτύξαμε τις μεταξύ τους διαφορές αλλά και ομοιότητες. Στη συνέχεια αναφερθήκαμε εκτενώς στην επίδραση της ανακάλυψης του δρ. Γ. Πασχαλίδη στις υπό εξέταση εταιρείες αλλά και στη διευκόλυνση της λειτουργίας τους χάρη στην συγκεκριμένη ανακάλυψη.

Η βασική πρότασή μας με βάση το περιεχόμενο της εργασίας μας αλλά και την προσωπική μας έρευνα, σχετίζεται με την περαιτέρω ανάπτυξη του συγκεκριμένου θέματος. Δηλαδή προτείνουμε και σε άλλους ερευνητές να αξιοποιήσουν τα δεδομένα των ήδη διατυπωμένων θεωριών προκειμένου να διευρύνουν την έρευνα και σε άλλα πεδία, πέρα από τις αεροπορικές εταιρείες για τις οποίες μιλήσαμε εμείς. Επίσης, θα μπορούσαμε να προτείνουμε και μια σχετική διεύρυνση του ερωτηματολογίου είτε ως προς το είδος των ερωτήσεων είτε ως προς το περιεχόμενό τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία

- ❖ Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π., (2008), *Management Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.
- ❖ Ιορδάνογλου Δ., (2008), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις- νέες τάσεις και πρακτικές*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- ❖ Ισάρη Φ., Πούρκος Μ., (2010), *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας*, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο
- ❖ Μαντζούκας Σ., (2007), *Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα - Η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση*, Νοσηλευτική, 46(1), σελ. 88-93.
- ❖ Μούζα-Λαζαρίδη Α.Μ., (2006), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- ❖ Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- ❖ Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η προσέλκυση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Εκδόσεις Ανίκουλα, Αθήνα.
- ❖ Πασχαλίδης Γ., (2012), *Έξοδος από την παγκόσμια οικονομική κρίση*, Εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα.
- ❖ Πασχαλίδης Γ., (2014), *Το Μοντέλο των Τριών Ανθρώπινων Τύπων: Επιχειρηματικότητα*, Εκδόσεις Γιώργος Πασχαλίδης, Θεσσαλονίκη.
- ❖ Πασχαλίδης Γ., (2016), *Το Μοντέλο των Τριών Ανθρώπινων Τύπων: Υγεία και Πρόληψη*, Εκδόσεις Penwest, Αθήνα.
- ❖ Παρασκευοπούλου-Κόλλια Ε., (2008), *Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις*, Open Education - The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology Volume 4, Number 1.
- ❖ Σπηλιώτης Π., (2008), *Οργανισμοί υψηλής αξιοπιστίας για την αντιμετώπιση καταστροφών*, Διαθέσιμο στο : <http://www.tanea.gr/relatedarticles/article/80092/?iid=2>
- ❖ Χατζόγλου Π., Τσόπτσια Μ., Διαμαντίδης Α., (2012), *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων και απόδοση της επιχείρησης*, Παρουσιάσεις - ΕΣΔΟ, σελ. 380-399.
- ❖ Χυτήρης Λ., (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Διεθνή βιβλιογραφία

- ❖ Amankwah-Amoah J., Debrah Y.A., (2011), *Competing for scarce talent in a liberalised environment: evidence from the aviation industry in Africa*, The International Journal of Human Resource Management, 22(17), pp. 3565-3581.
- ❖ Barkhuizen N., Welby-Cooke G., Schutte N., Stanz K., (2014), *Talent Management and Leadership Reciprocity: The case of the South African Aviation Industry*, Mediterranean Journal of Social Sciences.
- ❖ Casselbury K., (2018), *The Best Practices for Human Resources*, Διαθέσιμο στο : <http://smallbusiness.chron.com/practices-human-resources-15953.html>
- ❖ Christianson M., Sutcliff K., Miller M., Iwashyna T., (2011), *Becoming a high reliability organization*, Critical Care, pp. 314-319.
- ❖ Dries N., (2013), *Talent management from phenomenon to theory: Introduction to the special issue*, Human Resource Management Review, 23(4), pp. 266-272.
- ❖ Gamble M., (2013), *Leadership & Management 5 Traits of High Reliability Organizations: How to Hardwire Each in Your Organization*, Διαθέσιμο στο : <https://www.beckershospitalreview.com/hospital-management-administration/5-traits-of-high-reliability-organizations-how-to-hardwire-each-in-your-organization.html>
- ❖ Haskel J., Iozzi A., Valletti T., (2013), *Market structure, countervailing power and price discrimination: The case of airports*, Journal of Urban Economics, Volume 74, p 12-26.
- ❖ Havik J., Soteriou A., Stendahl E., (2016), *Commodity Risk Management in The Airline Industry*, Jonkoping University.
- ❖ Heckman R., Lewis R., (2006), *Talent Management: A critical review*, Human Resource Management Review, 16, pp. 139–154.
- ❖ Hedger A., (2008), *Leading the way in Talent Management*, Workforce Management, pp. 50-62.
- ❖ Lee C.H., Hooy C.W., (2012), *Determinants of systematic financial risk exposures of airlines in North America, Europe and Asia*, Journal of Air Transport Management, 24, pp. 31–35.

- ❖ Lekka C., (2011), *High reliability organizations - A review of the literature*, Health and Safety Executive.
- ❖ Lim S.H., Hong Y., (2014), *Fuel Hedging and Airline Operating Costs*, Journal of Air Transport Management, 36, pp. 33-40.
- ❖ Mellahi K., Collings D.G., (2009), *Strategic Talent Management: A review and research agenda*, Human Resource Management Review, 19, pp. 304–313.
- ❖ Misiura A., (2015), *Enterprise Risk Management in the Airline Industry - Risk Management Structures and Practices*, Brunel University, London.
- ❖ Morgan J.P., (2013), *Derivatives and Risk Management Made Simple*, NAPF, December.
- ❖ Nandha M., Faff R., (2013), *Oil, Oil Volatility and Airlines Stocks: A Global Analysis*, Accounting and Management Information Systems, 12(2), pp. 302-318.
- ❖ Nel P.S., Werner A., Poistat P., Sano T., Du Plesis A., Ngalo O., Van Hoek L., (2011), *Human Resource Management*, 8th Ed, Oxford University Press Southern Africa, Cape Town.
- ❖ OECD, (2014), *Risk Management and Corporate Governance*, Corporate Governance, OECD Publishing.
- ❖ Orr J.E., (2014), *Talent management - Best practice series*, Korn/Ferry Institute.
- ❖ Power M., (2004), *The risk management of everything*, The Journal of Risk Finance, 5(3), pp. 58-65.
- ❖ Stanko M.A., Olleros X., (2013), *Industry growth and knowledge spillover regime: Does outsourcing harm innovativeness but help profit?*, Journal of Business Research, Volume 66, pp. 2007-2016.
- ❖ Tansley C., (2011), *What do we mean by the term talent in talent management?*, Industrial and Commercial Training, 43(5), pp. 267-275.
- ❖ Thunnissen M., (2013), *A review of talent management: infancy or adolescence?*, The International Journal of Human Resource Management, 24(9), pp. 1743-1762.
- ❖ Treanor S.D., Rogers D.A., Carter D.A., Simkins B., (2014), *Exposure, hedging, and value: New evidence from the U.S. airline industry*, International Review of Financial Analysis, 34, pp. 200-211.
- ❖ Tripti-Singh T., Waila R., Phadke G., (2015), *Tata Motors' Talent Management Fast Track Selection Scheme (A)*, Harvard Business Review.

- ❖ Wahl C., (2011), *HR in the Aviation Industry: Time to Develop a New Generation of Leaders*, Διαθέσιμο στο : <https://www.egonzehnder.com/functions/human-resources/insights/hr-in-the-aviation-industry-time-to-develop-a-new-generation-of-leaders>
- ❖ Wensveen J., (2017), *How to solve aviation's talent gap problem*, Professor of Air Transportation, Purdue University.
- ❖ White M., Bryson A., (2011), *HRM and Workplace Motivation: Incremental and Threshold Effect*, The London School of Economics and Political Science.
- ❖ Wittmer A., Bieger T., Muller R., (2011), *Aviation systems: Management of the integrated - Aviation Value Chain*, Springer.
- ❖ Yashodha Y., Baharon A.H., Habibullah S.M., (2016), *Financial risk exposures of the airlines industry: Evidence from cathay pacific airways an Chine airlines*, International Journal of Business and Society, Vol. 17 No. 2, pp. 221-244.
- ❖ Vaiman V., Scullion H., Collings D., (2012), *Talent management decision making*, Management Decision, 50(5), pp. 925-941.

Διαδικτυακή βιβλιογραφία

- ❖ <https://hbr.org/2011/06/building-a-resilient-organizat>
- ❖ <http://www.continuitycentral.com/feature0930.html>
- ❖ <http://www.goldair.gr/etaireies-omilou/goldair-handling/>
- ❖ <https://el.wikipedia.org/wiki/Ellinair>
- ❖ https://el.ellinair.com/article/company_profile

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 Τύπος Α σε ηρεμία και κάτω από συνθήκες πίεσης

ΤΥΠΟΣ Α σε ηρεμία	ΤΥΠΟΣ Α σε στρες
ηγέτης, αρχηγός	Δεν μπορεί να διοικήσει, τον πιάνει πανικός και τον κουράζει η υπευθυνότητα
αυθόρμητος καθοδηγητής	Αυταρχικός καθοδηγητής
Οραματιστής, εμπνευστής με διαύγεια βρίσκει λύσεις	Αδρανής, δεν έχει διαύγεια για λύσεις
Πρακτικός, ήρεμος, προσεκτικός με αποτέλεσμα στη δράση	Η βιασύνη τον κάνει ανυπόμονο και απρόσεκτο
Γρήγορος δημιουργεί τα πάντα	Βιαστικός καταστρέφει τα πάντα
Προσαρμοστικός απέναντι σε επερχόμενες αλλαγές, με αποτέλεσμα	Δεν Δυσκολεύεται να δεχτεί τις αλλαγές
Κρατά τις υποσχέσεις του	Ξεχνά όλες τις υποσχέσεις του όταν πληγωθεί
Δεν γνωρίζει τι θα πει πίεση	Μικρή ανοχή στην πίεση
Κάνει σχόλια για να ανεβάσει τους άλλους	Κάνει σχόλια χωρίς να σκεφτεί τις συνέπειες
Παίρνει ρίσκα για να φέρει γρήγορο αποτέλεσμα	Πανικοβάλλεται και παίρνει ρίσκα για να φέρει λύση αλλά δημιουργεί πρόβλημα
Δρα χωρίς να επηρεάζεται από τη συνολική εικόνα	Τον εκνευρίζει η συνολική εικόνα και δεν έχει αποτέλεσμα
Σπάει τους κανόνες για να φέρει γρήγορο αποτέλεσμα	Εκνευρίζεται από τους κανόνες και δεν φέρνει αποτέλεσμα
Αισιόδοξος με αποτέλεσμα	Απαισιόδοξος χωρίς αποτέλεσμα
Τέλεια διαχείριση	Lack of management (Έλλειψη διαχείρισης)
Ευγενικός καλοί τρόποι συμπεριφοράς	Ιδιότροπος απότομος, άγαρμος
Προσπερνάει τα εμπόδια	Πνίγεται και τα παρατάει όλα

ΠΙΝΑΚΑΣ 2. Τύπος Β σε ηρεμία και κάτω από συνθήκες πίεσης

Τύπος Β σε ηρεμία	Τύπος Β σε στρες
Μητρικός/ πατρικός καθοδηγητής	Δεν μπορεί να επιβληθεί
Η προσεκτικότητα του φέρνει καλό αποτέλεσμα	Η προσεκτικότητα του φέρνει άγχος και χωρίς αποτέλεσμα
ασφαλής όταν γνωρίζει το πεδίο	Ανασφαλής
Επιμελής, οργανωτικός,	Χάνει χρόνο πολύ για την οργάνωση
Δεκτικός και εμπιστεύεται	Καχύποτος και επιφυλακτικός
έχει ιδέες και φέρνει αποτέλεσμα	χάνεται στις σκέψεις του, στη φαντασία του και δεν φέρνει αποτέλεσμα
Υπομονετικός	Πολύ άγχος λόγω της απεριόριστης υπομονής
Ευγενικός, συνεργατικός	Συντηρητικός
Δεν κάνει σχόλια μπροστά σου για να μην σε στεναχωρήσει	Κάνει σχόλια που στεναχωρούν τους άλλους
Προσεκτικός στις αλλαγές αλλά προχωρά	Αγχώνεται σε μελλοντικές αλλαγές και δεν προχωρά
Δίνει σημασία στα λόγια αλλά χωρίς να επηρεάζεται	Επηρεάζεται πολύ από τα λόγια των γύρων του
Συμφωνεί συχνά για να μην δημιουργήσει πρόβλημα και να είναι αρεστός	Διαφωνεί συχνά με ό,τι λένε οι άλλοι, αντιδραστικός
Συμβιβαστικός για να φέρει αποτέλεσμα	Ασυμβίβαστος για να γίνει το δικό του
ελέγχει όλες τις συνέπειες και ρισκάρει	Δε ρισκάρει επειδή αγχώνεται
προσέχει πολύ τη συνολική εικόνα για να φέρει αποτέλεσμα	αγχώνεται από τη συνολική εικόνα και δεν μπορεί να φέρει αποτέλεσμα
Θεωρητικός, αναλυτική σκέψη	Χάνει χρόνο στην αναλυτική σκέψη με αργή πράξη

ΠΙΝΑΚΑΣ 3. Τύπος Γ σε ηρεμία και κάτω από συνθήκες πίεσης

ΤΥΠΟΣ Γ σε ηρεμία	ΤΥΠΟΣ Γ σε στρες
επιβλητικός καθοδηγητής	Επιτακτικός καθοδηγητής
Σκληρά εργαζόμενος, μαχητής	απατεί και από τους άλλους να είναι σκληρά εργαζόμενοι
Εμπιστεύεται αυτούς που θεωρεί δικούς του	Καχύποπτος και ελεγκτικός με τα πάντα
Ξεπερνά το πρόβλημα για να μην γίνει λάθος	Εμμονή με το πρόβλημα
Δίκαιος σύμφωνα με τη δική του ηθική	Εγωιστής, απατεί όλοι να ακολουθούν το δικό του δίκαιο
Απατητικός	Εκδικητικός
δεν παρατάει την επιχείρηση γιατί δεν αντέχει την αποτυχία	Επενδύει τα πάντα (την ζωή του και τους δικούς του) για κάτι που δεν λύνεται και αποτυγχάνει
παραβλέπει τη συνολική εικόνα γιατί θέλει μόνο το στόχο	διαγράφει τη συνολική εικόνα και κυνηγάει μόνο το στόχο
Ανθεκτικός, με σθένος	Η επιμονή του καταστρέφει τη ζωή του
Δε φοβάται το στόχο του και πρέπει οπωσδήποτε να φέρει αποτέλεσμα	ορμάει και αφηφά και τη ζωή του για να φέρει αποτέλεσμα
Φτιάχνει τους δικούς του κανόνες	Επιβάλλει στους άλλους να ακολουθούν τους κανόνες του
Σκληρός διαπραγματευτής που φέρνει αποτέλεσμα	Έλλειψη ευελιξίας στη διαπραγμάτευση χωρίς αποτέλεσμα
Συνεργάσιμος σε προοπτική ανόδου	Μη συνεργάσιμος στην έλλειψη προοπτικής ανόδου
Η επιμονή του φέρνει αποτέλεσμα για την τελειότητα	Βασανίζεται από την ανάγκη για τελειότητα και την απατεί και από τους άλλους

ΠΙΝΑΚΑΣ 4. Χαρακτηριστικά αρσενικού και θηλυκού κυρίαρχου γονίδιου

ΑΡΣΕΝΙΚΟ Κυρίαρχο Γονίδιο	ΘΗΛΥΚΟ Κυρίαρχο Γονίδιο
Δράση	Διαχείριση
Εξωστρέφεια	Εσωστρέφεια
Ανυπομονησία	Υπομονή
Αυθόρμητη κίνηση	Διστακτική κίνηση
Νευρικότητα στη κίνηση	Νωθρότητα στη κίνηση
Γρήγορη κίνηση του σώματος	Αργή κίνηση του σώματος
Λακωνικότητα, οικονομία λόγου	Πολυλογία, ανάλυση του λόγου
Όταν πιέζεται αντιδρά εκρηκτικά με φυγή χωρίς διάλογο	Όταν πιέζεται δεν αντιδρά με φυγή και χάνεται μέσα στο διάλογο
Νευρικότητα και παρορμητισμός, χωρίς έλεγχο των σκέψεων	Νευρικότητα και έντονος διάλογος με πολύ έλεγχο των σκέψεων
Φεύγει από τη σκέψη για να μην βασανίζεται	Μένει στη σκέψη και βασανίζεται
Μετατρέπει τη σκέψη σε δράση	Μετατρέπει τη δράση σε σκέψη

ΠΙΝΑΚΑΣ 5. Συμπεριφορά εργοδότη με βάση τον Τύπο του ως προς Σχεδιασμό, Εφαρμογή/Υλοποίηση, Σχεδίων Έργων

Εργοδότης Α Τύπου	Εργοδότης Β Τύπου	Εργοδότης Γ Τύπου
Έχει πρακτικές ιδέες.	Αξιολογεί και σχεδιάζει τις ιδέες.	Κάνει έρευνα αγοράς και εφαρμόζει μια ιδέα.
Πρακτικός, ακαριαίος, αποτελεσματικός.	Θεωρητικός, γρήγορος, σκέψη διαδοχική.	Πρακτικός, σαρωτικός, τελειομανής.
Λακωνικός και αυθόρμητος.	Αναλυτικός και σχολαστικός.	Συστηματικός και επίμονος.
Γρήγορη αντίληψη, βλέπει τη συνολική εικόνα και δρα.	Καλή αντίληψη, βλέπει τη συνολική εικόνα, αλλά χάνεται στη λεπτομέρεια και αργεί να δράσει.	Γρήγορη αντίληψη, βλέπει τη συνολική εικόνα, κολλάει στη λεπτομέρεια και βασανίζεται να δράσει.
Αντιλαμβάνεται αυτό που είναι μπροστά του και το διορθώνει.	Σκέφτεται αυτό που είναι μπροστά του και προσπαθεί να το διορθώσει.	Αντιλαμβάνεται και σκέφτεται αυτό που είναι μπροστά του και είναι το μόνο που πρέπει οπωσδήποτε να το διορθώσει.
Εφαρμόζει πρακτικές λύσεις και αποδίδει χωρίς κόπο.	Σκέφτεται να βρει τις πρακτικές λύσεις, γι' αυτό και είναι σχετικά αργός και αποδίδει με πολύ κόπο.	Εφαρμόζει επίπονες λύσεις γι' αυτό και αποδίδει με πάρα πολύ κόπο.

Σε δύσκολες καταστάσεις, βρίσκει διέξοδο.	.Σε δύσκολες καταστάσεις, αγχώνεται και χάνεται στις σκέψεις του.	Σε δύσκολες καταστάσεις δεν βρίσκει διέξοδο.
Όταν κάτι δεν μπορεί να γίνει, το εγκαταλείπει.	Όταν κάτι δεν μπορεί να γίνει, συνέχεια σκέφτεται τι θα κάνει.	Όταν κάτι δεν μπορεί να γίνει, βρίσκει τρόπο να το κάνει.
Είναι υπέρ της πρωτοβουλίας και ελευθερίας δράσης των εργαζομένων.	Είναι επιφυλακτικός, σχετικά με την πρωτοβουλία και την ελευθερία δράσης των εργαζομένων.	Δεν έχει εμπιστοσύνη στην πρωτοβουλία και την ελευθερία δράσης των εργαζομένων.
Προχωρά αμέσως από τον σχεδιασμό στην υλοποίηση. Αν συναντήσει πρόβλημα το παρακάμπτει εύκολα και ψάχνει άλλη μέθοδο υλοποίησης.	Σχεδιάζει, σκέφτεται και προσπαθεί να βρει την καλύτερη και ευκολότερη μέθοδο υλοποίησης.	Αφού ελέγξει λεπτομερώς κάθε πιθανή μέθοδο υλοποίησης, προχωρά από τον σχεδιασμό στην υλοποίηση. Αν συναντήσει πρόβλημα μένει μέχρι να το λύσει.
Δίνει διαταγές.	Δίνει συμβουλές.	Κάνει παρατηρήσεις.

<p>Κάνει βραχυπρόθεσμους σχεδιασμούς, επιλέγοντας πάντα τον εύκολο δρόμο και χωρίς να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στις λεπτομέρειες.</p>	<p>Κάνει μακροπρόθεσμους, λεπτομερείς σχεδιασμούς, που του απορροφούν πολύ χρόνο για την τελειοποίησή τους.</p>	<p>Κάνει μακροπρόθεσμους και επίπονους σχεδιασμούς, με υπομονή και επιμονή, για να κερδίσει μετά από χρόνια, επιλέγοντας πάντα τον δύσκολο δρόμο.</p>
<p>Ακολουθεί μια μέθοδο εργασίας, η οποία ανταποκρίνεται στην εκάστοτε ψυχολογική κατάσταση τη δική του και των εργαζομένων του.</p>	<p>Ψάχνει να βρει την καλύτερη μέθοδο που να ανταποκρίνεται στην εκάστοτε κατάσταση την δική του και των εργαζομένων.</p>	<p>Ακολουθεί δική του μέθοδο εργασίας, πιεστική, εξαντλητική και σκληρή για τους εργαζομένους του.</p>
<p>Όταν δεν είναι ικανοποιημένος από κάποιον εργαζόμενο, του το επισημαίνει μια φορά. Αν δεν αλλάξει, παίρνει αμέσως δραστικά μέτρα.</p>	<p>Όταν δεν είναι ικανοποιημένος από κάποιον εργαζόμενο, του κάνει συνέχεια παρατηρήσεις, αλλά καθυστερεί πολύ να πάρει δραστικά μέτρα.</p>	<p>Όταν δεν είναι ικανοποιημένος από κάποιον εργαζόμενο, του επιβάλλει ποινές, για να αλλάξει η στάση του και να παραδειγματιστούν οι άλλοι.</p>
<p>Επιβλέπει με αυστηρό τρόπο τους εργαζόμενους χωρίς να στέκεται στις λεπτομέρειες.</p>	<p>Επιβλέπει τους εργαζόμενους αυστηρά, ελέγχοντάς τους και συμβουλεύοντάς τους συνέχεια για να μην κάνουν λάθη.</p>	<p>Επιβλέπει τους εργαζόμενους αυστηρά, πιεστικά και απαιτεί να μην κάνουν λάθη.</p>

<p>Νευρικός ανυπόμονος, απότομος, χάνει εύκολα τον έλεγχο των λόγων και των πράξεών του</p>	<p>Αγχώδης, υπομονετικός, επεξηγηματικός, αντιδραστικός, διατηρεί τον έλεγχο των λόγων και των πράξεών του.</p>	<p>Ισχυρογνώμων, επίμονος, απόλυτος στις απόψεις του, με αποτέλεσμα να χάνει τελικά τον έλεγχο των λόγων και των πράξεών του.</p>
<p>Αυτοσχεδιάζει, σύμφωνα με την διάθεσή του και παρασύρει τους εργαζομένους του δημιουργικά.</p>	<p>Σχεδιάζει με πρόγραμμα, ελέγχει το κάθε τι με λεπτομέρεια και αγχώνει τους εργαζομένους του.</p>	<p>Αυτοσχεδιάζει αλλά με σύστημα, απαιτεί να το ακολουθούν οι εργαζόμενοι και τους εξαντλεί.</p>
<p>Εμπιστεύεται, ενθαρρύνει και εμπυχώνει τους εργαζόμενους.</p>	<p>Δύσκολα εμπιστεύεται τους εργαζόμενους και τους κάνει συνέχεια παρατηρήσεις.</p>	<p>Δύσκολα εμπιστεύεται τους εργαζομένους του, γιατί έχει πολύ υψηλές απαιτήσεις.</p>
<p>Παρασύρεται εύκολα και επιβραβεύει όσους έχουν διάθεση για δράση.</p>	<p>Δεν παρασύρεται και είναι πάντα συγκρατημένος στην επιβράβευση.</p>	<p>Αναγνωρίζει μόνο αυτόν που θέλει και τον επιβραβεύει για να τον χρησιμοποιεί ως καταδότη (δικό του άνθρωπο).</p>
<p>Ασχολείται μόνο με ένα θέμα κάθε φορά, αυτό που θεωρεί σημαντικό. Τα υπόλοιπα τα θεωρεί δευτερεύουσας σημασίας.</p>	<p>Ασχολείται με πολλά θέματα μαζί και προσπαθεί να τα προγραμματίσει και να τα διεκπεραιώσει.</p>	<p>Ασχολείται μόνο με ένα θέμα στην αρχή, αλλά στην πορεία αναλαμβάνει και άλλα θέματα και</p>

		<p>βασανίζεται να τα διεκπεραιώσει όλα.</p>
<p>Διαμοιράζει τις ευθύνες και απλώς επιβλέπει.</p>	<p>Φορτώνεται όλες τις ευθύνες στους «ώμους του», ελέγχει, επιβλέπει και παρατηρεί τα πάντα</p>	<p>Διαμοιράζει τις ευθύνες, αλλά, επειδή γνωρίζει ότι κανείς δεν μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα από τον ίδιο, τα κάνει όλα μόνος του.</p>
<p>Αναζητά για να προσλάβει εργαζόμενους που να έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά με αυτόν: γρήγοροι, ευέλικτοι, με αυτοπεποίθηση και να βρίσκουν λύσεις, να τον καταλαβαίνουν αμέσως χωρίς πολλές εξηγήσεις.</p>	<p>Αναζητά εργαζόμενους που να έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά με αυτόν: προσεκτικοί, σκεπτικοί, αναλυτικοί, επεξηγηματικοί, τυπικοί, γρήγοροι.</p>	<p>Αναζητά εργαζόμενους που να έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά με αυτόν: πολύ εργατικοί, επίμονοι, τελειομανείς, με αντοχή στη σκληρή δουλειά, αφοσιωμένοι και προσηλωμένοι.</p>
<p>Δίνει στους εργαζόμενους ευκαιρίες εξέλιξης και τους προωθεί.</p>	<p>Είναι επιφυλακτικός στο να δίνει στους εργαζόμενους ευκαιρίες εξέλιξης, επειδή ανησυχεί μήπως τους «χαλάσει».</p>	<p>Δίνει ευκαιρίες εξέλιξης μόνο στους εργαζόμενους που αυτός θεωρεί άξιους, σύμφωνα με τους δικούς του κανόνες. Είναι συνήθως αυτοί που τους έχει επιλέξει να είναι κοντά του.</p>

ΠΙΝΑΚΑΣ 6 Στάση ζωής του εργοδότη

Α Τύπος εργοδότης	Β Τύπος εργοδότης	Γ Τύπος εργοδότης
Αγαπά την οικονομική άνεση γι' αυτό και μπορεί να ρισκάρει εύκολα.	Αγαπά την οικονομική ασφάλεια και προτιμά το σίγουρο κέρδος, γι' αυτό τα βήματά του είναι συντηρητικά και σταθερά.	Αγαπά την οικονομική επιτυχία και παθιάζεται με την κατάκτηση δύσκολων στόχων και αγωνίζεται σκληρά να τους πετύχει.
Επιλέγει εύκολες επενδύσεις για να μη χρειάζεται πολύς χρόνος για την αξιοποίησή τους, ώστε να φτάσει γρήγορα στο στόχο του.	Αγχώνεται για το ποια θα είναι η καλύτερη επενδυτική κίνηση που πρέπει να κάνει και παρασύρει και τους συγγενείς του στην ίδια παγίδα, μεταδίδοντάς τους το άγχος του.	Τα χρήματα που κερδίζει από την επιχείρησή του τα αποταμιεύει για καιρό και στο τέλος τα επενδύει σε μη κερδοφόρες δραστηριότητες και τα χάνει.
Το κυνήγι για την επιτυχία τού αποφέρει μεγάλες οικονομικές απολαβές, τις οποίες χρησιμοποιεί για τις ανέσεις της επιχείρησής του, της οικογένειάς του και του εαυτού του.	Το κυνήγι για την επιτυχία του τον αγχώνει. Το άγχος του για την επιχείρησή του τον αναγκάζει να αποθηκεύει τον πλούτο και όχι να απολαμβάνει.	Το κυνήγι για την επιτυχία του τον παθιάζει. Το πάθος για κοινωνική ανάδειξη και ισχυροποίηση της θέσης του τον αναγκάζει να μην έχει χρόνο για τον εαυτό του.
Η δράση του για την κατάκτηση της επιτυχίας τον ισχυροποιεί και τον αναδεικνύει ως επιχειρηματία, αλλά δεν του αφήνει καθόλου χρόνο για τον εαυτό του.	Το άγχος του για να ισχυροποιήσει τη θέση του τον αναγκάζει να μην έχει καθόλου χρόνο για τους άλλους.	πάθος του για την κοινωνική ανάδειξη και την ισχυροποίηση της θέσης του τον αναγκάζει να ταλαιπωρεί τον εαυτό του και να απαιτεί από τους άλλους.

<p>Σε περίοδο οικονομικής κρίσης, για να φύγει από το πρόβλημα, ψάχνει για επενδύσεις που θα του αποφέρουν γρήγορα οικονομικά κέρδη.</p>	<p>Σε περίοδο οικονομικής κρίσης είναι πολύ συγκρατημένος, δεν τολμά να κάνει καινούριες επενδυτικές κινήσεις και από το φόβο του προσπαθεί να συντηρήσει μόνο την επιχείρησή του και εξαγγέλλει αυστηρά μέτρα λιτότητας.</p>	<p>Σε περίοδο οικονομικής κρίσης δεν παλεύει να διασφαλίσει αυτά που έχει, αλλά αγωνίζεται να κερδίσει τα χαμένα.</p>
<p>Προτιμά το γρήγορο και εύκολο κέρδος για να διευκολύνει τις δραστηριότητές του και να μη δυσκολεύει τη ζωή του.</p>	<p>Τα χρήματα που κερδίζει τα αποθηκεύει για να έχει τους δύσκολους καιρούς, γι' αυτό και δεν έχει την άνεση να στηρίξει τις δραστηριότητες της επιχείρησής του.</p>	<p>Η επιμονή του για τη συσσώρευση πλούτου δεν του αφήνει χρόνο να απολαύσει την επιτυχία.</p>
<p>Από την βιασύνη του να κερδίσει, οι επενδυτικές του επιλογές τις περισσότερες φορές αποδεικνύονται κερδοφόρες.</p>	<p>Το άγχος του τον βασανίζει να επενδύσει μεγάλα ποσά σε κερδοφόρες επενδύσεις, γι' αυτό και οι επιλογές του είναι συντηρητικές.</p>	<p>Από την επιμονή του, δεν μπορεί να δει καθαρά αν μια επένδυση θα είναι κερδοφόρα, γι' αυτό και οι επιλογές του αποδεικνύονται τις περισσότερες φορές καταστροφικές.</p>
<p>Επιλέγει βραχυπρόθεσμους στόχους για να μη βασανίζεται και κερδίζει εύκολα.</p>	<p>Επιλέγει εύκολους στόχους με μικρό ρίσκο για να μην αποτύχει και στερείται αυτός και οι δικόι του την αφθονία σε όλη τους την ζωή.</p>	<p>Θέτει μακροπρόθεσμους στόχους, με αποτέλεσμα να αγωνίζεται σε όλη του τη ζωή.</p>
<p>Ο αυθορμητισμός και η αποφασιστικότητά του τον κάνουν να φέρνει γρήγορο και ικανοποιητικό αποτέλεσμα σε όλους τους στόχους που θέτει.</p>	<p>Μετράει, ελέγχει, υπολογίζει και περιορίζει στο έπακρο τις επενδύσεις και τα έξοδά του υποβάλλοντας τον εαυτό του και τους δικούς του σε μόνιμο πρόγραμμα λιτότητας για να έχουν στο μέλλον.</p>	<p>Τις προβληματικές επιχειρήσεις τις θεωρεί ως ευκαιρίες, γι' αυτό επενδύει σε αυτές και αγωνίζεται να τις διασώσει και να τις ανορθώσει.</p>

<p>Η ευστροφία του, του δίνει την ικανότητα να ελέγξει αν η επιχείρησή του είναι βιώσιμη ή όχι.</p>	<p>Εξαιτίας του φόβου του δεν μπορεί να παρατήρει την επιχείρησή του όταν βουλιάζει, αγωνιά και εξαγγέλλει μέτρα λιτότητας, βασανίζεται και στερούνται τα υλικά αγαθά αυτός και όλοι οι δικοί του για χρόνια.</p>	<p>Εξαιτίας της επιμονής του, δεν μπορεί να ελέγξει αν η επιχείρησή του βουλιάζει, γι' αυτό και επενδύει, δανείζεται, ξαναεπενδύει και βουλιάζει και ο ίδιος και οι δικοί του μαζί με την επιχείρηση.</p>
---	---	---

ΠΙΝΑΚΑΣ 7 Συμπεριφορά εργοδότη σε ήρεμη δράση

A Τύπος εργοδότης, σε ήρεμη δράση	B Τύπος εργοδότης, σε ήρεμη δράση	Γ Τύπος εργοδότης, σε ήρεμη δράση
<p>Παρακάμπτει εύκολα τα εμπόδια.</p>	<p>Ελέγχοντας παρακάμπτει εύκολα τα εμπόδια.</p>	<p>Είναι ο καλύτερος και αποδοτικότερος εργοδότης επειδή γι' αυτόν δεν υπάρχουν εμπόδια.</p>
<p>Είναι ιδιαίτερα αποδοτικός σε έργα υψηλών απαιτήσεων και αποτελεσματικός στη διαχείριση κρίσεων.</p>	<p>Είναι αποδοτικός και χειρίζεται κρίσεις με διπλωματική ευστροφία και διακριτικότητα.</p>	<p>Είναι ιδιαίτερα αποδοτικός και διαχειρίζεται με επιμονή έργα υψηλών απαιτήσεων. Αποτελεσματικός στη διαχείριση κρίσεων.</p>
<p>Από τον αυθορμητισμό του βρίσκει λύσεις εύκολα και γρήγορα.</p>	<p>Έχει την ικανότητα να διαχειρίζεται δύσκολες καταστάσεις και να βρίσκει λύσεις με πολύ μεγάλη προσοχή.</p>	<p>Έχει την ικανότητα να βλέπει τα προβλήματα της επιχείρησης, κάνει ριζικές αλλαγές και μεταρρυθμίσεις για να τα λύσει.</p>

Τα αντανακλαστικά του είναι τόσο αστραπιαία, που δρα πριν προλάβει να σκεφτεί και παίρνει σωστές αποφάσεις.	Είναι προσεκτικός και παίρνει σωστές αποφάσεις.	Είναι πιστός στον στόχο του και φέρνει γρήγορο αποτέλεσμα.
Ο εγκέφαλός του επεξεργάζεται τα δεδομένα με ιλιγγιώδεις ταχύτητες και δίνει λύσεις. Εξαιρετικά εύστροφος.	Όταν αναλάβει ένα έργο σκέφτεται για λίγο τον σχεδιασμό του και προχωράει στη υλοποίησή του.	Εντοπίζει τα στοιχεία, που είναι ανασταλτικός παράγοντας για την επιτυχία της επιχείρησής του Η επιμονή και η υπομονή του τον αναγκάζουν να τα διορθώσει.
Είναι πρακτικός, διεκπεραιώνει τη δουλειά του γρήγορα και εύκολα.	Οι ικανότητες σχεδιασμού και υπολογισμού τον διευκολύνουν να διεκπεραιώνει γρήγορα και εύκολα την οργάνωση της επιχείρησης.	Ολοκληρώνει με επιτυχία τους στόχους που αναλαμβάνει και οργανώνει όλους τους εργαζομένους του.
Μετατρέπει τον χώρο εργασίας του σε χώρο για να ζει άνετα και να απολαμβάνει.	Μεταφέρει στον χώρο εργασίας του όλη την οικογένειά του και τους φροντίζει.	Μετατρέπει τον χώρο εργασίας του σε χώρο απόλαυσης.
Φτάνει στην επιτυχία χαρούμενος και την απολαμβάνει.	Φτάνει στην επιτυχία με σταθερά και αργά βήματα, αλλά ευτυχισμένος και χαρούμενος.	Προσπαθεί να εξαφανίσει και το τελευταίο εμπόδιο που πιθανόν θα βρεθεί στο δρόμο του, για να μην ανακόψει την ευτυχία του.
Διευθύνει με ηρεμία, αυθορμητισμό, ενθουσιασμό και είναι ευτυχισμένος.	Διευθύνει με υπομονή και καλή διάθεση.	Διευθύνει υποδειγματικά δίκαια και με ηρεμία και παρασύρει τους γύρω του να ακολουθήσουν το παράδειγμά του.
Στις αποφάσεις του, η σκέψη του βρίσκεται πάντα σε ετοιμότητα επίλυσης.	Είναι προσεκτικός και σταθερός στις αποφάσεις του.	Είναι δυναμικός και αποτελεσματικός στους στόχους του.

Είναι δυναμικός και αποτελεσματικός στους στόχους του. Έχει τη διαύγεια να επενδύει σε σίγουρες και αποδοτικές επιχειρήσεις.	Όταν καλείται να επενδύσει, αρχίζει με σκέψεις κάνει τον απαραίτητο έλεγχο και προχωρά.	Έχει την ικανότητα να ελέγχει ποια είναι η προσοδοφόρα επιχείρηση και να επενδύει σε αυτή.
Έχει τη διαύγεια της ετοιμότητας να εγκαταλείπει μια προβληματική επιχείρηση.	Μετά από υπολογισμούς και εκτιμήσεις, αποφασίζει να φύγει από μια προβληματική επιχείρηση.	Έχει τη διαύγεια να δει το αδιέξοδο και τα εμπόδια και βρίσκει λύσεις για να εγκαταλείπει μια προβληματική επιχείρηση.
Επενδύει σε επιχειρήσεις και μετοχές που εμφανίζουν ανοδική πορεία. Με την πρώτη στασιμότητα, πουλάει αμέσως τις μετοχές του και επενδύει σε άλλες μετοχές που ανεβαίνουν.	Σκέφτεται πολύ και επεξεργάζεται εξονυχιστικά όλα τα δεδομένα και τις λεπτομέρειες της επένδυσης. Τις περισσότερες φορές δεν επενδύει. Όταν επενδύσει κινείται συντηρητικά, με γνώμονα την ασφάλεια και τη σιγουριά, και επενδύει σε επιχειρήσεις και μετοχές με χαμηλή αλλά εγγυημένη απόδοση.	Επενδύει μόνο σε επιχειρήσεις και μετοχές που βρίσκονται σε μεγάλη πτώση και έχουν τη χαμηλότερη αξία, επειδή πιστεύει ότι είναι ευκαιρία.
Η πρώτη του σκέψη τον παρασύρει στη δράση.	Η σκέψη του επεξεργάζεται τα δεδομένα αναλυτικά με γρήγορες ταχύτητες και το σώμα του ακολουθεί.	Η πρώτη του σκέψη τον παρασύρει στη δράση χωρίς να κολλάει στις λεπτομέρειες.
Σε δική του επιχείρηση, θα επιλέξει το εμπόρευμα που διατίθεται άμεσα στην αγορά, και έτσι έχει τις μικρότερες δυνατές απώλειες και τα μεγαλύτερα δυνατά κέρδη.	Στην επιχείρησή του θα παραγγείλει όσο εμπόρευμα του χρειάζεται για να μην του μείνει απόθεμα.	Στην επιχείρησή του παραγγέλνει μεγάλες ποσότητες εμπορεύματος που του αποφέρει γρήγορο, αλλά και σταθερό στο χρόνο κέρδος.

Είναι ο καλύτερος διευθύνων σύμβουλος σε μια επιχείρηση. Είναι πολύ καλός στη λήψη αποφάσεων.	Είναι ο καλύτερος σύμβουλος στη διαχείριση των οικονομικών μιας επιχείρησης. Είναι πολύ καλός στη διοίκηση της επιχείρησης.	Είναι ο καλύτερος και αποτελεσματικότερος εργοδότης στη διάσωση επιχειρήσεων, λόγω της επιμονής του και της εργατικότητάς του.
Απολαμβάνει το δέντρο και έχει όλο το δάσος.	Είναι ευτυχισμένος που βρήκε το δέντρο και φτάνει και στο δάσος.	Χαίρεται που βρήκε το δέντρο και κερδίζει όλο το δάσος.
Είναι ολοκληρωτικά αφοσιωμένος και απορροφημένος στο στόχο του.	Είναι απορροφημένος στο στόχο του, αλλά παρατηρεί και ελέγχει τι συμβαίνει γύρω του.	Είναι ευτυχισμένος και απορροφημένος στο στόχο του, που δεν τον απασχολεί τίποτα άλλο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8 Εργοδότης σε συνθήκες ψυχολογικής πίεσης

A Τύπος εργοδότης	B Τύπος εργοδότης	Γ Τύπος εργοδότης
Παρεκτρέπεται με πολύ ακραία συμπεριφορά τόσο με το λόγο όσο και με τις πράξεις του.	Αγχώνεται δίνοντας πολλές συμβουλές και κάνοντας πολλές παρατηρήσεις.	Είναι ο πιο σκληρός και απαιτητικός εργοδότης, επιβάλλει τους κανόνες του και απαιτεί να συμφωνούν όλοι μαζί του.
Είναι νευρικός και δεν μπορεί να αποδώσει στη διαχείριση κρίσεων και υψηλών απαιτήσεων.	Είναι πολύ προσεκτικός, αγχώνεται και ενώ χειρίζεται κρίσεις με διπλωματία, χάνεται στην πολυλογία.	Είναι μαχητής και σκληρός σε καταστάσεις υψηλών απαιτήσεων, αλλά η επιμονή του είναι ανασταλτικός παράγοντας στη διαχείριση κρίσεων.
Νευριάζει για το δέντρο και δεν βλέπει το δάσος.	Αγχώνεται να βρει το δέντρο και χάνει το δάσος.	Παλεύει να κατακτήσει το δέντρο και δεν φτάνει ποτέ στο δάσος.

<p>Το άγχος του πανικού τον ανακόπτει από τη δράση, και ακινητοποιείται στο άλλο άκρο, την αδράνεια.</p>	<p>Το άγχος φόβου ανακόπτει τη δράση του και τον καθλώνει στην αναποφασιστικότητα.</p>	<p>Το άγχος επιμονής της εκτέλεσης τον αναγκάζει να ορμά επάνω στο πρόβλημα και να μην το παρακάμπτει ποτέ.</p>
<p>Οι αντιδράσεις του είναι τόσο αστραπιαίες, που δεν μπορεί να τις ελέγξει η σκέψη του και παίρνει λάθος αποφάσεις.</p>	<p>Είναι πολύ προσεκτικός, διστακτικός, οι αντιδράσεις του είναι αργές και δεν παίρνει αποφάσεις.</p>	<p>Παθιάζεται με τον στόχο του και εμμένει σε αυτόν μέχρι να τον υλοποιήσει. Από την επιμονή κάνει ριζικές αλλαγές, χωρίς να μπορεί να ελέγξει τις επιπτώσεις.</p>
<p>Όταν αναλάβει ένα έργο η διαύγειά του τον εγκαταλείπει, η κρίση του θολώνει, πνίγεται, πανικοβάλλεται και αδυνατεί να δώσει οποιαδήποτε λύση στα προβλήματά του.</p>	<p>Όταν αναλάβει ένα έργο χάνεται στο σχεδιασμό και προχωρά με πολύ αργά βήματα στην υλοποίησή του.</p>	<p>Όταν αναλάβει ένα έργο είναι ολοκληρωτικά απορροφημένος στο στόχο του. Το πάθος του για την ολοκλήρωση τον αναγκάζει να βρίσκεται σε διαρκή αγώνα.</p>
<p>Ο εγκέφαλός του επεξεργάζεται τα δεδομένα με ιλιγγιώδεις ταχύτητες χωρίς να μπορεί να δώσει λύσεις.</p>	<p>Η σκέψη του επεξεργάζεται τα δεδομένα αναλυτικά με γρήγορες ταχύτητες, αλλά το σώμα του δεν μπορεί να ακολουθήσει και κλείνεται στον εαυτό του και στις σκέψεις του.</p>	<p>Η σκέψη του εντοπίζει και επεξεργάζεται τα στοιχεία, τα οποία είναι ανασταλτικός παράγοντας για την επιτυχία της επιχείρησής του και η επιμονή του τον αναγκάζει να παλεύει για να τα διορθώσει χωρίς να τα λύνει.</p>

<p>Στη δράση του είναι τόσο εκνευρισμένος που δεν μπορεί να ελέγξει το στόχο του. Δεν έχει τη διαύγεια, χάνει τον έλεγχο και δεν μπορεί να δει αν πρέπει να εγκαταλείψει την προβληματική επιχείρηση.</p>	<p>Δεν έχει την ικανότητα να διαχειρίζεται γιατί το άγχος του τον οδηγεί σε ατέρμονες σκέψεις, σε διαρκή παρατήρηση και τον αναγκάζει να ελέγχει όλες τις καταστάσεις και να χάνεται στις λεπτομέρειες, με αποτέλεσμα να κουράζεται.</p>	<p>Είναι τόση η επιμονή του, που τον οδηγεί να τρέχει για όλα, αλλά και να απαιτεί από τους εργαζόμενούς του να εργάζονται σκληρά.</p>
<p>Από τον εκνευρισμό του, χειρίζεται μια κατάσταση με πανικό, πολλά νεύρα και δεν μπορεί να βρει λύσεις.</p>	<p>Ο φόβος και η ανασφάλειά του τον αναγκάζουν να ελέγχει διαρκώς τα εμπόδια, μπλοκάρουν τη δράση του, τον ακινητοποιούν και δεν μπορεί να τα παρακάμψει.</p>	<p>Το πείσμα τού θολώνει την σκέψη και τον αναγκάζει να εμμένει στο πρόβλημα χωρίς να βλέπει τη λύση.</p>
<p>Στις αποφάσεις του ο εκνευρισμός και ο πανικός του οδηγούν τη σκέψη του να βρίσκεται σε ετοιμότητα επίλυσης. Έτσι οδηγείται σε απότομες και απερίσκεπτες κινήσεις και τελικά σε αποτυχία.</p>	<p>Είναι καλός σύμβουλος, αλλά χάνεται στις σκέψεις και δε μπορεί να ανταπεξέλθει στη διαχείριση των οικονομικών της επιχείρησής του. Το άγχος του τον βασανίζει στη διοίκηση της επιχείρησης.</p>	<p>Στις αποφάσεις του η επιμονή του εμποδίζει τη σκέψη του να βρίσκεται σε ετοιμότητα επίλυσης και οδηγείται σε αποτυχία.</p>
<p>Φτάνει στην επιτυχία με πανικό και χωρίς να απολαμβάνει.</p>	<p>Φτάνει στην επιτυχία, αλλά πάντα κουρασμένος.</p>	<p>Φτάνει στην επιτυχία, αλλά χάνει την ευτυχία του, επειδή παλεύει να εξαφανίσει και το τελευταίο εμπόδιο που πιθανόν θα βρεθεί στο δρόμο του.</p>

<p>Σε δική του επιχείρηση χάνει τον έλεγχο και δεν μπορεί να επιλέξει ποιο είναι το εμπόρευμα που διατίθεται στην αγορά.</p>	<p>Στην επιχείρησή του δεν παραγγέλνει εμπόρευμα γιατί φοβάται να μην του μείνει απόθεμα.</p>	<p>Στην επιχείρησή του παραγγέλνει μεγάλες ποσότητες εμπορεύματος και μόλις εξαντληθούν ξανά παραγγέλνει ακόμη μεγαλύτερες που του μένουν αδιάθετες και αγωνίζεται μέχρι να τις διαθέσει στην αγορά.</p>
<p>Ο εκνευρισμός του τον αναγκάζει να χάνει τον έλεγχο και να μην μπορεί να ελέγξει πού να επενδύσει.</p>	<p>Όταν καλείται να επενδύσει, αναλώνεται σε πολλές σκέψεις, χάνει τον έλεγχο και δεν προχωρά.</p>	<p>Δεν έχει την ικανότητα να ελέγξει ποια είναι η προσοδοφόρα επιχείρηση για να επενδύσει σε αυτή.</p>

ΠΙΝΑΚΑΣ 9 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας του εργοδότη

Εργοδότης Α Τύπου	Εργοδότης Β Τύπου	Εργοδότης Γ Τύπου
<p>Ηγετικός με δυνατό σημείο την αυστηρότητα.</p>	<p>Ηγετικός με δυνατό σημείο την ελαστικότητα, διπλωματία.</p>	<p>Ηγετικός με δυνατό σημείο την επιτακτικότητα.</p>
<p>Ευγενικός, λακωνικός, απότομος, απρόβλεπτος.</p>	<p>Ευγενικός, επεξηγηματικός, αργός, προβλέψιμος.</p>	<p>Ευγενικός, επίμονα απαιτητικός, ανατρεπτικός.</p>
<p>Είναι ευτυχισμένος και απολαμβάνει τα πάντα.</p>	<p>Είναι προβληματισμένος και αγχώνεται για τα πάντα.</p>	<p>Είναι πιστά προσηλωμένος σε ένα και χάνει τα πάντα.</p>
<p>Ανυπόμονος</p>	<p>Υπομονετικός</p>	<p>Επίμονος</p>

Ρεαλιστής	Συμβιβαστικός	Ασυμβίβαστος
Θαρραλέος	Ανασφαλής	Ριψοκίνδυνος
Ευμετάβλητος	Σταθερός	Άκαμπτος
Ευπροσάρμοστος	Προσαρμόζεται αλλά δεν παύει να τον διακατέχει το άγχος, αγχώνεται με τις αλλαγές.	Δυσκολοπροσάρμοστος, όταν ξεκινάει ένα έργο δεν μπορεί να αλλάξει πορεία.
Παρορμητικός	Διστακτικός	Τολμηρός
Αδιάφορος	Έχει έμφυτη περιέργεια, θέλει να γνωρίζει τα πάντα χωρίς να παρεμβαίνει.	Θέλει να γνωρίζει τα πάντα και εμπλέκεται και παρεμβαίνει.
Γρήγορος	Αργός	Γρήγορος αλλά κολλάει στις λεπτομέρειες.
Κάνει αυτό που θέλει χωρίς να τον επηρεάζει η γνώμη των άλλων.	Κάνει αυτό που θέλει, αλλά αργεί, γιατί παρασύρεται σε συζητήσεις ακούγοντας τη γνώμη των άλλων.	Κάνει αυτό που θέλει και απαγορεύει όχι μόνο τη γνώμη των άλλων, αλλά και τις συζητήσεις.
Απολαμβάνει αυτό που κάνει.	Αγχώνεται με αυτό που κάνει.	Πεισμώνει με αυτό που κάνει.
Απαιτητικός, διαλλακτικός.	Απαιτητικός, προσεκτικός.	Απαιτητικός, αδιάλλακτος.
Ικανοποιείται εύκολα.	Δεν ικανοποιείται εύκολα.	Πολύ δύσκολα ικανοποιείται, ανικανοποίητος.
Πρωτοπόρος	Συντηρεί τα υπάρχοντα	Ριζοσπαστικός
Αυστηρός	Αντιδραστικός	Απόλυτος
Τολμά και βγαίνει με αυθορμητισμό στη δράση.	Διστάζει και δεν τολμά να βγει στη δράση.	Τολμά και βγαίνει με πάθος και με επιμονή στη δράση.

Δίνει εντολή και φεύγει χωρίς να κάνει συζήτηση.	Δίνει εντολή και κάνει συζήτηση.	Δίνει εντολή και απαιτεί να την αποδεχτούν όλοι, χωρίς συζήτηση.
Νευρικός	Αγχώδης	Πεισματάρης, δεν εγκαταλείπει την προσπάθεια.
Βιαστικός, ασυγκράτητος.	Προσεκτικός, συγκρατημένος.	Προσεκτικός, επίμονος.
Παρακάμπτει εύκολα τους κανόνες.	Ακολουθεί πιστά τους κανόνες.	Φτιάχνει δικούς του κανόνες.
Εύκολα βγαίνει εκτός ελέγχου και του ξεφεύγουν λόγια που τρομάζουν τους άλλους.	Ελέγχει το λόγο του, αλλά πετάει μια λέξη για να στενοχωρήσει τους άλλους.	Ελέγχει το λόγο του και απαιτεί να δεχτούν οι άλλοι τις αποφάσεις του. Η επιμονή αυτή απογοητεύει τους άλλους.
Τον ψυχολογεί κανείς εύκολα.	Μυστικοπαθής	Αψυχολόγητος
Εύκολα κάνει αστεία με το προσωπικό του.	Δύσκολα κάνει αστεία με το προσωπικό του.	Κάνει αστεία μόνο με ορισμένα άτομα από το προσωπικό του.
Κοινωνικός, επικοινωνιακός.	Κοινωνικός, προσεκτικός.	Κοινωνικός, απαιτητικός.
Πραγματιστής	Συναισθηματικός	Κάνει σενάρια και τα ζει σαν να είναι αληθινά.
Έχει καλό ένστικτο λόγω αυθορμητισμού.	Δεν έχει καλό ένστικτο, λόγω του διαρκούς προγραμματισμού που κάνει.	Μπλοκάρει το ένστικτό του, λόγω της επιμονής του.
Καινοτόμος, ευέλικτος.	Συντηρητικός, τυπικός.	Ανατρεπτικός, άκαμπτος.
Αποφασιστικός, πρακτικός.	Αναποφάσιτος, σχολαστικός.	Αποφασιστικός, επίμονος.

Φιλότιμος, ασυγκράτητος.	Φιλότιμος, αλλά συγκρατημένος.	Φιλότιμος, υπέρμετρα δοτικός, αλλά απαιτητικός.
Αυστηρός, αποτελεσματικός.	Υποχωρητικός, αναποφάσιτος.	Σκληρός και αποτελεσματικός.
Με αυτοπεποίθηση.	Χωρίς αυτοπεποίθηση.	Με αυτοπεποίθηση και επιμονή.
Απερίσκεπτος, εύπιστος.	Σκεπτικός, συνετός, δύσπιστος.	Καχύποπος
Ανακόπτεται η δράση του από τη νευρικότητά του.	Ανακόπτεται η δράση του από το άγχος του.	Ανακόπτεται η δράση του από την επιμονή του.
Οξύθυμος, απόμακρος.	Μελαγχολικός, εσωστρεφής.	Οξύθυμος, επίμονος.
Στρες πανικού εκτέλεσης	Στρες φόβου εκτέλεσης	Στρες επιμονής εκτέλεσης
Ενθουσιώδης, παρασύρεται.	Προσεκτικός, δεν παρασύρεται.	Καχύποπος, επίμονος και παρασύρεται.
Είναι πειραχτήρι	Σοβαρός	Αυστηρός
Είναι στον κόσμο του.	Ψάχνει να βρει τον κόσμο του.	Αγωνίζεται να αλλάξει τον κόσμο.
Όταν θέλει κάτι βλέπει το τελικό αποτέλεσμα.	Όταν θέλει κάτι ψάχνει να βρει το καλύτερο τελικό αποτέλεσμα.	Όταν θέλει κάτι βλέπει τα προβλήματα που θα αντιμετωπίσει μέχρι το τελικό αποτέλεσμα.
Βλέπει τα προβλήματα σαν εμπόδια που πρέπει να τα προσπεράσει γρήγορα.	Βλέπει τα προβλήματα σαν βουνά που τον πλακώνουν.	Βλέπει τα προβλήματα σαν προκλήσεις.
Εκνευρίζεται στιγμιαία και χάνει το παρόν.	Αγχώνεται για το μέλλον και χάνει το παρόν.	Ζει το παρελθόν και χάνει το παρόν.
Στην αρχή σοβαρός, εξοικειώνεται γρήγορα.	Στην αρχή σοβαρός και παραμένει πάντα προσεκτικός.	Στην αρχή σοβαρός και στη συνέχεια απαιτητικός.

Νευριάζει και χάνει τον έλεγχο.	Αγχώνεται και χάνει τον έλεγχο.	Πεισμώνει και χάνει τον έλεγχο.
Ο αυθορμητισμός του τον αναγκάζει να αποφεύγει γρήγορα τα εμπόδια.	Ο αυθορμητισμός του ανακόπτεται από τις σκέψεις του, που τον αναγκάζουν να ελέγχει τα εμπόδια.	Ο αυθορμητισμός του επηρεάζεται από την επιμονή του, με αποτέλεσμα να κολλάει στα εμπόδια.
Παράγει ιδέες και τις υλοποιεί αυτόματα.	Παράγει ιδέες, τις σχεδιάζει προσεκτικά και αργά να τις υλοποιήσει.	Παράγει ιδέες, τις προγραμματίζει, τις υλοποιεί και απαιτεί και από τους άλλους να ακολουθήσουν.
Όταν η επιχείρησή του σταματήσει να αποδίδει, η νευρική του τον βοηθάει να την εγκαταλείψει εύκολα.	Όταν η επιχείρησή του σταματήσει να αποδίδει, το άγχος του τον αναγκάζει να παραμείνει εκεί για να τη συντηρεί.	Όταν η επιχείρηση σταματήσει να αποδίδει, η επιμονή του τον εξιτάρει και τον αναγκάζει να επενδύει για να τη σώσει.
Ευέλικτος	Διαλλακτικός	Αδιάλλακτος, απόλυτος.
Παρασύρει και κινητοποιεί τους άλλους στο όραμά του.	Σχεδιάζει το όραμά του και το συζητάει με τους άλλους.	Απαιτεί να ακολουθήσουν οι άλλοι το όραμά του.
Επαναστατικός	Ισορροπιστής	Επαναστάτης

ΠΙΝΑΚΑΣ 10 Συμβουλές προς τους εργοδότες για τη βελτίωση της ζωή τους μέσα και έξω από την επιχείρηση

Εργοδότης Α Τύπου	Εργοδότης Β Τύπου	Εργοδότης Γ Τύπου
Να μην παρασύρεται και επενδύει σε διάφορα επενδυτικά εγχειρήματα χωρίς πρώτα να έχει ελέγξει.	Να μην επεξεργάζεται μόνο τα επενδυτικά εγχειρήματα αλλά να περνάει στη δράση.	Να μην κολλάει σε επενδυτικά εγχειρήματα να ελέγχει και να φεύγει.

<p>Να μην εκνευρίζεται όταν ένα εγχείρημα δεν αποδίδει, γιατί χάνει τον έλεγχο του και δεν ξέρει πότε να φύγει.</p>	<p>Να μην σκέφτεται πότε να φύγει όταν ένα εγχείρημα δεν αποδίδει, να τολμά και να φεύγει.</p>	<p>Δεν πρέπει να εμμένει σε ένα συγκεκριμένο επενδυτικό εγχείρημα, όταν αυτό δεν αποδίδει.</p>
<p>Σε κρίσιμες περιπτώσεις, χρειάζεται πρωτίστως τη δεύτερη σκέψη –όχι όμως την αντίδραση –για να μπορέσει να δει με λεπτομέρεια τα δεδομένα της κατάστασης.</p>	<p>Σε κρίσιμες περιπτώσεις χρειάζεται άμεση δράση μετά από ένα σύντομο σχεδιασμό.</p>	<p>Σε κρίσιμες περιπτώσεις χρειάζεται να φύγει από την επιμονή της λύσης του προβλήματος.</p>
<p>Να μην νευριάζει και να προσαρμόζεται ήρεμα κάθε φορά στα νέα επαγγελματικά δεδομένα.</p>	<p>Να μην αγχώνεται και να προσαρμόζεται με θάρρος κάθε φορά στα νέα επαγγελματικά δεδομένα.</p>	<p>Να μην πεισμώνει και να προσαρμόζεται κάθε φορά στα νέα επαγγελματικά δεδομένα.</p>
<p>Να προσέχει την αυθόρμητη και παρορμητική του φύση και να προχωράει με σταθερά και προσεκτικά βήματα προς την υλοποίηση.</p>	<p>Να κάνει βραχυπρόθεσμους σχεδιασμούς και χωρίς πολύ ανάλυση και σκέψη να προχωρήσει στην υλοποίηση.</p>	<p>Να κάνει βραχυπρόθεσμους σχεδιασμούς, που να υλοποιούνται εύκολα.</p>
<p>Πριν ρισκάρει να λαμβάνει πάντα υπόψη τη ρευστότητα της κατάστασης και τον αυξημένο (λόγω συγκυρίας) κίνδυνο αποτυχίας.</p>	<p>Να μην αναλώνεται μόνο στην ανάλυση της ρευστότητας μιας κατάστασης αλλά να παίρνει αποφάσεις.</p>	<p>Να μην ρισκάρει πιστεύοντας ότι αυτή η κατάσταση ρευστότητας είναι η ιδανική για επενδύσεις.</p>
<p>Να έχει ηρεμία στις κινήσεις.</p>	<p>Να έχει θάρρος στις κινήσεις του.</p>	<p>Να μην έχει επιμονή στις κινήσεις του.</p>
<p>Να είναι πιο προσεκτικός.</p>	<p>Να μην είναι τόσο προσεκτικός.</p>	<p>Να μην είναι τόσο απαιτητικός.</p>

Να είναι πιο επεξηγηματικός και αναλυτικός.	Να τολμά και να μην είναι τόσο επεξηγηματικός.	Να είναι πιο επεξηγηματικός και να μην είναι τόσο απόλυτος.
Να είναι πιο υπομονετικός.	Να μην είναι τόσο υπομονετικός.	Να φύγει από την επιμονή και την υπομονή.
Να μετριάσει την ταχύτητα της δράσης.	Να αυξήσει την ταχύτητα της δράσης του.	Να αυξήσει την ταχύτητα της δράσης του για να φύγει από το κόλλημα.
Να μην είναι τόσο οξύθυμος γιατί χάνει τον έλεγχό του (να είναι πιο επίμονος και να μην χάνει τον έλεγχό του εύκολα).	Να είναι πιο επίμονος και να πιστεύει στον εαυτό του.	Να μην είναι τόσο επίμονος γιατί χάνει τον έλεγχό του.
Να ενθαρρύνει τους εργαζόμενούς του.	Να εμπιστεύεται τους εργαζόμενούς του.	Να αγαπά τους εργαζόμενους και να μην τους βασανίζει.
Να είναι ήρεμος όταν ρισκάρει.	Να έχει θάρρος για να ρισκάρει.	Να μην είναι επίμονος όταν ρισκάρει.
Να έχει ηρεμία στις κινήσεις του.	Να έχει θάρρος στις κινήσεις του.	Να μην έχει επιμονή στις κινήσεις του.
Θα πρέπει να προσέχει όταν μοιράζει ρόλους στους εργαζόμενους και να μην τους αφήνει τελείως ελεύθερους.	Να μοιράζει ρόλους στους εργαζόμενους για να μην έχει όλη την ευθύνη πάνω του.	Να εμπιστεύεται και να δίνει ρόλους στους συνεργάτες του για να μην έχει όλη την ευθύνη και κουράζεται.
Να σταματήσει να πανικοβάλλει τους συνεργάτες του γιατί το μόνο που καταφέρνει είναι να τους φρενάρει από την δράση.	Να σταματήσει να συμβουλεύει τους συνεργάτες του, επειδή το μόνο που καταφέρνει είναι να τους φρενάρει από τη δράση.	Να σταματήσει να κάνει συνέχεια παρατηρήσεις τους συνεργάτες του γιατί το μόνο που θα καταφέρει είναι να τους φρενάρει από τη δράση.

Να μην είναι απότομος γιατί χάνει τον έλεγχο.	Να είναι πιο απότομος για να έχει τον έλεγχο.	Να μην είναι τόσο πειστωμένος γιατί χάνει τον έλεγχο.
Να μην καταφεύγει σε υστερίες γιατί προσβάλλει τους άλλους προκαλώντας τους στρες.	Να μην καταφεύγει στις στερήσεις και εξαντλεί τους άλλους.	Να μην καταφεύγει στην τιμωρία και τους εξαντλεί τους άλλους.
Να μην νευριάζει για να απολαμβάνει και να χαίρεται μαζί με τους άλλους.	Να μην αγχώνεται και αναλύει ό,τι κάνει για να απολαμβάνει και να χαίρεται μαζί με τους άλλους.	Να μην πεισμώνει για να απολαμβάνει και να χαίρεται μαζί με τους άλλους.
Να προσέχει πόσους θα επιβραβεύσει και να μην τους επιβραβεύει όλους.	Να είναι πιο απλόχερος στις επιβραβεύσεις του.	Να είναι σωστός στις επιβραβεύσεις του και να επιβραβεύει αυτούς που πρέπει και όχι μόνο αυτούς που θέλει.
Να χαμογελά και να προσέχει τι λέει επάνω στα νεύρα του.	Να χαμογελά και να είναι λιγότερο αναλυτικός.	Να χαμογελά και να προσέχει τι λέει επάνω στο πείσμα του.

ΠΙΝΑΚΑΣ 11 Ανάλυση κινήτρων του κάθε επιχειρηματία

A ΤΥΠΟΣ	B ΤΥΠΟΣ	Γ ΤΥΠΟΣ
Υψηλές οικονομικές απολαβές για να κινείται με άνεση	Σίγουρη εξασφάλιση στη θέση εργασίας του για να διαχειρίζεται με άνεση	Προοπτική τοποθέτησης σε ανώτερες θέσεις για να διοικεί με άνεση

ΠΙΝΑΚΑΣ 12 Συμπεριφορά των εργαζόμενων ως προς την αναζήτηση εργασίας

Α ΤΥΠΟΣ	Β ΤΥΠΟΣ	Γ ΤΥΠΟΣ
<p>Η νευρική τους αναγκάζει όχι μόνο να στέλνει βιογραφικά αλλά να παρουσιάζεται ο ίδιος για την αναζήτηση εργασίας. Αυθόρμητος, παρουσιάζεται στον υπεύθυνο με αέρα.</p>	<p>Άτομο πολύ ντροπαλό, συναισθηματικά ευαίσθητο, που λόγω αυτών των χαρακτηριστικών του στέλνει συνέχεια βιογραφικά, χωρίς να παρουσιάζεται ποτέ στον υπεύθυνο και περιμένει να τον ειδοποιήσουν.</p>	<p>Αυθόρμητος παρουσιάζεται στον υπεύθυνο, απαιτεί και προβάλλει επιτακτικά τις ικανότητές του και προβάλλει όχι μόνο αυτά που γνωρίζει για τη θέση αλλά και ακόμα περισσότερα.</p>
<p>Αν υπάρξει αρνητική αντίδραση από τον υπεύθυνο ο Α Τύπος προσβάλλεται εύκολα και αντιδρά με εκνευρισμό και φυγή.</p>		<p>Αν τον προσλάβουν δε θα δεχτεί τη δουλειά, επειδή τελικά πιστεύει ότι δεν είναι η κατάλληλη θέση γι' αυτόν.</p>
<p>Το βιογραφικό του είναι πολύ σύντομο και περιεκτικό με τις απολύτως απαραίτητες πληροφορίες. Προσαρμόζει το βιογραφικό του, ανάλογα με την εκάστοτε θέση εργασίας.</p>	<p>Τα βιογραφικά που στέλνει είναι πολύ μεγάλα και περιέχουν πολλές λεπτομέρειες για να εντυπωσιάσουν τον μελλοντικό εργοδότη και να παρουσιάσει τις προηγούμενες εργασίες του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.</p>	<p>Το βιογραφικό του το συντάσσει με σύστημα και περιλαμβάνει όλες τις λεπτομέρειες, ακόμη και τα χόμπι του. Το βιογραφικό του είναι καλλιγραφικό και το σχεδιάζει με φαντασία, για να εντυπωσιάσει.</p>
<p>Είναι ευθύ άτομο, ειλικρινές όσον αφορά τα πραγματικά προσόντα του για την θέση εργασίας.</p>	<p>Δικαιολογεί στους γύρω του την μη εύρεση εργασίας, με το ότι απλά δεν υπάρχουν θέσεις και όχι λόγω του δισταγμού και της ντροπής του.</p>	<p>Τα κάνει και τα ξέρει όλα.</p>

ΠΙΝΑΚΑΣ 13 Συμπεριφορά εργαζομένων κατά την επίτευξη ενός στόχου

	A ΤΥΠΟΣ	B ΤΥΠΟΣ	Γ ΤΥΠΟΣ
Πριν	Δεν τον σκέφτεται, είναι στο παρόν.	Τον έχει ήδη σκεφτεί, δει ,αναλύσει και προγραμματίσει ακόμη και τις δικαιολογίες της αποτυχίας.	Πεισμώνει και, σε συνδυασμό με τον φόβο της απόρριψης, βασανίζεται για να επιτύχει.
Κατά τη διάρκεια	Είναι επικεντρωμένος στον στόχο του.	Εξετάζει και ελέγχει τις λεπτομέρειες, χάνεται στις σκέψεις του.	Βλέπει μόνο τον στόχο του.
Μετά	Απολαμβάνει την επιτυχία, ξεχνά και ξεπερνά εύκολα το πρόβλημα.	Την επιτυχία τη χαίρεται μέσα από τους άλλους, ενώ για την αποτυχία προβάλλει τις έτοιμες δικαιολογίες.	Χαίρεται για λίγο και, πριν προλάβει να απολαύσει, βάζει τον επόμενο στόχο. Αν αποτύχει, κολλάει και δεν το ξεχνάει ούτε το ξεπερνά εύκολα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 14 Στάση ζωής των εργαζόμενων

A Τύπος εργαζόμενος	B Τύπος εργαζόμενος	Γ Τύπος εργαζόμενος
Αγαπά την εργασία του, γιατί του εξασφαλίζει οικονομική άνεση.	Αγαπά την εργασία του, για να έχει οικονομική ασφάλεια.	Κυνηγάει την επιτυχία γι' αυτό και αγωνίζεται σκληρά για να πετύχει τους στόχους του.
Προτιμάει εύκολες θέσεις εργασίας για να έχει χρόνο για τον εαυτό του.	Αγχώνεται για το ποια θα είναι η καλύτερη εργασιακή επιλογή και γι' αυτό δεν παρατάει ποτέ την παλιά του δουλειά.	Τον εξιτάρουν οι προκλήσεις στην δουλειά του, γι' αυτό και παθιάζεται με την κατάκτηση δύσκολων στόχων.

<p>Η ευφυΐα του τον διευκολύνει στην απόδοση της εργασίας του και του αποφέρει μεγάλες οικονομικές απολαβές, τις οποίες απλόχερα δίνει για τις ανέσεις τις δικές του και της οικογένειάς του.</p>	<p>Το άγχος του για το αύριο τον αναγκάζει να μην ξοδεύει, να αποθηκεύει και να στερείται την ευτυχία της απόλαυσης και της άνεσης της δικής του και της οικογένειάς του.</p>	<p>Η επιμονή του για την κατάκτηση του στόχου του δεν του αφήνει χρόνο για να απολαύσει την επιτυχία, αλλά χάνει χρόνο και από την οικογένειά του.</p>
<p>Προτιμά τις δραστηριότητες που του παρέχουν γρήγορο και εύκολο κέρδος για να διευκολύνει τη ζωή του.</p>	<p>Τα χρήματα που κερδίζει τα αποθηκεύει για να έχει τους δύσκολους καιρούς γι' αυτό και στερείται τις ανέσεις του.</p>	<p>Τα χρήματα που κερδίζει από την εργασία του τα αποθηκεύει και στο τέλος τα επενδύει σε μη κερδοφόρους στόχους και τα χάνει.</p>
<p>Η δράση του στην εργασία του τον ισχυροποιεί και τον καταξιώνει σε θέση ισχύος.</p>	<p>Το άγχος του για να ισχυροποιήσει τη θέση του τον αναγκάζει να μην έχει καθόλου χρόνο για τον εαυτό του και τους δικούς του ανθρώπους.</p>	<p>Η επιμονή του για την κοινωνική ανάδειξη και την ισχυροποίηση της θέσης του τον αναγκάζει να καταπονεί τον εαυτό του.</p>
<p>Από τη βιασύνη του για να κερδίσει κάνει δύο ή και περισσότερες εργασίες.</p>	<p>Από το άγχος του να μην χάσει την εργασία που έχει, είναι επιφυλακτικός και σκέφτεται πολύ για να ψάξει για δεύτερη εργασία.</p>	<p>Από την ανικανοποίητη φύση του, μετά από ένα χρόνο δουλειάς, διαπιστώνει ότι επέλεξε λάθος επάγγελμα και καταλήγει να ψάχνει για καινούριο.</p>
<p>Η ευστροφία του, του δίνει την ικανότητα να ελέγχει, πώς να αποδώσει τα μέγιστα στον τομέα του.</p>	<p>Εξαιτίας του φόβου του για το αν θα βρει άλλη καλύτερη δουλειά, δεν μπορεί να παρατήρει εύκολα την εργασία του, ακόμη και όταν δεν του αποδίδει, αγωνιά, εξαγγέλλει μέτρα λιτότητας στους δικούς του και βασανίζεται.</p>	<p>Εξαιτίας της επιμονής του, δεν μπορεί να ελέγξει αν το επάγγελμα που αρχικά έχει επιλέξει θα του εξασφαλίζει την επαγγελματική και οικονομική επιτυχία.</p>

Σε περίοδο οικονομικής κρίσης, για να φύγει από το πρόβλημα ψάχνει για εργασίες που θα του αποφέρουν περισσότερα οικονομικά κέρδη για να έχει άνεση στη ζωή του.	Σε περίοδο οικονομικής κρίσης είναι πολύ συγκρατημένος, δεν τολμά να ξοδέψει από φόβο, στερούμενος ακόμη και τα απαραίτητα.	Σε περίοδο οικονομικής κρίσης δεν προσπαθεί να διασφαλίσει αυτά που έχει αλλά τα επενδύει για να του αποφέρουν κέρδη και τα χάνει όλα.
Επιλέγει βραχυπρόθεσμους στόχους για να μην βασανίζεται.	Επιλέγει εύκολες εργασίες για να αποφύγει τις μεγάλες ευθύνες, γι' αυτό στερείται την οικονομική αφθονία.	Επιλέγει εργασίες που θα τον καταξιώσουν σε ανώτερη θέση γι' αυτό και αγωνίζεται σε όλη του τη ζωή. Πάντα απογοητεύεται, τα παρατάει και ξεκινάει για τον επόμενο εργοδότη.
Ο αυθορμητισμός και η αποφασιστικότητά του τον κάνουν να φέρνει γρήγορο ικανοποιητικό αποτέλεσμα σε όλους τους στόχους που θέτει.	Μετράει, ελέγχει, υπολογίζει και περιορίζει στο έπακρο τα έξοδά του υποβάλλοντας τον εαυτό του και την οικογένειά του σε μόνιμο πρόγραμμα λιτότητας για να έχουν στο μέλλον.	Η επιμονή του και η αποφασιστικότητά του τον αναγκάζουν να εξασκεί τα πιο επίπονα και δύσκολα επαγγέλματα γιατί πιστεύει ότι έχουν φτιαχτεί μόνο γι' αυτόν.

ΠΙΝΑΚΑΣ 15 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας και δεξιοτήτων των εργαζόμενων

Εργαζόμενος Α Τύπου	Εργαζόμενος Β Τύπου	Εργαζόμενος Γ Τύπου
Αυθόρμητος, γρήγορος.	Συγκρατημένος, προσεκτικός.	Αυθόρμητος και επίμονος.
Είναι ευτυχισμένος με την εργασία του.	Αγχώνεται πολύ στην εργασία του.	Βασανίζεται στην εργασία του γιατί προσπαθεί πάντα να την αλλάξει.
Αισιόδοξος	Επιφυλακτικός	Απαισιόδοξος

Στην εργασία του σοβαρός στην αρχή αλλά εξοικειώνεται γρήγορα.	Στην εργασία του σοβαρός στην αρχή και παραμένει τυπικός.	Στην εργασία του σοβαρός και στη συνέχεια απαιτητικός.
Νευριάζει και χάνει τον έλεγχο.	Αγχώνεται και χάνει τον έλεγχο.	Πεισμώνει και χάνει τον έλεγχο.
Η δράση του ενισχύεται από τον αυθορμητισμό του και ο αυθορμητισμός του από την γρήγορη αντίληψή του.	Ο αυθορμητισμός του ανακόπτεται από την παρατηρητικότητα του.	Ο αυθορμητισμός του ελέγχεται από το πείσμα του.
Παράγει ιδέες και τις υλοποιεί γρήγορα.	Παράγει ιδέες, τις σχεδιάζει και τις υλοποιεί αργά.	Παράγει ιδέες, τις υλοποιεί και απαιτεί να τις αποδεχτούν και οι άλλοι.
Ανυπόμονος	Υπομονετικός	Επίμονος
Οργανωτικός, πρακτικός	Οργανωτικός, αναλυτικός	Οργανωτικός, τελειομανής
Ευαίσθητος	Στοργικός	Προστατευτικός
Ευέλικτος, εύστροφος	Διαλλακτικός	Αδιάλλακτος, απόλυτος
Αποφασιστικός και εύκολα εγκαταλείπει.	Σκεφτικός και δύσκολα εγκαταλείπει.	Αποφασιστικός, ανυποχώρητος και ποτέ δεν εγκαταλείπει.
Παρατηρεί τα πάντα χωρίς λεπτομέρειες.	Παρατηρεί τα πάντα με λεπτομέρειες.	Παρατηρεί και κολλάει στο λάθος.
Νευρικός, γρήγορος	Προσεκτικός, αργός	Απαιτητικός, ακριβής

Είναι ευτυχισμένος με αυτό που κάνει.	Είναι αγχωμένος με αυτό που κάνει.	Είναι πειστωμένος με αυτό που κάνει.
Ηγετικός	Συμβιβαστικός	Ανταγωνιστικός
Με θάρρος	Με ανασφάλεια	Με φόβο για απόρριψη
Αξιοπρεπής	Τυπικός	Αξιοπρεπής με επιμονή
Ακούει την εντολή μια φορά και δεν θέλει συζήτηση.	Ακούει την εντολή μια φορά και θέλει πολύ συζήτηση.	Ακούει την εντολή μια φορά και βασανίζεται με επιμονή να την υλοποιήσει.
Γρήγορα βγαίνει στη δράση.	Διστάζει, προσεκτικά βγαίνει στη δράση.	Γρήγορα και με επιμονή βγαίνει στη δράση.
Απρόσεκτος στις κινήσεις και στα λόγια.	Ευγενικός στις κινήσεις και στα λόγια.	Ακραίος στις κινήσεις και στα λόγια.
Ευχαριστιέται εύκολα.	Δεν είναι ποτέ πλήρως ευχαριστημένος.	Ευχαριστιέται δύσκολα.
Νευρικός	Αγχώδης	Επίμονος
Ευθύς	Απολογητικός	Απαιτητικός
Άτσαλος, αδέξιος στις πράξεις.	Προσεκτικός και συγκρατημένος στις πράξεις.	Προσεκτικός και κάνει προμελετημένες πράξεις.
Παρακάμπτει εύκολα τους κανόνες.	Ακολουθεί πιστά τους κανόνες.	Φτιάχνει δικούς του κανόνες.
Τον ψυχολογείς εύκολα	Μυστικοπαθής, «ντεντέκτιβ»	Αψυχολόγητος
Εύκολα νευριάζει	Εύκολα παρεξηγείται	Εύκολα πεισμώνει

Κοινωνικός, επικοινωνιακός	Κοινωνικός, προσεκτικός	Κοινωνικός, απαιτητικός
Καινοτόμος, ευέλικτος	Συντηρητικός, τυπικός	Ανατρεπτικός, άκαμπτος
Αποφασιστικός, πρακτικός	Σκεπτικός, προσεκτικός	Αποφασιστικός, επίμονος
Φιλότιμος	Συγκρατημένος	Φιλότιμος, και απαιτητικός
Γρήγορος αποτελεσματικός	Σχετικά αργός, προσεκτικός	Σκληρός και αποτελεσματικός
Με αυτοπεποίθηση	Χωρίς αυτοπεποίθηση	Με αυτοπεποίθηση και επιμονή
Δραστικός	Αμφιβάλλει	Καχύποπος
Έχει καλό ένστικτο αλλά εμποδίζεται από τα νεύρα του.	Έχει καλό ένστικτο αλλά εμποδίζεται από το άγχος του.	Έχει καλό ένστικτο αλλά εμποδίζεται από την επιμονή του.
Στρες πανικού εκτέλεσης	Στρες φόβου εκτέλεσης.	Στρες επιμονής εκτέλεσης
Αποφασιστικός γρήγορος και δεν παρασύρεται.	Δύσπιστος, πολύ προσεκτικός και δεν παρασύρεται.	Καχύποπος, επίμονος και παρασύρεται.
Πειραχτήρι Δεν τον ενδιαφέρει η λεπτομέρεια.	Σοβαρός Ψάχνει να βρει τη λεπτομέρεια.	Αυστηρός Κολλάει στη λεπτομέρεια.
Ευμετάβλητος	Σταθερός	Άκαμπτος
Συνεργάσιμος	Συμβιβαστικός	Ασυμβίβαστος

Θαρραλέος	Διστακτικός	Τολμηρός
Αδιάφορος	Περίεργος	Περίεργος και επιτακτικός
Απερίσκεπτος	Πολύξερος	Ισχυρογνώμων
Γρήγορος και προσπερνάει τις λεπτομέρειες.	Αργός και ελέγχει τις λεπτομέρειες.	Γρήγορος αλλά κολλάει στις λεπτομέρειες.
Εργατικός και γρήγορος από τη νευρικότητά του	Εργατικός και αργός από τη σκέψη του	Εργατικός και προσηλωμένος από την επιμονή του.
Ικανοποιείται εύκολα	Ικανοποιείται μερικώς	Ικανοποιείται δύσκολα, ανικανοποίητος.
Απαιτητικός	Απαιτητικός, προσεκτικός	Απαιτητικός, αδιάλλακτος
Πρωτοπόρος	Διαχειριστής	Ριζοσπαστικός
Επαναστατικός	Αντιδραστικός	Ανατρεπτικός
Ευέλικτος, ανταποκρίνεται άμεσα στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και ανάγκες του εργοδότη.	Σταθερός, αργεί να ανταποκριθεί άμεσα στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και ανάγκες του εργοδότη.	Άκαμπτος, δυσκολεύεται να ανταποκριθεί άμεσα στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και ανάγκες του εργοδότη.
Η νευρικότητά του δεν τον αφήνει να χαλαρώσει με αυτό που κάνει και δεν απολαμβάνει.	Η σκέψη του τον αναγκάζει να ελέγχει τα πάντα γύρω από αυτό που κάνει και δεν τον αφήνει να απολαύσει.	Η επιμονή του είναι προσηλωμένη αλλού και δεν τον αφήνει να απολαύσει αυτό που κάνει.
Κάνει αυτό που θέλει ανεξάρτητα από την γνώμη των άλλων.	Τον ενδιαφέρει πολύ η γνώμη των άλλων.	Επιβάλλει τη γνώμη του στους άλλους.

Οξύθυμος, απόμακρος	Μελαγχολικός, εσωστρεφής	Οξύθυμος, επίμονος
Εύκολα βγαίνει εκτός ελέγχου	Προσέχει πάντα να μη βγει εκτός ελέγχου	Η επιμονή ελέγχει τη συμπεριφορά του και είναι πάντα εκτός ελέγχου

ΠΙΝΑΚΑΣ 16 Συμβουλές προς τους εργαζόμενους για αρμονικές ενδοεπιχειρησιακές σχέσεις και για αύξηση της αποδοτικότητας ακόμα και όταν δεν εργάζονται σε θέση κατάλληλη για τον Τύπο τους

Συμβουλές: όταν ο Α Τύπος εργαζόμενος είναι σε λάθος θέση
Για να τον βοηθήσετε να αποδώσει το μέγιστο των δυνατοτήτων του πρέπει να φροντίσετε να έχει και αρκετό χώρο για να «κινείται» και αέρα να «αναπνέει», για να μη νιώθει ότι «πνίγεται».
Μην τον διατάζετε, επειδή, εξαιτίας της παρορμητικότητάς του, τα παρατάει και φεύγει.
Έχει ανάγκη από απόλυτη ησυχία για να βγει στη δράση, να μην τον συμβουλευέτε, ούτε να τον ρωτάτε.
Να μην τον διακόπτετε όσο η δράση του είναι σε εξέλιξη, θα πρέπει να γνωρίζετε ότι, επειδή τρέχει με «χίλια», αν επιχειρήσετε να του «βάλετε φρένο» θα εκνευριστεί και θα τα παρατήσει.
Εξηγήστε με τρόπο λακωνικό και σαφή το πρόβλημα. Με αυτή τη μικρή ώθηση, θα βρει γρήγορα τον εαυτό του, θα ξαναβγει στη δράση και θα φτάσει σε λύσεις μόνος του.
Όσο ο εργαζόμενος είναι πάνω στα νευρά και τον πανικό του αφήστε τον να ηρεμήσει μόνος του, ο πανικός του δεν θα κρατήσει πολύ, είναι προσωρινός ακόμα και αν έχει μεγάλη ένταση.
Αξιοποιείστε το χιούμορ για να κατευνάσετε τις εντάσεις.
Να του επισημαίνετε ένα πράγμα μόνο μια φορά, με μια λέξη, με ήρεμο τρόπο και χωρίς ανάλυση, γιατί εκνευρίζεται εύκολα.

Αν κάνει κάποιο λάθος, πρέπει να του το επισημάνετε με ήπιο τρόπο, για να μην διακόψετε την έμφυτη παρόρμησή του.

Μη του φορτώνετε μεγάλο όγκο εργασίας, επειδή είναι φιλότιμος θα την αναλάβει μόνος του.

Όταν του δώσετε μια εργασία αφήστε τον να την κάνει χωρίς να τον ελέγχετε, μόνο όταν ζητήσει βοήθεια να παρέμβετε.

Συμβουλές: όταν ο Β Τύπος εργαζόμενος είναι σε λάθος θέση

Όταν βρίσκεται σε διευθυντική θέση και σε θέσεις λήψης αποφάσεων θα πρέπει να αναθέτει αρμοδιότητες σε άτομα που εμπιστεύεται, τα οποία να του δίνουν αναφορά και εκείνος απλά να επιβλέπει την πορεία και την ολοκλήρωση των εργασιών, όπως θα έκανε ένας Α Τύπος.

Θα πρέπει να τον ενθαρρύνετε και να επιβραβεύετε την κάθε καλή του δράση. Να του επισημαίνετε με διακριτικό και ευγενικό τρόπο το λάθος του γιατί αν το κάνετε δημόσια, η απόδοσή του θα επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό. Με την πρώτη παρατήρηση, αισθάνεται απόρριψη, καταρρέει, ακινητοποιείται και αδυνατεί να συνεχίσει το έργο του.

Αν βρίσκεται στο ταμείο μπορεί να διακριθεί, αν αναλάβει το άυλο, διαχειριστικό κομμάτι, χωρίς άμεση εμπλοκή με πραγματικά, χειροπιαστά χρήματα.

Ωθήστε τον να εκτελεί χωρίς να ελέγχει εξονυχιστικά τις λεπτομέρειες.

Να του δίνετε αναλυτικά τις οδηγίες για να τις κατανοεί

Στο καθένα από τα ερωτήματα που θέτει να του δίνετε την πληροφορία με σαφείς απαντήσεις και προτάσεις και να τον ωθείτε στο δρόμο της δράσης του σώματος.

Ωθήστε τον να συνεργάζεται με Α και Γ Τύπου συναδέλφους του, έτσι θα βοηθηθεί μακροπρόθεσμα να ξεπεράσει το άγχος του και την ανασφάλεια που νιώθει όταν βρίσκεται μπροστά σε πρόβλημα.

Συμβουλές: όταν ο Γ Τύπος εργαζόμενος είναι σε λάθος θέση

Σε ένα Γ Τύπο θέστε του δύσκολους στόχους και βάλτε ψηλά τον πήχη, να τον επιβραβεύετε και να μην τον απορρίπτετε κάθε φορά που κολλάει.
Πάρτε τον με το φιλότιμο και θα είναι αφοσιωμένος και προσηλωμένος σε εσάς, να μην φαίνεται ότι δίνετε διαταγή.
Να του δείξετε τον δρόμο διαφυγής όταν κολλάει, χωρίς όμως να φαίνεται ότι του παίρνετε τον στόχο, γιατί έχει βάλει μια σειρά στο μυαλό του.
θα πρέπει να είμαστε πολύ προσεκτικοί αν θέλουμε να του κάνουμε κάποια παρατήρηση, επειδή νιώθει έντονα την απόρριψη. Η εγωιστική του φύση δεν του επιτρέπει να αποδεχτεί την παρατήρηση από κανέναν, για ο,τιδήποτε κάνει, καθώς, έχει την αίσθηση ότι κάνει πάντα το σωστό. Πεισμώνει και αγωνίζεται να αποδείξει ότι αυτό που λέει και κάνει είναι το σωστό. Εξάλλου, από αντίδραση θα κάνει ακριβώς το αντίθετο από αυτό που του υποδείξαμε.
Ξεκολλήστε τον από την ανούσια κριτική και απόδοση ευθυνών σε πρόσωπα και καταστάσεις του παρελθόντος που μας έφεραν, κατά τη γνώμη του, σε κρίση, επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον του στην ορθή διαχείριση και βελτίωση της δουλειάς του, αξιοποιώντας τη δημιουργικότητα, το ταλέντο και την εργατικότητα του.
Δείξτε του τον εύκολο τρόπο.
Όταν πειστώσει, αφήστε τον για λίγο μόνο του να χαλαρώσει ή αναθέστε του μια άλλη αποστολή, στόχο. Μην του πάτε κόντρα.
Πρέπει να επισημάνετε μία φορά το πρόβλημα και να τον αφήσετε να το ερευνήσει. Να είστε σίγουροι ότι θα δει το λάθος και θα βρει τη λύση.
Να πάρετε την πρωτοβουλία να τον προσεγγίσετε και να συζητήσετε το πρόβλημα μαζί του, επειδή η εγωιστική του φύση δεν του επιτρέπει να ζητήσει βοήθεια, πόσο μάλλον όταν πιστεύει ότι τα ξέρει όλα.
Βάλτε δίπλα του έναν Α Τύπο, επειδή θα τον βοηθήσει να ξεκολλήσει από τις εμμονές του και να δραστηριοποιηθεί στο παρόν. 11. Να τον παροτρύνετε να ελέγχει τα δεδομένα και να παίρνει υπόψη τις λεπτομέρειες μιας κατάστασης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 17 Κίνητρα για τον εργαζόμενο

Κίνητρα Α Τύπου	Κίνητρα Β Τύπου	Κίνητρα Γ Τύπου
------------------------	------------------------	------------------------

Ενθάρρυνση σε κάθε καλή του δράση για να συνεχίσει με περισσότερη όρεξη	Επιβράβευση	Αποδοχή Διάκριση Επιβράβευση
Μια καλή κουβέντα για αναγνώριση	Συζήτηση για να νιώσει ασφάλεια	Πρόκληση σε δύσκολους στόχους
Οικονομικές απολαβές	Τιμητικές διακρίσεις	Προσωπική προβολή
Αυτονομία έκφρασης και δράσης	Αναγνώριση	Άσκηση επιρροής στους άλλους.
Γρήγορη προαγωγή και ανέλιξη	Τη σταθερότητα μιας θέσης	Καταξίωση και δόξα
Τον κινητοποιεί η οικονομική άνεση	Τον κινητοποιεί η οικονομική ασφάλεια	Τον κινητοποιεί η οικονομική επιτυχία