

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Εργασιακές σχέσεις, εκπαίδευση, αξιολόγηση
και ικανοποίηση προσωπικού.**

**Στοιχεία από επιχείρηση
του ιδιωτικού τομέα στην Κύπρο**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: Χαρά Ταπεινού

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ:

ΕΠΑΜΕΙΝΩΝΔΑΣ ΕΠΑΜΕΙΝΩΝΔΑ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΪΟΣ, 2015

Αυτή η σελίδα έχει μείνει σκοπίμως κενή

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Εργασιακές σχέσεις, εκπαίδευση, αξιολόγηση
και ικανοποίηση προσωπικού:
Στοιχεία από επιχείρηση
του ιδιωτικού τομέα στην Κύπρο**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: Χαρά Ταπεινού

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ:

ΕΠΑΜΕΙΝΩΝΔΑΣ ΕΠΑΜΕΙΝΩΝΔΑ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΪΟΣ, 2015

Περιεχόμενα

Περίληψη (στην Ελληνική)	6
Περίληψη (στην Αγγλική).....	7
Ευχαριστίες	8
Κεφάλαιο 1 : Εισαγωγή	9
1.1 Αντικείμενο μελέτης.....	9
1.2 Περιγραφή αντικειμένου.....	10
1.3 Περιγραφή του τρόπου προσέγγισης.	11
1.4 Παρουσίαση ενοτήτων	13
Κεφάλαιο 2 : Κυριότερες θεωρίες οργάνωσης και διοίκησης.....	14
2.1 Ιστορική αναδρομή σε μελέτες.....	14
2.1.1 Οργάνωση και διοίκηση	14
2.2 Μορφές οργάνωσης και διοίκησης	16
Κεφάλαιο 3 : Στελέχωση επιχείρησης	19
3.1 Εύρος Διοίκησης- Ελέγχου	19
3.2 Χαρακτηριστικά του καλού προϊστάμενου/διευθυντή	22
3.3 Εκπαίδευση και κατάρτιση προσωπικού	24
Κεφάλαιο 4 : Παρακίνηση προσωπικού	26
4.1 Κίνητρα, συστήματα αμοιβών.....	26
4.2 Διακρίσεις επιβραβεύσεις	28
4.3 Ικανοποίηση εργαζομένων	30
4.4 Τρόποι αξιολόγησης προσωπικού, πιθανή αναδιάρθρωση των θέσεων του προσωπικού.....	30
Κεφάλαιο 5 : Σχέσεις προϊσταμένων και υφισταμένων	32
5.1 Σχέσεις συνεργασίας προσωπικού και προϊσταμένων.....	32
5.2 Συμμετοχή προσωπικού στην οργάνωση και την λειτουργία της επιχείρησης....	34
Κεφάλαιο 6 : Σκοπός και αναγκαιότητα της έρευνας	36
6.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας	36

6.2	Ανάλυση μεθοδολογίας έρευνας	37
	Κεφάλαιο 7 : Αποτελέσματα έρευνας	39
7.1	Δημογραφικά Στοιχεία	39
7.2	Παρακίνηση εργαζομένων	40
7.3	Σχέση μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων/διευθυντών	42
7.4	Αξιολόγηση και εκπαίδευση	44
	Κεφάλαιο 8 : Συμπεράσματα.....	48
8.1	Συμπεράσματα έρευνας.....	48
8.2	Σύγκριση με άλλη επιχείρηση	51
8.3	Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	53
	Βιβλιογραφία.....	54
	Παράρτημα.....	56

Περίληψη (στην Ελληνική)

Στόχος της παρούσας διπλωματικής ήταν να μελετηθεί κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι συγκεκριμένης ιδιωτικής επιχείρησης από την εργασία τους και να επισημανθούν οι παράγοντες από τους οποίους επηρεάζεται η ικανοποίησή τους. Επίσης, ερευνήθηκε η σχέση εργαζομένων και προϊσταμένων/διευθυντών καθώς και οι τρόποι αξιολόγησης και εκπαίδευσης του προσωπικού. Μέσα από προτάσεις που έκαναν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι εντοπίζονται τρόποι βελτίωσης της εκπαίδευσης και της αξιολόγησης.

Στο θεωρητικό μέρος της διατριβής αναλύονται καταρχήν οι τρόποι με τους οποίους οργανώνεται η επιχείρηση σε τμήματα/υπεύθυνους τμημάτων και το εύρος διοίκησης. Ακολούθως περιγράφονται ποια είναι τα χαρακτηριστικά του σωστού προϊσταμένου/διευθυντή και οι τρόποι εκπαίδευσης και αξιολόγησης των εργαζομένων. Επίσης περιγράφονται οι τρόποι με τους οποίους παρακινείται το προσωπικό και τέλος αναλύονται οι διάφοροι τύποι σχέσεων μεταξύ προσωπικού και προϊσταμένων.

Στο εμπειρικό μέρος διεξήχθη έρευνα ώστε να μελετηθεί η παρακίνηση, οι σχέσεις των εργαζομένων, ο τρόπος αξιολόγησης και εκπαίδευσης του προσωπικού σε ιδιωτική εταιρεία. Για τον σκοπό αυτό συντάχθηκε ερωτηματολόγιο που συμπληρώθηκε από όλους τους εργαζομένους. Η ανάλυση των συμπερασμάτων έγινε μέσω SPSS και η παράθεση των αποτελεσμάτων με πίνακες της SPSS καθώς και διαγράμματα της Excel.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι σε μεγάλο βαθμό οι προϊστάμενοι/διευθυντές μεριμνούν για την ικανοποίηση των εργαζομένων, ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση των αναγκών τους και στηρίζουν την εργασία τους. Επίσης διατηρούν καλές σχέσεις με το προσωπικό και φαίνεται πως το εργασιακό περιβάλλον είναι πολύ ικανοποιητικό τόσο για το προσωπικό όσο και για τα στελέχη. Δεν διαπιστώνονται διακρίσεις σε σχέση με το φύλο ή την θέση των εργαζομένων. Επιπρόσθετα φαίνεται ότι η διοίκηση είναι συγκεντρωτική και δεν αφήνει πολλά περιθώρια συμμετοχής στις διοικητικές αποφάσεις από το προσωπικό. Τέλος διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης της εκπαίδευσης και της αξιολόγησης των εργαζομένων και παρατίθενται σχετικές προτάσεις από το ίδιο το προσωπικό.

Περίληψη (στην Αγγλική)

The main purpose of this thesis was to study and identify the level of satisfaction that employees of a particular private enterprise have from their work and the factors that influence their satisfaction. In addition, the research aimed to study the relationship between employees and their supervisors/managers as well as the types of the staff evaluation and training. At the same time it aims to identify different ways of improving education and evaluation through suggestions made by the company's employees.

The theoretical part of the thesis analyzes the ways in which the company is organized into divisions/departments and the responsible management range. It also discusses the characteristics of a good manager and of training and evaluating employees. It also describes the ways in which staff is motivated and finally it analyzes the different types of relationships between the employees and their superiors.

In the empirical part research was conducted to investigate motivation, employee relations, evaluation and staff training in a private company. For this purpose, relevant questionnaires were distributed to all employees for completion. The analysis of the results was made through SPSS and the relevant tables and charts were made on Excel and SPSS.

Results suggest that supervisors/managers show concern about the employees' satisfaction, they are interested in meeting their needs and supporting their work. Also it seems that managers have good relations with the staff and that the working environment is very satisfying for both staff and managers. No discrimination based on gender or the position of the employees is detected. Additionally, it appears that management is centralized and does not allow employees to be involved in administrative matters. Finally, it was found that there is room for improvement of the education and the evaluation of employees and listed proposals were provided by the employees.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Επαμεινώνδα Επαμεινώνδα για την πολύτιμη βοήθεια, συνέπεια, εμπιστοσύνη και καθοδήγηση που μου παρείχε στην εκπόνηση της διπλωματικής διατριβής μου.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συντέλεσαν άμεσα ή έμμεσα στην εκπόνηση αυτής της διπλωματικής διατριβής που σηματοδοτεί και την ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών στο πρόγραμμα MBA.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω στην μητέρα μου και την αδερφή μου για την συμπαράσταση και τη στήριξη αυτής της προσπάθειας μου, καθώς χωρίς αυτές δε θα τα είχα καταφέρει.

Αφιερωμένο στην μνήμη του πατέρα μου.

Κεφάλαιο 1 : Εισαγωγή

1.1 Αντικείμενο μελέτης

Η διοίκηση παίζει σημαντικό ρόλο σε κάθε οργανισμό και επηρεάζει τη λειτουργία του αλλά και την ικανοποίηση των εργαζομένων σε αυτόν. Τόσο η καλύτερη λειτουργία όσο και η ικανοποίηση των εργαζομένων βοηθούν στη βελτίωση της απόδοσης των οργανισμών και της βιωσιμότητάς τους. Γι αυτό το λόγο και πολλοί οργανισμοί επενδύουν στην εκπαίδευση, σχεδιάζουν συστήματα αξιολόγησης και προσπαθούν να βελτιώσουν τις σχέσεις προϊσταμένων και υφισταμένων με σκοπό την καλύτερη και όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων. Πολλές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, προσπαθούν να ανοίξουν διάλογο επικοινωνίας με τους εργαζόμενους τους με σκοπό τη βελτίωση σε τομείς όπως η παραγωγικότητα, η δημιουργία κινήτρων, το ηθικό των εργαζομένων, η αφοσίωση και η παραμονή των εργαζομένων στην εταιρεία κτλ.

Από έρευνες που έχουν γίνει, φαίνεται ότι η ικανοποίηση από την μεριά των εργαζομένων συνδέεται με τον μισθό, τις γενικότερες παροχές από την εργασία, τις σχέσεις συνεργασίας με τους συνεργάτες, το είδος της εποπτείας που τους ασκείται, το περιβάλλον εργασίας, τις προοπτικές εξέλιξης και το αντικείμενο της θέσεως εργασίας. (Ταλιαδώρου, 2004). Επίσης σε έρευνα των Bowen και Schneider (1985) έχει αποδειχθεί ότι η επένδυση στο προσωπικό της επιχείρησης (στελέχη και υπαλληλικό προσωπικό) είναι πολύ σημαντική αφού η συμβολή τους στην παραγωγικότητα και την προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών μίας επιχείρησης είναι ιδιαίτερα μεγάλη. Όπως αναφέρεται η ικανοποίηση των εργαζομένων έχει πολλές προεκτάσεις για έναν οργανισμό και για να δημιουργηθούν οι συνθήκες που θα αυξήσουν την ικανοποίηση των πελατών (και σε συνέχεια τα κέρδη/ οφέλη της επιχείρησης), πρέπει πάνω από όλα να υπάρχει ικανό προσωπικό με μεγάλο βαθμό ικανοποίησης από την εργασία τους.

Στη συγκεκριμένη μελέτη θα αναλυθούν τα πιο κάτω:

- Ο τρόπος συντονισμού και οργάνωσης του εσωτερικού της επιχείρησης
- Οι μορφές οργάνωσης και στελέχωσης σε διοικητικά επίπεδα
- Οι τρόποι παρακίνησης για αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων
- Η διαδικασία ελέγχου της αποδοτικότητας τους από τους προϊσταμένους
- Οι σχέσεις συνεργασίας/αλληλεπίδρασης μεταξύ του υπαλληλικού προσωπικού και των διοικητικών στελεχών
- Ο βαθμός ικανοποίησης του προσωπικού από την εργασία του και από την σχέση του με τους προϊσταμένους του.

Σκοπός της μελέτης είναι να εντοπιστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων μίας επιχείρησης, σε τι βαθμό παρακινείται το προσωπικό ώστε να βελτιώσει την απόδοσή του και ποια είναι η σχέση του με τους προϊσταμένους του. Τέλος εντοπίζονται εκείνα τα χαρακτηριστικά που βελτιώνουν την μέθοδο αξιολόγησης και εκπαίδευσης όπως προτείνονται από το ίδιο το προσωπικό της επιχείρησης.

1.2 Περιγραφή αντικειμένου

Η ικανοποίηση από την εργασία αναφέρεται στη γενική στάση και συμπεριφορά που έχει ο υπάλληλος για αυτή. Η στάση αυτή μπορεί να είναι θετική ή αρνητική. Το πόσο ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος επηρεάζει αυτόματα και την συμπεριφορά του μέσα στην επιχείρηση. Γι αυτό το λόγο τα ανώτερα στελέχη πρέπει να αξιολογούν συνεχώς την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους και να κατανοούν τις συνέπειες που μπορεί να έχει η μη ικανοποίησή τους. Η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί πολυδιάστατο φαινόμενο το οποίο έχει πολλές πτυχές που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη. Σύμφωνα με το Ζάλβανο, (2002) οι πιο βασικές διαστάσεις οι οποίες και θα μελετηθούν πιο κάτω στην συγκεκριμένη μελέτη είναι οι ακόλουθες:

- Η ίδια η εργασία (υπευθυνότητα, ενδιαφέρον, ανάπτυξη)
- Ποιότητα εποπτείας/ελέγχου (τεχνική βοήθεια, ψυχολογική στήριξη)

- Ευκαιρίες προαγωγής (πιθανότητες για περαιτέρω εξέλιξη)
- Αμοιβή (δίκαιη αμοιβή σε σχέση με τους άλλους και σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας που έχει ο κάθε εργαζόμενος)
- Σχέσεις με ομάδα/τμήμα και προϊσταμένους (καλή/ κακή σχέση με συναδέλφους, κατανόηση/στήριξη από προϊσταμένους)

Οι άνθρωποι είναι το κυριότερο συστατικό της οργάνωσης, αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους, αλληλεπιδρούν, συνεργάζονται ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης. Ο βασικός φρουρός αυτών των σχέσεων είναι ο προϊστάμενος/διευθυντής του κάθε τμήματος, ο οποίος έχει σαν κύριο μέλημα του να αφουγκράζεται τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ομάδα/τμήμα του και να επινοεί λύσεις άμεσες και δίκαιες.

Η χρονική διάρκεια της οργάνωσης δεν είναι ένα στιγμιαίο και αυθόρμητο κοινωνικό φαινόμενο αλλά έχει διάρκεια στο χρόνο. Εξελίσσεται, βελτιώνεται, τροποποιείται ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες.

1.3 Περιγραφή του τρόπου προσέγγισης.

Το συγκεκριμένο θέμα προσεγγίζεται ξεκινώντας με ανάλυση των θεωριών οργάνωσης και διοίκησης (Χολέβας, 1995), των τρόπων οργάνωσης και μορφών διοίκησης, με ανάλυση του στρατηγικού μανατζμεντ και με την εξέλιξη του από την αρχαιότητα μέχρι το σύγχρονο μανατζμεντ. (Χολέβας, 1995, Γεωργόπουλος, 2006, Mintzberg, 2005). Γίνεται ανάλυση της διαδικασίας στελέχωσης της επιχείρησης από ανώτερα στελέχη προϊστάμενους/διευθυντές και ακολουθεί ανάλυση των τρόπων παρακίνησης του προσωπικού και των μεθόδων αξιολόγησης του. Επίσης, γίνεται ανάλυση της σημαντικότητας των σχέσεων μεταξύ προσωπικού και προϊστάμενων/διευθυντών, ποια πρέπει να είναι η σχέση και από ποια χαρακτηριστικά διέπεται. Αφού αναλυθούν τα πιο πάνω ακολουθεί μελέτη μίας επιχείρησης του ιδιωτικού τομέα στην Κύπρο η οποία περιλαμβάνει τα πιο πάνω χαρακτηριστικά και έτσι μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο μελέτης. Η επιχείρηση που επιλέχθηκε είναι η Trident Trust (Cyprus) Ltd, (<http://www.tridenttrust.com>) εταιρεία παροχής υπηρεσιών με αντικείμενο κυρίως την ίδρυση εταιρειών, παροχή νομικών υπηρεσιών, λογιστικών και ελεγκτικών υπηρεσιών και τέλος τραπεζικών

υπηρεσιών. Βρίσκεται στον χώρο 35 χρόνια και η δραστηριότητα της στην Κύπρο μετρά 16 χρόνια. Απασχολεί προσωπικό 1600 περίπου ατόμων παγκοσμίως, ενώ στην Κύπρο ο αριθμός των απασχολούμενων είναι περίπου 60.

Για το σκοπό της έρευνας δημιουργήθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο χωρίστηκε σε 2 μέρη. Το Μέρος Α αποτελείται από γενικής φύσεως ερωτήσεις που δίνουν πληροφορίες για τον κάθε εργαζόμενο όπως ηλικία, φύλο, θέση στην εταιρεία και χρόνος εργασίας τους σε αυτή. Έπειτα ακολουθεί το Μέρος Β, στο οποίο υπάρχουν ερωτήσεις για τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από τους ανωτέρους τους, τα κίνητρα για βελτίωση της εργασίας τους, το βαθμό ικανοποίησης από την συνεργασία με τους συναδέλφους τους και τους ανωτέρους τους, κατά πόσο ενδιαφέρονται οι προϊστάμενοι/διευθυντές να εκπαιδεύσουν το προσωπικό, σε πιο βαθμό μπορούν να πουν την γνώμη τους, αν συμφωνούν με τους τρόπους εποπτείας και ελέγχου των εργασιών τους, αν ο τρόπος αξιολόγησης τους είναι αρκετά συχνός και αντικειμενικός, ποιος ο τρόπος πρόσληψης του προσωπικού κτλ. Τέλος, τα συμπεράσματα αναλύθηκαν μέσω SPSS και η παρουσίαση των συμπερασμάτων έγινε σε πίνακες και σχετικά διαγράμματα τόσο στην Excel όσο και την SPSS.

Οι περιορισμοί της διατριβής επικεντρώνονται κυρίως στο ερευνητικό μέρος. Στην έρευνα συμμετείχαν όλοι οι εργαζόμενοι όμως παρόλα αυτά το δείγμα παραμένει σχετικά μικρό (50 εργαζόμενοι). Επίσης δεν μπορούσε να δοθεί μεγάλης έκτασης ερωτηματολόγιο στο προσωπικό καθώς ο χρόνος που διέθεταν για την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ήταν περιορισμένος. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα οι περισσότερες ερωτήσεις να είναι υποχρεωτικά πολλαπλής επιλογής και όχι ανοιχτού τύπου.

1.4 Παρουσίαση ενοτήτων

Η διπλωματική εργασία αποτελείται από οχτώ κεφάλαια:

Το 1^ο κεφάλαιο είναι η εισαγωγή, όπου αναλύεται και περιγράφεται ο προσδιορισμός του προβλήματος, η σχετική διεθνής εμπειρία στην προσέγγιση του προβλήματος, ο σκοπός της μελέτης, η περιγραφή της μεθοδολογίας, οι σχετικοί περιορισμοί που της μελέτης και τέλος η συνοπτική παρουσίαση των ενοτήτων.

Στο 2^ο κεφάλαιο παρουσιάζεται μία ιστορική αναδρομή της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων από την αρχαιότητα μέχρι σήμερα σε μία προσπάθεια να αναδειχθεί πρώτον η σημαντικότητα της αλλά και ο βαθμός στον οποίο απασχόλησε τους επιστήμονες στο πέρασμα των χρόνων. Ακολούθως, αναλύονται οι μορφές και οι τρόποι οργάνωσης και διοίκησης όπως προσεγγίστηκαν από διάφορους επιστήμονες.

Το 3^ο κεφάλαιο επικεντρώνεται στο εύρος διοίκησης και ελέγχου που πρέπει να ασκείται από τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης και στα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας προϊστάμενος/διευθυντής.

Στο 4^ο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στον τρόπο με τον οποίο παρακινούνται οι εργαζόμενοι μίας επιχείρησης για βελτίωση της αποδοτικότητας τους, τα κίνητρα που χρησιμοποιούνται οικονομικά και μη, καθώς και τους τρόπους αξιολόγησης του προσωπικού από τους προϊστάμενους/διευθυντές.

Το 5^ο κεφάλαιο μελετά τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ προσωπικού και διεύθυνσης.

Το 6^ο κεφάλαιο αναφέρεται στην έρευνα που υλοποιήθηκε. Εξηγεί τον σκοπό και την αναγκαιότητά της και αναπτύσσει τον τρόπο με τον οποίο έγινε.

Το 7^ο κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα της έρευνας και το 8^ο κεφάλαιο παραθέτει τα συμπεράσματά που προκύπτουν.

Έπειτα ακολουθεί ο επίλογος και σχετική βιβλιογραφία.

Κεφάλαιο 2 : Κυριότερες θεωρίες οργάνωσης και διοίκησης

2.1 Ιστορική αναδρομή σε μελέτες

Υπάρχουν πολλές θεωρίες και μελέτες που έγιναν με θέμα την ανάγκη των επιχειρήσεων για σωστή οργάνωση, στελέχωση, για βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων και των σχέσεων τους με τους προϊσταμένους τους. Πιο κάτω παρουσιάζονται μερικές κύριες από αυτές.

2.1.1 Οργάνωση και διοίκηση

Η ανάγκη της μελέτης της οργάνωσης και της διοίκησης εμφανίστηκε από αρκετά παλιά, από το «Άρχεσθαι μαθών αρχήν επιστήμη» (να μάθεις να διοικείς για να μπορέσεις να διοικείς) του Σόλωνα (640-559 π.Χ.) και το «Αρχή άνδρα δείκνυσι» (η άσκηση της εξουσίας δείχνει τις ικανότητες αυτού που την ασκεί) του Πιττακού (640-540 π.Χ.). Έπειτα ο Σωκράτης (470-399 π.Χ) και ο Πλάτων (429-347 π.Χ) δίδαξαν τον καταμερισμό των έργων και ο Ξενοφών (427-355 π.Χ) κήρυξε την ανάγκη της τάξης.

Πιο πρόσφατα, σταθμό αποτέλεσε ο Leonardo Da Vinci (1452-1519) ο οποίος 500 χρόνια πριν τον Taylor, τον πατέρα της επιστημονικής οργάνωσης, αναφέρθηκε στο σύστημα οργάνωσης της εργασίας με την μέτρηση των κινήσεων και του χρόνου. (Χολέβας, 1995).

Θεμελιωτής της επιστημονικής οργάνωσης και διοίκησης θεωρείται ο Taylor (1856-1915) ο οποίος τόνισε πως οι έννοιες επιστήμη, αρμονία, συνεργασία και εξειδίκευση είναι καλύτερες του εμπειρισμού και του ατομικισμού. Πολλοί άλλοι την ίδια περίοδο, όπως ο Gillbreth(1868-1924), ο Gantt (1861-1931), ο Emerson (1853-1931) και ο Sheldon (1854-1951), ανέπτυξαν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην διοίκηση και συνέδεσαν την αποτελεσματικότητα με την οργάνωση. Ακολούθως, ο Mayor (1880-1949) τόνισε ότι οι οικονομικοί παράγοντες είναι μικρότερης σημασίας από τους συναισθηματικούς για τους εργαζόμενους. Αυτή η διαπίστωση μπορεί να θεωρηθεί πολύ χρήσιμη στην σχέση που θα πρέπει να

αναπτύσσεται μεταξύ των εργαζομένων και των προϊστάμενων/διευθυντών μιας εταιρείας καθώς όπως φαίνεται τα κίνητρα για βελτίωση της αποδοτικότητας ενός εργαζομένου δεν μπορούν να είναι σε καμία περίπτωση μόνο οικονομικά. (Χολέβας, 1995).

Κατά τη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα αναπτύχθηκαν πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις όσον αφορά τη διεύθυνση και την οργάνωση (Χολέβας, 1995):

1. Εμπειρική σχολή. Πρόκειται για μία μέθοδο έρευνας που εφαρμόζεται κυρίως για διδακτικούς σκοπούς με την μορφή μελέτης των συγκεκριμένων περιπτώσεων (case studies).
2. Η θεωρία της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Human Behavior Theory) και των ανθρώπινων σχέσεων. Θεμελιωτής είναι ο Mayo που αναφέρθηκε και πιο πάνω με τις έρευνες του για τον ανθρώπινο παράγοντα.
3. Η θεωρία του κοινωνικού συστήματος (Social System Theory) και των επικοινωνιών. Θεμελιωτής ο Barnard, ο οποίος μελέτησε τις κοινωνιολογικές πλευρές του μάνατζμεντ και τη θεωρία συνεργασίας.
4. Η θεωρία της λήψης αποφάσεων (Decision Making Theory). Ασχολείται με πρόσωπα και τις ομάδες αποφάσεων και την ανάλυση της σχετικής διαδικασίας.
5. Η θεωρία συστημάτων (System Theory). Σύμφωνα με αυτή η επιχείρηση θεωρείται ένα σύστημα, με υποσύστημα τις επιμέρους λειτουργίες της. Στην θεωρία αυτή η επιχείρηση θεωρείται ως ένα σύνολο στοιχείων τα οποία θα πρέπει να οργανωθούν ώστε η επιχείρηση να πετύχει το παραγωγικό της αποτέλεσμα. Τα στοιχεία αυτά μελετώνται και αναλύονται με μαθηματικές/στατιστικές τεχνικές και τα Computers.

2.2 Μορφές οργάνωσης και διοίκησης

Κάθε οικονομική οντότητα αποτελείται από ξεχωριστά αυτόνομα μέλη τους εργαζόμενους της. Όλα αυτά τα μέλη καθημερινά συνυπάρχουν, αλληλεπιδρούν και οργανώνονται στον ίδιο χώρο. Η ολότητα και η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης όμως δεν εξασφαλίζεται μόνο από την ύπαρξη των μελών που την συνθέτουν αλλά συγχρόνως απαιτείται ο σαφής καθορισμός των ρόλων του κάθε μέρους και οι σχέσεις μεταξύ αυτών. Η μορφή των σχέσεων μεταξύ των μερών διαμορφώνουν την διάρθρωση ή δομή και μετασχηματίζουν το σύνολο των μερών σε μία οργανική ολότητα. Αυτή η οργανική ολότητα αποτελεί τον οργανωτικό σχεδιασμό της επιχείρησης. «Με τον όρο οργανωτικός σχεδιασμός εννοούμε την διαδικασία κατά την οποία διαμορφώνονται οι οργανωτικές δομές μιας οργάνωσης, το σύνολο των αποφάσεων ή επιλογών». (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Για να μπορέσει μία επιχείρηση να οργάνωσε σωστά τα μέλη της θα πρέπει να οργανωθεί σωστά η λειτουργία της εταιρείας εσωτερικά. Κάτι τέτοιο θα γίνει από τους προϊστάμενους/διευθυντές. Συγκεκριμένα οι προϊστάμενοι/ διευθυντές θα πρέπει να ακολουθήσουν τα παρακάτω βήματα.

- Ο προϊστάμενος/διευθυντής θα πρέπει να διαιρέσει το συνολικό έργο σε επιμέρους εργασίες οι οποίες θα ανατεθούν σε συγκεκριμένα άτομα. Θα πρέπει να γίνει αναλυτικός και συγκεκριμένος καθορισμός της θέσης εργασίας και των χαρακτηριστικών της.
- Έπειτα πρέπει να σχεδιάσει την ομαδοποίηση των ατομικών εργασιών που θα έχει καταναίμει στα μέλη της ομάδας, έτσι ώστε να ορίσει συντονιστές (υποπροϊστάμενους) που θα ελέγχουν και θα οργανώνουν το τμήμα.
- Έπειτα πρέπει να ορίσει το εύρος της διοίκησης και τον αριθμό των υφιστάμενων και προϊστάμενων, δηλαδή να καθοριστούν τα ιεραρχικά επίπεδα.
- Ακόμη ο προϊστάμενος/διευθυντής θα πρέπει να ορίσει τις σχέσεις εξουσίας μεταξύ όλων των ιεραρχικών επιπέδων και να ορίσει τον βαθμό συγκέντρωσης και αποκέντρωσης αυτής.

- Τέλος θα πρέπει να ορισθεί η σχέση και αλληλεπίδραση μεταξύ των τμημάτων, των υφισταμένων και των προϊσταμένων.

Περαιτέρω, εκτός από την εργασία καθεαυτή και τη σχέση των μελών θα πρέπει να ορίσει τους κανονισμούς και τις συμπεριφορές που θα διέπουν ολόκληρη την επιχείρηση (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Στις σημερινές επιχειρήσεις εύκολα θα μπορούσε κανείς να διαπιστώσει ότι τα πιο πάνω βήματα διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία, αλλά ακόμη και από χώρα σε χώρα και φυσικά από χρόνο με τον χρόνο.

Χαρακτηριστικές μορφές οργάνωσης και διοίκησης είναι οι ακόλουθες:

Συγκεντρωτική διοίκηση

Στην περίπτωση αυτή τα ανώτερα στελέχη είναι αυτά που έχουν την εξουσία και το δικαίωμα του αποφασίζουν. Τα υπόλοιπα μέλη της επιχείρησης μην έχοντας δικαίωμα συμμετοχής στις αποφάσεις απλώς εκτελούν τα όσα οι ανώτεροι έχουν αποφασίσει.

Αποκεντρωτική διοίκηση

Πρόκειται για την ακριβώς αντίθετη μορφή. Εδώ στην λήψη αποφάσεων μπορούν να συμμετέχουν και οι υφιστάμενοι, να θέτουν προτάσεις για την βελτίωση ή ακόμη και τον τρόπο με τον οποίο θα υλοποιείται μία εργασία.

Στις σημερινές και σύγχρονες επιχειρήσεις γίνεται μία προσπάθεια συνδιασμού των πιο πάνω προσεγγίσεων. Οι προϊστάμενοι/διευθυντές όμως μπορούν με καινοτόμους τρόπους και μεθόδους ανά τακτικά διαστήματα να συγκεντρώνουν απόψεις/γνώμες των υφιστάμενων τους σχετικά με κάποια διαδικασία που ακολουθείται ώστε να εντοπίζεται και η δική τους άποψη. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την χρήση ερωτηματολογίων ή αν δεν υπάρχει ο απαραίτητος χρόνος με απλές συζητήσεις (προφορικές) μαζί τους και καταγραφή των απόψεών τους.

Πέρα όμως από τα πλαίσια μίας μόνο επιχείρησης και της οργάνωσης της στο εσωτερικό, παρόμοια είναι και η διοίκηση μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών. Με τον όρο πολυεθνικές εννοούνται αυτές που αποτελούνται από μία ή και περισσότερες μητρικές και πολλές θυγατρικές εταιρείες ανά τον κόσμο. Σε αυτή την περίπτωση συνήθως ακολουθείται η αποκεντρωτική διοίκηση των θυγατρικών επιχειρήσεων αναφορικά με διαχειριστικά ζητήματα όπως η καθημερινή παραγωγική

δραστηριότητα στο επίπεδο της οικονομικής μονάδας, η μελέτη της τοπικής αγοράς και η βραχυπρόθεσμη εταιρική πολιτική σε τοπική κλίμακα. Ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας αναφέρεται στο κορυφαίο επίπεδο της διοίκησης, όπου λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις για θέματα μείζονος σημασίας που απασχολούν τον όμιλο όπως είναι η συνεργασία των διαφόρων παραγωγικών μονάδων του ομίλου, θέματα επενδύσεων και χρηματοδότησης κ.α. (Κουτρούκης και Τερζίδης, 2013).

Κεφάλαιο 3 : Στελέχωση επιχείρησης

3.1 Εύρος Διοίκησης- Ελέγχου

Η διαίρεση της εργασίας μεταξύ των εργαζομένων και του διοικητικού προσωπικού (προϊστάμενοι/διευθυντές) μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους ανάλογα το μέγεθος της επιχείρησης και των όγκο των εργασιών που πρέπει να υλοποιηθούν. Επίσης σημαντικός παράγοντας θα πρέπει να είναι η παρακίνηση/ παρότρυνση των εργαζομένων και η διατήρηση του αμείωτου ενδιαφέροντος τους για την εργασία τους. Επομένως θα πρέπει οι εργασίες που καλείται να ολοκληρώσει ο εργαζόμενος να είναι τέτοιες ώστε να βελτιώνουν τον ίδιο αλλά και να προσφέρουν πολλά, όσο το δυνατόν περισσότερα στην ομάδα του. Η διαίρεση της εργασίας μπορεί να γίνει με την οριζόντια ή την κάθετη μέθοδο.

Κατά την οριζόντια διαίρεση ο εργαζόμενος καλείται να καλύψει μεγάλο αριθμό εργασιών ή καθηκόντων ώστε να αποφεύγεται με αυτό τον τρόπο η επανάληψη των εργασιών. Εδώ ο εργαζόμενος ουσιαστικά έχει μία ολότητα εργασίας που καταλήγει σε ένα ολοκληρωμένο έργο. Με αυτό τον τρόπο ο εργαζόμενος αισθάνεται δημιουργικός, αναπτύσσει περισσότερες κοινωνικές σχέσεις στο χώρο εργασίας του και αποφεύγεται σε μεγάλο βαθμό το αίσθημα ρουτίνας και ανίας.

Παράλληλα με την οριζόντια διαίρεση εργασίας και με βάση τη θεωρία υγιεινής – παρακίνησης, ο Herzberg (1987) προτείνει και την κάθετη διαίρεση εργασιών, καθώς θεωρεί ότι η οριζόντια διαίρεση μπορεί να εξαλείψει μόνο ένα μέρος της δυσαρέσκειας των εργαζομένων και δεν μπορεί να παρακινήσει το προσωπικό για μεγαλύτερη απόδοση.

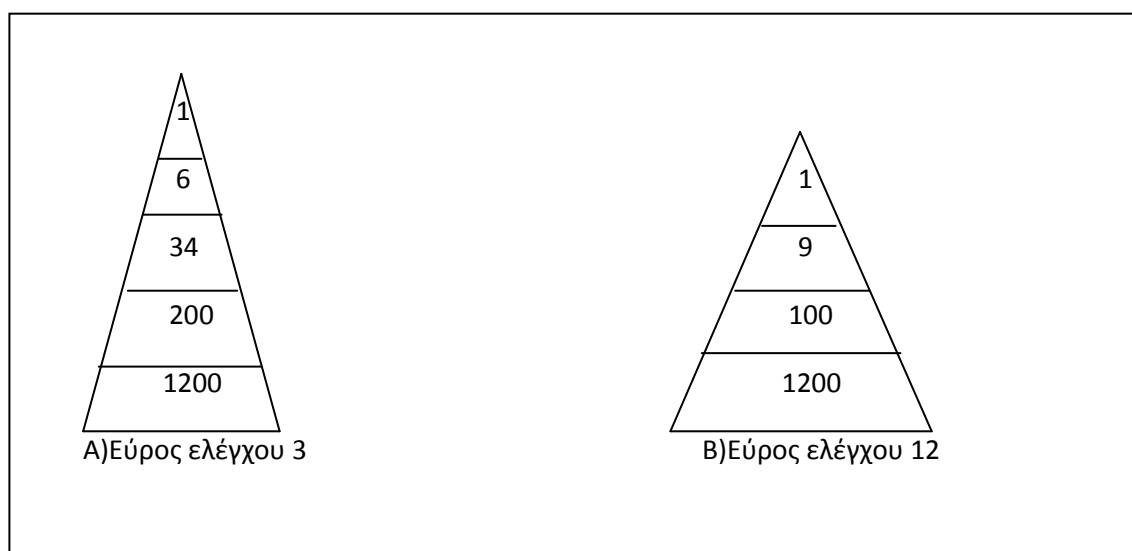
Έτσι προκύπτει η κάθετη διαίρεση εργασίας όπου το άτομο έχει δικαίωμα αυτονομίας. Επίσης, έχει δικαίωμα λήψης μιας σειράς αποφάσεων που αφορούν στην εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Με τον συνδυασμό των δύο πιο πάνω μεθόδων διαίρεσης των εργασιών το άτομο αναλαμβάνει ένα σύνολο καθηκόντων το οποία μπορούν να οδηγήσουν σε μία ολοκληρωμένη εργασία, στην οποία το άτομο χρησιμοποιεί ένα μεγάλο μέρος των δεξιοτήτων και γνώσεων του. Επίσης καλείται να αναλάβει καθήκοντα τα οποία

χαρακτηρίζονται από ενδιαφέρον, δυσκολία και πρόκληση. Με τον τρόπο αυτό γίνεται πιο εύκολος ο έλεγχος της απόδοσης του ατόμου και ο βαθμός στον οποίο ολοκληρώθηκε με επιτυχία το κάθε έργο που είχε αναλάβει. Επίσης σημαντικό είναι ότι έχει λιγότερο έλεγχο από τους προϊσταμένους του αναλαμβάνει μεγαλύτερη ευθύνη και αυτονομία, με αποτέλεσμα να νιώθει δημιουργικό και απλά ένα εργαλείο/ μέσο στα χέρια των προϊσταμένων/διευθυντών που οδηγεί μόνο στην δική τους επιβράβευση μετά την ολοκλήρωση του κάθε έργου (Μπουραντάς, 2002).

Η οριζόντια διαίρεση δημιουργεί αναμφίβολα ανάγκες συντονισμού και ολοκλήρωσης των θέσεων εργασίας, κάτι το οποίο πρέπει να γίνει από τους προϊσταμένους/διευθυντές των επιχειρήσεων, έτσι ώστε να υλοποιείται αποτελεσματικά το συνολικό έργο και να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Πέρα όμως από αυτό η κάθετη διαίρεση δημιουργεί την ανάγκη διοικητικών θέσεων μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων/διευθυντών οι οποίοι θα πρέπει να συντονίζουν και να ελέγχουν τα άτομα που έχουν αναλάβει την εκάστοτε εργασία. Για τον λόγο αυτό σε πολλές μεγάλες επιχειρήσεις έχουμε πέρα από τον προϊστάμενο των τμημάτων και τους υποπροϊστάμενους οι οποίοι ακριβώς συντονίζουν μικρότερες ομάδες εργαζομένων με συγκεκριμένα έργα. Ένα από τα βασικά προβλήματα που τίθεται στα πλαίσια του οργανωτικού σχεδιασμού είναι το εύρος ελέγχου και διοίκησης. Δηλαδή πόσα άτομα θα πρέπει να ελέγχει διοικεί κάθε προϊστάμενος ή υποπροϊστάμενος. Με άλλα λόγια ο αριθμός των υφισταμένων που θα αναφέρεται σε κάθε προϊστάμενο. Μερικά παραδείγματα εύρους διοίκησης παρατίθενται στο πιο κάτω σχήμα.

Σχήμα 3.1



Στο παράδειγμα της επιχείρησης στο πιο πάνω Σχήμα 1, φαίνεται ότι για την εκτέλεση του συνολικού έργου της επιχείρησης απαιτούνται 1200 άτομα. Στην περίπτωση (Α) φαίνεται ότι αν το έργο διοίκησης καθοριστεί σε 3 υφιστάμενους ανά προϊστάμενο τότε συνολικά θα χρειαστούμε 602 θέσεις προϊσταμένων σε 7 ιεραρχικά επίπεδα. Στην περίπτωση (Β) το εύρος εργασιών είναι 12, δηλαδή 12 υφιστάμενους ανά προϊστάμενο. Η πρώτη περίπτωση περιγράφει μία υψηλά διοικητική επιχείρηση ενώ η δεύτερη έχει λιγότερες βαθμίδες και είναι πιο πεπλατυσμένη, με λιγότερα διοικητικά επίπεδα.

Είναι σημαντικό για κάθε επιχείρηση να αποφασίσει τη χρυσή τομή στον αριθμό των διοικητικών επιπέδων που θα έχει ανάλογα καθώς ένας μεγάλος αριθμός διοικητικών επιπέδων θα πολλαπλασιάσει τις δαπάνες σε έξοδα διοίκησης (αμοιβές, χώρων, έπιπλα, τηλεφώνων, γραφικής ύλης κτλ.).

Πέρα όμως από το οικονομικό κόστος δημιουργείται και το πρόβλημα του προγραμματισμού και συντονισμού μεταξύ των διοικητικών επιπέδων. Ο έλεγχος της επιχείρησης και η ευθύνη και εξουσία εντοπίζεται πιο δύσκολα.

Γι αυτό το λόγο καμιά φορά οι επιχειρήσεις προτιμούν να παρακάμψουν κάποια επίπεδα διοικητικού ελέγχου ώστε να πετύχουν μεγαλύτερη συνοχή και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων (Μπουραντάς, 2002).

3.2 Χαρακτηριστικά του καλού προϊστάμενου/διευθυντή

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις σήμερα είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την εργασία των προϊστάμενων/διευθυντών. Μέσα από το πέρασμα των ετών και την μελέτη της διοίκησης έχει καταστεί πλέον σαφές ότι χωρίς το κατάλληλο δυναμικό, χωρίς τους κατάλληλους προϊστάμενους/διευθυντές μία επιχείρηση δε θα μπορέσει να οργανωθεί σωστά, ούτε θα μπορέσει να αξιοποιήσει πλήρως όλο το προσωπικό και τα μέσα που διαθέτει για την επίτευξη του σκοπού της, την αύξηση της αποδοτικότητας.

Οι βασικές λειτουργίες/εργασίες του προϊστάμενου/διευθυντή, γνωστές και ως ο δεκάλογος του προϊστάμενου/διευθυντή είναι οι ακόλουθες (Χολέβας, 1995):

1. Προγραμματίζω
2. Οργανώνω
3. Διευθύνω
4. Συντονίζω
5. Επικοινωνώ
6. Αποφασίζω
7. Στελεχώνω
8. Εξουσιοδοτώ
9. Παροτρύνω
10. Ελέγχω

Ακολουθεί ανάλυση των πιο πάνω χαρακτηριστικών.

Μία από τις πιο βασικές αρμοδιότητες του προϊστάμενου/διευθυντή είναι να μπορέσει να προγραμματίσει την παραγωγή της επιχείρησης. Συγκεκριμένα αφού εντοπίσει και μελετήσει την κατάσταση της επιχείρησης τη στιγμή που την αναλαμβάνει θα προχωρήσει στον σχεδιασμό, δηλαδή που επιδιώκει να φτάσει η επιχείρηση μέσα στα επόμενα χρόνια.

Αφού γίνει αυτό θα πρέπει να σχεδιαστεί το πρόγραμμα δράσης, να εντοπιστούν οι εργασίες που πρέπει να γίνουν και ποιες από αυτές είναι πρώτιστης σημασίας και ποιες δευτερεύουσας. Έπειτα, θα ακολουθηθεί η οργάνωση αυτών των εργασιών, με

την ομαδοποίηση/τμηματοποίηση της επιχείρησης όπως αναλύθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο και έπειτα θα γίνει η στελέχωση του κάθε τμήματος με το κατάλληλο προσωπικό.

Μετά από όλο αυτό τον σχεδιασμό ακολουθεί το δεύτερο στάδιο εξίσου κρίσιμο και σημαντικό που είναι η διεύθυνση και ο συντονισμός. Σε αυτό το στάδιο ο προϊστάμενος/διευθυντής θα πρέπει να εξασφαλίσει την άριστη συνεργασία των μελών της κάθε ομάδας/τμήματος με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχειρηματικής μονάδας. Θα πρέπει να παρακολουθεί τόσο το προσωπικό όσο και τα στελέχη που έχει επιλέξει ώστε να βεβαιωθεί ότι είναι τα κατάλληλα άτομα για την θέση στην οποία επιλέχθηκαν.

Εκτός από το γεγονός ότι τα μέλη που επιλέχθηκαν θα πρέπει να μπορούν να αποδώσουν στην εργασία τους είναι σημαντική και η επικοινωνία. Πρέπει δηλαδή τα μέλη της ίδιας ομάδας/τμήματος αλλά και των υπολοίπων ομάδων/τμημάτων να μπορούν να συνεργάζονται και να επικοινωνούν. Θα πρέπει να υπάρχει ανεπτυγμένο το αίσθημα της ομαδικότητας και να αντιλαμβάνονται ότι χωρίς την συνεργασία/επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων δε θα μπορέσει να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα ούτε και οι ίδιοι να αποδώσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Εδώ έρχεται και ο βασικός ρόλος του προϊστάμενου/διευθυντή ο οποίος θα πρέπει να αναπτύξει το αίσθημα της συνεργασίας ανάμεσα στα τμήμα της επιχείρησης, να αποτρέψει οποιεσδήποτε αντιπάθειες και συγκρούσεις. Αυτό για να μπορέσει να επιτευχθεί ίσως χρειαστεί ο προϊστάμενος/διευθυντής να προβεί σε τυχόν παρατηρήσεις/επισημάνσεις στο προσωπικό του ή σε εσωτερικές μεταθέσεις αν το κρίνει απαραίτητο.

Πέρα όμως από τα καθήκοντα και τι πρέπει να κάνει ο προϊστάμενος/διευθυντής σημαντικό για να θεωρείται επιτυχημένος είναι να έχει και σωστή προσωπικότητα. Με τον όρο προσωπικότητα εννοούμε την συμπεριφορά και τους τρόπους που έχει ο ίδιος απέναντι τόσο στα μέλη της ομάδας όσο και στα στελέχη της ομάδας/τμήματος (Mintzerg, 2005). Συμπεριφορές όπως αλαζονεία, εγωισμός, υβριστικοί χαρακτηρισμοί, νευρικότητα, εντάσεις μεταφέρονται και επηρεάζουν όλη την επιχείρηση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ότι στις σύγχρονες επιχειρήσεις απαγορεύονται οποιεσδήποτε συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού και οποιεσδήποτε αψιμαχίες. Μάλιστα σε πολλές περιπτώσεις οργανώνονται συγκεντρώσεις, ακόμη

και διακοπές (μονοήμερες/διήμερες) με σκοπό την σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ όλου του προσωπικού ασχέτως με την θέση τους (στέλεχος/εργαζόμενος).

3.3 Εκπαίδευση και κατάρτιση προσωπικού

Στην σημερινή εποχή οι καταστάσεις στον εργασιακό χώρο συνεχώς εξελίσσονται και μεταβάλλονται. Πρωταρχικό μέλημα των επιχειρήσεων είναι αναμφίβολα η πρόσληψη του κατάλληλα καταρτισμένου προσωπικού με την όσο δυνατόν καλύτερη γνώση και προϋπηρεσία. Όμως πέρα από την πρόσληψη του άριστα καταρτισμένου προσωπικού απαραίτητο στοιχείο είναι και η συνεχής εξέλιξη του. Πιο συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις σήμερα πρέπει να βρίσκονται σε επαγρύπνηση και να εκμεταλλεύονται όσο το δυνατόν περισσότερο τις ευκαιρίες για εκπαίδευση και βελτίωση των ικανοτήτων των ατόμων που έχουν στο δυναμικό τους. Η συνεχής εκπαίδευση μπορεί να φέρει άριστα αποτελέσματα είτε άμεσα είτε μελλοντικά στην απόδοση των μελλών της επιχείρησης και εν συνεχεία στην αποδοτικότητα της ομάδας/του τμήματος/της επιχείρησης ολόκληρης. Η εκπαίδευση του προσωπικού πρέπει να είναι μια αέναη διαδικασία καθώς μπορεί πάντα να προσφέρει θετικά στοιχεία τόσο στον ίδιο τον εργαζόμενο όσο και σε ολόκληρη την επιχείρηση. Γνωστή είναι η ρήση του Σωκράτη *«Γηράσκω αεί διδασκόμενος»*, με την οποία συμφωνούν πολλοί σύγχρονοι μελετητές και επιστήμονες.

Με την σωστή εκπαίδευση το προσωπικό μπορεί να αυξήσει τις δεξιότητές του, την ταχύτητά του, την ποιότητα του έργου που έχει αναλάβει, να μειώσει τα λάθη του. Επίσης, βλέποντας τη βελτίωση τους οι εργαζόμενοι νιώθουν πολύ πιο ικανοποιημένοι με τους εαυτούς τους, αυξάνεται η ηθική δέσμευση των εργαζομένων με την επιχείρηση και θέλουν να προωθήσουν όσο μπορούν περισσότερο το κοινό καλό της επιχείρησης. Τέλος, βελτιώνεται το επίπεδο των εργαζομένων, η κουλτούρα τους, η συμπεριφορά τους και το περιβάλλον μέσα στο οποίο δρουν/συνεργάζονται/αλληλεπιδρούν.

Αντιλαμβάνεται κανείς εύκολα ότι η εκπαίδευση του προσωπικού μόνο θετικά στοιχεία έχει να αποφέρει στην επιχείρηση. Για να γίνει κάτι πρέπει αφετέρου το προσωπικό να είναι θετικό στις αλλαγές, να έχει διάθεση για μάθηση και βελτίωση τόσο δική του όσο και της ομάδας στην οποία ανήκει. Επίσης, η διεύθυνση θα πρέπει

να εντοπίσει τα σημεία όπου τα μέλη/προσωπικό χρειάζονται βελτίωση, να ορίσει τους προϊστάμενους/διευθυντές που θα αναλάβουν την εκπαίδευση, τα άτομα που θα εκπαιδευτούν σε πρώτη φάση και ποια θα ακολουθήσουν σε δεύτερη φάση, να δώσουν τις κατευθυντήριες οδούς και να είναι δίπλα τους στην εξάσκηση τους. Ακόμα, θα πρέπει να συντονιστούν οι ομάδες και να γίνονται εναλλαγές των εργασιών ανάμεσα στο προσωπικό ώστε να εντοπιστούν τα άτομα εκείνα τα οποία αντιλαμβάνονται καλύτερα και πιο άμεσα τα νέα δεδομένα και να βοηθήσουν εκείνα με την σειρά τους τα υπόλοιπα ώστε η γνώση/εκπαίδευση να μεταφερθεί γρήγορα και αποτελεσματικά σε όσο το δυνατόν περισσότερα μέλη της ομάδας.

Επίσης θα πρέπει να δημιουργηθεί στους εργαζόμενους το αίσθημα ότι όσο περισσότερες δεξιότητες αποκτούν τόσο πιο χρήσιμοι και πολύτιμοι μπορούν να γίνουν για την επιχείρηση και τόσο πιο μεγάλη θα είναι και η επιβράβευση της επιχείρησης απέναντί τους.

Κάτι τέτοιο θα φέρει βελτίωση όχι μόνο σε ατομικό επίπεδο αλλά και σε συλλογικό όπου είναι και το ζητούμενο στην συγκεκριμένη περίπτωση ώστε μία ολόκληρη ομάδα/ τμήμα να βελτιώσει την απόδοση της.

Η εκπαίδευση του προσωπικού μπορεί να γίνει μέσω σεμιναρίων, τα οποία διοργανώνονται είτε από στελέχη της ίδιας της επιχείρησης είτε από εξωτερικούς συνεργάτες όπως καθηγητές πανεπιστημίων, ελεγκτές, τραπεζικούς, δικηγόρους κτλ. ανάλογα με το αντικείμενο στο οποίο εργάζεται η επιχείρηση. Επίσης μπορεί να είναι κάποια πλατφόρμα που δημιουργείται από τα στελέχη της επιχείρησης στην οποία συγκεντρώνεται όλη η περαιτέρω πληροφόρηση/γνώση που πρέπει να έχει ένας εργαζόμενος για την εργασία που κάνει. Ακόμα, μπορεί να γίνεται με την επίσκεψη σε άλλα καταστήματα/παραρτήματα της επιχείρησης κάτι το οποίο μπορεί να σημαίνει εκπαιδευτικά ταξίδια σε γραφεία σε άλλες πόλεις ακόμη και χώρες. Τέλος, η εκπαίδευση μπορεί να είναι κάποιων ωρών ακόμη και κάποιων ημερών, μπορεί να πραγματοποιείται μέσα στον χώρο της επιχείρησης, σε κάποιο εξωτερικό όπως κάποιο ξενοδοχείο ακόμη και στο εξωτερικό (Stoilova, 2012). Θεωρητικά η επίδραση της εκπαίδευσης είναι δύσκολο να μετρηθεί άμεσα και να μπορέσει κάποιο ανώτερο στέλεχος να αποφανθεί αν όντως είχε αποτέλεσμα, όμως σε βάθος χρόνου η βελτίωση που προήλθε από την εκπαίδευση μπορεί να φανεί σε πολλά επίπεδα και να γίνει εύκολα αντιληπτή.

Κεφάλαιο 4 : Παρακίνηση προσωπικού

4.1 Κίνητρα, συστήματα αμοιβών

Οι εργαζόμενοι μέσα από την εργασία την οποία επιλέγουν να κάνουν έχουν σαν σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών τους. Αυτές τις ανάγκες θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη και οι επιχειρήσεις όταν επιδιώκουν την εξέλιξη των εργαζομένων και την αύξηση της αποδοτικότητάς τους.

Οι ανάγκες των ατόμων/εργαζομένων όπως ιεραρχήθηκαν από τον Α.Η. Maslow (1908-70) διαιρούνται σε πέντε κατηγορίες (Bennett, 2007):

1. Οργανικές ανάγκες. Είναι οι βασικές ανάγκες για την επιβίωση του ατόμου, όπως ανάγκη για τροφή, ένδυση, στέγη κτλ. Αυτές τις ανάγκες το άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει το άτομο/εργαζόμενος με τον μισθό του.
2. Ανάγκες ασφάλειας. Είναι η ανάγκη του ατόμου να νιώσει ότι βρίσκεται σε μία επιχείρηση και έχει μία σίγουρη θέση, ένα σίγουρο μισθό έτσι ώστε να είναι σίγουρος ότι μπορεί να εξασφαλίσει την τροφή, την στέγη του αλλά ακόμα περισσότερο να διατηρήσει το βιοτικό του επίπεδο και να εξασφαλίσει την ασφαλιστική κάλυψη της ζωής, στέγης και ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης. Παράδειγμα αυτής της ανάγκης είναι η δημιουργία των εργατικών σωματείων με τα οποία το άτομο/εργαζόμενος προσπαθεί να εξασφαλίσει αυτή τη σιγουριά που επιδιώκει.
3. Κοινωνικές ανάγκες. Είναι η ανάγκη του ατόμου να ανήκει σε μία ομάδα, να νιώθει επιθυμητό και αγαπητό. Για τον λόγο αυτό το άτομο προσπαθεί να εισέλθει σε διάφορες ομάδες αθλητικές, κοινωνικές και εργασιακές.
4. Ανάγκες εκτίμησης. Είναι η ανάγκη για αναγνώριση από τους άλλους, η εξουσία επάνω στους άλλους, η ανάγκη για αυτοσεβασμό και επιβεβαίωση. Παράδειγμα αυτής της ανάγκης είναι η αγορά υλικών αγαθών που αποδεικνύουν την κοινωνική θέση.
5. Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Είναι η ανάγκη για προσωπική πληρότητα. Σε αυτή την περίπτωση το άτομο έχει πετύχει όλες τις προηγούμενες ανάγκες του

και επιδιώκει να αναπτύξει τις δεξιότητες του, τα ταλέντα του, τις δυνατότητες του. Πρέπει να σημειωθεί ότι ελάχιστα άτομα κατορθώνουν να φτάσουν σε αυτό το επίπεδο.

Έτσι λοιπόν για να μπορέσει ένας εργαζόμενος να είναι αποδοτικός, να εξελίσσεται και να επιτυγχάνει τους στόχους που του έχουν ανατεθεί θα πρέπει η ίδια η επιχείρηση να συμβάλει σε αυτό δημιουργώντας το περιβάλλον μέσα στο οποίο το άτομο μπορεί να ικανοποιήσει τις προαναφερθείσες ανάγκες του. Ένα ικανοποιητικό σύστημα αμοιβών θα πρέπει να προσφέρεται με προοπτικές εξέλιξης ανάλογα με την βελτίωση των εργαζομένων, καθώς και ασφαλιστικές παροχές για όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης χωρίς διακρίσεις σε θέση/μισθό είναι απαραίτητο να προσφέρει η επιχείρηση ώστε ο εργαζόμενος να ικανοποιεί τις οργανικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας του. Θετικό είναι επίσης και ένα ευχάριστο και δημιουργικό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι πρέπει να νιώθουν ότι είναι μέλη μιας ομάδας και όχι αποξενωμένοι. Πρέπει να αντιλαμβάνονται ότι συμβάλλουν/συμμετέχουν στον κοινό στόχο της επιχείρησης και ότι δεν λειτουργούν ατομικά και μόνοι τους κάτι τέτοιο θα φέρει την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών στο άτομο.

Ένας τρόπος που επιλέγεται συχνά από τις επιχειρήσεις για την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης είναι οι εσωτερικές μεταθέσεις. Κάτι τέτοιο συνήθως έχει πολλαπλό όφελος για την επιχείρηση. Η μετακίνηση ενός εργαζομένου σε άλλη θέση μπορεί να καταπολεμήσει την ανία που ίσως νιώθει στο πόστο που εργάζεται, μπορεί να δώσει την ευκαιρία σε κάποιον να αποδείξει ότι είναι πολύ καλύτερος στο καινούργιο πόστο που ανέλαβε, από ότι σε αυτό που ήταν νωρίτερα, μπορεί να αναπτύξει γνώσεις/δεξιότητες και να αποκτήσει μία ευρύτερη εικόνα της συνολικής εργασίας που καθημερινά γίνεται στην επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό έρχεται πιο κοντά με συναδέλφους του που σε προηγούμενες περιπτώσεις μπορεί να μην είχε την ευκαιρία και αναπτύσσει σχέσεις, ικανοποιώντας με αυτό τον τρόπο τις κοινωνικές του ανάγκες.

Οι εσωτερικές μεταθέσεις μπορούν επίσης να αποσκοπούν στην επιβράβευση των εργαζομένων. Οι μεταθέσεις μπορεί να είναι σε ανώτερα διοικητικά επίπεδα (προαγωγή σε προϊστάμενο τμήματος). Κάτι τέτοιο τις περισσότερες φορές έρχεται σε συνδυασμό με την μισθολογική επιβράβευση του εργαζόμενου είτε με μορφή αύξησης, είτε με την μορφή μπόνους. Σε αυτή την περίπτωση το άτομο ικανοποιεί ανάγκες εκτίμησης.

Εδώ θα πρέπει να αναφερθεί ότι για κάποιους οι ανάγκες των ατόμων όπως περιγράφηκαν από τον Maslow είναι καθαρά θεωρητικές και τα άτομα μπορούν να επιδιώκουν την ικανοποίηση υψηλότερων σε επίπεδο αναγκών τους χωρίς όμως προηγουμένως να έχουν ικανοποιήσει όλες τις ανάγκες τους στα χαμηλότερα επίπεδα ή ακόμη ανάγκες όπως ένδυση και τροφή για κάποια άτομα να είναι ίδια με αυτή της μισθολογικής αύξησης.

Ο Taylor (1856–1915) υποστήριξε ότι ο μεγαλύτερος και κυριότερος παράγοντας παρακίνησης των εργαζομένων είναι ο μισθός. Τα χρήματα είναι αυτά που δίνουν την δυνατότητα στο άτομο να αγοράσει τα υλικά αγαθά που χρειάζεται και να εξασφαλίσει/ ικανοποιήσει τις ανάγκες του στα περισσότερα επίπεδα.

Άλλοι πάλι όπως ο Herzberg (1923-2000) υποστήριξαν ότι τα χρήματα δεν είναι ο πρωταρχικός σκοπός των ατόμων για εργασία καθώς υπάρχουν άτομα τα οποία έχουν εξασφαλίσει περισσότερα χρήματα από όσα χρειάζονται και όμως συνεχίζουν να εργάζονται.

Συμπερασματικά μία επιχείρηση θα πρέπει να μελετά κάθε άτομο/εργαζόμενο ξεχωριστά και να εντοπίζει την ανάγκες που θέλει να ικανοποιήσει είτε αυτό λέγεται κοινωνική καταξίωση, μισθολογική αύξηση ή ακόμη και συνδυασμός και των δύο ή άλλων αναγκών του.

4.2 Διακρίσεις επιβραβεύσεις

Όπως ήδη αναφέρθηκε στις παραγράφους 3.2 και 4.1 σημαντικό στην βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων είναι οι μεταθέσεις. Εδώ δεν αναφέρονται τόσο οι μεταθέσεις των ατόμων σε άλλη ομάδα/τμήμα αλλά περισσότερο οι μεταθέσεις σε ανώτερο επίπεδο διοίκησης. Το άτομο δηλαδή, έχοντας εργαστεί σκληρά, έχοντας προσπαθήσει αρκετά και έχοντας βελτιώσει την απόδοση του έρχεται η ώρα όπου οι κόποι του αναγνωρίζονται από την επιχείρηση και αποφασίζεται η επιβράβευση του με την προαγωγή του. Αυτός είναι ο συνηθέστερος τρόπος επιβράβευσης ενός εργαζομένου κάτι το οποίο έρχεται πολύ συχνά σε συνδυασμό με την μισθολογική αύξηση.

Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση έχει ικανοποιήσει διαφορετικές ανάγκες του εργαζόμενου καθώς με την προαγωγή του προσφέρει επιβεβαίωση, κύρος, βελτίωση της κοινωνικής του θέσης και φυσικά με την αύξηση του μισθού του μειώνει ή εξαλείφει τις ανάγκες ασφάλειας.

Πέρα από την προαγωγή και την μισθολογική αύξηση οι επιχειρήσεις πολλές φορές επιλέγουν επιβραβεύσεις σε μικρότερα χρονικά διαστήματα π.χ. επιβραβεύεται ο καλύτερος εργαζόμενος του μήνα ή του τριμήνου κτλ. Κάτι τέτοιο αποτελεί ένα ακόμα κίνητρο για τον εργαζόμενο, λειτουργεί σαν ένα παιχνίδι όπου ο καλύτερος υπάλληλος του μήνα, του τριμήνου της χρονιάς έχει ένα έπαθλο οικονομικό, συμβολικό κτλ. Αυτή η μέθοδος είναι πολύ συνηθισμένη σε περιπτώσεις πωλητών. Η επιχείρηση συχνά επινοεί τέτοιες μεθόδους ώστε να εξασφαλίσει την μέγιστη απόδοση τους. Μία τέτοια μέθοδος μπορεί να αποδειχθεί επίσης και ένας άριστος τρόπος αντιμετώπισης της ανίας σε διάφορες θέσεις εργασίας. Κάτι τέτοιο μπορεί να είναι οι τηλεφωνικές πωλήσεις όπου το άτομο επαναλαμβάνει συνεχώς την ίδια εργασία εκατοντάδες φορές μέσα στο ωράριο εργασίας του.

Η επιβράβευση και οι διακρίσεις καμιά φορά μπορεί να μην αφορούν ένα άτομο ξεχωριστά αλλά μια ολόκληρη ομάδα/τμήμα. Στην περίπτωση αυτή όλη η ομάδα έχει ένα συγκεκριμένο στόχο που πρέπει να πετύχει π.χ. αύξηση των πωλήσεων κατά 20% και η ομάδα που θα καταφέρει να το πετύχει μπορεί να έχει είτε οικονομικό έπαθλο, είτε κάποια βραδινή έξοδο, ταξίδι κτλ. Αυτό συμβαίνει συχνά σε εταιρείες που διατηρούν πολλά υποκαταστήματα σε διάφορες πόλεις/χώρες.

4.3 Ικανοποίηση εργαζομένων

Οι Churchill, Ford και Walker (1974) προσδιορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση σύμφωνα με όλα τα χαρακτηριστικά της ίδιας της δουλειάς και του εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο μπορεί να προσφέρει αμοιβές, εκπλήρωση, ικανοποίηση ή αντίστροφα, συναισθήματα οργής και δυσαρέσκειας. Εν αντιθέσει, ο Locke (1976) διαμορφώνει την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης σαν την συναισθηματική κατάσταση η οποία απορρέει από την αποδοχή της εργασίας. Ακολούθως οι Price και Muller (1986) αναγνωρίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση σαν το βαθμό που αρέσει η εργασία στο άτομο.

Εκφραζόμενοι πιο απλά οι Judge, Hullin (1993) και ο Spector (1997) παρουσιάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση σαν το βαθμό που το άτομο αισθάνεται ικανοποιημένο με τη δουλειά του, το οποίο έχει αντίκτυπο στην προσωπική του ευημερία και ακόμη στην ικανοποίηση από τη ζωή του εργαζομένου.

4.4 Τρόποι αξιολόγησης προσωπικού, πιθανή αναδιάρθρωση των θέσεων του προσωπικού.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι μία σημαντική δραστηριότητα η οποία βοηθά τόσο το άτομο που αξιολογείται όσο και τον υπεύθυνο για την αξιολόγηση του να εντοπίσει τις αδυναμίες του, τα θετικά του στοιχεία και να εξελιχθεί ακόμη περισσότερο. Η αξιολόγηση βοηθά στην βελτίωση των ατόμων/ομάδων, στην αύξηση της αποδοτικότητας και στην πιο άμεση επίτευξη των στόχων που έχει μία επιχείρηση. Με την μέθοδο αυτή το άτομο εντοπίζει τον βαθμό συμμετοχής του στην διαδικασία και νιώθει ευχάριστα από την συμβολή του.

Οι επιχειρήσεις εισάγουν συνήθως ένα σύστημα αξιολόγησης με το οποίο τα στελέχη της επιχείρησης παρακολουθούν, μελετούν και καταγράφουν την βελτίωση και την πρόοδο των εργαζομένων. Συνήθως πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο το οποίο συμπληρώνεται και από τις δύο πλευρές. Ο εργαζόμενος καταγράφει τα επιτεύγματα του στο διάστημα για το οποίο αξιολογείται (συνήθως ένα έτος), τα ελαττώματα, τις αδυναμίες του, τα θετικά στοιχεία του που τον βοήθησαν να πετύχει τους στόχους

που του είχαν ανατεθεί ενώ και ο προϊστάμενος/διευθυντής καταγράφει τα ίδια όπως τα εντόπισε ο ίδιος στο χρονικό διάστημα που μελετάται. Μετά από συζήτηση μεταξύ του αξιολογητή και του αξιολογούμενου, ο προϊστάμενος/διευθυντής καταλήγει σε συμπεράσματα για τον εργαζόμενο τα οποία γνωστοποιούνται τόσο στο ίδιο το άτομο όσο και στους ανωτέρους συνήθως στην Διεύθυνση Προσωπικού (HR).

Σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003) η αξιολόγηση θα πρέπει να έχει τα πιο κάτω χαρακτηριστικά ώστε να είναι χρήσιμη τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο όσο και για τον προϊστάμενο/διευθυντή:

1. Θα πρέπει στο τέλος της διαδικασίας να μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα τεκμηριωμένα σχετικά με την απόδοση του κάθε εργαζόμενου/ατόμου.
2. Επίσης θα πρέπει να είναι αντικειμενική χωρίς προκαταλήψεις να βασίζεται στην συνεργασία και η συμμετοχή των δύο μελών θα πρέπει να είναι εξίσου ενεργή.
3. Θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στην διαδικασία προώθησης των εργαζομένων και στην βελτίωση της καριέρας/σταδιοδρομίας του και για αυτό το σκοπό είναι χρήσιμο να μελετάται/συγκρίνεται και η αξιολόγηση του ατόμου κατά προηγούμενα έτη.
4. Θα πρέπει να βοηθά την επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της μέσα από την βελτίωση των εργαζομένων της.

Κεφάλαιο 5 : Σχέσεις προϊστάμενων και υφισταμένων

5.1 Σχέσεις συνεργασίας προσωπικού και προϊστάμενων

Οι σχέσεις μεταξύ του προσωπικού και εν συνεχεία οι σχέσεις του προσωπικού με τους προϊστάμενους/διευθυντές διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Ένας βασικός παράγοντας που επηρεάζει τις σχέσεις αυτές και εμφανίζει τις όποιες διαφοροποιήσεις είναι η κουλτούρα. Όταν η επιχείρηση έχει μια συγκεκριμένη κουλτούρα, ξεκάθαρη από τα μέλη/εργαζόμενους της, οι οποίοι και την υποστηρίζουν δημιουργείται μία «εννοιολογική κόλλα» που συνδέει τα άτομα μεταξύ τους, τον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς τους με αποτέλεσμα να λειτουργούν και να σκέφτονται για το καλό της επιχείρησης. Αυτά τα κοινά σημεία, τα κοινά συναισθήματα, η εταιρική φιλοσοφία, η εταιρική κουλτούρα, οι κοινές αντιλήψεις και αξίες δημιουργούν μια πολύ καλή σχέση μεταξύ του προσωπικού και των προϊστάμενων/διευθυντών καθώς όλοι μαζί προβληματίζονται καθημερινά για τον ίδιο κοινό σκοπό, την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Σε τέτοιες ομάδες/επιχειρήσεις οι σχέσεις των προϊστάμενων/ διευθυντών με το προσωπικό είναι πολύ καλές. Είναι σχέσεις συνεργασίας, αλληλοβοήθειας και υποστήριξης. Από την μία ο προϊστάμενος/διευθυντής παρακινεί το προσωπικό να ενδιαφέρεται για το κοινό καλό της επιχείρησης, ακούει τις προτάσεις του προσωπικού και δημιουργεί μία «ομπρέλα» κάτω από την οποία το προσωπικό νιώθει την σιγουριά και την στήριξη του και από την άλλη το ίδιο το προσωπικό νιώθοντας την στήριξη, την αναγνώριση και την εκτίμηση που εισπράττει από τον προϊστάμενο/ διευθυντή του προσπαθεί περισσότερο να δημιουργήσει τις καλύτερες συνθήκες συνεργασίας, να αναπτύξει νέες στρατηγικές που να προωθούν το κοινό όφελος της επιχείρησης. (Bourgeois and Eisenhardt, 1988).

Το φαινόμενο της παρόμοιας κουλτούρας εμφανίζεται κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις αρκετά ανταγωνιστικές που δρουν μέσα σε ένα δυναμικό επιχειρησιακό περιβάλλον. (Bourgeois and Eisenhardt, 1988).

Ακόμα καλύτερες σχέσεις μεταξύ του προσωπικού και των προϊστάμενων/διευθυντών μπορούν να αναπτυχθούν σε περιπτώσεις όπου δίνεται η πρωτοβουλία στα μέλη της ομάδας/τμήματος να αναλάβουν εργασίες (projects) με τους σχετικούς κινδύνους που

μπορεί να εμπεριέχουν, πάντα υπό την καθοδήγηση του προϊστάμενου/διευθυντή τους και να υποστηρίζονται από τον προϊστάμενο/διευθυντή για την υλοποίησή τους. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι σχέσεις συνεργασίας είναι ακόμα πιο μεγάλες με την προηγούμενη περίπτωση και αναμφίβολα δημιουργείται μία έντονη εσωτερική συνοχή στην ομάδα όπου δεν διακρίνεται εύκολα η ηγεσία από το προσωπικό. Τέτοιου είδους συνεργασίας αναπτύσσεται κυριώς σε επιχειρήσεις που μεταβάλλονται ραγδαία (Bourgeois and Eisenhardt, 1988).

Οι δύο προαναφερθείσες περιπτώσεις επιχειρήσεων αφορούν σύγχρονες επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους οι οποίες έχουν μελετήσει και εκτιμήσει την αξία και σημασία της καλής συνεργασίας μεταξύ των προϊστάμενων/διευθυντών και των υπαλλήλων της ομάδας.

Από την άλλη όμως υπάρχουν πάντα επιχειρήσεις καθαρά ηγετικές που δεν αφήνουν περιθώρια στα μέλη τους να αναπτύξουν τις ιδέες τους, τις ικανότητές τους και θεωρούν πως τα μέλη της κάθε ομάδας/τμήματος μπορούν απλά να εκτελούν τις δικές τους αποφάσεις και υποδείξεις. Δεν τους επιτρέπεται να πάρουν οποιαδήποτε πρωτοβουλία καθώς θεωρούνται ανίκανα/ανίσχυρα να ανταπεξέλθουν σε οποιαδήποτε δυσκολία εμφανιστεί και έτσι όλες οι αποφάσεις πρέπει να πηγάζουν πάντοτε από τον προϊστάμενο/διευθυντή του τμήματος. Σε αυτή την περίπτωση οι σχέσεις μεταξύ των προϊστάμενων/διευθυντών και του προσωπικού δεν χαρακτηρίζονται από το αίσθημα της συνεργασίας. Τα μέλη της ομάδας πολλές φορές νιώθουν αδικημένα ή ακόμη μπορεί και να αδιαφορούν για το κοινό καλό της επιχείρησης καθώς θεωρούν ότι κάτι τέτοιο στο τέλος δε θα επηρεάσει την δική τους εξέλιξη παρά μόνο του προϊστάμενου/διευθυντή. (Παπαδάκης, 2002).

Θα πρέπει επίσης εδώ να αναφερθεί ότι είναι πολύ σημαντικό ο προϊστάμενος/διευθυντής της ομάδας να είναι ένας χαρισματικός ηγέτης. Να μπορεί να οραματίζεται και να κάνει πράξη/υλοποιεί ιδέες είτε δικές του είτε της ομάδας του. Να έχει την ικανότητα του συντονισμού, της επίλυσης προβλημάτων που θα εμφανίζονται και γενικά να έχει όλα τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας καλός προϊστάμενος/διευθυντής όπως αυτά αναλύθηκαν στην παράγραφο 3.1.1. Ένας τέτοιος προϊστάμενος/διευθυντής έχει πάντα την εύνοια της ομάδας/τμήματος του και την υποστήριξη του. Εμπνέει τον σεβασμό και τον κερδίζει γιατί τον αξίζει και όλα τα μέλη της ομάδας αναγνωρίζουν τις ικανότητές τους ενώ ταυτόχρονα νιώθουν τυχερά που βρίσκονται στην ομάδα του.

Συμερασματικά και από όσα αναλύθηκαν πιο πάνω οι σχέσεις μεταξύ του προϊστάμενου/διευθυντή και του προσωπικού ξεκινούν αναμφίβολα από τον ίδιο τον προϊστάμενο/διευθυντή. Αυτός είναι που θα δημιουργήσει καλές σχέσεις και θα δημιουργήσει το άριστο περιβάλλον μέσα στο οποίο θα λειτουργεί/εργάζεται η ομάδα του. Επίσης ο προϊστάμενος/διευθυντής είναι αυτός που θα επηρεάσει και την σχέση μεταξύ των ατόμων της ομάδας/τμήματος του. Πολλές φορές ίσως χρειαστεί να παίξει τον ρόλο του διαιτητή σε κάποια πιθανή διαμάχη/σύγκρουση μεταξύ των μελών της ομάδας του. Αν σε αυτή την περίπτωση διατηρήσει την ακεραιότητα του, το αίσθημα της δικαιοσύνης και την αντικειμενικότητα του τότε θα κερδίσει τον σεβασμό και την εκτίμηση της ομάδας του. Αυτή η δίκαιη συμπεριφορά και το αίσθημα του σεβασμού έπειτα θα περάσει και στα μέλη της ομάδας του καθώς αυτός είναι ο εμπνευστής όλων των μελών της ομάδας. Η καλή συνεργασία και το υγιές περιβάλλον είναι αυτά που θα οδηγήσουν την κάθε ομάδα/τμήμα και εν συνεχεία ολόκληρη της επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της.

5.2 Συμμετοχή προσωπικού στην οργάνωση και την λειτουργία της επιχείρησης

Πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις ιδιαίτερα στις ΗΠΑ και όχι μόνο έχουν υιοθετήσει την τακτική στην οποία το προσωπικό συμμετέχει στην οργάνωση και την λειτουργία της επιχείρησης. Αυτή αποτελεί μία πιο δημοκρατική μορφή διοίκησης όπου οι εργαζόμενοι μοιράζονται ευθύνες και αρμοδιότητες, εργάζονται συλλογικά και σαν ομάδα. Αυτό δημιουργεί το αίσθημα της ευθύνης και της υπευθυνότητας στους εργαζομένους οι οποίοι έχοντας αναπτωμένο το ηθικό τους γιατί νιώθουν ότι προσφέρουν στην επιχείρηση με τις γνώσεις και τις τεχνικές τους πιο ουσιαστικά από ότι αν απλά εκτελούσαν τις οδηγίες των ανωτέρων τους, προσπαθούν και θέλουν να αποδείξουν ότι μπορούν να λάβουν αποφάσεις σωστές και να αναδειχθούν άξιοι υπάλληλοι της επιχείρησης.

Όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην διοίκηση της επιχείρησης παρακινούνται με αυτό τον τρόπο να παίρνουν πρωτοβουλίες και να προσφέρουν τα πάντα στην συνολική εργασία. Οι εργαζόμενοι δεν βλέπουν τους προϊσταμένους με άγχος και φόβο αντιθέτως ακούνε τις συμβουλές τους και δρουν ανάλογα μ' αυτές δείχνοντας ενδιαφέρον για την πρόοδο της εργασιακής ομάδας. Με αυτό τον τρόπο διοίκησης οι

προϊστάμενοι/ διευθυντές αποκτούν μεγαλύτερη δύναμη μέσα από την εμπιστοσύνη που τους δείχνει το προσωπικό.

Επίσης με την συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να αποφευχθεί η ανία και η μείωση του ενδιαφέροντος από τον εργαζόμενο για την εργασία του. Όταν ο εργαζόμενος έχει νέα ερεθίσματα στο εργασιακό του αντικείμενο και νιώθει ότι του δίνεται η ευκαιρία να κάνει κάτι περισσότερο μέσα από το οποίο μπορεί να αναδειχθεί και να εξελιχθεί τότε και ο ίδιος δείχνει μεγαλύτερη διάθεση για προσπάθεια και βελτίωση της απόδοσης του (Πατσαλίδου, 2013).

Κεφάλαιο 6 : Σκοπός και αναγκαιότητα της έρευνας

6.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Η επιχείρηση που μελετήθηκε δραστηριοποιείται στον επιχειρηματικό χώρο τα τελευταία 36 χρόνια παγκοσμίως και τα τελευταία 16 χρόνια στην Κύπρο. Πρόκειται για μία επιχείρηση παροχής υπηρεσιών η οποία διατηρεί 36 γραφεία σε 24 χώρες ανά τον κόσμο. Η Trident Trust Company (Cyprus) Limited έχει σαν κύριο αντικείμενο της την παροχή corporate services σε πελάτες ενώ ταυτόχρονα παρέχει νομικές υπηρεσίες, λογιστικές/ ελεγκτικές υπηρεσίες, τραπεζικές υπηρεσίες και φυσικά εταιρικές υπηρεσίες (ίδρυση εταιρειών και διαχείριση τους). (<http://www.tridenttrust.com/>)

Σκοπός της έρευνας είναι να μελετηθεί κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους στην εν λόγω εταιρεία, τι αναμένουν από τους προϊσταμένους τους, τι σχέσεις έχουν με τους συναδέλφους τους και το διοικητικό προσωπικό. Εάν θεωρούν τις μεθόδους αξιολόγησης και εκπαίδευσης που χρησιμοποιεί η εταιρεία σωστές και δίκαιες και τι προτάσεις έχουν να κάνουν στην διοίκηση για βελτίωση των μεθόδων αυτών.

6.2 Ανάλυση μεθοδολογίας έρευνας

Η διαδικασία που ακολουθήθηκε για την εκπόνηση της συγκεκριμένης έρευνας αποτελείται από τα πιο κάτω βήματα:

1. Ορισμός προβλήματος

Προσδιορίστηκαν καταρχήν οι παράμετροι που θα μελετηθούν. Στην συγκεκριμένη περίπτωση ήταν η παρακίνηση των υφισταμένων, η ικανοποίηση των εργαζομένων, οι σχέσεις μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων, η αξιολόγηση, η εκπαίδευση του προσωπικού και οι τρόποι βελτίωσης της αξιολόγησης και της εκπαίδευσης μέσα από προτάσεις που έγιναν από το ίδιο το προσωπικό.

2. Επιλογή σχεδίου έρευνας

Σε πρώτο στάδιο έγινε μία διερευνητική έρευνα της οποίας σκοπός ήταν να συγκεντρωθούν κάποια προκαταρκτικά στοιχεία, να αποφασιστεί τι ακριβώς πρέπει να ερωτηθεί να συνταχθούν οι ερωτήσεις. Συντάχθηκε ένα πρώτο ερωτηματολόγιο το οποίο δόθηκε δοκιμαστικά σε 3-4 εργαζομένους της εταιρείας και έπειτα συζητήθηκε μαζί τους κατά πόσο οι ερωτήσεις στις οποίες υποβλήθηκαν είναι ξεκάθαρες και πλήρως αντιληπτές. Εφόσον έγιναν οι απαραίτητες διορθώσεις δημιουργήθηκε το τελικό ερωτηματολόγιο το οποίο και χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα. Αντίγραφο του ερωτηματολογίου παρατίθεται στο Παράρτημα. Αποφασίστηκε να ακολουθηθεί περιγραφική έρευνα για την μελέτη και αφού επιλέχθηκε η τελική μορφή του ερωτηματολογίου, αποφασίστηκε να συμπληρωθεί από όλο το προσωπικό ανώνυμα και με εχεμύθεια.

3. Επιλογή μεθόδου συλλογής στοιχείων

Καθώς για την συγκεκριμένη επιχείρηση δεν υπήρχαν προγενέστερες έρευνες και στοιχεία τα οποία και θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν σαν γνώμονας ώστε να προκύψουν κάποια συμπεράσματα έγινε συλλογή πρωτογενή στοιχείων τα οποία συγκεντρώθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου που συντάχθηκε.

4. Επιλογή μεθόδου μέτρησης

Η μέτρηση των αποτελεσμάτων έγινε με την μέθοδο Likert scale με 5 επίπεδα.

5. Επιλογή δείγματος

Για να προκύψει μία πλήρης εικόνα της επιχείρησης αποφασίστηκε να συμμετάσχουν όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης έτσι το δείγμα ήταν 50 άτομα.

6. Παρουσίαση των ευρημάτων έρευνας

Αφού έγινε η σχετική ανάλυση των ευρημάτων, προκύπτει η παράθεση των αποτελεσμάτων στην παράγραφο 7.1 και σχετική ανάλυση των συμπερασμάτων στην παράγραφο 8.1.

Κεφάλαιο 7 : Αποτελέσματα έρευνας

7.1 Δημογραφικά Στοιχεία

Ηλικία

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 32 γυναίκες και 18 άντρες (64% και 36% αντίστοιχα). Ένα άτομο ήταν κάτω των 25, 20 άτομα μεταξύ 26 και 35, 24 άτομα μεταξύ 36 και 45 και 5 άτομα ηλικίας μεγαλύτερης των 45 (Πίνακας 7.1).

Πίνακας 7.1

Ηλικία Συμμετεχόντων στην έρευνα					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	1	2,0	2,0	2,0
	26-35	20	40,0	40,0	42,0
	36-45	24	48,0	48,0	90,0
	45 & άνω	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Θέση εργασίας

Από τα αποτελέσματα που φαίνονται στο πιο κάτω σχήμα διαπιστώνουμε ότι 34 άτομα είναι υπάλληλοι (ποσοστό 68%) των εργαζομένων, 9 άτομα είναι διοικητικά στελέχη χαμηλής βαθμίδας (ποσοστό 18%), ενώ 7 άτομα είναι υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη (ποσοστό 14%).

Πίνακας 7.2

Θέση εργαζομένων στην εταιρεία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Manager (executive/general)	7	14,0	14,0	14,0
	Manager (senior)	9	18,0	18,0	32,0
	Υπάλληλος	34	68,0	68,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Χρόνια Εργασίας

Το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων, δηλαδή 19 άτομα (ποσοστό 38%) απασχολείται στην επιχείρηση για διάστημα 6 έως 9 χρόνια, 12 άτομα (ποσοστό 24%) απασχολούνται από 0 έως 3 χρόνια, 10 άτομα (ποσοστό 20%) απασχολείται από 10 χρόνια και πάνω και τα υπόλοιπα 9 άτομα (ποσοστό 18%) από 3 έως 6 χρόνια.

Πίνακας 7.3

Χρόνια υπηρεσίας στην εταιρεία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-3	12	24,0	24,0	24,0
	3-6	9	18,0	18,0	42,0
	6-9	19	38,0	38,0	80,0
	10 & πάνω	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

7.2 Παρακίνηση εργαζομένων

Οι απαντήσεις σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων φαίνονται στο Σχήμα 7.4. Στην ερώτηση κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τις οικονομικές τους ανταμοιβές το 66% είναι πολύ ικανοποιημένο από τις χρηματικές απολαβές του και ακολουθεί το 14% μερικώς ικανοποιημένο, ενώ το 3% απόλυτα ικανοποιημένο.

Στην ερώτηση κατά πόσο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η εργασία τους αναγνωρίζεται από τους ανωτέρους τους το 56% των εργαζομένων θεωρεί ότι η εργασία του αναγνωρίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τους ανωτέρους του, το 34% μερικώς και ένα 4% απόλυτα. Αντίθετα μόλις ένα 6% θεωρεί ότι ελάχιστα αναγνωρίζεται η εργασία του.

Στην ερώτηση κατά πόσο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι αν συγκρίνουν τις αμοιβές τους με εκείνες των συναδέλφων τους που κάνουν ίδια ή παρόμοια εργασία με αυτούς είναι δίκαιες το 60% θεωρεί πολύ δίκαιες, το 34% μερικώς ενώ το 6% απόλυτα δίκαιες.

Στην ερώτηση κατά πόσο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η εταιρεία εντοπίζει τα δυνατά τους χαρακτηριστικά και τους δίνει την ευκαιρία να τα αξιοποιήσει όσο το δυνατόν περισσότερο, το 4% απάντησε απόλυτα, το 54% πολύ, το 36% μερικώς, ενώ το 6% των 6% των ερωτηθέντων απάντησε ελάχιστα.

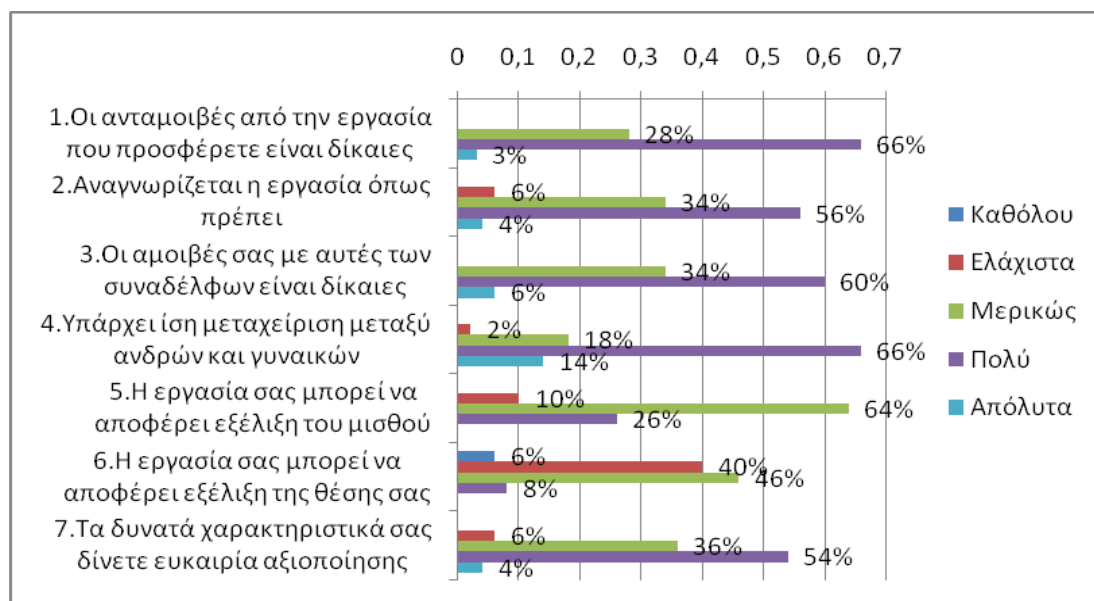
Στην ερώτηση κατά πόσο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι υπάρχει ίση μεταχείριση μεταξύ ανδρών και γυναικών, το 66% θεωρεί πολύ δίκαιη την μεταχείριση και το 14% απόλυτα. Και εδώ φαίνονται πολύ θετικά τα αποτελέσματα καθώς υπάρχει ισότητα μεταξύ των γυναικών και των ανδρών στην εταιρεία (Σχήμα 7.5).

Στην ερώτηση κατά πόσο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η εργασία τους μπορεί να προσφέρει εξέλιξη του μισθού τους, το 24% θεωρεί ότι η εργασία του μπορεί να φέρει πολύ εξέλιξη στον μισθό του, ενώ το 64% μερικώς. Αντίθετα το 10% των εργαζομένων θεωρεί ότι ελάχιστη εξέλιξη μπορεί να φέρει η εργασία του στον μισθό του.

Στην ερώτηση κατά πόσο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η εργασία τους μπορεί να φέρει εξέλιξη στη θέση τους, 8% των εργαζομένων θεωρεί πολύ ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (46%) θεωρεί μερικώς. Αντίθετα ελάχιστα το 40% και καθόλου το 6%.

Από τα πιο πάνω φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι είναι πολύ ικανοποιημένοι μισθολογικά και θεωρούν ότι η εργασία τους αναγνωρίζεται από τους προϊσταμένους τους, οι οποίοι εντοπίζουν τα δυνατά τους στοιχεία και τα αξιοποιούν όσο το δυνατόν περισσότερο. Επίσης δεν υπάρχουν διακρίσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών και γενικότερα μεταξύ συναδέλφων.

Σχήμα 7.4



7.3 Σχέση μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων/διευθυντών

Στην ερώτηση κατά πόσο οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται τον διευθυντή τους, απόλυτα απάντησε το 4%, το 66% απάντησε πολύ, το 28% μερικώς και μόνο το 2% ελάχιστα. Οι απαντήσεις σχετικά με τη σχέση εργαζομένων και προϊσταμένων φαίνονται στο Σχήμα 7.5.

Στην ερώτηση κατά πόσο οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, απόλυτα απάντησε το 2% των εργαζομένων, 12% πολύ, μερικώς το 28%, ελάχιστα το 44% και καθόλου το 14%.

Στην ερώτηση κατά πόσο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο προϊστάμενος τους ακούει και καταλαβαίνει τα προβλήματά τους, το 4% θεωρεί ότι ο προϊστάμενος καταλαβαίνει απόλυτα τα προβλήματα των εργαζομένων, το 54% θεωρεί πολύ, το 30% μερικώς, ενώ το 12% ελάχιστα.

Στην ερώτηση κατά πόσο οι εργαζόμενοι παίρνουν ξεκάθαρες οδηγίες από τον προϊστάμενο τους, το 6% των εργαζομένων θεωρεί ότι παίρνει απόλυτα ξεκάθαρες οδηγίες, το 64% πολύ, το 24% μερικώς ενώ το 6% ελάχιστα.

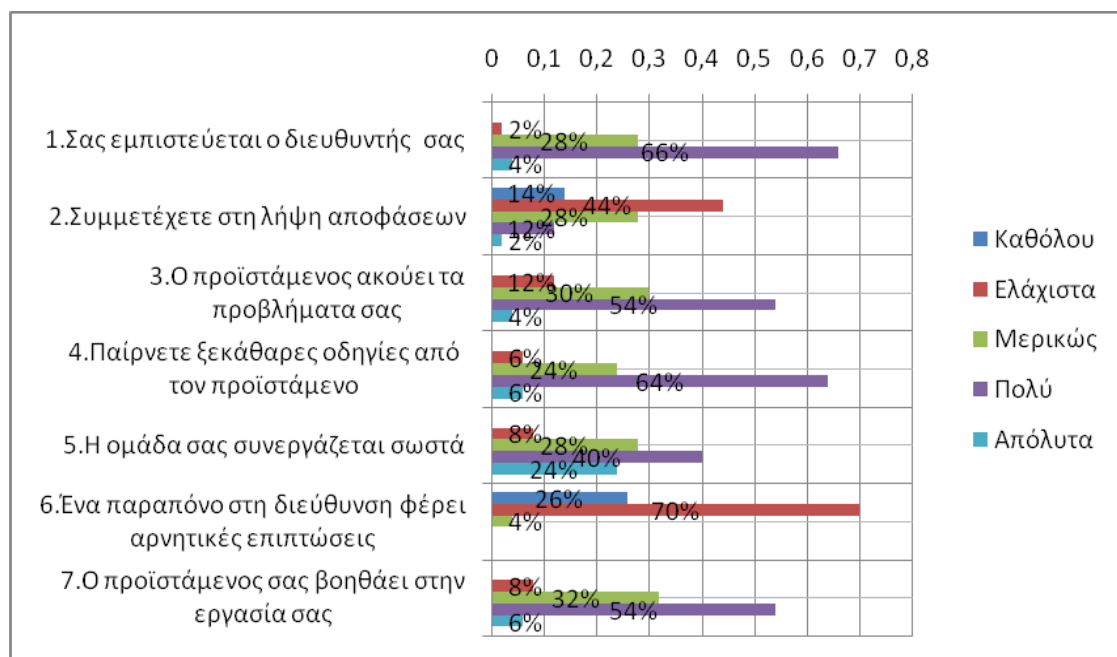
Στην ερώτηση κατά πόσο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η ομάδα στην οποία ανήκουν συνεργάζεται σωστά, το 22% θεωρεί ότι η ομάδα του συνεργάζεται απόλυτα σωστά, το 40% θεωρεί πολύ ενώ το 28% μερικώς και 8% πιστεύει ότι η ομάδα στην οποία ανήκει συνεργάζεται ελάχιστα.

Στην ερώτηση κατά πόσο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι αν ένας υπάλληλος μετέφερε ένα παράπονο στη διεύθυνση θα είχε αρνητικές επιπτώσεις στη θέση του και το μισθό του, το 26% θεωρεί δε θα είχε καθόλου αρνητικές συνέπειες, το 70% των εργαζομένων θεωρεί ελάχιστα, και μόνο το 4% μερικώς.

Στην ερώτηση κατά πόσο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο προϊστάμενος τους είναι διατεθειμένος να τους βοηθήσει στην εργασία τους, το 6% θεωρεί απόλυτα διατεθειμένο τον προϊστάμενο του να τον βοηθήσει, το 54% τον θεωρεί πολύ διατεθειμένο, το 32% μερικώς και ελάχιστα το 8%.

Από τα πιο πάνω φαίνεται ότι οι προϊστάμενοι βοηθούν τους υφιστάμενους τους και τους εμπιστεύονται στην εργασία τους. Αρνητικό στοιχείο είναι η μη συμμετοχή των περισσότερων εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων.

Σχήμα 7.5

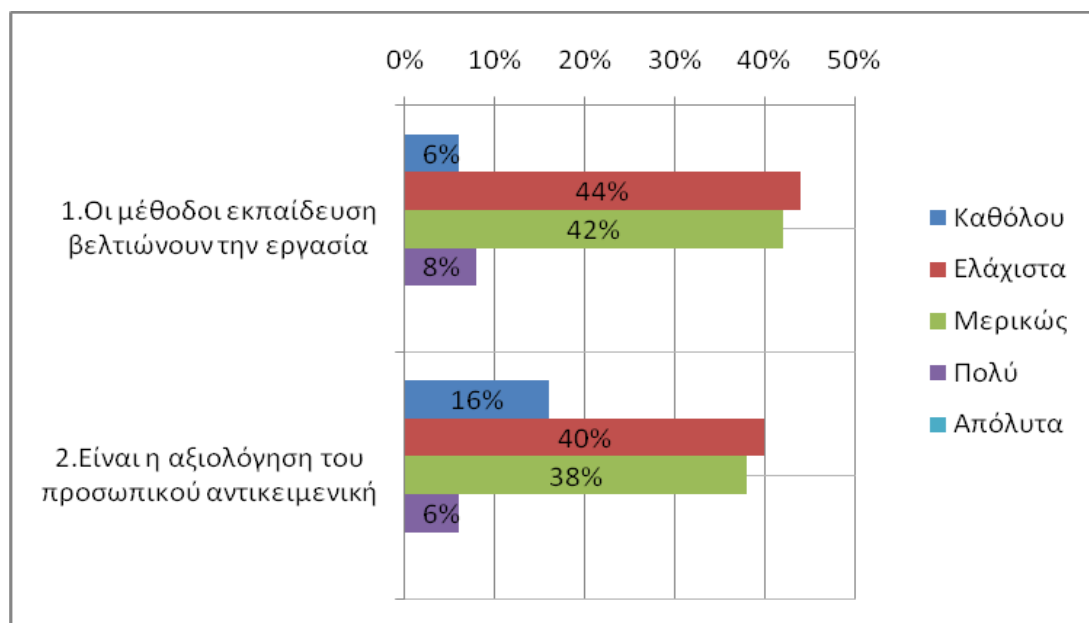


7.4 Αξιολόγηση και εκπαίδευση

Στην ερώτηση κατά πόσο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι μέθοδοι της εταιρείας (σεμινάρια, εσωτερικά meetings) μπορούν να βελτιώσουν την εργασία τους, το 8% θεωρεί ότι μπορεί να έχει πολύ βελτίωση στην εργασία του, μερικώς θεωρεί ότι μπορεί να βελτιωθεί το 42%, ελάχιστη βελτίωση πιστεύει το 44%, ενώ το 6% θεωρεί ότι δε μπορεί να έχει καμία βελτίωση. Οι απαντήσεις σχετικά με την αξιολόγηση και εκπαίδευση των εργαζομένων φαίνονται στο Σχήμα 7.6.

Στην ερώτηση κατά πόσο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η αξιολόγηση του προσωπικού είναι αντικειμενική, απόλυτα αντικειμενική θεωρεί το 6%, μερικώς το 38%, ελάχιστα αντικειμενική θεωρεί την αξιολόγηση το 40% των εργαζομένων, ενώ το 16% καθόλου αντικειμενική.

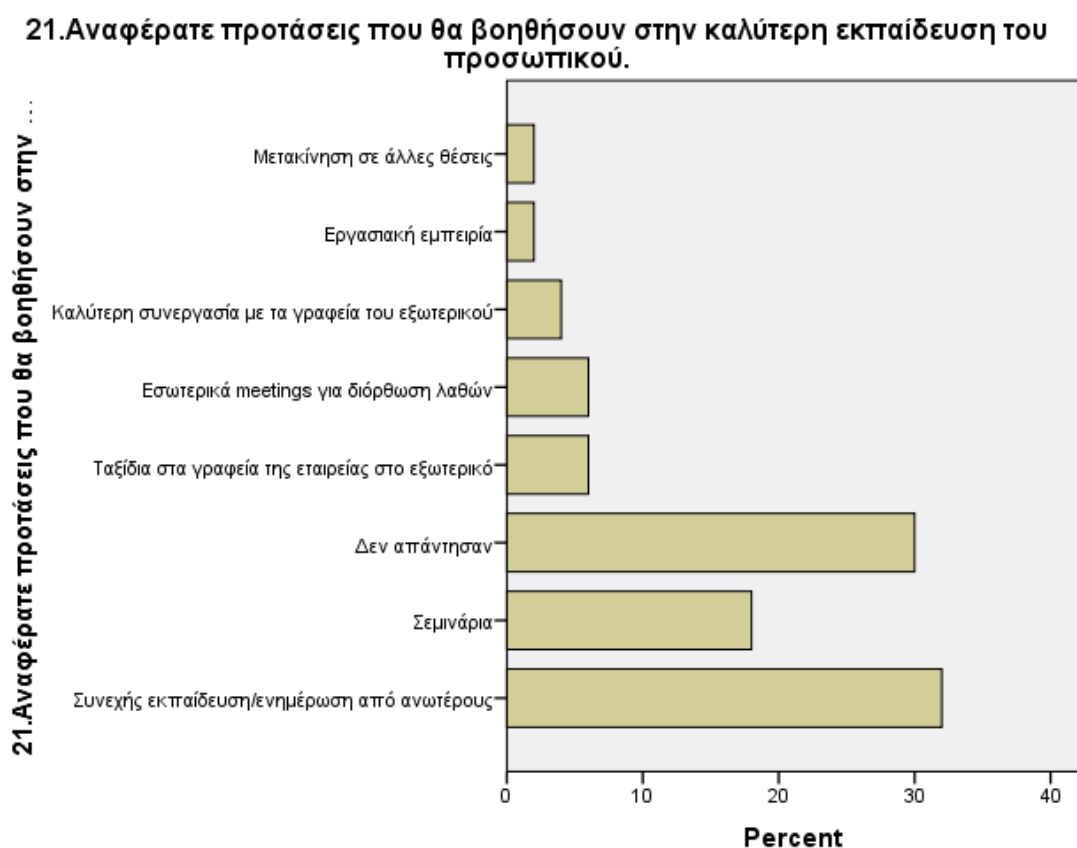
Σχήμα 7.6



Οι τελευταίες 2 ερωτήσεις είναι ανοιχτού τύπου όπου οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να αναφέρουν τρόπους με τους οποίους πιστεύουν ότι μπορεί να βελτιωθεί η εκπαίδευση του προσωπικού και προτάσεις σχετικά με το πώς η αξιολόγηση του προσωπικού θα μπορούσε να γίνει καλύτερη.

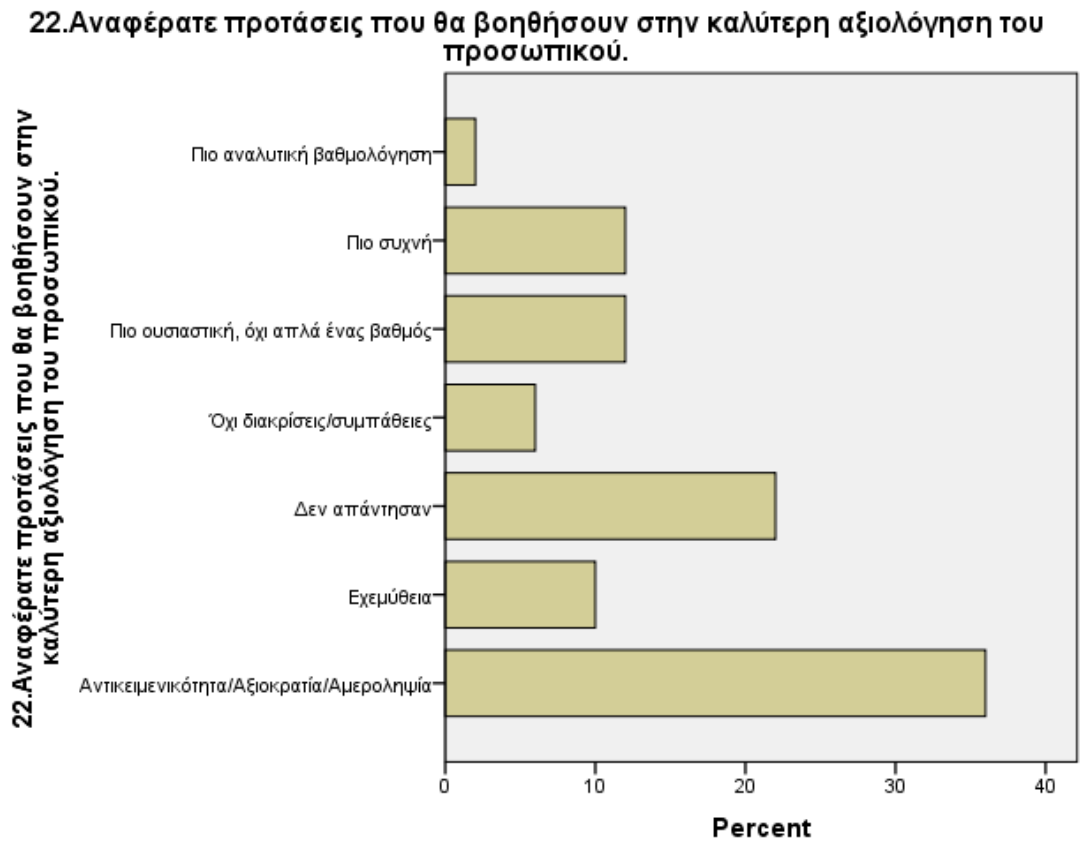
Στην πρώτη ερώτηση το 32% των εργαζομένων δήλωσαν πως η συνεχής εκπαίδευση και ενημέρωση από τους ανωτέρους τους είναι ο καλύτερος τρόπος για την καλύτερη εκπαίδευση του προσωπικού. Το 30% των εργαζομένων δεν απάντησαν στην συγκεκριμένη ερώτηση, το 18% δήλωσε πως τα σεμινάρια είναι ένας τρόπος για καλύτερη εκπαίδευση, ενώ το 6% πρότεινε τα ταξίδια στα γραφεία της εταιρείας στο εξωτερικό ως έναν τρόπο που θα βοηθούσε το προσωπικό. Άλλο ένα 6% πρότεινε σαν λύση τα εσωτερικά συναντήσεις μεταξύ όλων των τμημάτων για διόρθωση λαθών και καλύτερο συντονισμό και συνεργασία. Τέλος, το 4% πρότεινε την καλύτερη συνεργασία με τα γραφεία της εταιρείας στο εξωτερικό, το 2% δήλωσε πως η εργασιακή εμπειρία είναι εκείνη που σε εκπαιδεύει καλύτερα ενώ το υπόλοιπο 2% δήλωσε πως η μετακίνηση σε άλλες θέσεις της εταιρείας είναι αυτό που θα βοηθούσε στην καλύτερη εκπαίδευση του προσωπικού. Ακολουθεί σχετικό διάγραμμα.

Σχήμα 7.7



Στην δεύτερη ερώτηση σχετικά με τους τρόπους της καλύτερης αξιολόγησης του προσωπικού, το 36% των εργαζομένων δήλωσαν πως η αντικειμενικότητα, η αξιοκρατία και η αμεροληψία από την πλευρά των ανωτέρων τους είναι αυτό που θα βοηθούσε στην καλύτερη αξιολόγηση του προσωπικού. Το 22% των εργαζομένων δεν απάντησαν στην συγκεκριμένη ερώτηση, το 12% δήλωσε πως η αξιολόγηση θα πρέπει να είναι πιο ουσιαστική και όχι απλά ένας βαθμός και άλλο ένα 12% δήλωσε πως η αξιολόγηση θα έπρεπε να γίνεται πιο συχνά. Τέλος το 10% δήλωσε πως η εχεμύθεια είναι απαραίτητη για την καλύτερη αξιολόγηση του προσωπικού, το 6% δήλωσε πως δεν θα πρέπει να γίνονται διακρίσεις μεταξύ των εργαζομένων, δηλαδή διακρίσεις στηριζόμενες σε συμπάθειες/ αντιπάθειες προκειμένου να είναι καλύτερη η αξιολόγηση του προσωπικού και το υπόλοιπο 2% δήλωσε πως θα πρέπει η βαθμολόγηση να είναι πιο αναλυτική. Ακολουθεί σχετικό διάγραμμα.

Σχήμα 7.8



Κεφάλαιο 8 : Συμπεράσματα

8.1 Συμπεράσματα έρευνας

Από τα πιο θετικά αποτελέσματα της έρευνας αποτελεί το γεγονός ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι πολύ ικανοποιημένοι από τον μισθό τους, ενώ επίσης θεωρούν ότι η εργασία τους αναγνωρίζεται σε μεγάλο βαθμό από τους προϊστάμενους τους. Μάλιστα το 58% θεωρεί ότι αξιολογούνται τα δυνατά τους στοιχεία, ενώ οι περισσότεροι θεωρούν ότι ο προϊστάμενος τους μπορεί να καταλάβει και να ακούσει σε μεγάλο βαθμό τα προβλήματά τους και ταυτόχρονα είναι διατεθειμένος να τους βοηθήσει στην επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν. Επίσης φαίνεται να υπάρχει δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων καθώς δεν θεωρούν ότι υπάρχουν διακρίσεις μισθολογικά.

Επιπρόσθετα, από τα δημογραφικά στοιχεία φαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του προσωπικού εργάζεται στην εταιρεία από 6 μέχρι 9 χρόνια. Συμπεραίνουμε ότι οι συνθήκες εργασίας στην εταιρεία είναι καλές και μάλιστα αν λάβουμε υπόψη μας ότι τα άτομα που απασχολούνται στην εταιρεία είναι κατά κύριο λόγο μέσης ηλικίας δηλαδή από 36 έως 45 χρόνων (ποσοστό 48%), αποδεικνύει ότι το προσωπικό της εταιρείας ξεκίνησε από νεαρή ηλικία και παρέμεινε σε αυτή.

Συμπερασματικά από τα πιο πάνω αντιλαμβάνεται κανείς μία ικανοποίηση από την μεριά των εργαζομένων προς τους προϊστάμενους τους ενώ ταυτόχρονα διαπιστώνεται ότι ο προϊστάμενος μπορεί να συντονίσει καλά την ομάδα του και η ομάδα του είναι ικανοποιημένη από αυτό που εισπράττει από εκείνον. Αυτό είναι πάρα πολύ θετικό για την επιχείρηση καθώς δημιουργεί ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν περήφανοι για την εργασία τους, εμπιστεύονται τους διοικούντες και έτσι αναπτύσσουν μία καλή συνεργασία μεταξύ τους. Είναι πολύ σημαντικό για τους εργαζόμενους να νιώθουν ότι η εργασία τους αναγνωρίζεται, ότι έχουν την στήριξη για να αντιμετωπίσουν οποιαδήποτε προβλήματα δημιουργηθούν και επίσης είναι απαραίτητο ο εργαζόμενος να νιώθει ασφαλής στην ομάδα που βρίσκεται. Έτσι ο εργαζόμενος όπως αναφέραμε και στο κεφάλαιο 4.1 σύμφωνα με τη θεωρία του Α.Η.Μaslow (1908-70) ικανοποιεί τις ανάγκες εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης. Κάτι τέτοιο δίνει ένα αίσθημα ισορροπίας

στον εργαζόμενο ο οποίος με αυτόν τον τρόπο, νιώθοντας δηλαδή την στήριξη από τους ανωτέρους του είναι πιο σίγουρος για τον εαυτό του και με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση να συνεχίσει την εργασία του.

Το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται αδικημένοι σε σχέση με τους συναδέλφους του έχει σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη καλών εργασιακών σχέσεων που θα αποφέρουν καλύτερη απόδοση στην εργασία τους τόσο ατομικά όσο και συλλογικά.

Από την έρευνα που έγινε διαπιστώθηκε ότι ένα μεγάλο μέρος των εργαζομένων θεωρούν ότι θα μπορούσε να υπάρξει μερική βελτίωση του μισθού τους, ενώ η πλειοψηφία των εργαζομένων (86%) θεωρεί ότι δεν μπορεί να υπάρξει καθόλου βελτίωση της θέσης τους. Παρόλα αυτά όπως προκύπτει το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων παραμένει και εργάζεται στην εταιρεία 6 με 9 χρόνια, διάστημα αρκετά μεγάλο για κάποιον ο οποίος δεν είναι ικανοποιημένος από την εξέλιξη που ίσως θα έχει στην επιχείρηση. Από αυτό προκύπτει το συμπέρασμα ότι κυρίαρχο ρόλο στην ικανοποίηση του εργαζομένου παίζει το εργασιακό περιβάλλον το οποίο στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι πολύ ικανοποιητικό για το προσωπικό και όχι μόνο η εργασιακή θέση την οποία κατέχει.

Ένα περιβάλλον δίκαιο και φιλικό μπορεί να θεωρηθεί για τους εργαζόμενους σε μεγάλο βαθμό πιο σημαντικό από μία μετακίνηση θέσης (προαγωγή, αλλαγή πόστου) στην εταιρεία. Ένα περιβάλλον χωρίς διακρίσεις τόσο μεταξύ συναδέλφων αλλά και μεταξύ γυναικών και αντρών, καθώς όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα της έρευνας υπάρχει ίση αντιμετώπιση μεταξύ γυναικών και ανδρών, θεωρείται πιο σημαντικό για τους ίδιους.

Ένα σημείο που θα ήταν απαραίτητο να τονισθεί είναι το γεγονός ότι το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων δεν μπορούν να συμμετάσχουν στη λήψη των αποφάσεων. Η διοίκηση στην περίπτωση μας είναι περισσότερο συγκεντρωτική. Μπορούν δηλαδή να εκφράσουν κάποιο παράπονο που έχουν χωρίς αυτό να επηρεάσει την εργασία τους ή την θέση τους, έχουν καλές σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους και καλή συνεργασία όμως σε ένα μεγάλο βαθμό δεν μπορούν να συμμετάσχουν στην λήψη των αποφάσεων. Φαίνεται δηλαδή μία διοίκηση ηγετική που δεν αφήνει πολλά περιθώρια στους εργαζόμενους σε σχέση με την λήψη των αποφάσεων. Όπως αναλύθηκε και εκτενέστερα στην παράγραφο 5.1. Κάτι τέτοιο θα

μπορούσε να δημιουργήσει αρνητικά συναισθήματα στους εργαζομένους καθώς νιώθουν παραγκωνισμένοι, νιώθουν ότι δεν είναι μέλος της ομάδας και είναι απλώς εκτελεστικά όργανα χωρίς να μπορούν να προσφέρουν κάτι περισσότερο.

Επίσης παρατηρείται ότι από τους 50 εργαζομένους, το 68% είναι υπάλληλοι ενώ το 18% είναι υποπροϊστάμενοι και 16% προϊστάμενοι και διευθυντές. Επομένως αντιστοιχούν περίπου 5 υφιστάμενοι σε κάθε προϊστάμενο. Όπως μελετήθηκε στην παράγραφο 3.1 γίνεται αντιληπτό ότι το εύρος διοίκησης είναι μεσαίου μεγέθους, δεν είναι ιδιαίτερα πεπλατυσμένο ούτε όμως υπάρχει υψηλή ιεραρχική δομή, με πολλά ιεραρχικά επίπεδα. Κάτι τέτοιο βοηθά στην καλύτερη και αποτελεσματικότερη διοίκηση την επιχείρησης καθώς τα επίπεδα είναι λίγα και ξεκάθαρα χωρίς να δημιουργούν ιδιαίτερη σύγχυση στο προσωπικό σε σχέση με το ποιος είναι υπεύθυνος για κάθε εργασία.

Σε γενικές γραμμές βέβαια από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, διαπιστώνεται ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι σε μεγάλο βαθμό, παρόλα αυτά ίσως θα πρέπει να λάβει υπόψη της η επιχείρηση το γεγονός ότι η διοίκηση δεν είναι ιδιαίτερα αποκεντρωμένη και παραμένει μία ηγετική επιχείρηση.

Ένα ακόμη σημείο που θα έπρεπε να ληφθεί υπόψη είναι το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι χρειάζονται περισσότερη βοήθεια στο θέμα της εκπαίδευσης και βελτίωσης της αποδοτικότητας τους. Σε αυτό το σημείο επιβεβαιώνεται η ανάγκη για εκπαίδευση και βελτίωση των γνώσεων των εργαζομένων όπως περιγράφεται στην παράγραφο 3.3. Μάλιστα έχουν συγκεντρωθεί και προτάσεις από τους εργαζομένους οι οποίες εστιάζουν κυρίως στο εσωτερικό της επιχείρησης. Συγκεκριμένα αυτό που περιμένουν σε μεγαλύτερο βαθμό οι εργαζόμενοι είναι συνεχή εκπαίδευση από τους ανωτέρους τους, μετακίνηση σε άλλες θέσεις έτσι ώστε να μπορούν να έχουν μία πλήρη εικόνα της συνολικής εργασίας που έχουν να αντιμετωπίσουν. Συμπερασματικά διαπιστώνεται ότι οι εργαζόμενοι περιμένουν από τον προϊστάμενο τους μία σχετική ενημέρωση, συντονισμό, προγραμματισμό και επικοινωνία σχετικά με την εργασία που πρέπει να γίνει. Όπως αναφέρθηκε και στην παράγραφο 3.2 στον δεκάλογο του προϊστάμενου/διευθυντή ο ρόλος του προϊσταμένου είναι σύνθετος και έχει αρκετές απαιτήσεις που δεν πρέπει να ξεχνά στην προσπάθεια του να είναι ένας σωστός προϊστάμενος/διευθυντής.

8.2 Σύγκριση με άλλη επιχείρηση

Σε μία προσπάθεια σύγκρισης με άλλη επιχείρηση ανάλογου μεγέθους, στην οποία έγινε παρόμοια έρευνα γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι τα συμπεράσματα είναι σε γενικές γραμμές παρόμοια. Συγκεκριμένα επιλέχθηκε ένα σύνολο χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στα οποία έγινε μελέτη σχετικά με την παρακίνηση και τα κίνητρα που δίνονται στους εργαζόμενους. (Ελευθεριάδου, 2014).

Στην συγκεκριμένη μελέτη διαπιστώθηκε ότι το εργασιακό περιβάλλον και οι συνθήκες εργασίας θεωρούνται από τους εργαζομένους το σημαντικότερο κίνητρο για αύξηση της απόδοσης τους. Μάλιστα οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι το ευχάριστο περιβάλλον κάνει τους εργαζόμενους να εμπιστεύονται τους προϊσταμένους τους και να συνεργάζονται καλύτερα με τους συναδέλφους τους.

Επιπρόσθετα διαπιστώθηκε ότι το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων είναι μερικώς έως απόλυτα ικανοποιημένο από τις αμοιβές του τόσο ατομικά όσο και σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους οι οποίοι κάνουν ίδια ή παρόμοια εργασία. Επίσης φαίνεται ότι η ικανοποίηση που λαμβάνουν από την ατομική τους παρακίνηση στον εργασιακό χώρο είναι μερικώς έως πολύ ικανοποιητική, ενώ δεν φαίνεται να υπάρχει διάκριση μεταξύ ανδρών και γυναικών ούτε σε αυτή την περίπτωση, καθώς το 72% των ερωτηθέντων θεωρεί πως υπάρχει σωστή μεταχείριση ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες.

Συμπερασματικά και σε αυτή την μελέτη όπως και στην παρούσα μελέτη που έγινε πέρα από την οικονομική ικανοποίηση των εργαζομένων, η οποία είναι αναμφίβολα σημαντική, πολύ σημαντική είναι επίσης η υπάρξη καλών εργασιακών σχέσεων τόσο με τους συναδέλφους όσο και με τους προϊσταμένους.

Παρόλα αυτά στην περίπτωση του χρηματοπιστωτικού τομέα διαπιστώθηκε ότι όλοι οι φορείς (ανθρώπινο δυναμικό, στελέχη και μέτοχοι) στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων. Κάτι που στην παρούσα μελέτη δεν διαπιστώθηκε.

Συμπερασματικά γίνεται αντιληπτό ότι οι επιχειρήσεις σήμερα προσπαθούν να ικανοποιούν όσο το δυνατόν περισσότερο τους εργαζομένους, είτε μισθολογικά είτε με επιβραβεύσεις, προαγωγές κτλ. καθώς γνωρίζουν πολύ καλά ότι κάτι τέτοιο μπορεί να αποφέρει πολύ θετικά αποτελέσματα τόσο στην ατομική τους απόδοση όσο

και στην απόδοση ολόκληρης της ομάδας/επιχείρησης. Ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος προσπαθεί συνεχώς όλο και περισσότερο να αποδείξει στους ανωτέρους του ότι αξίζει την εμπιστοσύνη τους και ότι έχουν να επωφεληθούν από τον ίδιο πολλά. Επίσης ένα καλό εργασιακό περιβάλλον χωρίς διακρίσεις και ανταγωνισμούς μπορεί να φέρει ακόμα καλύτερα αποτελέσματα στην απόδοση τους και στην εξέλιξή τους.

8.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Μετά την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης έρευνας διαπιστώνονται πτυχές οι οποίες θα μπορούσαν να μελετηθούν στο μέλλον καθώς διαπιστώθηκε ότι είναι απαραίτητες και πρέπει να απασχολήσουν σε μεγάλο βαθμό τις επιχειρήσεις.

Πρώτη πρόταση αποτελεί η έρευνα σχετικά με τους τρόπους αποκέντρωσης της εξουσίας. Οι επιχειρήσεις φαίνεται να εστιάζουν στην βελτίωση των εργασιακών σχέσεων και στην ικανοποίηση των εργαζομένων τους όμως ακόμη ο τομέας της διοίκησης παραμένει ένα κομμάτι το οποίο δεν έχει εξελιχθεί σε μεγάλο βαθμό. Οι περισσότερες αποφάσεις στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις λαμβάνονται μόνο από τα υψηλόβαθμα στελέχη χωρίς να δίνεται η ευκαιρία στους εργαζομένους να προτείνουν λύσεις και να αναλάβουν σοβαρά έργα.

Μία δεύτερη πρόταση για μελλοντική έρευνα είναι η μελέτη της συμπεριφοράς των επιχειρήσεων απέναντι στις γυναίκες εργαζόμενες. Διαπιστώνεται ότι ο μεγαλύτερος βαθμός των εργαζομένων που απασχολούνται σε μεγάλες επιχειρήσεις είναι γυναίκες ηλικίας από 26 μέχρι 45 ετών κάτι το οποίο σημαίνει ότι οι περισσότερες είναι μητέρες και εργαζόμενες ταυτόχρονα. Αξιόλογη έρευνα θα μπορούσε να θεωρεί η εύρεση τρόπων για την καλύτερη/ μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων γυναικών ώστε εκείνες να μπορούν να αποδίδουν περισσότερο.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Αγγελετόπουλος Ε., (2008), Διευθύνων Σύμβουλος της Business Logistics Services Ltd Supply Chain & Logistics magazine. *Supply Chain & Logistics magazine*

Αυλωνίτης Γ.-Παπασταθοπούλου Π. (2004), *Αποτελεσματική Διοίκηση Χαρτοφυλακίου Προϊόντων και Υπηρεσιών*. Αθήνα: Σταμούλης Α.Ε.

Βάσης Α., Παπακωνσταντίνου Χ., Ρεκλείτης Π., Μπουραντάς Δ. (1999), *Αρχές Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών* (Τόμ. Κεφάλαιο 3). Αθήνα: Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων.

Γεωργόπουλος Ν.Β. (2006), *Στρατηγικό Μανατζμεντ* (Τόμ. Κεφάλαιο 3). Αθήνα: Μπένου.

Ελευθεριάδου Ο. (2014), *Διατριβή στην Παρακίνηση- Κίνητρα και Εργασιακό Περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Ζάλβανος Μ. (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλη.

Μπάλτας Γ. (2003), *Συμπεριφορά καταναλωτή: αρχές, στρατηγικές, εφαρμογές*. Αθήνα: Rosili.

Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Κ. (2003), *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων* (Τόμ. Κεφάλαιο 4/ Κεφάλαιο 8). Αθήνα: Ε.Μπένου.

Μπουραντάς Δ. (2002), *Μανατζμεντ* (Τόμ. Κεφάλαιο 1). Αθήνα: Μπένου.

Παπαδάκης Β. (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων Ελληνική και Διεθνείς Εμπειρία* (4η εκδ., Τόμ. Α). Αθήνα: Ε. Μπένου.

Πατσαλίδου Μ. (2013), *Διατριβή: Οργάνωση και Διοίκηση Προσωπικού σε Μεγάλες Ιδιωτικές Επιχειρήσεις*.

Ταλιαδώρου Α. (2004), *Διατριβή: Η επαγγελματική ικανοποίηση*.

Χολέβας Γ. (1995), *Οργάνωση Και Διοίκηση (Management)* (Πρώτη εκδ.). Αθήνα: Interbooks.

Ξένη

Armstrong G., Kotler P. (2009), *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ* (9η εκδ.). Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο ΑΕ.

Bennett R. (2007), *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (Μανατζμεντ)* (Τρίτη Έκδοση εκδ.). (Α. Σοκόδημος, Μεταφρ.) Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Bowen D.E., Schneider B. (1985), *Boundary spanning role employees and the service encounter: some guidelines for management research*. Czepiel J.A Soloman, M.R Surprenant, C.F, *The Service Encounter*, Lexington, MA.

Churchill G.A, Ford N.M, Walker O.C. (1974), Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal of Marketing Research*, Vol.11 , pp. 323-332.

Judge T.A, Hullin C.L. (1993), Job satisfaction as a reflection of a disposition: a multiple source causal analysis, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*. pp 56-60

International Labour Organization (ILO) (2004), *Carrer Guidance A Handbook for Policy Makers*. Paris: OECD-European Commission.

Locke H.J. (1976), *The nature and consequences of job satisfaction*. Chicago: Rand McNally.

Mintzberg H. (2005), *Managers Not MBAs*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Price J.L., Muller C.W. (1986), *Absenteeism and Turnover among Hospital Employees*. JAI Press, Greenwich, CT.

Spector P.E. (1997), *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. USA: Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Stoilova S. (2012), *An eye on Workplace Learning* (ISSN: 2241-2263 εκδ., Τόμ. 1). albatross.

<http://www.tridenttrust.com> (n.d.)

www.aueb.gr/users/koundouri/resees/uploads/Org.doc. (n.d.)

Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί έχει συνταχθεί στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας για το τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Ανοιχτού Πανεπιστημίου Κύπρου και έχει σαν σκοπό την μελέτη της εταιρείας Trident Trust (Cyprus) Limited. Συγκεκριμένα θα ερευνηθεί ο βαθμός στον οποίο είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι της εταιρείας από την διοίκηση, τις σχέσεις τους με το διοικητικό προσωπικό, τον τρόπο αξιολόγησης του και την παρακίνηση των εργαζομένων για βελτίωση της εργασίας τους και την πρόδοό τους.

Θα παρακαλούσα να απαντήσετε με ειλικρίνεια. Ευχαριστώ εκ των προτέρων.

Μέρος Α'

1. Ποια είναι η ηλικία σας
 - 18-25
 - 26-35
 - 36-45
 - 45 και πάνω
2. Είστε γυναίκα ή άντρας
 - Γυναίκα
 - Άντρας
3. Ποια είναι η θέση σας στην εταιρεία
 - Manager (executive manager/ general manager)
 - Manager (senior manager)
 - Υπάλληλος
4. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην εταιρεία
 - 0-3
 - 3-6
 - 6-9
 - 10 και πάνω

Μέρος Β' – Παρακίνηση

Επιλέξτε με « X » την απάντηση που επιθυμείτε

	Καθόλου	Ελάχιστα	Μερικώς	Πολύ	Απόλυτα
5. Αισθάνεστε ότι οι ανταμοιβές σας (οικονομικές) από την εργασία που προσφέρετε είναι δίκαιες					
6. Θεωρείτε ότι η εργασία σας αναγνωρίζεται από τους ανωτέρους στο επίπεδο που θα έπρεπε					

7. Πιστεύετε ότι αν συγκρίνετε τις αμοιβές σας με τις αμοιβές των συναδέλφων σας που κάνουν ίδια ή παρόμοια εργασία με τη δική σας είναι δίκαιες					
8. Θεωρείτε ότι η εταιρεία εντοπίζει τα δυνατά σας χαρακτηριστικά και σας δίνει την ευκαιρία να τα αξιοποιήσετε όσο το δυνατόν περισσότερο					
9. Θεωρείτε ότι υπάρχει ίση μεταχείριση μεταξύ ανδρών και γυναικών					
10. Πιστεύετε ότι η εργασία σας μπορεί να αποφέρει εξέλιξη του μισθού σας					
11. Πιστεύετε ότι η εργασία σας μπορεί να αποφέρει εξέλιξη της θέσης σας					

Σχέσεις προσωπικού και προϊστάμενου/ διευθυντή

	Καθόλου	Ελάχιστα	Μερικώς	Πολύ	Απόλυτα
12. Σας εμπιστεύεται ο διευθυντής σας					
13. Έχετε τη δυνατότητα να συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων.					
14. Πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος σας ακούει και καταλαβαίνει τα προβλήματα σας					
15. Παίρνετε ξεκάθαρες οδηγίες από τον προϊστάμενο σας					
16. Πιστεύετε ότι η ομάδα στην οποία ανήκετε συνεργάζεται σωστά					
17. Αν ένας υπάλληλος μετέφερε ένα παράπονο του στην διεύθυνση πιστεύετε ότι αυτό θα είχε αρνητικές επιπτώσεις στη θέση του ή στον μισθό του					
18. Πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος σας είναι διατεθειμένος να σας βοηθήσει στην εργασία σας					

Αξιολόγηση – Εκπαίδευση

	Καθόλου	Ελάχιστα	Μερικώς	Πολύ	Απόλυτα
19.Πιστεύετε ότι οι μέθοδοι της εταιρείας (σεμινάρια, εσωτερικά meetings) μπορούν να βελτιώσουν την εργασία σας					
20.Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση του προσωπικού είναι αντικειμενική					

Ερωτήσεις ανοιχτού τύπου:

21.Παρακαλώ αν θέλετε αναφέρετε προτάσεις/ ιδέες οι οποίες θα βοηθήσουν στην καλύτερη εκπαίδευση του προσωπικού.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

22.Παρακαλώ αν θέλετε αναφέρετε προτάσεις/ ιδέες οι οποίες θα βοηθήσουν στην καλύτερη αξιολόγηση του προσωπικού.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....