



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
<<ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ >>**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ, ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ S.
VENIZELOS PHARMACEUTICALS**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: ΧΡΥΣΤΑΛΛΑ ΒΕΝΙΖΕΛΟΥ

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ: ΕΠΑΜΕΙΝΩΝΔΑΣ
ΕΠΑΜΕΙΝΩΝΔΑ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2015

Περιεχόμενα

| | |
|--|----|
| Διοικητική Περίληψη..... | 3 |
| Executive summary..... | 4 |
| Έκφραση ευχαριστιών | 5 |
| Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή | 6 |
| Κεφάλαιο 2 : Ανασκόπηση βιβλιογραφίας..... | 8 |
| 2.1 Η Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του A. Maslow | 8 |
| 2.2 Η θεωρία της δικαιοσύνης | 9 |
| 2.3 Η θεωρία των προσδοκιών του V.Vroom..... | 10 |
| 2.4 Η θεωρία των δυο παραγόντων του F. Herzerg..... | 11 |
| 2.5 Η θεωρία του Erg. Alderfer | 12 |
| 2.6 Θεωρία X και Y του D. McGregor | 14 |
| 2.7 Η θεωρία των επιτευγμάτων του McClelland..... | 15 |
| 2.8 Η θεωρία των Porter και Lawler | 16 |
| Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία έρευνας..... | 21 |
| Κεφάλαιο 4: Περιγραφή πλαισίου δραστηριότητας της S. Venizelos Pharmaceuticals Ltd. | 25 |
| Κεφάλαιο 5: Ανάλυση και σχολιασμός των αποτελεσμάτων | 29 |
| Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα- Εισηγήσεις..... | 43 |
| Κεφάλαιο 7: Επίλογος..... | 48 |
| Βιβλιογραφία | 50 |
| Παραρτήματα..... | 53 |

Διοικητική Περίληψη

Στην παρούσα διατριβή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα έρευνας που έγινε στην εταιρεία S. Venizelos Pharmaceuticals Ltd. για θέματα παρακίνησης και ικανοποίησης εργαζομένων.

Για να απαντηθούν τα ερωτήματα της έρευνας δόθηκε ερωτηματολόγιο σε όλους τους υπαλλήλους της εταιρείας και απάντησαν ερωτήσεις σχετικές με την παρακίνηση, τις αμοιβές και την εργασιακή ικανοποίηση. Έγιναν επίσης συνεντεύξεις με τον διευθυντή της εταιρείας και με εκπρόσωπο των εργαζομένων.

Από τα ευρήματα της έρευνας διαπιστώθηκε ότι το επίπεδο παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας είναι σχετικά χαμηλό. Συγκεκριμένα, γύρω στους μισούς εργαζόμενους θεωρούν ότι δεν αμείβονται δίκαια για το έργο που παράγουν και περίπου το ίδιο ποσοστό πιστεύει ότι η εταιρεία δεν αμείβει την εξαιρετική απόδοση. Η αμοιβή δεν αποτελεί πάντοτε το κύριο κίνητρο για τους εργαζόμενους, αφού άλλα κίνητρα όπως η επιβράβευση της προόδου στην εργασία και η συνεχόμενη εκπαίδευση τους θεωρούνται σημαντικά. Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η εταιρεία θα μπορούσε να προσφέρει περισσότερες ευκαιρίες εκπαίδευσης και να προσφέρει βραβεία όπως του καλύτερου εργαζόμενου του κάθε μήνα ή και επαίνους όταν ξεπερνούν οι υπάλληλοι τους στόχους στην εργασία τους. Παρόλα αυτά οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι γενικά είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Κάποιες από τις εισηγήσεις που έγιναν είναι ο εκσυγχρονισμός του συστήματος ανταμοιβής με σύνδεση της προσπάθειας, απόδοσης και αμοιβών, η αναβάθμιση του συστήματος αξιολόγησης εργαζομένων και η βελτίωση του συστήματος ανάπτυξης και εκπαίδευσης. Προτείνεται επίσης η ενδυνάμωση της διαδικασίας εσωτερικής επικοινωνίας.

Executive summary

This thesis presents the results of a survey conducted in the company S. Venizelos Pharmaceuticals Ltd. on motivational issues, employee satisfaction and the reasons influencing employee performance in the workplace.

To answer the research questions, a questionnaire was answered by all employees of the company. Interviews with the director of the company and the workers' representative were also conducted.

The findings of the survey revealed that the level of motivation of the company's human resources is quite low. Specifically, around half of the employees feel that they are not rewarded fairly for the work they do and also a significant proportion of the employees believe that the company does not reward outstanding performance appropriately. Salary is not always the key incentive for workers; other factors like educational training and encourage the hard working person are also important. Respondents also believe that the company could pay more attention to the needs of its employees and motivate them with rewards like best employee every month and offer more praise when exceeding their targets.

Some of the recommendations given to the company is the modernization of the system of remuneration with the linkage of effort, performance and reward; the improvement of the evaluation system; the enhancement of the development and training of workers; and the strengthening of the internal communication process.

Έκφραση ευχαριστιών

Με αίσθημα βαθιάς συγκίνησης και ικανοποίησης θα ήθελα να εκφράσω ολόψυχα ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όσους με στήριξαν και με βοήθησαν κατά την διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών ώστε να εκπληρώσω τον στόχο μου.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω σε όλους τους καθηγητές μου, για την γνώση που μου πρόσφεραν, ειδικά όμως στον επιβλέπων καθηγητή μου κ. Επαμεινώνδα Επαμεινώνδα για την πολύτιμη βοήθεια, καθοδήγηση και στήριξη που μου πρόσφερε κατά τη συγγραφή της διπλωματικής εργασίας.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ θα ήθελα να εκφράσω σε όλη την οικογένεια μου, στον σύζυγο μου Παναγιώτη και την μητέρα μου Αναστασία για την βοήθεια που μου πρόσφεραν όλη αυτήν την περίοδο.

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι σημαντικός παράγοντας επιτυχίας της κάθε επιχείρησης. Από τη μια οι επιχειρήσεις θέλουν οι υπάλληλοί τους να είναι παραγωγικοί, από την άλλη πρέπει να επιδιώκουν να είναι και οι εργαζόμενοι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002, σελ.15), ‘μέσα στο σημερινό μεταβαλλόμενο περιβάλλον όπου οι βασικές μεταβλητές ανταγωνιστικότητας και επιτυχίας για τις επιχειρήσεις είναι η ταχύτητα, η ευελιξία, η καινοτομία, η συνέργια, η συνεχής μάθηση και αλλαγή, σπάνιος στρατηγικός πόρος δεν είναι πλέον το χρηματοοικονομικό κεφάλαιο, αλλά το ανθρώπινο, το κοινωνικό και συναισθηματικό κεφάλαιο. Είναι οι γνώσεις, οι ιδέες, τα όνειρα, οι δεσμεύσεις, οι διαθέσεις, το πάθος και ο ενθουσιασμός των ανθρώπων ως άτομα και ως ομάδες’. Για να πετύχουν τους πιο πάνω στόχους οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να παρακινούν τους υπαλλήλους παρέχοντας αμοιβές και άλλα ωφελήματα, να έχουν ολοκληρωμένα συστήματα αξιολόγησης και εκπαίδευσης και να έχουν καλή επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων και διεύθυνσης.

Πολλές διεθνείς μελέτες έχουν γίνει για τα πιο πάνω θέματα. Σε δύο πολύ γνωστές σχετικές έρευνες οι Hofstede (2001) και Inglehart (1997) υποδεικνύουν ότι υπάρχουν πολλοί παράγοντες που συνεισφέρουν στην παρακίνηση και αυτοί διαφέρουν από κουλτούρα σε κουλτούρα (και αυτό μπορεί να αλλάξει αλλά με πολύ αργούς ρυθμούς). Οι Huang and Van de Vliert (2003) προσθέτουν ότι στις χώρες με μεγάλη απόσταση ισχύος οι εργαζόμενοι παρακινούνται περισσότερο από παράγοντες όπως ο μισθός και η ασφάλεια παρά από την αναγνώριση ενώ σε μία άλλη έρευνα οι Fisher και Yuan (1998) διαπίστωσαν διαφορές μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης στην Αμερική και την Κίνα. Όσον αφορά το Κυπριακό πλαίσιο, οι Papanastasiou και Zembylas (2004) βρήκαν ότι οι δάσκαλοι στην Κύπρο διαλέγουν την δουλειά τους βάση των αμοιβών που λαμβάνουν, των ωρών εργασίας που εργάζονται και των διακοπών που δικαιούνται, επειδή θεωρούν ότι αυτά είναι τα βασικότερα κίνητρα που έχει η εργασία τους.

Μέσα σε αυτά τα πλαίσια θα ήταν ενδιαφέρον να μελετηθεί το τι παρακινεί τους υπάλληλους μιας ιδιωτικής επιχείρησης στην Κύπρο σήμερα. Πιο συγκεκριμένα, στην έρευνα που έγινε γι’ αυτή τη διατριβή τέθηκαν οι εξής στόχοι: Να μελετηθεί πόσο σημαντικές είναι οι αμοιβές για τους εργαζόμενους και κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι από τις ανταμοιβές τους, εάν οι αμοιβές ενθαρρύνουν την επιπλέον προσπάθεια των εργαζομένων, εάν ο προϊστάμενος

παρακινεί-υποστηρίζει την προσπάθεια και εάν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τα μέσα οργάνωσης και την απόδοσή τους .

Η πραγματοποίηση της έρευνας έγινε με την χρήση ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων. Το ερωτηματολόγιο βασίστηκε στους στόχους που τέθηκαν στην έρευνα και μετέπειτα πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με τον διευθυντή της εταιρείας και με τον εκπρόσωπο των εργαζομένων για να σχολιαστούν τα ευρήματα από το ερωτηματολόγιο.

Το κυριότερο συμπέρασμα από την έρευνα είναι ότι οι εργαζόμενοι δεν παρακινούνται από τους προϊστάμενους τους όσο χρειάζεται, νιώθουν ότι δεν αμείβονται δίκαια βάση το έργο τους και μεγάλο ποσοστό θεωρεί ότι ο προϊστάμενος τους δεν αμείβει την εξαιρετική απόδοσή, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μην έχουν την ίδια θέληση να συνεχίσουν την εργασία τους και να προσπαθούν για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Επίσης, φαίνεται η χρηματική αμοιβή δεν αποτελεί το μεγαλύτερο κίνητρο για τους εργαζόμενους.

Οι κυριότεροι περιορισμοί στην έρευνα είναι οι εξής: Λόγω του εύρους των θεμάτων που μελετήθηκαν και της δυσκολίας σύγκρισης αποτελεσμάτων με άλλες έρευνες γιατί τα δείγματα δεν αντιστοιχούν, η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας δεν περιλαμβάνει πολλές αναφορές σε άλλες έρευνες. Αντί αυτού, περιλαμβάνει περισσότερο παρουσίαση θεωρητικών αρχών. Ο άλλος βασικός περιορισμός ήταν το γεγονός ότι το δείγμα των ερωτηθέντων ήταν μικρό. Παρόλο που συμμετείχαν όλοι οι υπάλληλοι της εταιρείας στην έρευνα, η εταιρεία είναι μικρή σε μέγεθος αφού εργοδοτεί μόνο 30 άτομα. Αυτό δεν επιτρέπει τη σύγκριση μεταξύ διαφόρων ομάδων υπαλλήλων και δεν εμπνέει σιγουριά όσο αφορά τη γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Ακόμα ένας περιορισμός είναι το ότι η ερευνήτρια (εγώ) είμαι μέλος της οικογενειακής επιχείρησης και ίσως κατά κάποιο τρόπο οι ερωτηθέντες να επηρεάστηκαν και να μην έδωσαν εντελώς ειλικρινείς απαντήσεις.

Η διατριβή χωρίζεται σε κεφάλαια. Πρώτα είναι η εισαγωγή που ακολουθείται από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας όπου αναλύονται θεωρίες σχετικές με την έρευνα. Μετά από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας επεξηγείται η μεθοδολογία της έρευνας. Ακολούθως παρουσιάζεται η εταιρεία και αναλύεται το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της. Μετέπειτα παρουσιάζονται και σχολιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Στο τέλος υπάρχουν συμπεράσματα και εισηγήσεις.

Κεφάλαιο 2 : Ανασκόπηση βιβλιογραφίας

Βάση των στόχων που έχουν τεθεί, οι θεωρίες που μελετήθηκαν ασχολούνται με τις ανταμοιβές των εργαζόμενων, με τις σχέσεις μεταξύ προϊστάμενου και εργαζόμενου, με την ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον. Οι θεωρίες παρουσιάζονται με αυτή τη σειρά.

Θεωρίες σχετικές με τις ανταμοιβές

2.1 Η Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του A. Maslow

Το πιο διαδεδομένο ίσως μοντέλο παρακίνησης είναι το μοντέλο του Abraham H. Maslow. Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του A.Maslow διαφέρει από όλες τις άλλες θεωρίες διαμόρφωσης κινήτρων, καθότι δεν εξετάζει τα κίνητρα του ατόμου ένα προς ένα ή με βάση κάποιας σειράς ανεξαρτητως παρορμήσεων. Κάθε ανάγκη που περιλαμβάνεται στη θεωρία εξετάζεται σε συνάρτηση με άλλες ανάγκες (Ζαβλάνος, 2002). Σύμφωνα με τον Maslow οι ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί είναι παράγοντες παρακίνησης. Οι ανάγκες αυτές χωρίζονται ως ακολούθως:

- Φυσιολογικές ανάγκες – δηλαδή οι ανάγκες της επιβίωσης, αυτές οι ανάγκες που με την ικανοποίησή τους κρατιόμαστε στην ζωή, δηλαδή η πείνα, δίψα, ύπνος, κ.α.
- Ανάγκες ασφάλειας – η ανάγκη του ανθρώπου να αισθάνεται ασφάλεια και να αποφεύγει τον κίνδυνο για να βλάψει τον εαυτό του.
- Κοινωνικές ανάγκες – η ανάγκη να γίνεσαι μέλος μια ομάδας, να είσαι αποδεκτός και να εκτιμάσαι από τους άλλους.
- Αυτοεκτίμηση και αναγνώριση από τρίτους – η ανάγκη να καταβάλει όλες τις δυνάμεις του ο άνθρωπος και να έχει σαν αντάλλαγμα την αναγνώριση και αυτοεκτίμηση από τρίτους.
- Αυτοολοκλήρωση και αυτοανάπτυξη – η ανάγκη της προσωπικής ανάπτυξης και επιτυχίας, το αίσθημα πληρότητας του ανθρώπου. (Μπουραντάς, 2002.)



Πηγή: Montana (2000) σελ.300)

Βάση της θεωρίας του Maslow, τέθηκαν στην έρευνα ερωτήματα σχετικά με τις εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές (στις εξωτερικές ανάγκες βρίσκονται οι χρηματικές ανταμοιβές και στις εσωτερικές ανταμοιβές είναι η ηθική ανταμοιβή, η αναγνώριση και η ασφάλεια που προσφέρει η εργασία.)

2.2 Η θεωρία της δικαιοσύνης

Βασίζεται στην υπόθεση ότι ο εργαζόμενος επιθυμεί ίση ή δίκαιη μεταχείριση σε σύγκριση με το υπόλοιπο προσωπικό. Η ύπαρξη αισθήματος αδικίας σε κάθε ανθρώπινη σχέση, δημιουργεί δυσαρέσκεια που ασφαλώς επενεργεί αρνητικά όσο αφορά την παρακίνηση (Μπουραντάς,2002). Αν ο εργαζόμενος νιώθει ότι δεν αδικείται, τα θετικά κίνητρα που ήδη έχει για να εργαστεί θα συνεχίζουν ανεμπόδιστα να το ωθούν να εργάζεται με ζήλο. Στην αντίθετη περίπτωση αν νιώθει αδικημένος, τα κίνητρα αυτά θα επισκιαστούν από την ανάγκη να διορθώσει την κατάσταση, αλλάζοντας τη συμπεριφορά του, ή την εικόνα που έχει για την εργασία του ή και τα δύο. Χρησιμοποιώντας διαδικασίες δικαιοσύνης οι εταιρείες θα μπορούσαν να ξοδεύουν λιγότερα λεφτά και παράλληλα να έχουν πιο ευχαριστημένους υπαλλήλους (Brockner, 2006).

Γράφημα 1: Η θεωρία της δικαιοσύνης του S.Adams

Η θεωρία της δικαιοσύνης του S.Adams

$$\frac{\text{Συνεισφορές του ατόμου}}{\text{Απολαβές του ατόμου}} = \frac{\text{Συνεισφορές άλλων ατόμων}}{\text{Απολαβές άλλων ατόμων}}$$

Πηγή: Μπουραντάς Δ.(2002), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα σελ.272

2.3 Η θεωρία των προσδοκιών του V.Vroom

Οι βασικές παραδοχές της θεωρίας αυτής είναι ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά διαμορφώνεται μέσα από μια συνειδητή διαδικασία λήψης αποφάσεων που βασίζεται στην ατομική υποκειμενική πιθανότητα να συμβεί ή να μην συμβεί κάτι, να προτιμά ή να μην επιθυμεί κάποιο πράγμα ή κατάσταση ή ένα άτομο. Η συγκεκριμένη θεωρία ουσιαστικά σημειώνει ότι οι άνθρωποι θα αποφασίζουν πόση προσπάθεια θα καταβάλουν στην δουλειά τους σύμφωνα με αυτό που εκτιμούν ότι μπορούν να αποκομίσουν από αυτήν ή σύμφωνα με το πόσο προτιμούν και αξιολογούν το αποτέλεσμα από την δουλειά τους (Μάρκοβιτς, 2002).

Η θεωρία της Προσδοκίας στοχεύει στο να προβλέψει την ατομική συμπεριφορά. Από την πρακτική της πλευρά, η χρησιμότητα που έχει βασίζεται στις κύριες συνθήκες που θα πρέπει να ικανοποιηθούν, ώστε οι ανταμοιβές να ταυτίσουν την παρακίνηση με τις κατά περίπτωση απαιτήσεις (Μάρκοβιτς, 2002). Αυτές είναι :

- οι εργαζόμενοι θα πρέπει να προσδοκούν ότι η επιπλέον προσπάθεια θα οδηγήσει στην υψηλότερη επίδοση,
- θα πρέπει να εκτιμούν ότι η υψηλότερη επίδοση θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη ανταμοιβή και
- θα πρέπει να αξιολογούν περισσότερο κάποιες ανταμοιβές από κάποιες άλλες.

Λαμβάνοντας υπόψη τις παραμέτρους εντός αυτού του πλαισίου, είναι δυνατόν να ερμηνευτούν οι ατομικές διαφορές στην παρακίνηση και στη συμπεριφορά, σε αντίθεση με τη γενική εφαρμογή που φαίνεται να προτείνει η σχολή των θεωριών του Περιεχομένου της Παρακίνησης.

Γράφημα 2: Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom

Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom

Προσπάθεια → Αποτέλεσμα → Ανταμοιβές → Προσωπικοί στόχοι

Πηγή: Άνθρωποι και Οργανισμοί, The Kingston Business School, Greek Manual, σελ.250

Θεωρίες σχετικές με την εργασιακή ικανοποίηση

Η ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει αναμφίβολα την συμπεριφορά του εργαζόμενου. Η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα σύνολο παραγόντων που καθορίζουν εάν είσαι ικανοποιημένος ή όχι από την εργασία σου. Ένας τρόπος για να μετρήσεις την ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία είναι ο περιγραφικό δείκτης εργασία (job descriptive index, JDI). Αυτός ο τρόπος έρευνας εξετάζει 5 διαστάσεις οι οποίες είναι οι ακόλουθες (Ζαβλανός, 2002):

- Την ίδια την εργασία (υπευθυνότητα, ενδιαφέρον)
- Την ποιότητα εποπτείας (τεχνική βοήθεια, ψυχολογική υποστήριξη)
- Τη σχέση με τους συναδέλφους (αρμονία στις σχέσεις και σεβασμός)
- Τις ευκαιρίες προαγωγής (πιθανότητες για περαιτέρω εξέλιξη)
- την αμοιβή (δίκαιη αμοιβή σε σχέση με τους άλλους βάση των προσόντων και της απόδοσης τους.)

Σύμφωνα με το Ζαβλάνο (2002) έρευνες που έχουν γίνει γύρω από το θέμα της ικανοποίησης του εργαζόμενου έχουν καταλήξει σε τρεις απόψεις.

1. Η ικανοποίηση από την εργασία αυξάνει την επίδοση
2. Η επίδοση αυξάνει την ικανοποίηση
3. Οι αμοιβές έχουν επίπτωση στην επίδοση και στην ικανοποίηση του ατόμου

Η τρίτη άποψη είναι η επικρατέστερη, η πιο αποδεκτή γιατί οι αμοιβές έχουν σπουδαίο ρόλο στην ικανοποίηση του ατόμου. Μπορούν άμεσα να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την συμπεριφορά του ατόμου.

2.4 Η θεωρία των δυο παραγόντων του F. Herzberg

Η Θεωρία του F.Herzberg είναι ουσιαστικά μια περαιτέρω ανάπτυξη της θεωρίας του Maslow. Ο Maslow προσπάθησε να δείξει ποιες είναι οι ανάγκες του ανθρώπου, ενώ ο Herzberg, προσπάθησε να δείξει τους παράγοντες που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές στο χώρο της επιχείρησης (Μπουραντάς, 2002).

Ο Herzberg παίρνοντας συνεντεύξεις από 200 εργαζόμενους και αναλύοντας τις εμπειρίες τους, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν δύο ευδιάκριτες ομάδες παραγόντων που σχετίζονται με το βαθμό της ικανοποίησης από την εργασία (Στειακάκης & Κατζός, 2002). Η πρώτη ομάδα είναι οι παράγοντες υγιεινής όπως η αμοιβή, η σταθερότητα στους όρους εργασίας, η συνθήκες εργασίας και η πολιτική της διοίκησης. Η επόμενη ομάδα είναι οι

παράγοντες παρακίνησης όπως η αναγνώριση της προσπάθειας, του κύρους, η συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων, η επίτευξη στόχων και η φύση της εργασίας.

Το βασικό στοιχείο της θεωρίας είναι ότι παράγοντες όπως οι αμοιβές, η ασφάλιση, οι εργασιακές συνθήκες δεν αποτελούν για τους εργαζόμενους κίνητρα. Εάν μάλιστα μειωθούν κάτω από κάποιο αποδεκτό όριο δημιουργούν μη εργασιακή ικανοποίηση ενώ εάν υπερβούν κάποιο άλλο όριο έχουν μικρή θετική επίδραση. Έτσι, ο διευθυντής πρέπει να δώσει προσοχή στην ανάπτυξη και παροχή των παραγόντων υποκίνησης, όπως η ευθύνη, η ανάπτυξη, η αναγνώριση προσπάθειας (Στειακάκης και Κατζός, 2002).

Γράφημα 3: Η θεωρία υγιεινής και παρακίνησης του Herzberg

| ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ή ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ (ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΔΟΥΛΕΙΑΣ) | ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ (Η ΙΔΙΑ Η ΔΟΥΛΕΙΑ) |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Πολιτική της επιχείρησης και διοίκησης • Τρόπος εποπτείας • Διαπροσωπικές σχέσεις • Ασφάλεια – σιγουριά • Συνθήκες εργασίας • Μισθός • Θέση <p>ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑ – ΜΗ ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑ</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Επιτεύγματα • Αναγνώριση • Δυνατότητες προαγωγών • Ενδιαφέρον της δουλειάς • Ευθύνη – ελευθερία <p>ΜΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ – ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ</p> |

Πηγή: Μπουραντάς Δ.(2002), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα σελ.264.

2.5 Η θεωρία του Erg. Alderfer

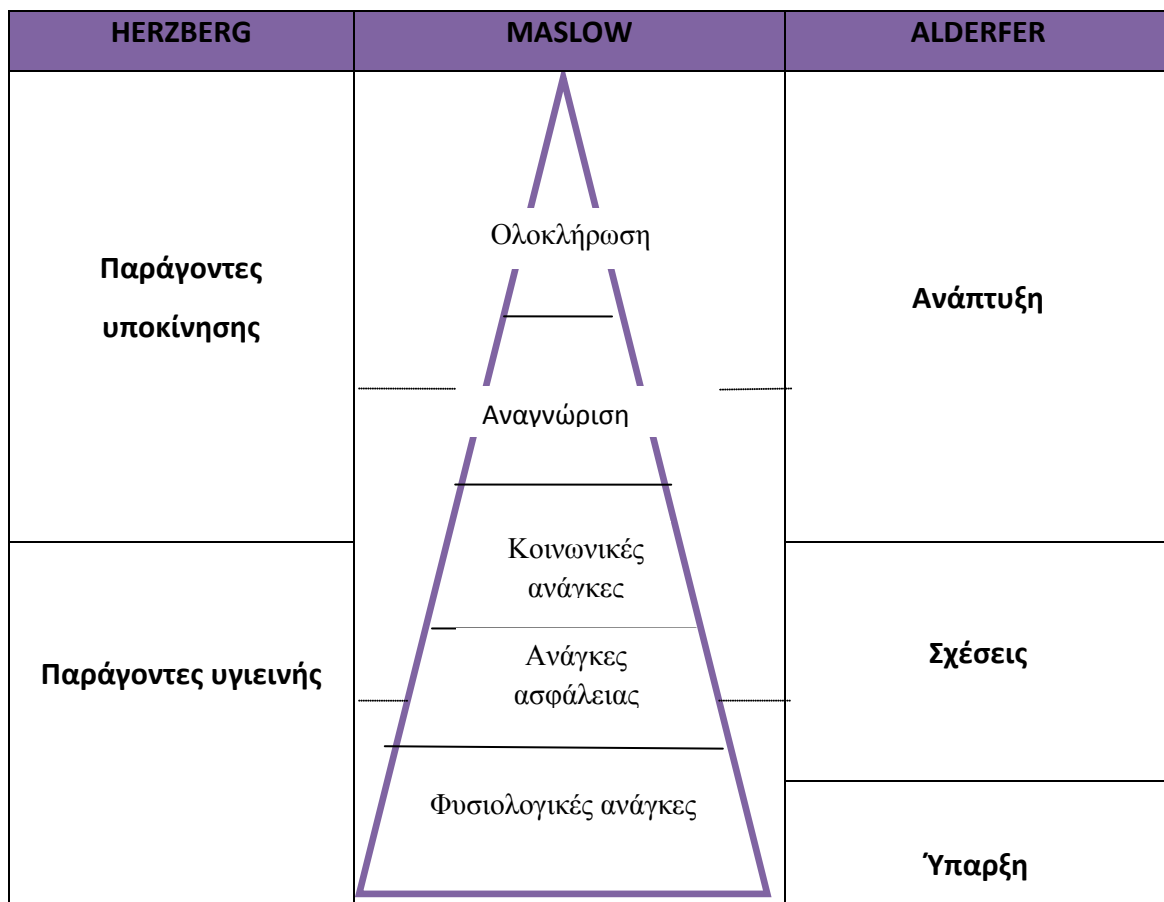
Ο Alderfer προσπαθεί να αναπτύξει τις θεωρίες του Maslow και του Herzberg και ιδιαίτερα του πρώτου. Ταξινομεί τις ανάγκες του ατόμου σε τρεις κατηγορίες στις υπαρξιακές ανάγκες, τις ανάγκες σχέσεων, και τις ανάγκες ανάπτυξης (Μπουραντάς, 2002). Η πρώτη κατηγορία είναι οι υπαρξιακές ανάγκες. Πρόκειται ουσιαστικά για τις δύο πρώτες κατηγορίες αναγκών του Maslow, τις φυσιολογικές και τις ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς. Η δεύτερη κατηγορία είναι οι ανάγκες σχέσεων. Περιλαμβάνει αυτές που αναφέρονται στις διαπροσωπικές και

κοινωνικές σχέσεις. Η τελευταία κατηγορία είναι οι ανάγκες ανάπτυξης. Αναφέρεται στην εσωτερική επιθυμία του ανθρώπου για ανάπτυξη

Ο Alderfer υποστηρίζει ότι υπάρχει μια συνεχής σειρά αναγκών χωρίς όμως να προσδίδει μεγάλη σημασία στην ιεράρχηση τους. Κατά τον Alderfer δεν είναι απολύτως απαραίτητο να εκπληρωθεί πρώτα μια κατώτατη ανάγκη για να παίξει κύριο ρόλο παρακίνησης μια ανώτερη κατηγορία. Πιστεύει ότι όταν υπάρξουν ευκαιρίες ικανοποίησης μιας κατηγορίας αναγκών, τότε είναι πιθανόν η ένταση τους να αυξάνεται. Υποστηρίζει ότι οι "ανάγκες ανάπτυξης" όσο περισσότερο ικανοποιούνται τόσο περισσότερο αυξάνει η ένταση τους. Ενώ ο Maslow υποστηρίζει ότι η ένταση των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησης τους (Μπουραντάς,2002).

Μια άλλη διαφορά μεταξύ της θεωρίας του Alderfer και του Maslow είναι ότι ο Alderfer υποστηρίζει ότι σε περίπτωση που μια ανάγκη δεν έχει ικανοποιηθεί, υπάρχει περίπτωση το άτομο να αλλάξει κατεύθυνση και να στραφεί προς την ικανοποίηση άλλων αναγκών.

Γράφημα 4: Σχέση μεταξύ θεωριών Maslow- Herzberg- Alderfer



Πηγή: Μπουραντάς Δ.(2002), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα σελ.270.

Θεωρίες που σχετίζονται με τις σχέσεις προϊστάμενων-υφισταμένων

2.6 Θεωρία X και Y του D. McGregor

Οι θεωρίες X και Y είναι αποτέλεσμα των ερευνητικών εργασιών που ανέπτυξε D. McGregor. Σύμφωνα με τον Φαναριώτη (1996) οι θεωρίες βασίζονται σε μια φιλοσοφική θεώρηση της στάσης και των διαθέσεων του προσωπικού, στο πλαίσιο της εργασίας και στην αντίληψη ότι η στάση του διευθυντή απέναντι στο προσωπικό και ο βαθμός αντίδρασης του προσωπικού απέναντι στην εργασία καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τη μέθοδο με την οποία ο διευθυντής ασκεί το διευθυντικό του έργο.

Σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα, οι παραδοχές που υπογραμμίζονται στην ομάδα X αντιπροσωπεύουν άκρως αρνητικές απόψεις, και το σύστημα διεύθυνσης εξελίσσεται σε σύστημα αυταρχικό, το οποίο δεν ενθαρρύνει την παρακίνηση του προσωπικού και ταυτόχρονα δημιουργεί ανταγωνιστικές τάσεις ενώ οι παραδοχές που υπογραμμίζονται στην ομάδα Y αντιπροσωπεύουν θετικές απόψεις και τονίζουν την δυνατότητα ανάπτυξης του ανθρώπου μέσα στον οργανισμό.

Σύμφωνα με την θεωρία X το μέσο άτομο έχει μια έμφυτη απαρέσκεια προς την εργασία, την οποία αποφεύγει όταν μπορεί. Λόγω της απαρέσκειας του για την εργασία πρέπει να διοικηθεί, να ελεγχθεί να εξαναγκαστεί για να πετύχει το σκοπό του. Αποφεύγει να αναλαμβάνει ευθύνη, δεν είναι φιλόδοξο επιζητώντας την ασφάλεια. Η αρχή της διεύθυνσης και του ελέγχου γίνεται διαμέσου της άσκησης εξουσίας. Προηγούνται οι απαιτήσεις του οργανισμού έναντι των αναγκών των μελών. Τα μέλη δέχονται τον έλεγχο και την εξωτερική κατεύθυνση. Δεν αξιοποιείται το ανθρώπινο δυναμικό γιατί δεν αναγνωρίζονται δυνάμεις και ικανότητες σε αυτό. Βάση της θεωρίας X προσφέρεται στη διεύθυνση η δικαιολόγηση της μη αποτελεσματικής απόδοσης, αλλά και στη φύση των ανθρώπων με τους οποίους εργάζεται. Σύμφωνα με την θεωρία Y αυτή η διάθεση για εργασία είναι τόσο φυσική όσο το παιχνίδι. Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή δεν είναι τα μέσα για την ανάπτυξη προσπαθειών εκ μέρους των ανθρώπων προς επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών. Τα άτομα επιζητούν την ανάληψη ευθυνών έχουν φιλοδοξίες είναι δημιουργικά. Η δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών στο προσωπικό ώστε να επιτύχουν τους στόχους τους που βρίσκονται συνυφασμένοι με τους σκοπούς του οργανισμού.

2.7 Η θεωρία των επιτευγμάτων του McClelland

Σύμφωνα με τον David McClelland οι άνθρωποι, μέσω της θέσης και των αξιωμάτων που κατέχουν στην κοινωνία (π.χ. οι πολιτικοί), ασκούν εξουσία και επιρροή στις ενέργειες αλλά και στη ζωή άλλων συνανθρώπων τους. Αυτό από μόνο του τους κάνει ευάλωτους στη δημοσία κριτική, ενίοτε και στην προσβολή ή διαπόμπευση της προσωπικής τους ζωής τους από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (Μάρκοβιτς, 2002).

Οι άνθρωποι παρακινούνται από τρεις κατηγορίες αναγκών για αυτό επιδιώκουν και αποδέχονται την εξουσία και την επιρροή. Οι κατηγορίες αυτές είναι:

- η ανάγκη επιτυχίας (*need for Achievement*) δηλαδή την επιθυμία για υπερπήδηση των εμποδίων, για την εξέλιξη
- η ανάγκη για σύνδεσης με τρίτους (*need for Affiliation*), δηλαδή την επιθυμία για τη σύναψη σχέσεων με άλλους ανθρώπους και την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων
- η ανάγκη εξουσίας (*need for Power*), δηλαδή την επιθυμία για επιρροή άλλων ανθρώπων και καταστάσεων

Ο Mc Clelland υποστηρίζει ότι οι ανάγκες γίνονται κατανοητές μέσω της κουλτούρας μιας κοινωνίας και της διαδικασίας και των μεθόδων μάθησης που υπάρχουν σε αυτή. Οι ανάγκες δεν υπάρχουν από τη γέννηση του ανθρώπου και δεν κληρονομούνται από τους προγόνους, αλλά διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου. Γι' αυτό το λόγο η θεωρία του ονομάστηκε η Θεωρία των Διαμορφούμενων Αναγκών (Μάρκοβιτς, 2002). Η συγκεκριμένη θεωρία δεν μπορεί να εφαρμοσθεί σε μεγάλη κλίμακα λόγω της επικέντρωσής της σε στελέχη ανώτερων ιεραρχικών επιπέδων.

Θεωρίες σχετικά με την ικανότητα των εργαζόμενων και την αντιλαμβανόμενη θέση τους στην εργασία

2.8 Η θεωρία των Porter και Lawler

Μετά την δημοσίευση του Vroom (1964), πολλοί ερευνητές ασχολήθηκαν με την περαιτέρω ανάπτυξη και δοκιμή της θεωρίας των προσδοκιών. Η θεωρία των προσδοκιών εξελίχθηκε με την κατασκευή ενός πληρέστατου μοντέλου από τους Porter και Lawler το 1968 που διέκριναν ανάμεσα:

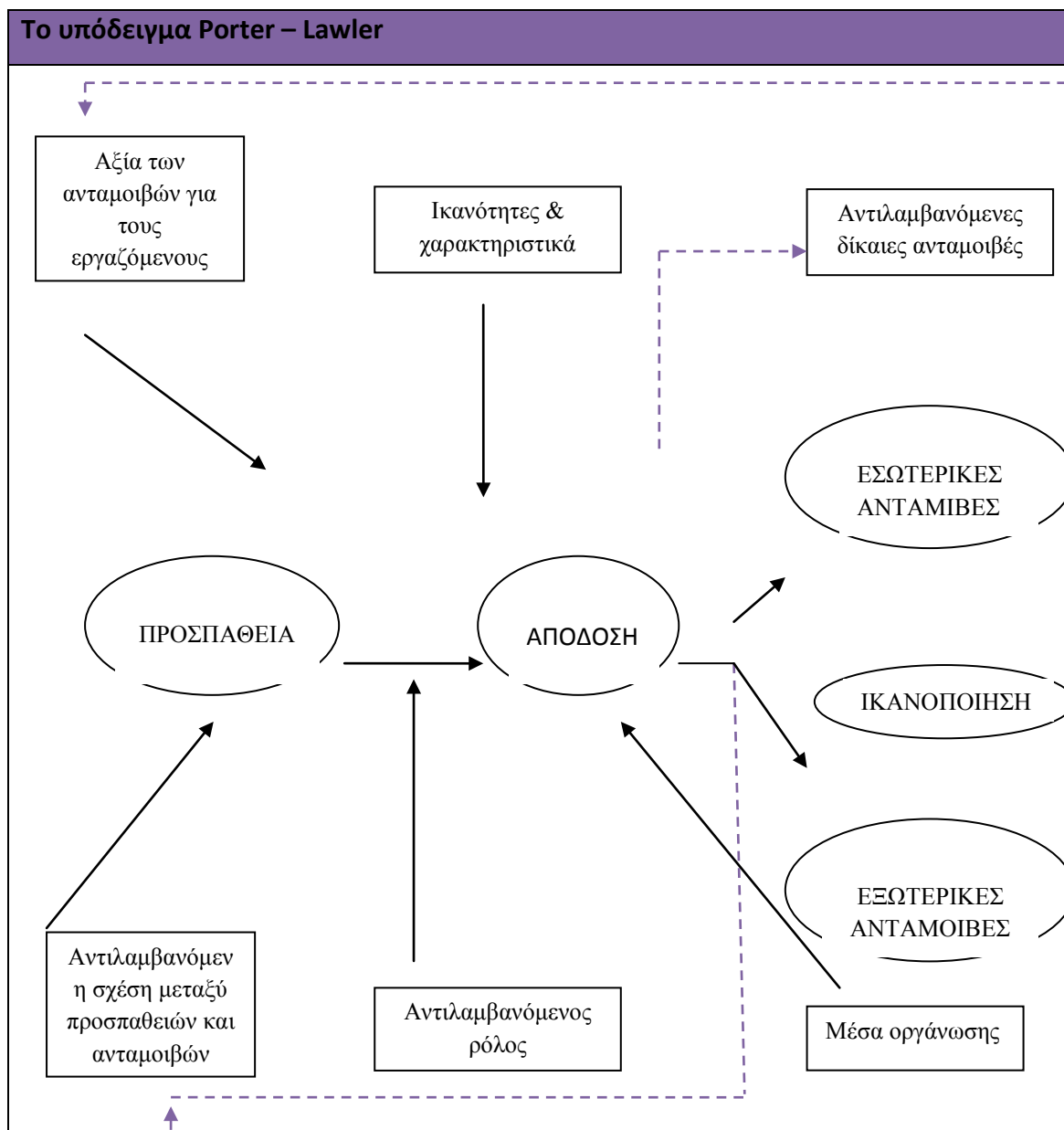
1. στην προσπάθεια (effort-performance), δηλαδή προσδοκία κατά την οποία το άτομο εκτιμά πόσο σίγουρο είναι ότι μπορεί να πετύχει με ανάλογη προσπάθεια τον στόχο του.
2. στην απόδοση (performance –output), δηλαδή προσδοκία η οποία αποδίδει την εκτίμηση της υποκειμενικής πιθανότητας ότι η απόδοση (π.χ. επιτυχής ολοκλήρωση ενός έργου) θα οδηγήσει σε ένα αποτέλεσμα.

Σύμφωνα με το πρότυπο αυτό, η πραγματική απόδοση του εργαζομένου καθορίζεται αρχικά από την καταβαλλόμενη προσπάθεια. Η προσπάθεια που θα καταβάλει (ένταση της παρακίνησης) εξαρτάται από την αξία που αποδίδει ο εργαζόμενος στην ανταμοιβή αυτή συν την ενέργεια που με κριτήριο την καθαρά υποκειμενική άποψη, πιστεύει ότι απαιτείται να καταβάλει, καθώς και την πιθανότητα να ληφθεί πραγματικά η αμοιβή αυτή. Η προσπάθεια αυτή επηρεάζεται από τις ικανότητες, όπως γνώσεις και δεξιότητες του ατόμου, από τη σωστή αντίληψη του προβλήματος, καθώς και από τις συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό χώρο. Η επιθυμητή απόδοση προκαλεί με τη σειρά της ανταμοιβές, τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές. Αυτές, προσαρμοζόμενες κατά τρόπο που το άτομο να τις θεωρεί δίκαιες, το κάνουν να αισθάνεται ικανοποίηση.

Στην ουσία το μοντέλου των L.Porter και E . Lawler πρόκειται για μια ανάπτυξη της Θεωρίας των προσδοκιών του Vroom, η οποία ενσωματώνει τις μεταβλητές αποδόσεις και ικανοποίησης, όπως και της δικαιοσύνης του Adams. Βασικό συμπέρασμα είναι ότι η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να εκτιμά προσεκτικά την αλυσίδα προσπάθεια – απόδοση – ανταμοιβή – ικανοποίηση και να αξιοποιεί ανάλογα, ιδιαίτερα με προσεκτική εκτίμηση των προσφερομένων ανταμοιβών (Κωνσταντίνου, 1991).

Οι παρεχόμενες ανταμοιβές πρέπει να είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες του εργαζομένου. Οι ρόλοι ή τα καθήκοντα πρέπει να είναι καθορισμένα και σαφή, ώστε με την κατάλληλη επικοινωνία να γίνονται αντιληπτά από τους εργαζομένους όσο το δυνατό πιο αντικειμενικά (Porter, Lawler & Hachman, 1975). Η βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων που θα έχει ως συνέπεια την αύξηση της απόδοσης και επομένως της ικανοποίησής τους, πρέπει να αποτελεί βασική επιδίωξη της διοίκησης. Η πολιτική των ανταμοιβών και η επικοινωνία πρέπει να δημιουργούν το αίσθημα του δικαίου στους εργαζόμενους (Μπουραντάς, 1992).

Γράφημα 5 : Το υπόδειγμα Porter- Lawler



Πηγή: Μπουραντάς Δ.(2002), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα σελ.277.

Άλλες έρευνες

Σύμφωνα με τους Papanastasiou και Zembyla (2004), πρόσφατες εθνικές και διεθνείς έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε διάφορες χώρες σχετικά με την ικανοποίηση των δασκάλων στα σχολεία δείχνουν ότι οι δάσκαλοι στην Κύπρο διαλέγουν την δουλειά τους βάση των αμοιβών που λαμβάνουν, των ωρών εργασίας που εργάζονται και των διακοπών που δικαιούνται. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων και συγκεκριμένα των εκπαιδευτών σε αυτή την έρευνα δείχνει ότι μεγάλο ποσοστό έχει εγκαταλείψει το επάγγελμα λόγω μη ικανοποίησης και ότι η δυσαρέσκεια που είχαν απέναντι στο επάγγελμα τους σχετίζεται με την μειωμένη παραγωγικότητα τους. (Papanastasiou και Zembylas (2004).

Σε μια άλλη έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Smola και Sutton (2002) μελετήθηκε με το πώς οι γενεές αλλάζουν τις αξίες που έχει η εργασία για εκείνους. Συγκρίνονται οι απόψεις των εργαζομένων από το 1974 με τους εργαζόμενους τις νέας χιλιετίας και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι αξίες των δύο αυτών γενεών αλλάζουν για το λόγο ότι οι άνθρωποι μεγαλώνουν. Οι εργαζόμενοι αυτής της χιλιετίας δείχνουν μια αυξημένη επιθυμία στο να εξισορροπήσουν την εργασία με τους προσωπικούς στόχους. Συγκεκριμένα η ανάλυση έδειξε ότι εργαζόμενοι ηλικίας 27-40 το 1999 πιστεύουν ότι το να δουλεύεις σκληρότερα σε κάνει καλύτερο άνθρωπο ενώ οι εργαζόμενοι της ίδιας ηλικίας το 1974 δεν συμφωνούν με αυτό το γεγονός. Επίσης ενδιαφέρον ήταν το συμπέρασμα ότι και στις δυο γενιές συμφώνησαν ότι η δουλειά πρέπει να είναι ένα από τα πιο σημαντικά κομμάτια της ζωής του ατόμου, άσχετα εάν είσαι οικονομικά άνετος και δεν χρειάζεσαι να εργάζεσαι (Smola and Sutton (2002).

Κατάληξη και επιλογή θεωρητικού μοντέλου

Με την βοήθεια όλων των θεωρητικών μοντέλων έγινε κατανοητή η έννοια της παρακίνησης, όπως επίσης και ο τρόπος που αυτή επηρεάζει τη συμπεριφορά των ανθρώπων και τον τρόπο της αντίδρασης τους μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Διαπιστώθηκε ότι η κάθε θεωρία είχε τις δικές της ιδιαιτερότητες, τη δική της δυναμική, αλλά και αδυναμίες προσπαθώντας με βάση τη δική της πλευρά να δώσει απαντήσεις, αναφορικά με το θέμα της παρακίνησης.

Είναι αξιοσημείωτο όμως το πόσο η μια συμπληρώνει την άλλη σαν να πρόκειται για μια σειρά από προτεινόμενα κύρια σημεία στρατηγικής διατυπωμένα από κοινού έτσι που η

εφαρμογή τους να οδηγεί «μεσο»ή «μάκρο»-πρόθεσμα στην επιτυχία σε θέματα αύξησης της απόδοσης στην εργασία ,μέσα από την ικανοποίηση και του ανθρώπινου παράγοντα. (Μακρυγιωργάκης, 2001). Το θεωρητικό μοντέλο που φαίνεται να ικανοποιεί πιο αποτελεσματικά από οποιοδήποτε άλλο τα κριτήρια που επηρεάζουν την διαδικασία παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι το μοντέλο των Porter και Lawler γιατί δίνει μια εικόνα του φαινομένου της παρακίνησης πιο κοντά στην πραγματικότητα αναδεικνύει την πολυπλοκότητα της παρακίνησης, έχει επιβεβαιωθεί στις βασικές του παραδοχές και ολοκληρώνει κατά τρόπο λογικό υποθέσεις της θεωρίας των προσδοκιών και της θεωρίας ισότητας (Μπουραντάς,1992).

Η επιχείρηση που θα χειριστεί τις μεταβλητές και τις σχέσεις που εμπεριέχει το μοντέλο των *Porter και Lawler* μπορεί να δημιουργήσει έναν ενάρετο κύκλο ως προς την επιχείρηση .Για την διοικητική πρακτική τα συμπεράσματα που προκύπτουν είναι χρήσιμα: Πρώτον, η επιχείρηση πρέπει να αναπτύσσει μια πολιτική αμοιβών που θα αυξάνει την προσδοκία των εργαζομένων για τη σχέση μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβών και να βελτιώνει αυτή τη σχέση .

Δεύτερον, η δομή των παρεχόμενων ανταμοιβών πρέπει να παίρνει τη μορφή που αυξάνει την αξία τους ή την ένταση με την οποία οι εργαζόμενοι τις επιθυμούν, δηλαδή οι ανταμοιβές πρέπει να είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες των εργαζομένων .

Τρίτον, οι ρόλοι ή τα καθήκοντα πρέπει να είναι καθορισμένα και σαφή, ώστε με την κατάλληλη επικοινωνία να γίνονται αντιληπτά από τους εργαζόμενους όσο το δυνατό πιο αντικειμενικά.

Τέταρτο, η βελτίωση των ικανοτήτων τους που θα έχει ως συνέπεια την αύξηση της απόδοσης και επομένως της ικανοποίησής τους, πρέπει να αποτελεί βασική επιδίωξη της διοίκησης.

Πέμπτον, η πολιτική ανταμοιβών και η επικοινωνία πρέπει να δημιουργούν το αίσθημα του δικαίου στους εργαζόμενους .

Έκτον, η διοίκηση πρέπει να διαμορφώσει εκείνο το οργανωτικό πλαίσιο, να παρέχει τα απαραίτητα μέσα και την απαραίτητη καθοδήγηση και υποστήριξη, έτσι ώστε η προσπάθεια του εργαζομένου να οδηγεί στην υψηλότερη απόδοση.

Για την S. Venizelos Pharmaceuticals Ltd επιλέγεται το μοντέλο των Porter και Lawler ως το πλέον κατάλληλο για να ανιχνεύσει δεδομένα του προσωπικού και της Διοίκησης, καθώς μέσα από τις τέσσερις βασικές μεταβλητές του: την προσπάθεια, την απόδοση, την ανταμοιβή και την ικανοποίηση θα ανιχνεύσει με τον καλύτερο τρόπο παράγοντες, όπως το εργασιακό περιβάλλον, την ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων, τις δίκαιες ανταμοιβές (Μπουραντάς, 1992).

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία έρευνας

3.1 Επιλογή σχεδίου έρευνας

Η έρευνα συνήθως ταξινομείται σε πέντε βασικούς τύπους, οι οποίοι διαφοροποιούνται από τους σκοπούς, τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα τους (Εγχειρίδιο Kingston University, 2007). Αυτοί είναι:

- η διερευνητική έρευνα
- η περιγραφική έρευνα
- η επεξηγηματική έρευνα
- η έρευνα πρόβλεψης
- η έρευνα αξιολόγησης

Η διερευνητική έρευνα αναλαμβάνεται όταν δεν έχουν διεξαχθεί προηγούμενες μελέτες, και ως εκ τούτου δεν υπάρχει προηγούμενη πληροφόρηση για μια περιοχή προβλημάτων. Η έρευνα αυτή διεξάγεται για μια πρώτη εξοικείωση με τον τομέα του αντικειμένου έτσι ώστε να αποτελέσει την βάση για μια πιο ενδελεχή έρευνα αργότερα.

Η περιγραφική έρευνα αποσκοπεί στην συλλογή, ανάλυση και παρουσίαση των δεδομένων που σχετίζονται με διάφορα φαινόμενα, χωρίς να υπεισέρχεται στις αιτίες που δημιουργήσαν αυτή την εικόνα των πραγμάτων αλλά ούτε και στους συσχετισμούς των διαφόρων μεταβλητών.

Η επεξηγηματική έρευνα έχει σαν σκοπό να βοηθήσει στην κατανόηση διαφόρων φαινομένων με βάση μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών.

Η έρευνα πρόβλεψης έχει σαν σκοπό την πρόβλεψη των τιμών μιας μεταβλητής σε συσχετισμό με μια άλλη μεταβλητή όταν υπάρχει μεταξύ τους μια σχέση. Έχοντας καθιερώσει μια επεξήγηση για το τι συμβαίνει σε κάποια κατάσταση, η έρευνα πρόβλεψης θα έδινε πληροφορίες για την πιθανότητα να συμβούν αλλού παρόμοιες καταστάσεις.

Η έρευνα αξιολόγησης έχει σκοπό να αξιολογήσει τα αποτελέσματα προηγούμενων δραστηριοτήτων. Η έκβασης μιας τέτοιας έρευνας έχει συνήθως σαν σκοπό να υπόδειξη στις

επιχειρήσεις στο κατά πόσο αξίζει να συνεχίσουν μια δραστηριότητα ,να την διακόψουν ή να την βελτιώσουν.

Η έρευνα που κρίθηκε ως η κατάλληλη για την υλοποίηση των στόχων της εργασίας αυτής είναι η περιγραφική, γιατί ο βασικός στόχος ήταν η περιγραφή των αντιλήψεων και συμπεριφορών στην συγκεκριμένη επιχείρηση.

3.2 Επιλογή ερευνητικής προσέγγισης

Υπάρχουν δύο ειδών στοιχεία που χρησιμοποιούνται στις έρευνες, τα πρωτογενή και τα δευτερογενή. Τα πρωτογενή στοιχεία είναι εκείνα που συλλέγονται ειδικά για ένα συγκεκριμένο σκοπό (δεν προϋπήρχαν). Τα δευτερογενή στοιχεία είναι εκείνα που προέρχονται από άλλες πηγές. (Χαλκιάς, 2003). Υπάρχουν ήδη από την επίλυση άλλων συναφών προβλημάτων από αυτό που εξετάζεται τη συγκεκριμένη στιγμή και συλλέγονται στο αρχικό στάδιο της έρευνας. Παρά τη χρησιμότητά τους, παρουσιάζουν προβλήματα ακρίβειας, διαθεσιμότητας, καταλληλότητας και επάρκειας. Για την έρευνα αυτή χρησιμοποιήθηκαν πρωτογενή στοιχεία.

Ο τρόπος συλλογής των στοιχείων ήταν το ερωτηματολόγιο που δόθηκε στους εργαζόμενους της εταιρείας. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου αποτελούνταν από προεπιλεγμένες απαντήσεις, ώστε να επιτυγχάνεται κωδικοποίηση των αποτελεσμάτων και δυνατότητα συλλογής ποσοτικών στοιχείων. Τα προκατασκευασμένα ερωτηματολόγια ελαχιστοποιούν την προκατάληψη ενώ δεν απαιτούνται ειδικές ικανότητες για συνεντεύξεις. Το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε βάσει των παραμέτρων του υποδείγματος των Porter και Lawler. Το συγκεκριμένο μοντέλο αποτελείται από έντεκα συνολικά θέματα που περιγράφουν τη διαδικασία της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού. Βάση αυτών των έντεκα θεμάτων αναπτύχθηκαν εκείνες τις ερωτήσεις που κρίθηκε ότι θα δώσουν τις απαραίτητες πληροφορίες για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

3.3 Ποσοτικές και ποιοτικές έρευνες

Οι έρευνες ανάλογα με το μέγεθος του δείγματος και τη μεθοδολογία τους διακρίνονται σε ποσοτικές και ποιοτικές. Οι ποσοτικές έρευνες διενεργούνται σε σχετικά μεγάλο και αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού και στοχεύουν στον ποσοτικό προσδιορισμό των σχέσεων των μεταβλητών του υπό διερεύνηση προβλήματος. Πρόκειται δηλαδή για περιγραφικές έρευνες (Καζάζης, 2006).

Οι ποιοτικές έρευνες είναι αυτές που διενεργούνται σε πολύ μικρές αντιπροσωπευτικές ομάδες του πληθυσμού και αποσκοπούν στον προσδιορισμό των ποιοτικών σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών του προβλήματος. Οι ποιοτικές έρευνες είναι καταλληλότερες όταν απαιτείται λεπτομερής κατανόηση πολύπλοκων αποφάσεων ή συμπεριφορών. Το κυριότερο πλεονέκτημα τους είναι η δυνατότητα που παρέχουν να συλλέγονται πληροφορίες που χαρακτηρίζονται από ανεξάντλητο πλούτο, πολλές λεπτομέρειες και αποκάλυψη ουσιαδών διαφοροποιήσεων. Οι ποιοτικές έρευνες χρησιμοποιούνται επίσης μερικές φορές για διερεύνηση σε βάθος, αξιολόγηση και βοήθημα / συμπλήρωμα ποσοτικών ερευνών (Καζάζης, 2006).

Η έρευνα αυτής της διατριβής περιλάμβανε τόσο ποσοτική όσο και ποιοτική μέθοδο συλλογής στοιχείων. Από τη μια η ποσοτική προσέγγιση περιέγραψε την κατάσταση στην εταιρεία όσο αφορά τους τομείς υπό διερεύνηση από την άλλη η ποιοτική χρησιμοποιήθηκε για να βοηθήσει στη βαθύτερη διερεύνηση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων της ποσοτικής έρευνας.

3.4 Προέλεγχος ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο είναι ένα από τα κύρια εργαλεία συλλογής στοιχείων που χρησιμοποιούνται στην έρευνα. Η σωστή προετοιμασία και η τελική διαμόρφωση του συμβάλλουν αποφασιστικά στην επιτυχία μιας έρευνας. Ένα καλά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο μπορεί να δώσει στοιχεία με μεγάλο βαθμό αξιοπιστίας ενώ ένα κακό ερωτηματολόγιο μπορεί να επηρεάσει αρνητικά και σε μεγάλο βαθμό την αξιοπιστία μιας έρευνας, έστω κι αν αυτή έχει σχεδιαστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Καζάζης, 2006). Μια σημαντική δραστηριότητα που βοηθά στη βελτίωση ενός ερωτηματολογίου είναι ο προέλεγχος. Σκοπός του προελέγχου, είναι η βελτίωση του ερωτηματολογίου στους τομείς της αντίληψης των ερωτήσεων από τους ερωτώμενους, της δομής των ερωτήσεων, της σειράς τους, τον χρόνο συμπλήρωσης που απαιτείται, τις αντιδράσεις που πιθανόν να δημιουργηθούν και τέλος στην επιθυμητή φύση των απαντήσεων (Δημητριάδης, 2010).

Προέλεγχος έγινε στο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε σε αυτή την έρευνα και έγιναν οι ανάλογες διορθώσεις εκεί που χρειάστηκε. Ο προέλεγχος έγινε δίνοντας το ερωτηματολόγιο σε ορισμένα άτομα εκτός της εταιρείας για να ελεγχθεί εάν οι ερωτήσεις ήταν κατανοητές.

3.5 Διαδικασία δειγματοληψίας

Η διαδικασία της δειγματοληψίας αποτελείται από έξι στάδια (Σταθακόπουλος, 1997):

- Ορισμός πληθυσμού
- Προσδιορισμός πλαισίου δείγματος
- Καθορισμός μονάδας δειγματοληψίας
- Επιλογή μεθόδου δειγματοληψίας
- Καθορισμός μεγέθους δείγματος
- Εκτέλεση

Στην παρούσα έρευνα, ο πληθυσμός ορίστηκε ως όλοι οι εργαζόμενοι της S. Venizelos Pharmaceuticals Ltd και ανέρχονται στα 30 άτομα.

3.6 Επιλογή μεθόδου δειγματοληψίας / καθορισμός δείγματος

Η μέθοδος της δειγματοληψίας αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο γίνεται η επιλογή των στοιχείων του πληθυσμού που αποτελούν το δείγμα (Σταθακόπουλος, 1997). Όσον αφορά στο μέγεθος του δείγματος, έχει χρησιμοποιηθεί ολόκληρο το προσωπικό της εταιρείας.

3.7 Επεξεργασία των στοιχείων

Μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων που απαντήθηκαν ακολούθησε η επεξεργασία των δεδομένων. Η επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν πραγματοποιήθηκαν με τη βοήθεια του λογισμικού Microsoft Excel.

3.8 Γραφικές παραστάσεις

Για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκαν γραφικές παραστάσεις οι οποίες παρουσιάζουν τα αποτελέσματα της έρευνας, με τέτοιο τρόπο ώστε με ευκολία ο αναγνώστης να αντιλαμβάνεται τις θέσεις και απόψεις του ανθρώπινου δυναμικού της S. Venizelos Pharmaceuticals Ltd. Επίσης, πραγματοποιήθηκαν και συνεντεύξεις των οποίων τα σχόλια παρουσιάζονται στο κεφάλαιο των αποτελεσμάτων.

Κεφάλαιο 4: Περιγραφή πλαισίου δραστηριότητας της S. Venizelos Pharmaceuticals Ltd.

Στο αυτό το κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην S. Venizelos Pharmaceuticals Ltd. Αναλύονται οι κύριες δραστηριότητες, η αποστολή, οι στόχοι, το όραμα της εταιρείας και ο ανταγωνισμός στον κλάδο.

1.1 Εταιρικό προφίλ

Η εταιρεία S. Venizelos Pharmaceuticals Ltd ιδρύθηκε τον Ιούλιο του 1988 με κύρια δραστηριότητα την εμπορία δερματολογικών προϊόντων, κυρίως από την Ελλάδα. Είναι ο κύριος αντιπρόσωπος Κύπρου διάφορων εταιρειών από την Ευρώπη. Ασχολείται με την εισαγωγή και προώθηση των προϊόντων. Είναι μια οικογενειακή επιχείρηση που έχει καταφέρει να κρατηθεί και να αναπτυχθεί. Η εταιρεία στεγάζεται στην Λευκωσία σε δικά της ιδιόκτητα κτήρια, το ανθρώπινο δυναμικό της έχει ανέλθει στα 30 άτομα. Υπάρχουν 3 τμήματα στην εταιρεία, το Λογιστήριο, το Μάρκετινγκ και οι Πωλήσεις.

1.2 Αποστολή εταιρείας

Η κύρια αποστολή της εταιρείας είναι η σταθερή προσφορά υψηλής ποιότητας προϊόντων προς τους πελάτες της, και η άψογη και άμεση εξυπηρέτηση των πελατών της. Χαρακτηριστικό της η αξιοπιστία. Δεν είναι ουσιαστικός στόχος η γρήγορη ανάπτυξη και τα γρήγορα κέρδη στην εταιρεία αλλά η σταθερή και μακροχρόνια αναγνώριση στον τομέα της. Στόχος είναι επίσης η συνέχιση της ανάπτυξης και προώθησης της υφιστάμενης αντιπροσωπίας στην Κύπρο.

1.3 Αντικειμενικοί στόχοι

Οι αντικειμενικοί στόχοι της εταιρείας είναι η σταθερή αύξηση της κερδοφορίας και του μεριδίου αγοράς της, η άριστη εξυπηρέτηση των πελατών της, η παροχή πάντοτε πρώτης ποιότητας προϊόντων και σίγουρα η ικανοποίηση του προσωπικού της.

1.4 Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας

Γενική ανασκόπηση

Η υπό εξέταση αγορά είναι πολύ ανεπτυγμένη. Τα τελευταία χρόνια αρκετοί έμποροι έχουν ασχοληθεί με το κομμάτι της εισαγωγής δερματολογικών προϊόντων, όχι απαραίτητα της ίδιας ποιότητας, αλλά δυστυχώς αυτό δεν υπολογίζεται και πάρα πολύ σήμερα. Όταν η εταιρεία S.Venizelos Pharmaceuticals Ltd. είχε ξεκινήσει είχε να αντιμετωπίσει δύο με τρεις αντίστοιχες εταιρείες. Σήμερα στο κομμάτι αυτό υπάρχουν πάνω από 30 εταιρείες. Γι' αυτό το λόγο υπάρχει πολύς ανταγωνισμός .

Το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας

Τα στοιχεία που συνθέτουν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης διαμορφώνουν το ευρύτερο πλαίσιο, μέσα στο οποίο λαμβάνονται σημαντικές επιχειρηματικές αποφάσεις και επηρεάζουν δραστικά τη λειτουργία και την απόδοση (Καζάζης, 2006). Η διάκριση και ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος σε τέσσερις κυρίως κατηγορίες έχει επιτρέψει την πρόβλεψη της πιθανούς επιτυχίας ή αποτυχίας συγκεκριμένων στρατηγικών:

Το πολιτικό - νομικό περιβάλλον

Λόγω της κατάστασης που επικρατεί στην Κύπρο τα τελευταία 41 χρόνια που βρίσκεται υπό την κατοχή της Τουρκίας όλη η βόρεια πλευρά, αυτό επηρεάζει αναπόφευκτα και για την οικονομία της Κύπρου για τον λόγο ότι εάν δεν ήμασταν υπό κατοχή θα μπορούσαμε να ήμασταν πιο ανεπτυγμένη αφού σε ένα μεγάλο κομμάτι της χώρας μας δεν διακινούνται τα προϊόντα μας. Και εκτός από αυτό, στην κατεχόμενη περιοχή λόγω των πολύ φτηνών εργατικών που έχουν πουλάνε σε πολύ χαμηλές τιμές προϊόντα φαρμακευτικά και έτσι επηρεάζει και αυτό την οικονομία μας.

Το οικονομικό περιβάλλον

Λόγω της κρίσης τα τελευταία χρόνια που υπάρχει στην χώρα μας και γενικά παγκόσμια τα πράγματα έχουν δυσκολέψει πάρα πολύ. Χρόνο με χρόνο η εταιρεία παρατηρεί μείωση στις πωλήσεις. Αυτό συμβαίνει επειδή ο κόσμος πλέον αγοράζει μόνο τα απαραίτητα πράγματα και δεν θα ξοδέψει χρήματα σε καλλυντικά ή δερματολογικά προϊόντα εάν δεν είναι ανάγκη. Έχει παρατηρηθεί ότι προϊόντα της εταιρείας που έχουν να κάνουν με την ομορφιά, δηλαδή αντιγηραντικά προϊόντα, καθαριστικά προσώπου και προστασίας του δέρματος δεν έχουν

μεγάλη ζήτηση όπως τα δερματολογικά προϊόντα που έχουν να κάνουν με ασθένειες που χρειάζονται σίγουρα θεραπεία.

Ο καταναλωτής γενικά σε όλα τα κομμάτια της αγοράς νιώθει την ανασφάλεια που του δημιουργεί αυτή η κρίση, για τον λόγο ότι δεν ξέρει εάν την επόμενη μέρα θα συνεχίσει να εργάζεται στην δουλειά του. Δεν μπορεί πλέον να είναι σίγουρος για τίποτα έτσι αυτό δεν τον αφήνει να ξοδέψει χρήματα σε προϊόντα τα οποία δεν είναι άμεσης ανάγκης.

Το κοινωνικό περιβάλλον

Τα προϊόντα της εταιρείας απευθύνονται σε όλα τα κοινωνικά στρώματα. Είναι προϊόντα που μπορούν να τα χρησιμοποιήσουν όλοι οι άνθρωποι, από βρέφη μέχρι ενήλικες.

Το τεχνολογικό περιβάλλον

Η εταιρεία επηρεάζεται από την τεχνολογία στο κομμάτι των πωλήσεων για το γεγονός ότι στην Ελλάδα όπου κατασκευάζονται τα προϊόντα της, κάποια φαρμακεία που υπάρχουν στο διαδίκτυο πουλάνε τα προϊόντα σε πολύ χαμηλές τιμές είτε επειδή είναι κοντινή η ημερομηνία λήξης τους είτε επειδή θέλουν να ξεπουλήσουν πιο γρήγορα, είτε έχουν καλύτερες οικονομικές συμφωνίες με την εταιρεία που τα κατασκευάζει. Αυτό επηρεάζει όμως τις πωλήσεις της εταιρείας επειδή κάποιοι πελάτες το βλέπουν στο διαδίκτυο και θεωρούν ότι η εταιρεία τους κλέβει αλλά δεν σκέπτονται ότι ίσως είναι παρτίδες που λήγουν γρήγορα ή ίσως ελαττωματικές συσκευασίες. Αυτό το κομμάτι έχει επηρεάσει αρκετά την εταιρεία.

Το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας S.Venizelos Pharmaceuticals Ltd

Δυνατότητες

Η πολύχρονη πείρα της εταιρείας στο κομμάτι των φαρμακευτικών προϊόντων δίνει την δυνατότητα η εταιρεία να γνωρίζει καλά το αντικείμενο της. Με τα τόσα χρόνια στην αγορά έχει καταφέρει να κερδίσει την εμπιστοσύνη των συνεργατών της για τον λόγο ότι προσφέρει άριστη ποιότητα προϊόντα αλλά και έχει άμεση ανταπόκριση σε οποιοδήποτε

πρόβλημα υπάρξει. Η εταιρεία έχει καταφέρει να δημιουργήσει φιλικές σχέσεις με τους συνεργάτες της όχι μόνο σε επαγγελματικό επίπεδο.

Αδυναμίες

Η εταιρεία θεωρείται μικρή επιχείρηση και για το λόγο αυτό δεν είναι εύκολο να αναπτυχθεί περισσότερο έτσι ώστε να μεγαλώσει τον κύκλο της και έτσι να έχει περισσότερα έσοδα. Δεν έχει μεγάλα κεφάλαια για να διαθέσει στο κομμάτι της διαφήμισης.

Ευκαιρίες

Το γεγονός ότι η εταιρεία διατηρεί στην αγορά την καλή φήμη ως αξιόπιστη εταιρεία, της δίνει την ευκαιρία να την εμπιστεύονται και να την στηρίζουν οι συνεργάτες της. Μπορεί να έχει μικρό κύκλο συνεργατών όμως κατάφερε να έχει την αναγνώριση τόσα χρόνια. Για παράδειγμα όταν εισάγει καινούργια προϊόντα, τα εμπιστεύονται χωρίς πολύ σκέψη γιατί γνωρίζουν το ήθος της εταιρείας αλλά και την αξιοπιστία στην καλή ποιότητα προϊόντων που εισάγει.

Απειλές

Οι πολλοί ανταγωνιστές που λόγω μεγαλύτερων κεφαλαίων που έχουν μπορούν να κυριαρχούν στις διαφήμισης, στα ράφια των φαρμακείων και έτσι έχουν μεγαλύτερη ανάπτυξη στην αγορά. Τα νέα προϊόντα που εισέρχονται στην αγορά με πολύ χαμηλές τιμές λόγω της χώρας προέλευσης τους ή ακόμα και λόγω χαμηλότερης ποιότητας. Παρόλα αυτά η εταιρεία προσπαθεί με την διαφοροποίηση των προϊόντων της που έχει στην αγορά να κρατιέται στην αγορά εδώ και τόσα χρόνια.

Κεφάλαιο 5: Ανάλυση και σχολιασμός των αποτελεσμάτων

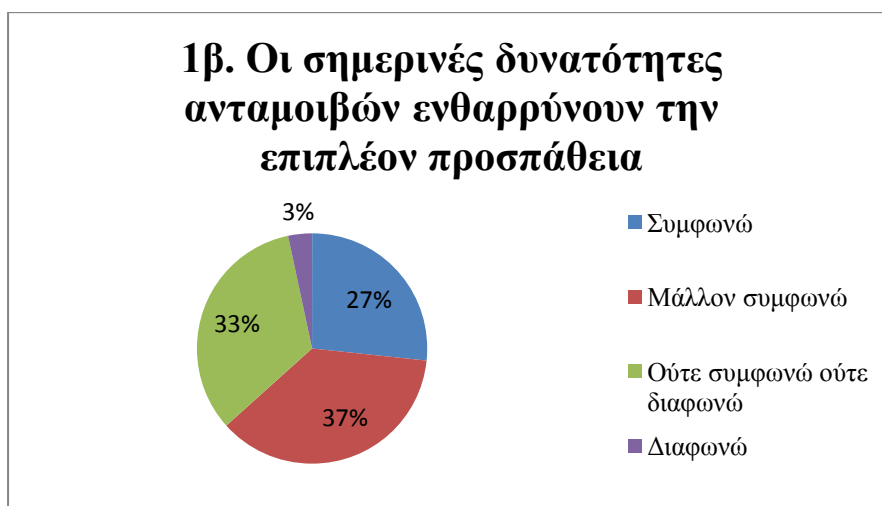
Πιο κάτω παρουσιάζονται οι απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Αυτό γίνεται με γραφικές παραστάσεις και πίνακες όπου ομαδοποιούνται οι απαντήσεις ανάλογα με το θέμα.

Ερώτημα 1. Η αντιλαμβανόμενη σχέση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης ανταμοιβής

1^α. Η ανταμοιβή μου είναι ανάλογη της προσπάθειας μου



1β. Οι σημερινές δυνατότητες ανταμοιβών ενθαρρύνουν την επιπλέον προσπάθεια



Μόνο το 20% των εργαζομένων απάντησε ότι η ανταμοιβή τους ανταποκρίνεται στο έργο που παράγει. Επίσης ποσοστό της τάξης του 20% δεν εκφράζει σαφή τοποθέτηση στο

ερώτημα αυτό. Επιπρόσθετα το 60% του προσωπικού υποστηρίζει ότι μάλλον συμφωνεί ότι ενθαρρύνεται η ανταμοιβή τους είναι ανάλογη της προσπάθειας.

Ποσοστό της τάξης του 27% είχε σαφή τοποθέτηση ότι οι σημερινές δυνατότητες ανταμοιβών ενθαρρύνουν την επιπλέον προσπάθεια. Το 33% δεν έχει εκφράσει σαφή τοποθέτηση στο ερώτημα. Με ποσοστό 37% των εργαζομένων δήλωσε ότι μάλλον συμφωνεί με το ότι η επιπλέον προσπάθεια ενθαρρύνεται από τις ανταμοιβές. Μόνο το 3% διαφωνεί κάθετα με το γεγονός αυτό.

Οι προσδοκίες γενικά των εργαζομένων είναι ότι όσο αυξάνεται η προσπάθεια τους θα πρέπει να αυξάνεται και η ανταμοιβή τους. Αναδεικνύεται έτσι η ανάγκη καθιέρωσης σύνδεσης προσπάθειας- απόδοσης και ανταμοιβής. Η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση είναι πιθανό να βοηθήσει στην βελτίωση της σύνθεσης του εργατικού δυναμικού. Οι επιχειρήσεις που παρέχουν καλά πακέτα αμοιβών προσελκύουν περισσότερους εργαζομένους και με καλύτερα προσόντα και γίνονται ανταγωνιστικές στην αγορά εργασίας. Τα συστήματα αμοιβών που δεν συνδέονται με την απόδοση οδηγούν σε σοβαρά προβλήματα.

Ερώτημα 2. Αξία των ανταμοιβών για τους εργαζόμενους

2^α. Ο μισθός είναι η μοναδική ανταμοιβή που με ενδιαφέρει



2β. Το συνολικό πακέτο ωφελημάτων που μου προσφέρει σε σχέση με την συνολική αγορά εργασίας στην Κύπρο είναι ανταγωνιστικό



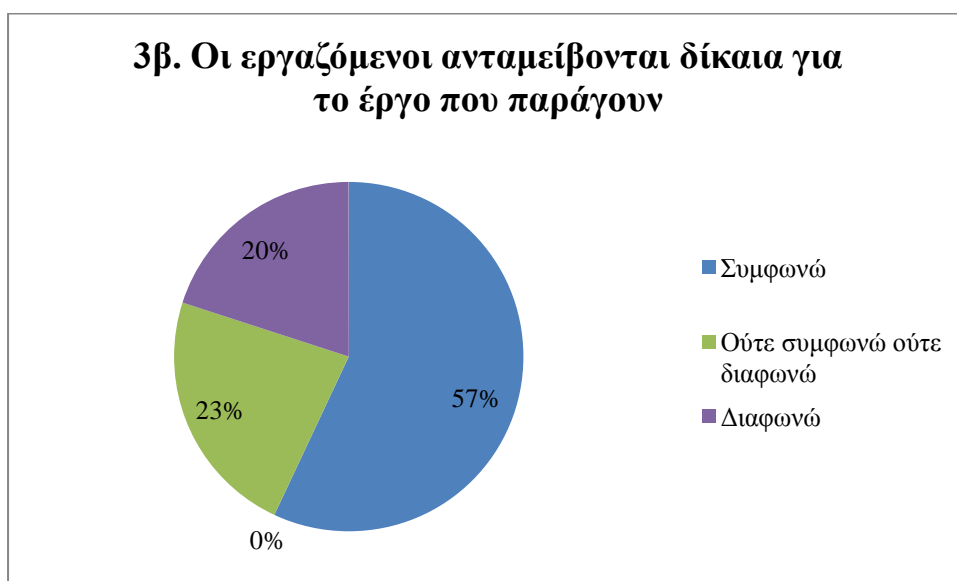
Ποσοστό της τάξης του 10% όπου δήλωσε ότι η μοναδική ανταμοιβή που τους ενδιαφέρει είναι ο μισθός ενώ το 47% των εργαζομένων συμφωνούν ότι το συνολικό πακέτο ωφελημάτων που προσφέρει η εταιρεία σε σχέση με την συνολική αγορά εργασίας στην Κύπρο είναι ανταγωνιστικό. Ένα 10% έχουν δηλώσει ότι μάλλον διαφωνούν. Ως συνέπεια προκύπτει ανάγκη επέκταση του θεσμού παροχής και άλλων αμοιβών πέραν του μισθού για το προσωπικό της εταιρεία για πιο δημιουργική απόδοση.

Ερώτημα 3. Αντιλαμβανόμενες δίκαιες ανταμοιβές

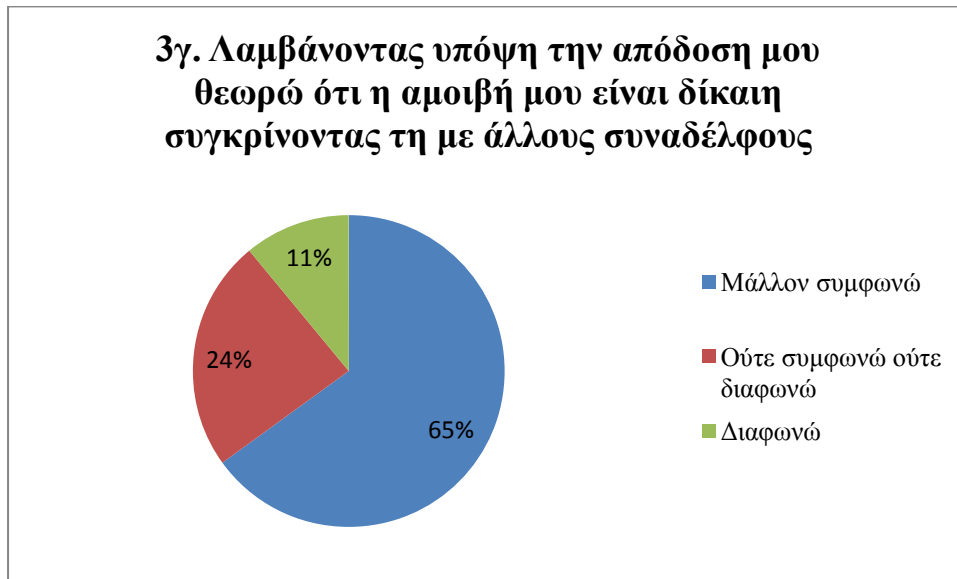
3^α. Προάγονται τα πιο ικανά άτομα



3β. Οι εργαζόμενοι ανταμείβονται δίκαια για το έργο που παράγουν



3γ. Λαμβάνοντας υπόψη την απόδοση μου θεωρώ ότι η αμοιβή μου είναι δίκαιη συγκρίνοντας τη με άλλους συναδέλφους



Το 57% του προσωπικού εκφράζει την άποψη ότι προάγονται αξιοκρατικά τα πιο ικανά άτομα. Το 26% δεν εκφράζει σαφή άποψη ενώ το 17% εκφράζει την άποψη ότι δεν είναι αξιοκρατικός ο θεσμός των προαγωγών. Το 57% του προσωπικού πιστεύει επίσης ότι οι εργαζόμενοι ανταμείβονται δίκαια για το έργο που παράγουν ενώ το 20% εκφράζει την διαφωνία του. Το 23% δεν έχει εκφράσει την άποψη του και δεν τοποθετήθηκε ξεκάθαρα.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τις απαντήσεις πιο πάνω είναι ότι το προσωπικό αμφισβητεί την αξιοπιστία του συστήματος ετήσιας αξιολόγησης γεγονός που ίσως προκύπτει από λάθος τρόπο αξιολόγησης που έχει η διεύθυνση προς την δίκαιη ανταμοιβή των εργαζομένων σε σχέση με το έργο που παράγουν. Το 65% των εργαζομένων απαντά θετικά στην ερώτηση αν σύμφωνα με την απόδοση του θεωρεί ότι και η αμοιβή του είναι δίκαιη συγκρίνοντας τη με αυτή των συναδέλφων του. Το 24% δεν εκφράζει άποψη και το 11% διαφωνεί.

Ερώτημα 4. Εσωτερικές ανταμοιβές

| | Συμφωνώ | Μάλλον συμφωνώ | Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ | Μάλλον διαφωνώ | Διαφωνώ |
|---|---------|----------------|---------------------------|----------------|---------|
| Υπάρχει η δυνατότητα να αναπτύξω τις προσωπικές μου ικανότητες μέσα στην εταιρεία | 23% | 50% | 27% | | |
| Η ηθική ανταμοιβή και αναγνώριση είναι για μένα εξίσου σημαντική όσο και η υλική | 20% | 43% | 37% | | |
| Εμπιστεύομαι την ακεραιότητα της διοίκησης | 17% | 80% | 3% | | |
| Νιώθω σίγουρος και ασφαλής μέσα από την εργασία μου | 27% | 33% | 37% | 3% | |
| Οι συνθήκες εργασίας είναι τέτοιες ώστε να αποδίδω τα μέγιστα στην εργασία μου | 10% | 57% | 33% | | |
| Ο προϊστάμενος μου επικρίνει τη μη ικανοποιητική εργασία | 30% | 53% | 17% | | |
| Ο προϊστάμενος μου συγχαίρει την ικανοποιητική εργασία | 57% | 33% | | 10% | |
| Η διοίκηση με έχει πάντα ενημερωμένο σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας μου | 30% | 56% | 7% | 7% | |

Ποσοστό 73% εκφράζει την άποψη ότι υπάρχει η δυνατότητα να αναπτύξει τις προσωπικές του ικανότητες μέσα από την εταιρεία. Το 26% δεν εκφράζει σαφή άποψη. Με ποσοστό 63% απάντησαν θετικά στο ερώτημα εάν η ηθική ανταμοιβή και αναγνώριση είναι για εκείνους εξίσου σημαντική όσο και η υλική, ενώ το 36% δεν εκφράζει άποψη.

Με το συντριπτικό ποσοστό 96% οι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι εμπιστεύονται την ακεραιότητα της διοίκησης του, το οποίο είναι πολύ σημαντικό διότι εάν οι εργαζόμενοι δεν εμπιστεύονταν την διοίκηση δεν θα μπορούσαν να εργάζονται σωστά και να έχουν θέληση. Πρέπει να υπάρχει σχέση εμπιστοσύνης και από τις δυο πλευρές για να μπορέσει να βγει το επιθυμητό αποτέλεσμα που χρειάζεται. Μόνο το 3% μάλλον διαφωνεί.

Το 60% των εργαζομένων δήλωσαν ότι νιώθουν σίγουροι και ασφαλείς μέσα από την εργασία τους, ενώ το 36% δεν έχει δώσει σαφή απάντηση ενώ το 3% έχει δηλώσει ότι μάλλον διαφωνεί.

Στο ερώτημα εάν οι συνθήκες εργασίας είναι τέτοιες ώστε να αποδίδουν τα μέγιστα στην εργασία τους, το 66% δήλωσε πως ναι είναι σωστές οι συνθήκες εργασίας και δίνουν το καλύτερο που μπορούν στην εργασία τους, και το 33% δεν έχει τοποθετηθεί και δεν έκφρασε την άποψη του.

Με ποσοστό 84% οι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι ο προϊστάμενος τους επικρίνει τη μη ικανοποιητική εργασία γεγονός πολύ σημαντικό για την απόδοση των εργαζομένων διότι όταν σου επικρίνει τα λάθη σου και την αδιαφορία μερικές φορές που ίσως να δείχνεις για την εργασία σου έχει ως αποτέλεσμα να καλυτερέψεις και να δείξεις τον καλύτερο σου εαυτό στην μετέπειτα πορεία. Ένα ποσοστό της τάξης του 16% δεν έχει άποψη σε αυτό το ερώτημα.

Στο ερώτημα εάν ο προϊστάμενος τους συγχαίρει για την ικανοποιητική εργασία το 90% των εργαζομένων απάντησε θετικά ενώ το 10% δήλωσε ότι μάλλον διαφωνεί. Είναι ένα πολύ μεγάλο ποσοστό το 90% και αυτό δείχνει ότι ο προϊστάμενος τους έχει σωστή αντιμετώπιση όσο αφορά την επιβράβευση των εργαζομένων όπως επίσης και το ότι επικρίνει την μη σωστή εργασία όπως είδαμε στο προηγούμενο ερώτημα. Πρέπει να υπάρχει αυτή η ισορροπία και να επικρίνονται τα λάθη έτσι ώστε να διορθώνονται αλλά ταυτόχρονα να επαινείτε η ικανοποιητική εργασία έτσι ώστε ο εργαζόμενος να έχει κίνητρο να συνεχίζει να εργάζεται με αυτό τον τρόπο και ακόμη καλύτερα.

Στο ερώτημα εάν η διοίκηση έχει ενημερωμένους τους υπαλλήλους σχετικά με το αντικείμενο τους εργασίας μου, το 86% έχει απαντήσει θετικά.

Ερώτημα 5. Εξωτερικές ανταμοιβές

| | Συμφωνώ | Μάλλον συμφωνώ | Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ | Μάλλον διαφωνώ | Διαφωνώ |
|---|---------|----------------|---------------------------|----------------|---------|
| Η αμοιβή μου είναι ικανοποιητικά και ανταποκρίνεται στα καθήκοντα μου | 27% | 36% | 34% | 3% | |
| Η εταιρεία αμείβει την εξαιρετική απόδοση καλύτερα | 13% | 54% | 27% | 3% | 3% |
| Πιστεύω ότι υπάρχουν πολλές δυνατότητες ανέλιξης και αύξησης των απολαβών μου στην εταιρεία | 20% | 30% | 43% | 7% | |
| Το αντικείμενο της εργασίας μου είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον | 13% | 33% | 43% | 7% | |
| Η αμοιβή μου αποτελεί το κύριο κίνητρο | 17% | 23% | 43% | 13% | 3% |

Το 64% των ερωτηθέντων βρίσκουν ότι η αμοιβή τους είναι ικανοποιητική και ανταποκρίνεται στα καθήκοντα τους. Στην ερώτηση εάν η εταιρεία αμείβει την εξαιρετική απόδοση καλύτερα, το 67% των εργαζομένων συμφωνεί ενώ ένα ποσοστό της τάξης του 7% διαφωνεί/

Το 50% των εργαζομένων θεωρούν ότι υπάρχουν πολλές δυνατότητες ανέλιξης και αύξηση των απολαβών τους μέσα στην εταιρεία ενώ το 43% δεν έχει τοποθετηθεί και το 6% μάλλον διαφωνεί. Το 47% των ερωτηθέντων βρίσκουν το αντικείμενο της εργασίας τους ιδιαίτερα ενδιαφέρον ενώ το 53% δεν εκφράζει άποψη.

Σαν μόνο κίνητρο την χρηματική αμοιβή δηλώνουν ότι έχουν το 40% του ανθρώπινου δυναμικού ενώ 17% έχουν αντίθετη άποψη. Το 43% δεν έχουν δώσει ξεκάθαρη απάντηση στο ερώτημα αυτό.

6. Προσπάθεια

| | Συμφωνώ | Μάλλον συμφωνώ | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | Μάλλον διαφωνώ | Διαφωνώ |
|---|---------|----------------|---------------------------|----------------|---------|
| Ο προϊστάμενος μου με παρακινεί έτσι ώστε να καταβάλλω τη μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια | 33% | 60% | 6% | | |
| Δίνω τον καλύτερο μου εαυτό στη δουλειά μου και προσπαθώ όσο το δυνατό περισσότερο να ανταποκρίνομαι στην εργασία μου | 23% | 46% | 26% | 3% | |
| Ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει στην συνεχή εκπαίδευση μου και ενισχύει την προσπάθεια μου για απόδοση | 26% | 50% | 16% | 3% | 3% |

Μεγάλο ποσοστό εργαζομένων (94%) δήλωσαν ότι ο προϊστάμενος τους, τους παρακινεί να καταβάλλουν τη μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια. Είναι πολύ σημαντικό αυτό διότι εάν δεν νιώσει ο εργαζόμενος ότι έχει κάποιον να τον παρακινήσει για να πάει πιο μπροστά στη δουλειά του τότε απλώς θα μένει στάσιμος. Μόνο το 6% δεν έχει δώσει σαφή απάντηση.

Ποσοστό 70% των ερωτηθέντων έδωσαν θετική απάντηση στο ερώτημα εάν δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό στην δουλειά και εάν προσπαθούν όσο το δυνατό περισσότερο να ανταποκρίνονται στην εργασία τους. Το 27% δεν εκφράζει άποψη και μόνο 3% των εργαζομένων μάλλον διαφωνεί.

Στο ερώτημα εάν ο προϊστάμενος υποστηρίζει τη συνεχή εκπαίδευση και ενισχύει την προσπάθεια για απόδοση το 76% απάντησε θετικά ενώ το 16% δεν εκφράζει άποψη. Αν και το ποσοστό της τάξης του 7% που δηλώνουν ότι δεν τυγχάνουν καμιάς στήριξης από τον προϊστάμενο τους δεν ενισχύονται στην προσπάθεια τους για προγραμματισμό της εκπαίδευσης του αυτό δημιουργεί την ανάγκη συνεχούς καθοδήγησης και στήριξης των εργαζομένων της S.Venizelos Pharmaceuticals Ltd.

7. Ικανοποίηση από την εργασία

| | Συμφωνώ | Μάλλον Συμφωνώ | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | Μάλλον διαφωνώ | Διαφωνώ |
|---|---------|----------------|---------------------------|----------------|---------|
| Θα προτιμούσα να παραμείνω στην εταιρεία ακόμα και αν υπήρχε παρόμοια θέση σε άλλη εταιρεία ή οργανισμό | 33% | 36% | 20% | 3% | 6% |
| Γενικά είμαι ικανοποιημένος με την εργασία μου | 13% | 50% | 33% | 3% | |
| Είμαι ικανοποιημένος από τη σχέση μου με τον προϊστάμενο μου | 39% | 53% | | 3% | 3% |
| Είμαι ικανοποιημένος από τις σχέσεις μου με τους συναδέλφους μου | 20% | 30% | 50% | | |

Ποσοστό της τάξης του 70% δηλώνει την αγάπη και αφοσίωση του στην εταιρεία και δηλώνει ότι θα παραμείνει στην εταιρεία ακόμη και αν υπήρχε παρόμοια θέση σε άλλη εταιρεία ή οργανισμό, ενώ ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 10% εκφράζει την άποψη ότι θα προτιμούσε να εργαστεί σε παρόμοια θέση σε άλλο οργανισμό. Το 63% δηλώνει ικανοποιημένο με την εργασία του ενώ το 33% δήλωσε ότι δεν ξέρει εάν είναι ικανοποιημένοι ή όχι. Το συντριπτικό ποσοστό της τάξεως του 93% δηλώνει ικανοποιημένο με τις σχέσεις του με τον προϊστάμενο τους. Μόνο ένα 7% δεν συμφωνεί με αυτό. Με ποσοστό 50% των εργαζομένων δήλωσαν ότι είναι ικανοποιημένοι με τους συναδέλφους τους ενώ το 50% δεν εκφράζει άποψη.

Τα ποσοστά αξιολογούνται θετικά για την λειτουργία και ανάπτυξη της S. Venizelos Pharmaceuticals Ltd, γιατί όταν υπάρχουν ικανοποιημένοι εργαζόμενοι υπάρχουν ικανοποιημένοι πελάτες και σίγουρα ικανοποιημένοι μέτοχοι.

8. Απόδοση

| | Συμφωνώ | Μάλλον συμφωνώ | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | Μάλλον διαφωνώ | Διαφωνώ |
|--|---------|----------------|---------------------------|----------------|---------|
| Είμαι ικανοποιημένος από την απόδοση μου στην εργασία μου | 68% | 27% | 5% | | |
| Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης της απόδοσης μου | 50% | 26% | 11% | 4% | 9% |
| Ο προϊστάμενος μου με ενημερώνει συχνά για την απόδοση μου | 38% | 20% | 9% | 14% | 19% |

Η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων (95%) εκφράζει την ικανοποίησή του από την απόδοση του στην εργασία ενώ ποσοστό της τάξης του 5% δεν εκφράζει καμία άποψη. Ποσοστό της τάξης 76% των εργαζομένων εκφράζει την άποψη του ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης της απόδοσης τους, ενώ ποσοστό της τάξης του 11% δεν έκφρασε άποψη. Το θέμα είναι εξαιρετικής σημασίας και συνηγορεί στην αναγκαιότητα ύπαρξης συστήματος ανάπτυξης των εργαζομένων. Στο ερώτημα εάν ο προϊστάμενος μου με ενημερώνει συχνά για την απόδοση μου απάντησε θετικά ποσοστό της τάξης του 58% ενώ 33% έχουν αντίθετη άποψη.

9. Μέσα οργάνωσης

| | Συμφωνώ | Μάλλον Συμφωνώ | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | Μάλλον διαφωνώ | Διαφωνώ |
|--|---------|----------------|---------------------------|----------------|---------|
| Έχω στην διάθεση μου τον εξοπλισμό που απαιτείται για να διεκπεραιώσω την εργασία μου αποτελεσματικά | 33 % | 46% | 20% | | |
| Στο χώρο εργασίας μου λαμβάνονται επαρκή μέτρα για την υγεία | 26% | 30% | 43% | | |

Οι εργαζόμενοι ρωτήθηκαν εάν έχουν στην διάθεση τους τον εξοπλισμό που απαιτείται για να διεκπεραιώσουν την εργασία τους αποτελεσματικά. Δήλωσαν ότι συμφωνούν το 80% ενώ

το υπόλοιπο 20% δεν έχουν δώσει σαφή απάντηση. Ποσοστό της τάξης του 56% δήλωσε ότι στο χώρο εργασίας λαμβάνονται επαρκή μέτρα για την υγεία.

10 . Γνώση αντικειμένου – Αντιλαμβανόμενος ρόλος

| | Συμφωνώ | Μάλλον Συμφωνώ | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | Μάλλον διαφωνώ | Διαφωνώ |
|---|---------|----------------|---------------------------|----------------|---------|
| Γνωρίζω πολύ καλά τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες που αφορούν την εργασία μου | 30% | 50% | 16% | 3% | |
| Είμαι εφοδιασμένος με τις κατάλληλες ικανότητες και γνώσεις για την διεκπεραίωση της εργασίας μου | 26% | 46% | 26% | | |

Ποσοστό 80% του προσωπικού απάντησε θετικά δηλώνοντας ότι γνωρίζει πολύ καλά τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες που αφορούν την εργασία του, ενώ ποσοστό της τάξης τους 16% δεν έχει εκφράσει την άποψη του, γεγονός που μεταφράζεται σε έλλειψη ανατροφοδότησης και αναγκαιότητα για πιο σωστή επικοινωνία. Ποσοστό της τάξης του 73% των εργαζομένων απάντησε θετικά ότι είναι εφοδιασμένο με τις κατάλληλες ικανότητες και γνώσεις για την διεκπεραίωση της εργασίας τους ενώ ποσοστό της τάξης του 27% δεν εξέφρασε την άποψη του.

11. Ικανότητες

| | Συμφωνώ | Μάλλον Συμφωνώ | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | Μάλλον διαφωνώ | Διαφωνώ |
|--|---------|----------------|---------------------------|----------------|---------|
| Η διεύθυνση γνωρίζει τις ικανότητες μου | 36.66% | 36.66% | | 26.66% | |
| Οι ικανότητες μου επαρκούν για την εκτέλεση των καθηκόντων μου | 40% | 30% | 26.66% | 3.33% | |

Διερευνήθηκε η άποψη των εργαζομένων όσο αφορά τον βαθμό που η διοίκηση της S.Venizelos Pharmaceuticals Ltd γνωρίζει τις ικανότητες τους καθώς επίσης και η άποψη τους για τον βαθμό ικανοτήτων που διαθέτουν για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Ποσοστό 73% δηλώνουν ότι η διεύθυνση γνωρίζει τις ικανότητες τους ενώ ποσοστό της

τάξης του 26% θεωρεί ότι η διεύθυνση αγνοεί τις ικανότητες τους γεγονός που αποδεικνύει την αναγκαιότητα ύπαρξης πιο αποτελεσματικής επικοινωνίας και εκσυγχρονισμό του συστήματος αξιολόγησης της εταιρείας. Το 70% δηλώνει ότι οι ικανότητες τους επαρκούν για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Συνεντεύξεις

Μετά την ολοκλήρωση των αποτελεσμάτων της έρευνας, θεωρήθηκε χρήσιμο να γίνει και μια ποιοτική ανάλυση που θα συμπεριλάμβανε συνεντεύξεις με άτομα της εταιρείας για περαιτέρω συζήτηση των θεμάτων που αναλύθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου. Η συνάντηση πραγματοποιήθηκε λίγες μέρες αργότερα. Παρόντες ήταν ο Διευθυντής της εταιρείας και ο εκπρόσωπος των εργαζομένων και η ερευνήτρια(εγώ). Η συνάντηση έγινε με όλους μαζί. Από τη συνάντηση προέκυψαν τα ακόλουθα:

Σχόλια από τον διευθυντή της εταιρείας

Τα ερωτήματα που έθεσα στον διευθυντή έχουν να κάνουν με το κομμάτι των ανταμοιβών που προσφέρονται στους εργαζόμενους και με το εάν πιστεύει ο ίδιος ότι ανταμείβει με τον ίδιο τρόπο όλους τους εργαζόμενους.

Ο ίδιος θεωρεί ότι προάγονται τα πιο ικανά άτομα στην εταιρεία του και ότι η προαγωγή δεν έχει να κάνει μόνο με τις ικανότητες τους εργαζόμενου αλλά και με την προσπάθεια που δείχνει. Κάθε πόστο στην εταιρεία είναι διαφορετικό, ίσως ένα άτομο που εργάζεται σε πιο δύσκολο κομμάτι στην εταιρεία να δείχνει περισσότερη προσπάθεια από ένα άτομο που η δουλειά του είναι αισθητά πιο εύκολη αλλά ίσως έχει περισσότερες ικανότητες. Άρα η προαγωγές δεν δίνονται μόνο βάση ικανοτήτων αλλά και συμπεριφοράς και προσπάθειας ταυτόχρονα.

Θεωρεί ότι ως εταιρεία αμείβει την εξαιρετική απόδοση και πάντοτε συγχαίρει οποιαδήποτε προσπάθεια από τους εργαζόμενους. Μερικές φορές ίσως να είναι λίγο συγκρατημένος γιατί περιμένει συνεχώς βελτίωση και δεν θέλει να επαναπαύονται οι εργαζόμενοι του.

Επίσης προσπαθεί συνεχώς να έχει επικοινωνία με τους εργαζόμενους τους και να γνωρίζει αρκετά πράγματα για εκείνους, μερικές φορές όμως λόγω του ότι έχουν μπει νεότερα άτομα

στην εταιρεία έχει απομακρυνθεί λίγο. Για τον λόγο αυτό ίσως μερικές φορές να μην γνωρίζει πλήρως τις ικανότητες των εργαζομένων του αλλά είναι σίγουρος ότι οι υπεύθυνοι που έχει ορίσει γνωρίζουν καλά όλους τους εργαζόμενους τους και τις ικανότητες τους.

Νιώθει ότι λόγω του ότι ήρθαν στην εταιρεία τα παιδιά του με καινούργιες ιδέες και καινοτόμες σκέψεις πρέπει με τον καιρό να απομακρυνθεί για να δουλέψουν με τον δικό τους τρόπο αλλά πάντοτε να συμβουλεύει και να τους στηρίζει.

Σχόλια από τον εκπρόσωπο εργαζομένων

Ο εκπρόσωπος εργαζομένων είναι ένας από τους πιο παλαιούς εργαζόμενους της εταιρείας. Ρωτήθηκε να μας πει κατά πόσο θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι από την διεύθυνση και εάν δεν είναι για ποιους λόγους.

Μέσα από τις συζητήσεις που είχε με συναδέλφους τους κατάλαβε ότι ενώ είναι ευχαριστημένοι από την εργασία και τη συμπεριφορά της διεύθυνσης απέναντι τους και το γεγονός ότι η διεύθυνση τους ενθαρρύνει για την καλύτερη προσπάθεια τους και τους δίνει κίνητρα να συνεχίσουν, κάποιοι από τους εργαζόμενοι εκφράζουν την δυσαρέσκεια τους στο κομμάτι των προαγωγών και της δίκαιης ανταμοιβής. Θεωρούν ότι κάποια άτομα που προάγονται δεν είναι ικανότερα από κάποια άλλα, και ότι κάποιοι που δεν παράγουν το ίδιο έργο με άλλους ανταμείβονται περισσότερο. Δεν αντιλαμβάνονται πλήρως με ποια κριτήρια η διεύθυνση προάγει κάποια άτομα και πως κρίνει το έργο τους.

Επίσης οι εργαζόμενοι θα ήθελαν να είχαν μια πιο συχνή ενημέρωση από τους προϊσταμένους τους σχετικά με την απόδοση τους, έτσι θα μπορούσαν να διόρθωναν λάθη που γίνονται και να γίνονται όλο και πιο σωστοί στη εργασία τους.

Μέσα από αυτές τις συζητήσεις πήραμε κάποια εύστοχα σχόλια σχετικά με το τι πιστεύει ο διευθυντής της εταιρείας και το πώς νιώθουν οι εργαζόμενοι της εταιρείας σε σχέση με την διεύθυνση.

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα- Εισηγήσεις

Μετά και την ανάλυση των ευρημάτων της εργασίας και τα συμπεράσματα που προέκυψαν, επιβεβαιώνεται η σημασία της παρακίνησης μέσα στον εργασιακό χώρο.

Διατυπώνονται προτάσεις για τον εκσυγχρονισμό της πολιτικής και συστήματος αμοιβής των εργαζομένων, εκσυγχρονισμό του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης εργαζομένων, βελτίωση του συστήματος ανάπτυξης και εκπαίδευσης των εργαζομένων, λήψη επαρκών μέτρων για την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων, ενδυνάμωση της διαδικασίας εσωτερικής επικοινωνίας, και την διαμόρφωση κοινού οράματος και την αποκέντρωση της εξουσίας. Η υλοποίηση των προτάσεων αυτών θα οδηγήσει στην επιτυχή παρακίνηση των εργαζομένων της εταιρείας S. Venizelos Pharmaceuticals Ltd.

Εκσυγχρονισμός της Πολιτικής και Συστήματος Αμοιβής των Εργαζομένων και σύνδεσης προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβής.

Η S. Venizelos Pharmaceuticals Ltd για να παρακινήσει το ανθρώπινο δυναμικό της πρέπει να αναπτύξει ένα σύστημα οικονομικών αμοιβών που θα εξασφαλίζει την ατομική, την εταιρική και την κοινωνική δικαιοσύνη. Η ατομική δικαιοσύνη εξασφαλίζεται με το να αμείβεται ο εργαζόμενος ανάλογα με τα προσόντα και τη συνεισφορά του. Η εταιρική δικαιοσύνη συνδέει τις αμοιβές με την αξία της θέσης του εργαζόμενου. Η αξία αυτή εκτιμάται, με κριτήρια όπως οι ευθύνες και η συμβολή της θέσης στο έργο της επιχείρησης. Η κοινωνική δικαιοσύνη προβλέπει αμοιβές οι οποίες θα είναι συγκρίσιμες με αυτές της αγοράς.

Στην εταιρεία σήμερα εκτός του μισθού δεν παρέχεται οποιοδήποτε άλλη αμοιβή στο προσωπικό. Εξαίρεση αποτελούν μόνο οι διευθυντές οι οποίοι συμμετέχουν στο σχέδιο Ταμείου Πρόνοιας. Η S.Venizelos Pharmaceuticals Ltd πρέπει να διευρύνει το υφιστάμενο σύστημα οικονομικών κινήτρων, καταρχάς με την συμμετοχή όλου του προσωπικού στο σχέδιο Ταμείου Πρόνοιας της εταιρείας.

Τα παρεχόμενα κίνητρα και βραβεία πρέπει να αποτελούν ένα υποσύστημα στο σύστημα ανταμοιβών στο οποίο θα συνδέεται άμεσα η πληρωμή με την επίτευξη προκαθορισμένων ποσοτικών και ποιοτικών στόχων και με τα καθορισμένα πρότυπα απόδοσης , σε ατομικό

(π.χ. προμήθεια, μπόνους), ομαδικό (π.χ. να βασίζεται στην ομαδική απόδοση την παραγωγικότητα της ομάδας ή του τμήματος της επιχείρησης) και επιχειρησιακό επίπεδο (π.χ. διανομή κερδών, σύστημα συμμετοχής, στα κέρδη/οφέλη).

Προϋπόθεση για να λειτουργήσει ομαλά το σύστημα αμοιβών, είναι η εφαρμογή δίκαιης αξιολόγησης που θα βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης, ώστε να μην αμφισβητείται η ακεραιότητα του συστήματος.

Εκσυγχρονισμός του συστήματος αξιολόγησης και απόδοσης των εργαζομένων

Στην εποχή μας, που οι νέες τεχνολογίες αναπτύσσονται στην αγορά εργασίας επιβάλλοντας γνώσεις και αυξάνοντας τις απαιτήσεις για εξειδίκευση, συνειδητοποιείται η ανάγκη για ορθολογική στελέχωση των επιχειρήσεων, με ικανό και άρτια καταρτισμένο και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό.

Η S.Venizelos Pharmaceuticals Ltd είναι μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση, αξιολογεί με κριτήρια τα οποία δεν είναι πάντα αντικειμενικά, επειδή εμπλέκονται συναισθηματικοί δεσμοί. Στην εταιρία εργάζονται άτομα συγγενικά, οπότε θα έλεγε κανείς ότι δεν εφαρμόζεται τόσο η διαδικασία της αξιολόγησης, όπως γίνεται στις μεγάλες και πολυεθνικές επιχειρήσεις. Η αξιολόγηση όπως υφίσταται σήμερα στην εταιρία αποτελεί μια τυπική γραφειοκρατική διαδικασία, η οποία στηρίζεται κυρίως σε παραδοσιακές μεθόδους ποιοτικής - υποκειμενικής βαθμολόγησης μιας σειράς ικανοτήτων – συμπεριφορών χωρίς να δίνεται έμφαση στην στοχοθέτηση και την μέτρηση των αποτελεσμάτων με σύγχρονες μεθόδους .

Η εταιρία πρέπει να εφαρμόσει ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων της όπου σε γενικές γραμμές οι βασικές του χρήσεις θα είναι:

- Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης του εργαζομένου
- Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών
- Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου
- Η Ανατροφοδότηση των εργαζομένων

- Δυνατότητα υψηλών /ανταγωνιστών αμοιβών για την προσέλκυση και διατήρηση ικανών στελεχών (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Το σύστημα αξιολόγησης επιβάλλεται να ενισχύει συνεχώς το αίσθημα δίκαιης μεταχείρισης σε όλο το προσωπικό αξιολογώντας αντικειμενικά τις επιδόσεις ,τη συμπεριφορά του δίνοντας ανάλογες αμοιβές (υλικές και μη υλικές) και ασφαλώς θα πρέπει να συνδεθεί με τα συστήματα και τις αποφάσεις που αφορούν τις αμοιβές των εργαζομένων, τις προαγωγές την εκπαίδευση και την αναγνώριση της προσφοράς του κάθε εργαζόμενου στην εταιρεία.

Το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι αποδεκτό από τους αξιολογούμενους συγκεκριμένο και σαφές από όλους, αξιόπιστο. αντικειμενικό και εστιασμένο. (εστιασμένο με την έννοια ότι για κάθε υπευθυνότητα του εργαζόμενου, πρέπει να προσδιορίζονται στόχοι, αποτελέσματα και να εντοπίζονται συγκεκριμένες περιοχές βελτίωσης και ανάπτυξης).

Το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού της S.Venizelos Pharmaceuticals Ltd θα πρέπει να αποτελέσει ένα αποτελεσματικό εργαλείο στα χέρια της διοίκησης γι αυτό επιβάλλεται όπως οι αξιολογητές και οι αξιολογούμενοι εκπαιδευτούν κατάλληλα ώστε να αποκτήσουν τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες που απαιτούνται για μια συστηματική και αποτελεσματική αξιολόγηση.

Βελτίωση του συστήματος ανάπτυξης και εκπαίδευσης των εργαζομένων

Η διαρκής επιτυχία της κάθε επιχείρησης απαιτεί να υπάρχουν ανά πάσα στιγμή οι κατάλληλοι, σωστοί άνθρωποι σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Τα στελέχη και οι εργαζόμενοι που θα διαθέτει μια επιχείρηση στο μέλλον εξαρτώνται σε σημαντικό βαθμό από το πόσο αποτελεσματικά αναπτύσσει τους ανθρώπους της .

Η συνεχής ανάπτυξη του προσωπικού της S. Venizelos Pharmaceuticals Ltd πρέπει να αποτελεί στοιχείο της κουλτούρας της επιχείρησης. Οι παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη διαρκούς εκπαίδευσης του προσωπικού είναι:

- Η πρόοδος της τεχνολογίας που διαφοροποιεί το απαιτούμενο είδος γνώσεων σε κάθε ειδικότητα
- Οι μετακινήσεις εργαζομένων σε άλλες θέσεις εργασίας, ώστε να αξιοποιηθούν καλύτερα για τις ανάγκες της εταιρείας.

Για την βελτίωση του συστήματος ανάπτυξης και εκπαίδευσης των εργαζομένων επιβάλλεται όπως:

- Η ανάπτυξη του προσωπικού της εταιρείας, ξεκινήσει από την εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης των εργαζομένων της.
- Οι διαφορές μεταξύ των προδιαγραφών των θέσεων εργασίας και των δεδομένων γνώσεων, ικανοτήτων και συμπεριφοράς των εργαζομένων, περιγράφουν τις υπάρχουσες ελλείψεις οι οποίες αποτελούν το εκπαιδευτικό κενό της εταιρείας.
- Για έναν αποτελεσματικό προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών δεν αρκεί μόνο η γνώση των επικείμενων αλλαγών, αλλά χρειάζεται η συμπλήρωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με προγράμματα ανάπτυξης στελεχών.

Μέσα στο νέο βελτιωμένο σύστημα ανάπτυξης και εκπαίδευσης των εργαζομένων της η εταιρεία επιβάλλεται όπως συμπεριλάβει τα παρακάτω μέσα ανάπτυξης προσωπικού:

- Τη συμμετοχή σε ενδοεπιχειρησιακά και εξωεπιχειρησιακά εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά σεμινάρια
- Τη συστηματική εκπαίδευση στο χώρο εργασίας με σεμινάρια βασικής εκπαίδευσης που απευθύνονται σε νέους εργαζόμενους, σεμινάρια για εφαρμογή νέας τεχνολογίας, ή σοβαρές αλλαγές του θεσμικού πλαισίου, σεμινάρια εκπαίδευσης πελατών
- Τη βελτίωση της επικοινωνίας και της συνεργασίας στελεχών και υπολοίπου προσωπικού μέσα από συναντήσεις ανταλλαγής πληροφοριών

Μέσω της εκπαίδευσης θα προκύψουν πρόσθετα οφέλη για την S. Venizelos Pharmaceuticals Ltd γιατί θα βελτιωθούν οι γνώσεις, οι στάσεις και οι επαγγελματικές δεξιότητες των εργαζομένων. Επιπρόσθετα η εκπαίδευση θα οδηγήσει σε ανύψωση του ηθικού, σε μειωμένη επίβλεψη, σε αυξημένη αφοσίωση και σε κουλτούρα προσανατολισμένη στη βελτίωση της απόδοσης.

Ενδυνάμωση της διαδικασίας Εσωτερικής Επικοινωνίας

Μέσα στις επιχειρήσεις η διεύθυνση πρέπει να ενισχύει το αίσθημα ευθύνης και συμμετοχής των συνεργατών της, ακούγοντας τις γνώμες και τις προτάσεις τους, ζητώντας τους να σκέφτονται οι ίδιοι λύσεις, ενημερώνοντάς τους ώστε να έχουν ειδική και συνολική εικόνα για την εργασία τους, κάνοντας τους "ορατούς", στην οργανωτική μονάδα και την επιχείρηση.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι επιβάλλεται πιο σωστή εσωτερική επικοινωνία μέσα στην εταιρεία. Τότε και μόνο το προσωπικό θα μπορέσει να αποδώσει τα μέγιστα. Η διεύθυνση θα πρέπει να δίνει σημασία και να λαμβάνει υπόψη τις παρατηρήσεις, εισηγήσεις του προσωπικού της. Πρέπει να ζητά προτάσεις από αυτούς και πρέπει να τους αφήνει να κάνουν εργασίες ανώτερου επιπέδου από αυτό της θέσης τους, γιατί με τον τρόπο αυτό τους ενισχύει την αυτοπεποίθηση τους. Πρέπει να τους δίνει τις πληροφορίες που χρειάζονται ώστε να αισθάνονται υπεύθυνοι και να κατανοούν «τι πρέπει, γιατί πρέπει και πως πρέπει να το κάνουν». Η πληροφόρηση και η ενημέρωση των ανθρώπων συνεργατών πρέπει να αποτελεί συνεχή φροντίδα του προϊσταμένου, αφού συνδέεται άμεσα με την δυνατότητα του για υψηλές επιδόσεις, ανάπτυξη της εργασιακής ικανοποίησης τους και ταυτόχρονα αύξηση της αποδοτικότητας τους.

Κεφάλαιο 7: Επίλογος

Κύριος σκοπός της έρευνας ήταν να εξεταστεί το επίπεδο της παρακίνησης του προσωπικού της S. Venizelos Pharmaceuticals Ltd και να αξιολογηθεί ο βαθμός ικανοποίησης του.

Οι στόχοι ήταν να μελετηθεί:

- Πόσο σημαντικές είναι οι αμοιβές για τους εργαζόμενους και κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι από τις ανταμοιβές τους.
Εάν οι ανταμοιβές ενθαρρύνουν την επιπλέον προσπάθεια των εργαζομένων οι ανταμοιβές.
- Εάν ο προϊστάμενος παρακινά-υποστηρίζει την προσπάθεια.
- Εάν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τα μέσα οργάνωσης, την απόδοσης τους και στην εργασία τους γενικά
- Εάν είναι ξεκάθαρος ο ρόλος και οι ικανότητες των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον.

Βάση των αποτελεσμάτων της έρευνας προέκυψε ότι το επίπεδο ικανοποίησης του προσωπικού είναι αρκετά ψηλό, ο βαθμός παρακίνησης όμως θα μπορούσε να βελτιωθεί. Ίσως ορισμένοι εργαζόμενοι να θεωρούν ότι βάση της απόδοσης τους στην εταιρεία συγκρίνοντας τη με άλλους συναδέλφους να μην είναι τόσο δίκαιη. Θεωρούν ότι συνήθως προάγονται τα ικανότερα άτομα και ότι οι εργαζόμενοι ανταμείβονται δίκαια βάση του έργου που παράγουν. Επιπρόσθετα η εταιρεία χρειάζεται να αμείβει την εξαιρετική απόδοση λίγο περισσότερο για να παρακινεί τους εργαζόμενους της.

Για τον λόγο αυτό η ερευνήτρια προχώρησε με την υποβολή των πιο κάτω προτάσεων:

- Εκσυγχρονισμός της πολιτικής και συστήματος αμοιβής των εργαζομένων στην εταιρεία S.Venizelos Pharmaceuticals Ltd και σύνδεσης προσπάθειας- απόδοσης και ανταμοιβής.
- Εκσυγχρονισμός του συστήματος αξιολόγησης και απόδοσης των εργαζομένων
- Βελτίωση του συστήματος ανάπτυξης και εκπαίδευσης των εργαζομένων
- Ενδυνάμωση της διαδικασίας εσωτερικής επικοινωνίας

Στόχος των πιο πάνω προτάσεων είναι η αποτελεσματική παρακίνηση που θα λειτουργήσει ως "Παρακίνηση, ανάπτυξη και ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της S. Venizelos Pharmaceuticals Ltd."

Βιβλιογραφία

Ελληνική

1. **Δημητριάδης Σ.**, (2010), Μάρκετινγκ, Αρχές Στρατηγικής, Εφαρμογές, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
2. **Εγχειρίδιο Kingston University** (2007), Ερευνητικές Μέθοδοι στις Επιχειρήσεις, Kingston University.
3. **Ζαβλάνος Μ.**, (2002), Οργανωτική Συμπεριφορά, Εκδοτικός Οίκος Σταματούλη Α.Ε., Αθήνα.
4. **Καζάζης Ν.**, (2006), Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ για Κερδοφόρες Πωλήσεις Β' Έκδοση, Εκδόσεις Αθ.Σταμούλης, Αθήνα.
5. **Μάρκοβιτς Γ.**, (2002), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παρακίνηση-Εξουσία, University Studio Press.
6. **Μακρυγιωργάκης Μ.** (2001), Η Ανθρώπινη Πλευρά του Μάνατζμεντ, Εκδόσεις ΙΑ
7. **Μοντανα Ρ. J. and Β. Η. Charnel**, (2000), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
8. **Μπουραντάς Δ.**, (2002), Μάνατζμεντ, Α' έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
9. **Μπουραντάς Δ.**, (1992) Management, Οργανωτική θεωρία και Συμπεριφορά, Εκδόσεις Team, Αθήνα.
10. **Μπουραντάς Δ. και Ν. Παπαλεξανδρή**, (2003), Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Β' Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
11. **Σταθακόπουλος Β.**, (1997), Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς, Εκδοτικός οίκος Α. Σταμούλης, Αθήνα .
12. **Στειακάκης Ε. και Ν. Κατζός**, (2002), Management, Μια Σύγχρονη Άποψη, Εκδόσεις ΖΗΤΗ, Θεσσαλονίκη.
13. **Φαναριώτης Π.**, (1996), Ανθρώπινες Σχέσεις στο Εργασιακό Περιβάλλον, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Θεσσαλονίκη.

Ξένη

14. **Brockner J.**, (2006), “Why it’s so hard to be fair”, Harvard Business Review, Vol. 84 (3), pp. 124.

15. **Fisher, C., and A. Yuan,** (1998) “What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses”, *The International Journal of Human Resource Management* 9, pp. 3-20.
16. **Hofstede, G.,** (2001), *Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations across Nations* (2nd edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
17. **Huang X., and E. Van de Vliert,** (2003) “Where intrinsic job satisfaction fails to work”, *Journal of Organizational Behavior*, 24, pp. 159–179.
18. **Porter, L.W., Lawler, E. and J. R. Hackman,** (1975), *Behaviour in Organizations*. Toyko: McGraw-Hill Kogakusha.
19. **Smola W. and D. Sutton,** (2002), “Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium”, *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 363–382.
20. **Papanastasiou E., and M. Zembylas,** (2004), “Job Satisfaction among School Teachers in Cyprus”, *Journal of Educational Administration*, 42, pp. 357–374.

Γραφήματα

Γράφημα 1: Η θεωρία της δικαιοσύνης του S. Adams

Γράφημα 2: Η θεωρία προσδοκιών του Vroom

Γράφημα 3: Η θεωρία υγιεινής και παρακίνηση Herzberg

Γράφημα 4: Σχέση μεταξύ θεωριών Maslow-Herzberg-Alderfer

Γράφημα 5: Το υπόδειγμα του Porter – Lawler

Παραρτήματα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Προκειμένου να αποκτήσουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα για την κατάσταση που επικρατεί στην εταιρεία S.Venizelos Pharmaceuticals διενεργείται η παρούσα έρευνα που πραγματοποιείται στα πλαίσια μεταπτυχιακής εργασίας. Το παρόν ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και τα στοιχεία που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της ερευνητικής μας εργασίας.

Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι πολύ σημαντική για την αξιολόγηση και τις τελικές προτάσεις που θα γίνουν προς την διεύθυνση της εταιρείας για αυτό και θα αναμένουμε την ειλικρινή σας απάντηση.

Σας εκφράζουμε εκ των προτέρων τις ευχαριστίες μας για την συμμετοχή σας στην έρευνα.

Παρακαλούμε απαντήστε στις πιο κάτω ερωτήσεις.

1. ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗΣ

| | ΣΥΜΦΩΝΩ | ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ | ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ | ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ | ΔΙΑΦΩΝΩ |
|---|---------|----------------|-------------------------------|----------------|---------|
| Η ανταμοιβή μου είναι ανάλογη της προσπάθειας μου | | | | | |
| Οι σημερινές δυνατότητες ανταμοιβών ενθαρρύνουν την επιπλέον προσπάθεια | | | | | |

2. ΑΞΙΑ ΤΩΝ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

| | ΣΥΜΦΩΝΩ | ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ | ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ | ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ | ΔΙΑΦΩΝΩ |
|---|---------|----------------|-------------------------------|----------------|---------|
| Ο μισθός είναι η μοναδική ανταμοιβή που με ενδιαφέρει | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Το συνολικό πακέτο ωφελημάτων που μου προσφέρει σε σχέση με την συνολική αγορά εργασίας στην Κύπρο είναι ανταγωνιστικό | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

3. ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΕΣ ΔΙΚΑΙΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ

| | ΣΥΜΦΩΝΩ | ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ | ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ | ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ | ΔΙΑΦΩΝΩ |
|---|---------|----------------|-------------------------------|----------------|---------|
| Προάγονται τα πιο ικανά άτομα. | | | | | |
| Οι εργαζόμενοι ανταμείβονται δίκαια για το έργο που παράγουν | | | | | |
| Λαμβάνοντας υπόψη την απόδοση μου θεωρώ ότι η αμοιβή μου είναι δίκαιη συγκρίνοντας τη με άλλους συναδέλφους | | | | | |

4. ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ

| | ΣΥΜΦΩΝΩ | ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ | ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ | ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ | ΔΙΑΦΩΝΩ |
|---|---------|----------------|-------------------------------|----------------|---------|
| Υπάρχει η δυνατότητα να αναπτύξω τις προσωπικές μου ικανότητες μέσα στην εταιρεία | | | | | |
| Η ηθική ανταμοιβή και αναγνώριση είναι για μένα εξίσου σημαντική όσο και η υλική | | | | | |
| Εμπιστεύομαι την ακεραιότητα της διοίκησης | | | | | |
| Νιώθω σίγουρος και ασφαλής μέσα από την εργασία μου | | | | | |
| Οι συνθήκες εργασίας είναι τέτοιες ώστε να αποδίδω τα μέγιστα στην εργασία μου | | | | | |
| Ο προϊστάμενος μου επικρίνει τη μη ικανοποιητική εργασία | | | | | |
| Ο προϊστάμενος μου συγχαίρει την ικανοποιητική εργασία | | | | | |
| Η διοίκηση με έχει πάντα ενημερωμένο σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας μου | | | | | |

5. ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ

| | ΣΥΜΦΩΝΩ | ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ | ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ | ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ | ΔΙΑΦΩΝΩ |
|---|---------|-------------------|-------------------------------------|-------------------|---------|
| Η αμοιβή μου είναι ικανοποιητική και ανταποκρίνεται στα καθήκοντα μου | | | | | |
| Η εταιρεία αμείβει την εξαιρετική απόδοση καλύτερα | | | | | |
| Πιστεύω ότι υπάρχουν πολλές δυνατότητες ανέλιξης και αύξησης των απολαβών μου στην εταιρεία | | | | | |
| Το αντικείμενο της εργασίας μου είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον | | | | | |
| Η αμοιβή μου αποτελεί το κύριο κίνητρο | | | | | |

6. ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ

| | ΣΥΜΦΩΝΩ | ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ | ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ | ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ | ΔΙΑΦΩΝΩ |
|--|---------|-------------------|-------------------------------------|-------------------|---------|
| Ο προϊστάμενος μου με παρακινεί έτσι ώστε να καταβάλλω τη μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια | | | | | |
| Δίνω τον καλύτερο μου εαυτό μου στη δουλειά μου και προσπαθώ όσο το δυνατό περισσότερο να ανταποκρίνονται στην εργασία μου | | | | | |
| Ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει στην συνεχή εκπαίδευση μου και ενισχύει την προσπάθεια μου για απόδοση | | | | | |

7. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

| | ΣΥΜΦΩΝΩ | ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ | ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ | ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ | ΔΙΑΦΩΝΩ |
|---|---------|-------------------|----------------------------------|-------------------|---------|
| Θα προτιμούσα να παραμείνω στην εταιρεία ακόμα και αν υπήρχε παρόμοια θέση σε άλλη εταιρεία ή οργανισμό | | | | | |
| Γενικά είμαι ικανοποιημένος με την εργασία μου | | | | | |
| Είμαι ικανοποιημένος από τη σχέση μου με τον προϊστάμενο μου | | | | | |
| Είμαι ικανοποιημένος από τις σχέσεις μου με τους συναδέλφους μου | | | | | |

8. ΑΠΟΔΟΣΗ

| | ΣΥΜΦΩΝΩ | ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ | ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ | ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ | ΔΙΑΦΩΝΩ |
|--|---------|-------------------|----------------------------------|-------------------|---------|
| Είμαι ικανοποιημένος από την απόδοση μου στην εργασία μου | | | | | |
| Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης της απόδοσης μου | | | | | |
| Ο προϊστάμενος μου με ενημερώνει συχνά για την απόδοση μου | | | | | |

9. ΜΕΣΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

| | ΣΥΜΦΩΝΩ | ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ | ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ | ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ | ΔΙΑΦΩΝΩ |
|--|---------|-------------------|---------------------------------|-------------------|---------|
| Έχω στην διάθεση μου τον εξοπλισμό που απαιτείται για να διεκπεραιώσω την εργασία μου αποτελεσματικά | | | | | |
| Στο χώρο εργασίας μου λαμβάνονται επαρκή μέτρα για την υγεία | | | | | |

10. ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ-ΑΝΤΙΑΑΜΒΑΝΟΜΕΝΟΣ ΡΟΛΟΣ

| | ΣΥΜΦΩΝΩ | ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ | ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ | ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ | ΔΙΑΦΩΝΩ |
|---|---------|-------------------|---------------------------------|-------------------|---------|
| Γνωρίζω πολύ καλά τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες που αφορούν την εργασία μου | | | | | |
| Είμαι εφοδιασμένος με τις κατάλληλες ικανότητες και γνώσεις για την διεκπεραίωση της εργασίας μου | | | | | |

11. ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

| | ΣΥΜΦΩΝΩ | ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ | ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ | ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ | ΔΙΑΦΩΝΩ |
|--|---------|-------------------|---------------------------------|-------------------|---------|
| Η διεύθυνση γνωρίζει τις ικανότητες μου | | | | | |
| Οι ικανότητες μου επαρκούν για την εκτέλεση των καθηκόντων μου | | | | | |