

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Χαρακτηριστικά Σύγχρονων Οργανισμών Που Τους
Καθιστούν Αποτελεσματικούς.

Μάρθα Τριχινά

Επιβλέπων Καθηγητής
Μιχάλης Σωκράτους

Μάιος 2020

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Χαρακτηριστικά Σύγχρονων Οργανισμών Που Τους
Καθιστούν Αποτελεσματικούς.**

Μάρθα Τριχινά

**Επιβλέπων Καθηγητής
Μιχάλης Σωκράτους**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών
Στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2020

Περίληψη

Ο στόχος μας με την συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διατριβή ήταν να διερευνήσουμε τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία καθιστούν τους σύγχρονους οργανισμούς αποτελεσματικούς και αποδοτικούς.

Ιδιαίτερη βαρύτητα δόθηκε στην εξέταση της γενιάς των millennials, και στο πως αυτή η γενιά επηρεάζει την λειτουργία και την εταιρική κουλτούρα των οργανισμών και πως επιβάλλει στους οργανισμούς να εξελιχθούν και να προσαρμοστούν με τα νέα δεδομένα της διοίκησης επιχειρήσεων. Τα ερευνητικά ερωτήματα με τα οποία ασχοληθήκαμε στα κεφάλαια που ακολουθούν, αφορούν την εταιρική κουλτούρα, την ικανοποίηση των εργαζομένων σχετικά με την αμοιβή, τα προνόμια και την επαγγελματική εξέλιξη, καθώς επίσης και την διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και την αντιμετώπιση πελατών – συνεργατών εντός των σύγχρονων οργανισμών.

Για την εκπόνηση της διατριβής, εκπονήθηκε έρευνα σε εργαζομένους σύγχρονων οργανισμών με την περιγραφική μέθοδο μέσω ερωτηματολογίων.

Το ερωτηματολόγιο καταρτίστηκε βάση των ερευνητικών ερωτημάτων που εξετάζουμε για τους σκοπούς της συγκεκριμένης διατριβής και συμπληρώθηκε από εκατό συνολικά εργαζομένους σε έξι εταιρείες διαφορετικών τομέων και μεγεθών.

Είναι πολύ σημαντικό επίσης να αναφέρουμε ότι το δείγμα - εταιρείες επιλέχθηκε με κριτήριο την αποτελεσματικότητα – αποδοτικότητα – επιτυχία των οργανισμών αυτών με βάση την θέση που έχουν στην τοπική και διεθνή αγορά, την βιωσιμότητα και κερδοφορία τους, και την εταιρική κοινωνική τους πολιτική.

Μέσα από την βιβλιογραφία που συγκεντρώσαμε και από τα αποτελέσματα της έρευνας μας, συμπερασματικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι αποδοτικοί οργανισμοί είναι αυτοί οι οποίοι επενδύουν στο ανθρώπινο προσωπικό και στην ικανοποίηση του, παρέχοντας τους τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας, σύγχρονο, άνετο και φιλικό εργασιακό περιβάλλον, εφαρμόζουν αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης και φροντίζουν ώστε οι εργαζόμενοι τους να αμείβονται ικανοποιητικά, να απολαμβάνουν όσο το περισσότερο προνόμια μπορούν να τους παρέχουν, καθώς επίσης οι οργανισμοί οι οποίοι λαμβάνουν υπόψη τους την γνώμη των εργαζομένων τους.

Εξίσου σημαντικό να αναφέρουμε, είναι ότι στην αποδοτικότητα των οργανισμών μέγιστη σημασία έχει η διαχείριση των πελατών και των συνεργατών τους, με σεβασμό και παροχή εξαιρετικής εξυπηρέτησης, για την δημιουργία αξίας και την διατήρηση και αύξηση του μεριδίου αγοράς.

Summary

The objective of this dissertation was to explore those characteristics that make modern organizations effective and efficient.

Emphasis was placed on examining the generation of millennials, and how this generation influences the operations and corporate culture of organizations and how this generation forces organizations to evolve and adapt to the new era.

The research questions we addressed in the following chapters, are relevant with corporate culture, employee satisfaction, remuneration, motivation, and professional development, as well as customer relationship management and customer-partner management within modern organizations.

For the purposes of the dissertation, we conducted a research on employees of modern organizations using the descriptive method with the use of questionnaires.

The questionnaire was compiled based on the research questions we are examining for the purposes of this dissertation and was completed by a total of one hundred employees, working in six companies of different industries and sizes.

It is also important to mention that the sample – the companies that we used, were selected based on the effectiveness - efficiency and success of these organizations based on their position in the local and international market, their sustainability and profitability, and their corporate social policy.

From the theory we have collected and from the results of our research, we can conclude that efficient organizations are those who invest in human resources and their satisfaction, providing them with the appropriate working conditions, modern, comfortable and friendly working environment, apply objective evaluation criteria and ensure that their employees are well paid, enjoy as many benefits as they can provide, as well as those organizations who take into account the opinion of their employees.

It is equally important to mention that for the efficiency of organizations, the customer relations management and partner relation management is of utmost importance, and needs to be treated with respect and provide to them excellent service, in order to create value and maintain and increase market share of the organisation.

Ευχαριστίες

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Μιχάλη Σωκράτους για την εμπιστοσύνη του να αναλάβει την εποπτεία της μεταπτυχιακής μου διατριβής, και για την πολύτιμη βοήθεια και στήριξη του καθ' όλη την διάρκεια εκπόνησης της.

Αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω από καρδιάς την οικογένεια και τους φίλους μου, για όλα όσα μου προσφέρουν καθημερινά, για την αμέριστη αγάπη και στήριξη τους, χαρακτηριστικά που μου δίνουν δύναμη και με γεμίζουν με ελπίδα και αισιοδοξία.

Τα σημαντικότερα πρόσωπα στην ζωή μου, τους υπέροχους γονείς μου Κυριάκο και Ειρήνη, την αδερφή μου Μαριγιάννα και την ανιψιά μου Ειρήνη, στην οποία και αφιερώνω αυτή την διατριβή με την ευχή να συνεχίσει να είναι ένας εξαιρετικός άνθρωπος γεμάτος αγάπη και καλοσύνη για όλο τον κόσμο και να μην σταματήσει ποτέ να μαθαίνει, να αγωνίζεται, να θέτει υψηλούς στόχους και να τους κατακτά, να εξελίσσετε και να προοδεύει.

Είμαι περήφανη για τον άνθρωπο στον οποίο εξελίσσεται, για τον αδαμάντινο χαρακτήρα της και για όλα της τα κατορθώματα.

Θα είμαι πάντα δίπλα σου μικρή μου, στο υπέροχο ταξίδι της γνώσης και της μάθησης να σε βοηθάω και να σε στηρίζω με όλες μου τις δυνάμεις.

Τους ευχαριστώ για τις αρχές και τις αξίες που μου έδωσαν, που αποτελούν τα εφόδια ώστε να μπορώ να στηρίζομαι στις δικές μου δυνάμεις, να προχωρώ μπροστά και να εξελίσσομαι. Θα είμαι πάντα ευγνώμων!

Ιδιαίτερες ευχαριστίες αξίζουν και στην αγαπημένη μου φίλη Μαρία Φελλά, της οποίας η στήριξη και βοήθεια ήταν καθοριστικής σημασίας καθ' όλη την διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών. Χωρίς αυτήν τίποτα δεν θα ήταν εφικτό. Είμαι πολύ τυχερή και ευτυχής που είναι στην ζωή μου. Αληθινοί φίλοι είναι αυτοί που σε ωθούν να γίνεσαι καλύτερος άνθρωπος και να εξελίσσεσαι. Σε ευχαριστώ!

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή.....	1
1.1 Σημερινή πραγματικότητα σύγχρονων οργανισμών.....	1
1.2 Αναγκαιότητα αποτελεσματικότητας στους σύγχρονους οργανισμούς.....	2
1.3 Σκοπός Μεταπτυχιακής Διατριβής και Ερευνητικά Ερωτήματα.....	3
Κεφάλαιο 2 Θεωρητική Ανασκόπηση.....	5
2.1 Εννοιολογικοί Ορισμοί και Ιστορική Αναδρομή.....	5
2.2 Η έννοια της οργάνωσης.....	5
2.3 Η έννοια της Επιχείρησης.....	7
2.4 Εταιρική Κουλτούρα.....	8
2.5 Έννοια της Διοίκησης Επιχειρήσεων – μανάτζμεντ.....	9
2.6 Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων.....	11
2.7 Millennials.....	14
2.8 Διαχείριση Πελατειακών σχέσεων.....	22
Κεφάλαιο 3 Μεθοδολογία.....	27
3.1 Διαδικασία Εκτέλεσης Έρευνας.....	27
3.2 Δημιουργία Ερωτηματολογίου.....	28
3.3 Μεταβλητές Ερωτηματολογίου.....	28
3.4 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Δείγματος.....	31
Κεφάλαιο 4 Ανάλυση Ερευνητικών Ερωτημάτων.....	37
4.1 Ερευνητικό ερώτημα 1: Πόσο σημαντική είναι η εταιρική κουλτούρα σε ένα οργανισμό και πώς επηρεάζει την αποτελεσματικότητά του; Πώς επηρεάζει η γενιά των millennials την διαμόρφωση και εφαρμογή της εταιρικής κουλτούρας;.....	37
4.2 Ερευνητικό ερώτημα 2: Πώς το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλει στην αποδοτικότητα των σύγχρονων οργανισμών; Σε ποιο βαθμό επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων η αμοιβή, τα προνόμια και η επαγγελματική ανέλιξη τους;.....	66
4.3 Ερευνητικό ερώτημα 3: Ποιος είναι ο ρόλος της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και της αντιμετώπισης πελατών – συνεργατών σε έναν οργανισμό και πώς επηρεάζει την αποτελεσματικότητά τους;.....	76
Κεφάλαιο 5 Συμπεράσματα.....	86
5.1 Συμπεράσματα πρώτου ερευνητικού ερωτήματος.....	86
5.2 Συμπεράσματα δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος.....	88
5.3 Συμπεράσματα τρίτου ερευνητικού ερωτήματος.....	90
5.4 Γραφική απεικόνιση των κυριότερων χαρακτηριστικών που συμβάλουν στην αποδοτικότητα των σύγχρονων οργανισμών.....	91
.....	91
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Συνοδευτική επιστολή ερωτηματολογίου.....	94

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	95
Βιβλιογραφία	96
Εικόνες, Πίνακες και Γραφήματα.....	98

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Σημερινή πραγματικότητα σύγχρονων οργανισμών

Η Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών τα τελευταία χρόνια είναι εντελώς διαφορετική και επιτυγχάνεται με διαφορετικούς τρόπους από αυτούς που συνηθίζονταν στον παρελθόν.

Οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα σε καθημερινή βάση μέσα σε όλους τους οργανισμούς, σχετίζονται τόσο με το οργανωτικό, τεχνολογικό, ηθικό και διοικητικό επίπεδο με αποτέλεσμα οι ταχύτεροι ρυθμοί που λαμβάνουν χώρα αυτές οι αλλαγές να αναγκάζουν τους οργανισμούς να ανταπεξέλθουν με ταχύτερους ρυθμούς και να προσαρμοστούν στις αλλαγές αυτές, ούτως ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και αποτελεσματικοί, όσο και με την αλλαγή της γενιάς των διοικητικών στελεχών και με την κυριαρχία της γενιάς των millennials τόσο σε επίπεδο εργαζομένων αλλά και σε επίπεδο καταναλωτών.

Οι νέες τάσεις και οι ραγδαίες αλλαγές εντός και εκτός των σύγχρονων οργανισμών, όπως η τεχνολογική εξέλιξη, η ανομοιογένεια του εργατικού δυναμικού, η μίξη διάφορων πολιτισμών και κουλτούρας, ο παγκόσμιος ανταγωνισμός και η αλλαγή στην ηθική της διοίκησης καθιστούν απαραίτητη την διαδικασία αλλαγής στους τρόπους διοίκησης και αντιμετώπισης των μελών στους σύγχρονους οργανισμούς.

Οι αλλαγές μέσα στους σύγχρονους οργανισμούς, τις περισσότερες φορές αφορούν τον επανασχεδιασμό και καταμερισμό της εργασίας, μεταβολές στο οργανόγραμμα αυτών, δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, αλλά κυρίως αφορούν και σχετίζονται με τις εργασιακές συνήθειες των ατόμων, τις τακτικές που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των εκάστοτε στόχων και στους τρόπους αντιμετώπισης των εργαζομένων από την διοίκηση των οργανισμών αλλά και αντίστροφα στην αντιμετώπιση της διοίκησης από τους εργαζομένους.

Η οικοδόμηση καλύτερων σχέσεων και οι αλλαγές στην οργανωτική κουλτούρα έχουν σημαντικότατο ρόλο στην αποτελεσματικότητα κάθε σύγχρονου οργανισμού.

Τα ηγετικά στελέχη των οργανισμών οφείλουν να σκεφτούν νέους τρόπους και μεθόδους διοίκησης και λειτουργίας των οργανισμών τους και αξιοποίησης των πόρων τους.

1.2 Αναγκαιότητα αποτελεσματικότητας στους σύγχρονους οργανισμούς.

Ακούμε συχνά ότι ένας οργανισμός είναι αποτελεσματικός, ή ότι ο οργανισμός πρέπει να κάνει τις κατάλληλες ενέργειες και διορθωτικές κινήσεις για να είναι αποτελεσματικός, ή για να αυξήσει την αποτελεσματικότητά του. Τι είναι όμως η αποτελεσματικότητα και γιατί υπάρχει αναγκαιότητα οι οργανισμοί να είναι αποτελεσματικοί;

Πολύ απλά, σύμφωνα με τους Βαξεβανίδου & Ρεκλείτη (2015), αποτελεσματικότητα είναι ο βαθμός επίτευξης των στόχων του οργανισμού.

Οι στόχοι κάθε οργανισμού αποτελούν τους λόγους δημιουργία τους, η επίτευξη των στόχων αποτελεί τον όρο για την επιβίωσή τους.

Για να μπορέσουμε να υπολογίσουμε την αποτελεσματικότητα στην πράξη, θα πρέπει να συγκρίνουμε τα αποτελέσματα που πέτυχε ο οργανισμός σε σχέση με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, δηλαδή τους στόχους που είχε θέσει ο οργανισμός.

Ο τύπος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την μέτρηση του βαθμού αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης είναι ο λόγος των επιτευχθέντων μονάδων δια των επιδιωκόμενων. (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2015)

Όπως είδαμε και πιο πάνω, η χρησιμότητα της εφαρμογής του μάνατζμεντ σε όλες τις μορφές οργανώσεων είναι δεδομένη και διαμορφώνεται, ανάλογα με τους στόχους και τον σκοπό καθεμιάς. Όλες όμως έχουν ως κοινό την επιδίωξη της αποτελεσματικότητας, με την έννοια της επίτευξης στόχων με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Σήμερα, όλες οι επιχειρήσεις που θέλουν να είναι ανάμεσα στους σύγχρονους οργανισμούς, να είναι ανταγωνιστικοί και αποτελεσματικοί, οφείλουν να αφουγκράζονται και να προσαρμόζονται στις αλλαγές που επιβάλλει η σύγχρονη εποχή, το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών.

Ποια είναι όμως τα κριτήρια μέτρησης της αποτελεσματικότητας; Κάθε οργανισμός, οφείλει να ικανοποιεί τα συμφέροντα όλων των ομάδων που συνδέονται με αυτόν. Συνεπώς, τα κριτήρια μέτρησης της αποτελεσματικότητας είναι διαφορετικά και αντιστοιχούν στην ικανοποίηση κάθε ομάδας. (Βάθης, Παπακωνσταντίνου, Ρεκλείτης, & Μπουραντάς, 1999)

Αρκετοί ερευνητές εντοπίζουν ότι, για τους μετόχους της επιχείρησης, το σημαντικότερο κριτήριο συνήθως είναι η τα κέρδη της επιχείρησης, ενώ για τους εργαζομένους το ύψος του εισοδήματος τους, οι συνθήκες εργασίας, η προσωπική και επαγγελματική ανέλιξη κ.λπ.. Για τους πελάτες της επιχείρησης τα κριτήρια έχουν να κάνουν συνήθως με την ποιότητα και το κόστος των προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και το επίπεδο εξυπηρέτησης. Αντίστοιχα για το κράτος, η φορολογική συνέπεια και η συμμόρφωση με τις σχετικές νομοθεσίες, ενώ για την κοινωνία είναι η συνεισφορά του οργανισμού σ' αυτήν με την δημιουργία θέσεων εργασίας, την προστασία του περιβάλλοντος κτλ. (Βάθης, Παπακωνσταντίνου, Ρεκλείτης, & Μπουραντάς, 1999)

1.3 Σκοπός Μεταπτυχιακής Διατριβής και Ερευνητικά Ερωτήματα.

Ο σκοπός της συγκεκριμένης διατριβής είναι να εξετάσει και να αναλύσει όλα αυτά τα χαρακτηριστικά που καθιστούν τους σύγχρονους οργανισμούς αποτελεσματικούς και αποδοτικούς. Στα επόμενα κεφάλαια θα δούμε ποια είναι τα χαρακτηριστικά αυτά, τι βαρύτητα έχει το καθένα, και πώς επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Επίσης, θα δούμε πως επηρεάζει η γενιά των millennials την λειτουργία και την εταιρική κουλτούρα των οργανισμών και πως επιβάλλει στους οργανισμούς να εξελιχθούν και να προσαρμοστούν με τα νέα δεδομένα της διοίκησης επιχειρήσεων.

Για τους σκοπούς της συγκεκριμένης διατριβής θα εκπονηθεί Έρευνα σε σύγχρονους οργανισμούς ούτως ώστε να εξετάσουμε ποια είναι αυτά τα χαρακτηριστικά που τους καθιστούν αποτελεσματικούς και πώς αυτά αντιμετωπίζονται και διαχειρίζονται από την διοίκηση των οργανισμών αυτών.

Ενδεικτικά, θα εξεταστεί δείγμα από 100 εργαζόμενους και διοικητικά στελέχη σύγχρονων οργανισμών, όπου θα κληθούν να απαντήσουν σε πλήθος ερωτήσεων, όπου οι απαντήσεις τους θα αναλυθούν και θα εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με τους σύγχρονους τρόπους διοίκησης και συμπεριφοράς των εργαζομένων και της διοίκησης. Επίσης θα αναλύσουμε τα στατιστικά στοιχεία και θα παρουσιαστούν με γραφικές παραστάσεις.

Μερικά από τα θέματα που θα ερευνηθούν και θα αναλυθούν για να καταλήξουμε σε συγκεκριμένα συμπεράσματα, θα είναι:

- Διαθέσιμα μέσα και καταμερισμός διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη αποτελεσμάτων.
- Εργασιακό Περιβάλλον και Συνθήκες Εργασίας
- Σύγχρονες Τεχνολογικές Παροχές
- Κίνητρα και Ανταμοιβή Εργαζομένων, Παροχές και Ευκολίες στους Εργαζομένους

- Ποιότητα Επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης
- Δείκτες Ικανοποίησης Εργαζομένων και Διοίκησης

Μέσα από την μεταπτυχιακή διατριβή και την έρευνα που προηγήθηκε , θα εξετάσουμε ακόμα, τις επιπτώσεις και την ισχύ της κουλτούρας των οργανισμών ως προς την αποτελεσματικότητά τους. Ποια είναι αυτά τα στοιχεία που διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις και τις καθιστούν αποτελεσματικές και αποδοτικές;

Επομένως τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία θα επικεντρωθεί η συγκεκριμένη διατριβή είναι τα εξής:

- Ερευνητικό ερώτημα 1: Πόσο σημαντική είναι η εταιρική κουλτούρα σε ένα οργανισμό και πώς επηρεάζει την αποτελεσματικότητά του; Πώς επηρεάζει η γενιά των millennials την διαμόρφωση και εφαρμογή της εταιρικής κουλτούρας;
- Ερευνητικό ερώτημα 2: Πώς το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλει στην αποδοτικότητα των σύγχρονων οργανισμών; Σε ποιο βαθμό επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων η αμοιβή, τα προνόμια και η επαγγελματική ανέλιξη τους;
- Ερευνητικό ερώτημα 3: Ποιος είναι ο ρόλος της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και της αντιμετώπιση πελατών – συνεργατών σε έναν οργανισμό και πώς επηρεάζει την αποτελεσματικότητά τους;

Κεφάλαιο 2

Θεωρητική Ανασκόπηση

2.1 Εννοιολογικοί Ορισμοί και Ιστορική Αναδρομή

Τί εννοούμε όταν λέμε σύγχρονοι οργανισμοί; Τι περιλαμβάνουν και πώς τους αναγνωρίζουμε; Ποιος καθορίζει ποια είναι τα χαρακτηριστικά που τους καθιστούν αποτελεσματικούς και κυρίως τι εννοούμε όταν λέμε ότι ένας οργανισμός είναι αποτελεσματικός;

Προτού προχωρήσουμε σε περεταίρω ανάλυση και έρευνα σχετικά για το θέμα μας, θα πρέπει να δούμε και να εξετάσουμε κάποιες έννοιες σχετικές με την έρευνα μας και τα ερευνητικά ερωτήματα όπως είναι ο οργανισμός, η διοίκηση, η επιχείρηση, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, εταιρική κουλτούρα, millennials, κ.α.

2.2 Η έννοια της οργάνωσης

Η έννοια της οργάνωσης, σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1990), καθορίζει ότι οργανισμός είναι μία ομάδα δύο ή περισσότερων ανθρώπων οι οποίοι εργάζονται στο πλαίσιο καθορισμένων σχέσεων, διαδικασιών, συστημάτων και μεθόδων με στόχο την επίτευξη ενός κοινού σκοπού σε συγκεκριμένη χρονική διάρκεια.

Όλοι οι οργανισμοί ανεξαρτήτως μεγέθους έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά με κυριότερο χαρακτηριστικό τους ανθρώπους. Επίσης κοινά είναι οι κοινοί στόχοι, η οργανωτική δομή και οι τρόποι επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων εντός τους οργανισμού.

Στη διοικητική επιστήμη και στον επιχειρηματικό κόσμο, κάθε φορά που αναφερόμαστε σε σύγχρονους οργανισμούς, εννοούμε τις επιχειρήσεις κάθε κλάδου, εταιρείες κάθε μορφής καθώς και κυβερνητικούς και μη κυβερνητικούς οργανισμούς.

Τα βασικά στοιχεία που συνιστούν ένα οργανισμό όπως αναφέραμε και πιο πάνω, είναι οι άνθρωποι, οι στόχοι, οι ρόλοι και οι σχέσεις των ανθρώπων εντός του οργανισμού, τα σύνορα – περιβάλλον του οργανισμού και η χρονική διάρκεια. (Κανελλόπουλος, 1994)

Πάμε όμως να δούμε πιο αναλυτικά αυτά τα στοιχεία όπως τα εξηγεί ο Κανελλόπουλος (1994)

Άνθρωποι: Όπως είδαμε και μέσα από τον ορισμό της οργάνωσης, ένας οργανισμός αποτελείται από ανθρώπους. Οι Άνθρωποι αναπτύσσουν σχέσεις και αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους μέσα από τους ρόλους που έχουν εντός του οργανισμού και αναπτύσσουν δραστηριότητες για την υλοποίηση των στόχων που τέθηκαν από τον οργανισμό αλλά και για την ικανοποίηση ανθρώπινων αναγκών. (Κανελλόπουλος, 1994)

Στόχοι: Οι οργανισμοί έχουν ξεκάθαρο σκοπό και στόχους. Ένας οργανισμός δημιουργείται για την επίτευξη του σκοπού αυτού και εκφράζει σε μικρό ή μεγάλο βαθμό τους ατομικούς ή ομαδικούς στόχους των ανθρώπων που συνθέτουν τον οργανισμό και επιδρούν σε αυτόν. (Κανελλόπουλος, 1994)

Ρόλοι – Δομή: Η οργάνωση δεν αποτελεί απλά ένα άθροισμα ατόμων ή λειτουργιών. Μέσα σε έναν οργανισμό υπάρχουν ξεκάθαροι και σαφείς ρόλοι και διάρθρωση των σχέσεων τους. Το συνολικό έργο και οι λειτουργίες των οργανισμών διαιρούνται σε καθήκοντα μέσα από τα οποία προκύπτουν ρόλοι που τα μέλη του οργανισμού αναλαμβάνουν να εκτελέσουν. (Κανελλόπουλος, 1994)

Σύνορα: Οι οργανισμοί διακρίνονται από το περιβάλλον μέσω των συνόρων. Κάθε οργανισμός αποτελεί μια κοινωνική οντότητα με δικά του στοιχεία και χαρακτηριστικά, δομές, σκοπούς, άτομα, κτλ., που την ξεχωρίζουν από άλλες οργανώσεις και από το περιβάλλον της γενικότερα, παρά τις πολυάριθμες αλληλεπιδράσεις και αλληλεξαρτήσεις. (Κανελλόπουλος, 1994)

Χρονική διάρκεια: Οι οργανισμοί δεν αποτελούν ένα αυθόρμητο και σύντομο κοινωνικό φαινόμενο, αλλά έχουν συνέχεια στο χρόνο. (Κανελλόπουλος, 1994)

Σύμφωνα με τα παραπάνω, καταλαβαίνουμε ότι οργανισμοί μπορούν να θεωρηθούν διακριτές κοινωνικές οντότητες (ένωση ή σύνολο ανθρώπων), η οποίες μέσω ξεκάθαρων ρόλων και δομών, συστημάτων και στόχων, επιδιώκουν την επίτευξη σκοπών με διάρκεια στον χρόνο. Είναι ξεκάθαρο λοιπόν ότι οι επιχειρήσεις, τα υπουργεία, οι συνδικαλιστικοί σύλλογοι, η εκκλησία, ο στρατός, τα κόμματα, τα πανεπιστήμια, αποτελούν οργανώσεις. Αντίθετα, οι φίλαθλοι για παράδειγμα, που τυχαία βρίσκονται την Κυριακή στο γήπεδο, παρά το γεγονός ότι είναι σύνολα ατόμων με κοινούς σκοπούς (να κερδίσει η ομάδα τους, να απολαύσουν θέαμα, κτλ.), δεν αποτελούν οργάνωση, γιατί δεν υπάρχουν ούτε

ουσιαστικές δομές, σχέσεις και σχέδια ούτε έχουν διάρκεια στο χρόνο. (Κουτούζης, 1999 & Τσιάκα, 2018)

2.3 Η έννοια της Επιχείρησης

Όπως αναφέρει ο Κουτούζης (1999), **ως επιχείρηση** ορίζεται κάθε οικονομική μονάδα που παράγει υλικά, προϊόντα ή υπηρεσίες συνδυάζοντας κατάλληλα τους παραγωγικούς συντελεστές της όπως τα κεφάλαια, το ανθρώπινο δυναμικό, οι εγκαταστάσεις της, ο εξοπλισμός της, η επωνυμία, τα εμπορικά σήματα, η τεχνογνωσία κ.α. προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της.

Οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα πολυδιάστατο περιβάλλον το οποίο επηρεάζει σημαντικά τις στρατηγικές κινήσεις της. Το περιβάλλον κάθε επιχείρησης διαμορφώνει τις ενέργειες με τις οποίες η κάθε επιχείρηση ή οργανισμός προσπαθεί να πετύχει τους στόχους της. (Τσιάκα, Στεφανής, Ηρακλέους, Ξενή, Ευαγόρου, Μιχαηλίδης, 2018)

Κάθε επιχείρηση – οργανισμός, προκειμένου να ικανοποιήσει τους στόχους της, συνδυάζει πολλές λειτουργίες με κυριότερες την παραγωγική, την εμπορική και την οικονομική αλλά και δευτερεύουσες λειτουργίες όπως η θεσμική, η πολιτισμική, η διοικητική και η συστημική. (Τσιάκα, Στεφανής, Ηρακλέους, Ξενή, Ευαγόρου, Μιχαηλίδης 2018)

Όπως κάθε οργάνωση, έτσι και η επιχείρηση θεωρείται και μελετάτε ως ένα σύστημα, δηλαδή ένα σύνολο στοιχείων τα οποία συνδέονται και αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους. Η επιχείρηση, λαμβάνει εισροές από το περιβάλλον της, όπως είναι οι άνθρωποι, οι οικονομικοί, οι υλικοί και οι άυλοι πόροι τους οποίους επεξεργάζεται μέσω των λειτουργιών της και επιστρέφει στο περιβάλλον ως εκροές τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. (Κανελλόπουλος, 1994)



Εικόνα 1 - Η επιχείρηση ως σύστημα

2.4 Εταιρική Κουλτούρα

Εταιρική κουλτούρα: Τι σημαίνει εταιρική κουλτούρα και από τι αποτελείτε; Γιατί είναι σημαντική η κουλτούρα, πώς επιδρά στην αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα και τη διαρκή επιτυχία μιας επιχείρησης; Πώς διαμορφώνεται η εταιρική κουλτούρα για μια επιχείρηση;

Η εταιρική κουλτούρα αποτελεί ένα στρατηγικά κρίσιμο στοιχείο ενός οργανισμού, εξίσου ή και αρκετά πιο σημαντικό από την τεχνολογία και τα κεφάλαια, γι' αυτό η εξασφάλισή της πρέπει να αποτελεί ευθύνη και προτεραιότητα των διοικητικών στελεχών. (Brown, 2012) Αυτό απαιτεί από τα σύγχρονα στελέχη να έχουν μια ξεκάθαρη εικόνα σχετικά με το τι είναι κουλτούρα, γιατί είναι σημαντική, ποια είναι η κατάλληλη κουλτούρα για τον οργανισμό τους και πώς αυτή διαμορφώνεται.

Η εταιρική κουλτούρα ορίζεται ως ένα σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω, αρχών, παραδοχών, εννοιών – σημασιών που συνθέτουν ένα κοινό νοητικό πλαίσιο αναφοράς, το οποίο προσδιορίζει το πώς σκέφτονται και το πώς συμπεριφέρονται οι άνθρωποι εντός του οργανισμού, τι κάνουν, γιατί το κάνουν, πώς το κάνουν, πότε το κάνουν κ.λπ. (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007)

Όλα τα παραπάνω στοιχεία εκφράζονται με κανόνες, οι οποίοι προσδιορίζουν τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων και των ομάδων στην καθημερινότητα τους μέσα στον οργανισμό. Οι κανόνες είναι στην ουσία οι προσδοκίες σχετικά με το ποιες είναι κατάλληλες ή ακατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές των ατόμων.

Οι κοινώς ενστερνισμένες αξίες, πιστεύω, σημασίες — έννοιες, παραδοχές, αρχές και άτυποι κανόνες προσδιορίζουν το πώς σκέφτονται και το πώς συμπεριφέρονται οι άνθρωποι ως προς τους πελάτες, τα διοικητικά στελέχη, τους ανταγωνιστές, τα προϊόντα, τους προμηθευτές, την ποιότητα, τις καινοτομίες, την οργάνωση, τις ανθρώπινες σχέσεις, τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους και οτιδήποτε άλλο έχει σχέση με την επιχείρηση, το περιβάλλον και τις σχέσεις της με αυτό. (Ξουρής, 2001)

Ουσιαστικά, σύμφωνα με τον Brown (2012), η εταιρική κουλτούρα προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα σε μια επιχείρηση («the way we do things around here»).

Η κουλτούρα μιας επιχείρησης, όταν είναι διαδεδομένη και ισχυρή, μπορεί να έχει τις ακόλουθες ιδιαίτερα θετικές και άκρως απαραίτητες επιδράσεις στην ανταγωνιστικότητα και τη διαρκή επιτυχία της επιχείρησης. Κατ' αρχάς, η εταιρική κουλτούρα συμβάλλει στην αποτελεσματική υλοποίηση αλλά και τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Η αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής στηρίζεται στην εταιρική κουλτούρα, της οποίας τα κύρια

στοιχεία είναι η δημιουργικότητα, η επιχειρηματικότητα και η συνεχής αναζήτηση καινοτομιών από όλους τους εργαζομένους.



Εικόνα 2 - Modern Workspace

Η εταιρική κουλτούρα ενισχύει τη δέσμευση και την παρακίνηση των ανθρώπων, και εξασφαλίζει τις κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές τους. Οι περισσότεροι άνθρωποι θέλουν να εργάζονται σε έναν οργανισμό — επιχείρηση για τον οποίο να αισθάνονται υπερήφανοι, να τους εκφράζει και να επιθυμούν να ανήκουν σε αυτόν.

(Μπουραντάς, 2005)

2.5 Έννοια της Διοίκησης Επιχειρήσεων – μάνατζμεντ

Διοίκηση Επιχειρήσεων, ή μάνατζμεντ όπως χρησιμοποιείται, ορίζεται η διαδικασία του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της διεύθυνσης (directing), και του ελέγχου (controlling) που ασκούνται σε μια επιχείρηση – σε ένα οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους. (Κανελλόπουλος, 1994)

Η συστηματική οργάνωση της γνώσης του μάνατζμεντ ξεκίνησε στις αρχές του 20^{ου} αιώνα με θεμελιωτή και πατέρα της Επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης τον Fraderich Taylor. Ο Taylor (1911) πίστευε ότι η αύξηση της παραγωγικότητας ήταν η μόνη λύση για υψηλότερους μισθούς και μεγαλύτερα κέρδη. Επίσης υποστήριζε ότι με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων μπορούσε να υπάρξει αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς να δαπανάται άσκοπα ανθρώπινη εργασία.

Ο Henri Fayol ο οποίος μετά τον Taylor θεωρείται ο πατέρας της «Θεωρίας της Διοίκησης», ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών και έδωσε μεγάλη έμφαση στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα. Ο Fayol (1929) υποστήριξε ότι οι διάφορες ενέργειες ή δραστηριότητες μέσα στην επιχείρηση, παρά τις διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ τους, μπορούν να ενταχθούν σε ορισμένες κατηγορίες, οι οποίες λέγονται επιχειρησιακές λειτουργίες. Αυτές είναι: Η τεχνική, η εμπορική, η χρηματοοικονομική, η ασφάλεια και η λογιστική. Στις λειτουργίες αυτές προσθέτει και τις λειτουργίες της διοίκησης, οι οποίες αναλύονται σε εργασίες σχεδιασμού, πρόβλεψης, οργάνωσης, διεύθυνσης των ανθρώπων, συντονισμού και ελέγχου.

Ο Max Weber (1918), εκπρόσωπος της κλασσικής θεωρίας, υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία είναι το πιο λογικό μέσο άσκησης ελέγχου πάνω στους ανθρώπους. Σύμφωνα με τις απόψεις του, η γραφειοκρατία, είναι μια θεωρία οργάνωσης και διοίκησης που ανταποκρίνεται κυρίως στις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων. Ως βασικά χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας αναφέρει τις στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, τους αυστηρούς κανόνες και την εφαρμογή ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης.

Ο Gantt ήταν συνεργάτης του Fraderich Taylor, και εργάστηκε ως σύμβουλος επιχειρήσεων σε θέματα επιλογής εργατών και στην ανάπτυξη συστημάτων, κινήτρων και πρόσθετων αμοιβών. Ο Gantt (1916) υποστήριξε την ανάγκη συνεργασίας μεταξύ διοίκησης και εργαζόμενων με στόχο τον καλύτερο διοικητικό έλεγχο. Τόνισε επίσης τη σημασία της εκπαίδευσης και του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα διοικητικά προβλήματα. Έγινε πολύ γνωστός με τα δυναμικά διαγράμματα διαδρομής του έργου που επινόησε. Το 1920, εμφανίστηκε η θεωρία - Κίνημα ανθρωπίνων σχέσεων με κυριότερους εκπρόσωπους τους Elton Mayo και F. Roethlisberger.

Οι εκφραστές του κινήματος ανθρωπίνων σχέσεων υποστήριξαν ότι η ενεργός συμμετοχή των εργαζόμενων σε θέματα σχετικά με τις συνθήκες και τις μεθόδους εργασίας, θα βελτιώσει την απόδοσή τους και θα αυξήσει την παραγωγικότητα της εργασίας. (Mayo & Roethlisberger, 1920)

Διαπρεπείς συγγραφείς, όπως ο Π. Ντράκερ (1974), διατύπωσαν αξιοσημείωτες απόψεις, όπως: « Management σημαίνει εκτέλεση της εργασίας μέσω άλλων ή ότι κάποιος διευθύνει την εργασία των άλλων». Άλλοι όρισαν το Management ως προσφορά και συνεργασία για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης.

Έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες για την επιστήμη της Διοίκησης – μάνατζμεντ και πολλοί είναι αυτοί που προσπάθησαν να αποδώσουν αποτελεσματικά την έννοια του.

Ο Κανελλόπουλος (1994), αναφέρει ότι στην πράξη, ο όρος Management χρησιμοποιήθηκε εναλλακτικά ως διοίκηση, ως οργάνωση, ως διεύθυνση και ως διαχείριση, αλλά και ως σύνολο όλων των παραπάνω. Η επιστήμη, βρήκε τη χρυσή τομή γι' αυτό το πρόβλημα και έδωσε στο Management την έννοια τόσο της διοίκησης όσο και της οργάνωσης και δημιουργήθηκε η Επιστήμη του Management με ευρεία έννοια, στην οποία η American Management Association έδωσε τον ορισμό της επιστήμης της οργάνωσης και της διοίκησης. Σήμερα ο όρος Management έχει διεθνοποιηθεί και χρησιμοποιείται σ' όλες τις χώρες, τόσο στην επιστήμη όσο και στην πράξη. (Κανελλόπουλος, 1994)

Σήμερα, οι προσεγγίσεις διαφόρων διαστάσεων του management και των οργανώσεων (οικονομική, επιχειρηματική, πληροφορική, ποσοτική, ψυχολογική, κοινωνική, πολιτική, κτλ.) έχουν επιστημονικό υπόβαθρο από άλλες επιστήμες, όπως τα μαθηματικά, την οικονομία, την κοινωνιολογία, την ανθρωπολογία, την ψυχολογία, κτλ. και οριοθετούν επιμέρους κλάδους ή επιστημονικές προσεγγίσεις της ευρύτερης επιστήμης του μάνατζμεντ. (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007)

2.6 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, είναι κλάδος της Διοίκησης των Επιχειρήσεων.

Ασχολείται με όλα τα θέματα, τα οποία αφορούν τη διαχείριση του προσωπικού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Σκοπός της είναι να εξασφαλίζει κάθε στιγμή τους κατάλληλους ανθρώπους από άποψη ποιότητας και ποσότητας που έχει ανάγκη η ο οργανισμός καθώς και την αποτελεσματική τους αξιοποίηση. Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μια από τις σημαντικότερες επιχειρησιακές λειτουργίες καθώς ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο πιο σημαντικός και κρίσιμος για την επιτυχία κάθε οργανισμού. (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2015 και Ζιγκιρίδης, 2011)

Μερικές από τις σημαντικότερες λειτουργίες της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι μεταξύ άλλων ο Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, η επιλογή και πρόσληψη προσωπικού, η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, η αξιολόγηση, η μεταθέσεις και οι προαγωγές, η πολιτική αμοιβών, τα ωφελήματα των εργαζομένων, η υγεία, ασφάλεια και πρόληψη ατυχημάτων στον εργασιακό χώρο, οι εργασιακές σχέσεις, τα πειθαρχικά μέτρα και οι απολύσεις, έρευνα και ικανοποίηση εργαζομένων, ανάπτυξη εταιρικής κουλτούρας. (Βάθης, Παπακωνσταντίνου, Ρεκλείτης, & Μπουραντάς, 1999)

Πιο κάτω θα δούμε εν συντομία τι περιλαμβάνουν οι πιο πάνω λειτουργίες – διαδικασίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, ώστε να κατανοήσουμε σε μεγαλύτερο βαθμό τον σκοπό της αλλά και την σημαντικότητα της.

Ο Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, προβλέπει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζει τον τρόπο με τον οποίο θα τις καλύψει. Στόχος είναι η επιχείρηση να εξασφαλίσει το σωστό αριθμό και το σωστό είδος στελεχών, στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος. (Τσιάκα, Στεφανής, Ηρακλέους, Ξενή, Ευαγόρου, Μιχαηλίδης 2018)

Η επιλογή και πρόσληψη προσωπικού είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί προσελκύουν άτομα για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας. Στόχος είναι η κάλυψη κάθε

κηνής θέσης με το πιο κατάλληλο άτομο. Η διαδικασία ολοκληρώνεται σε τρία στάδια, την προσέλκυση ενδιαφερομένων, την επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου και την ομαλή εγκατάσταση του στον οργανισμό. (Τσιάκα, Στεφανής, Ηρακλέους, Ξενή, Ευαγόρου, Μιχαηλίδης 2018)

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, περιλαμβάνει την εκπαίδευση και την κατάρτιση, ως απαραίτητο μέσο για την αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας, και συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η Διεύθυνση ανθρωπίνου δυναμικού σε συνεργασία με τους διευθυντές των διαφόρων τμημάτων, καταρτίζουν και υλοποιούν το πρόγραμμα εκπαίδευσης με στόχο την ανάπτυξη του προσωπικού. Ο διευθυντής του κάθε τμήματος περιγράφει τι απαιτείται για την εκπαίδευση του νέου ή και υφιστάμενου προσωπικού, και η Διεύθυνση ανθρωπίνου δυναμικού σχεδιάζει το πρόγραμμα εκπαίδευσης, και στη συνέχεια ο διευθυντής του κάθε τμήματος το εφαρμόζει. (Τσιάκα, Στεφανής, Ηρακλέους, Ξενή, Ευαγόρου, Μιχαηλίδης 2018)

Η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται από τη Διεύθυνση ανθρωπίνου δυναμικού σε συνεργασία με τα διευθυντικά στελέχη των αντίστοιχων τμημάτων στα οποία ανήκουν οι εργαζόμενοι και παράγει τα αντίστοιχα αποτελέσματα σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων. Η αξιολόγηση της απόδοσης, γίνεται με βάση τους στόχους που έχουν ανατεθεί, καθώς και παράγοντες όπως για παράδειγμα η ανάπτυξη πρωτοβουλιών, η συνεργασία με την ομάδα, η έγκαιρη προσέλευση, η προσωπικότητα κ.λπ.. (Τσιάκα, Στεφανής, Ηρακλέους, Ξενή, Ευαγόρου, Μιχαηλίδης 2018)

Οι μεταθέσεις και οι προαγωγές, συντονίζονται από την Διεύθυνση ανθρωπίνου δυναμικού σε συνεργασία με τους διευθυντές των τμημάτων, λαμβάνοντας υπόψη τις επιθυμίες των εργαζομένων, τις ικανότητες τους, την πρόοδο που έχουν, τα προσόντα και τις ικανότητες των εργαζομένων καθώς επίσης και τις ανάγκες του οργανισμού. (Τσιάκα, Στεφανής, Ηρακλέους, Ξενή, Ευαγόρου, Μιχαηλίδης 2018)

Πολιτική Αμοιβών: Η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων εισάγει ένα σύστημα αξιολόγησης για κάθε θέση εργασίας εντός του οργανισμού. Αν και ο καθορισμός των αμοιβών κατά βαθμούς ιεραρχίας και τα όρια πληρωμής είναι έργο της ανώτατης διοίκησης, η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων με μελετά τα θέματα αμοιβών και την αγορά εργασίας και προτείνει τις πολιτικές αμοιβών που θεωρεί ότι πρέπει να ακολουθεί ο οργανισμός, όπως τα όρια πληρωμών, αναθεώρηση των αυξήσεων, προμήθεια επί των πωλήσεων, συμμετοχή στα κέρδη της επιχείρησης, διάθεση μετοχών, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, επιπλέον άδεια, κ.λπ.. (Τσιάκα, Στεφανής, Ηρακλέους, Ξενή, Ευαγόρου, Μιχαηλίδης 2018)

Ωφελήματα εργαζομένων: Η Διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων είναι αρμόδια για την εξασφάλιση των συντάξεων, των ασφαλίσεων, της ιατρικής και νοσοκομειακής περίθαλψης, για αποζημιώσεις ασθένειας, ανεργίας, ενδοεταιρικά δάνεια κ.λπ.. Επίσης, μέρος των αρμοδιοτήτων της είναι και η διοργάνωση διαφόρων κοινωνικών και ψυχαγωγικών εκδηλώσεων και προγραμμάτων. (Τσιάκα, Στεφανής, Ηρακλέους, Ξενή ,Ευαγόρου, Μιχαηλίδης 2018)

Υγεία, ασφάλεια και πρόληψη ατυχημάτων: Η Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού είναι αρμόδια για την διατήρηση σωστών συνθηκών εργασίας, καθώς όταν το περιβάλλον εργασίας δεν είναι ασφαλές τότε μπορεί να επηρεαστεί αρνητικά η απόδοση αλλά και πρωτίστως η υγεία του προσωπικού. Ένα ενδεικτικό πρόγραμμα υγείας των εργαζομένων μπορεί να περιλαμβάνει ιατρική εξέταση πριν την πρόσληψη, περιοδική εξέταση σε περιπτώσεις όπου η εργασία είναι ανθυγιεινή, διατήρηση φαρμακείου στον εργασιακό χώρο, πρώτες βοήθειες, μαθήματα υγιεινής, συνεχή έλεγχο και προφύλαξη από επικίνδυνες καταστάσεις εντός του οργανισμού και σαφώς συμμόρφωση με τη σχετική νομοθεσία. Στις αρμοδιότητες που εμπίπτουν στη συγκεκριμένη λειτουργία είναι και η πρόληψη ατυχημάτων η οποία έχει σχέση κυρίως με θέματα μηχανικού εξοπλισμού, εκπαίδευση και θέσπιση κανονισμών σχετικών με τις αντίστοιχες εργασίες. (Τσιάκα, Στεφανής, Ηρακλέους, Ξενή ,Ευαγόρου, Μιχαηλίδης 2018)

Εργασιακές σχέσεις: Η διεύθυνση προσωπικού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις σχέσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζόμενων. Είναι υπεύθυνη για την δημιουργία κλίματος φιλίας, ειλικρίνειας, συνεργασίας και εμπιστοσύνης τόσο μεταξύ των εργαζομένων αλλά και μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης. Επίσης έχει την ευθύνη της επίλυσης οποιονδήποτε διαφορών στην επικοινωνία μεταξύ εργαζόμενων και διοίκησης. Συνήθως, ο προϊστάμενος του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού ενεργεί και ως εκπρόσωπος της ανώτατης διοίκησης σε περιπτώσεις διαπραγματεύσεων σχετικές με τον καθορισμό των υπερωριών, το χειρισμό των μεταθέσεων και των απολύσεων. (Τσιάκα, Στεφανής, Ηρακλέους, Ξενή ,Ευαγόρου, Μιχαηλίδης 2018)

Πειθαρχικά μέτρα και απολύσεις: Κάθε οργανισμός – επιχείρηση καθορίζει και διατυπώνει τους κανόνες συμπεριφοράς και λειτουργίας του, με τους οποίους οφείλουν να συμμορφώνονται όλοι οι εργαζόμενοι. Σε περίπτωση μη συμμόρφωσης και παραβίασης των κανόνων αυτών, οι εργαζόμενοι έχουν πειθαρχικά μέτρα και κινδυνεύουν με απόλυση. Η διατύπωση των κανόνων αυτών αλλά και η παρακολούθηση τους είναι αρμοδιότητα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. (Τσιάκα, Στεφανής, Ηρακλέους, Ξενή ,Ευαγόρου, Μιχαηλίδης 2018)

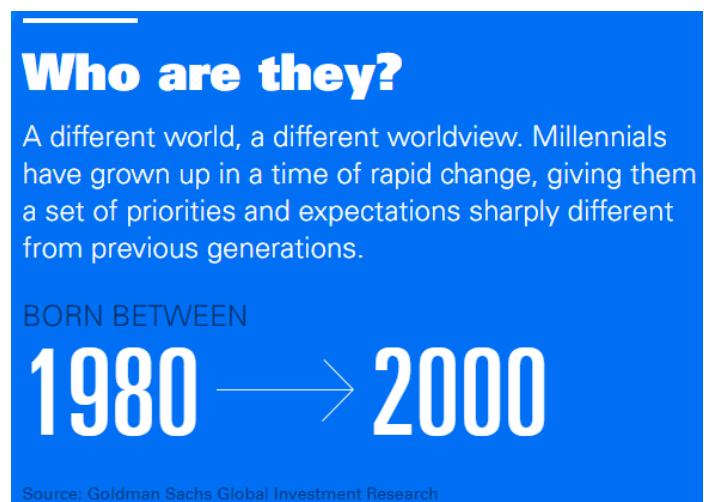
Έρευνα και ικανοποίηση εργαζομένων: Η διεξαγωγή τακτικών ερευνών καθώς και η εφαρμογή των πορισμάτων σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων, μέσα από την μελέτη γύρω από τα ανθρώπινα προβλήματα του οργανισμού, όπως οι εργασιακές σχέσεις, οι επιθυμίες των εργαζομένων η διάθεση για απόδοση, η πρόβλεψη για διοικητική επιτυχία, η σωστή επικοινωνία, η ομαδική συμπεριφορά στην εργασία και γενικότερα η γνώμη των εργαζομένων για θέματα του οργανισμού, ανήκει στα καθήκοντα του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. (Τσιάκα, Στεφανής, Ηρακλέους, Ξενή ,Ευαγόρου, Μιχαηλίδης 2018)

Ανάπτυξη εταιρικής κουλτούρας: Η Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού έχει την ευθύνη της δημιουργίας της κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας. Δηλαδή, τον σχεδιασμό την επικοινωνία και την εφαρμογή συγκεκριμένων αξιών, αρχών και πιστεύω της επιχείρησης, που είναι απαραίτητες για την ατομική και ομαδική αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. (Τσιάκα, Στεφανής, Ηρακλέους, Ξενή ,Ευαγόρου, Μιχαηλίδης 2018)

2.7 Millennials

Η γενιά των millennials ,

Η γενιά της Χιλιετίας αποτελεί πλέον το μεγαλύτερο κομμάτι του εργατικού δυναμικού στην ιστορία και καθώς φτάνουν τα πρώτα τους χρόνια εργασίας και δαπάνης, ο αντίκτυπός τους στην οικονομία θα είναι τεράστιος. Στην γενιά των millennials ανήκουν άτομα ηλικίας από 20 μέχρι 40 ετών. (Goldman Sachs, 2015)



Εικόνα 3 - Millennials

Μια γενιά είναι μια ομάδα ανθρώπων που μπορεί να προσδιοριστεί από το έτος γέννησης, την ηλικία, την τοποθεσία τους, και από σημαντικά γεγονότα που διαμορφώνουν την προσωπικότητά τους. (Smith & Nichols, 2015)

Μια ολόκληρη γενιά μπορεί να στιγματιστεί από σημαντικά γεγονότα όπως πόλεμοι, νέες τεχνολογίες ή σημαντικές οικονομικές μεταβάσεις. Αυτά τα γεγονότα διαμορφώνουν την προσωπικότητα, τις αξίες και τις προσδοκίες κάθε γενιάς.

Τα τελευταία εξήντα χρόνια κυριαρχούσαν τρεις γενιές στο χώρο εργασίας: Οι Baby Boomers, η Generation X και οι Millennials . (Smith & Nichols, 2015)

Η γενιά των Baby Boomers αποτελείται από άτομα που γεννήθηκαν μεταξύ 1943 και 1960. Ονομάζονται Baby Boomers επειδή όταν οι άνδρες επέστρεψαν από τον Β Παγκόσμιο Πόλεμο, ακολούθησε μεγάλη αύξηση στα ποσοστά γεννήσεων. Οι Baby Boomers μεγάλωσαν σε μια ευημερούσα οικονομική περίοδο. Αυτή η γενιά δεν ήταν εξοικειωμένη και εξαρτώμενη από την τεχνολογία όπως οι νεότερες γενιές. (Smith & Nichols, 2015)

Η γενιά X που ονομάζεται επίσης Gen X ή Xers, αποτελείται από άτομα που γεννήθηκαν μεταξύ 1961 και 1979. Η γενιά X σηματοδοτεί την περίοδο της υπογεννητικότητας που ακολούθησε μετά τα μεγάλα ποσοστά γεννήσεων από την γενιά των baby boomers, και είναι σημαντικά μικρότερη αριθμητικά από την προηγούμενη και την επόμενη γενιά.

Η γενιά X ήταν η πρώτη γενιά που με τις κοινωνικές αλλαγές που επικρατούσαν έζησαν αλλαγές στον τρόπο ζωής όπως για παράδειγμα τα παιδιά επέστρεφαν στο σπίτι από το σχολείο μόνα τους χωρίς έναν γονέα να τους συνοδεύει ή να τους περιμένει στο σπίτι γιατί οι γονείς τους εργάζονταν. Αυτή η γενιά μεγάλωσε μέσα σε διαζύγια, σε κακή οικονομία και υψηλή εγκληματικότητα. (Smith & Nichols, 2015)

Η πιο πρόσφατη γενιά η οποία εισήλθε στο εργατικό δυναμικό και είναι η γενιά που μας αφορά περισσότερο να μελετήσουμε και να επικεντρωθούμε σε αυτήν, είναι οι Millennials, που όπως είδαμε και πιο πάνω, σε αυτή την γενιά ανήκουν άτομα τα οποία γεννήθηκαν από το 1980 μέχρι το 2000. Ονομάζονται Millennials λόγω του κοντινού διαστήματος μεταξύ της γέννησης τους και της νέας χιλιετίας. Η γενιά των millennials γεννήθηκε και μεγάλωσε μέσα σε μια ψηφιακή εποχή και επηρεάστηκε από τους υπολογιστές και την τεχνολογία αλλά και από την παραδοχή και αποδοχή των μη παραδοσιακών οικογενειών και αξιών όπως τις ξέραμε. (Smith & Nichols, 2015)

Είναι πολύ σημαντικό να κατανοήσουμε την γενιά των millennials. Καθώς η γενιά των Baby Boomers αποσύρετε, οι Millennials θα κυριαρχήσουν στην αγορά εργασίας και θα αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό του εργατικού δυναμικού.

Η παρανόηση των διαφορών μεταξύ των γενεών μπορεί να επηρεάσει δυσμενώς την απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων. (Smith & Nichols, 2015)

Καθώς οι νέες γενιές συγχωνεύονται με τις παλαιότερες, οι οργανισμοί και τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να μελετήσουν και να κατανοήσουν την νέα αυτή γενιά ανθρωπίνου δυναμικού, και να μάθουν περισσότερα σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων τους και τα επίπεδα οργανωτικής δέσμευσης τους. Προκειμένου να

προσελκύσουν αλλά και να διατηρήσουν υπαλλήλους της γενιάς των millennials, είναι πολύ σημαντικό για μια οργάνωση να καταλάβει τι ενθαρρύνει, παρακινεί και ικανοποιεί τη νεότερη γενιά. (Smola & Sutton, 2002)

Οι διαφορές που εντοπίζονται μεταξύ των γενεών μπορούν να δημιουργήσουν αρκετά προβλήματα στις επιχειρήσεις όπως η δυσπιστία μεταξύ των εργαζομένων και ο επηρεασμός του κύκλου εργασιών. Αυτά τα προβλήματα καθιστούν ζωτικής σημασίας την κατανόηση των αξιών και των απαιτήσεων της γενιάς των Millennials.

Λόγω των διαφορών στις αξίες και τις προσδοκίες κάθε γενιάς, οι συγκρούσεις είναι συχνές καθώς όλο και περισσότεροι millennials εισέρχονται στο εργατικό δυναμικό. Είναι πολύ πιθανόν, αν αυτές οι διαφορές αξιών και προσδοκιών δεν προσδιοριστούν και αντιμετωπιστούν, ένας οργανισμός να αναμένει αύξηση των συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων του. (Smola & Sutton, 2002)

Αρχές και Χαρακτηριστικά της γενιάς των millennials:

Υπάρχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά τόσο θετικά όσο και αρνητικά τα οποία εντοπίζουμε στα άτομα που αποτελούν την γενιά των millennials.

Ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά είναι ότι οι millennials έχουν αυτοπεποίθηση. Αυτή η αυτοπεποίθηση, προέρχεται από την εμπιστοσύνη στον εαυτό τους και την αισιοδοξία που τους διακατέχει. Πιστεύεται ότι η αυτοπεποίθηση που έχει αυτή η γενιά, ενισχύθηκε και διαμορφώθηκε από τις προηγούμενες γενιές.

Η αυτοπεποίθηση είναι ένα από τα χαρακτηριστικά που επιτρέπει στους millennials να υπολογίζονται και να λαμβάνονται υπόψη για ηγετικές θέσεις στο χώρο εργασίας. (Smola & Sutton, 2002)

Οι Millennials είναι προσηλωμένοι στην επίτευξη των στόχων τους. Έχουν την ανάγκη όχι μόνο να είναι καλοί σε αυτό που κάνουν αλλά να επιτυγχάνουν τους στόχους τους, να υπερέχουν των άλλων και να ξεπεράσουν όλους στόχους και τις προσδοκίες τους. Αυτό τους οδηγεί στην αναζήτηση νέων ευκαιριών μάθησης. Οι Millennials είναι πιο πρόθυμοι από τις προηγούμενες γενιές να καταβάλουν επιπλέον προσπάθεια για να βοηθήσουν έναν οργανισμό να επιτύχει τον σκοπό του.

Είναι πιο πρόθυμοι να θυσιάσουν τον ελεύθερο τους χρόνο και την κοινωνική ζωή τους, όπως διάλειμμα για καφέ, και να εργαστούν επιπλέον ώρες, προκειμένου να βοηθήσουν έναν οργανισμό και να συμβάλουν στην επίτευξη του επιδιωκόμενου αποτελέσματος. Οι Millennials δεν είναι απλά αφοσιωμένοι στην επίτευξη των στόχων τους, αλλά νιώθουν υπεύθυνοι και υπόλογοι για τις πράξεις τους. (Smola & Sutton, 2002)

Οι Millennials απολαμβάνουν την εργασία σε ομάδες και είναι πιο ανεκτικοί από τις προηγούμενες γενιές.

Οι Millennials έχουν μεγαλώσει και διαμόρφωσαν τον χαρακτήρα τους με το να είναι μέρος αθλητικών ομάδων, με την χρήση τυποποιημένων διαδικασιών και με ομαδική μάθηση, οπότε δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι αυτό θα μεταφερθεί και στον εργασιακό τους χώρο. Η αξία της ομαδικής εργασίας έχει επίσης δημιουργήσει ανοχή σε θέματα τα οποία δεν εγκρίνουν οι παλαιότερες γενιές, όπως για παράδειγμα η εύρυθμη συνεργασία με διαφορετικές ομάδες ανθρώπων όπως γυναίκες, ανθρώπους με τατουάζ, πολλά σκουλαρίκια, διαζευγμένους, ανύπαντρες μητέρες, μετανάστες, ανθρώπους με διαφορετικές σεξουαλικές προτιμήσεις κ.λπ. Οι Millennials αντιτίθενται λιγότερο στην αλλαγή και στην αποδοχή της διαφορετικότητας απ' ό,τι οι προηγούμενες γενιές. Η αύξηση της ανεκτικότητας μπορεί να συνδεθεί με την ανάπτυξη και την εξέλιξη της ποικιλομορφίας στον εργασιακό κόσμο και την ανάπτυξη της ομαδικής εργασίας στην απόκτηση νέων προοπτικών ως προς την ολοκλήρωση ενός έργου. (Smola & Sutton, 2002)

Οι millennials θεωρούν την οικογένεια πολύ σημαντική για αυτούς, και ως εκ τούτου, επιθυμούν και επιδιώκουν να έχουν καλύτερη ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής. Αυτή η γενιά μεγάλωσε με μεγάλη έμφαση στην οικογένεια κάτι το οποίο έχει επιφέρει αλλαγές στο χώρο εργασίας. Έχοντας μεγαλώσει βλέποντας τους γονείς τους να περνούν οικονομικές δυσκολίες, απολύσεις και διαζύγια, οι millennials προτιμούν να επικεντρώνονται περισσότερο στην προσωπική τους ζωή σε αντίθεση με τη επαγγελματική σταδιοδρομία τους. Διάφορα γεγονότα τα οποία βίωσαν όπως οι τρομοκρατικές επιθέσεις της 11ης Σεπτεμβρίου, η οικονομική κρίση, η κρίση αξιών κ.α., συνέβαλαν στο να προκληθεί αυτή η νέα τάση για την καλύτερη ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής. (Smola & Sutton, 2002)

Η νέα αυτή γενιά αξιοποιεί και απολαμβάνει στο έπακρο την τεχνολογία σε όλους τους τομείς, καθώς είναι εξαρτημένη από την τεχνολογία από τα πρώτα τους χρόνια σε σχέση με τις παλαιότερες γενιές που δεν είχαν επαφή με την τεχνολογία παρά μόνο σε μεγαλύτερη ηλικία. Είναι η πρώτη γενιά ψηφιακών χρηστών και η γνώση τους για την τεχνολογία συμβάλλει στη διαμόρφωση του τρόπου με τον οποίο λειτουργούν τόσο στην καθημερινότητα τους όσο και στην εργασία τους. Όσοι περισσότεροι millennials εισέρχονται στον χώρο εργασίας, τόσο περισσότερο θα εντάσσεται και η χρήση τεχνολογικών μέσων στις επιχειρήσεις. (De Hauw & De Vos, 2010)

Μερικά από τα συνηθέστερα και κοινά παράπονα από τους Baby Boomers για τους Millennials, είναι ότι δεν μπορούν να αλληλοεπιδράσουν εύκολα μαζί τους, ότι είναι πολύ

διεκδικητικοί και ότι επικεντρώνονται υπερβολικά στην εξυπηρέτηση τους. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι οι Millennials εκφράζουν απόψεις και έχουν μεγαλύτερες απαιτήσεις από τους πιο ηλικιωμένους και έμπειρους συναδέλφους τους. (De Hauw & De Vos, 2010)

Η γενιά των Millennials είναι επίσης γνωστή και ως η " Look at Me " γενιά, επειδή θεωρούνται άτομα με υπερβολική αυτοπεποίθηση και εστιάζουν πολύ στα δικά τους συμφέροντα. Διαπιστώνεται επίσης ότι τα άτομα των νεότερων γενιών θεωρούνταν ανυπόμονα, στερούνται εργασιακής ηθικής, είναι αυτόνομοι και χωρίς αφοσίωση.

Οι Millennials είναι πιθανότερο να προσπαθήσουν να κερδίσουν σημαντικές θέσεις σε μεγάλα έργα αμέσως μετά την πρόσληψή τους. Οι συνάδελφοι μεγαλύτερης ηλικίας μπορεί να αιφνιδιαστούν από τέτοιες κινήσεις, πιστεύοντας ότι είναι η αλαζονεία που οδηγεί τη νέα γενιά και όχι η ανάγκη τους για προσφορά και επαγγελματική επιτυχία. (De Hauw & De Vos, 2010)

Οι Baby Boomer θεωρούν επίσης τους millennials εγωιστές και τεμπέληδες. Η ανάγκη των τελευταίων για επίτευξη ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, κάνει τις γενιές μεγαλύτερης ηλικίας να αμφιβάλλουν και να αμφισβητούν τις οργανωτικές ικανότητες και την αφοσίωση των millennials. Μέσα όμως από αυτή την συμπεριφορά των millennials στην εστίαση στην προσωπική τους ζωή, οι Baby Boomers μπορεί να αρχίσουν να αμφισβητούν τις θυσίες που έκαναν για την καριέρα τους, ή ακόμα και να αρχίσουν να ακολουθούν το παράδειγμα της νεότερης γενιάς και οι ηλικιωμένοι εργαζόμενοι ενδέχεται να αρχίσουν να ενδιαφέρονται περισσότερο για την προσωπική τους ζωή ή ενδέχεται να προκύψουν μεγαλύτερες συγκρούσεις μεταξύ τους σχετικά με την διαφορά στις προσωπικές τους αξίες. (De Hauw & De Vos, 2010)

Οι Millennials στον χώρο εργασίας

Λόγω της ύφεσης και της μεγαλύτερης διάρκειας ζωής, οι άνθρωποι εργάζονται περισσότερο από ό, τι σε οποιαδήποτε άλλη εποχή στην ιστορία. Συνεπώς, οι σύγχρονοι οργανισμοί πρέπει να καταλάβουν πώς οι νεότερες γενιές όχι μόνο συγκρίνονται αλλά και



Εικόνα 4 - A millennial

συνεργάζονται με τις προηγούμενες γενιές. Οι εργαζόμενοι που ανήκουν σε διαφορετικές γενιές έχουν διαφορετική εκτίμηση και άποψη σχετικά με τις ηγετικές ικανότητες και διοικητικές μεθόδους στον χώρο εργασίας. Ενώ η φιλοδοξία είναι το πιο κοινό χαρακτηριστικό για τους Baby Boomers και την γενιά Gen X, οι Millennials προτιμούν εργοδότες που ενδιαφέρονται, τους εμπνέουν, τους υποστηρίζουν και είναι δημιουργικοί και ευφάνταστοι. Σε γενικές γραμμές οι millennials προτιμούν και επιδιώκουν να έχουν διαπροσωπικές σχέσεις με τους εργοδότες τους και να έχουν το αίσθημα ότι υπάρχει πραγματικό ενδιαφέρον από την διοίκηση για αυτούς. (Kaifi, Nafei, Khanfar, & Kaifi, 2012)

Επίσης, ένα πολύ σημαντικό στοιχείο που διαφοροποιεί την γενιά των millennials είναι ότι προτιμούν να ανήκουν και να εργάζονται σε ένα πιο ευέλικτο περιβάλλον εργασίας, με ξεκάθαρη εταιρική κουλτούρα, με λίγους κανόνες, πιο χαλαρή διοίκηση και έχοντας υψηλή αυτοπεποίθηση και αίσθημα ευθύνης, θεωρούν ότι πρέπει να είναι πιο αυτόνομοι και χρειάζονται λιγότερη καθοδήγηση και έλεγχο στην δουλειά τους, καθώς και την ανάγκη να μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις. (Kaifi, Nafei, Khanfar, & Kaifi, 2012)

Λόγω της ύφεσης και των νέων οικονομικών δεδομένων, οι παλαιότερες γενιές αργούν περισσότερο να συνταξιοδοτηθούν, συνεπώς οι νεότερες γενιές είναι δυσκολότερο να ανελιχθούν στην ιεραρχία και να κατακτήσουν σημαντικές θέσεις που θα τους προσφέρουν εμπειρία. Με την οικονομία να μην αναπτύσσεται και τις προηγούμενες γενιές να μην συνταξιοδοτούνται, οι millennials, νιώθουν εγκλωβισμένοι σε μια κατάσταση από την οποία δεν μπορούν να ξεφύγουν και να αποκτήσουν επαγγελματική εμπειρία και εξέλιξη. Επίσης, λόγω της ύφεσης, οι Millennials έχουν μειωμένη αίσθηση της ασφάλειας στην εργασία. Πλέον, οι νεότερες γενιές γνωρίζουν ότι η μονιμότητα και η ασφάλεια της εργασίας σε μία επιχείρηση είναι πολύ σπάνιες, και έτσι ανέπτυξαν διαφορετική νοοτροπία στον τρόπο που αντιμετωπίζουν την αναζήτηση εργασίας απ' ότι οι προηγούμενες γενιές. Αυτή η νοοτροπία μπορεί να ωθήσει τους millennials στη συχνότερη αναζήτηση νέων ευκαιριών απασχόλησης και στην υιοθέτηση πιο ενεργών τρόπων και μεθόδων στο να καθιστούν τους εαυτούς τους ανταγωνιστικούς και δελεαστικούς υποψηφίους στην αγορά εργασίας. (Kaifi, Nafei, Khanfar, & Kaifi, 2012)

Οι millennials έχουν επίσης υψηλότερες προσδοκίες σχετικά με τις ευκαιρίες προαγωγής κατά τη σταδιοδρομία τους σε ένα οργανισμό. Διαπιστώθηκε ότι λόγω της αυτοπεποίθησης και της ανάγκης τους να επιτυγχάνουν τους στόχους τους και να διαπρέπουν στον εργασιακό τους τομέα, είναι πιθανότερο να αναζητούν συνεχώς ευκαιρίες βελτίωσης και ανάπτυξης της καριέρας τους σε έναν οργανισμό.

Αυτό είναι κάτι το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να παρακινήσει και να καθοδηγήσει αυτή την γενιά. (Kaifi, Nafei, Khanfar, & Kaifi, 2012)

Προσφέροντας ευκαιρίες ανέλιξης, οι επιχειρήσεις μπορούν επίσης να αποκτήσουν αλλά και να διατηρήσουν ταλαντούχους και ικανούς εργαζομένους.

Δεδομένου ότι οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης είναι αρκετά σημαντικές για αυτή τη νέα γενιά, η παροχή δια βίου μάθησης, σεμιναρίων, εκπαιδευτικών συνεδριών κ.λπ. μπορούν να αποτελέσουν σημαντικά εργαλεία και να λειτουργήσουν ως κίνητρα για τους εργαζομένους αυτής της γενιάς. Διαπιστώνεται ότι η ενεργή καθοδήγηση και η παροχή επαγγελματικής κατάρτισης είναι στοιχεία τα οποία εκτιμώνται ιδιαίτερα από την γενιά των millennials. Αυτές οι κινήσεις – παροχές, ικανοποιούν την ανάγκη τους για την ανάπτυξη και εξέλιξη νέων δεξιοτήτων, απόκτησης γνώσεων και αυξάνουν σημαντικά την εργασιακή τους ικανοποίηση και την παραγωγικότητα τους. (Kaifi, Nafei, Khanfar, & Kaifi, 2012)

Η γενιά των millennials δυσκολεύεται να κερδίσει τον σεβασμό και την αξιοπιστία από τις παλαιότερες γενιές, είναι μια γενιά παρεξηγημένη καθώς την ακολουθούν αρκετά αρνητικά στερεότυπα. Η έλλειψη κατανόησης όμως για αυτή την γενιά μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην γενιά των millennials.

Παρόλες τις δυσκολίες και την δυσπιστία που αντιμετωπίζουν τα άτομα αυτής της γενιάς, κατανοούν τις απόψεις των συναδέλφων τους και καταβάλλουν προσπάθεια να αποδείξουν την αξία τους. (Levenson, 2010)

Ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό αυτής της γενιάς που την ξεχωρίζει από όλες τις προηγούμενες, είναι η προτίμηση των millennials να εργάζονται σε οργανισμούς και θέσεις στις οποίες πιστεύουν και είναι σύμφωνες με τις πεποιθήσεις και τις αξίες τους και τους χαροποιούν παρά να εργάζονται σε οργανισμούς και να εκτελούν καθήκοντα τα οποία δεν τους αρέσουν και δεν συμβαδίζουν με τις αρχές τους, ακόμα και για πολύ υψηλότερες αμοιβές. Επίσης η κοινωνική ευαισθητοποίηση των millennials είναι σε πολύ υψηλά επίπεδα και προτιμούν να εργάζονται σε εταιρείες και οργανισμούς κοινωνικά υπεύθυνους. Οι Millennials προτιμούν σημαντικές θέσεις που τους προκαλούν στο να εξελίσσονται και που προωθούν την καριέρα τους. (Levenson, 2010)

Συνοπτικά λοιπόν, οι Millennials όπως τους αποκαλούν, έχουν μεγαλώσει σε μια εποχή τεχνολογικών αλλαγών, παγκοσμιοποίησης και οικονομικής αναστάτωσης. Αυτοί οι παράγοντες διαμόρφωσαν ένα διαφορετικό σύνολο συμπεριφορών και εμπειριών από τις προηγούμενες γενιές.

Για παράδειγμα, παντρεύονται πιο αργά από τους γονείς τους, αργούν να φύγουν από τις πατρογονικές εστίες και να μετακομίσουν μόνοι τους, και έχουν δείξει διαφορετικές συμπεριφορές στην

ιδιοκτησία, πράγματα που έχουν συμβάλει


στην εμφάνιση αυτού που ονομάζεται "οικονομία κοινής χρήσης". (Levenson, 2010)

Είναι επίσης η πρώτη γενιά ψηφιακών χρηστών και η γνώση τους για την τεχνολογία συμβάλλει στη διαμόρφωση του τρόπου με τον οποίο ψωνίζουν. Χρησιμοποιούν το διαδίκτυο και την τεχνολογία για άμεση πρόσβαση σε συγκρίσεις τιμών, πληροφορίες προϊόντων και αξιολογήσεις από άλλους χρήστες. Για τους Millennials, η χρήση της τεχνολογίας και των κοινωνικών δικτύων είναι φυσιολογική και απαραίτητη. (Andert, 2011)

Στον εργασιακό τομέα, η γενιά αυτή προτιμά λιγότερους κανονισμούς. Λόγω των συνθηκών μέσα στις οποίες μεγάλωσαν, επιθυμούν και προσδοκούν από τους οργανισμούς τους να ενδιαφέρονται για τις ιδέες τους και να τους στηρίζουν. (Andert, 2011)

Για τα άτομα που απαρτίζουν αυτή την γενιά είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει μια καλή ισορροπία εργασίας και προσωπικής ζωής. Οι Millennials θα αντάλλασσαν μια υψηλόβαθμη και σημαντική θέση με υψηλή αμοιβή για μια θέση με μεγαλύτερη ευελιξία που θα τους επιτρέψει να είναι περισσότερο χρόνο στο σπίτι. (Andert, 2011)

Επίσης, στον εργασιακό τομέα προτιμούν δουλειές που τους χαροποιούν και συμβαδίζουν με τις αξίες και τις αρχές τους, και εταιρείες που είναι κοινωνικά υπεύθυνες. Η εργασία για μια εταιρεία που βοηθά τους ανθρώπους έχει καταστεί κορυφαία προτεραιότητα για την Millennials. Πραγματικά επιθυμούν να βοηθήσουν τους άλλους, γι' αυτό και προτιμούν οργανισμούς που αισθάνονται το ίδιο και έχουν αποστολή και όραμα. (Andert, 2011)



"We have less trust in employers because so many of our parents did lose their jobs, and they had been loyal to companies. We have less trust in the stock market because it crashed. And I think that a lot of us are worried that it is going to happen again. We are either putting off big life moments and keeping money in our savings [accounts], or we're saying, 'You know what? It could fall apart again tomorrow. Let's travel the world.'"

Laura Banks,
American millennial¹

Εικόνα 5 -A millennial's statement

Η γενιά αυτή λοιπόν, δίνει μεγάλη έμφαση στην ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, και στην ευεξία αφιερώνοντας χρόνο και χρήματα στην άσκηση και την καλή ζωή. Ο ενεργός τρόπος ζωής τους επηρεάζει τις τάσεις σε όλα, από τα τρόφιμα και τα ποτά μέχρι τη μόδα. Τα άτομα που ανήκουν στην γενιά των millennials, προτιμούν να ξοδέψουν χρήματα σε ταξίδια, συνδρομές σε γυμναστήριο, σε χώρους διασκέδασης, σε διαδικτυακά προγράμματα εκπαίδευσης, στην ενίσχυση ευγενών σκοπών και φιλανθρωπικών ιδρυμάτων κ.λπ., παρά στην απόκτηση ιδιοκτησίας κατοικίας, αυτοκινήτου, εξοχικών κ.λπ. (Andert, 2011, & Goldman Sachs, 2015)

Καθώς αυτή η γενιά, όσο περνά ο καιρός, παίρνει τον έλεγχο, θα πρέπει να γίνει μεγαλύτερη έρευνα για να κατανοήσουμε τι μπορεί να παρακινήσει και να οδηγήσει αυτή τη νέα γενιά. Ο μεγάλος αριθμός εμπορικών άρθρων και ο μικρός αριθμός εμπειρικών μελετών για την γενιά των millennials, δείχνουν ότι υπάρχει ανάγκη για περαιτέρω μελέτη και κατανόηση μεταξύ όλων των γενεών που υπάρχουν σήμερα στο εργατικό δυναμικό.

2.8 Διαχείριση Πελατειακών σχέσεων

Η Διαχείριση Πελατειακών σχέσεων, είναι στην ουσία μια φιλοσοφία με επίκεντρο τον πελάτη, και είναι συνυφασμένη με την στρατηγική και την κουλτούρα του κάθε οργανισμού. Είναι μια πελατοκεντρική φιλοσοφία η οποία εστιάζει στις ανάγκες των πελατών της επιχείρησης μέσα από διαπροσωπικές σχέσεις. Στόχος της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων είναι η ικανοποίηση των πελατών, η σωστή εξυπηρέτησή τους και η δημιουργία διαχρονικών σχέσεων με τους πελάτες με σκοπό την διαχρονική και επαναλαμβανόμενη πώληση και πίστη τους στην εταιρεία, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, και η δημιουργία αξίας. (Παπατριανταφύλλου, 2013)

Η Διοίκηση Πελατειακών σχέσεων είναι μια φιλοσοφία που θα πρέπει να εξεταστεί και να αντιμετωπιστεί τόσο ως στρατηγικό αλλά και τεχνολογικό εργαλείο της επιχείρησης, το οποίο σχετίζεται με μια πελατοκεντρική κουλτούρα ανάπτυξης και διατήρησης μακροπρόθεσμων σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων και πελατών.

Επομένως, η διαχείριση πελατειακών σχέσεων είναι μια προσέγγιση μάρκετινγκ που δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις, να προσελκύουν και να αυξάνουν την πιστότητα των σημαντικών πελατών τους, διαχειριζόμενες σωστά τη σχέση μαζί τους. (Παπατριανταφύλλου, 2013)

Με απλά λόγια, η διαχείριση πελατειακών σχέσεων – customer relations management, περιέχει τις διαδικασίες με τις οποίες ένας οργανισμός εντοπίζει τους πελάτες της, συγκεντρώνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες γι' αυτούς, διατηρεί συνεχή επαφή μαζί τους, προσπαθεί να διασφαλίσει ότι ικανοποιεί τις ανάγκες τους και τους προσφέρει αυτό που πραγματικά ζητάνε και ελέγχει ότι η προσφερόμενη εμπειρία ανταποκρίνεται ή ξεπερνά τις προσδοκίες των πελατών τους. Είναι δηλαδή είναι ο τρόπος με τον οποίον, η επιχείρηση αξιοποιώντας όλα τα δεδομένα που σχετίζονται με τον πελάτη της, παράγει γνώση και πληροφορίες οι οποίες μετατρέπονται σε πωλήσεις. (Παρλιάρης & Λουράκη, 2014)

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ενός συστήματος διαχείρισης πελατειακών σχέσεων μέσα από λειτουργικά σχέδια και δράσεις, οδηγεί στην ορθή και αποτελεσματική οικοδόμηση σχέσεων με τους πελάτες και θεωρείται ως ένα πλήρες σύνολο στρατηγικών που περιλαμβάνει διαδικασίες σε όλα τα τμήματα μίας επιχείρησης τόσο στο back office αλλά και στο front office, όπως στα τμήματα πωλήσεων, μάρκετινγκ, προσφορών, υποστήριξης πελατών κ.α. (Παρλιάρης & Λουράκη, 2014)

Τα νέα δεδομένα του 21ου αιώνα, όπως η οικονομική ανάπτυξη, η ραγδαία μετάδοση των πληροφοριών, και ο αυξανόμενος αριθμός υποψιασμένων και ενημερωμένων πελατών, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, και κυρίως το διαδίκτυο και τα κοινωνικά δίκτυα όπως το Facebook, το Twitter, και το Instagram δημιούργησαν τις προϋποθέσεις και άνοιξαν τις πύλες για να μπορούν οι χρήστες να μοιράζονται γρήγορα και εύκολα κάθε τους εμπειρία με μεγάλο αριθμό χρηστών - καταναλωτών. Όπως συνέβαινε πάντα, είναι πολύ πιο πιθανόν, οι δυσαρεστημένοι πελάτες να μοιραστούν κακές εμπειρίες από ό, τι να μοιραστούν καλές εμπειρίες οι ευχαριστημένοι πελάτες και να αφήσουν θετικές κριτικές για προϊόντα ή υπηρεσίες. Επομένως, είναι ολοένα και πιο σημαντικό οι οργανισμοί να είναι δραστήριοι και όχι παθητικοί για το πώς διαχειρίζονται τις σχέσεις τους με τους πελάτες τους. (Παπατριανταφύλλου, 2013)



Εικόνα 6 -Customer Service icon

Όπως δήλωσε ο Elliott Ettenberg, πρώην πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της Bozell Retail Worldwide και νυν πρόεδρος της Ettenberg & Company, Inc, η οικονομία των επόμενων ετών θα χαρακτηρίζεται από την έλλειψη αφοσίωσης των πελατών. Επομένως, μόνο οι οργανισμοί που εστιάζουν στην καλή

εμπειρία των πελατών τους θα εξασφαλίζουν την αφοσίωση που απαιτείται για την επιβίωση και την επιτυχία των οργανισμών τους. (Παπατριανταφύλλου, 2013)

Καλό θα ήταν να επισημάνουμε ότι η εξυπηρέτηση και διαχείριση πελατών δεν αφορά μόνο καταναλωτές ή χρήστες ενός προϊόντος ή υπηρεσίας αλλά και πελάτες - συνεργάτες μίας επιχείρησης.

Μια σωστή και καλά διαμορφωμένη στρατηγική εξυπηρέτησης πελατών μπορεί να οδηγήσει σε υψηλή ικανοποίηση, με αποτέλεσμα την απόκτηση περισσότερων νέων πελατών, περισσότερες συναλλαγές από υπάρχοντες πελάτες, λιγότερους χαμένους πελάτες, προβάδισμα από τον ανταγωνισμό και κατάκτηση ηγετικής θέσης στην αγορά.

Η διαρκής ικανοποίηση του πελάτη, προσδίδει όλα τα φόντα στην επιχείρηση για απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς σε σχέση με τον ανταγωνισμό και περισσότερους πελάτες. (Παξιμάδης, 2020)

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εστιάσουν στο να γνωρίσουν τους πελάτες τους. Ως γνωστόν «η γνώση φέρνει δύναμη» και στρατηγικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Όσο περισσότερα στοιχεία έχουν οι εταιρείες σχετικά με τους πελάτες τους τόσο πιο ικανοποιητική θα είναι η εμπειρία που μπορούν να προσφέρουν σε αυτούς, με βάση τις ανάγκες τους και τα χαρακτηριστικά τους. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις εστιάζουν σε ένα συνδυασμό ατόμων, διαδικασιών και τεχνολογίας για να πετύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα και να παραμένουν ανταγωνιστικές μέσα στις νέες, διαδραστικές οικονομικές συνθήκες. (Παξιμάδης, 2020)

Μία διαδεδομένη άποψη στις επιχειρήσεις είναι ότι, είναι ευκολότερο και λιγότερο δαπανηρό να διατηρούνται και να αναπτύσσονται οι υπάρχοντες πελάτες τους παρά να αποκτούνται νέοι πελάτες. (Παξιμάδης, 2020)

Η εξερεύνηση και κάλυψη των αναγκών των πελατών μιας επιχείρησης μπορούν να οδηγήσουν στην διατήρηση της αφοσίωσης των πελατών, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει όχι μόνο σε αυξημένες πωλήσεις αλλά και σε ικανοποιημένους πελάτες οι οποίοι λειτουργούν και ως διαφήμιση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας, αφού προωθούν με ενθουσιασμό τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Όταν ένας πελάτης προωθεί τα προϊόντα ενός οργανισμού, το κόστος του οργανισμού είναι πολύ μικρότερο για τη δημιουργία πωλήσεων. Όλα αυτά τα γεγονότα καθιστούν την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσίας και την εξυπηρέτηση πελατών επιτακτική ανάγκη στους περισσότερους οργανισμούς. (Παρλιάρης & Λουράκη, 2014)

Υπάρχει ολοένα και μεγαλύτερη αναγνώριση της φιλοσοφίας ότι η δημιουργία αξίας, η στρατηγική και οι μεθοδολογίες διαχείρισης των πελατών ενός οργανισμού είναι πιο σημαντικά από τα υλικά περιουσιακά στοιχεία όπως ο εξοπλισμός και τα κανάλια διανομής. Δηλαδή, οι πελάτες μιας επιχείρησης αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα περιουσιακά στοιχεία, και πρέπει να αντιμετωπίζεται με σοβαρότητα. (Παρλιάρης & Λουράκη, 2014)

Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, η διατήρηση της μοναδικότητας των χαρακτηριστικών και των πλεονεκτημάτων που μπορεί να έχει μια επιχείρηση σε σχέση με τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες της, γίνεται όλο και πιο δύσκολη. Η διάρκεια ζωής κατά την οποία τα οφέλη για προϊόντα ή υπηρεσίες μπορεί να παραμείνει μοναδική, γίνεται μικρότερη καθώς ο ανταγωνισμός αυξάνεται. (Παρλιάρης & Λουράκη, 2014)

Άρα λοιπόν, πώς μπορεί ένας οργανισμός να παραμείνει ανταγωνιστικός, με διαφοροποίηση στην αγορά και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; Αποδεικνύεται ότι τα άυλα περιουσιακά στοιχεία, όπως είναι οι σχέσεις με τους πελάτες, κάνουν τη διαφορά στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των οργανισμών. Οι πραγματικά επιτυχημένοι οργανισμοί είναι εκείνοι που εστιάζουν την προσοχή τους και επενδύουν στην ανάπτυξη και διαχείριση αυτών των περιουσιακών στοιχείων. (Παξιμάδης, 2020)

Οι σύγχρονοι οργανισμοί οφείλουν να επικεντρωθούν στην άψογη εξυπηρέτηση των πελατών τους, στην διαρκή επικοινωνία μαζί τους, και στο να αφουγκραστούν τις εξελίξεις της σύγχρονης εποχής και των αναγκών των πελατών τους, για να μπορέσουν να δουλέψουν για την κάλυψη αυτών των αναγκών. Δεν θα πρέπει να εστιάσουν μόνο στο τι κάνει η οργάνωση, αλλά και πώς το κάνει, και ποιες στρατηγικές θα ακολουθήσει για να οδηγηθεί σε θετικά αποτελέσματα. (Παξιμάδης, 2020)

Παραδόξως η παραδοχή της σημαντικότητας της διαχείρισης των πελατών ως κρίσιμης είναι μια σχετικά νέα κατεύθυνση για τις επιχειρηματικές στρατηγικές. Ενώ πολλοί οργανισμοί έχουν εδώ και καιρό επενδύσει χρόνο και χρήμα για να επικεντρωθούν στην διαχείριση των πελατειακών σχέσεων, κατανοώντας ότι στην πραγματικότητα οι πελάτες είναι αυτοί που πρέπει να οδηγούν τις επιχειρηματικές αποφάσεις που βασίζονται σε αυτούς, η εφαρμογή της παραδοχής αυτής δεν είναι τόσο εύκολη και συχνή. (Παξιμάδης, 2020)

Το μόνο σίγουρο είναι ότι οι πελάτες γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί και οι οργανισμοί πρέπει να δώσουν μεγαλύτερη προσοχή σε αυτές τις απαιτήσεις εάν θέλουν να διατηρήσουν την ηγετική τους θέση στην αγορά.

Αυτό δεν σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αποδέχονται κάθε παράλογη απαίτηση

που έχει κάθε πελάτης απλά και μόνο για να μην τον δυσαρεστήσουν. Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να προβεί ακόμα και καταστροφικό για την επιχείρηση. Ωστόσο, αυτό σημαίνει ότι όλοι οι σύγχρονοι οργανισμοί θα πρέπει να διαχειρίζονται με τον κατάλληλο τρόπο κάθε περίπτωση και εμπειρία των πελατών τους και να δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες αντιλαμβάνονται αυτήν την εμπειρία, θέτοντας εξ' αρχής τις σωστές προσδοκίες των πελατών, παρακολουθώντας την εμπειρία τους, ακούγοντας και αναλύοντας τα θετικά και τα αρνητικά σχόλια των πελατών και βελτιώνοντας τις εμπειρίες των πελατών τους. (Παξιμάδης, 2020)

Οι Zablah, Bellenger and Johnston λένε ότι ο αποτελεσματικότερος τρόπος για να αποκτήσει μια επιχείρηση την αφοσίωση των πελατών της είναι η εκ των προτέρων αναζήτηση και το κτίσιμο μακροχρόνιας σχέσης με τους πελάτες της, ενώ ο Newell επισημαίνει ότι η διαχείριση πελατειακών σχέσεων είναι μια φιλοσοφία της οποίας η εφαρμογή ή μη, επηρεάζει ολόκληρη την επιχείρηση. (Tuward, 2017)

Συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε, όπως διαπίστωσε και ο Kincaid, ότι η Διαχείριση των πελατειακών σχέσεων είναι η χρήση της τεχνολογίας, των πληροφοριών, των διαδικασιών και των ανθρώπινων πόρων ώστε μέσα από αυτά να μπορεί ο οργανισμός να διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πελάτες του καθ' όλη την διάρκεια του κύκλου ζωής της πελατειακής σχέσης. Είναι μια ολοκληρωμένη στρατηγική διαδικασία για την απόκτηση και διατήρηση πελατών ώστε να δημιουργείται αξία τόσο για τους πελάτες όσο και για τις επιχειρήσεις. (Tuward, 2017)

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία

3.1 Διαδικασία Εκτέλεσης Έρευνας

Για την εκπόνηση της διατριβής, εκπονήθηκε εκτενής έρευνα σε εργαζομένους σύγχρονων οργανισμών με την μέθοδο των ερωτηματολογίων αλλά και προσωπικών συνεντεύξεων σε ορισμένους από αυτούς. Οι μέθοδοι έρευνας ήταν η εξερευνητική έρευνα με συνεντεύξεις και παρατήρηση και η περιγραφική έρευνα με τα ερωτηματολόγια.

Το ερωτηματολόγιο καταρτίστηκε βάση των ερευνητικών ερωτημάτων που εξετάζουμε για τους σκοπούς της συγκεκριμένης διατριβής και συμπληρώθηκε από εκατό συνολικά εργαζομένους σε έξι εταιρείες διαφορετικών τομέων και μεγεθών. Τα άτομα που επιλέχθηκαν για την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, ανήκουν σε όλες τις βαθμίδες της διοικητικής πυραμίδας. Συμμετείχαν άτομα τόσο από εργαζομένους entry level, mid-senior lever και senior level. Είναι πολύ σημαντικό επίσης να αναφέρουμε ότι το δείγμα - εταιρείες επιλέχθηκε με κριτήριο την αποτελεσματικότητα – αποδοτικότητα – επιτυχία των οργανισμών αυτών με βάση την θέση που έχουν στην τοπική και διεθνή αγορά, την βιωσιμότητα και κερδοφορία τους, και την εταιρική κοινωνική τους πολιτική.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 79 ερωτήσεις, χωρισμένες σε 4 ενότητες.

Για το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις τύπου πολλαπλής επιλογής, και τύπου κλίμακας likert.

Έπειτα, τα ερωτηματολόγια συγκεντρώθηκαν, καταγράφηκαν οι απαντήσεις των ερωτηθέντων και αναλύθηκαν ώστε να μπορέσουμε να εξάγουμε τα συμπεράσματα που θα αναλυθούν στα επόμενα κεφάλαια.

Κατά την διάρκεια της εκπόνησης του ερωτηματολογίου δεν υπήρχαν ιδιαίτερες δυσκολίες. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν ανώνυμα, επομένως δεν υπήρχε δισταγμός από τους συμμετέχοντες.

3.2 Δημιουργία Ερωτηματολογίου

Στον πιο κάτω πίνακα διατυπώνονται οι ερωτήσεις – μεταβλητές του ερωτηματολογίου σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα που εξετάζουμε. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τέσσερις ενότητες. Η 1^η ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις για τα Δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων ώστε να μπορέσουμε να σκιαγραφήσουμε το προφίλ τους. Η 2^η ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικές με το πρώτο μας ερευνητικό ερώτημα, την εταιρική κουλτούρα της επιχείρησης. Η 3^η ενότητα αποτελείται από ερωτήσεις αναφορικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα που είναι η αμοιβή, προνόμια και επαγγελματική ανέλιξη εργαζομένων και τέλος η 4^η ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει τις ερωτήσεις που σχετίζονται με το τρίτο ερευνητικό μας ερώτημα, την διαχείριση πελατειακών σχέσεων.

3.3 Μεταβλητές Ερωτηματολογίου

Ενότητα	Ερευνητικό Ερώτημα	Δήλωση Ερωτηματολογίου	Αρ. ερ.
1	Δημογραφικά Στοιχεία	Φύλο	1
		Ηλικία	2
		Εθνικότητα	3
		Οικογενειακή Κατάσταση	4
		Επίπεδο Εκπαίδευσης	5
		Seniority Level / Διοικητική βαθμίδα	6
		Έτη υπηρεσίας στην συγκεκριμένη εταιρεία	7
		Ύψος Εισοδήματος	8
2	Πόσο σημαντική είναι η εταιρική κουλτούρα σε ένα οργανισμό και πώς επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του; Πώς επηρεάζει η γενιά των millennials την διαμόρφωση και εφαρμογή της εταιρικής κουλτούρας;	Προτιμώ ο τρόπος διοίκησης να είναι πιο χαλαρός και φιλικός παρά αυστηρός	9
		Το Ωράριο Εργασίας μου θέλω να είναι προσδιορισμένο και να τηρείται αυστηρά χωρίς αποκλίσεις	10
		Προτιμώ να έχω ευέλικτο ωράριο εργασίας και να μπορώ να το καθορίζω εγώ	11
		Θα ήθελα να έχω την δυνατότητα να εργάζομαι από το σπίτι όποτε θέλω	12
		Δεν έχω πρόβλημα να δουλεύω υπερωρίες όταν χρειάζεται	13
		Η Ισορροπία εργασία και προσωπικής ζωής είναι πολύ σημαντική για εμένα	14
		Θέλω να εργάζομαι σε ένα φιλικό και άνετο εργασιακό περιβάλλον, χωρίς πολλούς κανόνες και αυστηρές πολιτικές (ευέλικτα διαλείμματα όποτε θέλω, χωρίς αυστηρό dress code, άνεση επικοινωνίας με συναδέλφους για προσωπικά ζητήματα κ.λπ.)	15
		Οι συνθήκες εργασίας μου (σύγχρονες υποδομές - εγκαταστάσεις, φωτισμός, εξαερισμός, εργονομία, καθαριότητα, άνεση κ.λπ.) αποτελούν σημαντικούς παράγοντες στην αποδοτικότητα μου	16
		Είναι σημαντικό για εμένα η εταιρεία στην οποία εργάζομαι να έχει εταιρική κοινωνική ευθύνη, περιβαλλοντική πολιτική και φιλανθρωπική δράση.	17
		Η εταιρεία μου, μου παρέχει ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων (επιχορήγηση απόκτησης πιστοποιητικών, παροχή εκπαίδευσης σχετική με την εργασία σας κ.λπ.)	18
		Η εταιρεία μου διοργανώνει εσωτερικά εκπαιδευτικά σεμινάρια για ενημέρωση και ανάπτυξη των ικανοτήτων μου.	19
		Η ομαδική εργασία είναι πολύ σημαντική και μου αρέσει να είμαι μέρος μιας ομάδας	20

		Η εύρυθμη και ειλικρινείς επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων και των ομάδων είναι καθοριστικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα της	21
		Υπάρχει εύκολη πρόσβαση και επικοινωνία των εργαζομένων προς την διοίκηση.	22
		Επιδιώκω να έχω διαπροσωπικές σχέσεις με τα διοικητικά στελέχη της εταιρείας μου και όχι μόνο αυστηρά επαγγελματικές	23
		Υπάρχει ποικιλομορφία στην σύσταση των ομάδων, με συμμετοχή ατόμων διαφορετικών εθνικοτήτων, φύλου, σεξουαλικών προτιμήσεων, ηλικίας κ.λπ..	24
		ΔΕΝ θέλω να συνεργάζομαι με άτομα αντίθετου φύλου	25
		ΔΕΝ θέλω να συνεργάζομαι με άτομα με μεγάλη διαφορά ηλικίας από εμένα.	26
		ΔΕΝ θέλω να συνεργάζομαι με άτομα με διαφορετικό σεξουαλικό προσανατολισμό, από εμένα.	27
		ΔΕΝ θέλω να συνεργάζομαι με άτομα με διαφορετικής εθνικότητας από εμένα.	28
		Η σχέση μου με τους συναδέλφους μου είναι εξαιρετική και έχουμε αναπτύξει φιλικές σχέσεις	29
		Η εταιρεία μου διοργανώνει διάφορες εκδηλώσεις, εταιρικές δραστηριότητες και εξόδους για την σύσφιξη σχέσεων των εργαζομένων, συμμετέχω σε αυτές και μου αρέσει.	30
		Η διοίκηση δείχνει αληθινό ενδιαφέρον για εμένα και με στηρίζει όποτε χρειάζομαι βοήθεια	31
		Η χρήση σύγχρονων τεχνολογικών μέσων είναι απαραίτητη και δεν μπορώ να δουλέψω χωρίς την χρήση τους.	32
		Χρησιμοποιώ το smartphone μου εν ώρα εργασίας τόσο για επαγγελματική αλλά και για προσωπική χρήση (έλεγχος κοινωνικών δικτύων, διαδικτυακές αγορές, συνομιλία με φίλους και οικογένεια)	33
		Τα προβλήματα και τα παράπονα των εργαζομένων αντιμετωπίζονται άμεσα και με εχεμύθεια	34
		Νιώθω ότι η δουλειά μου είναι σημαντική και είμαι περήφανος για την δουλειά μου	35
		Προτιμώ να έχω αυτονομία στην δουλειά μου και να μπορώ να έχω τον έλεγχο	36
		Θέλω η δουλειά μου να είναι δημιουργική και να έχει εναλλαγές παρά να είναι μονότονη και βαρετή.	37
		Μου αρέσει να έχω προκλήσεις στην δουλειά μου και να προσπαθώ να πετύχω τους στόχους μου και να εξελίσσομαι	38
		Η διοίκηση λαμβάνει σοβαρά υπόψη την γνώμη μου για την λήψη αποφάσεων.	39
		Υπάρχει παρότρυνση από την διοίκηση για την διατύπωση απόψεων και εισηγήσεων από μέρους των εργαζομένων	40
		Νιώθω ότι οι συνάδελφοι μου με εκτιμούν	41
		Νιώθω ότι η διοίκηση με εκτιμά	42
		Στην εταιρεία, υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων	43
		Θέλω να έχω το ελεύθερο να παίρνω πρωτοβουλίες και να λαμβάνω αποφάσεις	44
		Οι αξίες της εταιρείας συμβαδίζουν με τις προσωπικές μου αξίες	45
		Η κουλτούρα της εταιρείας ταιριάζει με την προσωπικότητα μου	46
3	Πώς το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλει στην αποδοτικότητα των σύγχρονων οργανισμών;	Ο βασικός μισθός είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για εμένα.	47
		Είμαι ικανοποιημένος με τον μισθό μου σε σχέση με τη δουλειά που κάνω	48
		Το ύψος του μισθού μου, με κάνει να παραμένω στην εταιρεία που εργάζομαι	49
		Είναι σημαντικό η εταιρεία να παρέχει bonus αποδοτικότητας	50
		Η παροχή άδειας αναψυχής είναι πολύ σημαντική και θέλω να την χρησιμοποιώ στο έπακρο	51
		Η παροχή γονικής άδειας και διευκολύνσεων είναι πολύ σημαντικά να παρέχονται από μια εταιρεία.	52

	Σε ποιο βαθμό επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων η αμοιβή, τα προνόμια και η επαγγελματική ανέλιξη τους;	Η ύπαρξη δυνατότητας συμμετοχής σε εταιρικά πλάνα ασφάλειας υγείας / ζωής και συνταξιοδοτικά πλάνα είναι πολύ σημαντική	53
		Η επαγγελματική εξέλιξη είναι πολύ σημαντική για εμένα	54
		Η ύπαρξη αντικειμενικής αξιολόγηση και επιβράβευσης της εργασίας μου είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες	55
		Η επιλογή αλλαγής θέσης εργασίας, μετακίνησης εντός του οργανισμού είναι πολύ σημαντικός παράγοντας.	56
		Οι πιθανότητες προαγωγών και ανέλιξης μου στην διοικητική βαθμίδα αποτελούν σημαντικό παράγοντα.	57
		Πόσο σημαντικά θεωρείτε τα πιο κάτω προνόμια; Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να σας τα παρέχει η εταιρεία σας;	
		1. Δωρεάν Γεύματα, σνακς, αναψυκτικά κ.λπ.	58
		2. Παροχή Εταιρικού τηλεφώνου	59
		3. Παροχή Εταιρικού αυτοκινήτου / κάλυψη κόστους μεταφορικών	60
		4. Δωρεάν συνδρομή σε γυμναστήριο / κέντρο ευεξίας	61
		5. Εκπτώσεις σε εταιρικά προϊόντα και υπηρεσίες	62
		6. Παροχή εκπαιδευτικών διευκολύνσεων - κάλυψη κόστους διδάκτρων	63
7. Χορήγηση δανείων σε περιπτώσεις ανάγκης από την εταιρεία στους εργαζομένους	64		
8. Κάλυψη δαπάνης βρεφονηπιακού σταθμού για τα παιδιά των εργαζομένων	65		
9. Συμμετοχή στα κέρδη της εταιρείας με ένα ποσοστό επί των κερδών	66		
10. Δυνατότητα απόκτησης μετοχών της εταιρείας για την οποία εργάζομαι	67		
11. Αύξηση του βασικού μισθού κάθε χρόνο	68		
4	Ποιος είναι ο ρόλος της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και της αντιμετώπιση πελατών – συνεργατών σε ένας οργανισμό και πώς επηρεάζει την αποδοτικότητά τους;	Υπάρχει ξεκάθαρη στρατηγική διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στην εταιρεία	69
		Η εξερεύνηση και κάλυψη των αναγκών των πελατών μιας επιχείρησης μπορούν να οδηγήσουν στην διατήρηση της αφοσίωσης των πελατών	70
		Η ύπαρξη βάσεων δεδομένων με πληροφορίες για τους πελάτες και συνεργάτες της επιχείρησης είναι πολύ σημαντική.	71
		Η εμπειρία και η γνώμη των πελατών της εταιρείας είναι κρίσιμη για το καλό της όνομα	72
		Η προσέγγιση και εστίαση στις ανάγκες των πελατών είναι πολύ σημαντικές.	73
		Η εξαιρετική εξυπηρέτηση των πελατών έχει θετικά αποτελέσματα και προσδίδει αξία	74
		Ο πελάτης έχει πάντα δίκαιο	75
		Η εταιρεία πρέπει να ικανοποιεί όλες τις επιθυμίες των πελατών της ακόμα και αν διαφωνεί ή αν είναι ασύμφορο.	76
		Οι πελάτες αποτελούν ίσως το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της εταιρείας.	77
		Οι εργαζόμενοι διαφόρων τμημάτων οφείλουν να συνεργάζονται και να μοιράζονται πληροφορίες για την καλύτερη διαχείριση των πελατών	78
Η εφαρμογή και χρησιμοποίηση σύγχρονων τεχνολογικών συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων είναι απαραίτητη για την σωστή λειτουργία και διατήρηση των πελατειακών σχέσεων	79		

Πίνακας 1 -Ερευνητικά Ερωτήματα και Δηλώσεις Ερωτηματολογίου

3.4 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Δείγματος

Πιο κάτω θα αναλύσουμε το προφίλ – τα δημογραφικά χαρακτηριστικά -του συνόλου του δείγματος μας.

Τα στοιχεία των ερωτηθέντων τα οποία θα αναλύσουμε, είναι το φύλο, η ηλικία, η εθνικότητα, η οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης, η διοικητική βαθμίδα στην οποία ανήκουν, το ύψος του ετήσιου εισοδήματος τους καθώς και τα έτη υπηρεσίας στην συγκεκριμένη εταιρεία. Βάση των πιο πάνω μεταβλητών, θα μπορέσουμε να προβούμε σε περαιτέρω ανάλυση συνδυαστικά με άλλες ερωτήσεις και να εξάγουμε συμπεράσματα σχετικά με τα ερευνητικά μας ερωτήματα.

Ενότητα	Ερευνητικό Ερώτημα	Δήλωση Ερωτηματολογίου	Αρ. ερώτησης
1	Δημογραφικά Στοιχεία	Φύλο	1
		Ηλικία	2
		Εθνικότητα	3
		Οικογενειακή Κατάσταση	4
		Επίπεδο Εκπαίδευσης	5
		Seniority Level / Διοικητική βαθμίδα	6
		Έτη υπηρεσίας στην συγκεκριμένη εταιρείας	7
		Ύψος Εισοδήματος	8

Πίνακας 2 - Δημογραφικά Στοιχεία

Ερ.1 - Φύλο: Από τους 100 συμμετέχοντες, το 51% είναι γυναίκες και το 49% άνδρες.

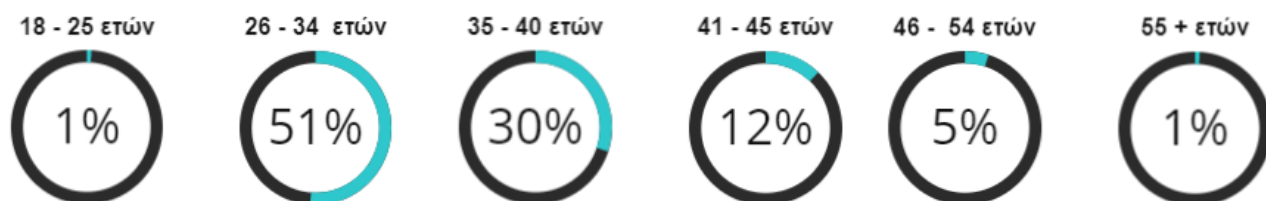


Γράφημα 1 - Ερώτηση 1

Είναι πολύ σημαντικό να επισημάνουμε ότι το ποσοστό ανδρών και γυναικών είναι ίσο, κάτι το οποίο θεωρείτε πολύ σημαντική εξέλιξη στον κόσμο των επιχειρήσεων. Πλέον άνδρες και γυναίκες έχουν ίσες ευκαιρίες εργοδότησης και ανέλιξης εντός των οργανισμών.

Ερ.2- Ηλικία: Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 26 – 40 ετών, με συνολικό ποσοστό 81%.

Το 51% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 26 – 34 ετών, το 30% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 35 – 40 ετών, το 12% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 41 – 45 ετών, ενώ μόλις το 7% ανήκει στις υπόλοιπες ομάδες, με το 5% των ερωτηθέντων να είναι μεταξύ 46 – 54 ετών και μόλις το 1% να είναι μεταξύ 18 – 25 ετών και ακόμα 1% είναι άνω των 55 ετών.



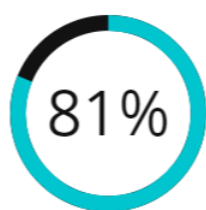
Γράφημα 2 - Ερώτηση 2

Το μεγάλο ποσοστό του 82% , μας δείχνει ότι η γενιά των millennials έχει πλέον αναλάβει ενεργό ρόλο εντός των οργανισμών και αποτελεί πλέον το μεγαλύτερο κομμάτι του εργατικού δυναμικού της χώρας μας. Παρατηρούμε επίσης ότι η γενιά των Baby boomers αποτελεί μόλις το 1% του εργατικού δυναμικού ενώ συνδυαστικά και με την γενιά X με ηλικίες από 41 – 59, κατέχουν το 18% του εργατικού δυναμικού, όπως αυτό φαίνεται από το δείγμα μας.

82%

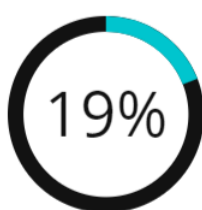
των συμμετεχόντων ανήκουν στην γενιά των **Millennials** με μέσο όρο την ηλικία των **33** ετών.
Το **81%** είναι μεταξύ **26 - 40** ετών.

Ερ.3 - Εθνικότητα: Το 81% των συμμετεχόντων έχουν Κυπριακή καταγωγή ενώ το 19% έχει καταγωγή εκτός Κύπρου.



Κύπρος

Γράφημα 3 - Ερώτηση 3

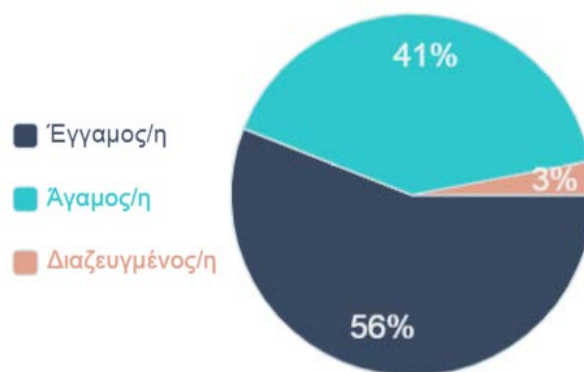


Άλλο



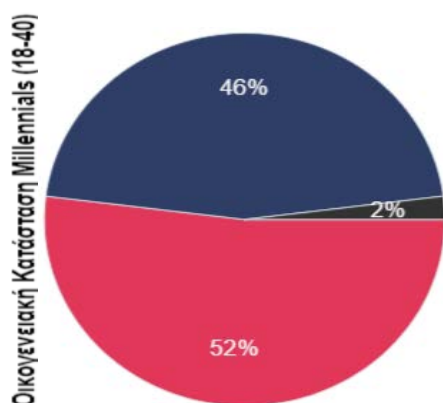
Ερ.4 - Οικογενειακή Κατάσταση:

Στο σύνολο του δείγματος μας, το 56% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι είναι παντρεμένοι, το 41% δήλωσαν ότι είναι ελεύθεροι ενώ το 3% του δείγματος είναι διαζευγμένοι.



Γράφημα 4 - Ερώτηση 4

Τα πιο πάνω δεδομένα σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση, μας δείχνουν ότι η μέση ηλικία γάμου έχει αυξηθεί με την πάροδο του χρόνου. Η ηλικία στην οποία αποφασίζουν να



Γράφημα 5 - Ερώτηση 4 / millennials

παντρευτούν, αν αποφασίσουν να παντρευτούν, οι νέοι και ειδικότερα οι millennials, έχει αλλάξει πάρα πολύ. Όπως είδαμε πιο πάνω, το 82% του δείγματος μας ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 18 – 40 ετών.

Επομένως θα περιμέναμε το ποσοστό των έγγαμων να είναι αρκετά μεγαλύτερο.

Παρ'όλα αυτά μόνο το 52% από τους millennials είναι παντρεμένοι, με το 46% να είναι ανύπαντροι και 2% διαζευγμένοι.

Σύμφωνα με τον Andy Kiersz (2020) και με έρευνα του Business Insider, το 1962, οι μισοί 21χρονοι και το 90% των 30χρονων είχαν παντρευτεί τουλάχιστον μία φορά. Το 2019, μόνο το 8% των 21χρονων και το 51,2% των 30χρονων ήταν παντρεμένοι.

Αυτά αποδεικνύει και η έρευνα μας, όπου μόνο το 52% των 30χρονων είναι παντρεμένοι ενώ 48% των 30χρονων είναι ελεύθεροι.

Ερ.5 - Επίπεδο Εκπαίδευσης: Στην ερώτηση σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων, το 4% απάντησαν ότι είναι απόφοιτη λυκείου, το 6% κατέχει πιστοποιητικό διετούς φοίτησης από κάποια σχολή, το 42% είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και κάτοχοι Πανεπιστημιακού πτυχίου, το 43% απάντησε ότι έχει μεταπτυχιακές σπουδές και ένα 5% έχει Διδακτορικό τίτλο σπουδών.



Γράφημα 6 - Ερώτηση 5

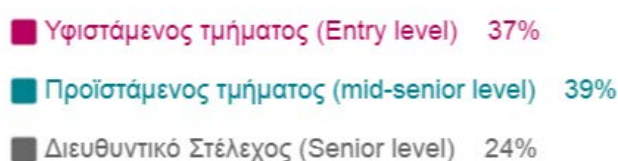
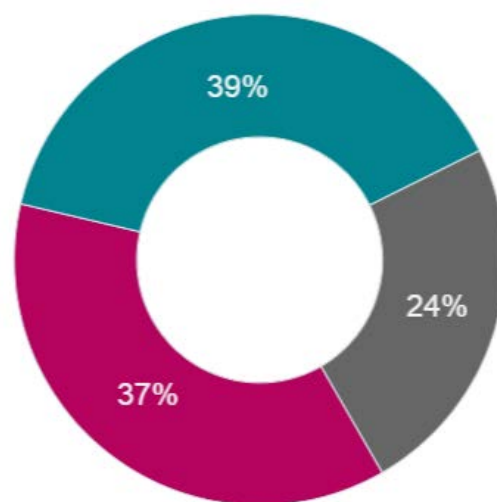
Από αυτά τα στοιχεία μπορούμε να δούμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία έχει ανώτατες σπουδές στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και είναι κάτοχοι πτυχίων ή μεταπτυχιακών. Απόφοιτοι λυκείου που δεν έχουν προχωρήσει για ανώτατες σπουδές είναι μόνο το 4% του δείγματος.

85%

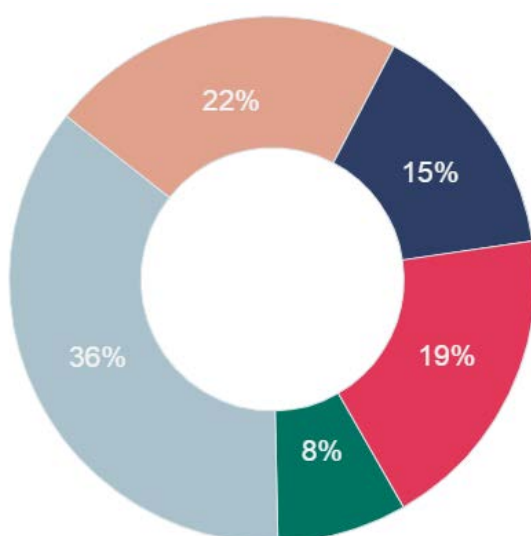
του δείγματος έχει ανώτατες σπουδές στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και είναι κάτοχοι πτυχίων ή μεταπτυχιακών.

Αντιλαμβανόμαστε ότι πλέον, το εργατικό δυναμικό και τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι καταρτισμένα και το επίπεδο εκπαίδευσης τους είναι αρκετά υψηλό.

Ερ.6 - Διοικητική Βαθμίδα: Το 37% των ερωτηθέντων είναι υφιστάμενοι τμήματος (Entry level), το 39% είναι προϊστάμενοι τμήματος (mid-senior level) (Team leader, product manager, department manager etc.) και το 24% είναι διευθυντικά στελέχη (Senior level) (General manager, Director, Operation Manager, CFO, etc.)



Γράφημα 8 - Ερώτηση 6



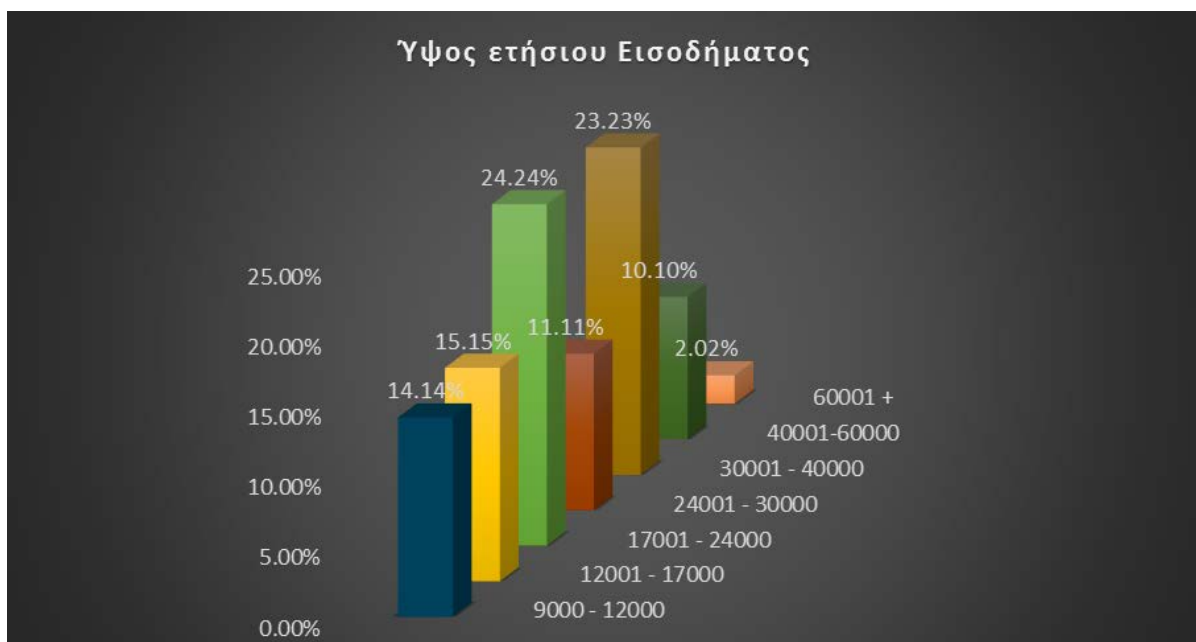
Γράφημα 7 - Ερώτηση 7

Ερ.7 - Έτη Υπηρεσίας:

Ζητήσαμε από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν στην ερώτηση, πόσα χρόνια υπηρεσίας έχουν στην συγκεκριμένη εταιρεία στην οποία εργάζονται σήμερα, και όχι γενικά πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχουν. Αυτό το κάναμε γιατί θέλαμε να δούμε κατά μέσο όρο πόσο καιρό μένουν στην ίδια δουλειά.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι 8% έχει λιγότερο από 1 χρόνο στην εταιρεία του, το 36% έχει από 1 – 3 χρόνια, το 22% έχει από 4 – 6 χρόνια, το 15% έχει υπηρεσία από 6 – 10 έτη στην ίδια εταιρεία και το 19% πάνω από 10 χρόνια.

Ερ.8 - Ύψος Εισοδήματος: Πιο κάτω φαίνεται το ύψος του εισοδήματος, του μισθού, των συμμετεχόντων.



Γράφημα 9 - Ερώτηση 8

Βλέπουμε ότι το 57% του δείγματος κυμαίνεται σε μία αρκετά καλή μισθολογική κλίμακα του εύρους των 17,000 – 40,000 ευρώ, ενώ το 12% αμείβετε με πάνω από 40,000 ευρώ.

Κεφάλαιο 4

Ανάλυση Ερευνητικών Ερωτημάτων

Στο τέταρτο κεφάλαιο, θα προβούμε σε ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας που κάναμε, ώστε να μπορέσουμε να απαντήσουμε τα ερευνητικά ερωτήματα της μεταπτυχιακής διατριβής.

Στις επόμενες ενότητες ακολουθεί η ανάλυση των αποτελεσμάτων των ερωτημάτων που αντιστοιχούν στα τρία ερευνητικά ερωτήματα μας. Μέσα από την ανάλυση των απαντήσεων που έδωσαν οι συμμετέχοντες, θα εξάγουμε συμπεράσματα σχετικά με την εταιρική κουλτούρα, τους millennials, την παρακίνηση και τα προνόμια των εργαζομένων, την επαγγελματική τους ικανοποίηση, καθώς και την διαχείριση των πελατών από τους οργανισμούς.

Με την πιο κάτω ανάλυση, θα μπορέσουμε να δούμε ποια είναι τα σημαντικότερα κριτήρια – χαρακτηριστικά που καθιστούν τους οργανισμούς αποτελεσματικούς.

4.1 Ερευνητικό ερώτημα 1: Πόσο σημαντική είναι η εταιρική κουλτούρα σε ένα οργανισμό και πώς επηρεάζει την αποτελεσματικότητά του; Πώς επηρεάζει η γενιά των millennials την διαμόρφωση και εφαρμογή της εταιρικής κουλτούρας;

Για το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, στόχος ήταν να εξετάσουμε πόσο σημαντική είναι η εταιρική κουλτούρα σε έναν οργανισμό για τους εργαζομένους και το ευρύτερο περιβάλλον του καθώς επίσης και σε ποιο βαθμό η γενιά των millennials επηρεάζει στην διαμόρφωση της. Είναι η εταιρική κουλτούρα ένα κύριο χαρακτηριστικό για την αποτελεσματικότητα των σύγχρονων οργανισμών;

Στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα αντιστοιχούν 38 ερωτήσεις όπως φαίνονται στον πιο κάτω πίνακα.

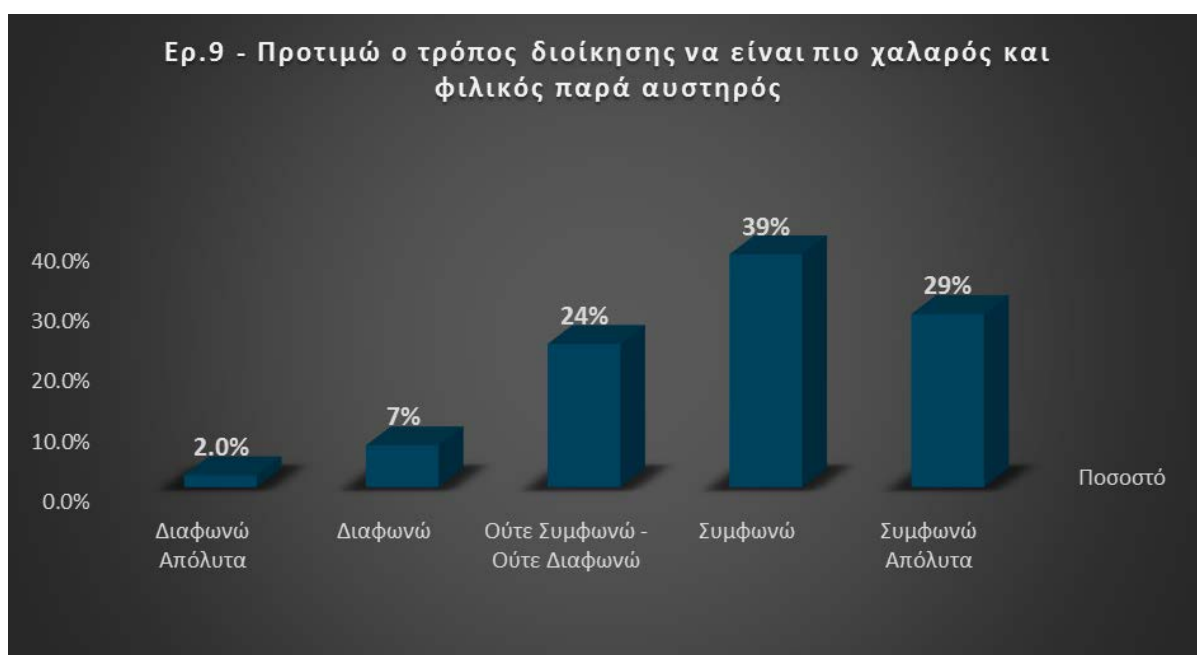
Δήλωση Ερωτηματολογίου	Αρ. ερ.
Προτιμώ ο τρόπος διοίκησης να είναι πιο χαλαρός και φιλικός παρά αυστηρός	9
Το Ωράριο Εργασίας μου θέλω να είναι προσδιορισμένο και να τηρείται αυστηρά χωρίς αποκλίσεις	10
Προτιμώ να έχω ευέλικτο ωράριο εργασίας και να μπορώ να το καθορίζω εγώ	11
Θα ήθελα να έχω την δυνατότητα να εργάζομαι από το σπίτι όποτε θέλω	12
Δεν έχω πρόβλημα να δουλεύω υπερωρίες όταν χρειάζεται	13
Η Ισορροπία εργασία και προσωπικής ζωής είναι πολύ σημαντική για εμένα	14
Θέλω να εργάζομαι σε ένα φιλικό και άνετο εργασιακό περιβάλλον, χωρίς πολλούς κανόνες και αυστηρές πολιτικές (ευέλικτα διαλείμματα όποτε θέλω, χωρίς αυστηρό dress code, άνεση επικοινωνίας με συναδέλφους για προσωπικά ζητήματα κ.λπ.)	15
Οι συνθήκες εργασίας μου (σύγχρονες υποδομές - εγκαταστάσεις, φωτισμός, εξαερισμός, εργονομία, καθαριότητα, άνεση κ.λπ.) αποτελούν σημαντικούς παράγοντες στην αποδοτικότητα μου	16
Είναι σημαντικό για εμένα η εταιρεία στην οποία εργάζομαι να έχει εταιρική κοινωνική ευθύνη, περιβαλλοντική πολιτική και φιλανθρωπική δράση.	17
Η εταιρεία μου, μου παρέχει ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων (επιχορήγηση απόκτησης πιστοποιητικών, παροχή εκπαίδευσης σχετική με την εργασία σας κ.λπ.)	18
Η εταιρεία μου διοργανώνει εσωτερικά εκπαιδευτικά σεμινάρια για ενημέρωση και ανάπτυξη των ικανοτήτων μου.	19
Η ομαδική εργασία είναι πολύ σημαντική και μου αρέσει να είμαι μέρος μιας ομάδας	20
Η εύρυθμη και ειλικρινείς επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων και των ομάδων είναι καθοριστικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα της	21
Υπάρχει εύκολη πρόσβαση και επικοινωνία των εργαζομένων προς την διοίκηση.	22
Επιδιώκω να έχω διαπροσωπικές σχέσεις με τα διοικητικά στελέχη της εταιρείας μου και όχι μόνο αυστηρά επαγγελματικές	23
Υπάρχει ποικιλομορφία στην σύσταση των ομάδων, με συμμετοχή ατόμων διαφορετικών εθνικοτήτων, φύλου, σεξουαλικών προτιμήσεων, ηλικίας κ.λπ..	24
ΔΕΝ θέλω να συνεργάζομαι με άτομα αντίθετου φύλου	25
ΔΕΝ θέλω να συνεργάζομαι με άτομα με μεγάλη διαφορά ηλικίας από εμένα.	26
ΔΕΝ θέλω να συνεργάζομαι με άτομα με διαφορετικό σεξουαλικό προσανατολισμό, από εμένα.	27
ΔΕΝ θέλω να συνεργάζομαι με άτομα με διαφορετικής εθνικότητας από εμένα.	28
Η σχέση μου με τους συναδέλφους μου είναι εξαιρετική και έχουμε αναπτύξει φιλικές σχέσεις	29
Η εταιρεία μου διοργανώνει διάφορες εκδηλώσεις, εταιρικές δραστηριότητες και εξόδους για την σύσφιξη σχέσεων των εργαζομένων, συμμετέχω σε αυτές και μου αρέσει.	30
Η διοίκηση δείχνει αληθινό ενδιαφέρον για εμένα και με στηρίζει όποτε χρειάζομαι βοήθεια	31
Η χρήση σύγχρονων τεχνολογικών μέσων είναι απαραίτητη και δεν μπορώ να δουλέψω χωρίς την χρήση τους.	32
Χρησιμοποιώ το smartphone μου εν ώρα εργασίας τόσο για επαγγελματική αλλά και για προσωπική χρήση (έλεγχος κοινωνικών δικτύων, διαδικτυακές αγορές, συνομιλία με φίλους και οικογένεια)	33
Τα προβλήματα και τα παράπονα των εργαζομένων αντιμετωπίζονται άμεσα και με εχεμύθεια	34
Νιώθω ότι η δουλειά μου είναι σημαντική και είμαι περήφανος για την δουλειά μου	35
Προτιμώ να έχω αυτονομία στην δουλειά μου και να μπορώ να έχω τον έλεγχο	36
Θέλω η δουλειά μου να είναι δημιουργική και να έχει εναλλαγές παρά να είναι μονότονη και βαρετή.	37
Μου αρέσει να έχω προκλήσεις στην δουλειά μου και να προσπαθώ να πετύχω τους στόχους μου και να εξελίσσομαι	38
Η διοίκηση λαμβάνει σοβαρά υπόψη την γνώμη μου για την λήψη αποφάσεων.	39
Υπάρχει παρότρυνση από την διοίκηση για την διατύπωση απόψεων και εισηγήσεων από μέρους των εργαζομένων	40
Νιώθω ότι οι συνάδελφοι μου με εκτιμούν	41
Νιώθω ότι η διοίκηση με εκτιμά	42
Στην εταιρεία, υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων	43
Θέλω να έχω το ελεύθερο να παίρνω πρωτοβουλίες και να λαμβάνω αποφάσεις	44
Οι αξίες της εταιρείας συμβαδίζουν με τις προσωπικές μου αξίες	45
Η κουλτούρα της εταιρείας ταιριάζει με την προσωπικότητα μου	46

Πίνακας 3 - Δήλώσεις Ερωτηματολογίου 1ου Ερευνητικού Ερωτήματος

Στις επόμενες σελίδες θα αναλύσουμε τα αποτελέσματα των πιο πάνω ερωτήσεων που αντιστοιχούν στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα. Οι ερωτήσεις που θα αναλύσουμε είναι οι ερωτήσεις με αρίθμηση από 9 μέχρι και 46.

Οι ερωτήσεις 9 – 16, είναι σχετικές με θέματα τρόπου διοίκησης, ωραρίου εργασίας, ισορροπίας εργασίας και προσωπικής ζωής, εργασιακού περιβάλλοντος και συνθηκών εργασίας. Με τα ακόλουθα ερωτήματα σκοπεύαμε να αξιολογήσουμε τις προτιμήσεις και την ψυχολογία των εργαζομένων αναφορικά με τα πιο πάνω θέματα, καθώς επίσης θέλαμε να εξετάσουμε την αντιμετώπιση της γενιάς των millennials για αυτά τα ζητήματα καθώς φαίνεται από την βιβλιογραφία ότι είναι ζητήματα τα οποία τους απασχολούν πολύ.

Ερώτημα 9: Στο ερώτημα 9, ο μέσος όρος, όπως φαίνεται και στον πιο κάτω πίνακα είναι 3,85. Το 68% των συμμετεχόντων, προτιμά ο τρόπος διοίκησης να είναι χαλαρός παρά αυστηρός, ενώ το 24% δεν έχει ισχυρή άποψη. Το ποσοστό που διαφωνεί και θα προτιμούσε έναν αυστηρό τρόπο διοίκησης ανέρχεται στο 9%.



Γράφημα 10 - Ερώτηση 9

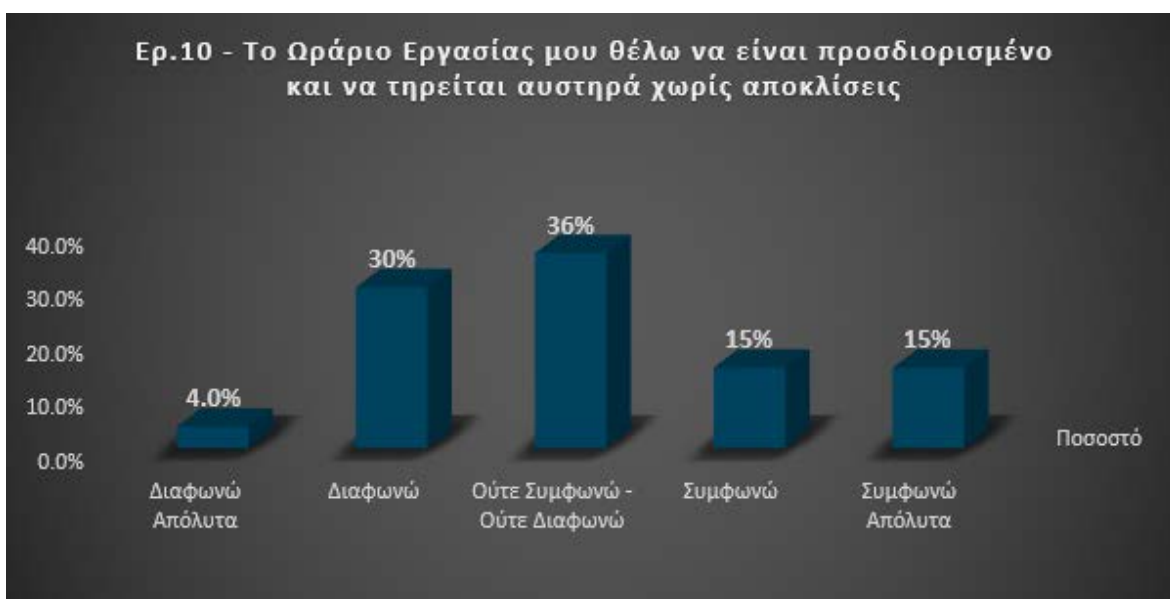
Ερώτηση 9			
Απάντηση	Ποσοστό	Μ.Ο	Τ.Α
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	2%	3.85	0.98
Διαφωνώ (2)	7%		
Ούτε Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ (3)	24%		
Συμφωνώ (4)	39%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	29%		

Πίνακας 4 - Ερώτηση 9

Είναι ξεκάθαρο ότι οι εργαζόμενοι θέλουν να νιώθουν «ελεύθεροι», και χαλαροί και να είναι σε θέση να φέρνουν εις πέρας τα καθήκοντα τους χωρίς άγχος και αχρείαστη αυστηρότητα εκ μέρους της διεύθυνσης.

Ερωτήματα 10, 11, 12 και 13: Στα ερωτήματα 10, 11, 12 και 13, ζητήσαμε από τους συμμετέχοντες να αξιολογήσουν κατά πόσο προτιμούν να έχουν προκαθορισμένο ωράριο εργασίας το οποίο θα τηρείται αυστηρά χωρίς παρεκκλίσεις, ή ελεύθερο ωράριο το οποίο θα μπορούν να διαμορφώνουν οι ίδιοι, κατά πόσο είναι διαθέσιμοι να κάνουν υπερωρίες όταν αυτό χρειάζεται και σε ποιο βαθμό θα ήθελαν να εργάζονται από το σπίτι. Με τις ποιο πάνω ερωτήσεις, θέλαμε να δούμε σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι προτιμούν να έχουν ελευθερία στον τρόπο με τον οποίο εργάζονται, και πόσο ανεξάρτητοι θέλουν να είναι, ή αν απλά θέλουν να ακολουθούν αυστηρά χρονοδιαγράμματα και κανόνες.

Στο ερώτημα 10 με μέσο όρο 3,07, το 34% δεν θα ήθελε να έχει προσδιορισμένο ωράριο, ενώ το 36% παραμένει ουδέτερο και το 30% συμφωνεί με ένα προσδιορισμένο και χωρίς παρεκκλίσεις ωράριο. Στο ερώτημα 11 με μέσο όρο 3,09, η πλειοψηφία του 70% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι προτιμά να έχει ελεύθερο ωράριο.



Γράφημα 11 - Ερώτηση 10

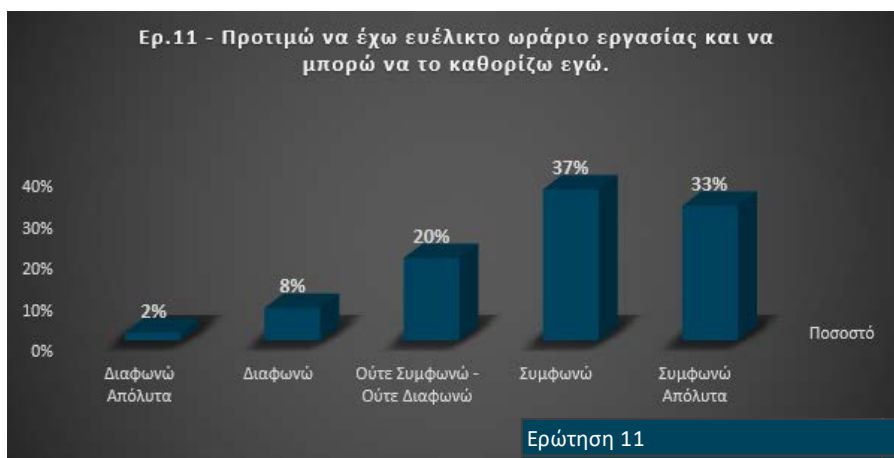
Ερώτηση 10			
Απάντηση	Ποσοστό	Μ.Ο	Τ.Α
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	4%	3.07	1.098
Διαφωνώ (2)	30%		
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ (3)	36%		
Συμφωνώ (4)	15%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	15%		

Πίνακας 5 - Ερώτηση 10

Στο ερώτημα 12, με μέσο όρο 3,92 μόνο το 8% δεν θα ήθελε να δουλεύει από το σπίτι όποτε θέλει, ενώ το 68% συμφωνεί ότι θα ήθελε να έχει την δυνατότητα να εργάζεται από το σπίτι όποτε επιθυμεί. Στο ερώτημα 13 με μέσο όρο 3,77 το 65% των συμμετεχόντων απάντησε ότι δεν έχει πρόβλημα να δουλεύει υπερωρίες όταν χρειάζεται.

Τα πιο πάνω αποτελέσματα μας δείχνουν ότι πλέον οι εργαζόμενοι προτιμούν να έχουν την ελευθερία να ορίζουν οι ίδιοι τις ώρες εργασίας και να έχουν περισσότερη ανεξαρτησία στον τρόπο εργασίας τους, καθώς επίσης θα ήθελαν να έχουν την δυνατότητα να δουλεύουν από το σπίτι όποτε θέλουν ενώ παράλληλα είναι διατεθειμένοι να εργάζονται περισσότερες ώρες από τις προκαθορισμένες όταν το απαιτεί η δουλειά τους. Αυτό συμβαίνει γιατί με τις αλλαγές στην σύγχρονη κοινωνία και τις αλλαγές στον τρόπο ζωής μας, πολλοί εργαζόμενοι προσπαθούν να συνδυάζουν προσωπικές υποχρεώσεις όπως να πηγαίνουν τα παιδιά στο σχολείο, να πηγαίνουν γυμναστήριο πριν την δουλειά, να παρακολουθούν μαθήματα χωρίς να χρειάζεται να παίρνουν άδεια κ.λπ. Επίσης, αρκετά άτομα πλέον, και ειδικότερα άτομα νεαρότερης ηλικίας, προτιμούν να αρχίζουν την εργασία τους αργότερα το πρωί και να σχολάνε αργότερα το απόγευμα γιατί βρίσκουν ότι πολύ νωρίς το πρωί δεν είναι αποδοτικοί ή γιατί δεν θέλουν να ξυπνάνε πολύ νωρίς.

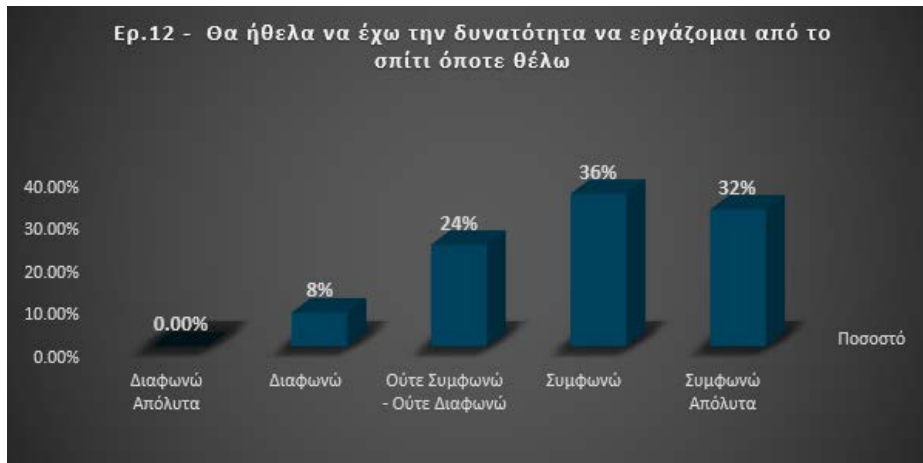
Τα αποτελέσματα της έρευνας μας σχετικά με τα ερωτήματα 10, 11 και 12, έρχονται σε σύγκρουση και καταρρίπτουν την θεωρία του Max Weber, που όπως είδαμε στην σχετική βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η γραφειοκρατία, ο αυστηρός τρόπος διοίκησης και οι προκαθορισμένοι κανόνες είναι αυτά που θα έπρεπε να ισχύουν εντός των επιχειρήσεων. Αντίθετα, επιβεβαιώνονται και ενισχύονται οι θεωρίες των Mayo & Roethlisberger οι οποίοι υποστήριξαν ότι η ενεργός συμμετοχή των εργαζόμενων σε θέματα σχετικά με τις συνθήκες και τις μεθόδους εργασίας, θα βελτιώσει την απόδοσή τους και θα αυξήσει την παραγωγικότητα της εργασίας.



Γράφημα 12 - Ερώτηση 11

Πίνακας 6- Ερώτηση 11

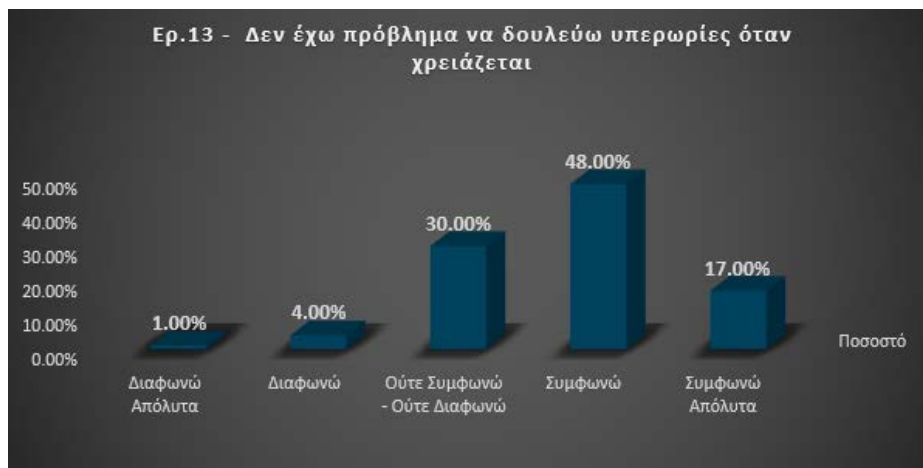
Ερώτηση 11				
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A	
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	2%	3.9	1.01	
Διαφωνώ (2)	8%			
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ (3)	20%			
Συμφωνώ (4)	37%			
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	33%			



Γράφημα 13 - Ερώτηση 12

Ερώτηση 12			
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	0%	3.92	0.935
Διαφωνώ (2)	8%		
Ούτε Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ (3)	24%		
Συμφωνώ (4)	36%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	32%		

Πίνακας 7 - Ερώτηση 12

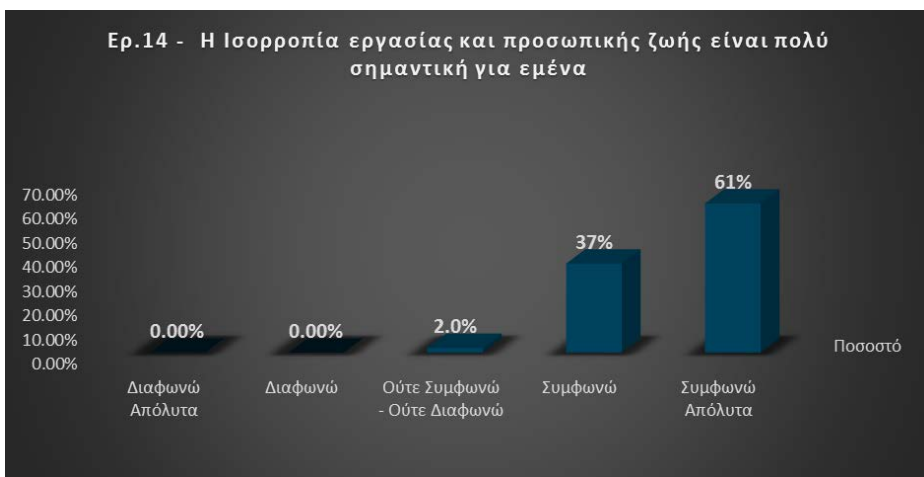


Γράφημα 14 - Ερώτηση 13

Ερώτηση 13			
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	1%	3.77	0.814
Διαφωνώ (2)	4%		
Ούτε Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ (3)	30%		
Συμφωνώ (4)	48%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	17%		

Πίνακας 8 - Ερώτηση 13

Τα ποσοστά του ερωτήματος 13, επιβεβαιώνουν και την σχετική βιβλιογραφία σχετικά με τους Millennials, όπου όπως είδαμε είναι πρόθυμοι να θυσιάσουν τον ελεύθερο τους χρόνο και την κοινωνική ζωή τους, όπως διάλειμμα για καφέ, και να εργαστούν επιπλέον ώρες, προκειμένου να βοηθήσουν έναν οργανισμό και να συμβάλουν στην επίτευξη του επιδιωκόμενου αποτελέσματος.



Γράφημα 15- Ερώτηση 14

Ερώτηση 14				
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A	
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	0%	4.59	0.53	
Διαφωνώ (2)	0%			
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ (3)	2%			
Συμφωνώ (4)	37%			
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	61%			

Πίνακας 10 - Ερώτηση 14

Ερώτημα 14: Στο 14^ο ερώτημα, προσπαθήσαμε να αξιολογήσουμε πόσο σημαντική είναι η ύπαρξη ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. Με μέσο όρο 4,59 είναι εντυπωσιακό το ποσοστό το οποίο θεωρεί ότι είναι πολύ σημαντική η ύπαρξη ισορροπίας, το οποίο ανέρχεται σε 98%. Επίσης είναι πολύ σημαντικό ότι κανένας (0%), δεν διαφωνεί.

Οι εργαζόμενοι θεωρούν πολύ σημαντικό να διαχωρίζουν την προσωπική τους ζωή και να έχουν προσωπικό χρόνο. Αυτό σημαίνει ότι θέλουν να εργάζονται φυσιολογικές ώρες, ακόμα και αν κάποτε χρειάζεται να δουλεύουν περισσότερες ώρες. Θέλουν να μπορούν να ασχολούνται με πράγματα που τους ικανοποιούν, να πηγαίνουν ταξίδια, να περνούν ποιοτικό χρόνο με την οικογένεια και τους φίλους τους, Το εντυπωσιακό ποσοστό του 98% επιβεβαιώνει χωρίς καμία αμφιβολία την υπάρχουσα βιβλιογραφία σχετικά με τους millennials και την ισορροπία προσωπικής ζωής και εργασίας.

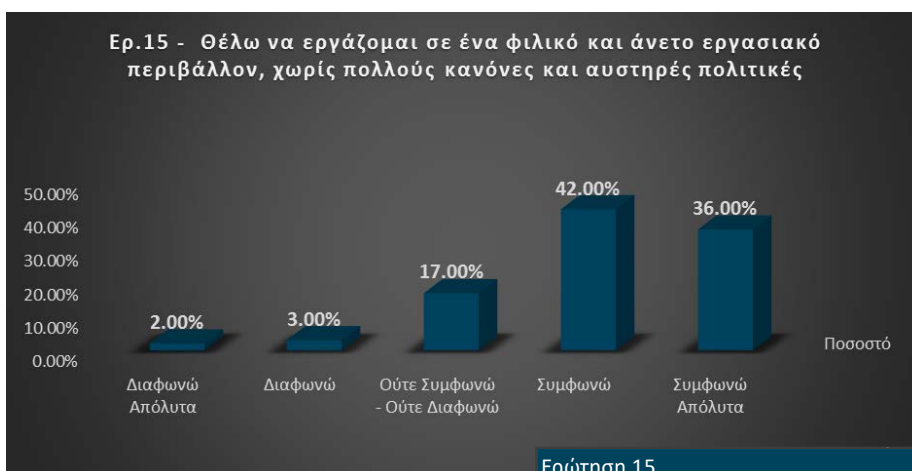
Οι millennials, έχοντας μεγαλώσει βλέποντας τους γονείς τους να περνούν οικονομικές δυσκολίες, απολύσεις και διαζύγια, προτιμούν να επικεντρώνονται περισσότερο στην

προσωπική τους ζωή. Διάφορα γεγονότα τα οποία βίωσαν, συνέβαλαν στο να προκληθεί αυτή η νέα τάση για την καλύτερη ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής.

Ερωτήματα 15 και 16: Στα ερωτήματα 15 και 16 εστίασαμε την προσοχή μας περισσότερο στον ψυχολογικό παράγοντα των εργαζομένων και πως επηρεάζει την αποδοτικότητα τους. Με αυτά τα ερωτήματα θέλαμε να δούμε πώς οι συνθήκες εργασίας και το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων και κατά συνέπεια την αποδοτικότητα των οργανισμών τους.

Στην ερώτηση 15 με μέσο όρο 4,07, το 78% απάντησε ότι θέλει να εργάζεται σε ένα φιλικό και άνετο εργασιακό περιβάλλον, χωρίς πολλούς κανόνες και αυστηρές πολιτικές όπου θα μπορεί να έχει ευέλικτα διαλείμματα, να μην υπάρχει αυστηρό dress code, και να έχει άνεση επικοινωνίας με συναδέλφους για προσωπικά ζητήματα κ.λπ. Αυτό συμβαίνει γιατί με το συσσωρευμένο άγχος και τους συνεχώς αυξανόμενους ρυθμούς της καθημερινότητας, τις πιέσεις που αισθάνονται οι άνθρωποι από το περιβάλλον τους και τα διάφορα προβλήματα που έχουν να αντιμετωπίσουν, προτιμούν να ανήκουν σε ένα εργασιακό περιβάλλον που να μην τους προκαλεί άγχος και να έχουν ελευθερία κινήσεων χωρίς να υπάρχει κριτική και αρνητικές συνέπειες. Το 5% διαφωνεί με το άνετο και χαλαρό εργασιακό περιβάλλον, ενώ το υπόλοιπο 17% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί.

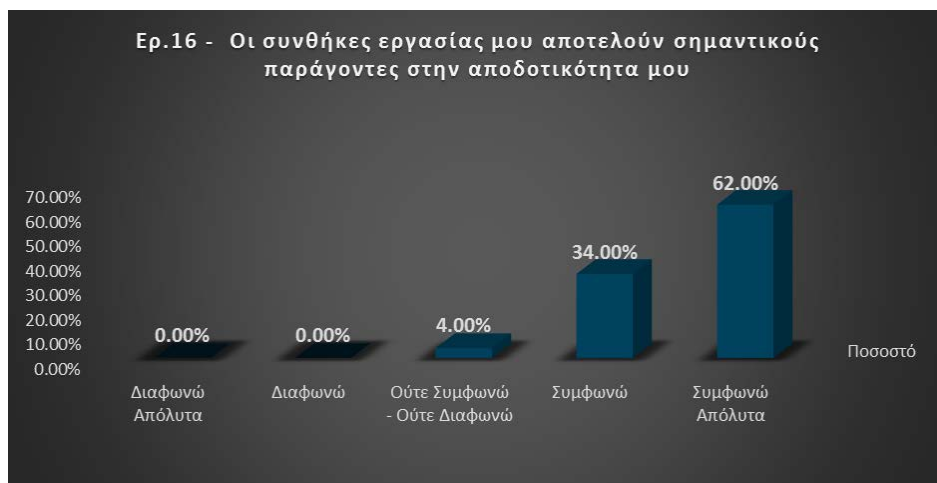
Στην ερώτηση 16 με μέσο όρο 4,57, το 96% των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι οι συνθήκες εργασίας όπως οι σύγχρονες υποδομές - εγκαταστάσεις, ο καλός φωτισμός, ο εξαερισμός, η εργονομία, η καθαριότητα των χώρων, η άνεση κ.λπ. αποτελούν σημαντικούς παράγοντες στην αποδοτικότητα τους. Αν και το ποσοστό είναι εξαιρετικά υψηλό, ήταν αναμενόμενο καθώς κανένας δεν θα ήθελε να εργάζεται σε άσχημες συνθήκες.



Γράφημα 16 - Ερώτηση 15

Ερώτηση 15			
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	2%	4.07	0.908
Διαφωνώ (2)	3%		
Ούτε Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ (3)	17%		
Συμφωνώ (4)	42%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	36%		

Πίνακας 11 - Ερώτηση 15



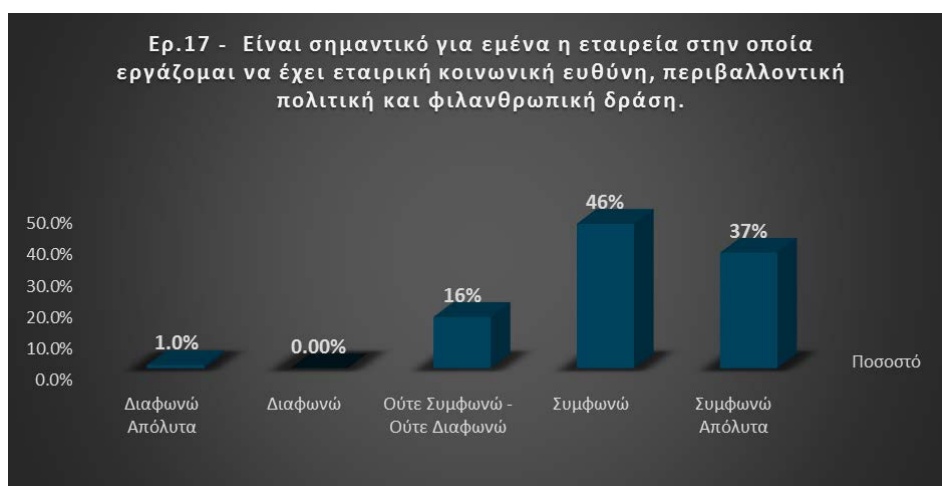
Γράφημα 18 - Ερώτηση 16

Ερώτηση 16			
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	0%	4.57	0.57
Διαφωνώ (2)	0%		
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ (3)	4%		
Συμφωνώ (4)	34%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	62%		

Πίνακας 12 - Ερώτηση 16

Ερώτηση 17: Στην ερώτηση 17, έγινε μια προσπάθεια να κατανοήσουμε σε ποιο βαθμό θεωρούν οι εργαζόμενοι σημαντικό, η εταιρεία στην οποία εργάζονται να έχει εταιρική κοινωνική ευθύνη, περιβαλλοντική πολιτική και φιλανθρωπική δράση.

Με μέσο όρο 4,17, το 83% θεωρεί τα πιο πάνω στοιχεία σημαντικά, το 17% έχει ουδέτερη στάση, ενώ το 1% διαφωνεί και δεν το θεωρεί σημαντικό.



Γράφημα 19 - Ερώτηση 17

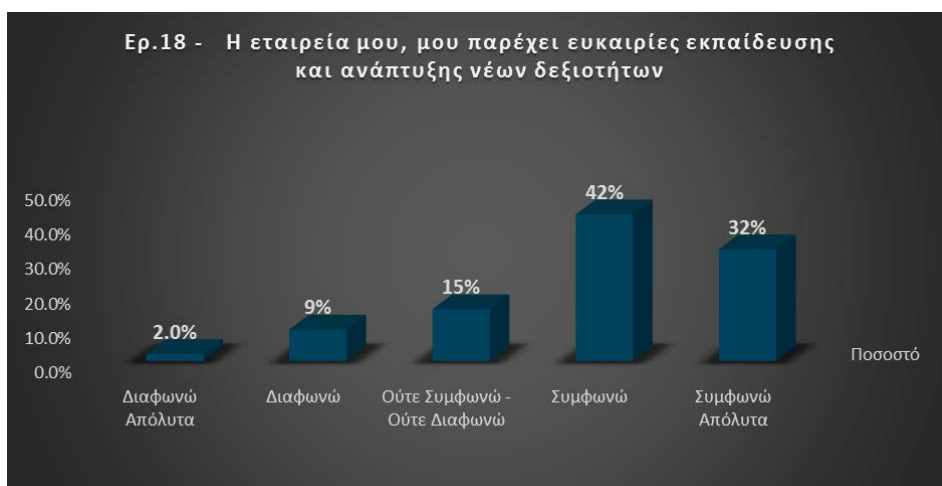
Ερώτηση 17			
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	1%	4.17	0.766
Διαφωνώ (2)	0%		
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ (3)	16%		
Συμφωνώ (4)	46%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	37%		

Πίνακας 13- Ερώτημα 17

Το ποσοστό του 83%, μας δείχνει ότι, όπως αναφέραμε και στην σχετική βιβλιογραφική ανασκόπηση, η κοινωνική ευαισθητοποίηση των millennials είναι σε πολύ υψηλά επίπεδα και προτιμούν να εργάζονται σε εταιρείες και οργανισμούς κοινωνικά υπεύθυνους.

Ερώτηση 18 και 19: Μέσα από τις ερωτήσεις 18 και 19, ο σκοπός μας ήταν να αξιολογήσουμε κατά πόσο οι σύγχρονοι οργανισμοί που επιλέξαμε, παρέχουν ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων ή και εσωτερικά εκπαιδευτικά σεμινάρια.

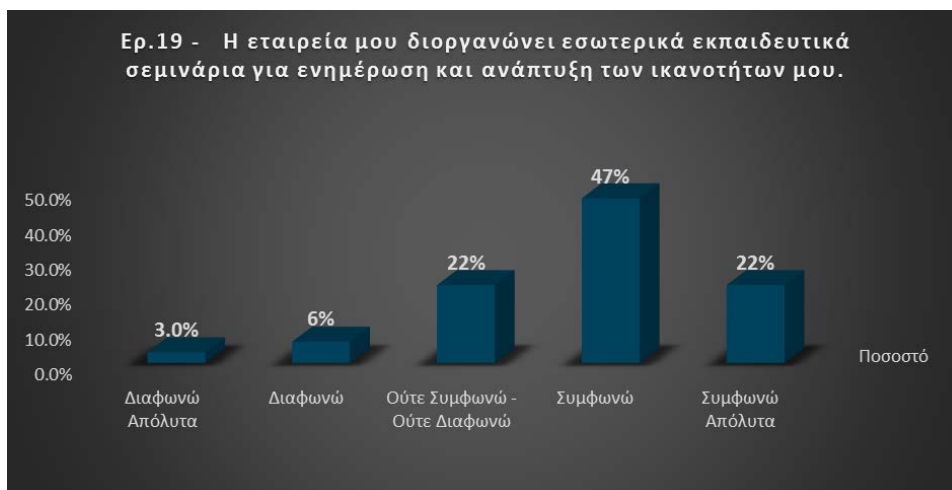
Με βάση τα αποτελέσματα μπορούμε να διακρίνουμε ότι οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και η διεξαγωγή σεμιναρίων είναι κάτι το οποίο παρέχεται από τους οργανισμούς, στην ερώτηση 18, με μέσο όρο 3,94 το 74% συμφωνεί, το 15% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ενώ το 11% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι αυτά τα στοιχεία δεν υπάρχουν στους οργανισμούς τους. Στην ερώτηση 19 με μέσο όρο 3,79, το 69% συμφωνεί ότι η εταιρεία τους διοργανώνει εσωτερικά εκπαιδευτικά σεμινάρια για ανάπτυξη των ικανοτήτων τους, το 22% είναι ουδέτεροι, ενώ το 10% του δείγματος διαφωνεί.



Γράφημα 20 - Ερώτηση 18

Ερώτηση 18			
Απάντηση	Ποσοστό	Μ.Ο	Τ.Α
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	2%	3.94	0.998
Διαφωνώ (2)	9%		
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ (3)	15%		
Συμφωνώ (4)	42%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	32%		

Πίνακας 14- Ερώτηση 18



Γράφημα 21 - Ερώτηση 19

Ερώτηση 19			
Απάντηση	Ποσοστό	Μ.Ο	Τ.Α
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	3%	3.79	0.952
Διαφωνώ (2)	6%		
Ούτε Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ (3)	22%		
Συμφωνώ (4)	47%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	22%		

Γράφημα 22 - Ερώτηση 19

Ερωτήσεις 20, 21, 22 και 23: Οι ερωτήσεις 20 μέχρι 23 επικεντρώνονται στο θέμα των ανθρωπίνων σχέσεων αναφορικά με τις εργασιακές ομάδες.

Στην ερώτηση 20, με μέσο όρο 4,1, το 84% δηλώνει ότι η ομαδική εργασία είναι πολύ σημαντική και ότι τους αρέσει να είναι μέρος μιας ομάδας. Το 12% δεν εκφέρει ισχυρή άποψη ενώ το 4% διαφωνεί.

Στην ερώτηση 21, με μέσο όρο 4,58, η συντριπτική πλειοψηφία με 98% απάντησε ότι η εύρυθμη και ειλικρινής επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων και των ομάδων είναι καθοριστικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι κανένας δεν διαφωνεί με την πιο πάνω δήλωση.

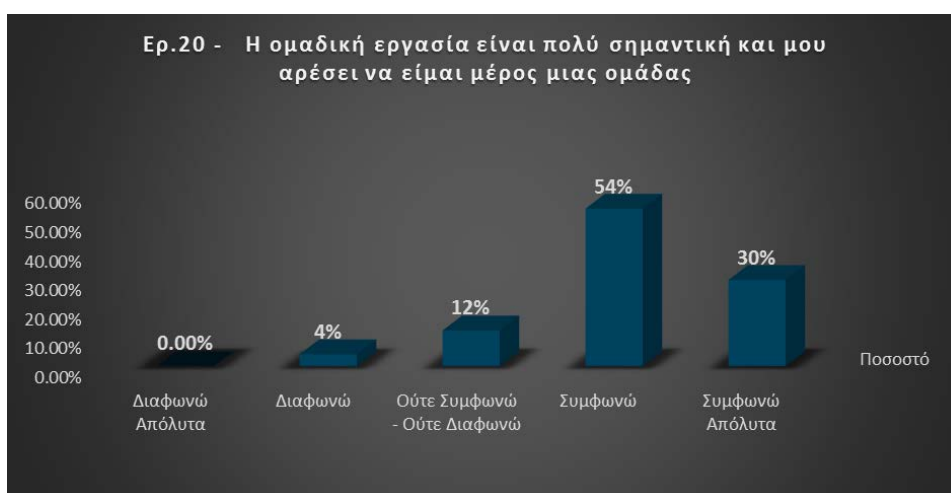
Στην ερώτηση 22 με μέσο όρο 4,06, οι ερωτηθέντες με ποσοστό 82% δηλώνουν ότι υπάρχει εύκολη πρόσβαση και επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, ενώ διαφωνεί το 5%.

Στην ερώτηση 23 με μέσο όρο 3,59, το 57% των συμμετεχόντων επιδιώκει να έχει διαπροσωπικές σχέσεις με τα διοικητικά στελέχη της εταιρείας και όχι μόνο αυστηρά επαγγελματικές. Το 34% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί ενώ το 9% δεν θα ήθελε να έχει διαπροσωπικές σχέσεις με τα διοικητικά στελέχη.

Τα πιο πάνω αποτελέσματα μας δείχνουν ότι ενώ ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό θα ήθελε και επιδιώκει να έχει διαπροσωπικές σχέσεις με τα διοικητικά στελέχη της εταιρείας τους, αρκετοί είναι αυτοί οι οποίοι τείνουν στο να διαφωνούν ή να μην τους απασχολεί ιδιαίτερα σε βαθμό που να το επιδιώκουν οι ίδιοι.

Με την ανάλυση των πιο πάνω ερωτημάτων επιβεβαιώνεται και η θεωρία ότι οι Millennials απολαμβάνουν την εργασία σε ομάδες και είναι πιο ανεκτικοί από τις προηγούμενες γενιές.

Όπως είδαμε και στην σχετική βιβλιογραφία, ο κυριότερος λόγος είναι ότι οι Millennials έχουν μεγαλώσει και διαμόρφωσαν τον χαρακτήρα τους με το να είναι μέλος αθλητικών ομάδων, με την χρήση τυποποιημένων διαδικασιών και με ομαδική μάθηση, οπότε δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι αυτό θα μεταφερθεί και στον εργασιακό τους χώρο.



Γράφημα 23- Ερώτηση 20

Ερώτηση 20			
Απάντηση	Ποσοστό	Μ.Ο	Τ.Α
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	0%	4.1	0.759
Διαφωνώ (2)	4%		
Ούτε Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ (3)	12%		
Συμφωνώ (4)	54%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	30%		

Πίνακας 15-Ερώτηση 20

Ερ.21 - Η εύρυθμη και ειλικρινείς επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων και των ομάδων είναι καθοριστικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα της



Γράφημα 24 - Ερώτηση 21

Ερώτηση 21			
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	0%	4.58	0.533
Διαφωνώ (2)	0%		
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ (3)	2%		
Συμφωνώ (4)	37%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	61%		

Πίνακας 16 - Ερώτηση 21

Ερ.22 - Υπάρχει εύκολη πρόσβαση και επικοινωνία των εργαζομένων προς την διοίκηση.



Γράφημα 25 - Ερώτηση 22

Ερώτηση 22			
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	0%	4.06	0.785
Διαφωνώ (2)	5%		
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ (3)	13%		
Συμφωνώ (4)	53%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	29%		

Πίνακας 17 - Ερώτηση 22



Γράφημα 26 - Ερώτηση 23

Ερώτηση 23			
Απάντηση	Ποσοστό	Μ.Ο	Τ.Α
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	1%	3.59	0.838
Διαφωνώ (2)	8%		
Ούτε Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ (3)	34%		
Συμφωνώ (4)	45%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	12%		

Πίνακας 18 - Ερώτηση 23

Ερώτηση 24: Στην ερώτηση 24, θέλαμε να εξετάσουμε την σύσταση των ομάδων εντός των οργανισμών και κυρίως θέλαμε να δούμε αν υπάρχει ποικιλομορφία στην σύσταση τους με συμμετοχή ατόμων διαφορετικών εθνικοτήτων, φύλου, σεξουαλικών προτιμήσεων και ηλικίας.

Βάση των απαντήσεων που λάβαμε στην πιο πάνω ερώτηση, με μέσο όρο 4,02, βλέπουμε ότι στο 77% των οργανισμών, υπάρχει ποικιλομορφία στην σύσταση των ομάδων, όπου οι εργασιακές ομάδες εντός αυτών, απαρτίζονται με άτομα διαφορετικού φύλου, διαφορετικής ηλικίας και εθνικότητας και σεξουαλικών προτιμήσεων. Το 16% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί ούτε διαφωνεί το 7%.

Αυτό μας δείχνει ότι οι σύγχρονοι οργανισμοί δεν κάνουν διακρίσεις στην επιλογή προσωπική και εφαρμόζουν πολιτικές ισότητας και δίνουν ίσες ευκαιρίες εργοδότησης σε όλους τους υποψήφιους. Αυτά τα ποσοστά είναι πολύ ενθαρρυντικά και μας δείχνουν ότι υπάρχει μια γενικότερη αλλαγή εντός των οργανισμών αλλά και της κοινωνίας γενικότερα

Ερ.24 - Υπάρχει ποικιλομορφία στην σύσταση των ομάδων, με συμμετοχή ατόμων διαφορετικών εθνικοτήτων, φύλου, σεξουαλικών προτιμήσεων, ηλικίας κ.λ.π.

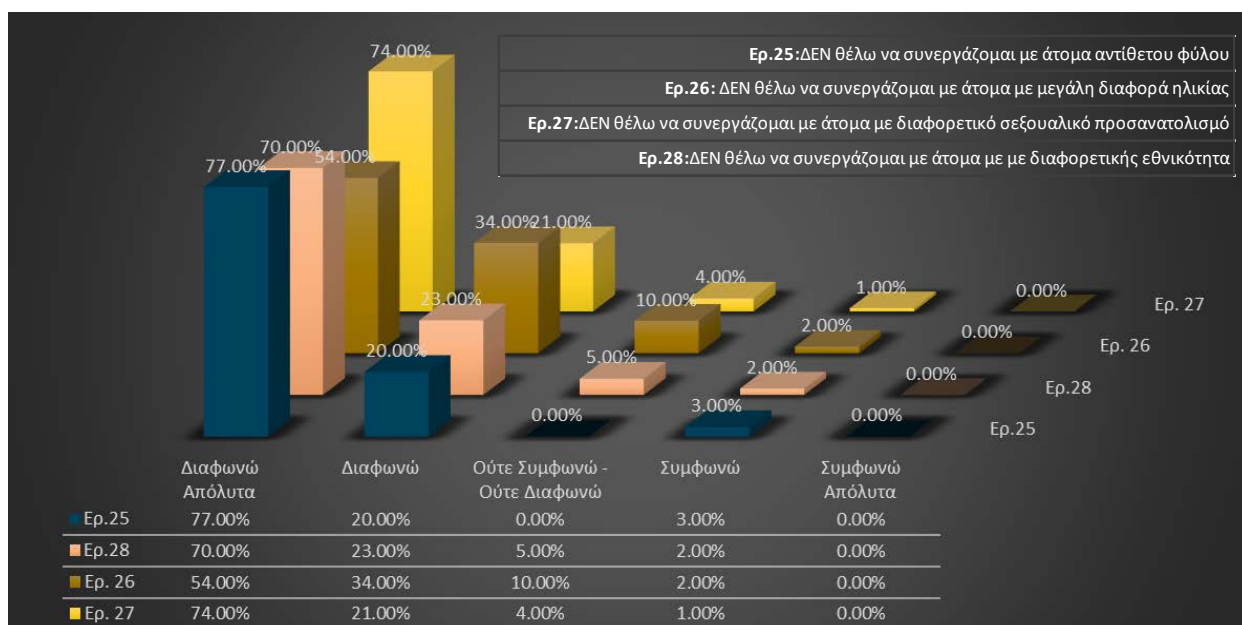


Γράφημα 27 - Ερώτηση 24

Ερώτηση 24			
Απάντηση	Ποσοστό	Μ.Ο	Τ.Α
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	0%	4.02	0.878
Διαφωνώ (2)	7%		
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ (3)	16%		
Συμφωνώ (4)	44%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	33%		

Πίνακας 19 - Ερώτηση 24

Ερωτήσεις 25, 26, 27 και 28 : Οι ερωτήσεις 25 μέχρι και 28, επικεντρώνονται στο κατά πόσο οι εργαζόμενοι θέλουν να συνεργάζονται με άτομα διαφορετικά από αυτούς σε σχέση με την ηλικία, το φύλο, την εθνικότητα, και τον σεξουαλικό προσανατολισμό.



Γράφημα 28 - Ερωτήσεις 25 - 28

Όπως βλέπουμε και στο πιο πάνω διάγραμμα, η πλειονότητα των ερωτηθέντων, δεν έχει πρόβλημα να συνεργάζεται με άτομα διαφορετικού φύλου, ηλικίας, εθνικότητας ή σεξουαλικού προσανατολισμού.

Στην ερώτηση 25, με μέσο όρο 1,3, το 97% δεν έχει κανένα πρόβλημα να συνεργάζεται με άτομα αντίθετου φύλου.

Στην ερώτηση 26, με μέσο όρο 1,59, το 88% δεν έχει πρόβλημα να συνεργάζεται με άτομα διαφορετικής ηλικίας

Στην ερώτηση 27, με μέσο όρο 1,32, το 95% δεν έχει πρόβλημα να συνεργάζεται με άτομα με διαφορετικό σεξουαλικό προσανατολισμό.

Στην ερώτηση 28, με μέσο όρο 1,4, το 93% δεν έχει πρόβλημα να συνεργάζεται με άτομα διαφορετικής εθνικότητας.

Με τις πιο πάνω ερωτήσεις μπορούμε να δούμε ότι οι εργαζόμενοι είναι πλέον πολύ πιο ανεκτικοί στο να συνεργάζονται με άτομα όλων των διαφορετικών ομάδων χωρίς να επηρεάζονται με ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η εθνικότητα, ο σεξουαλικός προσανατολισμός, και η ηλικία.

Άξιο αναφοράς είναι ότι ενώ σε όλες τις απαντήσεις η μεγάλη πλειοψηφία συμφώνησε με την δήλωση «Διαφωνώ απόλυτα» στις ερωτήσεις που αφορούσαν το φύλο, την εθνικότητα και τον σεξουαλικό προσανατολισμό, στην αντίστοιχη ερώτηση που αφορούσε την ηλικία, και στο αν δεν ήθελαν να συνεργάζονται με άτομα διαφορετικής ηλικίας, και πάλι η πλειοψηφία απάντησε αρνητικά, αλλά το ποσοστό στη δήλωση «Διαφωνώ απόλυτα» περιορίστηκε στο 54% σε αντίθεση με το 70% ,74% και 77% που είχαν οι άλλες ερωτήσεις.

Αυτό μας δείχνει ότι ακόμα και σήμερα, υπάρχει ένας προβληματισμός και μια δυσκολία στην κατανόηση και στην συνεργασία μεταξύ ατόμων με μεγάλη διαφορετική ηλικία.

Ερωτήσεις 29, 30, 31: Οι ερωτήσεις 29 μέχρι 31 επικεντρώνονται στο θέμα των ανθρωπίνων σχέσεων αναφορικά με τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.

Στην ερώτηση 29, με μέσο όρο 4,14, το 84% απάντησαν ότι η σχέση τους με τους συναδέλφους τους είναι εξαιρετική και έχουν αναπτύξει φιλικές σχέσεις. Μόνο το 2% δεν έχει αναπτύξει φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους, ενώ το 14% παραμένει ουδέτερο.

Στην ερώτηση 30, με μέσο όρο 3,81, στο ερώτημα αν η εταιρεία τους διοργανώνει διάφορες εκδηλώσεις, εταιρικές δραστηριότητες και εξόδους για την σύσφιξη σχέσεων των εργαζομένων, το 67% απάντησε θετικά, το 26% κράτησε ουδέτερη στάση ενώ διαφωνεί το 7%.

Στην ερώτηση 31, με μέσο όρο 3,77, το 65% των συμμετεχόντων δηλώνει ότι η διοίκηση δείχνει αληθινό ενδιαφέρον για αυτούς και τους στηρίζει όποτε χρειάζονται βοήθεια. Το 29% δεν έχει ισχυρή άποψη επί του θέματος, και το 6% διαφωνεί.



Γράφημα 29 - Ερώτηση 29

Ερώτηση 29

Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	1%	4.14	0.762
Διαφωνώ (2)	1%		
Ούτε Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ (3)	14%		
Συμφωνώ (4)	51%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	33%		

Πίνακας 20 - Ερώτηση 29



Γράφημα 30 - Ερώτηση 30

Ερώτηση 30

Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	2%	3.81	0.907
Διαφωνώ (2)	5%		
Ούτε Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ (3)	26%		
Συμφωνώ (4)	45%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	22%		

Πίνακας 21 - Ερώτηση 30



Γράφημα 31- Ερώτηση 31

Ερώτηση 31				
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A	
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	1%	3.77	0.838	
Διαφωνώ (2)	5%			
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ (3)	29%			
Συμφωνώ (4)	47%			
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	18%			

Πίνακας 22 - Ερώτηση 31

Με την πιο άνω ανάλυση, καταλαβαίνουμε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν πολύ καλές σχέσεις μεταξύ τους, και ότι οι σχέσεις αυτές δεν περιορίζονται μόνο στο εργασιακό περιβάλλον, αλλά οι εργαζόμενοι έχουν αναπτύξει φιλικές σχέσεις. Οι διάφορες εκδηλώσεις και οι εταιρικές συναθροίσεις που διοργανώνουν οι οργανισμοί για την σύσφιξη σχέσεων των εργαζομένων τους βοηθά στην δημιουργία αλλά και την διατήρηση αυτών των σχέσεων.

Αρκετά σημαντικό είναι επίσης το γεγονός ότι πέρα από την αυστηρή επαγγελματική αντιμετώπιση, η διοίκηση των οργανισμών δείχνει αληθινό ενδιαφέρον για τους εργαζομένους και σε προσωπικό επίπεδο και οι διοικήσεις είναι πρόθυμες να βοηθήσουν και να στηρίξουν τους εργαζομένους τους όταν αυτοί το χρειάζονται.

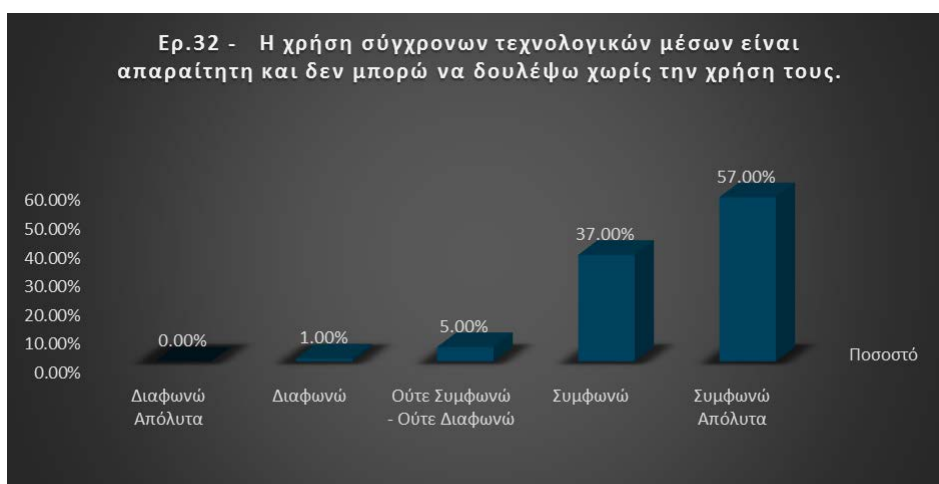
Αυτό είναι ακόμα ένα χαρακτηριστικό το οποίο επιβεβαιώνει την θεωρητική ανασκόπηση των προηγούμενων κεφαλαίων όπου είδαμε ότι οι Millennials προτιμούν εργοδότες που ενδιαφέρονται, τους εμπνέουν και τους υποστηρίζουν, καθώς επίσης και ότι οι millennials προτιμούν και επιδιώκουν να έχουν διαπροσωπικές σχέσεις με τους εργοδότες τους και να έχουν το αίσθημα ότι υπάρχει πραγματικό ενδιαφέρον από την διοίκηση για αυτούς.

Ερώτηση 32 και 33: Μέσα από τις ερωτήσεις 32 και 33, έγινε μια προσπάθεια να κατανοήσουμε την τεχνολογική εξάρτηση των εργαζομένων τόσο σε θέματα εργασίας όσο και για προσωπική χρήση.

Στην ερώτηση 32, με μέσο όρο 4,49, οι ερωτηθέντες, με ποσοστό 94% απάντησαν ότι η χρήση σύγχρονων τεχνολογικών μέσων είναι απαραίτητη και δεν μπορούν να δουλέψουν χωρίς την χρήση τους.

Στην ερώτηση 33, με μέσο όρο 3,92, το 70% απάντησε ότι χρησιμοποιεί το smartphone εν ώρα εργασίας τόσο για επαγγελματική αλλά και για προσωπική χρήση για τον έλεγχο κοινωνικών δικτύων, διαδικτυακές αγορές, συνομιλία με φίλους και οικογένεια. Το 21% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί, ενώ το 9% δηλώνει ότι δεν κάνει χρήση του smartphone τους για προσωπική χρήση εν ώρα εργασίας.

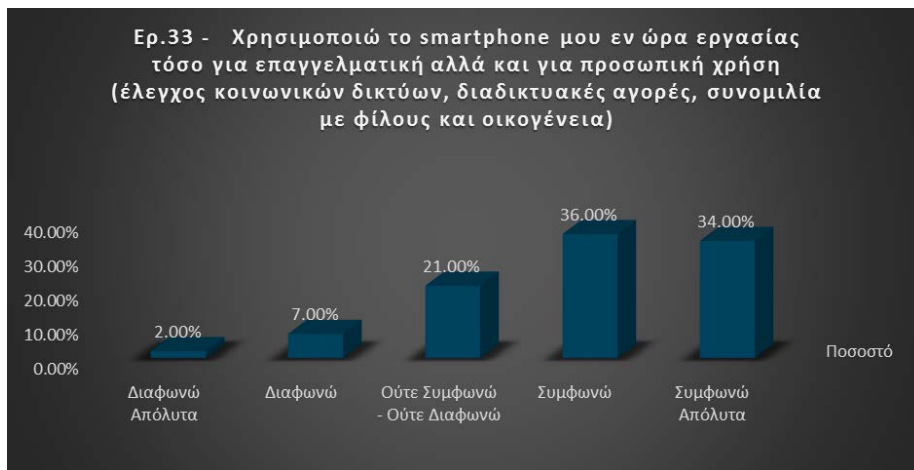
Η τεχνολογική εξάρτηση των εργαζομένων και κυρίως της γενιάς των millennials φαίνεται και στην σχετική βιβλιογραφία όπου όπως είδαμε, η γενιά των millennials είναι η πρώτη γενιά ψηφιακών χρηστών και η χρήση της τεχνολογίας και των κοινωνικών δικτύων είναι φυσιολογική και απαραίτητη για αυτούς.



Γράφημα 32 - Ερώτηση 32

Ερώτηση 32			
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	0%	4.49	0.64
Διαφωνώ (2)	1%		
Ούτε Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ (3)	5%		
Συμφωνώ (4)	37%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	57%		

Πίνακας 23 - Ερώτηση 32



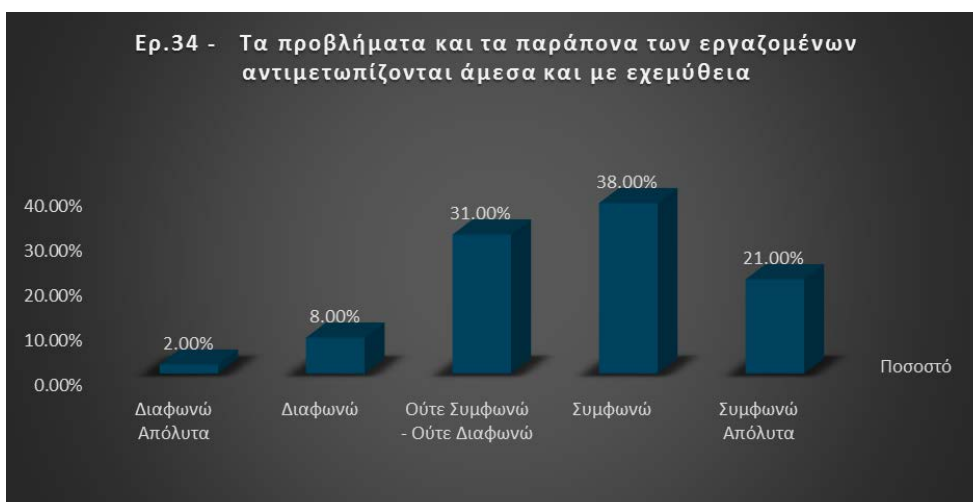
Γράφημα 33 - Ερώτηση 33

Ερώτηση 33			
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	2%	3.92	1.002
Διαφωνώ (2)	7%		
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ (3)	21%		
Συμφωνώ (4)	36%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	34%		

Πίνακας 24 - Ερώτηση 33

Ερώτηση 34: Η ερώτηση 34 εξετάζει πώς αντιμετωπίζονται τα προβλήματα των εργαζομένων από την διοίκηση.

Στην ερώτηση 34, με μέσο όρο, 3,68, οι συμμετέχοντες, με ποσοστό 59% συμφωνούν ότι τα προβλήματα και τα παράπονα των εργαζομένων αντιμετωπίζονται άμεσα και με εχεμύθεια από την διεύθυνση, ενώ διαφωνεί το 10%. Το 31% παραμένει ουδέτερο.



Γράφημα 34 - Ερώτηση 34

Ερώτηση 34			
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	2%	3.68	0.958
Διαφωνώ (2)	8%		
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ (3)	31%		
Συμφωνώ (4)	38%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	21%		

Πίνακας 25 - Ερώτηση 34

Ερωτήσεις 35, 36, 37 και 38: Οι ερωτήσεις 35 μέχρι και 38 είχαν ως στόχο να εξετάσουν την ανάγκη των εργαζομένων για δημιουργικότητα στην εργασία και για επίτευξη των στόχων τους.

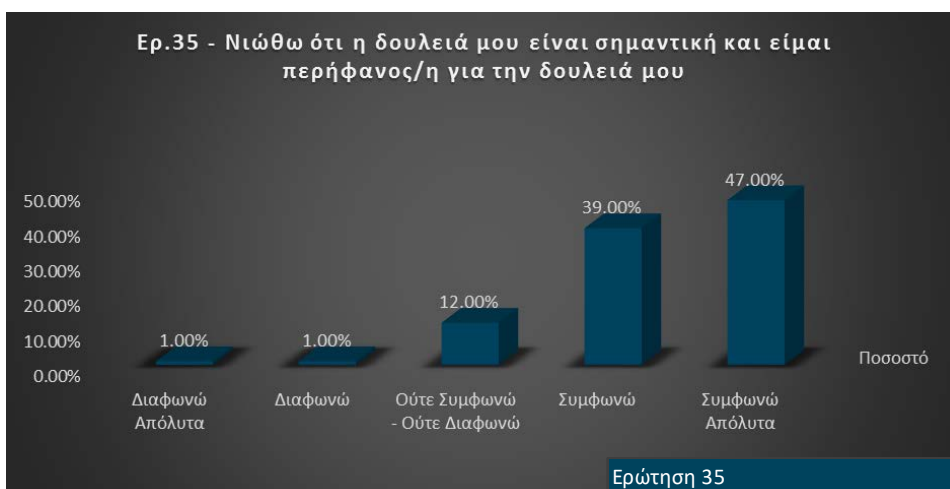
Στην ερώτηση 35, με μέσο όρο 4,3, το 86% των εργαζομένων δηλώνει ότι νιώθει ότι η δουλειά του είναι σημαντική και είναι περήφανοι για αυτήν.

Στην ερώτηση 36, με μέσο όρο 4,37, το 91% των συμμετεχόντων απάντησε ότι προτιμά να έχει αυτονομία στην δουλειά του και να μπορεί να έχει τον έλεγχο. Κανένας δεν διαφωνεί με την πιο πάνω δήλωση, ενώ αμέτοχο μένει το 9%.

Στην ερώτηση 37, με μέσο όρο 4,37, το 91% των εργαζομένων συμφωνούν ότι θέλουν η δουλειά τους να είναι δημιουργική και να έχει εναλλαγές παρά να είναι μονότονη και βαρετή.

Στην ερώτηση 38, με μέσο όρο 4,34, επίσης το 91% των εργαζομένων, απάντησαν ότι θέλουν να έχουν προκλήσεις στην δουλειά τους και να προσπαθούν να πετύχουν τους στόχους του και να εξελίσσονται.

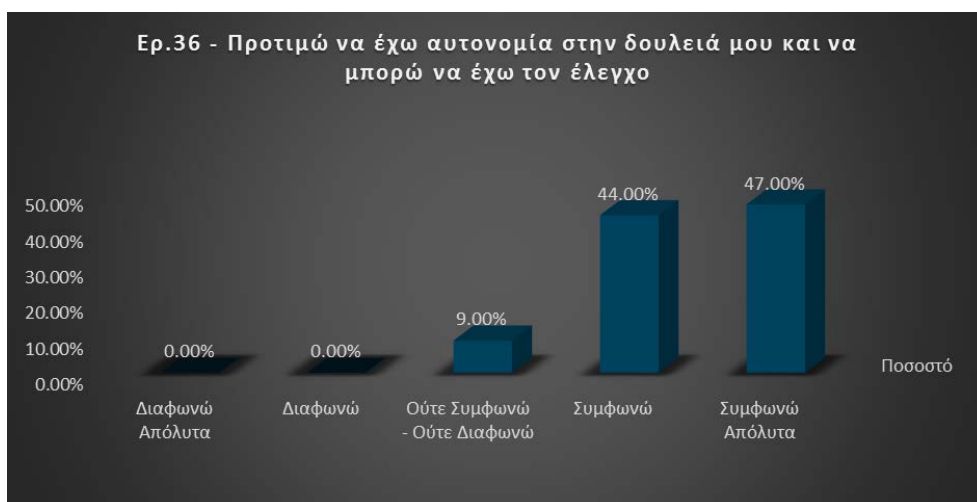
Όπως φαίνεται από τις απαντήσεις που δόθηκαν στις πιο πάνω ερωτήσεις αλλά και μέσα από την σχετική βιβλιογραφία, βλέπουμε την ανάγκη των εργαζομένων να έχουν αυτονομία και την ανάγκη να επιτυγχάνουν τους στόχους τους και να διαπρέπουν στον εργασιακό τους τομέα.



Γράφημα 35 - Ερώτηση 35

Ερώτηση 35				
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A	
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	1%	4.3	0.794	
Διαφωνώ (2)	1%			
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ (3)	12%			
Συμφωνώ (4)	39%			
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	47%			

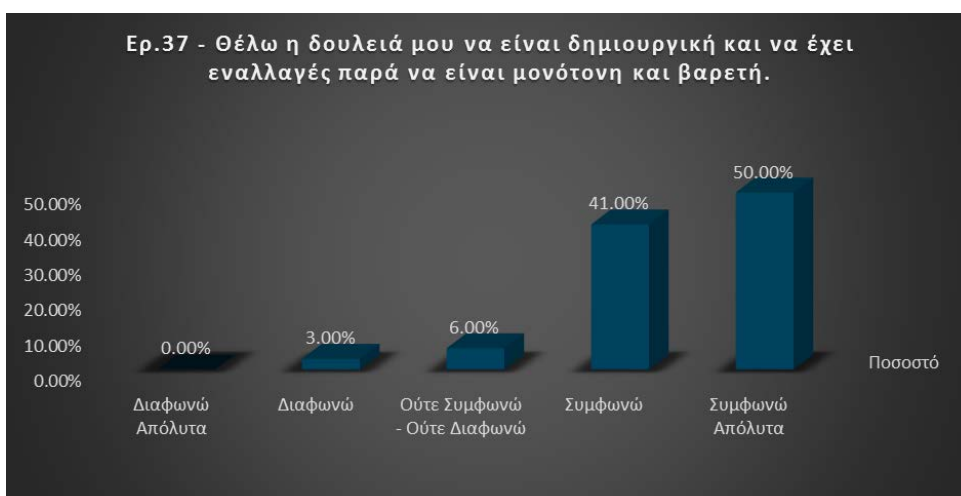
Πίνακας 26 - Ερώτηση 35



Γράφημα 36- Ερώτηση 36

Ερώτηση 36			
Απάντηση	Ποσοστό	Μ.Ο	Τ.Α
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	0%	4.37	0.645
Διαφωνώ (2)	0%		
Ούτε Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ (3)	9%		
Συμφωνώ (4)	44%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	47%		

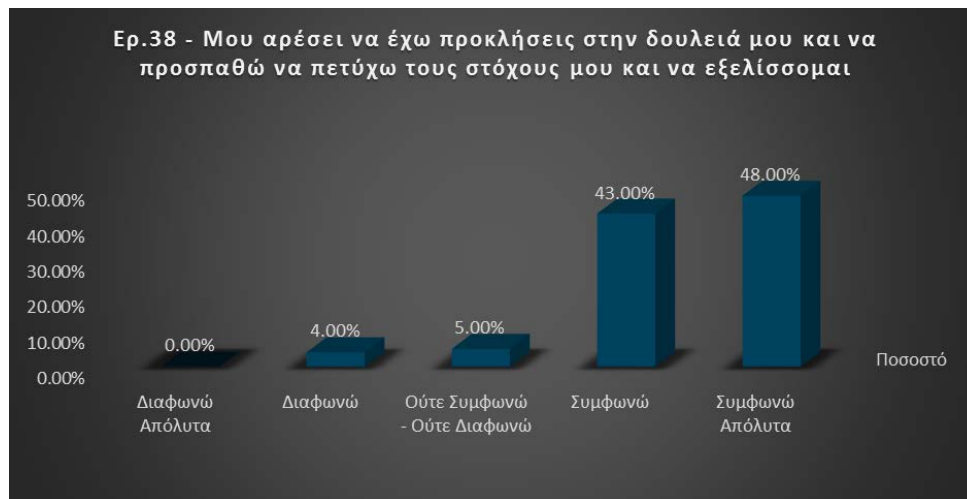
Πίνακας 27 - Ερώτηση 36



Γράφημα 37 - Ερώτηση 37

Ερώτηση 37			
Απάντηση	Ποσοστό	Μ.Ο	Τ.Α
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	0%	4.37	0.73
Διαφωνώ (2)	3%		
Ούτε Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ (3)	6%		
Συμφωνώ (4)	41%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	50%		

Πίνακας 28 - Ερώτηση 37



Γράφημα 38 - Ερώτηση 38

Ερώτηση 38			
Απάντηση	Ποσοστό	Μ.Ο	Τ.Α
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	0%	4.34	0.754
Διαφωνώ (2)	4%		
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ (3)	5%		
Συμφωνώ (4)	43%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	48%		

Πίνακας 29- Ερώτηση 38

Ερωτήσεις 39, 40 και 44 : Οι ερωτήσεις 39, 40 και 44 διερευνούν κατά πόσο οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα και την ελευθερία να λαμβάνουν αποφάσεις, και σε ποιο βαθμό το επιθυμούν.

Στην ερώτηση 39, με μέσο όρο 3,78, οι ερωτηθέντες, με ποσοστό 66% δήλωσαν ότι η διοίκηση λαμβάνει σοβαρά υπόψη την γνώμη τους για την λήψη αποφάσεων. Το 23% δεν έχει ισχυρή άποψη ενώ το 11% διαφωνεί και θεωρεί ότι η γνώμη τους δεν λαμβάνεται υπόψη της διεύθυνσης.

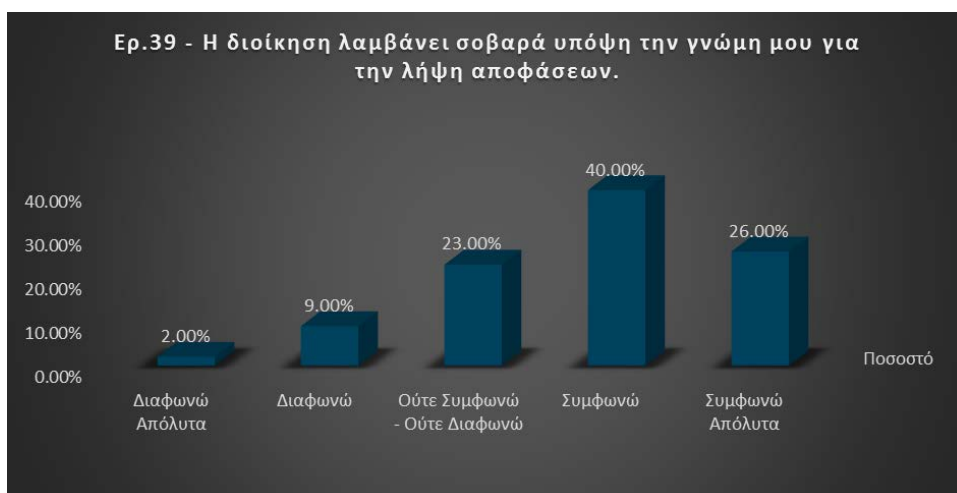
Στην ερώτηση 40, με μέσο όρο 3,79, οι ερωτηθέντες, με ποσοστό 68% θεωρεί ότι υπάρχει παρότρυνση από την διοίκηση για την διατύπωση απόψεων και εισηγήσεων από μέρους των εργαζομένων. Αντίθετα το 11% διαφωνεί και το 20% παραμένει αμέτοχο.

Στην ερώτηση 44, με μέσο όρο 4,2, οι εργαζόμενοι, με ποσοστό 86%, δηλώνει ότι θέλει να έχει το ελεύθερο να παίρνει πρωτοβουλίες και να λαμβάνει αποφάσεις. Μόνο το 2% δεν θέλει να λαμβάνει πρωτοβουλίες και αποφάσεις, και ουδέτερο παραμένει το 12%.

Από τις πιο πάνω απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα μας, διαπιστώνουμε ότι οι εργαζόμενοι θέλουν να έχουν το ελεύθερο να παίρνουν πρωτοβουλίες και να λειτουργούν με περισσότερη αυτονομία. Επίσης, διαπιστώνουμε ότι υπάρχει

παρότρυνση από τους οργανισμούς για διατύπωση απόψεων και εισηγήσεων από τους εργαζομένους και η γνώμη τους λαμβάνετε υπόψη από την διοίκηση.

Με τα πιο πάνω αποτελέσματα, ενισχύεται και η θεωρία του Gantt ο οποίος υποστήριξε την ανάγκη συνεργασίας μεταξύ διοίκησης και εργαζόμενων με στόχο τον καλύτερο διοικητικό έλεγχο, καθώς επίσης και η θεωρία των Mayo & Roethlisberger, οι οποίοι υποστήριξαν ότι η ενεργός συμμετοχή των εργαζόμενων σε θέματα σχετικά με τις συνθήκες και τις μεθόδους εργασίας, θα βελτιώσει την απόδοσή τους και θα αυξήσει την παραγωγικότητα της εργασίας.



Γράφημα 39 - Ερώτηση 39

Ερώτηση 39				
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A	
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	2%	3.78	0.986	
Διαφωνώ (2)	9%			
Ούτε Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ (3)	23%			
Συμφωνώ (4)	40%			
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	26%			

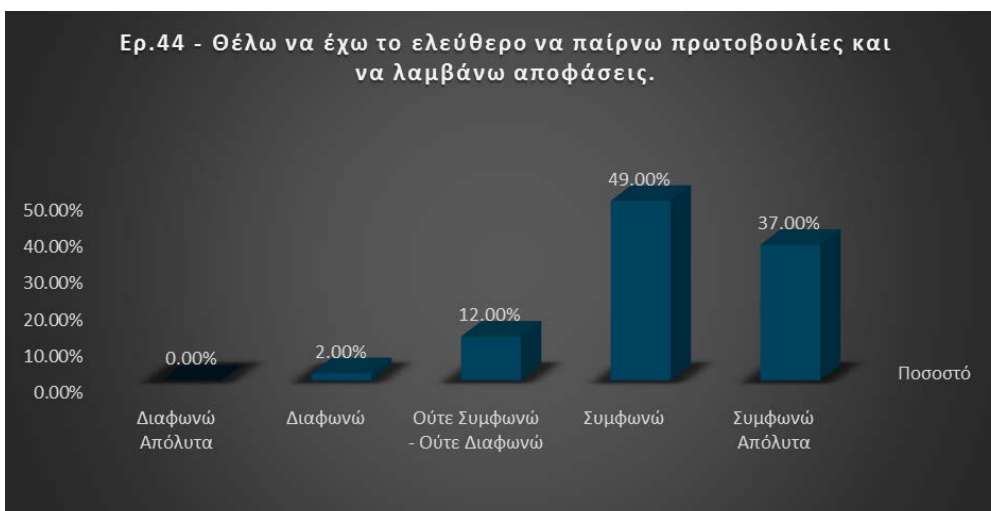
Πίνακας 30 - Ερώτηση 39



Γράφημα 40 - Ερώτηση 40

Ερώτηση 40			
Απάντηση	Ποσοστό	Μ.Ο	Τ.Α
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	1%	3.79	0.962
Διαφωνώ (2)	11%		
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ (3)	20%		
Συμφωνώ (4)	44%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	24%		

Πίνακας 31 - Ερώτηση 40



Γράφημα 41 - Ερώτηση 44

Ερώτηση 44			
Απάντηση	Ποσοστό	Μ.Ο	Τ.Α
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	0%	4.2	0.728
Διαφωνώ (2)	2%		
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ (3)	12%		
Συμφωνώ (4)	49%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	37%		

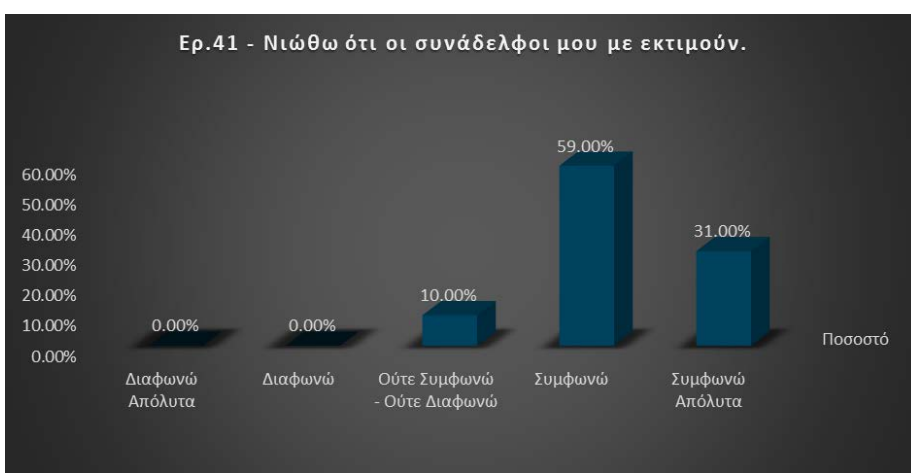
Πίνακας 32 -Ερώτηση 44

Ερωτήσεις 41, 42 και 43 : Οι ερωτήσεις 41, 42 και 43 εστιάζουν στην εκτίμηση και την εμπιστοσύνη που υπάρχει μεταξύ των συναδέλφων και μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης.

Στην ερώτηση 41, με μέσο όρο 4,2, το 90% των ερωτηθέντων απάντησε ότι οι συνάδελφοι τους, τους εκτιμούν ενώ το 10% δεν έχει ισχυρή άποψη.

Στην ερώτηση 42, με μέσο όρο 3,98, το 78% των ερωτηθέντων απάντησε ότι νιώθει ότι η διοίκηση τους εκτιμά, ενώ το 5% διαφωνεί και το 17% δεν έχει ισχυρή άποψη.

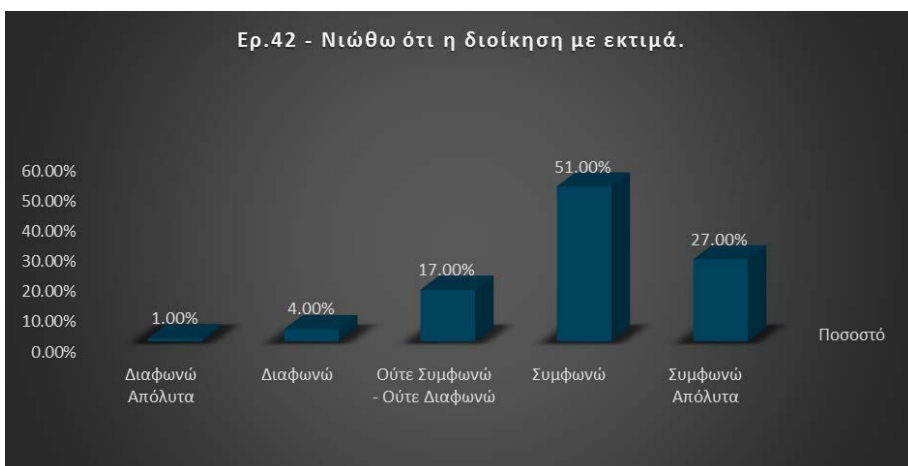
Στην ερώτηση 43, με μέσο όρο 3,6, το 58% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι στην εταιρεία του, υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων, το 11% διαφωνεί και το 31% κρατάει ουδέτερη στάση.



Γράφημα 42 - Ερώτηση 41

Ερώτηση 41			
Απάντηση	Ποσοστό	Μ.Ο	Τ.Α
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	0%	4.2	0.603
Διαφωνώ (2)	0%		
Ούτε Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ (3)	10%		
Συμφωνώ (4)	59%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	31%		

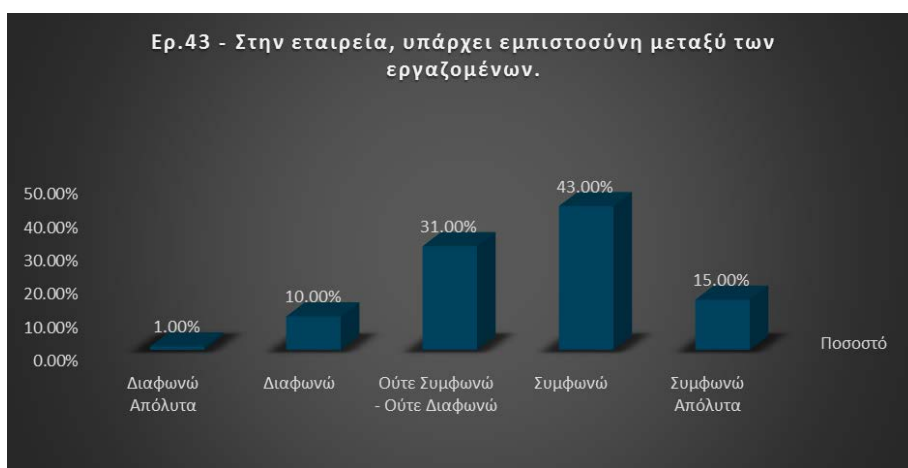
Πίνακας 33 - Ερώτηση 41



Γράφημα 43 - Ερώτηση 42

Ερώτηση 42			
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	1%	3.98	0.829
Διαφωνώ (2)	4%		
Ούτε Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ (3)	17%		
Συμφωνώ (4)	51%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	27%		

Πίνακας 34 - Ερώτηση 42



Γράφημα 44 - Ερώτηση 43

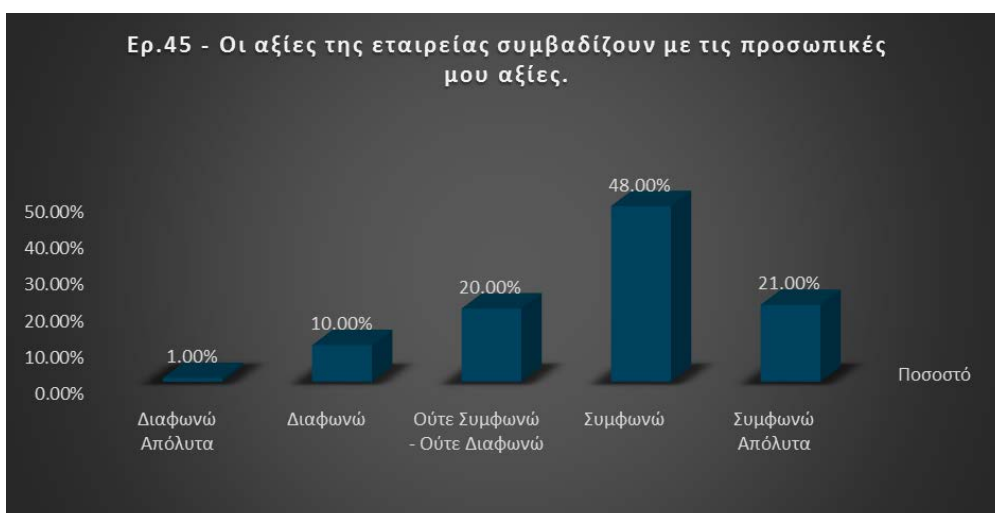
Ερώτηση 43			
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	1%	3.6	0.889
Διαφωνώ (2)	10%		
Ούτε Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ (3)	31%		
Συμφωνώ (4)	43%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	15%		

Πίνακας 35 - Ερώτηση 43

Ερωτήσεις 45 και 46: Οι ερωτήσεις 45 και 46 εξετάζουν κατά πόσο οι προσωπικές αξίες των εργαζομένων συμβαδίζουν με τις αξίες και την εταιρική κουλτούρα του οργανισμού τους.

Στην ερώτηση 45, με μέσο όρο 3,78, το 69% των ερωτηθέντων, συμφωνεί ότι οι αξίες της εταιρείας συμβαδίζουν με τις προσωπικές τους αξίες. Το 11% των ερωτηθέντων διαφωνεί και δεν θεωρεί ότι συμβαδίζουν οι προσωπικές τους αξίες, ενώ το 20% δεν έχει ισχυρή άποψη.

Στην ερώτηση 46, με μέσο όρο 3,74, το 68% των απαντήσεων μας λέει ότι η κουλτούρα της εταιρείας ταιριάζει με την προσωπικότητα των εργαζομένων, ενώ το 11% έχει αντίθετη άποψη.



Γράφημα 45- Ερώτηση 45

Ερώτηση 45			
Απάντηση	Ποσοστό	Μ.Ο	Τ.Α
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	1%	3.78	0.923
Διαφωνώ (2)	10%		
Ούτε Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ (3)	20%		
Συμφωνώ (4)	48%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	21%		

Πίνακας 36 - Ερώτηση 45



Γράφημα 46 - Ερώτηση 46

Ερώτηση 46				
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A	
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	1%	3.74	0.91	
Διαφωνώ (2)	10%			
Ούτε Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ (3)	21%			
Συμφωνώ (4)	49%			
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	19%			

Πίνακας 37 - Ερώτηση 46

Μέσα από τις πιο πάνω ερωτήσεις και τις απαντήσεις που έδωσαν οι εργαζόμενοι, αντιλαμβανόμαστε ότι είναι σημαντικό στοιχείο για τους εργαζομένους να εργάζονται σε οργανισμούς όπου η εταιρική τους κουλτούρα και οι αξίες τους, συμβαδίζουν με τις δικές τους προσωπικές αξίες.

Όπως είδαμε και στην σχετική βιβλιογραφία, ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό των millennials, είναι η προτίμηση τους να εργάζονται σε οργανισμούς και θέσεις στις οποίες πιστεύουν και είναι σύμφωνες με τις πεποιθήσεις και τις αξίες τους και τους χαροποιούν παρά να εργάζονται σε οργανισμούς και να εκτελούν καθήκοντα τα οποία δεν τους αρέσουν και δεν συμβαδίζουν με τις αρχές τους, ακόμα και για πολύ υψηλότερες αμοιβές. Επίσης η κοινωνική ευαισθητοποίηση των millennials είναι σε πολύ υψηλά επίπεδα και προτιμούν να εργάζονται σε εταιρείες και οργανισμούς κοινωνικά υπεύθυνους.

4.2 Ερευνητικό ερώτημα 2: Πώς το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλει στην αποδοτικότητα των σύγχρονων οργανισμών; Σε ποιο βαθμό επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων η αμοιβή, τα προνόμια και η επαγγελματική ανέλιξη τους;

Στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, ο στόχος μας ήταν να εξετάσουμε στοιχεία σχετικά με την αμοιβή και την ικανοποίηση των εργαζομένων, τα παρεχόμενα προνόμια που λαμβάνουν από τους οργανισμούς στους οποίους εργάζονται και τα προνόμια τα οποία θα ήθελαν να είχαν, και στοιχεία σχετικά με την επαγγελματική εξέλιξη τους και τον ρόλο που έχουν όλα τα πιο πάνω στην αποτελεσματικότητα των σύγχρονων οργανισμών.

Στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα αντιστοιχούν 22 ερωτήσεις όπως φαίνονται στον πιο κάτω πίνακα.

Δήλωση Ερωτηματολογίου	Αρ. ερώτησης
Ο βασικός μισθός είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για εμένα.	47
Είμαι ικανοποιημένος με τον μισθό μου σε σχέση με τη δουλειά που κάνω	48
Το ύψος του μισθού μου, με κάνει να παραμένω στην εταιρεία που εργάζομαι	49
Είναι σημαντικό η εταιρεία να παρέχει bonus αποδοτικότητας	50
Η παροχή άδειας αναψυχής είναι πολύ σημαντική και θέλω να την χρησιμοποιώ στο έπακρο	51
Η παροχή γονικής άδειες και διευκολύνσεων είναι πολύ σημαντικά να παρέχονται από μια εταιρεία.	52
Η ύπαρξη δυνατότητας συμμετοχής σε εταιρικά πλάνα ασφάλειας υγείας / ζωής και συνταξιοδοτικά πλάνα είναι πολύ σημαντική	53
Η επαγγελματική εξέλιξη είναι πολύ σημαντική για εμένα	54
Η ύπαρξη αντικειμενικής αξιολόγηση και επιβράβευσης της εργασίας μου είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες	55
Η επιλογή αλλαγής θέσης εργασίας, μετακίνησης εντός του οργανισμού είναι πολύ σημαντικός παράγοντας.	56
Οι πιθανότητες προαγωγών και ανέλιξης μου στην διοικητική βαθμίδα αποτελούν σημαντικό παράγοντα.	57
Πόσο σημαντικά θεωρείτε τα πιο κάτω προνόμια; Σε ποιο βαθμό θα θέλατε να σας τα παρέχει η εταιρεία σας;	
1. Δωρεάν Γεύματα, σνακς, αναψυκτικά κ.λπ.	58
2. Παροχή Εταιρικού τηλεφώνου	59
3. Παροχή Εταιρικού αυτοκινήτου / κάλυψη κόστους μεταφορικών	60
4. Δωρεάν συνδρομή σε γυμναστήριο / κέντρο ευεξίας	61
5. Εκπτώσεις σε εταιρικά προϊόντα και υπηρεσίες	62
6. Παροχή εκπαιδευτικών διευκολύνσεων - κάλυψη κόστους διδάκτρων	63
7. Χορήγηση δανείων σε περιπτώσεις ανάγκης από την εταιρεία στους εργαζομένους	64
8. Κάλυψη δαπάνης βρεφονηπιακού σταθμού για τα παιδιά των εργαζομένων	65
9. Συμμετοχή στα κέρδη της εταιρείας με ένα ποσοστό επί των κερδών	66
10. Δυνατότητα απόκτησης μετοχών της εταιρείας για την οποία εργάζομαι	67
11. Αύξηση του βασικού μισθού κάθε χρόνο	68

Πίνακας 38 - Δήλώσεις Ερωτηματολογίου 2ου Ερευνητικού Ερωτήματος

Στις επόμενες σελίδες θα αναλύσουμε τα αποτελέσματα των πιο πάνω ερωτήσεων που αντιστοιχούν στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα. Οι ερωτήσεις που θα αναλύσουμε είναι οι ερωτήσεις με αρίθμηση από 47 μέχρι και 68.

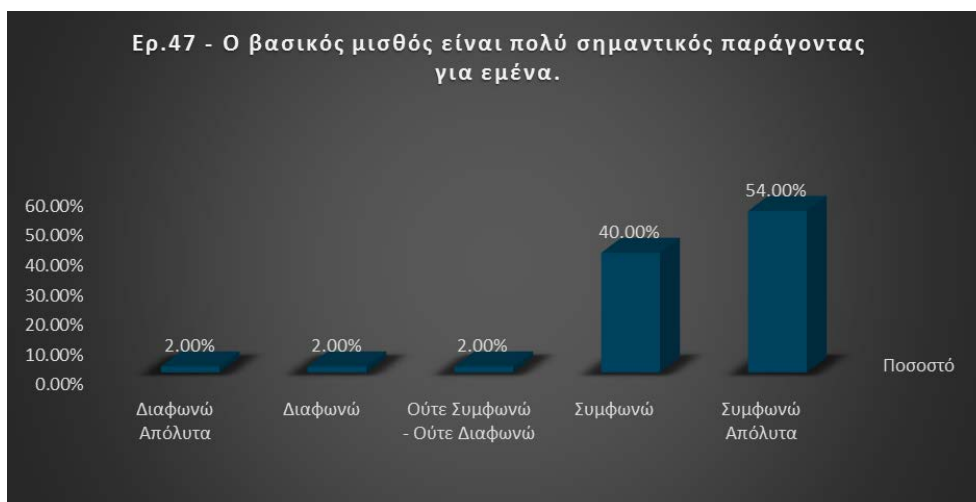
Ερωτήσεις 47, 48 και 49: Οι ερωτήσεις 47 – 49 πραγματεύονται την σημαντικότητα του μισθού των εργαζομένων σε σχέση με το ύψος της αμοιβής τους σε σχέση με την δουλειά που κάνουν, και την σημασία που έχει ο μισθός στην παραμονή των εργαζομένων σε μια εταιρεία.

Στην ερώτηση 47, με μέσο όρο 4,41, το 94% των εργαζομένων δηλώνει ότι ο βασικός μισθός είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για αυτούς, ενώ διαφωνεί το 4%.

Στην ερώτηση 48, με μέσο όρο 3,58, το 58% των απαντήσεων συγκεντρώνονται στην δήλωση ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τον μισθό τους σε σχέση με τη δουλειά που κάνουν. Το 13% των εργαζομένων δηλώνουν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι, ενώ το 30% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί.

Στην ερώτηση 49, με μέσο όρο 3,62, το 58% δηλώνουν ότι το ύψος του μισθού τους, τους κάνει να παραμένουν στην εταιρεία που εργάζονται, ενώ το 15% διαφωνεί και το 27% δεν έχει ξεκάθαρη άποψη.

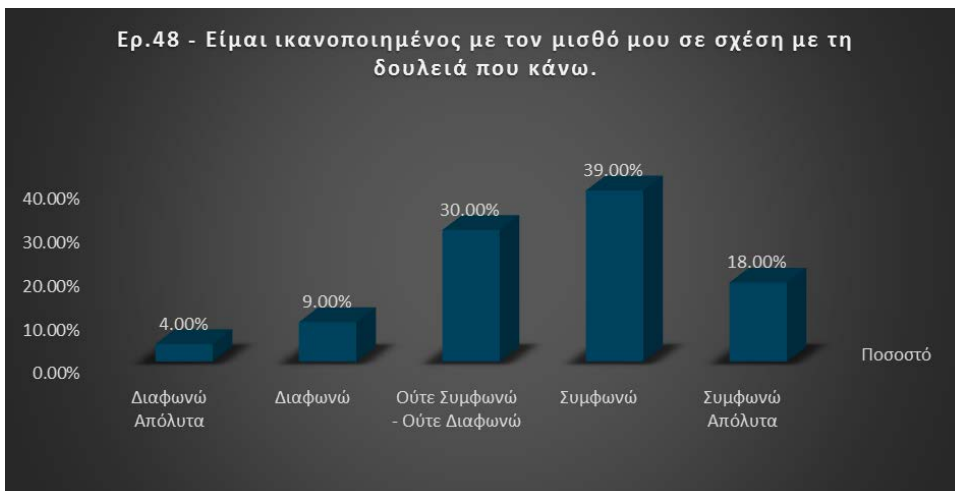
Με αυτά τα νούμερα μπορούμε να δούμε ότι η αμοιβή των εργαζομένων αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα, και είναι ένα από το σημαντικότερα στοιχεία τα οποία λαμβάνουν υπόψη τους οι εργαζόμενοι, αλλά δεν είναι το μοναδικό χαρακτηριστικό για το οποίο παραμένουν στην εταιρεία που εργάζονται, και πολλές φορές οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι με τον μισθό τους σε σχέση με την δουλειά τους.



Γράφημα 47 - Ερώτηση 47

Ερώτηση 47			
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	2%	4.41	0.804
Διαφωνώ (2)	2%		
Ούτε Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ (3)	2%		
Συμφωνώ (4)	40%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	54%		

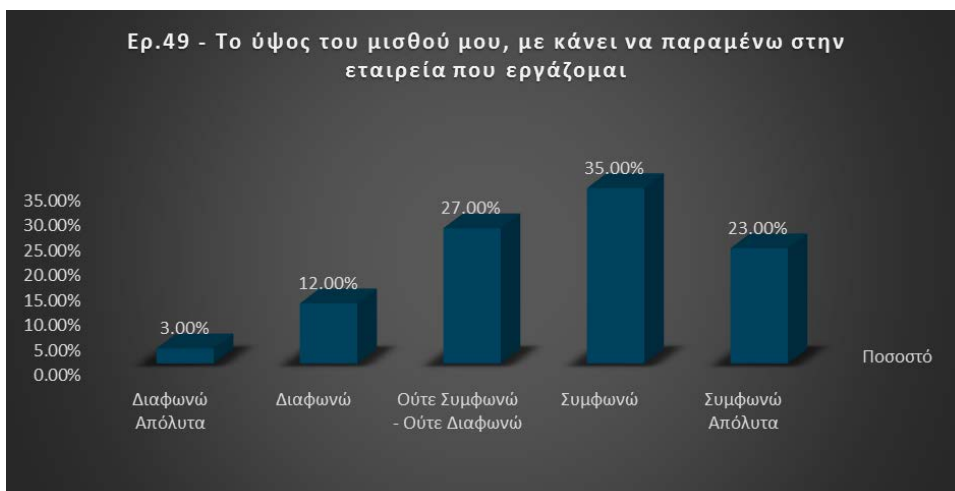
Πίνακας 39 - Ερώτηση 47



Γράφημα 48 - Ερώτηση 48

Ερώτηση 48			
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	4%	3.58	1.012
Διαφωνώ (2)	9%		
Ούτε Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ (3)	30%		
Συμφωνώ (4)	39%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	18%		

Πίνακας 40 - Ερώτηση 48



Γράφημα 49 - Ερώτηση 49

Ερώτηση 49			
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	3%	3.62	1.055
Διαφωνώ (2)	12%		
Ούτε Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ (3)	27%		
Συμφωνώ (4)	35%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	23%		

Πίνακας 41 - Ερώτηση 49

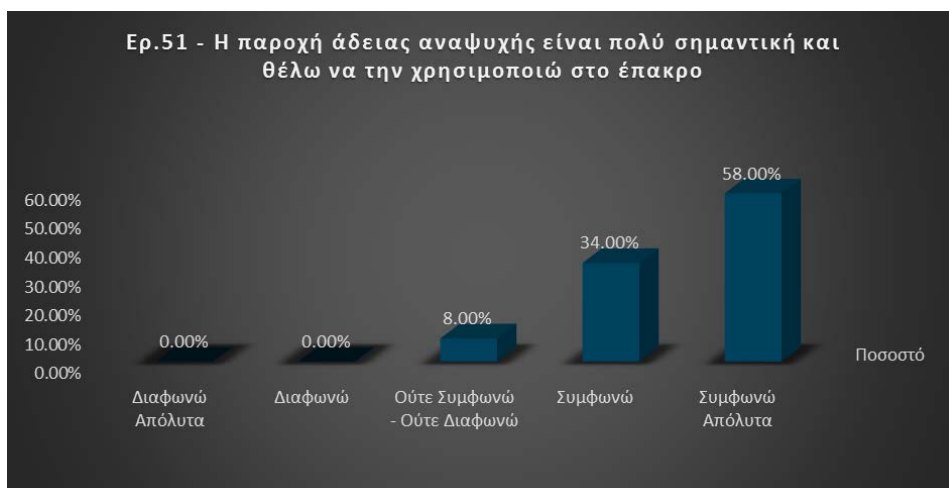
Ερωτήσεις 51 και 52: Οι ερωτήσεις 51 και 52 αφορούν την παροχή άδειας στους εργαζομένους. Είτε αφορά άδεια αναψυχής, γονική άδεια, άδεια ασθενείας κ.λπ..

Στην ερώτηση 51, με μέσο όρο 4,49, το 92% των συμμετεχόντων στην έρευνα, απάντησε ότι η παροχή άδειας αναψυχής είναι πολύ σημαντική και θέλουν να την χρησιμοποιούν στο έπακρο.

Στην ερώτηση 52, με μέσο όρο 4,63, το 97% των εργαζομένων θεωρεί ότι η παροχή γονικής άδειας και σχετικών διευκολύνσεων είναι πολύ σημαντικά στοιχεία να παρέχονται από μια εταιρεία.

Τα πολύ μεγάλα ποσοστά στις πιο πάνω ερωτήσεις, μας δείχνουν ότι η προσφερόμενη και προβλεπόμενη άδεια απουσίας των εργαζομένων από τα καθήκοντα τους είναι πάρα πολύ σημαντική, και οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να την αξιοποιούν στο έπακρο. Αυτό συνδέεται και με το ζήτημα της ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής.

Οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη να παίρνουν άδεια από τις δουλειές τους ώστε να μπορούν να ξεκουράζονται και να αναπληρώνουν δυνάμεις τόσο σωματικά όσο και ψυχικά. Είναι σημαντικό να έχουν χρόνο να διαθέσουν στους εαυτούς και στις οικογένειες τους.



Γράφημα 50 - Ερώτηση 51

Ερώτηση 51			
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	0%	4.49	0.642
Διαφωνώ (2)	0%		
Ούτε Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ (3)	8%		
Συμφωνώ (4)	34%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	58%		

Πίνακας 42 - Ερώτηση 51



Γράφημα 51 - Ερώτηση 52

Ερώτηση 52			
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	0%	4.63	0.542
Διαφωνώ (2)	0%		
Ούτε Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ (3)	3%		
Συμφωνώ (4)	30%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	67%		

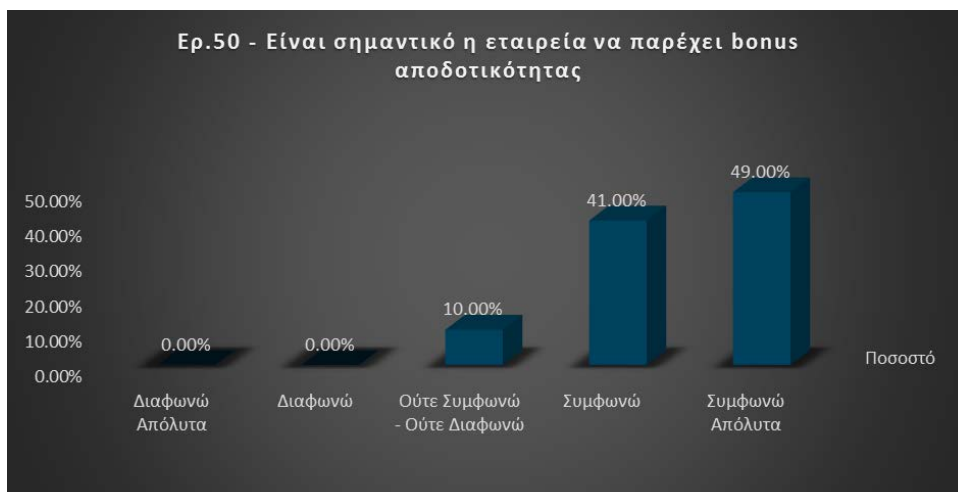
Πίνακας 43 - Ερώτηση 52

Ερωτήσεις 50 και 55: Οι ερωτήσεις 50 και 55 σκόπευαν στο να εξετάσουν την σημαντικότητα της αξιολόγησης της επίδοσης των εργαζομένων και της επιβράβευσης τους.

Στην ερώτηση 50, με μέσο όρο 4,38, η μεγάλη πλειοψηφία της τάξης του 90%, πιστεύει ότι είναι πολύ σημαντικό μια εταιρεία να παρέχει bonus αποδοτικότητας στους εργαζομένους της.

Στην ερώτηση 55, με μέσο όρο 4,53, το 95% των εργαζομένων θεωρεί ότι η ύπαρξη αντικειμενικής αξιολόγησης και επιβράβευσης της εργασίας, είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες.

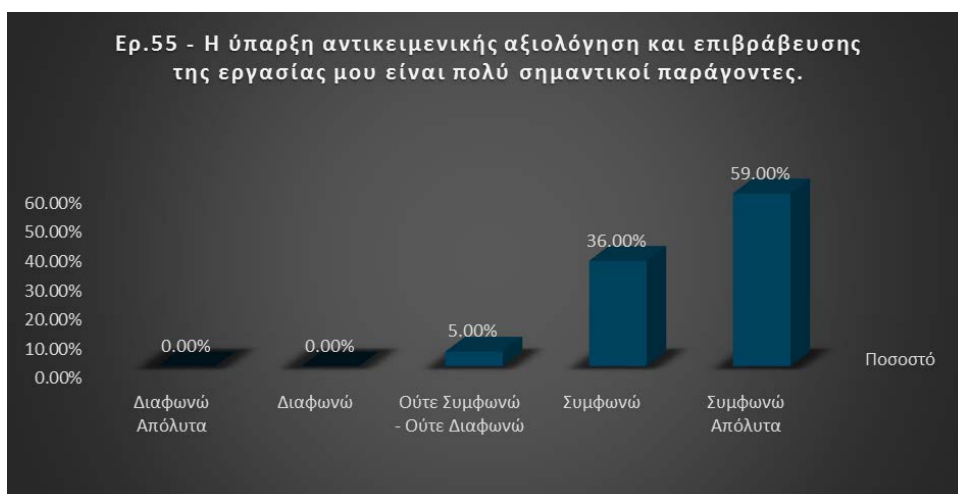
Οι εργαζόμενοι θέλουν να αξιολογούνται για την δουλειά τους με αντικειμενικά κριτήρια, και να επιβραβεύονται για τα θετικά τους αποτελέσματα. Η επιθυμία των εργαζομένων για ύπαρξη αξιολόγησης της εργασίας τους, μας δείχνει επίσης ότι θεωρούν ότι είναι παραγωγικοί, αποδοτικοί και αποτελεσματικοί και δεν φοβούνται να εκτεθούν στην διοίκηση.



Γράφημα 52 - Ερώτηση 50

Ερώτηση 50			
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	0%	4.38	0.66
Διαφωνώ (2)	0%		
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ (3)	10%		
Συμφωνώ (4)	41%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	49%		

Πίνακας 44 - Ερώτηση 50



Γράφημα 53 - Ερώτηση 55

Ερώτηση 55			
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	0%	4.53	0.591
Διαφωνώ (2)	0%		
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ (3)	5%		
Συμφωνώ (4)	36%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	59%		

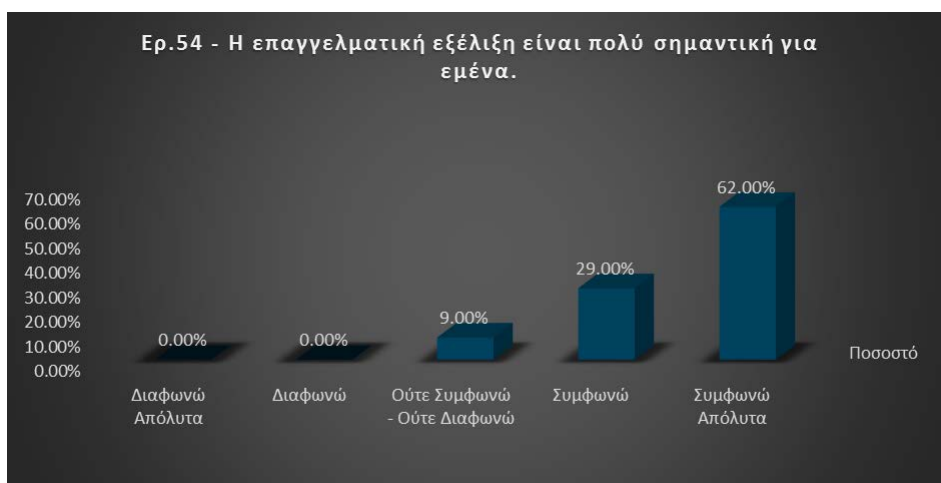
Πίνακας 45 - Ερώτηση 55

Ερωτήσεις 54, 56 και 57: Οι ερωτήσεις 54, 56 και 57 ασχολούνται με την επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων. Με τις ερωτήσεις αυτές θέλαμε να εξετάσουμε πόσο σημαντικός παράγοντας είναι για έναν εργαζόμενο η επαγγελματική του εξέλιξη και η ανέλιξη του στην ιεραρχία εντός των οργανισμών.

Στην ερώτηση 54 με μέσο όρο 4,52, το 91% των ερωτηθέντων, δήλωσε ότι η επαγγελματική εξέλιξη είναι πολύ σημαντική για αυτούς. Κανένας από τους ερωτηθέντες δεν έχει αντίθετη άποψη.

Στην ερώτηση 56, με μέσο όρο 3,93, ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων και συγκεκριμένα τα 65%, θεωρεί ότι η είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει η επιλογή αλλαγής θέσης εργασίας, μετακίνησης εντός του οργανισμού. Μόνο το 2% διαφωνεί με το πιο πάνω, ενώ το 33% είναι ουδέτεροι.

Στην ερώτηση 57, με μέσο όρο 4,34, το 90% των εργαζομένων δήλωσαν ότι οι πιθανότητες προαγωγών και ανέλιξης τους στην διοικητική βαθμίδα αποτελούν σημαντικό παράγοντα.



Γράφημα 54 - Ερώτηση 54

Ερώτηση 54			
Απάντηση	Ποσοστό	Μ.Ο	Τ.Α
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	0%	4.52	0.655
Διαφωνώ (2)	0%		
Ούτε Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ (3)	9%		
Συμφωνώ (4)	29%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	62%		

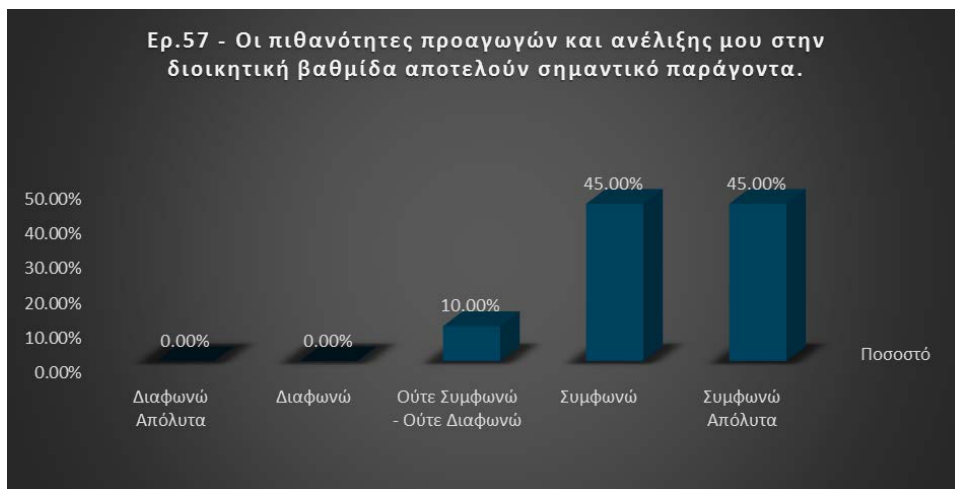
Πίνακας 46 - Ερώτηση 54



Γράφημα 55 - Ερώτηση 56

Ερώτηση 56				
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A	
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	0%	3.93	0.836	
Διαφωνώ (2)	2%			
Ούτε Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ (3)	33%			
Συμφωνώ (4)	35%			
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	30%			

Πίνακας 47 - Ερώτηση 56



Γράφημα 56 - Ερώτηση 57

Ερώτηση 57				
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A	
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	0%	4.34	0.654	
Διαφωνώ (2)	0%			
Ούτε Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ (3)	10%			
Συμφωνώ (4)	45%			
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	45%			

Πίνακας 48 - Ερώτηση 57

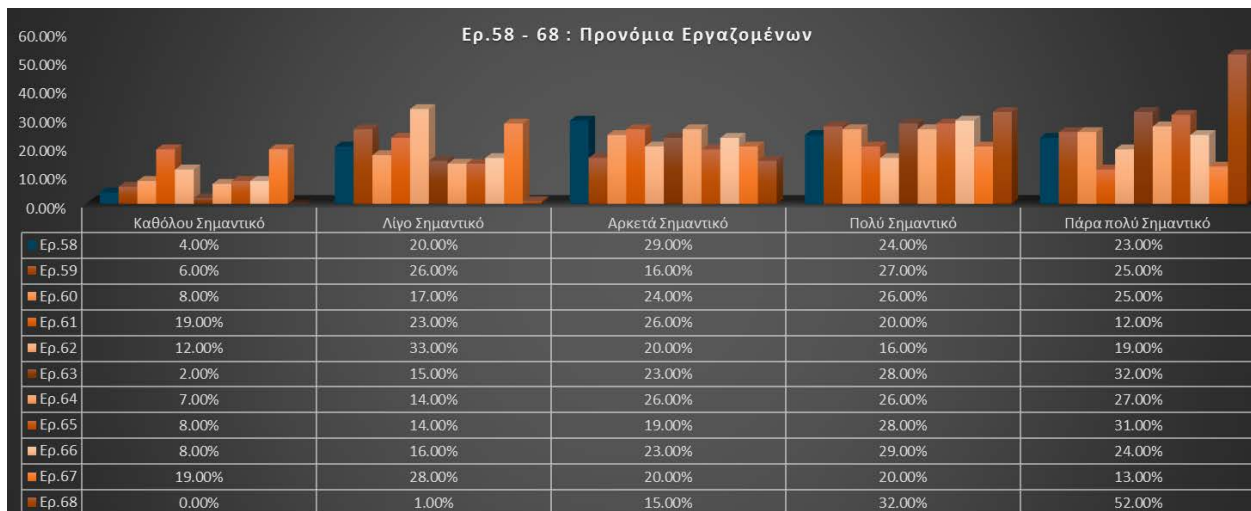
Όπως βλέπουμε από τις πιο πάνω απαντήσεις των εργαζομένων στις ερωτήσεις σχετικά με την επαγγελματική εξέλιξη, είναι πολύ σημαντικός παράγοντας και επιθυμία των εργαζομένων. Όπως διερευνήσαμε και στην θεωρητική ανασκόπηση, οι Millennials είναι πιθανότερο να προσπαθήσουν να κερδίσουν σημαντικές θέσεις σε μεγάλα έργα αμέσως μετά την πρόσληψή τους. Επίσης έχουν υψηλές προσδοκίες σχετικά με τις ευκαιρίες προαγωγής κατά τη σταδιοδρομία τους σε ένα οργανισμό, καθώς επίσης και λόγω της αυτοπεποίθησης και της ανάγκης τους να επιτυγχάνουν τους στόχους τους και να διαπρέπουν στον εργασιακό τους τομέα, αναζητούν συνεχώς ευκαιρίες βελτίωσης και ανάπτυξης της καριέρας τους.

Ερωτήσεις 58 μέχρι και 68: Οι ερωτήσεις 58 – 68 διερευνούν την σημαντικότητα συγκεκριμένων προνομίων, και την αναγκαιότητα – επιθυμία τους από τους εργαζομένους. Ποιο κάτω θα δούμε ποια είναι τα πιο σημαντικά προνόμια τα οποία αναζητούν οι εργαζόμενοι.

Οι ερωτήσεις 58 – 68 όπως φαίνονται στον πιο κάτω πίνακα, δείχνουν τα προνόμια – παροχές που ζητήσαμε να αξιολογηθούν από τους συμμετέχοντες, το ποσοστό που συγκέντρωσε κάθε ερώτηση σχετικά με το πόσο σημαντικό είναι κάθε πρόνομο για τους εργαζομένους καθώς και ο μέσος όρος.

Ερωτήσεις 58 - 68	Σημαντικό	ΜΗ Σημαντικό	Μ.Ο.
Ερ. 58 : Δωρεάν Γεύματα, σνακς, αναψυκτικά κλπ	76%	24%	3.40
Ερ. 59 : Παροχή Εταιρικού τηλεφώνου	68%	32%	3.40
Ερ. 60 : Παροχή Εταιρικού αυτοκινήτου / κάλυψη κόστους μεταφορικών	75%	25%	3.43
Ερ. 61 : Δωρεάν συνδρομή σε γυμναστήριο / κέντρο ευεξίας	58%	42%	2.84
Ερ. 62 : Εκπτώσεις σε εταιρικά προϊόντα και υπηρεσίες	55%	45%	2.99
Ερ. 63 : Παροχή εκπαιδευτικών διευκολύνσεων - κάλυψη κόστους διδάκτρων	83%	17%	3.77
Ερ. 64 : Χορήγηση δανείων σε περιπτώσεις ανάγκης από την εταιρεία στους εργαζομένους	79%	21%	3.50
Ερ. 65 : Κάλυψη δαπάνης βρεφονηπιακού σταθμού για τα παιδιά των εργαζομένων	78%	22%	3.60
Ερ. 66 : Συμμετοχή στα κέρδη της εταιρείας με ένα ποσοστό επί των κερδών	76%	24%	3.45
Ερ. 67 : Δυνατότητα απόκτησης μετοχών της εταιρείας για την οποία εργάζομαι	53%	47%	2.80
Ερ. 68 : Αύξηση του βασικού μισθού κάθε χρόνο	99%	1%	4.35

Πίνακας 49 - Ερωτήσεις 58 - 68



Γράφημα 57- Ερωτήσεις 58-68

Τα σημαντικότερα προνόμια, αυτά που συγκέντρωσαν πάνω από το 75% των απαντήσεων με βάση την αξιολόγηση των εργαζομένων, είναι η αύξηση του βασικού μισθού κάθε χρόνο με καθολική πλειοψηφία, η παροχή εκπαιδευτικών διευκολύνσεων - κάλυψη κόστους διδασκτρών των εργαζομένων, κάτι που μας δείχνει ότι οι εργαζόμενοι δίνουν μεγάλη σημασία στην εκπαίδευσή τους και στην δια βίου μάθηση, η χορήγηση δανείων σε περιπτώσεις ανάγκης από την εταιρεία στους εργαζομένους, η κάλυψη δαπάνης βρεφονηπιακού σταθμού για τα παιδιά των εργαζομένων, η συμμετοχή στα κέρδη της εταιρείας με ένα ποσοστό επί των κερδών, η παροχή εταιρικού αυτοκινήτου ή η κάλυψη του κόστους των μεταφορικών και η παροχή δωρεάν γευμάτων, σνακς και αναψυκτικών.

4.3 Ερευνητικό ερώτημα 3: Ποιος είναι ο ρόλος της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και της αντιμετώπιση πελατών – συνεργατών σε ένας οργανισμό και πώς επηρεάζει την αποτελεσματικότητά τους;

Στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα, γίνεται μια προσπάθεια να εξετάσουμε τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι πελάτες των οργανισμών, την πολιτική που εφαρμόζουν οι οργανισμοί αναφορικά με την διαχείριση των πελατειακών σχέσεων, τον βαθμό συνεργασίας που υπάρχει εντός των οργανισμών σε σχέση με την διοχέτευση των πληροφοριών σχετικά με τους πελάτες τους, και με ποιους τρόπους διαχειρίζονται τους πελάτες τους οι σύγχρονοι οργανισμοί και πως αυτό επηρεάζει την αποτελεσματικότητά τους.

Στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα αντιστοιχούν 11 ερωτήσεις όπως φαίνονται στον πιο κάτω πίνακα.

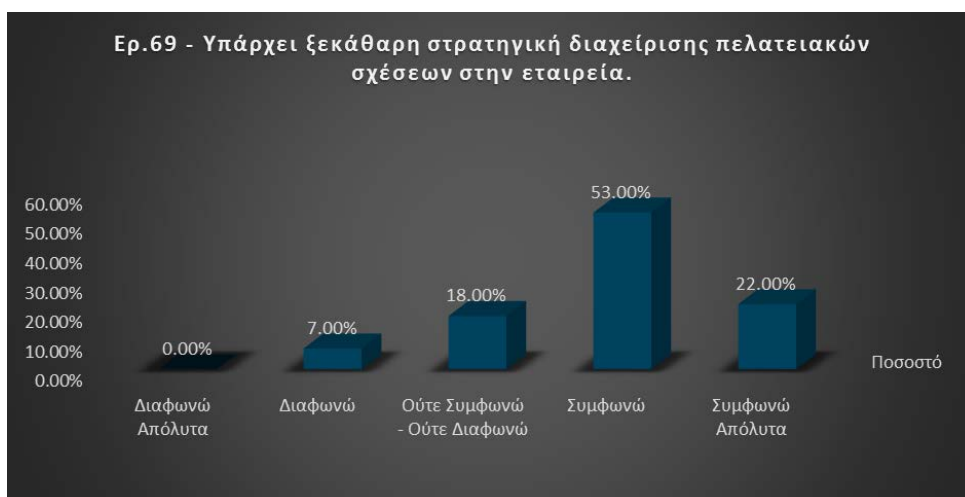
Δήλωση Ερωτηματολογίου	Αρ. ερώτησης
Υπάρχει ξεκάθαρη στρατηγική διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στην εταιρεία	69
Η εξερεύνηση και κάλυψη των αναγκών των πελατών μιας επιχείρησης μπορούν να οδηγήσουν στην διατήρηση της αφοσίωσης των πελατών	70
Η ύπαρξη βάσεων δεδομένων με πληροφορίες για τους πελάτες και συνεργάτες της επιχείρησης είναι πολύ σημαντική.	71
Η εμπειρία και η γνώμη των πελατών της εταιρείας είναι κρίσιμη για το καλό της όνομα	72
Η προσέγγιση και εστίαση στις ανάγκες των πελατών είναι πολύ σημαντικές.	73
Η εξαιρετική εξυπηρέτηση των πελατών έχει θετικά αποτελέσματα και προσδίδει αξία	74
Ο πελάτης έχει πάντα δίκαιο	75
Η εταιρεία πρέπει να ικανοποιεί όλες τις επιθυμίες των πελατών της ακόμα και αν διαφωνεί ή αν είναι ασύμφορο.	76
Οι πελάτες αποτελούν ίσως το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της εταιρείας.	77
Οι εργαζόμενοι διαφόρων τμημάτων οφείλουν να συνεργάζονται και να μοιράζονται πληροφορίες για την καλύτερη διαχείριση των πελατών	78
Η εφαρμογή και χρησιμοποίηση σύγχρονων τεχνολογικών συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων είναι απαραίτητη για την σωστή λειτουργία και διατήρηση των πελατειακών σχέσεων	79

Πίνακας 50 - Δήλώσεις Ερωτηματολογίου 3ου Ερευνητικού Ερωτήματος

Οι ερωτήσεις που θα αναλύσουμε είναι οι ερωτήσεις με αρίθμηση από 69 μέχρι και 79.

Ερώτηση 69: Με την ερώτηση 69, θέλαμε να δούμε την γνώμη των εργαζομένων σχετικά με την πελατειακή πολιτική που εφαρμόζουν οι εταιρείες τους, και να διαπιστώσουμε αν υπάρχει ξεκάθαρη στρατηγική διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.

Στην ερώτηση 69, με μέσο όρο 3,91, βλέπουμε ότι στο 75% των οργανισμών υπάρχει ξεκάθαρη στρατηγική διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, ενώ δεν υπάρχει ξεκάθαρη στρατηγική κατά την άποψη των εργαζομένων στο 7% των οργανισμών.



Γράφημα 58 - Ερώτηση 69

Ερώτηση 69				
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A	
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	0%	3.91	0.818	
Διαφωνώ (2)	7%			
Ούτε Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ (3)	18%			
Συμφωνώ (4)	53%			
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	22%			

Πίνακας 51 - Ερώτηση 69

Ερωτήσεις 70, 72, 73, 74 και 77: Με τις ερωτήσεις 70, 72, 73, 74 και 77, θέλαμε να εξετάσουμε και να ερευνήσουμε την άποψη των εργαζομένων σχετικά με την αφοσίωση των πελατών στους οργανισμούς, την αξία που προσθέτουν και την σημαντικότητα της γνώμης που έχουν οι πελάτες για της εταιρείες οι οποίες τους εξυπηρετούν, αλλά και γενικά πόσο σημαντικό στοιχείων των οργανισμών θεωρούν οι εργαζόμενοι τους πελάτων των εταιρειών.

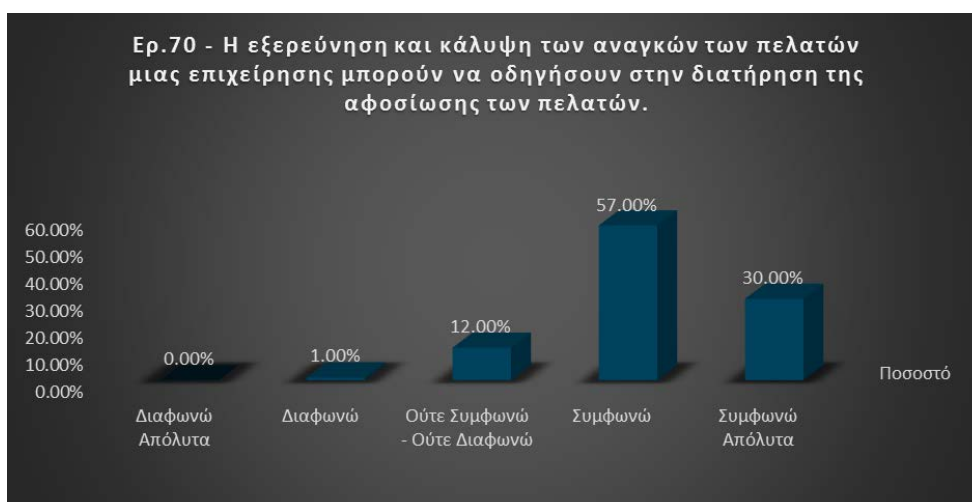
Στην ερώτηση 70, με μέσο όρο 4,16, οι συμμετέχοντες με ποσοστό 87% δήλωσαν ότι η εξερεύνηση και η κάλυψη των αναγκών των πελατών μιας επιχείρησης μπορούν να οδηγήσουν στην διατήρηση της αφοσίωσης των πελατών. Μόνο το 1% διαφωνεί.

Στην ερώτηση 72, με μέσο όρο 4,43, οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι η εμπειρία και η γνώμη των πελατών της εταιρείας είναι κρίσιμη για το καλό της όνομα, με ποσοστό 95%

Στην ερώτηση 73, με μέσο όρο 4,46, το 95% των εργαζομένων απάντησε ότι η προσέγγιση και εστίαση στις ανάγκες των πελατών είναι πολύ σημαντικές για τους οργανισμούς.

Στην ερώτηση 74, με μέσο όρο 4,63, οι συμμετέχοντες με ποσοστό 98%, συμφωνούν ότι η εξαιρετική εξυπηρέτηση των πελατών έχει θετικά αποτελέσματα και προσδίδει αξία στους οργανισμούς.

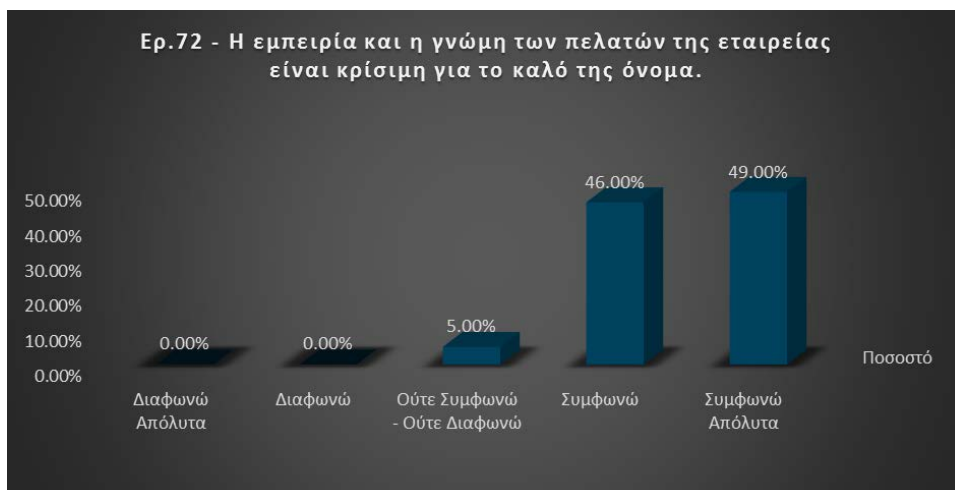
Στην ερώτηση 77, με μέσο όρο 3,93, οι εργαζόμενοι με ποσοστό 77%, θεωρούν ότι οι πελάτες αποτελούν ίσως το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της εταιρείας. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε όμως ότι 10% των εργαζομένων διαφωνεί, ενώ το 13% έχει ουδέτερη στάση.



Γράφημα 59 - Ερώτηση 70

Ερώτηση 70			
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	0%	4.16	0.659
Διαφωνώ (2)	1%		
Ούτε Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ (3)	12%		
Συμφωνώ (4)	57%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	30%		

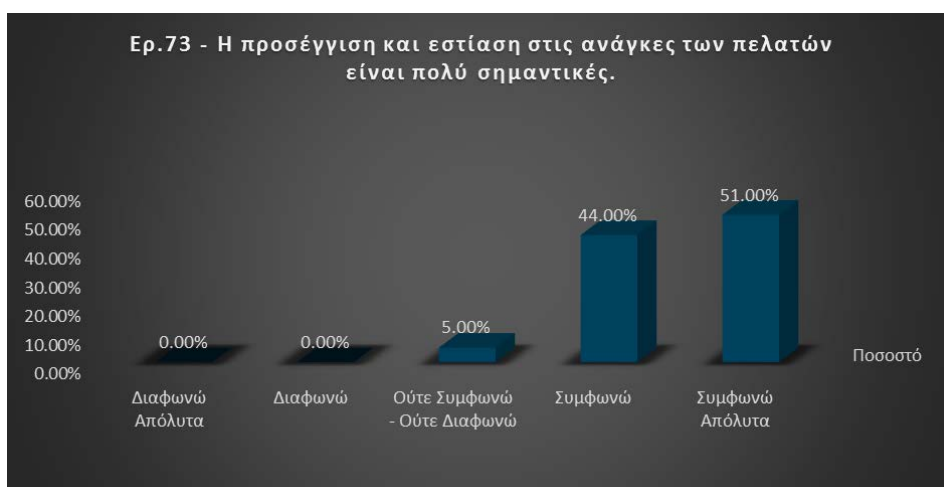
Πίνακας 52- Ερώτηση 70



Γράφημα 60 - Ερώτηση 72

Ερώτηση 72			
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	0%	4.43	0.589
Διαφωνώ (2)	0%		
Ούτε Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ (3)	5%		
Συμφωνώ (4)	46%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	49%		

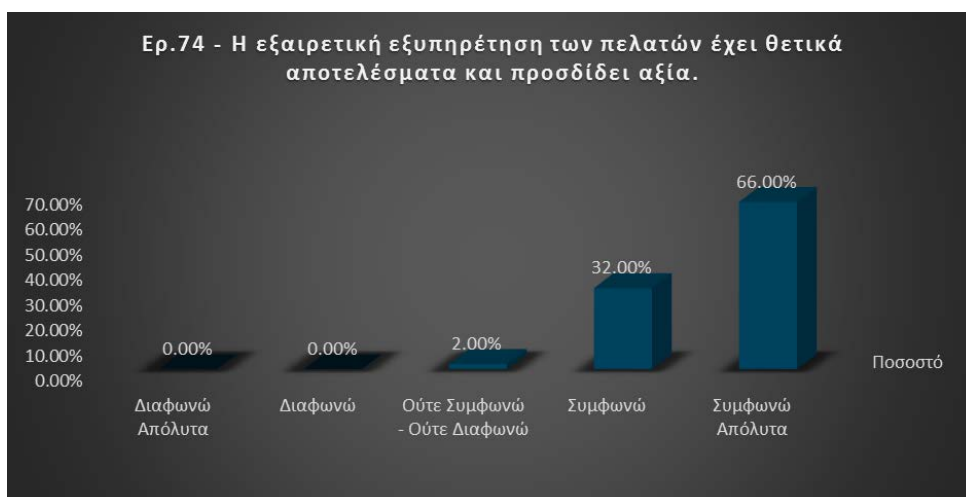
Πίνακας 53 - Ερώτηση 72



Γράφημα 61 - Ερώτηση 73

Ερώτηση 73			
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	0%	4.46	0.591
Διαφωνώ (2)	0%		
Ούτε Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ (3)	5%		
Συμφωνώ (4)	46%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	49%		

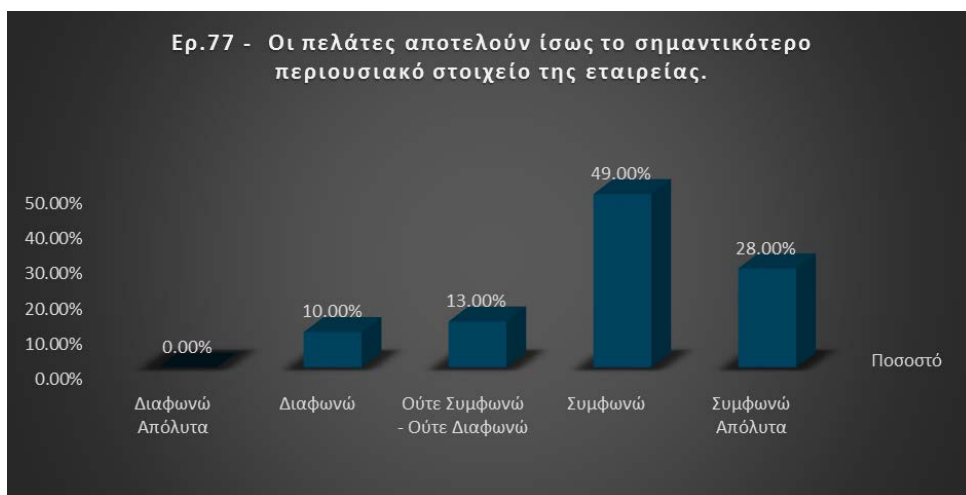
Πίνακας 54 - Ερώτηση 73



Γράφημα 62 - Ερώτηση 74

Ερώτηση 74				
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A	
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	0%	4.63	0.524	
Διαφωνώ (2)	0%			
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ (3)	2%			
Συμφωνώ (4)	32%			
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	66%			

Πίνακας 55 - Ερώτηση 74



Γράφημα 63 - Ερώτηση 77

Ερώτηση 77				
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A	
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	0%	3.93	0.902	
Διαφωνώ (2)	10%			
Ούτε Συμφωνώ -Ούτε Διαφωνώ (3)	13%			
Συμφωνώ (4)	49%			
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	28%			

Πίνακας 56 - Ερώτηση 77

Αντιλαμβανόμαστε ότι οι πελάτες αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας και η εμπειρία τους και η άποψη που σχηματίζουν είναι καθοριστική για την φήμη κάθε οργανισμού. Η καλή εξυπηρέτηση των πελατών, η εξερεύνηση και η κάλυψη των αναγκών τους, είναι στοιχεία τα οποία μπορούν να αυξήσουν και να διατηρήσουν την αφοσίωση των πελατών.

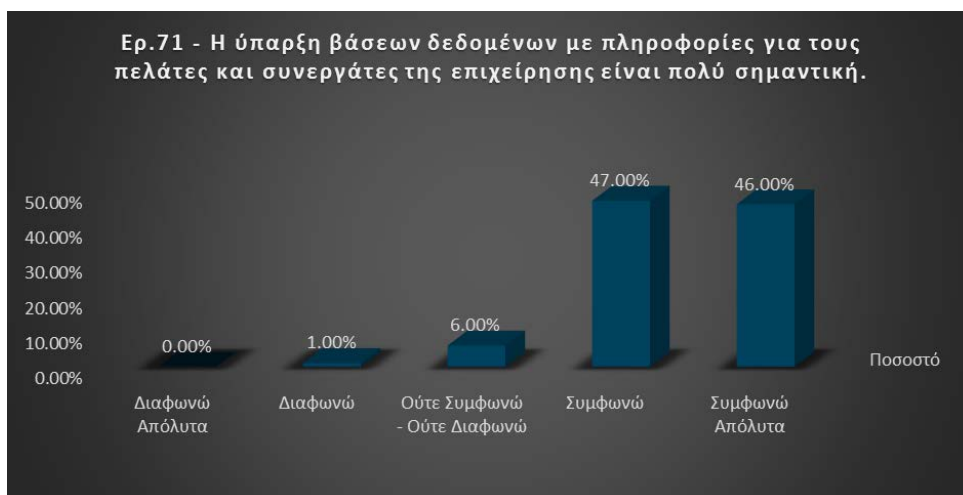
Όπως είδαμε και στην σχετική βιβλιογραφία, μια σωστή και καλά διαμορφωμένη στρατηγική εξυπηρέτησης πελατών μπορεί να οδηγήσει σε προβάδισμα από τον ανταγωνισμό και κατάκτηση ηγετικής θέσης στην αγορά. Στην πραγματικότητα οι πελάτες είναι αυτοί που πρέπει να οδηγούν τις επιχειρηματικές αποφάσεις που βασίζονται σε αυτούς. Οι πραγματικά επιτυχημένοι οργανισμοί είναι εκείνοι που εστιάζουν την προσοχή τους και επενδύουν στην ανάπτυξη και διαχείριση των άυλων περιουσιακών στοιχείων όπως είναι οι πελάτες.

Ερωτήσεις 71, 78 και 79: Με τις ερωτήσεις 71, 78 και 79, στοχεύσαμε στην διερεύνηση της ύπαρξης σύγχρονων τεχνολογικών συστημάτων διαχείρισης βάσεων δεδομένων και πελατειακών σχέσεων καθώς και στην σημαντικότητα και την δύναμη της πληροφορίας σχετικά με τους πελάτες.

Στην ερώτηση 71, με μέσο όρο 4,37, οι εργαζόμενοι με ποσοστό 93% θεωρούν ότι η ύπαρξη βάσεων δεδομένων με πληροφορίες για τους πελάτες και συνεργάτες της επιχείρησης είναι πολύ σημαντική.

Στην ερώτηση 78, με μέσο όρο 4,47, οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι οι εργαζόμενοι διαφόρων τμημάτων οφείλουν να συνεργάζονται και να μοιράζονται πληροφορίες για την καλύτερη διαχείριση των πελατών, με ποσοστό 94%.

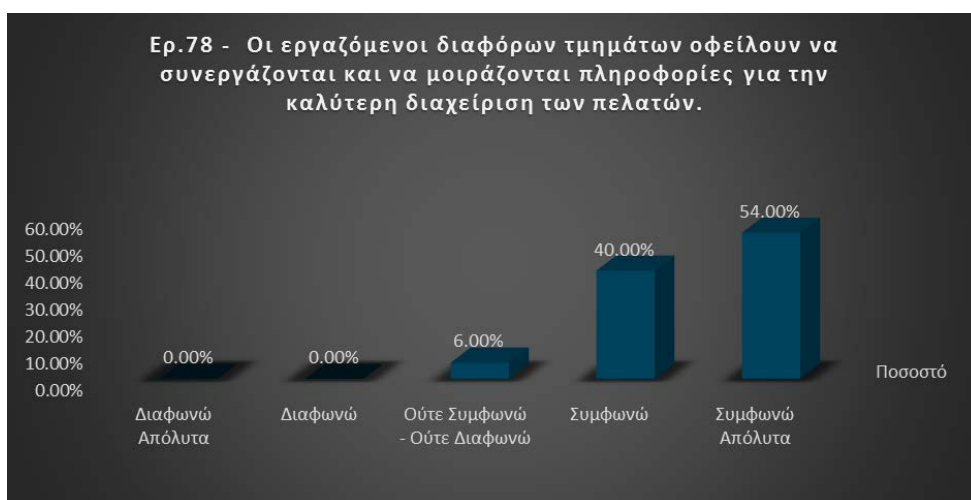
Στην ερώτηση 79, με μέσο όρο 4,43, το 96% των ερωτηθέντων απάντησε ότι η εφαρμογή και χρησιμοποίηση σύγχρονων τεχνολογικών συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων είναι απαραίτητη για την σωστή λειτουργία και διατήρηση των πελατειακών σχέσεων.



Γράφημα 64 - Ερώτηση 71

Ερώτηση 71			
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	0%	4.37	0.645
Διαφωνώ (2)	1%		
Ούτε Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ (3)	6%		
Συμφωνώ (4)	47%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	46%		

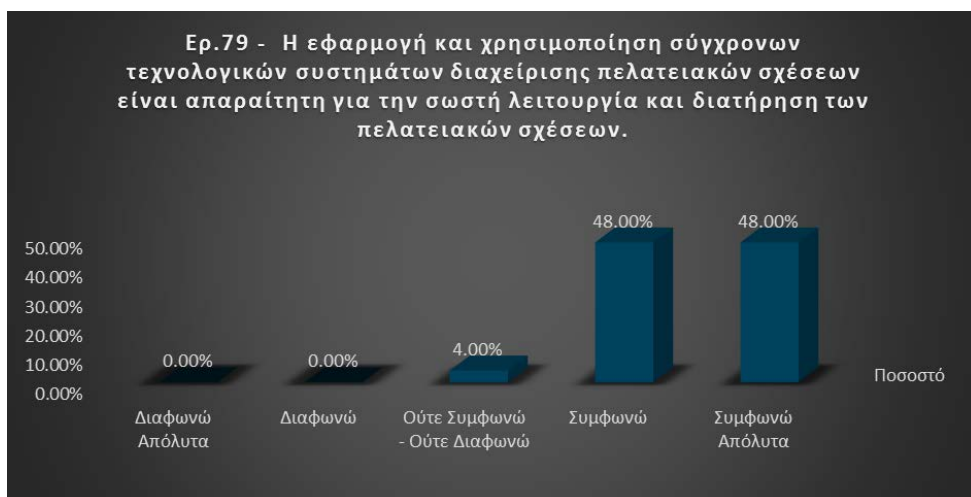
Πίνακας 57 - Ερώτηση 71



Γράφημα 65 - Ερώτηση 78

Ερώτηση 78			
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	0%	4.47	0.608
Διαφωνώ (2)	0%		
Ούτε Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ (3)	6%		
Συμφωνώ (4)	40%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	54%		

Πίνακας 58 - Ερώτηση 78



Γράφημα 66 - Ερώτηση 79

Ερώτηση 79				
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A	
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	0%	4.43	0.571	
Διαφωνώ (2)	0%			
Ούτε Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ (3)	4%			
Συμφωνώ (4)	48%			
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	48%			

Πίνακας 59 - Ερώτηση 79

Βάση της πιο πάνω ανάλυσης, είναι ξεκάθαρο ότι η ύπαρξη και διανομή πληροφοριών είναι κρίσιμης σημασίας, καθώς όπως είδαμε και στην θεωρητική ανασκόπηση «η γνώση είναι δύναμη». Οι εργαζόμενοι θεωρούν πολύ σημαντικό να μοιράζονται πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες της εταιρείας, καθώς επίσης είναι σημαντικό ένας οργανισμός να διαθέτει σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων για την διατήρηση όλων των σχετικών πληροφοριών για τους πελάτες τους.

Ερωτήσεις 75 και 76: Με τις ερωτήσεις 75 και 76, θελήσαμε να εξετάσουμε μια από τις πιο κοινότητες αντιλήψεις και φράσεις ότι «ο πελάτης έχει πάντα δίκαιο». Ποια η γνώμη των εργαζομένων για αυτό το ζήτημα; Έχει πάντα δίκαιο ο πελάτης ή μήπως όχι, και πως θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι πρέπει να αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί τους πελάτες όταν έχουν άδικο ή όταν έχουν παράλογες απαιτήσεις;

Στην ερώτηση 75, με μέσο όρο 2,57, η πλειοψηφία των εργαζομένων με ποσοστό 52% διαφωνεί με την δήλωση ότι ο πελάτης έχει πάντα δίκαιο, ενώ το 33% αμφιταλαντεύεται και κρατάει ουδέτερη στάση. Άξιο αναφοράς είναι επίσης ότι μόνο το 15% των ερωτηθέντων συμφωνεί.

Στην ερώτηση 76, με μέσο όρο 2,5, το 56% των συμμετεχόντων, θεωρεί ότι οι εταιρείες δεν πρέπει να ικανοποιούν όλες τις επιθυμίες των πελατών τους αν διαφωνεί ή αν είναι ασύμφορο. Το 12% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι μια εταιρεία πρέπει να ικανοποιεί όλες τις επιθυμίες των πελατών της ακόμα και αν διαφωνεί ή αν είναι ασύμφορο, ενώ το 31% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί.



Γράφημα 67 - Ερώτηση 75

Ερώτηση 75			
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	10%	2.57	0.951
Διαφωνώ (2)	42%		
Ούτε Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ (3)	33%		
Συμφωνώ (4)	11%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	4%		

Πίνακας 60 - Ερώτηση 75



Γράφημα 68 - Ερώτηση 76

Ερώτηση 76			
Απάντηση	Ποσοστό	M.O	T.A
Διαφωνώ Απόλυτα (1)	8%	2.5	0.863
Διαφωνώ (2)	48%		
Ούτε Συμφωνώ - Ούτε Διαφωνώ (3)	31%		
Συμφωνώ (4)	10%		
Συμφωνώ Απόλυτα (5)	2%		

Πίνακας 61 - Ερώτηση 76

Με τις απαντήσεις που έδωσαν οι εργαζόμενοι στις πιο πάνω ερωτήσεις, βλέπουμε ότι καταρρίπτεται η αντίληψη ότι ο πελάτης έχει πάντα δίκαιο, και οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι εταιρείες δεν πρέπει να ικανοποιούν όλες τις απαιτήσεις των πελατών τους αν αυτές είναι άδικες, παράλογες και η ικανοποίησή τους θα οδηγήσει σε ζημιά της εταιρείας.

Όπως αναλύσαμε και στην σχετική βιβλιογραφία σχετικά με τις πελατειακές σχέσεις, οι επιχειρήσεις δεν θα πρέπει να αποδέχονται κάθε παράλογη απαίτηση που έχει κάθε πελάτης απλά και μόνο για να μην τον δυσαρεστήσουν. Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να προβεί ακόμα και καταστροφικό για την επιχείρηση. Για την αποφυγή τέτοιων καταστάσεων, οι σύγχρονοι οργανισμοί θα πρέπει να θέτουν εξ' αρχής τις σωστές προσδοκίες των πελατών, παρακολουθώντας την εμπειρία τους, ακούγοντας και αναλύοντας τα θετικά και τα αρνητικά σχόλια των πελατών και βελτιώνοντας τις εμπειρίες τους.

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

Μέσα από την θεωρητική ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας αναφορικά με τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία θέλαμε να διερευνήσουμε, και την έρευνα που κάναμε σε εργαζομένους σύγχρονων οργανισμών, καταλήξαμε σε αρκετά συμπεράσματα επί του θέματος της μεταπτυχιακής διατριβής, και είμαστε πλέον σε θέση να προβούμε σε συμπεράσματα σχετικά με τα χαρακτηριστικά των σύγχρονων οργανισμών που τους καθιστούν αποτελεσματικούς.

Στις επόμενες σελίδες θα παραθέσουμε τα συμπεράσματα μας για κάθε ερευνητικό ερώτημα αλλά και συνολικά για τα χαρακτηριστικά των σύγχρονων οργανισμών.

5.1 Συμπεράσματα πρώτου ερευνητικού ερωτήματος

Το πρώτο ερευνητικό μας ερώτημα είχε στόχο να εξετάσει πόσο σημαντική είναι η εταιρική κουλτούρα σε ένα οργανισμό και πώς επηρεάζει την αποτελεσματικότητά του, καθώς επίσης και να διερευνήσει το πώς επηρεάζει η γενιά των millennials την διαμόρφωση και εφαρμογή της εταιρικής κουλτούρας.

Πολύ σημαντική διαπίστωση αποτελεί το γεγονός ότι πλέον η γενιά των millennials έχει αναλάβει ενεργό ρόλο εντός των οργανισμών και αποτελεί το μεγαλύτερο κομμάτι του εργατικού δυναμικού των σύγχρονων οργανισμών. Συγκεκριμένα οι Millennials κυριαρχούν στην αγορά εργασίας με ποσοστό 82% και αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό του εργατικού δυναμικού.

Ως φυσικό επακόλουθο, οι αξίες, τα πιστεύω, οι πεποιθήσεις και οι επιθυμίες αυτής της γενιάς, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας των οργανισμών.

Τα κυριότερα συμπεράσματα του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος είναι ότι οι εργαζόμενοι δίνουν μεγάλη σημασία στην εταιρική κουλτούρα και θέλουν να συμβάλλουν στην διαμόρφωσή της. Οι εργαζόμενοι προτιμούν να έχουν ευέλικτο ωράριο εργασίας το οποίο θα μπορούν να προσδιορίζουν οι ίδιοι και την δυνατότητα να εργάζονται από το σπίτι όποτε το επιθυμούν, ενώ είναι πρόθυμοι να εργάζονται υπερωρίες όποτε αυτό είναι απαραίτητο.

Προτιμούν να έχουν αυτονομία στα εργασιακά θέματα και να είναι ελεύθεροι να κάνουν την δουλειά τους χωρίς παρεμβάσεις από την διοίκηση. Οι εργαζόμενοι των σύγχρονων οργανισμών είναι υπέρμαχοι του να μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικές με τη δουλειά τους και να καταθέτουν προτάσεις στην διοίκηση για γενικά θέματα που αφορούν τον οργανισμό.

Επίσης, πολύ σημαντικό εύρημα είναι η ανάγκη των εργαζομένων να έχουν ισορροπία μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής. Οι millennials επιθυμούν και επιδιώκουν να έχουν καλύτερη ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, και να αφιερώνουν χρόνο στην οικογένεια τους και σε πράγματα που τους χαροποιούν.

Τα σημαντικότερα στοιχεία τα οποία και διαμορφώνουν σε αρκετά μεγάλο βαθμό την εταιρική κουλτούρα ενός οργανισμού, και στα οποία δίνουν μεγάλη βαρύτητα οι εργαζόμενοι, είναι το εργασιακό περιβάλλον, όπου η συντριπτική πλειοψηφία δηλώνει ότι θέλει να εργάζεται σε ένα φιλικό και άνετο εργασιακό περιβάλλον, χωρίς πολλούς κανόνες και αυστηρές πολιτικές όπου θα μπορούν να έχουν ευέλικτα διαλείμματα, να μην υπάρχει αυστηρό dress code, και να έχουν άνεση επικοινωνίας με συναδέλφους για προσωπικά ζητήματα.

Οι συνθήκες εργασίας όπως οι σύγχρονες υποδομές - εγκαταστάσεις, ο καλός φωτισμός, ο εξοπλισμός, η εργονομία, η καθαριότητα των χώρων, η άνεση κ.λπ. αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για τους εργαζομένους.

Τα πιο πάνω στοιχεία επηρεάζουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων και κατά συνέπεια την αποδοτικότητα των οργανισμών τους.

Μέσο των αποτελεσμάτων της έρευνας μας, συμπεραίνουμε επίσης ότι οι εργαζόμενοι προτιμούν και επιδιώκουν να εργάζονται για οργανισμούς με κοινωνική ευθύνη και οι οποίες δραστηριοποιούνται και συνεισφέρουν στο κοινωνικό σύνολο.

Άξιο αναφοράς είναι επίσης το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι και ειδικότερα η γενιά των millennials απολαμβάνει να εργάζεται σε ομάδες, όπου και θεωρεί ότι η επικοινωνία μεταξύ των ομάδων είναι καθοριστικής σημασίας για την αποδοτικότητά τους. Επίσης, διακρίνουμε ότι στους σύγχρονους οργανισμούς, υπάρχει ποικιλομορφία στη σύσταση των ομάδων με συμμετοχή ατόμων διαφορετικού φύλου, ηλικία, εθνικότητας και σεξουαλικού προσανατολισμού, με τους εργαζόμενους να είναι ανεκτικοί και να μην έχουν κανένα πρόβλημα να συνεργάζονται με άτομα διαφορετικών χαρακτηριστικών από τους ίδιους.

Τέλος, διαπιστώνουμε ότι όσο εξελίσσεται η τεχνολογία τόσο αλλάζει και ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν οι σύγχρονοι οργανισμοί, με τους εργαζόμενους να είναι εξαρτημένοι από την χρήση σύγχρονων τεχνολογικών μέσων για την διεκπεραίωση των καθηκόντων τους.

Είναι επιτακτική ανάγκη για τους σύγχρονους οργανισμούς και τα διευθυντικά στελέχη, καθώς οι νέες γενιές συγχωνεύονται με τις παλαιότερες, να μελετήσουν και να κατανοήσουν την νέα αυτή γενιά ανθρωπίνου δυναμικού, και να μάθουν περισσότερα σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων τους και τα επίπεδα οργανωτικής δέσμευσης τους, προκειμένου να προσελκύσουν αλλά και να διατηρήσουν υπαλλήλους της γενιάς των millennials, είναι πολύ σημαντικό για μια οργάνωση να καταλάβει τι ενθαρρύνει, παρακινεί και ικανοποιεί τη νεότερη γενιά.

Η εργασιακή κουλτούρα και η αντιμετώπιση των οργανισμών από τους εργαζομένους τους, είναι κρίσιμης σημασίας για την αποδοτικότητα τους. Όσο πιο ικανοποιημένοι και ευχαριστημένοι είναι οι εργαζόμενοι από τους οργανισμούς στους οποίους εργάζονται αναφορικά με το εργασιακό περιβάλλον, τις συνθήκες εργασίας τους, και την ύπαρξη κοινών αξιών και πεποιθήσεων, τόσο πιο αποδοτικοί μπορεί να είναι οι ίδιοι και κατά συνέπεια και οι οργανισμοί τους. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι, δουλεύουν με όρεξη για την επίτευξη των στόχων των εταιρειών τους, και προσπαθούν όχι απλά να διεκπεραιώνουν μηχανικά την δουλειά τους αλλά να κάνουν την διαφορά και να εξελίξουν τους οργανισμούς τους.

5.2 Συμπεράσματα δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος

Το δεύτερο ερευνητικό μας ερώτημα είχε στόχο να εξετάσει σε ποιο βαθμό επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων η αμοιβή, τα προνόμια και η επαγγελματική ανέλιξη τους.

Από τα αποτελέσματα του 4^{ου} κεφαλαίου, γίνεται ξεκάθαρο ότι η αμοιβή των εργαζομένων αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα, και είναι ένα από το σημαντικότερα στοιχεία τα οποία λαμβάνουν υπόψη τους οι εργαζόμενοι, αλλά δεν είναι το μοναδικό χαρακτηριστικό για το οποίο παραμένουν στην εταιρεία που εργάζονται. Αν και σε μεγάλο βαθμό υπάρχει ικανοποίηση από τον μισθό που λαμβάνουν, βλέπουμε ότι αρκετοί εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι με τον μισθό τους σε σχέση με την δουλειά που κάνουν.

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό στην ικανοποίηση των εργαζομένων είναι η προσφερόμενη και προβλεπόμενη άδεια απουσίας τους από τα καθήκοντα τους.

Οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να αξιοποιούν την άδεια που δικαιούνται στο έπακρο. Αυτό συνδέεται και με το ζήτημα της ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής.

Σχετικά με το θέμα της αντικειμενικής αξιολόγησης, βλέπουμε ότι εργαζόμενοι θέλουν να αξιολογούνται για την δουλειά τους με αντικειμενικά κριτήρια, και να επιβραβεύονται για τα θετικά τους αποτελέσματα. Η επιθυμία των εργαζομένων για ύπαρξη αξιολόγησης της εργασίας τους, μας δείχνει επίσης ότι θεωρούν ότι είναι παραγωγικοί, αποδοτικοί και αποτελεσματικοί και δεν φοβούνται να εκτεθούν στην διοίκηση.

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που οδηγεί στην ικανοποίηση των εργαζομένων είναι η επαγγελματική εξέλιξη. Όπως είδαμε και στα προηγούμενα κεφάλαια, οι Millennials έχουν υψηλές προσδοκίες σχετικά με τις ευκαιρίες προαγωγής κατά τη σταδιοδρομία τους σε ένα οργανισμό και αναζητούν συνεχώς ευκαιρίες βελτίωσης και ανάπτυξης της καριέρας τους.

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότεροι οργανισμοί προσφέρουν διάφορα προνόμια στους εργαζομένους τους ώστε να ικανοποιούν τις ανάγκες τους αλλά και να εξελίσσουν συνεχώς την εταιρική τους κουλτούρα και να αποτελούν πρότυπα σύγχρονων οργανισμών. Πολλοί οργανισμοί προσπαθούν να μιμηθούν τα πρότυπα πολύ μεγάλων επιχειρήσεων διεθνούς βεληνεκούς όπως η Google για παράδειγμα, για την παροχή διάφορων προνομίων τα οποία λειτουργούν και ως κίνητρα για τους εργαζόμενους.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας μας, τα σημαντικότερα προνόμια, τα οποία θεωρούν σημαντικά οι εργαζόμενοι, είναι η αύξηση του βασικού μισθού κάθε χρόνο, η παροχή εκπαιδευτικών διευκολύνσεων - κάλυψη κόστους διδάκτρων των εργαζομένων, κάτι που μας δείχνει ότι οι εργαζόμενοι δίνουν μεγάλη σημασία στην εκπαίδευσή τους και στην δια βίου μάθηση, η χορήγηση δανείων σε περιπτώσεις ανάγκης από την εταιρεία στους εργαζομένους, η κάλυψη δαπάνης βρεφονηπιακού σταθμού για τα παιδιά των εργαζομένων, η συμμετοχή στα κέρδη της εταιρείας με ένα ποσοστό επί των κερδών, η παροχή εταιρικού αυτοκινήτου ή η κάλυψη του κόστους των μεταφορικών και η παροχή δωρεάν γευμάτων, σνακς και αναψυκτικών.

Επομένως, βλέπουμε ότι ο μισθός που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, η επαγγελματική εξέλιξη, η αντικειμενική αξιολόγηση και η παροχή κινήτρων μέσω διάφορων προνομίων που παρέχουν οι οργανισμοί, είναι σημαντικοί παράγοντες και συμβάλλουν στην αποδοτικότητα των εργαζομένων και των οργανισμών.

5.3 Συμπεράσματα τρίτου ερευνητικού ερωτήματος

Στο τρίτο ερευνητικό μας ερώτημα ασχοληθήκαμε με τον ρόλο της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και της αντιμετώπιση πελατών – συνεργατών σε ένα οργανισμό και κατά πόσο επηρεάζει την αποτελεσματικότητά τους.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας αλλά και από την σχετική βιβλιογραφία, συμπεραίνουμε ότι στους σύγχρονους οργανισμούς υπάρχει ξεκάθαρη στρατηγική διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, και τα διευθυντικά στελέχη δίνουν μεγάλη σημασία στην εξερεύνηση και την κάλυψη των αναγκών των πελατών τους, κάτι το οποίο οδηγεί στην διατήρηση της αφοσίωσης των πελατών τους.

Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η εμπειρία και η γνώμη των πελατών της εταιρείας είναι κρίσιμη για το καλό της όνομα, και ότι η προσέγγιση των οργανισμών στις ανάγκες των πελατών τους είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες για την αποδοτικότητα των οργανισμών.

Πολύ σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι η καλή και σωστή εξυπηρέτηση των πελατών επιφέρει θετικά αποτελέσματα και προσδίδει αξία στους οργανισμούς, κάτι το οποίο οδηγεί σε αύξηση των πωλήσεων και του μεριδίου της αγοράς.

Είναι πλέον κοινός αποδεκτό ότι οι πελάτες αποτελούν ίσως το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της εταιρείας και ως τέτοιο πρέπει να αντιμετωπίζεται.

Εξίσου σημαντικό είναι και η ύπαρξη βάσεων δεδομένων με πληροφορίες για τους πελάτες και συνεργάτες της επιχείρησης.

Στην σημερινή εποχή, η ύπαρξη σύγχρονων τεχνολογικών συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων είναι απαραίτητη για την σωστή λειτουργία και διατήρηση των πελατειακών σχέσεων.

Κανένας σύγχρονος οργανισμός δεν είναι σε θέση να λειτουργεί σωστά και να είναι αποδοτικός χωρίς την χρησιμοποίηση σύγχρονων τεχνολογικών εργαλείων.

5.4 Γραφική απεικόνιση των κυριότερων χαρακτηριστικών που συμβάλουν στην αποδοτικότητα των σύγχρονων οργανισμών.



των συμμετεχόντων ανήκουν στην γενιά των Millennials με μέσο όρο την ηλικία των 33 ετών.

Το 81% είναι μεταξύ 26 - 40 ετών.



Θεωρεί ότι είναι πολύ σημαντική η ισορροπία εργασίας και προσωπικής ζωής



Θέλει να εργάζεται σε ένα φιλικό και άνετο εργασιακό περιβάλλον, χωρίς πολλούς κανόνες και αυστηρές πολιτικές



Οι συνθήκες εργασίας μου αποτελούν σημαντικούς παράγοντες στην αποδοτικότητα μου



Η εύρυθμη και ειλικρινείς επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων και των ομάδων είναι καθοριστικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα της



Η χρήση σύγχρονων τεχνολογικών μέσων είναι απαραίτητη και δεν μπορώ να δουλέψω χωρίς την χρήση τους



Προτιμώ να έχω αυτονομία στην δουλειά μου και να μπορώ να έχω τον έλεγχο



Θέλω να έχω το ελεύθερο να παίρνω πρωτοβουλίες και να λαμβάνω αποφάσεις.



Ο βασικός μισθός είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για εμένα.



Η παροχή άδειας αναψυχής είναι πολύ σημαντική και θέλω να την χρησιμοποιώ στο έπακρο



Η επαγγελματική εξέλιξη είναι πολύ σημαντική για εμένα.



Η ύπαρξη βάσεων δεδομένων με πληροφορίες για τους πελάτες και συνεργάτες της επιχείρησης είναι πολύ σημαντική.



Η εμπειρία και η γνώμη των πελατών της εταιρείας είναι κρίσιμη για το καλό της όνομα.



Η εξαιρετική εξυπηρέτηση των πελατών έχει θετικά αποτελέσματα και προσδίδει αξία.



Η εφαρμογή και χρησιμοποίηση σύγχρονων τεχνολογικών συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων είναι απαραίτητη για την σωστή λειτουργία και διατήρηση των πελατειακών σχέσεων

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Συνοδευτική επιστολή ερωτηματολογίου

«Αγαπητοί φίλοι,

Στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων και για τον σκοπό της μερικής εκπλήρωσης των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, παρακαλείστε όπως συμμετέχετε στην έρευνα που διεξάγεται για την μεταπτυχιακή διατριβή με θέμα «Χαρακτηριστικά Σύγχρονων Οργανισμών Που Τους Καθιστούν Αποτελεσματικούς» συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί.

Η έρευνα θα πραγματοποιηθεί τον Μάρτιο του 2020 με στόχο την καλύτερη κατανόηση και ανάλυση των ερευνητικών ερωτημάτων της μεταπτυχιακής διατριβής.

Όλες οι συμμετοχές στην έρευνα είναι ανώνυμες και σας διαβεβαιώνουμε ότι δεν θα συλλεχθεί κανένα προσωπικό σας στοιχείο κατά την διάρκεια της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ή και κατά την διάρκεια της εκπόνησης της μεταπτυχιακής διατριβής.

Για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα χρειαστείτε περίπου 10 λεπτά.

Η βοήθεια σας είναι πολύτιμη για την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης έρευνας και της μεταπτυχιακής διατριβής.

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων »

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Βιβλιογραφία

- Andert, D. (2011). Alternating Leadership as a Proactive Organizational Intervention: Addressing the Needs of the Baby Boomers, Generation Xers and Millennials. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*.
- Brown, J. (2012). *Systems Thinking Strategy: The New Way to Understand Your Business and Drive Performance*. Bloomington: IUiverse, Inc.
- Charnov, B. H., & Montana, P. J. (2002). *Μάνατζμεντ. Κλειδάριθμος*.
- De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations? *Journal of Business and Psychology*, 293-302.
- Goldman Sachs. (2015, March). *Archives / Millennials, Coming of Age*. Ανάκτηση από Goldman Sachs: <https://www.goldmansachs.com/insights/archive/millennials/>
- Kaifi, B., Nafei, W., Khanfar, N., & Kaifi, M. (2012). A Multi-Generational Workforce: Managing and Understanding Millennials. *International Journal of Business and Management*.
- Kiersz, A. (2020, Φεβρουάριος). Ανάκτηση από Business Insider: <https://www.businessinsider.com/average-marriage-age-united-states-2019-2>
- Levenson, A. R. (2010). Millennials and the World of Work: An Economist's Perspective. *Journal of Business and Psychology*, 257-264.
- Smith, T. J., & Nichols, T. (2015, Ιανουάριος). Understanding the Millennial Generation. *Journal of Business Diversity*.
- Smola, K., & Sutton, C. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 363-382.
- Tuward, M. (2017). *Customer Relationship Management: Formulating Strategy In Two Case Studies*. Lulu.com.
- Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ., Ρεκλείτης, Π., & Μπουραντάς, Δ. (1999). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*. Αθήνα: Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων Αθήνα.
- Βαξεβανίδου, Μ., & Ρεκλείτης, Π. (2015). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Διοφαντος.
- Ζιγκιρίδης, Ε. (2011). *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων (ΙΔΕΚΕ).
- Κανελλόπουλος, Χ. (1990). *Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική διοίκηση σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες*. Αθήνα: International Publishing.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1994). *Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων*. Αθήνα: International Publishing.
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές αρχές Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

- Μπουραντάς, Δ. (2005). Κεφάλαιο 8: Εταιρική Κουλτούρα . Στο Δ. Μπουραντάς, *Ηγεσία - Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας* (σσ. 55-69). Εκδόσεις Κριτική.
- Ξουρής, Δ. (2001). *Οργανωσιακές περιπτώσεις μικρομεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων*. Αθήνα: Μπένου Γ.
- Παξιμάδης, Δ. (2020). *Η Διαχείριση της σχέσης με τον Πελάτη - Customer Relationship Management (CRM)*. Ανάκτηση από ΚΕΜΕΛ - Κέντρο Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος:
<https://www.kemel.gr/articles/i-diaheirisi-tis-shesis-me-ton-pelati-customer-relationship-management-crm>
- Παπατριανταφύλλου, Γ. (2013, Φεβρουάριος 22). *ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ , TOTAL CUSTOMER EXPERIENCE – ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΠΕΛΑΤΗ*. Ανάκτηση από Τα πάντα για την επιστημη των Δημοσίων Σχέσεων , από τον επικοινωνιολόγο Γιώργο Παπατριανταφύλλου:
<https://georgepatriantafyllou.com/2013/02/22/total-customer-experience>
- Παρλιάρης, Δ., & Λουράκη, Α. (2014, Ιανουάριος 16). *Διαχείριση Πελατών*. Ανάκτηση από Startup.gr:
<https://www.startup.gr/articles/2078-diaheirisi-pelaton/>
- Τζωρτζάκης, Κ., & Τζωρτζάκη, Α.-Μ. (2007). *Οργάνωση και διοίκηση - το management της νέας εποχής*. Rosili.
- Τσιάκα, Ε., Στεφανή, Π., Ηρακλέους, Χ., Ξινή, Μ., Ευαγόρου, Δ., & Μιχαηλίδης, Χ. (2018). *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου, Υπηρεσία Ανάπτυξης Προγραμμάτων.

Εικόνες, Πίνακες και Γραφήματα

Εικόνα 1 - Η επιχείρηση ως σύστημα

Εικόνα 2 - Modern Workspace

Εικόνα 3 - Millennials

Εικόνα 4 - A millennial

Εικόνα 5 -A millennial's statement

Εικόνα 6 - Customer service icon

Πίνακας 1 -Ερευνητικά Ερωτήματα και Δηλώσεις Ερωτηματολογίου	30
Πίνακας 2 - Δημογραφικά Στοιχεία.....	31
Πίνακας 3 - Δηλώσεις Ερωτηματολογίου 1ου Ερευνητικού Ερωτήματος.....	38
Πίνακας 4 - Ερώτηση 9.....	39
Πίνακας 5 - Ερώτηση 10.....	40
Πίνακας 6- Ερώτηση 11.....	41
Πίνακας 7 - Ερώτηση 12.....	42
Πίνακας 8 - Ερώτηση 13.....	42
Πίνακας 9 - Ερώτηση 13.....	42
Πίνακας 10 - Ερώτηση 14.....	43
Πίνακας 11 - Ερώτηση 15.....	44
Πίνακας 12 - Ερώτηση 16.....	45
Πίνακας 13- Ερώτημα 17.....	45
Πίνακας 14- Ερώτηση 18.....	46
Πίνακας 15-Ερώτηση 20.....	48
Πίνακας 16 - Ερώτηση 21.....	49
Πίνακας 17 - Ερώτηση 22.....	49
Πίνακας 18 - Ερώτημα 23.....	50
Πίνακας 19 - Ερώτηση 24.....	51
Πίνακας 20 - Ερώτηση 29.....	53
Πίνακας 21 - Ερώτηση 30.....	53
Πίνακας 22 - Ερώτηση 31.....	54
Πίνακας 23 - Ερώτηση 32.....	55
Πίνακας 24 - Ερώτηση 33.....	56
Πίνακας 25 - Ερώτηση 34.....	56
Πίνακας 26 - Ερώτηση 35.....	57
Πίνακας 27 - Ερώτηση 36.....	58
Πίνακας 28 - Ερώτηση 37.....	58
Πίνακας 29- Ερώτηση 38.....	59
Πίνακας 30 - Ερώτηση 39.....	60
Πίνακας 31 - Ερώτηση 40.....	61
Πίνακας 32 -Ερώτηση 44.....	61
Πίνακας 33 - Ερώτηση 41.....	62
Πίνακας 34 - Ερώτηση 42.....	63
Πίνακας 35 - Ερώτηση 43.....	63
Πίνακας 36 - Ερώτηση 45.....	64
Πίνακας 37 - Ερώτηση 46.....	65
Πίνακας 38 - Δηλώσεις Ερωτηματολογίου 2ου Ερευνητικού Ερωτήματος.....	66

Πίνακας 39 - Ερώτηση 47.....	67
Πίνακας 40 - Ερώτηση 48.....	68
Πίνακας 41 - Ερώτηση 49.....	68
Πίνακας 42 - Ερώτηση 51.....	69
Πίνακας 43 - Ερώτηση 52.....	70
Πίνακας 44 - Ερώτηση 50.....	71
Πίνακας 45 - Ερώτηση 55.....	71
Πίνακας 46 - Ερώτηση 54.....	72
Πίνακας 47 - Ερώτηση 56.....	73
Πίνακας 48 - Ερώτηση 57.....	73
Πίνακας 49 - Ερωτήσεις 58 - 68.....	74
Πίνακας 50 - Δηλώσεις Ερωτηματολογίου 3ου Ερευνητικού Ερωτήματος.....	76
Πίνακας 51 - Ερώτηση 69.....	77
Πίνακας 52- Ερώτηση 70.....	78
Πίνακας 53 - Ερώτηση 72.....	79
Πίνακας 54 - Ερώτηση 73.....	79
Πίνακας 55 - Ερώτηση 74.....	80
Πίνακας 56 - Ερώτηση 77.....	80
Πίνακας 57 - Ερώτηση 71.....	82
Πίνακας 58 - Ερώτηση 78.....	82
Πίνακας 59 - Ερώτηση 79.....	83
Πίνακας 60 - Ερώτηση 75.....	84
Πίνακας 61 - Ερώτηση 76.....	84

Γράφημα 1 - Ερώτηση 1.....	31
Γράφημα 2 - Ερώτηση 2.....	32
Γράφημα 3 - Ερώτηση 3.....	32
Γράφημα 4 - Ερώτηση 4.....	33
Γράφημα 5 - Ερώτηση 4 / millennials	33
Γράφημα 6 - Ερώτηση 5.....	34
Γράφημα 7 - Ερώτηση 6.....	35
Γράφημα 8 - Ερώτηση 7.....	35
Γράφημα 9 - Ερώτηση 8.....	36
Γράφημα 10 - Ερώτηση 9.....	39
Γράφημα 11 - Ερώτηση 10	40
Γράφημα 12 - Ερώτηση 11	41
Γράφημα 13 - Ερώτηση 12	42
Γράφημα 14 - Ερώτηση 13	42
Γράφημα 15- Ερώτηση 14	43
Γράφημα 16 - Ερώτηση 15	44
Γράφημα 17- Ερώτηση 16	44
Γράφημα 18 - Ερώτηση 16	45
Γράφημα 19 - Ερώτηση 17	45
Γράφημα 20 - Ερώτηση 18.....	46
Γράφημα 21 - Ερώτηση 19	47
Γράφημα 22 - Ερώτηση 19.....	47

Γράφημα 23- Ερώτηση 20	48
Γράφημα 24 - Ερώτηση 21	49
Γράφημα 25 - Ερώτηση 22	49
Γράφημα 26 - Ερώτηση 23	50
Γράφημα 27 - Ερώτηση 24	51
Γράφημα 28 - Ερωτήσεις 25 - 28	51
Γράφημα 29 - Ερώτηση 29	53
Γράφημα 30 - Ερώτηση 30	53
Γράφημα 31- Ερώτηση 31	54
Γράφημα 32 - Ερώτημα 32	55
Γράφημα 33 - Ερώτηση 33	56
Γράφημα 34 - Ερώτηση 34	56
Γράφημα 35 - Ερώτηση 35	57
Γράφημα 36- Ερώτηση 36	58
Γράφημα 37 - Ερώτηση 37	58
Γράφημα 38 - Ερώτηση 38	59
Γράφημα 39 - Ερώτηση 39	60
Γράφημα 41 - Ερώτηση 40	61
Γράφημα 42 - Ερώτηση 44	61
Γράφημα 43 - Ερώτηση 41	62
Γράφημα 44 - Ερώτηση 42	63
Γράφημα 45 - Ερώτηση 43	63
Γράφημα 46- Ερώτηση 45	64
Γράφημα 47 - Ερώτηση 46	65
Γράφημα 48 - Ερώτηση 47	67
Γράφημα 49 - Ερώτηση 48	68
Γράφημα 50 - Ερώτηση 49	68
Γράφημα 51 - Ερώτηση 51	69
Γράφημα 52 - Ερώτηση 52	70
Γράφημα 53 - Ερώτηση 50	71
Γράφημα 54 - Ερώτηση 55	71
Γράφημα 55 - Ερώτηση 54	72
Γράφημα 56 - Ερώτηση 56	73
Γράφημα 57 - Ερώτηση 57	73
Γράφημα 58- Ερωτήσεις 58-68	75
Γράφημα 59 - Ερώτηση 69	77
Γράφημα 60 - Ερώτηση 70	78
Γράφημα 61 - Ερώτηση 72	79
Γράφημα 62 - Ερώτηση 73	79
Γράφημα 63 - Ερώτηση 74	80
Γράφημα 64 - Ερώτηση 77	80
Γράφημα 65 - Ερώτηση 71	82
Γράφημα 66 - Ερώτηση 78	82
Γράφημα 67 - Ερώτηση 79	83
Γράφημα 68 - Ερώτηση 75	84
Γράφημα 69 - Ερώτηση 76	84

