



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ  
ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ(ΠΑΤΡΑ)

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ

**«Η διαδικασία πρόσληψης, διαχείρισης προσωπικού και η επίδραση του εργασιακού περιβάλλοντος στην απόδοση και συμπεριφορά των εργαζομένων στις επιχειρήσεις»**

ΓΚΙΟΚΑ ΣΩΤΗΡΙΑ

ΖΑΡΖΟΥΡΑ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

ΣΤΑΘΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΑΡΙΣΤΕΙΔΗΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΓΙΑΝΝΟΥΚΟΥ ΙΩΑΝΝΑ

ΠΑΤΡΑ-2016

# ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η συγκεκριμένη πτυχιακή ασχολείται με την μελέτη της πρόσληψης του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις καθώς και τις διαπροσωπικές σχέσεις που εμφανίζονται στο εσωτερικό της επιχείρησης. Το παραπάνω θέμα σύμφωνα και με τη σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων όπου φοιτούμε μας κέντρισε το ενδιαφέρον γιατί καλύπτει ένα αρκετά μεγάλο κομμάτι της διδαχθείσας ύλης του τμήματος. Στο συγκεκριμένο σημείο θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τόσο τον κύριο Γεράσιμο Ατζουλάτο ,την Κυρία Ιωάννα Γιαννούκου όσο και το σύνολο των καθηγητών του τμήματος που με τη σειρά τους μας βοήθησαν με τις γνώσεις τους να φτάσουμε στο σημείο εκπόνησης της πτυχιακής μας εργασίας.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών καθώς και μεταξύ τους σχέσεις συμβάλουν στην άμεση αποδοτικότητα της επιχείρησης καθώς και της επίτευξης του επιθυμητού αποτελέσματος. Οι συνθήκες ασφάλισης και εργασίας έρχονται να αποτελέσουν αρκετά σημαντικό κομμάτι στην απόδοση των εργαζομένων, διότι συνθήκες όπως ρατσισμός, εμφάνιση ανασφάλιστων εργαζομένων επηρεάζουν σε κάποιο βαθμό τον τρόπο εργασίας των εργαζομένων. Η αξιολόγηση εμφανίζει τα προβλήματα που μπορεί να έχει η επιχείρηση. Η διαδικασία της αξιολόγησης γίνεται από αρμόδιο άτομο μέσα από την επιχείρηση ή από μια εξωτερική. Στην οποία εμφανίζονται τα άτομα που είναι πιο ικανά μέσα στην επιχείρηση, ποια θέση είναι καλύτερη ανάλογα με τις δυνατότητες του κάθε ατόμου, πρόσληψη ή απόλυση ατόμου. Η πρόσληψη νέων εργαζομένων γίνεται με βάση τις ανάγκες της επιχείρησης. Το θέμα της πτυχιακής μας εργασίας αφορά τόσο τις διαπροσωπικές σχέσεις των υπαλλήλων σε μια μέση επιχείρηση όσο και τους τρόπους με τους οποίους οι εργοδότες επιλέγουν να εκτελέσουν τη διαδικασία πρόσληψης. Για να εξετάσουμε τον παραπάνω προβληματισμό κάναμε χρήση της διαδικασίας του ερωτηματολογίου μέσω των οποίων οι ερωτηθέντες τέθηκαν να απαντήσουν σε έναν αριθμό απαντήσεων, μέσω των οποίων βγάλαμε συμπεράσματα τα οποία παραθέτονται στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας. Διαφορετικά ερωτηματολόγια δόθηκαν τόσο στους εργαζόμενους όσο και στους εργοδότες από διαφορετικές ομάδες επιχειρήσεων (τουριστικά γραφεία, εκπαιδευτικοί ιδιωτικού τομέα, λογιστικά-ασφαλιστικά γραφεία) που με τη σειρά τους κλήθηκαν να απαντήσουν με ειλικρίνεια και εχεμύθεια. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιήσαμε για την ανάρτηση των ερωτηματολογίων ήταν το google docs, e-mail καθώς και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για το διαδίκτυο αλλά και τη μέθοδο door-to-door για πιο άμεση ανταπόκριση. Στη συνέχεια έγινε χρήση του προγράμματος Microsoft Excel για την ανάλυση του ερωτηματολογίου και την εμφάνιση συσχετίσεων μεταξύ κάποιων ερωτήσεων.

# ABSTRACT

Communication between workers and employers and their relationships contribute to the immediate performance of the company and achieving the desired result. The security and working conditions come to be quite important part of employee performance because conditions such as racism, appearance uninsured workers to some extent affect the way employees work. The evaluation shows the problems that can have the company. The assessment process is done by a competent person within the company or from an external. In showing the people that are most likely within the company, which position is best depending on the capabilities of each individual, hiring or dismissal .The person hiring new employees is based on the needs of the business. The subject of our thesis concerns both interpersonal relations of employees in an average business and the ways in which employers choose to perform the recruitment process. To test the above discussion we made use of the questionnaire process through which respondents were to answer a number of responses, through which we got conclusions that are listed in the last chapter of work. Different questionnaires were given to both workers and employers from different business groups (travel agencies, private teachers, accounting-insurance agencies) which in turn were asked to respond with sincerity and confidence. The methods used for posting the questionnaires were the google docs, e-mail and social media on the internet and the door-to-door method for more direct response. Then they were using the Microsoft Excel program for the analysis of the questionnaire and displaying relationships between some questions.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος . . . . .	σελ. 1
Περίληψη. . . . .	σελ. 2
Περιεχόμενα . . . . .	σελ. 4
Εισαγωγή. . . . .	σελ. 5

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διαδικασία προσέλευσης και επιλογής προσωπικού

i.	Διαδικασία προσέλευσης προσωπικού. . . . .	σελ. 7
ii.	Εσωτερική προσέλευση προσωπικού. . . . .	σελ. 7
iii.	Εξωτερική προσέλευση προσωπικού. . . . .	σελ. 8
iv.	Στάδια επιλογής προσωπικού. . . . .	σελ. 8
v.	Προκαταρκτική συνέντευξη. . . . .	σελ. 9
vi.	Συμπλήρωση φόρμας. . . . .	σελ. 10
vii.	Συνέντευξη εργασίας. . . . .	σελ. 10
viii.	Τεστ επιλογής. . . . .	σελ. 11
ix.	Ιατρική εξέταση. . . . .	σελ. 11
x.	Απόφαση επιλογής. . . . .	σελ. 11

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 :Εσωτερική επικοινωνία και εργασιακές σχέσεις

i.	Υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων. . . . .	σελ. 13
ii.	Επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. . . . .	σελ. 16
iii.	Κίνητρα και επιβράβευση των εργαζόμενων. . . . .	σελ. 18
iv.	Δυνατότητα των εργαζομένων να εκφράζουν τις απόψεις τους . . . . .	σελ. 19

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 :Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων

i.	Η διαδικασία της αξιολόγησης. . . . .	σελ. 23
ii.	Συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης. . . . .	σελ. 24
iii.	Στόχοι-σκοποί της διαδικασίας της αξιολόγησης του προσωπικού. . . . .	σελ. 25
iv.	Ποιος πρέπει να αξιολογεί την απόδοση; . . . . .	σελ. 26
v.	Μέθοδοι της αξιολόγησης της απόδοσης. . . . .	σελ. 29
vi.	Μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά . . . . .	σελ. 29
vii.	Μέθοδοι με βάση τη συμπεριφορά . . . . .	σελ. 34
viii.	Μέθοδοι με βάση το αποτέλεσμα. . . . .	σελ.35
ix.	Μέθοδοι αξιολόγησης δυνατοτήτων(εργαζομένων) . . . . .	σελ. 37
x.	Ενημέρωση αξιολογούμενων. . . . .	σελ.38

Μέθοδος και Υλικό . . . . .	σελ.41
Προβλήματα που αντιμετωπίσαμε . . . . .	σελ.42
Αποτελέσματα. . . . .	σελ.43
Συμπεράσματα - Συζήτηση. . . . .	σελ.125
Βιβλιογραφία. . . . .	σελ.127
Παραρτήματα. . . . .	σελ.130

# ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία με θέμα «Η διαδικασία πρόσληψης, διαχείρισης προσωπικού και η επίδραση του εργασιακού περιβάλλοντος στην απόδοση και συμπεριφορά των εργαζομένων στις επιχειρήσεις» εξετάζει όλα εκείνα τα θέματα που αφορούν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό καθώς και τα διάφορα προβλήματα που μπορεί να δημιουργηθούν μέσα σε αυτή.

Οι διάφοροι εργοδότες καλούνται να αντιμετωπίσουν με σύνεση τα προβλήματα που προκύπτουν στην εκάστοτε επιχείρηση. Επίσης οι εργοδότες έχοντας ιεραρχική θέση στην επιχείρηση πρωταρχική αρμοδιότητα τους είναι η ομαλή εκτέλεση των καθηκόντων των εργαζομένων αλλά και όλων των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν μέρος στην επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι εκτός από τα απαραίτητα στοιχεία που θα πρέπει να έχουν κατά την πρόσληψη θα πρέπει επίσης να εναρμονίζονται με το περιβάλλον και με τους συναδέλφους καθώς και με τον πρωταρχικό στόχο της επιχείρησης που είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά και η παραμονή της στον χώρο.

Κατά το πέρας του κάθε έτους εκτός από λογιστικού περιεχομένου η επιχείρηση καλείται να αξιολογήσει την απόδοση των εργαζομένων της καθώς και την αντικατάσταση ή πρόσληψη νέων σε περίπτωση που χρειαστεί. Η διαδικασία της αξιολόγησης προκύπτει από ένα σύνολο ερωτήσεων που πρέπει να απαντηθούν από τους εργοδότες και εργαζόμενους της επιχείρησης, τα αποτελέσματα των οποίων θα παρουσιάσουν μέσω στατιστικών στοιχείων την πορεία της επιχείρησης στον χώρο καθώς και την στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει στο μέλλον.

Στόχος της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι να αποδώσει με ερευνητικό χαρακτήρα τους τρόπους πρόσληψης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση. Στη συνέχεια τις διαπροσωπικές σχέσεις των υπαλλήλων καθώς και τον τρόπο αντιμετώπισης των προβλημάτων σε κάθε περίπτωση. Τέλος σειρά έχει η αξιολόγηση η οποία μας βοηθάει μέσω συγκεκριμένων ψυχολογικών ή μη ερωτήσεων και κριτηρίων τόσο την αποδοτικότητα όσο και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων στον κλάδο.

Ως αρχικό στάδιο χρησιμοποιήσαμε βιβλία τα οποία αφορούσαν τόσο τη διοίκηση των επιχειρήσεων όσο και τον τομέα της αξιολόγησης. Οι ερωτήσεις που δημιουργήθηκαν για την απάντηση των ερωτημάτων της πτυχιακής εργασίας προκλήθηκαν από τη συνεχή αναζήτηση στο διαδίκτυο καθώς και από τα πρότυπα ερωτηματολόγια των βιβλίων που χρησιμοποιήθηκαν. Για την απόδειξη των παραπάνω θεωρητικών στοιχείων χρησιμοποιήθηκε το προγραμματιστικό περιβάλλον. Το Microsoft Excel ήταν το πρόγραμμα το οποίο μας βοήθησε να συγκεντρώσουμε τα στοιχεία αλλά και να τα αναλύσουμε σε ποσοστιαίες μονάδες για την καλύτερη μελέτη.

**ΣΚΟΠΟΣ.** Βασικός σκοπός της εργασίας είναι να αναλύσει τις διαπροσωπικές σχέσεις των υπαλλήλων σε μια μέση επιχείρηση όσο και τους τρόπους με τους οποίους οι εργοδότες επιλέγουν να εκτελέσουν τη διαδικασία πρόσληψης.

**ΥΛΙΚΟ-ΜΕΘΟΔΟΣ.** Η έρευνα που διεξυχθήκε αφορούσε εργαζόμενους και εργοδότες επιχειρήσεων κυρίως ιδιωτικού κλάδου καθώς περιορίστηκε στους εκπαιδευτικούς του ιδιωτικού τομέα, στα λογιστικά-ασφαλιστικά γραφεία καθώς και στα τουριστικά γραφεία με την μορφή ερωτηματολογίων. Οι ερωτήσεις που αναρτώνται στο κομμάτι των παραρτημάτων συντάχθηκε από την ομάδα με βάση τις θεωρητικές αναφορές που παρατίθενται στα κεφάλαια αλλά και από προσωπικές εμπειρίες στο χώρο εργασίας. Το σύνολο των ερωτηθέντων ήταν 42 ,37 από τους οποίους ήταν εργαζόμενοι και 15 εργοδότες.

**ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.** Η πρόσληψη των εργαζομένων με βάση τα ερωτηματολόγια ήταν σε όλου τους κλάδους ικανοποιητική χωρίς κάποιο ιδιαίτερο πρόβλημα. Περιπτώσεις ανασφάλιστης εργασίας ή σεξουαλικής παρενόχλησης επίσης δεν υπήρχαν ωστόσο πολλοί

δεν γνώριζαν και αν υπάρχει. Μεγάλο αίσθημα δυσαρέσκειας εμφανίστηκε στην αμοιβή καθώς πολλοί ήταν αυτοί που δεν αμείβονταν ανάλογα με τις ικανότητες τους. Ο χώρος εργασίας ήταν αρκετά ικανοποιητικός με ελάχιστες διαφωνίες να εμφανίζονται .

**ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.** Τα αποτελέσματα μας έδειξαν ότι γενικότερα οι επιχειρήσεις ήταν ικανοποιημένες από την απόδοση των εργαζομένων ενώ στα σημεία που αφορούσαν την αμοιβή και την διάκριση μεταξύ των δύο φύλλων οι απαντήσεις των εργαζομένων και των εργοδοτών ήταν διαφορετικής κλίμακας ικανοποίησης.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρονται όλα τα στάδια μέσα από τα οποία πραγματοποιείται η επιλογή του προσωπικού. Καθώς και ον τρόπο με τον οποίο κάθε επιχείρηση επιλέγει να χρησιμοποιήσει για την προσέλκυση, εκλογή και στην συνέχεια επιλογή του κατάλληλου προσωπικού. Η παραπάνω διαδικασία μπορεί να εκτελεστεί είτε από καταρτισμένο προσωπικό το οποίο βρίσκεται ήδη μέσα στην επιχείρηση ή από εξωτερικές επιχειρήσεις που ασχολούνται μόνο με την πρόσληψη νέων ή αναβάθμιση σε ανώτερες διοικητικές θέσεις ήδη υπάρχουσα στελέχη.

Το δεύτερο κεφάλαιο ασχολείται με τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων αλλά και μεταξύ των εργαζομένων και του εργοδότη. Για την σωστή και πλήρης απόδοση των εργαζομένων απαραίτητο χαρακτηριστικό είναι η σωστή επικοινωνία μεταξύ των μελών της επιχείρησης . Χωρίς αυτή σημαντικά λάθη μπορούν να στοιχήσουν την επιτυχία της στον χώρο. Επίσης μελετάται το πώς ικανοποιείται η ασφάλεια των εργαζομένων καθώς και τα ορίζεται από τους εκάστοτε νόμους και νομοθετικά πλαίσια που ισχύουν όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και στις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες .

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στις μεθόδους αξιολόγησης των εργαζομένων καθώς στους στόχους και τους λόγους για τους οποίους πρέπει να γίνεται αξιολόγηση μέσα σε μια επιχείρηση. Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης καθώς αυτή μας καθορίζει ποιοι εργαζόμενοι είναι αρκετά ικανοί να αναβαθμιστούν καθώς και τις εκάστοτε αδυναμίες που μπορεί να έχει ο καθένας. Στόχος της αξιολόγησης είναι να εξαλείψει κάθε τυχόν πρόβλημα που μπορεί να υπάρχει μέσα στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης καθώς και βελτιώσει τόσο την εκάστοτε εκπαίδευση των εργαζομένων αλλά και τις ήδη υπάρχουσες δεξιότητες που μπορεί να έχουν.

Για την αιτιολόγηση και απόδειξη των παραπάνω χρησιμοποιήθηκαν 2 διαφορετικά ερωτηματολόγια τα οποία δόθηκαν στους εργοδότες και τους εργαζόμενους ορισμένων επιχειρήσεων όπου η ενασχόλησή τους αφορούσε τον ιδιωτικό εκπαιδευτικό τομέα, τα λογιστικά-ασφαλιστικά γραφεία καθώς και τα τουριστικά γραφεία. Η μορφή των ερωτηματολογίων που χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή απαντήσεων ήταν τόσο σε ηλεκτρονική μορφή με το πρόγραμμα Google docs όσο και σε έντυπη μορφή για την καλύτερη διευκόλυνσή τους .Ο συνολικός αριθμός των ερωτηθέντων ήταν 42 με 37 εργαζόμενους και 15 εργοδότες. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναπτύσσεται η ανάλυση των ερωτηματολογίων που τέθηκαν σε έναν αριθμό εργαζομένων και εργοδοτών προκειμένου να αποδειχτούν τα παραπάνω θεωρητικά μέρη της πτυχιακής .Για την ανάλυσή τους χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα Microsoft Excel.

Το πέμπτο κεφάλαιο ασχολείται με την ανάλυση και ανάρτηση των συμπερασμάτων από την παραπάνω ανάλυση στο πρόγραμμα. Τα αποτελέσματα έρχονται να αιτιολογήσουν και να αποδείξουν το θεωρητικό κομμάτι των προηγούμενων κεφαλαίων καθώς και να εμφανίσουν κάποιες σημαντικές παρατηρήσεις που έχουν να κάνουν με σημαντικούς κλάδους που αφορούν μέχρι και σήμερα το εργασιακό τμήμα των επιχειρήσεων.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 :ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Το κεφάλαιο αυτό τονίζει τη σημασία της σωστής επιλογής του προσωπικού. Αναφέρεται αναλυτικά σε όλα τα επιμέρους στάδια της επιλογής προσωπικού από την προκαταρκτική συνέντευξη έως και την απόφαση επιλογής.

Η επιλογή προσωπικού έχει υπάρξει και συνεχίζει να είναι μια από τις κεντρικές λειτουργίες της βιομηχανικής, εργασιακής και οργανωτικής ψυχολογίας και αποτελεί μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις οργανώσεις. Μπορεί να οριστεί ως η τοποθέτηση των ατόμων στα εργασιακά τους περιβάλλοντα, βάσει συγκεκριμένης μεθοδολογίας.  
(Δημητράσκου, n.d.)

Η διαδικασία της επιλογής προσωπικού ακολουθεί συγκεκριμένη μεθοδολογία ως προς την συγκέντρωση πληροφοριών για το υποψήφιο άτομο, με στόχο να καθορίσει αν το συγκεκριμένο άτομο θα προσληφθεί.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πιο σημαντικό κεφάλαιο σε μια επιχείρηση καθώς οι άνθρωποι είναι αυτοί οι οποίοι ορίζουν τις στρατηγικές και τους στόχους της επιχείρησης, παράγουν τα αγαθά και τις υπηρεσίες, παρακολουθούν την ποιότητα τους και στη συνέχεια τείνουν να τα πωλήσουν.

Έτσι λοιπόν η πρόσληψη εξειδικευμένων ταλαντούχων εργαζομένων αποτελεί πολύ σημαντικό μέρος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και πρέπει τα στάδια επιλογής και τοποθέτησης του προσωπικού να γίνονται με ιδιαίτερη προσοχή ώστε να μην υπάρχουν ανεπιτυχείς προσλήψεις οι οποίες με την πάροδο του χρόνου να οδηγήσουν την εκάστοτε επιχείρηση σε δυσμενή κατάσταση.

Επίσης η επιλογή του προσωπικού θα πρέπει να γίνεται από εξειδικευμένα άτομα τα οποία είναι πλήρως ενημερωμένα για τις δραστηριότητες της επιχείρησης

### **i. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Ως διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού μπορούμε να ορίσουμε την διαδικασία πρόσκλησης των κατάλληλων ατόμων ώστε να καλυφθούν οι κενές θέσεις . Αυτό μπορεί να συμβεί είτε εσωτερικά της επιχείρησης είτε εξωτερικά . (Χυτήρης, 2001)

Η διαδικασία προσέλκυσης των κατάλληλων εργαζομένων έχει πολύ μεγάλη βαρύτητα για τις σημερινές επιχειρήσεις καθώς πρέπει να βρουν άτομα που όχι μόνο να ταιριάζουν οι δεξιότητες τους με την εκάστοτε διαθέσιμη θέση εργασίας αλλά ταυτόχρονα πρέπει και η θέση εργασίας να καλύπτει τις φιλοδοξίες και τις ανάγκες του κάθε ατόμου.

Έτσι καθώς ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων έχει γίνει πολύ μεγάλος, πρέπει να έχουν καθοριστεί από την αρχή οι τρόποι προσέλκυσης των υποψήφιων εργαζομένων δηλαδή στο αν θα προτιμηθεί εσωτερική προσέλκυση ή εξωτερική ή και τα δύο καθώς και με ποιον τρόπο θα μπορεί να υπάρξει επικοινωνία για τυχόν πληροφορίες.

### **ii. ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Πολλές επιχειρήσεις όταν έχουν καινούργιες θέσεις εργασίας επιθυμούν να τις καλύψουν με το υπάρχον προσωπικό. Έτσι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ήδη τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και θα εξοικειωθούν πολύ πιο γρήγορα σε μια καινούργια θέση εργασίας. Επίσης ο χρόνος που θα χρειαστεί για την κάλυψη των θέσεων θα είναι πολύ μικρότερος σε σχέση με την εξωτερική προσέλκυση που θα δούμε στη συνέχεια.



Μέθοδοι για εσωτερική προσέλκυση:

- Ø Ανακοίνωση των θέσεων εργασίας
- Ø Αίτηση των εργαζομένων για την θέση εργασίας.

### iii. ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Στην περίπτωση που οι νέες θέσεις εργασίας δεν μπορούν να καλυφθούν από το υπάρχον προσωπικό τότε η επιχείρηση χρησιμοποιεί την εξωτερική προσέλκυση προσωπικού.

Οι πιο γνωστές μέθοδοι για την εξωτερική προσέλκυση προσωπικού είναι οι εξής:

- Ø Αγγελίες-καταχώριση σε εφημερίδες
- Ø Γραφεία ευρέσεως εργασίας
- Ø Προσέλκυση μέσω internet
- Ø Πανεπιστημιακή προσέλκυση εργαζομένων
- Ø Εταιρίες ευρέσεως στελεχών.

(Κωσταντοπούλου, 2010) , (Χρύσα, 2007)

Μπορούμε να συμπεράνουμε λοιπόν , πως κύριος στόχος της επιχείρησης είναι να αποκτήσει τους κατάλληλους υπαλλήλους, την κατάλληλη χρονική στιγμή και με τα κατάλληλα μέσα δίνοντας βαρύτητα μόνο στα άτομα που τα προσόντα τους ταιριάζουν ακριβώς στις απαιτήσεις τους .



### iv. ΣΤΑΔΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Από την στιγμή έχει πραγματοποιηθεί η προσέλκυση του προσωπικού και υπάρχει ένας ικανοποιητικός αριθμός υποψηφίων ακολουθεί η επιλογή του προσωπικού, μέσω της οποίας προσδιορίζεται η συνολική ποιότητα των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης.

Ως διαδικασία επιλογής υποψηφίων ορίζεται ένα σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών, που αφορούν τη συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών, για κάθε έναν από τους υποψηφίους, ώστε να ληφθεί η απόφαση επιλογής.

(Χυτήρης, 2001)

Κατά την πρόσληψη του προσωπικού πρέπει να τηρηθούν τα στάδια επιλογής προσωπικού με μεγάλη προσοχή ώστε μπορεί να βρεθεί ο κατάλληλος άνθρωπος για τη συγκεκριμένη δουλειά.

## v. ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Για να ξεκινήσει το στάδιο της προκαταρκτικής συνέντευξης για έναν υποψήφιο κύρια προϋπόθεση είναι να έχει δημιουργηθεί καλή εντύπωση από το βιογραφικό σημείωμα που έχει σταλεί πιο πριν στην επιχείρηση.

Η συνέντευξη αποτελεί την πιο διαδεδομένη διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού και πρόκειται ουσιαστικά για το πρώτο ξεκαθάρισμα των υποψηφίων.

(Τζωρτζιάκης & Τερζίδης, 2004)

Υπάρχουν δύο είδη συνεντεύξεων:

- Ø Δομημένη συνέντευξη: Όλοι οι υποψήφιοι απαντούν ακριβώς στις ίδιες ερωτήσεις.
- Ø Μη δομημένη συνέντευξη: Οι ερωτήσεις είναι διαφορετικές και το κλίμα είναι φιλικό προς τον υποψήφιο δίνοντας του τη δυνατότητα να μιλήσει ελεύθερα.

Στόχοι συνέντευξης:

- Ø Δίνονται πληροφορίες για τη θέση εργασίας και για την επιχείρηση.
- Ø Βοηθάει τον εργοδότη να καταλάβει κατά πόσο τα επαγγελματικά προσόντα του υποψήφιου, η προσωπικότητά του και οι επικοινωνιακές του δεξιότητες ταιριάζουν με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας και με την όλη πολιτική της επιχείρησης.
- Ø Ο εργοδότης καταλαβαίνει αν τα στοιχεία που υπάρχουν στο βιογραφικό του κάθε υποψήφιου είναι έγκυρα.

Μέσα λοιπόν από την προκαταρκτική συνέντευξη μπορούν να βγουν πολλά συμπεράσματα, για το αρχικό προφίλ του κάθε υποψηφίου έτσι ώστε τα άτομα που ικανοποιούν τις ανάγκες της επιχείρησης να συνεχίσουν με τα υπόλοιπα στάδια επιλογής προσωπικού.

## vi. ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΕΝΤΥΠΟΥ(ΦΟΡΜΑΣ)

Όσοι υποψήφιοι πέρασαν το στάδιο της προκαταρκτικής συνέντευξης επιτυχώς, τους δίνεται να συμπληρώσουν ένα πληροφοριακό έντυπο(φόρμα) που έχει ετοιμάσει η επιχείρηση.

Το συγκεκριμένο έντυπο περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

- Ø Βασικά στοιχεία υποψήφιου: Ονοματεπώνυμο, ημερομηνία γέννησης, διεύθυνση, τηλέφωνο, προσόντα και για ποια θέση ενδιαφέρεται.
- Ø Στοιχεία που αφορούν την εκπαίδευση του υποψήφιου.
- Ø Πληροφορίες σχετικά με την εμπειρία του υποψηφίου.

Στην συνέχεια παραθέτεται ένα δείγμα πληροφοριακού εντύπου

### ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:

ΤΗΛΕΦΩΝΟ:

ΓΙΑ ΠΟΙΑ ΘΕΣΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΣΑΙ;

ΠΟΙΑ ΕΙΔΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΕΧΕΙΣ;

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ:

ΒΑΘΜΙΔΕΣ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ:

ΟΝΟΜΑ

ΕΙΔΙΚΟΥ

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ

ΕΤΟΣ

ΑΠΟΦΟΙΤΗΣΗΣ

ΓΥΜΝΑΣΙΟ ΛΥΚΕΙΟ ΙΕΚ ΤΕΙ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ			
--	--	--	--

ΕΜΠΕΙΡΙΑ						
ΟΝΟΜΑ-ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΑΡΧΗ	ΤΕΛΟΣ	ΜΙΣΘΟΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΛΗΨΗ	ΜΙΣΘΟΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ	ΕΙΔΟΣ ΚΑΙ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ

(Παράδειγμα πληροφοριακού εντύπου από (Τζωρτζάκης & Τερζίδης , 2004))

Η συγκεκριμένη φόρμα θεωρείται ιδιαίτερα χρήσιμη καθώς περιλαμβάνει τα βασικά στοιχεία του εργαζομένου που πρέπει να γνωρίζει η επιχείρηση.

#### vii. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η συνέντευξη εργασίας θεωρείται το πιο βασικό στάδιο της διαδικασίας επιλογής προσωπικού. Μέσω της συνέντευξης η επιχείρηση μαθαίνει καλύτερα τους υποψήφιους αλλά και οι υποψήφιοι προσπαθούν να αναδείξουν τα καλά χαρακτηριστικά τους έτσι ώστε και οι δύο μεριές να εκπληρώσουν τις προσδοκίες τους. (Τζωρτζάκης & Τερζίδης , 2004)

Η συνέντευξη θα πρέπει να είναι απόλυτα σαφής και ειλικρινής και από την επιχείρηση όσο αφορά τις λεπτομέρειες για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας αλλά και από τους υποψήφιους εργαζόμενους ώστε να υπάρξουν στη συνέχεια της διαδικασίας ερωτηματικά. (Τζωρτζάκης & Τερζίδης , 2004)

Τα στελέχη τα οποία παίρνουν τη συνέντευξη θα πρέπει:

- Ø Να έχουν μελετήσει από πριν τις ερωτήσεις που θα κάνουν αλλά και τις λεπτομέρειες που θα δώσουν για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας
- Ø Να κρατούν σημειώσεις για τα πιο σημαντικά ερωτήματα της συνέντευξης
- Ø Να έχουν ρυθμίσει ώστε ο χρόνος της κάθε συνέντευξης να επαρκή.

Μερικές πιθανές ερωτήσεις κατά τη συνέντευξη μπορεί να είναι οι εξής:

- 1)Φέρατε βιογραφικό σημείωμα μαζί σας;
- 2)Τι μισθό παίρνατε στη προηγούμενη θέση σας;
- 3)Ποιο θεωρείτε πως ήταν το μεγαλύτερο σας επίτευγμα στην προηγούμενη θέση σας;
- 4)Τι σας καθιστά κατάλληλο για την εν λόγω θέση;
- 5)Μπορείτε να είστε απαιτητικοί απέναντι στους υφιστάμενούς σας;
- 6)Τι σχέσεις είχατε με τους υφιστάμενους και προϊστάμενους σας;
- 7)Με τι ασχολείστε στον ελεύθερό σας χρόνο;
- 8)Τι επαγγελματικούς στόχους έχετε για τα επόμενα 5 χρόνια;
- 9)Εργαστήκατε ποτέ σε ομαδικό πρόγραμμα;
- 10)Ποια είναι τα πιο δυνατά σας σημεία και ποια τα πιο αδύναμα;
- 11)Τι σας κάνει να εργάζεστε; Θεωρείται πως τα χρήματα είναι σημαντικό κίνητρο;

## 12) Για ποιο λόγο νομίζετε ότι θα πρέπει να σας προσλάβουμε;

(Τζωρτζάκης & Τερζίδης, 2004)

Τέλος να αναφερθεί πως η διαδικασία της συνέντευξης είναι αρκετά υποκειμενική καθώς πολύ πιθανό τα αρνητικά σχόλια του υπεύθυνου της συνέντευξης να είναι λόγω μη συμφωνίας χαρακτήρων και απόψεων με τον συνεντευξιαζόμενο και έτσι τα θετικά του χαρακτηριστικά και ωχριούν μπροστά στα αρνητικά. Για αυτό λοιπόν ένας υποψήφιος θα πρέπει να έρχεται σε επαφή όχι μόνο με έναν υπεύθυνο ώστε το αποτέλεσμα να είναι πιο αντικειμενικό και η επιτυχία της ίδιας της επιχείρησης πιο σίγουρη.

### viii. ΤΕΣΤ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Τα τεστ επιλογής χρησιμοποιούνται από πολλές επιχειρήσεις ώστε να ανακαλύψουν περισσότερα στοιχεία για τους υποψήφιους εργαζομένους τα οποία δεν φαίνονται μέσα από τη διαδικασία της συνέντευξης.

Έτσι λοιπόν τα τεστ επιλογής είναι πολύ σημαντικά καθώς βγάζουν στην επιφάνεια δεξιότητες, προσόντα αλλά και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς των υποψηφίων τα οποία δεν είχαν βγει στην επιφάνεια κατά τα προηγούμενα στάδια της επιλογής προσωπικού. (Τζωρτζάκης & Τερζίδης, 2004)

Κάποιες από τις πιο γνωστές κατηγορίες των τεστ επιλογής είναι οι εξής:

- Ø Τεστ νοημοσύνης: Μετρούν τις πνευματικές ικανότητες του υποψήφιου.
- Ø Τεστ για τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψήφιου.
- Ø Τεστ προσωπικότητας: Αναγνωρίζονται τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υποψήφιου.
- Ø Τεστ ικανοτήτων: Μετρούν την γλωσσική και αριθμητική ικανότητα, την ευχέρεια παραγωγής ιδεών, την ικανότητα του λογικού συλλογισμού αλλά και την ταχύτητα της αντίληψης και της ακρίβειας. (Τζωρτζάκης & Τερζίδης, 2004)

### ix. ΙΑΤΡΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ

Η επιχείρηση πριν να καταλήξει στην επιλογή του προσωπικού ζητά από τους υποψήφιους εργαζόμενους να περάσουν μια σειρά εξετάσεων αλλά και να συμπληρώσουν ένα ιατρικό έντυπο στο οποίο να περιγράφουν αναλυτικά το ιστορικό της υγείας τους ώστε:

- Ø Σε περίπτωση κάποιου ατυχήματος στον χώρο της εργασίας να είναι ενημερωμένη η επιχείρηση για το ιστορικό του κάθε υποψήφιου και έτσι να πράξουν αναλόγως και
- Ø Να αποκλειστούν οι υποψήφιοι οι οποίοι δεν έχουν τα απαραίτητα σωματικά προσόντα για την συγκεκριμένη θέση εργασίας. (Τζωρτζάκης & Τερζίδης, 2004)

### x. ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Αφού ολοκληρωθούν τα παραπάνω στάδια ακολουθεί η σύγκριση των υποψηφίων που πέρασαν επιτυχώς τα τεστ που τους δόθηκαν. Έτσι λοιπόν το τμήμα του προσωπικού στέλνει στον υπεύθυνο της οργανικής ομάδας της οποίας αναφέρεται η κενή θέση προς κάλυψη τους φακέλους των τελικών υποψηφίων ώστε να μελετηθούν. Στη συνέχεια ο υπεύθυνος προγραμματίζει συνεντεύξεις μαζί τους ώστε να δοθούν περισσότερες διευκρινήσεις σχετικά με τη θέση εργασίας αλλά και απαντώνται τυχόν αναπάντητα ερωτήματα για τους ίδιους τους υποψηφίους. (Τζωρτζάκης & Τερζίδης, 2004)

Την τελική απόφαση επιλογής την παίρνει ο υπεύθυνος της μονάδας καθώς εκείνος είναι ο υπεύθυνος για την μετέπειτα πορεία και εκπαίδευση του ατόμου.

Συμπεραίνουμε λοιπόν πως το πρώτο βήμα για μια επιτυχημένη επιχείρηση είναι να βρεθούν τα κατάλληλα άτομα που θα την απαρτίσουν. Μέσω της προσέλκυσης λοιπόν του προσωπικού είτε αυτή λαμβάνει μέρος εντός του οργανισμού είτε εκτός, οι υπεύθυνοι προσωπικού έχουν την υποχρέωση να ακολουθήσουν με συνέπεια και αντικειμενικότητα όλα

τα βήματα επιλογής του προσωπικού. Ξεκινώντας από την προκαταρκτική συνέντευξη οι υποψήφιοι που θα κεντρίσουν το ενδιαφέρον του εργοδότη θα συνεχίσουν με την συμπλήρωση ενός πληροφοριακού εντύπου το οποίο περιλαμβάνει όλα τα βασικά στοιχεία του. Στη συνέχεια ο υποψήφιος θα κληθεί να συμμετάσχει στην βασική συνέντευξη εργασίας όπου είναι και το πιο βασικό στάδιο καθώς μπορούν να φανούν όλα τα δυνατά και αδύναμα στοιχεία του συνεντευξιζόμενου. Όσα άτομα περάσουν επιτυχώς από την συνέντευξη απαντούν σε κάποια τεστ επιλογής στα οποία έρχονται στην επιφάνεια όλα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του υποψήφιου και στη συνέχεια περνάνε από μια σειρά εξετάσεων. Τελικό στάδιο είναι η απόφαση επιλογής στην οποία τελικός κριτής είναι ο υπεύθυνος της συγκεκριμένης μονάδας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ**

Ως επικοινωνία ορίζεται η αποστολή και η λήψη μηνυμάτων μεταξύ των εργαζομένων σε κάθε επιχείρηση και σε κάθε βαθμίδα από τον πιο υψηλό στέλεχος έως τον πιο χαμηλό. Τα ίδια τα στελέχη επιλέγουν το ύψος, το περιεχόμενο και το θέμα της κάθε επικοινωνίας μεταξύ τους. Οι κλασικοί της θεωρίας υποστηρίζουν την εγκαθίδρυση των νομοθετικών πλαισίων της γραφειοκρατίας που έχει ως στόχο την αύξηση της απόδοσης, την δημιουργία αισθήματος «τάξης» και νομιμοποίησης των ακολουθουμένων πρακτικών. (Weber, 1972) Η χρήση νέων τεχνολογιών είναι καθοριστικός παράγοντας για την καλύτερη και πιο άμεση επικοινωνία μεταξύ των μελών της επιχείρησης. Η χρήση αυτών των τεχνολογιών απαιτούν την ύπαρξη εμπειρίας και γνώσης αυτών για το καλύτερο επικοινωνιακό αποτέλεσμα. Το περιεχόμενο της επιχειρησιακής επικοινωνίας φανερώθηκε στις κλασικές θεωρίες της Διοίκησης το οποίο ορίζεται ως στοιχείο που εξυπηρετεί την επικοινωνία και συμβάλλει στην εδραίωση του αποδοτικότερου συντονισμού των διαφόρων δραστηριοτήτων ανάμεσα στα διάφορα μέλη της επιχείρησης. (Taylor, n.d.) (Fayol, 1947) (Weber, 1972)

Η επικοινωνία θεωρείται ως αναμεταδότης πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων – εργοδοτών της επιχείρησης. Χαρακτηρίζεται ως «μονόδρομη» με στόχο την λήψη της μέγιστης αποδοτικότητας των υπάλληλων. Μαθήματα εξέλιξης και εκμάθησης σωστής επικοινωνίας παραδίδονται από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στελέχη της επιχείρησης. Σε αυτά τα μαθήματα αναλύονται τόσο οι προφορικοί όσο και οι γραπτοί μέθοδοι επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων καθώς και τις ιδιαιτερότητες του καθενός (Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2016).

Με τον όρο εργασιακές σχέσεις χαρακτηρίζονται γενικά οι σχέσεις μεταξύ των εργοδοτών και των εργαζομένων, είτε απευθείας επί προσωπικού επιπέδου, δηλαδή μεταξύ διευθυντών και των προσώπων που παρέχουν την εργασία τους, είτε συλλογικά μεταξύ των εργοδοτών ή των εργοδοτικών οργανώσεων ή σωματείων. Οι εργασιακές σχέσεις αν και αποτελούν κύριο κείμενο του Εργατικού Δικαίου, εντούτοις αποτελούν ένα πεδίο μελέτης της εργατικής απασχόλησης όπως για παράδειγμα των πολιτικών επιστημών ή της οικονομίας. Οι εργασιακές σχέσεις διακρίνονται ανάλογα με το είδος της εργασίας και με την εκπροσώπηση των εργαζομένων που μετέχουν σε εργασιακές ενώσεις. Συγκεκριμένα στην Ελλάδα την επιτήρηση της εφαρμογής των νόμων καθώς και την ομαλή εξέλιξη των κανονισμών είναι υπεύθυνο το τμήμα Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας. (Montana & Charnov, n.d.)

### **i. ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις που απασχολούν πάνω από πενήντα άτομα έχουν δικαίωμα να συνιστούν επιτροπή υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας, αποτελούμενη από εκλεγμένους αντιπροσώπους τους στην επιχείρηση. Στις επιχειρήσεις που απασχολούν από είκοσι έως πενήντα άτομα ορίζεται εκλεγμένος αντιπρόσωπος των εργαζομένων, για την υγιεινή και ασφάλεια της εργασίας στην επιχείρηση. Μέσα σε μια επιχείρηση η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων εξασφαλίζεται με τους εξής τρόπους:

1) Μέσα σε μια επιχείρηση υπάρχει ο γιατρός εργασίας ο οποίος είναι υπεύθυνος για τα παρακάτω:

α) Αρχικά ο γιατρός εργασίας προβαίνει σε ιατρικό έλεγχο των εργαζομένων σχετικό με τη θέση εργασίας τους, μετά την πρόσληψή τους ή την αλλαγή θέσης εργασίας, καθώς και σε περιοδικό ιατρικό έλεγχο κατά την κρίση του επιθεωρητή εργασίας ύστερα από αίτημα της επιτροπής υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων, όταν αυτό δεν ορίζεται από το νόμο. Μερικά για τη διενέργεια ιατρικών εξετάσεων και μετρήσεων παραγόντων του εργασιακού περιβάλλοντος σε εφαρμογή των διατάξεων που ισχύουν κάθε φορά. Εκτιμά την καταλληλότητα των εργαζομένων για τη συγκεκριμένη εργασία, αξιολογεί και καταχωρεί τα αποτελέσματα των εξετάσεων, εκδίδει βεβαίωση των παραπάνω εκτιμήσεων και την κοινοποιεί στον εργοδότη. Το περιεχόμενο της βεβαίωσης πρέπει να εξασφαλίζει το ιατρικό

απόρρητο υπέρ του εργαζομένου και μπορεί να ελεγχθεί από τους υγειονομικούς επιθεωρητές του Υπουργείου Εργασίας, για την κατοχύρωση του εργαζομένου και του εργοδότη.

β) Επεξηγεί την αναγκαιότητα της σωστής χρήσης των ατομικών μέτρων προστασίας.

γ) Επιβλέπει τη συμμόρφωση των εργαζομένων στους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας, ενημερώνει τους εργαζομένους για τους κινδύνους που προέρχονται από την εργασία τους, καθώς και για τους τρόπους πρόληψής τους.

δ) Παρέχει επείγουσα θεραπεία σε περίπτωση ατυχήματος ή αιφνίδιας νόσου. Εκτελεί προγράμματα εμβολιασμού των εργαζομένων με εντολή της αρμόδιας διεύθυνσης υγιεινής της νομαρχίας, όπου εδρεύει η επιχείρηση.

ε) Αναγγέλλει μέσω της επιχείρησης στην επιθεώρηση εργασίας ασθένειες των εργαζομένων που οφείλονται στην εργασία.

στ) Η επίβλεψη της υγείας των εργαζομένων στον τόπο εργασίας δεν μπορεί να συνεπάγεται οικονομική επιβάρυνση γι' αυτούς και πρέπει να γίνεται κατά τη διάρκεια των ωρών εργασίας τους.

2) Επιπροσθέτως μέσα σε μια επιχείρηση για να εξασφαλίζεται η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων υπάρχουν και οι κτιριολογικές απαιτήσεις:

α) Η μελέτη των χώρων εργασίας πρέπει να αποβλέπει στη δημιουργία ασφαλούς και υγιεινού περιβάλλοντος. Οι διαστάσεις των χώρων εργασίας πρέπει να είναι ανάλογες με το είδος της παραγωγικής διαδικασίας και τον αριθμό των εργαζομένων.

β) Σε κάθε θέση εργασίας πρέπει να υπολογίζεται ελεύθερη επιφάνεια ώστε ο εργαζόμενος να μπορεί να κινείται ανεμπόδιστα κατά την εκτέλεση της εργασίας του.

γ) Σε θέσεις εργασίας με αυξημένο κίνδυνο ατυχήματος, που δεν εποπτεύονται και που βρίσκονται έξω από το οπτικό ή το ακουστικό πεδίο των υπόλοιπων θέσεων εργασίας, κατά την κρίση του τεχνικού ασφάλειας, πρέπει να υπάρχουν συστήματα με τα οποία, σε περίπτωση κινδύνου, να μπορούν να ειδοποιηθούν πρόσωπα για παροχή βοήθειας.

δ) Χώροι εργασίας, που δεν είναι κλειστοί από κάθε πλευρά, επιτρέπονται μόνο εφόσον αυτό είναι απαραίτητο για λόγους λειτουργίας ή παραγωγής. Το ίδιο ισχύει και για χώρους εργασίας, όπου οι θύρες οδηγούν άμεσα στην ύπαιθρο και παραμένουν συνέχεια ανοιχτές. Οι θέσεις εργασίας των μη ολόπλευρα κλειστών χώρων εργασίας ή εκείνων που παραμένουν συνέχεια ανοιχτοί διευθετούνται έτσι, ώστε οι εργαζόμενοι να προφυλάσσονται από τις καιρικές συνθήκες.

3) Στις επιχειρήσεις επιβάλλεται να υπάρχει σχέδιο διαφυγής και διάσωσης και έξοδοι κινδύνου:

α) Ο εργοδότης οφείλει να καταρτίσει σχέδιο διαφυγής και διάσωσης από τους χώρους εργασίας, εφόσον απαιτείται από τη θέση, την έκταση και το είδος της εκμετάλλευσης. Το σχέδιο διαφυγής και διάσωσης πρέπει να αναρτάται σε κατάλληλες θέσεις στους χώρους εργασίας. Το σχέδιο πρέπει να δοκιμάζεται τακτικά, με ασκήσεις ή άλλο πρόσφορο τρόπο, ώστε σε περίπτωση κινδύνου ή καταστροφής να μπορούν οι εργαζόμενοι να διασωθούν.

β) Η χάραξη, οι διαστάσεις και η διευθέτηση των οδών διάσωσης και των εξόδων κινδύνου πρέπει να είναι ανάλογες με τις εγκαταστάσεις, τη χρήση και την επιφάνεια των χώρων εργασίας, καθώς και με τον αριθμό των εργαζομένων. Οι οδοί διάσωσης επισημαίνονται κατάλληλα και πρέπει να οδηγούν σε ελεύθερο ή ασφαλή χώρο από το συντομότερο δυνατό δρόμο.

4) Πρέπει μέσα στις επιχειρήσεις να γίνεται Συντήρηση και έλεγχος:

α) Ο εργοδότης οφείλει να συντηρεί τους τόπους εργασίας και να μεριμνά για την κατά το δυνατό άμεση αποκατάσταση των ελλείψεων, που έχουν σχέση με την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων. Αν από τις ελλείψεις αυτές προκαλείται άμεσος και σοβαρός κίνδυνος για την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων, πρέπει να διακόπτεται αμέσως η εργασία, στο σημείο που εμφανίζονται οι ελλείψεις, μέχρι την αποκατάστασή τους.

β) Τα συστήματα ασφάλειας για την πρόληψη και την άρση του επαγγελματικού κινδύνου πρέπει να συντηρούνται τακτικά και να ελέγχονται για την ικανότητα λειτουργίας τους, τουλάχιστο μια φορά το εξάμηνο, εκτός αν ορίζεται διαφορετικά από τις ισχύουσες διατάξεις ή επιβάλλεται από τους κανόνες της επιστήμης και της τεχνικής εμπειρίας. Η χρονολογία συντήρησης και ελέγχου καθώς και οι σχετικές παρατηρήσεις πρέπει να καταχωρούνται ενυπόγραφα από τον αρμόδιο, που έκανε τη συντήρηση ή τον έλεγχο, σε ειδικό βιβλίο.

γ) Οι εγκαταστάσεις και τα μέσα παροχής πρώτων βοηθειών πρέπει να ελέγχονται τακτικά με μέριμνα του εργοδότη για την πληρότητα και την ικανότητα χρησιμοποίησής τους.

5) Στις επιχειρήσεις υπάρχουν κριτήρια διαμόρφωσης των χώρων και θέσεων εργασίας:

α) Αερισμός-εξαερισμός στους χώρους εργασίας, ο αέρας πρέπει να ανανεώνεται κατάλληλα, ανάλογα με τη φύση εργασίας και τη σωματική προσπάθεια που απαιτείται για την εκτέλεσή της (καθιστική εργασία, ελαφρά). Σε περίπτωση που η ανανέωση επιτυγχάνεται με τεχνητά μέσα ή συστήματα (εξαερισμός-κλιματισμός), τότε αυτά πρέπει να λειτουργούν συνεχώς. Κάθε βλάβη του συστήματος πρέπει να επισημαίνεται κατάλληλα από αυτόματη διάταξη, ενσωματωμένη στο σύστημα ή το μέσο.

β) Θερμοκρασία στους χώρους εργασίας, καθώς και οι βοηθητικοί χώροι σε όλη τη διάρκεια του ωραρίου εργασίας πρέπει να έχουν θερμοκρασία ανάλογη με τη φύση της εργασίας και τη σωματική προσπάθεια που απαιτείται για την εκτέλεσή της. Περιοχές θέσεων εργασίας που βρίσκονται υπό την επίδραση υψηλών θερμοκρασιών που εκλύονται από τις εγκαταστάσεις, πρέπει να ψύχονται μέχρι μια ανεκτή θερμοκρασία, όσο αυτό είναι πρακτικά δυνατό.

γ) Φωτισμός στους χώρους εργασίας, διαλείμματος και πρώτων βοηθειών. Πρέπει να έχουν άμεση οπτική επαφή με εξωτερικό χώρο, εκτός αν ορίζεται διαφορετικά από ειδική διάταξη.

β) Υποχρεώσεις κατασκευαστών, εισαγωγέων και προμηθευτών μηχανών, εργαλείων και συσκευών:

α) Οι κατασκευαστές, εισαγωγείς και προμηθευτές: Μεριμνούν ώστε τα μηχανήματα, εργαλεία, συσκευές, τα οποία παράγουν, εισάγουν ή διαθέτουν στο εμπόριο, να είναι σύμφωνα με τις ισχύουσες κάθε φορά προδιαγραφές υγιεινής και ασφάλειας και τους κανόνες της τεχνικής κατά το σχεδιασμό και την κατασκευή τους. Χορηγούν τις απαιτούμενες γραπτές οδηγίες χρήσης και συντήρησης, επισημαίνοντας τους πιθανούς κινδύνους από τη χρήση των προϊόντων τους.

7) Προστασία από μηχανικούς και ηλεκτρικούς κινδύνους:

α) Οι μηχανές, συσκευές και εργαλεία πρέπει να είναι κατασκευασμένα έτσι, ώστε με την ορθή τοποθέτηση και χρήση τους να μη δημιουργούν κινδύνους για τους εργαζόμενους.

β) Οι μηχανές, συσκευές και εργαλεία πρέπει να είναι κατασκευασμένα έτσι, ώστε τα κινούμενα στοιχεία τους, που είναι δυνατό να δημιουργήσουν κινδύνους για τους εργαζομένους, να μην είναι προσιτά ή να αποκλείεται τυχαία επαφή μαζί τους στο μέτρο που αυτό δεν παρακωλύει τη λειτουργία και χρήση τους.

γ) Στις μηχανές, συσκευές και εργαλεία και στο μέτρο που δεν παρακωλύεται ο σκοπός χρήσης τους, πρέπει να αποφεύγονται οι αιχμηρές γωνίες και ακμές, καθώς και οι τραχείες επιφάνειες.

δ) Αν κατά τη λειτουργία των μηχανών, συσκευών και εργαλείων είναι δυνατό να εκσφενδονισθούν στοιχεία ή τεμάχιά τους ή υποπαράγωγα της λειτουργίας τους (ρινίσματα, σκόνες ή άλλα) και στο μέτρο που δημιουργούνται κίνδυνοι για τους εργαζομένους, πρέπει να λαμβάνονται ιδιαίτερα προστατευτικά μέτρα, όπως προστατευτικές καλύπτρες, εγκαταστάσεις αναρρόφησης και άλλα.

ε) Οι ηλεκτρικές μηχανές, συσκευές και εργαλεία πρέπει να είναι κατασκευασμένα έτσι, ώστε κατά τη χρήση τους να υπάρχει επαρκής προστασία από τους κινδύνους της ηλεκτρικής ενέργειας. (Αnon., 2015)



Επομένως στο υποκεφάλαιο αυτό βλέπουμε πως μέσα σε μια επιχείρηση υπάρχει ο γιατρός εργασίας ο οποίος είναι υπεύθυνος για την παρακολούθηση της υγιεινής των εργαζομένων καθώς και παρέχει επείγουσα θεραπεία σε περίπτωση ατυχήματος και κάνει εισηγήσεις ανάλογα με την υγιεινή των εργασιακών χώρων. Επιπροσθέτως μέσα σε μια επιχείρηση για να εξασφαλίζεται η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων υπάρχουν και οι κτιριολογικές απαιτήσεις όπως μελέτη των χώρων και των θέσεων εργασίας. Ακόμα στις επιχειρήσεις επιβάλλεται να υπάρχει σχέδιο διαφυγής και διάσωσης καθώς και έξοδοι κινδύνου. Μέσα στις επιχειρήσεις πρέπει να γίνεται συντήρηση και έλεγχος καθώς και να υπάρχουν κριτήρια διαμόρφωσης των χώρων και θέσεων εργασίας για την καλύτερη λειτουργία της. Τέλος υπάρχουν οι υποχρεώσεις κατασκευαστών, εισαγωγέων και προμηθευτών μηχανών, εργαλείων και συσκευών καθώς και η προστασία από μηχανικούς και ηλεκτρικούς κινδύνους. Με όλα αυτά πετυχαίνει η κάθε επιχείρηση την σωστή και πετυχημένη λειτουργία της.



Στο δεύτερο υποκεφάλαιο έχουμε την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, τις κουλτούρες μέσα στις επιχειρήσεις, τις συγκρούσεις και την ανταγωνιστικότητα μεταξύ των μελών της επιχείρησης καθώς και την υποκίνηση που παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων, η οποία με την σειρά της επηρεάζει την αποτελεσματικότητα με την οποία θα αντιμετωπιστούν οι στόχοι της εργασιακής μονάδας.

## ii. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Πολλές έρευνες έχουν απομονώσει τους παράγοντες, που προάγουν το συγκρουσιακό κλίμα στον εργασιακό τομέα. Κατά καιρούς έχουν ενοχοποιηθεί το άγχος, που προέρχεται από τον υπερβολικό φόρτο εργασίας και τους φρενήρεις ρυθμούς, η κουλτούρα της επιχείρησης, η σύγχυση ρόλων και η επικάλυψη των αρμοδιοτήτων, η οργανωτική αλλαγή, η

ανασφάλεια και η έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης, το χαμηλό αίσθημα εργασιακής δικαιοσύνης, η ηγεσία, η διαφορετικότητα και ο ανταγωνισμός των ομάδων και των υποσυστημάτων στην επιχείρηση.

Να σημειωθεί ότι η είσοδος των γυναικών στην παραγωγική διαδικασία, επέτεινε τη σύγχυση ρόλων και έκανε δυσδιάκριτα τα όρια, εφόσον πλέον οι ανάγκες έγιναν συνθετότερες και η ανατροφή των παιδιών μετατέθηκε και στον άνδρα. Ταυτόχρονα, οι γυναίκες άρχισαν να αντιμετωπίζουν ζητήματα επαγγελματικής φύσεως, που δεν τις αφορούσαν τις προηγούμενες δεκαετίες. Η εργασία και η οικογένεια διέπονται από διαφορετικούς νόμους, ικανοποιούν ετερογενείς ανάγκες και η αλληλοεπικάλυψη γεννά σύγκρουση.

Η έννοια της σύγκρουσης, της διένεξης, του διαπληκτισμού, της αντιδικίας, του ανταγωνισμού επικαλύπτονται στη γλώσσα της καθημερινής επικοινωνίας και μετατρέπουν τον εργασιακό χώρο σε ένα δυνητικά επικίνδυνο πεδίο μάχης. Η πολυσημία και η φόρτιση επιτείνει τη σύγχυση. Η σύγκρουση ως φαινόμενο συνδέεται με αρνητικές καταστάσεις και έντονα συναισθήματα, με συμφέροντα που διαπλέκονται, με ηττημένους και νικητές, με πικρίες, πάθη, ίντριγκες και άλλες αμφιλεγόμενες εννοιοδοτήσεις, που συνήθως προβάλλονται με ζήλο από τα ΜΜΕ και τον κινηματογράφο. Η πραγματικότητα λίγη σχέση έχει με τις δραματοποιημένες περιγραφές, αλλά κάθε Βατερλό, που ενσκήπτει ως αποκύημα σκληρής σύγκρουσης, προοιωνίζει την απαξίωση της εργασιακής ηρεμίας και διασαλεύει τις ισορροπίες. Είναι αλήθεια ότι οι εργαζόμενοι πολλές φορές συγχέουν έννοιες, όπως διεκδικητικότητα, ανταγωνισμός, αποφυγή, προσαρμοστικότητα, συναγωνισμός, τα όρια των οποίων είναι ασαφή και νοηματοδοτούνται ανάλογα με την περίπτωση. Η υιοθέτηση ακραίων γλωσσικών κατηγοριών στην καθομιλουμένη ενισχύεται από την γλώσσα του ποδοσφαίρου, τον πολιτικό λόγο, την οικονομία, τις σχέσεις. Όλα αποτελούν μια επένδυση, από το οποίο προκύπτουν χαμένοι και κρατούντες. Οι περισσότεροι αγνοούν ότι η ανθρώπινη ιδιοσυγκρασία δε συγχωρεί εύκολα την ήττα, επιδιώκει εκδίκηση, ισοστάθμιση και ανακατάληψη των απολεσθέντων εδαφών, έτσι ώστε οι δάφνες του τροπαιούχου συνήθως να είναι πρόσκαιρες και αμφίβολες σε βάθος χρόνου.

Παρόλα αυτά, η σύγκρουση θα μπορούσε να νοηθεί ως ευκαιρία για δημοκρατικό διάλογο, για δημιουργική αντιπαραβολή απόψεων, για επαναδιαπραγμάτευση του ομαδικού πνεύματος και για επιβεβαίωση της δυναμικής της επιχείρησης. Ο εργαζόμενος που παίρνει προαγωγή το αποδίδει στην από μέρους του σκληρή δουλειά και αφοσίωση, ενώ οι υπόλοιποι στην καλή έως και ύποπτη σχέση με τη διοίκηση. Η επίπληξη προς τον υπάλληλο είναι σύμφωνα με τον ίδιο προϊόν της συνομοσίας της διοίκησης και των συναδέλφων εναντίον του, ενώ για τους έτερους απόδειξη ότι ο πταίστης δεν διαθέτει τα προσόντα για τη θέση του. Η επίλυση της σύγκρουσης είναι εφικτότερη όταν επιχειρείται εν τη γενέσει της. Όσο καθυστερεί η αντιμετώπιση και όσο περισσότερα πρόσωπα εμπλέκονται, τόσο η δυναμική της προσπέλαση μετατρέπεται σε γόρδιο δεσμό και η ροή της πληροφορίας και της παραπληροφόρησης γίνεται χαοτική.

Οι συγκρούσεις στο χώρο των επιχειρήσεων συνήθως αφορούν διαμάχες για πραγματικά γεγονότα, για διαδικασίες ή κανόνες, για στόχους και αξίες ή τυπικές και άτυπες κουλτούρες. Η αλληλοεπικάλυψη αρμοδιοτήτων, η κακή επικοινωνία μεταξύ τμημάτων ενός οργανισμού, οι δεδηλωμένες και αδήλωτες φιλοδοξίες, η έλλειψη ομαδικότητας και η ακατάλληλη ηγεσία, το σύστημα αμοιβών και ποινών μπορεί να ευθύνονται για την πόλωση ανθρώπων ή ομάδων. Η πρωμοδότηση του ανταγωνισμού, αν και αρχικά αυξάνει την παραγωγικότητα, μακροπρόθεσμα καθιερώνει αποσχιστικά υποσυστήματα, αποδιοπομπαίους υπαλλήλους και συμπεριφορές, που υπονομεύουν τη συνοχή. Υπό το πρίσμα μιας εξωτερικής απειλής οι συγκρούσεις ενδεχομένως να ανασταλούν για περιορισμένο χρονικό διάστημα, για να επιστρέψουν δριμύτερες. Εκτός από τις συγκρούσεις φυσικά μέσα σε μία επιχείρηση υπάρχουν τα κίνητρα καθώς και η επιβράβευση που δέχεται ο κάθε εργαζόμενος μέσα σε

αυτήν. Η υποκίνηση παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων, η οποία με την σειρά της επηρεάζει την αποτελεσματικότητα με την οποία θα αντιμετωπιστούν οι στόχοι της εργασιακής μονάδας. Έργο της διοίκησης είναι να υποκινεί συνεχώς τους συνεργάτες της προκειμένου να κατορθώσουν και να πεισθούν να προσφέρουν τις δυνάμεις και τις ικανότητες τους για την επίτευξη του κοινού αντικειμενικού στόχου. Συνεπώς εάν μια επιχείρηση επιθυμεί και επιδιώκει να εξασφαλίσει την συμμετοχή των εργαζομένων της στην επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων θα πρέπει να προσφέρει σε αυτούς τα κατάλληλα ερεθίσματα δηλαδή τα κατάλληλα κίνητρα. (Μπουράντας, π.δ.)

Επομένως στο δεύτερο υποκεφάλαιο βλέπουμε τις συγκρούσεις και την ανταγωνιστικότητα μεταξύ των μέλων της επιχείρησης γιατί το κάθε μέλος της προσπαθεί να καθιερωθεί και να αναβαθμιστεί με βάση το έργο που παράγει ανταγωνίζοντας άλλα άτομα. Ακόμα έχουμε την υποκίνηση που παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων καθώς με αυτόν τον τρόπο θα έχουμε την επίτευξη της καλύτερης απόδοσης η οποία με την σειρά της επηρεάζει την αποτελεσματικότητα. Συμπέρασμα μας λοιπόν ότι ο εργαζόμενος που παίρνει προαγωγή το αποδίδει στην από μέρους του σκληρή δουλειά και αφοσίωση. Όλα τα παραπάνω μας παρουσιάζουν τον τρόπο με τον οποίο μέσα σε μια επιχείρηση γεννιέται η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων της.

Στο τρίτο υποκεφάλαιο διακρίνουμε τα κίνητρα που δίνονται στους εργαζόμενους της κάθε επιχείρησης καθώς και την επιβράβευση αυτών με διάφορους τρόπους όπως (οικονομικούς, εναλλαγή θέσεων κ.α).

### **iii. ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Οι θεωρίες της παρακίνησης οδήγησαν στην εφαρμογή διαφόρων μεθόδων και τεχνικών. Τέτοιες μέθοδοι είναι οι εξής:

- Οι πρόσθετες αμοιβές για παραγωγικότητα (πριμ παραγωγικότητας).
- Οικονομικά βραβεία (bonus) επίτευξης στόχων.
- Οι μισθολογικές προαγωγές, ανάλογα με τις επιδόσεις.
- Η συμμετοχή στα κέρδη της εταιρίας.
- Τα μη οικονομικά βραβεία ( π.χ. έπαινοι, σύμβολα αναγνώρισης κλπ).
- Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας με τέτοιο τρόπο, ώστε να μειώνεται η ρουτίνα και η μονοτονία.
- Η εναλλαγή των θέσεων εργασίας των εργαζομένων σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να μειώνεται η ρουτίνα.
- Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.
- Η ανάθεση δελεαστικών στόχων στους εργαζόμενους.
- Οι κοινωνικές δραστηριότητες.



Όμως και ο καλός προϊστάμενος με τη συμπεριφορά του παίζει σημαντικότερο ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων. Εφαρμόζει στο χώρο του τις τεχνικές παρακίνησης. Ενδεικτικές ενέργειες του που μπορεί να παρακινούν τους συνεργάτες του για υψηλή απόδοση είναι:

- Η αναγνώριση της καλής προσπάθειας και της απόδοσής τους σε καθημερινή βάση.
- Η δημιουργία καλού κλίματος στην ομάδα.
- Η εκτίμηση και ο σεβασμός που τους δείχνει.
- Η ενδυνάμωση της αυτοεκτίμησης των συνεργατών του, με την επισήμανση των θετικών τους στοιχείων και της σημαντικότητας της εργασίας που κάνουν.
- Η συνεχής εξέλιξη των συνεργατών του.
- Η ελευθερία πρωτοβουλιών που τους παρέχει και η ενθάρρυνση για συμμετοχή με ιδέες και προτάσεις. (Μπουράντας, n.d.)

Επομένως στο τρίτο υποκεφάλαιο έχουμε τα κίνητρα που δίνονται στους εργαζομένους και είναι: οι πρόσθετες αμοιβές, τα οικονομικά βραβεία (bonus), η συμμετοχή στα κέρδη, οι έπαινοι, τα σύμβολα αναγνώρισης, η εναλλαγή των θέσεων εργασίας καθώς και η ανάθεση δελεαστικών στόχων. Με αυτούς του τρόπους η κάθε επιχείρηση πετυχαίνει τους στόχους της και φυσικά δημιουργεί ένα ισχυρό σύνολο από αξιόλογους εργαζόμενους που μπορούν να την εκτοξεύσουν στον επιχειρηματικό κόσμο. Φυσικά πολύ σημαντικό ρόλο παίζει ο καλός προϊστάμενος με τη συμπεριφορά του που δίνει ώθηση στους εργαζομένους του.

Στο τέταρτο υποκεφάλαιο έχουμε την δυνατότητα που δίνεται στους εργαζόμενους να εκφράζουν τις απόψεις τους για διάφορα ζητήματα της επιχειρήσεως καθώς έχουν λάβει την κατάλληλη κατάρτιση για διάφορες αρμοδιότητες. Βασικός παράγοντας στον οποίο συμβάλουν είναι οι οικονομικοί παράγοντες μέσα στον οποίο οι επιλογές που προσφέρονται για τη συμμετοχή των εργαζομένων είναι διάφορες. Περιλαμβάνουν συστήματα υποβολής προτάσεων, ομάδες εργασίας, ομάδες εστίασης, έρευνες μέτρησης, αυτοδιοικούμενες ομάδες εργασίας, προγράμματα δημιουργίας κινήτρων και άλλα.

#### **iv. ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΝΑ ΕΚΦΡΑΖΟΥΝ ΤΙΣ ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΟΥΣ**

Η συμμετοχή των εργαζομένων και η ανάθεση αρμοδιοτήτων σε αυτούς είναι μία μακροπρόθεσμη δέσμευση, ένας νέος τρόπος εφαρμογής της επιχειρηματικής δραστηριότητας, μία θεμελιώδης αλλαγή νοοτροπίας. Οι εργαζόμενοι που έχουν λάβει την κατάλληλη κατάρτιση, αρμοδιότητες και αναγνώριση της προσφοράς τους, αντιμετωπίζουν τη δουλειά και την επιχείρηση στην οποία εργάζονται με διαφορετικές προοπτικές, σε αντίθεση με τους εργαζομένους που απλά χτυπούν την κάρτα τους, κάνουν ό,τι τους λένε και μετρούν τα λεπτά μέχρι να έρθει το σαββατοκύριακο. Οι εργαζόμενοι αυτοί αναπτύσσουν ένα «αίσθημα ιδιοκτησίας» προς την επιχείρηση, υπό την έννοια ότι αισθάνονται προσωπικά υπεύθυνοι για την πορεία της. Ο καλύτερος τρόπος για την εξασφάλιση της γνήσιας αφοσίωσης από το ανθρώπινο δυναμικό είναι να τους δοθεί η δυνατότητα να συμμετέχουν στο έργο από την αρχή. Ακόμη και στις περιπτώσεις όπου οι πρωτότυπες ιδέες δεν είναι δικές τους, οι διαδικασίες σχεδιασμού, προγραμματισμού και ελέγχου θα τους εντάξει αυτομάτως στην αλυσίδα των δραστηριοτήτων.



Ένας από τους βασικούς παράγοντες για τη συμμετοχή των εργαζομένων είναι : **Ο Οικονομικός παράγοντας.** Η κατοχή μετοχών και τα προγράμματα κατανομής κερδών μπορούν να συμβάλλουν στη δημιουργία ενδιαφέροντος για τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης σε ανταγωνιστικό επίπεδο, κάτι αρκετά δύσκολο να επιτευχθεί στα πλαίσια της καθημερινής ρουτίνας εργασιών στο χώρο εργασίας. Υπάρχουν αποδείξεις που συνιστούν ότι περιορισμένα οφέλη μπορούν να συσσωρευτούν από την προσέγγιση αυτή. Σύμφωνα με μία έρευνα που διεξήγαγε ο Βιομηχανικός Σύλλογος (Industrial Society) ένας στους έξι εργαζόμενους στο Ηνωμένο Βασίλειο έχουν μετοχές της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται. Ωστόσο, το ποσοστό αυτό κατανέμεται τελείως ασύμμετρα και με μεγάλη διαφορά στα διοικητικά στελέχη, εκ των οποίων το ένα τρίτο έχει στην κατοχή του μετοχές, ενώ για τους ανειδίκευτους εργάτες, το ποσοστό αυτό είναι μόλις 5%. Η χρήση της τεχνικής της συμμετοχής των εργαζομένων και της ανάθεσης αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους έχει καθιερωθεί σε διεθνές επίπεδο. Οι επιλογές που προσφέρονται για τη συμμετοχή των εργαζομένων είναι διάφορες. Περιλαμβάνουν συστήματα υποβολής προτάσεων, ομάδες εργασίας, ομάδες εστίασης, έρευνες μέτρησης, αυτοδιοικούμενες ομάδες εργασίας, προγράμματα δημιουργίας κινήτρων και άλλα. Ο στόχος είναι να καθοριστούν οι αποτελεσματικότερες επιλογές συμμετοχής εργαζομένων που θα συνδεθούν με συγκεκριμένους στόχους του οργανισμού.

Για να εφαρμοστεί η συμμετοχή των εργαζομένων και η ανάθεση αρμοδιοτήτων στη λειτουργία μιας επιχείρησης πρέπει να υλοποιηθούν οι ακόλουθες αποφασιστικές ενέργειες:

- Ανάθεση ευθύνης στον εργαζόμενο
- Εκπαίδευση του εργαζομένου στην αποδοχή της ευθύνης
- Επικοινωνία και ανάδραση
- Αναγνώριση και ανταμοιβή

Σήμερα, όλο και συχνότερα, ζητείται από τους εργαζομένους να λάβουν μέρος σε προγράμματα συμμετοχής εργαζομένων, προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα της ζωής τους στον εργασιακό χώρο. Η διοίκηση, στις περισσότερες περιπτώσεις, υποστηρίζει ότι η εποχή των καταστροφικών, εχθρικών σχέσεων διοίκησης-εργαζομένων έχει παρέλθει και ότι ένας αδίστακτος ανταγωνιστικός οικονομικός κόσμος επιβάλλει τη συνεργασία εργαζομένων - διοίκησης προκειμένου να επιβιώσουν και οι δύο. Είναι προς όφελος και των δύο πλευρών να αυξηθεί το αίσθημα της χαράς και της ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο, διότι οι χαρούμενοι και ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι παραγωγικοί εργαζόμενοι που εξασφαλίζουν το κέρδος του εργοδότη και το μέλλον της επιχείρησης, άρα και των θέσεων εργασίας. Στα πλαίσια τέτοιων προγραμμάτων η διοίκηση συνήθως χρειάζεται:

1. Πρόσβαση στη γνώση των εργαζομένων για τη δουλειά.
2. Συνεργασία για την εισαγωγή νέας τεχνολογίας χωρίς αντίσταση.

3. Ευελιξία όσον αφορά την ταξινόμηση των εργασιών κατά κατηγορίες, τους κανόνες εργασίας, τις αναθέσεις έργων, τη σύμβαση με το ενδεχόμενο καλύτερων αποδόσεων.

4. Αλλαγές της σύμβασης και, ορισμένες φορές, παραχώρηση δικαιώματος συμβάσεων.

Οι προσεγγίσεις συμμετοχής και ανάθεσης αρμοδιοτήτων όσον αφορά τους εργαζομένους στοχεύουν να ενισχύσουν την υπευθυνότητα, να αυξήσουν την εξουσιοδότηση και να προσδώσουν ενδιαφέρον στις θέσεις εργασίας και να τις καταστήσουν πρόκληση, βάσει των ικανοτήτων των εργαζομένων και των αναγκών του οργανισμού. Τα οφέλη από τέτοιου είδους ονομαστικές επενδύσεις λαμβάνουν τη μορφή υψηλότερων επιπέδων κινήτρων, δημιουργικότητας, παραγωγικότητας και αφοσίωσης των εργαζομένων.

Οι επιχειρήσεις επιλέγουν να αναθέτουν αρμοδιότητες στους εργαζομένους, διότι συνιστά μία ορθολογική επιχειρηματική πρακτική. Οι εργαζόμενοι σε αυτοδιοικούμενες ομάδες εργασίας αναλαμβάνουν τις ευθύνες που μέχρι τότε είχαν τα διοικητικά στελέχη.

Σε διεθνές επίπεδο, οι επιχειρήσεις αναζητούν την βέλτιστη προσέγγιση για τις απαιτήσεις υψηλότερης ποιότητας, την πίεση που ασκείται από τον αυξανόμενο παγκόσμιο ανταγωνισμό, την αναγκαιότητα μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας και τις επιπτώσεις της ταχείας αλλαγής. Η άποψη που επικρατεί μεταξύ πετυχημένων επιχειρήσεων είναι ότι ο μόνος τρόπος συμμετοχής στο παιχνίδι του ανταγωνισμού είναι μέσω των εργαζομένων που διεκπεραιώνουν τις εργασίες για την παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και συνεπώς είναι οι αρμοδιότεροι:

- για να διασφαλίσουν και να βελτιώσουν την ποιότητά του
- για να μειώσουν τις δαπάνες, εξαλείφοντας τις απώλειες που σημειώνονται κατά τη διαδικασία
- για να επιταχύνουν τις διαδικασίες παραγωγής, μειώνοντας τους χρόνους του κύκλου παραγωγής. (Μπουράντας, n.d.)

Επομένως στο τέταρτο υποκεφάλαιο διακρίνουμε την συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις που παίρνει η επιχείρηση αλλά και την ανάθεση των αρμοδιοτήτων στον κάθε εργαζόμενο. Για να έχει η επιχείρηση την συμμετοχή των εργαζομένων της στις αποφάσεις της έχουμε την ανάθεση ευθύνης στον εργαζόμενο αλλά και την εκπαίδευση του στην αποδοχή της ευθύνης καθώς πρέπει όλα να γίνονται με μεγάλη λεπτομέρεια ώστε να αποφευχθούν ενδεχόμενα λάθη. Επιπροσθέτως μέσα στην επιχείρηση για την ανάθεση ευθύνης για τις κοινές αποφάσεις υπάρχει η επικοινωνία και ανάδραση καθώς και η ευελιξία όσον αφορά την ταξινόμηση των εργασιών κατά κατηγορίες.

Μέσα από αυτό το δεύτερο κεφάλαιο μπορούμε να καταλήξουμε στα ανάλογα συμπεράσματα ότι μέσα σε μια επιχείρηση σημαντικότερο ρόλο παίζει η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων της γι' αυτό και με διάφορους τρόπους που εκθέσαμε πιο πάνω καταλήξαμε στο πως το πετυχαίνει αυτό. Ακόμα μέσα σε μια επιχείρηση είδαμε ότι πρέπει να υπάρχει η ανάλογη σωστή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων της για την εύρυθμη λειτουργία της σε όλους τους τομείς. Επιπροσθέτως διακρίναμε τους τρόπους με τους οποίους δίνονται από την επιχείρηση τα ανάλογα κίνητρα για την απόλυτη αναγνώριση της εργασίας των εργαζομένων. Τέλος η κάθε επιχείρηση δίνει την δυνατότητα στους εργαζομένους της να παίρνουν και αυτοί αποφάσεις για την λειτουργία της καθώς και τα μελλοντικά θέλω της επιχείρησης. Με όλα τα παραπάνω βλέπουμε πως όλοι μέσα σε μια επιχείρηση βάζουν τις γνώσεις τους και τις διάφορες τεχνικές που γνωρίζουν έτσι ώστε η κάθε επιχείρηση να πετυχαίνει τους στόχους της. Οι επιχειρήσεις δίνοντας θέσεις εργασίας και μισθούς και οι εργαζόμενοι δίνοντας γνώση και παράγοντας έργο.

### **Κεφάλαιο 3:Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων:**

Για την επίτευξη των στόχων της η επιχείρηση χρειάζεται ένα σύνολο εργασιών από όλους τους εργαζόμενους ,σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και με συγκεκριμένο τρόπο , έτσι ώστε όλα τα τμήματα της να εκτελέσουν το ανάλογο έργο που τους ανατίθεται να το βγάλουν εις πέρας και να έχουν τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά αποτελέσματα . Η παραπάνω διαδικασία ονομάζεται απόδοση των εργαζομένων και αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης.

Με τον όρο αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων ορίζεται ως η διαδικασία που ακολουθούν οι περισσότερες επιχειρήσεις σε όλους τους κλάδους, οι οποίες έχουν ως στόχο την μεγιστοποίηση της ανάπτυξής τους αλλά και την χρήση των αποτελεσμάτων για μακροχρόνια ή βραχυχρόνια βελτίωση της στρατηγικής τους. Σε ευρύτερη έννοια η αξιολόγηση είναι και η μέτρηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων αλλά και των αδύνατων σημείων τους. Πρόκειται για μια διαδικασία συνεργασίας δύο παραγόντων, από την μια έχουμε την συλλογή πληροφοριών και δεδομένων αξιολόγησης και από την άλλη έχουμε την ενημέρωση των αξιολογούμενων – εργαζόμενων για την σειρά των αποφάσεων που θα δοθούν προς εκτέλεση, τα οποία στοχεύουν προς βελτίωση της απόδοσης (Ch., 1996).

Οι πληροφορίες που αποκτούνται από την αξιολόγηση αποτελούν σε μεγάλο βαθμό απαραίτητες για την βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης αλλά και την επίτευξη των στόχων της τόσο σε βραχυχρόνια περίοδο όσο και σε μακροχρόνια. Πιο συγκεκριμένα τα συλλεγμένα δεδομένα βοηθούν την επιχείρηση στη διαπίστωση του ποιος εργαζόμενος είναι αυτός ο οποίος εργάζεται περισσότερο και ποιος λιγότερο. Επίσης συμβάλλει στην βελτίωση του συστήματος των αμοιβών (αύξηση, βραβεία(bonus) , πριμ αποδοτικότητας) ,στην αποτελεσματικότητα της τοποθέτησης ενός εργαζόμενου στο ανάλογο τμήμα της επιχείρησης με βάση την επίδοσή του (προαγωγές , μεταθέσεις , ανάθεση αρμοδιοτήτων). Ταυτόχρονα διαπιστώνονται οι εκάστοτε αδυναμίες και διορθώνονται , βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα και η ενημέρωση των εργαζόμενων με βάσει την πρόοδό τους , ξεκινάει η διαδικασία προσλήψεων όπου και αν χρειάζεται και διαπιστώνονται τυχόν εκπαιδευτικές ανάγκες (σεμινάρια) που μπορεί να χρειάζονται οι εργαζόμενοι για να βελτιωθούν . Η διαπίστωση προβλημάτων υγείας ή προσωπικού χαρακτήρα το οποίο ασκεί άμεση επιρροή στον εργαζόμενο καθώς και οι οργανωτικές αδυναμίες που μπορεί να έχει μια επιχείρηση προκύπτουν από την συλλογή δεδομένων στην διαδικασία της αξιολόγησης. Αυτά μπορούν να φανούν χρήσιμα ως απόδειξη της νομιμότητας και της ορθότητας των αποφάσεων που λαμβάνονται.

Με το πέρασμα των χρόνων ο τρόπος διεξαγωγής της παραπάνω διαδικασίας εξελίχθηκε. Σύμφωνα με τον Smither το 1988 οι διαδικασίες της αξιολόγησης αγγίζουν τις πιο συναισθηματικές πλευρές της επιχείρησης οι οποίες συχνά είναι η αιτία για την οποία δημιουργούνται εντάσεις και συγκρούσεις μεταξύ των υπαλλήλων και των υφιστάμενων της επιχείρησης ,αφού ο απώτερος σκοπός είναι η μεγιστοποίηση της απόδοσης την επιχείρησης τόσο μακροχρόνια όσο και βραχυχρόνια. Η διαδικασία της αξιολόγησης συνήθως εκτελείται-διεκπεραιώνεται από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης τα οποία ορισμένες φορές διακατέχονται από το αίσθημα της ενοχής λόγω της συναισθηματικής εμπλοκής τους . Οι περισσότεροι υφιστάμενοι στις επιχειρήσεις δεν αφιερώνουν τον απαιτούμενο χρόνο για την σωστή και συνάμα ορθή αξιολόγηση της επιχείρησης διότι δίνουν μεγαλύτερη έμφασή στις τεχνικές που χρειάζονται να γνωρίζουν για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού .Με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συγκρούσεις μεταξύ των υφιστάμενων για την ορθότητα των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. Σύμφωνα με τα παραπάνω ένα ποσοστό επιστημόνων δεν συμφωνούν με την διαδικασία της αξιολόγησης διότι δημιουργούν συναισθηματικής φύσεως προβλήματα στον υπάλληλο-αξιολογούμενο ο οποίος παίρνει τα αποτελέσματα. Ορισμένα από αυτά τα προβλήματα είναι η ατονία στον εργασιακό τομέα , η άρνηση για εξέλιξη και η έλλειψη ενδιαφέροντος για δουλειά, τα παραπάνω προβλήματα μπορούν να διαρκέσουν και

εβδομάδες μετά την λήψη των αποτελεσμάτων. Πιο συγκεκριμένα οι περισσότερες αρνητικές κριτικές προκύπτουν από την λανθασμένη εφαρμογή των συστημάτων αξιολόγησης λόγω της φιλοσοφίας της επιχείρησης, του τι πρέπει και τι όχι πρέπει να χρησιμοποιείται στην διαδικασία αξιολόγησης, στην ανεπάρκεια και στην καταλληλότητα των αξιολογητών αλλά και των εφαρμογών που χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση της διαδικασίας. Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται οι πρώτες δέκα κύριες αιτίες σύμφωνα με τις οποίες τα συστήματα αξιολόγησης αποτυγχάνουν:

1. Τα στελέχη δεν έχουν αρκετή πληροφόρηση όσον αφορά την απόδοση των υφισταμένων τους.
2. Τα πρότυπα απόδοσης είναι ασαφή.
3. Τα στελέχη δεν παίρνουν σοβαρά υπόψη τους την διαδικασία της αξιολόγησης.
4. Τα στελέχη δεν είναι κατάλληλα προετοιμασμένα για την συνέντευξη της αξιολόγησης με τον υφιστάμενό τους.
5. Δεν υπάρχει η απαραίτητη ειλικρίνεια και τιμιότητα από την πλευρά των στελεχών κατά την αξιολόγηση.
6. Δεν υπάρχει η απαραίτητη γνώση για την εκτέλεση της διαδικασίας.
7. Ο αξιολογούμενος δεν ενημερώνεται συχνά για την απόδοσή του.
8. Οι πόροι δεν είναι αρκετοί για την ανταμοιβή της απόδοσης.
9. Η επίσημη συζήτηση δεν είναι αποτελεσματική όσον αφορά τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μεταξύ υφισταμένων-προϊσταμένων.
10. Τα στελέχη δεν χρησιμοποιούν κατανοητά και ξεκάθαρα την γλώσσα όταν αξιολογούν τους υφισταμένους τους.

(A.Sherman, 1998)

Σύμφωνα με έναν αριθμό μελετών που έχουν διεξαχθεί οι βιομηχανικά πιο ανεπτυγμένες χώρες έχουν μεγαλύτερη δόμηση της διαδικασίας και ανάγκη αυτής για την εξέλιξη της αλλά και για την μεγιστοποίηση του κέρδους της, σε αντίθεση με τις όχι και τόσο ανεπτυγμένες χώρες όπου το τμήμα της αξιολόγησης διεκπεραιώνεται με ελάχιστη έως και καθόλου δόμηση και δεν ακολουθείται κάποιο σύνολο κανόνων. Επίσης η Γαλλία, Ιρλανδία, Ολλανδία, Σουηδία και Βρετανία έχουν συστήματα αξιολόγησης σε όλες τις επιχειρήσεις ενώ η Γερμανία, Φιλανδία, Νορβηγία, Ισπανία και Ελλάδα έχουν οι μισές ή και λιγότερες.

#### **i. Η διαδικασία της αξιολόγησης :**

Στην προηγούμενη ενότητα αναφερθήκαμε στην έννοια της αξιολόγησης των εργαζομένων η οποία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης. Στις επόμενες ενότητες θα αναλυθούν οι τρόποι με τους διεξάγεται η αξιολόγηση, τα κίνητρα που διέπει και τις μορφές που χρησιμοποιούνται πιο πολύ.

Κατά των De Vriesetal, Flied και Holley θεωρούν ότι το σύστημα που θα ακολουθήσουν οι υφιστάμενοι στην διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων θα πρέπει να είναι καλά δομημένο και ως μέτρο σύγκρισης της απόδοσης θα πρέπει να χρησιμοποιείται το αποτέλεσμα της εργασίας του αξιολογούμενου, η συμπεριφορά του με τους συναδέλφους του, εάν ο αξιολογούμενος είναι αποδοτικός ή όχι και εάν έχει δυνατότητα μεγιστοποίησης της απόδοσης στο μέλλον (ίσως με την χρήση κάποιων κινήτρων). Για να είναι τα αποτελέσματα της έρευνας σωστά θα πρέπει να παρθούν κάποια πρότυπα στα οποία θα βασιστεί ο αξιολογητής- υφιστάμενος, στην πράξη όμως συνήθως η Διοίκηση είναι αυτή που κρίνει εάν ένας εργαζόμενος είναι αποδοτικός ή όχι, αλλά και πόσο μπορεί να εξελιχθεί στο άμεσο μέλλον. (Π.Φαναριώτης, 1995)



Ο Hansen το 2002 ορίζει ότι η διαδικασία της αξιολόγησης θα πρέπει να αποτελείται από τα τέσσερα ακόλουθα βήματα για να είναι ορθή και αποτελεσματική. Τα βήματα αυτά είναι τα ακόλουθα :

Δημιουργία ενός πλαισίου αξιολόγησης το οποίο πρέπει να είναι κατανοητό από τον αξιολογητή-υφιστάμενο αλλά και τον αξιολογούμενο.

Ü Να υπάρχει συνέχεια η εκτίμηση της απόδοσης του εργαζόμενου μέχρι την διεκπεραίωση της αξιολόγησης.

Ü Η διαδικασία της αξιολόγησης να εκτελείται με την χρήση εντύπων τα οποία θα πρέπει να συμπληρώνονται από τον αξιολογητή.

Ü Μετά το πέρας της αξιολόγησης θα πρέπει να γίνεται μια επίσημη συνάντηση για την συζήτηση των αποτελεσμάτων και την τελική τεκμηριωμένη απόφαση για τον εκάστοτε αξιολογούμενο.

Η δημιουργία μιας αξιόπιστης βάσης αξιολόγησης των εργαζομένων είναι αρκετά δύσκολο και βασίζεται σε μια σειρά βημάτων (Ξυροτίρη ,Κουφίδου, 2001) :

Ø Job Analysis: Διαδικασία Ανάλυσης του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης και αυτό γίνεται γιατί πρέπει να γνωρίζουμε πριν την κατάσταση στην οποία βρίσκεται και αν έχει κατανοήσει τι ζητείται από αυτό να γίνει. Τέτοιου τύπου ανάλυσης αποβλέπει στην μελέτη των καθηκόντων του αξιολογούμενου , τον τρόπο συμπεριφοράς για την επίτευξη του αποτελέσματος , τους οικονομικούς πόρους που χρησιμοποιήθηκαν και τέλος τις γνώσεις και τις ικανότητες που θα πρέπει να γνωρίζει κάποιος για να μπορέσει να υλοποιήσει αυτό που του ζητήθηκε.

Ø Το επόμενο βήμα θα πρέπει να είναι ο καθορισμός του αποτελέσματος ή οι τρόποι συμπεριφοράς που χρησιμοποιήθηκαν για την εκτέλεση του έργου και την επίτευξη του αποτελέσματος έτσι ώστε να στεφθεί με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη επιτυχία. Η διαδικασία αυτή μπορεί να γίνει κατά εκτίμηση αλλά και με αναλογία των στοιχείων αυτών στο κόστος και στο επιφορά κέρδους στην επιχείρηση.

Ø Το τελευταίο βήμα που πρέπει να διαπεραιωθεί είναι η μέτρηση της επίτευξης του έργου ή η μέθοδος αξιολόγησης που χρησιμοποιήθηκε αφού πρώτα διορθωθούν τυχόν σφάλματα τα οποία μπορούν να μειώσουν την αξιοπιστία της αξιολόγησης.

Επομένως , σε κάθε περίπτωση τα πρότυπα απόδοσης πρέπει να είναι σαφή και μετρίσιμα έτσι ώστε ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος να γνωρίζουν τι ακριβώς αναμένεται και σε τι μονάδες μετρείται . Στην σημερινή εποχή η τεχνολογία έχει συμβάλει καθοριστικά σε αυτό το τομέα και αυτοματοποιεί τις διαδικασίες με την εφαρμογή ποσοτικών και άρα πιο αντικειμενικών μετρήσεων προτύπων απόδοσης.

## **ii. Σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης:**

Αφού αναφέραμε την δομή της αξιολόγησης καθώς και τα τέσσερα βήματα από τα οποία αποτελείται ,στόχος αυτής της ενότητας είναι η καταγραφή των συστημάτων αξιολόγησης . Η επιχείρηση για να μπορέσει να έχει ένα ορθό και σωστό σύστημα αξιολόγησης και επιφανή αποτελέσματα θα πρέπει επίσης να πλήρη και τις παρακάτω προϋποθέσεις:

§ Να διακατέχεται από σαφήνεια προς όλα τα μέλη.

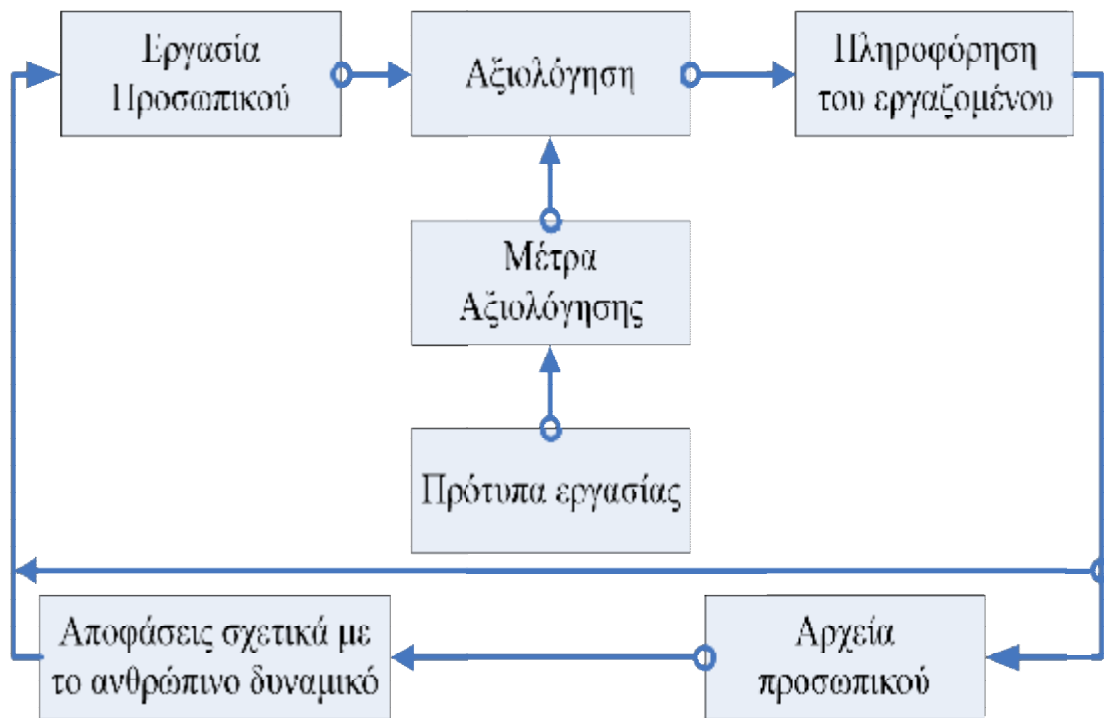
§ Το σύστημα αξιολόγησης να είναι αποδεκτό και από την Διοίκηση και από τους αξιολογούμενους, αξιολογητές.

§ Να είναι αποδοτικό όσον αφορά την σχέση κόστους – οφέλη.

§ Να διακατέχεται από αξιοπιστία και αντικειμενικότητα .

§ Να μπορεί να είναι το ίδιο αποδοτικό σε όλες τις μορφές και με όλες τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης. (Anon., 2015)

Για την καλύτερη και πιο σύντομη κατανόηση το ακόλουθο σχεδιάγραμμα μπορεί να μας φανεί χρήσιμο.



(Anon., 2015)

Επομένως, για θεωρείται το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιεί η κάθε επιχείρηση ορθό θα πρέπει να υπάρχει αποσαφήνιση των στοιχείων . Τα μέτρα που έχουν παρθεί από την Διοίκηση της επιχείρησης να είναι κοινά αποδεκτά έτσι ώστε να μην δημιουργηθεί πρόβλημα κατά την διεξαγωγή της διαδικασίας αξιολόγησης καθώς και να υπάρχει απόλυτη συνεργασία και επικοινωνία με όλα τα μέλη της επιχείρησης για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.

### iii. Στόχοι-Σκοποί της διαδικασίας της αξιολόγησης προσωπικού:

Ο καθορισμός των προδιαγραφών είναι πολύ βασικό κομμάτι πριν ξεκινήσει η διαδικασία αξιολόγησης. Θέτει τα όρια των αξιολογητών και των αξιολογούμενων και διατυπώνει ως πρωταρχικό στόχο για την επίτευξη του καθορισμού την απόλυτη εναρμόνιση των εργαζομένων με την τους εργοδότες και την συναίνεση στην έναρξη της διαδικασίας αυτής. Στην συνέχεια αφού εφαρμοστούν οι κανόνες διατυπώνονται οι σκοποί και οι στόχοι της αξιολόγησης των εργαζομένων με βάση τα αποτελέσματά τους .

Κατά την εκτέλεση της διαδικασίας της αξιολόγησης των εργαζόμενων κάθε τμήματος η εκάστοτε επιχείρηση εκτός από την αξιολόγηση των εργαζομένων της και την εξέλιξή τους έχει και άλλους σκοπούς αυτοί είναι η μεγιστοποίηση της παρακίνησης των εργαζομένων , η αύξηση της παραγωγικότητας και η δημιουργία ενός δομημένου προγράμματος για την ομαλή εξέλιξη της επιχείρησης . Σύμφωνα με τους Bratton και Gold οι σκοποί που εξυπηρετούν μια επιχείρηση είναι πολλοί η πιο πολυσύχναστη είναι η βελτίωση της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου, υπάρχει όμως και μια λίστα με σκοπούς της επιχείρησης οι οποίοι αποτελούν εξίσου σημαντικό κομμάτι.

Η δημιουργία της μέγιστης αποδοτικότητας όλης της εταιρείας είναι ένας αναμφίβολα καθοριστικός στόχος αφού βάση της εξέλιξης της επιχείρησης επιφέρεται και το ανάλογο κέρδος. Στην συνέχεια η δημιουργία ενός περιβάλλοντος «ειρηνικού» στα πλαίσια της συνεργασίας των εργαζόμενων αλλά και την δημιουργία του κλίματος της συνεργασίας μεταξύ τους χρήζει τεράστιας σημασίας στην επιχείρηση , λόγω του ότι χωρίς το κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας οι εργασίες που πρέπει να πραγματοποιηθούν για την διεκπεραίωση του συνολικού αποτελέσματος δεν θα αποφέρουν τα επιθυμητά

αποτελέσματα. Ωστόσο δεν θα μπορούσε να λείπει από τους στόχους αυτός της δημιουργίας κινήτρων στους εργαζόμενους. Χωρίς τα κίνητρα ο εργαζόμενος δεν μπορεί να θέσει στόχους ούτε ατομικούς αλλά ούτε και ομαδικούς. Μια καλή ανταμοιβή για τις ώρες που εργάστηκε πάνω στο συγκεκριμένο έργο που του δόθηκε είναι μια καλή κινήτριος δύναμη. Αυτή η ανταμοιβή μπορεί να είναι ή κάποιο bonus (χρηματικό έπαθλο), ή ακόμη και η αναγνώριση της δουλειάς του μπορεί να αποτελέσει κινήτριος δύναμη για την μελλοντική εξέλιξη του. Η καλή επικοινωνία μεταξύ των αξιολογούμενων και των αξιολογητών που τις περισσότερες φορές είναι οι προϊστάμενοι ή ο προϊστάμενος του τμήματος με σεβασμό προς το πρόσωπο τους ,είτε αυτό είναι προς τους εργαζόμενους είτε προς προϊσταμένους τους αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι για την καλή λειτουργία της επιχείρησης. Από την πλευρά της επιχείρησης για την αποτελεσματική εκτέλεση των στόχων καλό θα ήταν να υπάρχει η διαπίστωση των ισχυρών σημείων των εργαζόμενων αλλά και των αδυναμιών μέσω της χρήσης του εντύπου της αξιολόγησης.

Στο κομμάτι της λήψης των αποφάσεων ,προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και των μεταθέσεων σε διαφορετικούς τομείς το κλίμα της Διοίκησης θα πρέπει να είναι υποστηρικτικό , με αποτέλεσμα του επόμενου στόχου ο οποίος είναι η δημιουργία και η διατήρηση ενός καλού επιπέδου εκτέλεσης έργων από τους εργαζόμενους. Επίσης η Διοίκηση είναι αυτή που θα θεσπίσει στόχους καθώς και θα δημιουργήσει βάσεις για την πρόσληψη νέων εργαζόμενων αλλά και την προαγωγή ή απόλυση των ήδη υπαρχόντων. Τέλος η βελτίωση του προϊόντος είτε αυτή θα είναι μακροπρόθεσμη είτε θα είναι βραχυπρόθεσμη απαρτίζει έναν αρκετά σημαντικό στόχο της επιχείρησης ,αφού ο απώτερος σκοπός της είναι η ικανοποίηση των πελατών της ,η μεγιστοποίηση του κέρδους της και η διάρκεια της στο χρόνο τόσο για την ποιτικότητας της όσο και για το κλίμα εμπιστοσύνης που εμπνέει. (Ξυροτίρη ,Κουφίδου, 2001)

Με το πέρασμα των ετών έχει αποδειχτεί πως το κομμάτι της διαδικασίας της αξιολόγησης είναι απαραίτητο σε μια επιχείρηση για την εξέλιξη της στο τομέα ενασχόλησής της. Επομένως αποτελεί ένα σύστημα ζωτικής σημασίας το οποίο καθορίζει την σταδιοδρομία της , την οικονομική της κατάσταση αλλά και τα όρια βελτίωσης που έχει προς το μέλλον. Μέσω διαφόρων ερευνών που έχουν διεξαχθεί έχει αποδειχθεί ότι οι επιχειρήσεις που έχουν ένα σύστημα και στόχους είναι πιο αποδοτικές και πιο αποτελεσματικές όσον αφορά την διεκπεραίωση αυτών (Locke, 1981). Σύμφωνα με τον Oberg το 1999 μια επιχείρηση για να είναι επιτυχημένη σε όλους τους τομείς της θα πρέπει να έχει στόχους και τεχνικές με τις οποίες θα τους εκτελέσει.

#### **iv. Ποιος πρέπει να αξιολογεί την απόδοση ; :**

Στο επόμενο στάδιο της αξιολόγησης σειρά έχει ο αξιολογητής να συγκρίνει ανάλογα με τα πρότυπα αξιολόγησης που κατέχει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των εργαζομένων της επιχείρησης. Στην συνέχεια το επόμενο βήμα είναι να ενημερώσει τον προϊστάμενο του για τα αποτελέσματα και τέλος σε συνεργασία με την Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων παίρνουν τις ανάλογες αποφάσεις.

Την διαδικασία της αξιολόγησης των εργαζομένων μπορούν να εκτελέσουν όσοι έχουν κάποια σχέση με τους εργαζόμενους και είναι σε θέση να έχει τις ανάλογες πληροφορίες ώστε να μπορέσει να αξιολογήσει αντικειμενικά. Σύμφωνα με τα παραπάνω τα άτομα που μπορούν να συμμετάσχουν στην αξιολόγηση είναι :

##### **1. Ο άμεσος προϊστάμενος:**

Ο πλέον κατάλληλος για αυτή τη διαδικασία, διότι συνεργάζεται καθημερινά με τον αξιολογούμενο και μπορεί να έχει σαφή εικόνα για το πόσο η συμπεριφορά και η απόδοση του είναι η προαπαιτούμενη για την θέση που κατέχει στην επιχείρηση. Εκτός από την παραπάνω διαδικασία ο προϊστάμενος είναι αυτός που θα προωθήσει την προαγωγή του

υφισταμένου , την εκπαίδευσή του , την μετάθεσή του σε άλλο τμήμα , την επιβράβευση αλλά και την απόλυσή του. (Chen, 1995)

Συνήθως την αξιολόγηση του άμεσου προϊστάμενου την εγκρίνει ο ανώτερός του. Αυτό γίνεται για να μην υπάρχουν αδικίες μεταξύ τους όπως για παράδειγμα προσωπικούς λόγους ή περιπτώσεις ευνοϊκής μεταχείρισης από τον άμεσο προϊστάμενό του. Επειδή όμως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης είναι καθοριστικά για την επιχείρηση ο προϊστάμενος θα πρέπει να γνωρίζει τις δύο προϋποθέσεις που ισχύουν. Η πρώτη είναι ότι σε κάθε προϊστάμενος θα πρέπει να παρέχεται ειδική εκπαίδευση για το πώς θα πρέπει να αξιολογεί και η δεύτερη είναι ότι η αξιολόγηση του θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ώστε να μην αδυνατίζει σε κύρος και εξουσία έναντι των υφισταμένων του.

## **2. Οι συνάδελφοι και οι συνεργάτες:**

Υπάρχουν περιπτώσεις εργασίας όπου ο προϊστάμενος δεν έρχεται σε συχνή επαφή με τους υφισταμένους του , για αυτό το λόγο οι κατάλληλοι για την αξιολόγηση είναι οι συνάδελφοί του οι οποίοι εργάζονται μαζί του το μεγαλύτερο ποσοστό της μέρα και έχουν την δυνατότητα να γνωρίζουν εάν ανταπεξέρχεται στα ανάλογα καθήκοντα που ζητά από αυτόν η επιχείρηση.

Η παραπάνω διαδικασία στην πράξη δεν είναι ευρέως χρήσιμη λόγω των παραγόντων της φιλίας και όλων των διαπροσωπικών σχέσεων που έχουν δημιουργηθεί οι οποίες επηρεάζουν την απόδοση. Είναι λογικό σε ένα περιβάλλον γεμάτο έχθρα και ανταγωνισμό το ηθικό να είναι χαμηλό και η αξιολόγηση να μην είναι αξιόπιστη σε αντίθεση με ένα περιβάλλον υποστήριξης και συνεργασίας.(D.Chandon, 1995)

## **3. Οι υφιστάμενοι:**

Στην σημερινή εποχή οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους υφιστάμενους για την αξιολόγηση των προϊσταμένων ,αφού συναναστρέφονται καθημερινά και μπορούν να διαμορφώσουν μια σαφή εικόνα. Συνήθως αξιολογούνται για την συμπεριφορά τους , το διοικητικό τους έργο και τις ικανότητές τους. (G.L.Taylor&Morgan, 1995)

Υπάρχουν όμως περιπτώσεις που οι προϊστάμενοι αρνούνται να αξιολογηθούν από τους υφιστάμενους διότι είτε φοβούνται την κρίση τους , είτε γιατί θεωρούν μη φυσιολογική την διαδικασία αυτή λόγω της διοικητικής θέσης τους είτε γιατί δεν έχουν τα κατάλληλα προσόντα για να κινήσουν την διαδικασία αυτή . Σε αυτή τη περίπτωση μια ικανοποιητική και αξιόλογη λύση είναι τα ερωτηματολόγια να είναι ανώνυμα , και το συμπέρασμα να προκύπτει από μια γενική εικόνα του ερωτηματολογίου. (L.Atwater, 1995)

## **4. Οι ίδιοι οι αξιολογούμενοι (αυτοαξιολόγηση):**

Αυτή η διαδικασία εμφανίζει πολύ χρήσιμα στοιχεία στον προϊστάμενο. Με την διαδικασία της αυτοαξιολόγησης ο ίδιος ο υφιστάμενος γνωρίζει ποια είναι τα ελαττώματά του και ποια είναι τα προτερήματά του. Κατά αυτό τον τρόπο ο προϊστάμενος είναι πιο δίκαιος και πιο αντικειμενικός στην αξιολόγηση. Σε καμία όμως περίπτωση δεν θα πρέπει να λαμβάνονται μόνο αυτά υπόψη διότι το αποτέλεσμα δεν θα είναι αξιοκρατικό διότι οι προϊστάμενοι σαφώς και βαθμολογούν με περισσότερα θετικά στοιχεία τον εαυτό τους. Για αυτό μια συνολική εικόνα είναι η κατάλληλη για την τελική απόφαση.(S.Fox, 1994)

## **5. Οι πελάτες:**

Στις επιχειρήσεις κυρίως της παροχής υπηρεσιών ο πελάτης έχει μεγάλη σημασία, για αυτό το λόγο η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί τον πρωταρχικό τους στόχο. Αποτελούν μια σημαντική πηγή άντλησης πληροφοριών για την αξιολόγηση των εργαζομένων κάθε κλίμακας αλλά και για την βελτίωση των διαφόρων κλάδων . (J.Milliman, 1995)

## **6. Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές:**

Είναι ο πιο σύγχρονος τρόπος αξιολόγησης της απόδοσης καθώς και ο πιο σύντομος. Ο κάθε αξιολογούμενος είναι υποχρεωμένος να απαντά στις ερωτήσεις που του αποστέλλονται και ο αξιολογητής με την σειρά του πρέπει να εκφράσει το αποτέλεσμα. Το αποτέλεσμα θα πρέπει να αποτελείται εκτός από την συνολική εικόνα του ερωτηματολογίου αλλά και από

την καθημερινή εικόνα του ατόμου μέσα στην επιχείρηση. Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές έχουν την δυνατότητα να εμφανίζονται τα αποτελέσματα των μετρήσεων άμεσα και αντικειμενικά και επιτρέπουν στον προϊστάμενο-αξιολογητή να γνωρίζουν ποια είναι η πιο υψηλή απόδοση και η πιο χαμηλή με βάση τα δεδομένα από τους αξιολογούμενους. (R.Hoffman, April 1995)

Πολλοί όμως είναι οι επικριτές αυτής της μεθόδου εστιάζουν όχι στην χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών αλλά στον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιείται η πληροφορία που επέρχεται ως αποτέλεσμα της διαδικασίας της αξιολόγησης . Για αυτό το λόγο ο αξιολογητής θα πρέπει να ερμηνεύει τα αποτελέσματα με βάση τις πραγματικές συνθήκες εργασίας σε μια επιχείρηση και όχι τις ιδανικές και έτσι να αξιολογούνται ανάλογα.

#### **7. Όλοι μαζί (κυκλική αξιολόγηση-360 Degree Feedback):**

Σε πολλές χώρες στην Ευρώπη και στην Αμερική χρησιμοποιούν αυτή την τακτική αξιολόγησης των εργαζομένων. Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι πιο ακριβής, δίκαιη και αντικειμενική εάν όλοι επηρεάζονται από την απόδοση και την συμπεριφορά τους . Έχουν την δυνατότητα να δώσουν στην επιχείρησή τους σχόλια και παρατηρήσεις προς βελτίωση.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι η έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση και η εφαρμογή στην πράξη των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας , έχει όμως και ορισμένα αρνητικά. Οι παράγοντες αντισταθμίζονται με το μεγάλο ποσοστό γραφειοκρατίας που χρειάζεται για την συγκέντρωση και την ανάλυση όλων των αξιολογήσεων από το υψηλό κόστος και από το χρόνο εκπαίδευσης για τους αξιολογητές . Είναι πολύ χρονοβόρα διαδικασία και πολλές φορές μπορεί να δίνει εντελώς αντίθετες γνώμες για κάποια από τα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά. (Gazfinkel, 1996)

Όλες οι πηγές αξιολογητών που έχουν χρησιμοποιηθεί έχουν και αρνητικό και θετικό αντίκτυπο. Κανένας τρόπος αξιολόγησης δεν είναι ο ιδανικός, το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν τουλάχιστον δύο μεθόδους έτσι ώστε τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να είναι αντικειμενικά. Συνεπώς η Διεύθυνση Ανθρώπινου Πόρου παίζει ουσιαστικό ρόλο στην αξιολόγηση των εργαζομένων .Η ίδια δεν αξιολογεί τους υφιστάμενους της επιχείρησης αλλά εκτελεί την διαδικασία της προετοιμασίας των προϊσταμένων και των αξιολογητών .Ο παρακάτω Πίνακας παρουσιάζει τις ευθύνες που πρέπει να έχουν και οι η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων και τα στελέχη της επιχείρησης (Ξυροτίρη ,Κουφίδου, 2001) :

<b>Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων</b>	<b>Στελέχη</b>
Σε συνεργασία με τα στελέχη καθορίζει τα κριτήρια και πρότυπα απόδοσης	Σε συνεργασία με την Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων καθορίζουν τα κριτήρια και τα πρότυπα απόδοσης
Σχεδιάζει και διατηρεί σε λειτουργία το όλο σύστημα αξιολόγησης	Συμπληρώνουν τα έντυπα αξιολόγησης και κάνουν τυπικές αναφορές
Επιλέγει και προτείνει μεθόδους αξιολόγησης	Σε μερικές περιπτώσεις συνεργάζονται με την Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων για την αξιολόγηση των υφιστάμενών τους
Καθιερώνει τυπικό σύστημα αναφορών και ενημέρωσης	Συζητούν τις αξιολογήσεις με τους υφιστάμενους
Φροντίζει για την έγκαιρη συμπλήρωση των εντύπων αξιολόγησης και την λήψη αναφορών	
Εκπαιδεύει τους αξιολογητές	

(Mathis & J.H. Jackson , 1994)

#### **v. Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης:**

Οι μέθοδοι αξιολόγησης διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους , ορισμένες από αυτές τις μεθόδους χρησιμοποιούνται και στην δική μας ανάλυση του ερωτηματολογίου μας. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις μεθόδους που αφορούν τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι-αξιολογούμενοι της επιχείρησης για την ικανοποιητική απόδοση. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά αφορούν κυρίως την προσωπικότητα του κάθε ατόμου ορισμένα από αυτά είναι η πρωτοβουλία που έχει για την λήψη αποφάσεων , η αφοσίωση της επιχείρησης και τα ποσοστά συνεργατικότητας που έχει. Μια βασική αδυναμία της παραπάνω μεθόδου είναι ότι τα αποτελέσματά της βγαίνουν με βάση τα ανθρώπινα χαρακτηριστικά του ατόμου και όχι με τις ικανότητές του. Επίσης εμφανίζει μεγάλα ποσοστά έλλειψης υποκειμενικότητας αφού τα παραπάνω χαρακτηριστικά της μεθόδου είναι δύσκολο να προσδιοριστούν αντικειμενικά.

Η επόμενη κατηγορία είναι το σύνολο των μεθόδων που αξιολογούν την συμπεριφορά του αξιολογούμενου. Για παράδειγμα τι κάνει, πως συμπεριφέρεται ο εργαζόμενος στην θέση εργασίας που έχει τοποθετηθεί. Στην συνέχεια αφού έχουν ορισθεί οι κατάλληλες συμπεριφορές που απαιτείται να έχει ο αξιολογούμενος εξετάζεται εάν τα αποτελέσματα είναι συμβατά με τα απαιτούμενα. Συγκριτικά με την πρώτη μέθοδο είναι πιο αντικειμενική διότι γνωρίζουμε ακριβώς που υστερεί ο αξιολογούμενος και τι κάνει λάθος αλλά και που είναι πιο αποδοτικός.

Τέλος η τρίτη κατηγορία αποτελείται από μεθόδους που αφορούν την μέτρηση της απόδοσης με βάση το αποτέλεσμα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος. Το σύνολο αυτό βασίζεται σε ποσοτικά δεδομένα για παράδειγμα ποσοστά πωλήσεων , αριθμό εκπαιδευόμενων, σύνολο εργατικών ατυχημάτων κ.α. Αυτή η κατηγορία να μεν είναι αποτελεσματικότερη αλλά έχει λιγότερη σημασία από τις προηγούμενες . Τα βασικά μειονεκτήματα είναι τα ακόλουθα:

1. Δεν βοηθούν στον εντοπισμό των αιτιών της χαμηλής απόδοσης με αποτέλεσμα να μην μπορούν να βρουν και την ανάλογη λύση.
2. Δεν λαμβάνουν υπόψη την κατάσταση που στη οποία εξετάζονται οι εργαζόμενοι και επηρεάζουν την ποσοτική απόδοση. (Ξυροτήρη ,Κουφίδου, 2001)

Στην συνέχεια αφού αναφέραμε εν συντομία τις τρεις κατηγορίες που χρησιμοποιούνται κατά την διαδικασία της αξιολόγησης, συνέχεια έχει η παράθεση των θετικών και των αρνητικών χαρακτηριστικών κάθε μεθόδου καθώς και ποιοι την επιλέγουν και για ποιο λόγο.

#### **vi. Μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά:**

##### **1. Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης:**

Κατατάσσεται στην κατηγορία των πιο απλών μεθόδων όπου ο αξιολογητής καλείται να συντάξει μια έκθεση στην οποία να παραθέτει τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία του υφισταμένου-αξιολογούμενου καθώς και το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει και μπορεί να χρησιμοποιήσει αξιόλογα . Επίσης του δίνεται η δυνατότητα να εκφράσει προτάσεις για βελτίωση.

Θετικό χαρακτηριστικό της μεθόδου είναι ότι στην έκθεση μπορεί να καταγραφθούν παραπάνω δεδομένα και χαρακτηριστικά για τον αξιολογούμενο από αυτά που μπορούν να συλλέξουν από ένα σύνολο ερωτήσεων σε ένα ερωτηματολόγιο. Ο χρόνος που απαιτείται για να συνταχθεί η έκθεση είναι παραπάνω από τον επιθυμητό το οποίο είναι ένα και από τα κυριότερα αρνητικά αυτής της μεθόδου. Επίσης υπάρχει και ο κίνδυνος της υποκειμενικότητας από τον αξιολογητή στην περίπτωση που δεν είναι έμπειρος και γνώστης των κατάλληλων χαρακτηριστικών για την διαδικασία της αξιολόγησης.

Κατά την διάρκεια εκτέλεσής της η μέθοδος της αφηγηματικής έκθεσης χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους . Αυτό συμβαίνει πολύ συχνά όταν μετά την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ζητείται από τον αξιολογητή να παραθέσει μια μικρή έκθεση με σχολιασμούς για τον αξιολογούμενο που κρίνει σωστό να αναφερθούν . (Ξυροτίρη ,Κουφίδου, 2001)

## **2. Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής:**

Σε αυτή τη μέθοδο το τμήμα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων παραθέτει στον αξιολογητή ένα σύνολο από ζεύγη προτάσεων και χαρακτηριστικών αρνητικών και θετικών από τα οποία πρέπει να επιλέξει ποία αντικατοπτρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τον υφιστάμενό του. Χαρακτηριστικό παράδειγμα για να κατανοηθεί η παραπάνω μέθοδος (A.Sherman, 1998) :

- 1<sup>α</sup>.Εργάζεται σκληρά.
- 1<sup>β</sup>. Εργάζεται γρήγορα.
- 2<sup>α</sup> . Ανταποκρίνεται (άμεσα ) στους πελάτες .
- 2<sup>β</sup>. Δείχνει πρωτοβουλία .
- 3<sup>α</sup>. Υστερεί στην ποιοτική απόδοση.
- 3<sup>β</sup>. Δεν έχει καλές (εργασιακές) συνήθειες.

## **3. Αξιολόγηση από ειδικό (της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων):**

Ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων προκειμένου να μειώσουν τα ποσοστά υποκειμενικότητας και μεροληψίας τα οποία μπορεί να φανερώσει ο προϊστάμενος κατά την διάρκεια εκτέλεσης της αξιολόγησης ζητούν από την Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων να αξιολογήσουν αυτοί τον αξιολογούμενο-εργαζόμενο. Η διαδικασία που ακολουθούν είναι πολύ απλή, αναθέτουν σε έναν υπάλληλο από το τμήμα της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων να βαθμολογήσει τον αξιολογούμενο με βάσει κάποια κριτήρια τα οποία έχουν προσδιοριστεί από πριν. Μετά την ολοκλήρωση αυτής της διαδικασίας ο υπάλληλος συμπληρώνει τα ερωτηματολόγια της αξιολόγησης για κάθε ένα αξιολογούμενο και στην συνέχεια τα παραθέτει στον προϊστάμενο ο οποίος με την σειρά του κάνει όποιες αλλαγές θεωρεί ότι είναι απαιτούμενες για την δικαιότερη αξιολόγηση των υφιστάμενων.

Εν μέρη μπορεί αυτή η μέθοδος να είναι πιο αντικειμενική από άλλες μεθόδους αλλά έχει κάποια μειονεκτήματα και ένα βασικό είναι ότι μειώνει την εξουσία του προϊστάμενου .Επίσης με αυτή τη διαδικασία σπαταλά η επιχείρηση περισσότερο χρόνο, είναι αρκετά δαπανηρό, ο υπάλληλος από την Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων είναι υποχρεωμένος να γνωρίζει αρκετά από τα χαρακτηριστικά τα οποία πρόκειται να προσδιορίσουν τους υφισταμένους του τμήματος . Τελευταίο αρνητικό αυτής της μεθόδου που πρέπει να αναφερθεί είναι ότι υπάρχουν πιθανότητες συγκρούσεων μεταξύ του ειδικού αξιολογητή από την Διεύθυνση και του προϊστάμενου του τμήματος για ορισμένα από τα αποτελέσματα . (Ξυροτίρη ,Κουφίδου, 2001)

## **4. Μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας:**

Καλείται από πολλούς η πλέον αντικειμενική και η μέθοδος με τις περισσότερες εφαρμογές σε εταιρείες. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής πρέπει να τον αξιολογούμενο με βάση προκαθορισμένα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές με τον χαρακτηρισμό «κρίσιμα» ή «σημαντικά» για την αποτελεσματικότερη επίτευξη των εργασιών. Ο χαρακτηρισμός καθορίζεται με βάση ένα σύνολο οδηγιών που έχουν δοθεί από την αρχή στον αξιολογούμενο.

Στην πράξη η μέθοδος αυτή φημίζετε για την απλότητα της εκτέλεσης αλλά χρειάζεται αρκετή προεργασία όσον αφορά τον ορισμό των χαρακτηριστικών έτσι ώστε να αποφευχθούν ζητήματα μη σαφήνειας . Με την βοήθεια κλίμακας αξιολόγησης συνήθως από τον αριθμό 1 έως τον αριθμό 10 ή από τον αριθμό 1 έως τον αριθμό 5 η αξιολόγηση γίνεται πιο εύκολη στην ερμηνεία των χαρακτηριστικών έτσι ώστε ο κάθε αξιολογούμενος να κρίνεται με αντικειμενικότητα . (Ξυροτίρη ,Κουφίδου, 2001)

Στην συνέχεια οι μέθοδοι που ακολουθούνται είναι βασισμένοι στην Μέθοδο της Διαγραμματικής Κλίμακας και στην σύγκριση των αξιολογούμενων με βάση κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

#### **Μέθοδος της απλής κατάταξης:**

Με αυτή τη μέθοδο οι υπάλληλοι αξιολογούνται με βάση την σύγκριση μεταξύ τους για το ποιος είναι καλύτερος και ποιος όχι. Κατά αυτό τον τρόπο διακρίνονται με αριθμητική σειρά 1<sup>ος</sup>, 2<sup>ος</sup>, 3<sup>ος</sup>, 4<sup>ος</sup> κτλ. Αυτή η μέθοδος είναι καταλληλότερη σε επιχειρήσεις με μικρό αριθμό εργαζομένων ενώ δεν είναι εγκρίνεται για επιχειρήσεις που βασίζονται στην σύγκριση των εργαζομένων με διαφορετικό αντικείμενο εργασίας για παράδειγμα τμήμα διοικητικών υπαλλήλων ή εργαζόμενοι παραγωγής. Ο βαθμός της αντικειμενικότητας και αποδοτικότητας της μεθόδου είναι αρκετά χαμηλός.

#### **5. Μέθοδος της κατανομής βαθμών:**

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής πρέπει να κάνει κατανομή 100 συνήθως βαθμών με βάση την σχετική τους αξία. Οι καλύτεροι με κριτήριο την ικανότητα λαμβάνουν περισσότερους βαθμούς και οι λιγότερο ικανοί λαμβάνουν λιγότερους βαθμούς. Με αυτή τη μέθοδο όμως δεν υπάρχει αντικειμενικότητα και η μεροληψία μαζί με την υποκειμενικότητα καταλαμβάνουν μεγαλύτερη θέση.

#### **6. Μέθοδος της «εναλλάξ» κατάταξης:**

Είναι μια παραλλαγή της μεθόδου της απλής κατάταξης. Σύμφωνα με αυτή ο αξιολογητής αφού ολοκληρώσει την αξιολόγηση σε ένα φύλλο χαρτί επιλέγει τον πρώτο καλύτερο αξιολογητή (N<sub>1</sub>) και τον χειρότερο (N<sub>n</sub>). Στην συνέχεια διαγράφει αυτούς τους δύο και παίρνει τους αμέσως επόμενους αξιολογούμενους σε κάθε κατηγορία αντίστοιχα (N<sub>2</sub>) και (N<sub>n-1</sub>). Η διαδικασία αυτή συνεχίζεται μέχρι να μην υπάρχει κανένας αξιολογούμενος στη λίστα. Το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας είναι η δημιουργία δύο λιστών, η μια αφορά τους καλύτερους αξιολογούμενους και η άλλη τους χειρότερους. Με την παραπάνω μέθοδο δεν εξαλείφεται κανένα από τα τυχόν μειονεκτήματα της μεθόδου της απλής κατάταξης.

#### **7. Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών:**

Όπως ομολογείται από τον τίτλο της η αξιολόγηση γίνεται κατά ζευγάρια. Για να γίνει πιο αντιληπτή η μέθοδος για παράδειγμα μέσα σε ένα τμήμα εργάζονται πέντε υπάλληλοι ο Α θα συγκριθεί και θα αξιολογηθεί με τον Β, Γ, Δ και Ε, ο Β με τον Γ, Δ και Ε, ο Γ με τον Δ και Ε και ο Δ με τον Ε. Η κατάταξη των παραπάνω για το ποιος κρίθηκε καλύτερος και ποιος όχι εμφανίζεται ανάλογα με το πόσες φορές υπερέχει έναντι των υπολοίπων.

Η σύγκριση των αξιολογούμενων γίνεται είτε τμηματικά για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά είτε συνολικά για όλη του την παρουσία στο τμήμα. Στην περίπτωση που ο αριθμός των αξιολογούμενων είναι αρκετά μεγάλος η διαδικασία αυτή αντιλαμβάνεται ως αρκετά χρονοβόρα. Ο τύπος που χρησιμοποιείται για την μέθοδο αυτή είναι  $\frac{n(n-1)}{2}$ . Αυτός ο τύπος ισχύει για τμήμα με 20 εργαζόμενους και ως n συμβολίζεται ο αριθμός των αξιολογούμενων. Συνεχίζοντας την λύση του παραπάνω τύπου δίνεται αποτέλεσμα 190, άρα ο αξιολογητής είναι υποχρεωμένος να κάνει 190 συγκρίσεις.

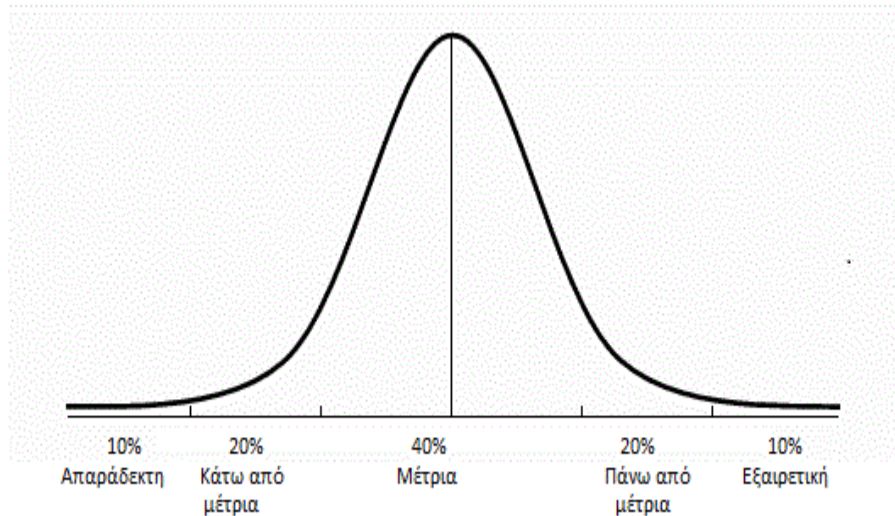
Η παραπάνω μέθοδος προτείνεται να χρησιμοποιείται στα αρχικά βήματα κατάταξης των εργαζομένων σε μισθολογική κλίμακα. Αξιόλογο είναι να σημειωθεί ότι η μέθοδος αυτή δεν είναι αντικειμενική, τα αποτελέσματά της δεν είναι αρκετά αξιόλογα στην περίπτωση που συγκρίνονται οι εργαζόμενοι για ένα συγκεκριμένο αντικείμενο εργασιών και ο αξιολογητής πολύ εύκολα μπορεί να καταπέσει σε σφάλματα. (Ξυροτίρη, Κουφίδου, 2001)

#### **8. Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς:**

Επίσης και αυτή η μέθοδος κάνει χρήση της διαδικασίας της σύγκρισης. Με τον όρο υποχρεωτική διασπορά καταγράφονται ότι όλες οι αξιολογήσεις κατανέμονται υποχρεωτικά σε συγκεκριμένα επίπεδα-ποσοστά (Ξυροτίρη, Κουφίδου, 2001). Τα επίπεδα αξιολόγησης διακρίνονται σε Εξαιρετική, Πάνω από Μέτρια, Κάτω από Μέτρια, Απαράδεκτη. Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα εμφανίζεται με την μέθοδο της υποχρεωτικής διασποράς ένα



παράδειγμα κατανομής εργαζομένων με βάση την αξιολόγηση της απόδοσης. (Ξυροτίρη ,Κουφίδου, 2001)



Ένα πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι ο βαθμός που χαρακτηρίζει έναν εργαζόμενο κυμαίνεται στα προαναφερθέντα πλαίσια με αποτέλεσμα να μειώνονται τα λάθη λόγω υποκειμενικότητας του αξιολογητή. Η βάση αυτής της μεθόδου είναι να μην καλύπτονται ούτε να εξαλείφονται τα επιπλέον χαρακτηριστικά που μπορούν να αφορούν έναν αξιολογούμενο, διότι θα οδηγούσε σε άδικα συμπεράσματα εις βάρος του εργαζόμενου ή του τμήματος της επιχείρησης .

Βασικός κίνδυνος που μπορεί να εμφανιστεί κατά την εκτέλεση αυτής της μεθόδου είναι ο χαρακτηρισμός υπαλλήλων ως εξαιρετικός ή απαράδεκτος χωρίς να τον αξίζουν. Στην περίπτωση αυτή θα αδικηθούν υπάλληλοι που μπορεί και να αξίζουν αυτό το χαρακτηρισμό και να μην τον έχουν. Το ίδιο συμβαίνει σε περίπτωση που έχει χαρακτηριστεί ο υπάλληλος με κάτω από μέτρια ή πάνω από μέτρια <sup>1</sup>. Η ορθότητα της υπόθεσης της υποχρεωτικής διασποράς είναι επίσης εξαιρετικά αμφίβολη στην περίπτωση ολιγοπληθούς τμήματος εργαζομένων . (Ξυροτίρη ,Κουφίδου, 2001)

## vii. Μέθοδοι με βάση την συμπεριφορά :

### 1. Μέθοδος το καταλόγου ελέγχου:

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο , δίνεται στον αξιολογητή μια λίστα από χαρακτηριστικά και διάφορες συμπεριφορές όπως για παράδειγμα εάν εργάζεται σε ομαδικό κλίμα όταν του ζητείται, ανταπεξέρχεται στις υποχρεώσεις που του δίνονται κ.α. , ο οποίος είναι υποχρεωμένος να κυκλώσει τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές που αφορούν τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά αλλά και σε τι βαθμό ανταποκρίνεται στα χαρακτηριστικά αυτά. Συνήθως σε αυτού του τύπου τις αξιολογήσεις χρησιμοποιούνται διαβαθμίσεις κλίμακα ΝΑΙ-ΟΧΙ ή κλίμακα τριών διαβαθμίσεων Πάντα-Μερικές Φορές-Ποτέ.

Αποτελεί μια από τις περισσότερο χρησιμοποιούμενες μεθόδους αυτής της κατηγορίας, η οποία για να είναι αποτελεσματική και αντικειμενική θα πρέπει να εφαρμόζεται σε κάθε τμήμα της επιχείρησης όσο μικρή ή μεγάλη και αν είναι . Το μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι δεν υπάρχει η απαραίτητη αντικειμενικότητα, ο αξιολογητής μπορεί να μειώσει ή να ευνοήσει ορισμένους αξιολογούμενους.

### 2. Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου:

<sup>1</sup> Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο επιχειρήσεις όπως η Candilac έχουν σταματήσει να κάνουν χρήση αυτής της μεθόδου.

Για να μπορέσει να μειωθεί το πρόβλημα της υποκειμενικότητας της προηγούμενης μεθόδου αποφάσισαν τα χαρακτηριστικά και οι συμπεριφορές που κρίνονται οι αξιολογούμενοι να κατατάσσονται με έναν συντελεστή βαρύτητας ανάλογα πόσο σημαντικά είναι ή όχι στην επιχείρηση. Η διαδικασία αξιολόγησης σε αυτή τη περίπτωση έχει ως εξής, ο αξιολογητής αξιολογεί τον κάθε εργαζόμενο χωρίς να γνωρίζει την βαρύτητα του κάθε χαρακτηριστικού, στην συνέχεια η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων παίρνει τα φύλλα αξιολόγησης και με βάση τους διάφορους συντελεστές βγάζει το αποτέλεσμα.

### **3. Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών:**

Κατά αυτή τη μέθοδο, ο αξιολογητής είναι υποχρεωμένος να καταγράφει περιστατικά απαράδεκτης ή πολύ καλής συμπεριφοράς και να αξιολογεί τον αξιολογούμενο βάση αυτών των συμπεριφορών. Η ιδανικότητα αυτής της μεθόδου καταγράφεται στις περιπτώσεις όπου υπάρχει δυσκολία στην μέτρηση της ποσοτικής απόδοσης ή όπου η συμπεριφορά είναι σημαντικότερη από την ποιότητα. Η καταγραφή των παραπάνω περιστατικών θα πρέπει να εξελίσσεται καθ' όλη την διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης έτσι ώστε να αποφευχθούν τυχόν λάθη και να μην δίνεται βαρύτητα μόνο σε συγκεκριμένα περιστατικά.

Το πλεονέκτημα της μεθόδου είναι η ανάπτυξη της επικοινωνίας μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενου για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Υπάρχουν όμως και βασικά μειονεκτήματα, αυτά είναι :

- Θα πρέπει να κρατάτε φάκελος για κάθε αξιολογούμενο με όλα τα περιστατικά συμπεριφορών του με χρονολογική σειρά.
- Έχει την δυνατότητα ο αξιολογητής να δείξει σημάδια προκατάληψης προς τον υφιστάμενο καταγράφοντας περισσότερο αρνητικά περιστατικά συμπεριφορών.
- Απαγορεύεται η σύγκριση μεταξύ αξιολογούμενων ή ακόμη και τμημάτων.
- Η άποψη των αξιολογούμενων για αυτή τη μέθοδο είναι αρνητική και τον φάκελο αξιολόγησής τους τον θεωρούν «μαύρο βιβλίο», διότι έχουν άγνοια στα σχόλια που καταγράφονται από τον αξιολογητή.

### **4. Μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς(Behaviorally Anchored Rating Scales-BARS):**

Στην ουσία πρόκειται για δύο διαφορετικές μεθόδους εκ των οποίων η μια μετρά την αναμενόμενη συμπεριφορά και η άλλη την παρατηρούμενη συμπεριφορά του ατόμου που αξιολογούν. Ως συμπεριφορά ορίζεται ακόμη και η κρίσιμη κατάσταση στην οποία είναι υποχρεωμένος να ανταπεξέλθει ο αξιολογούμενος. Για την εκτέλεση της συγκεκριμένης διαδικασίας είναι απαραίτητο οι ειδικοί της που την απαρτίζουν οι οποίοι είναι οι προϊστάμενοι, οι υφιστάμενοι, τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ακόμη και οι ίδιοι αξιολογούμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν τα ακόλουθα:

§ Η ομάδα των ειδικών θα πρέπει να δημιουργήσει μια κλίμακα διαβαθμίσεων, όπου κάθε αριθμός θα είναι και ένα σύνολο συμπεριφορών. Συνήθως η κλίμακα αυτή έχει επτά (7) στο σύνολο διαβαθμίσεις συμπεριφορών.

§ Είναι υποχρεωμένοι να καταγράφουν τις κρίσιμες συμπεριφορές των αξιολογούμενων όσον αφορά για την απόδοση και το φόρτο εργασίας.

§ Πρέπει να αποθηκεύουν κάθε πληροφορία για την απόδοσή στην εργασία, στην συμπεριφορά του στο χώρο αλλά και στους συναδέλφους του.

Οι μέθοδοι μέτρησης συμπεριφοράς ( Behaviorally Anchored Rating Scales- BARS) απαρτίζονται από τα κάτωθι πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα:

#### **Πλεονεκτήματα των μεθόδων:**

§ Έχουν την δυνατότητα να μετρούν μόνο την απόδοση της συμπεριφοράς που έχουν να κάνουν με την εργασία( δηλαδή την απόδοση του αξιολογούμενου).

§ Δημιουργεί αύξηση της παρακινητικότητας στις μεθόδους εργασίας συνεπώς και την αποδοχή της συνεργασίας .

§ Αυξάνονται τα ποσοστά ουσιαστικής συζήτησης μειονεκτημάτων και πλεονεκτημάτων των εργαζομένων με τους προϊσταμένους με στόχο την βελτίωση τους.

§ Η αποδεικτική αξία είναι σαφώς και μεγαλύτερη και παίζει σημαντικό ρόλο στην δικαιολόγηση και αιτιολόγηση των αποφάσεων.

§ Περιορίζει δραστικά τα ποσοστά υποκειμενικότητας. (Ξυροτίρη ,Κουφίδου, 2001)

#### **Μειονεκτήματα των μεθόδων:**

§ Αποτελεί χρονοβόρα διαδικασία για την ανάλυση των αποτελεσμάτων.

§ Έχει αρκετά μεγάλο κόστος ειδικά εάν πρέπει να γίνει η ανάλυση των συμπεριφορών σε πολλά τμήματα της εταιρείας.

§ Απαρτίζεται από γραφειοκρατία.

§ Οι αξιολογητές στις περισσότερες περιπτώσεις δεν δέχονται την αξιολόγηση πολλών διαστάσεων και μειώνει την αντικειμενικότητα της διαδικασίας .

§ Είναι αρκετά κουραστικό για κάθε αξιολογητή να κρατάει αρχείο συμπεριφορών των αξιολογούμενων ειδικά εάν η αξιολόγηση γίνεται σε κοντινά χρονικά διαστήματα (Wiersma)

#### **6.Μέθοδος μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς (Behavioral Expected Scales-BES) και Μέθοδος αξιολόγησης παρατηρούμενης συμπεριφοράς (Behavioral Observation Scales-BOS):**

Η μέθοδος αυτή μετρά την αναμενόμενη συμπεριφορά του εργαζόμενου κατά μια κλίμακα συμπεριφοράς η οποία μπορεί να αποτελείται από πέντε, έξι ή επτά κλίμακες συμπεριφοράς. Η διαδικασία αυτή επιλέγει μια μόνο συμπεριφορά η οποία αντιστοιχεί στον ανάλογο βαθμό . Ενώ η μέθοδος αξιολόγησης παρατηρούμενης συμπεριφοράς μετρά την συχνότητα της επαναλαμβανόμενης ύπαρξης της συγκεκριμένης κλίμακας συμπεριφοράς για κάθε μια από τις περιστάσεις στον χώρο εργασίας του . Στους παρακάτω πίνακες 6.1 και 6.2 καταγράφονται παραδείγματα των δύο προαναφερθέντων μεθόδων:

Πίνακας 6.1:Αξιολόγηση της στάσης του καθηγητή απέναντι στους φοιτητές του, με βάση την μέθοδο BES:

- 7.Αν κάνει λάθος και του υποδειχθεί από τον φοιτητή το δέχεται και ευχαριστεί τον φοιτητή για αυτό.
- 6.Ακούει και συζητά αντικειμενικά με τους φοιτητές την όποια κριτική του κάνουν.
- 5.Προσπαθεί να απευθύνεται στους φοιτητές με τα ονόματά τους, αλλά συνήθως τα ξεχνά.
- 4.Ζητά την γνώμη και τα σχόλια των φοιτητών, αλλά δεν τα λαμβάνει υπόψη το και δεν τα συζητά.
- 3.Δεν απευθύνεται στους φοιτητές με το όνομά τους, αλλά με βάση ρα εξωτερικά τους χαρακτηριστικά.
- 2.Δεν απαντά στις ερωτήσεις και στα σχόλια των φοιτητών.
- 1.Μειώνει όσους φοιτητές κάνουν παρατηρήσεις ή σχόλια που δεν συμφωνούν με τις απόψεις του.

(Mathis&J.H. Jackson , 1994)

Πίνακας 6.2: Αξιολόγηση (δεξιοτήτων) επικοινωνίας ενός προϊσταμένου με τους υφισταμένους του, με την μέθοδο BOS:

Επικοινωνία με Υφισταμένους	Σχεδόν Σχεδόν	ποτέ
-----------------------------	------------------	------

## Πάντα

§ Βάζει ανακοινώσεις στον πίνακα ανακοινώσεων όταν πρόκειται για νέες πολιτικές ή διαδικασίες	1	2	3	4	5
§ Έχει οπτική επαφή με τους υφισταμένους του, όταν τους μιλά.	1	2	3	4	5
§ Χρησιμοποιεί και γραπτό και προφορικό λόγο όταν δίνει οδηγίες.	1	2	3	4	5
§ Πριν υλοποιήσει αλλαγές στις πολιτικές και στις διαδικασίες τις συζητά μαζί τους .	1	2	3	4	5
§ Τα γραπτά μηνύματα του είναι σαφή, ακριβή και ευκολονόητα.	1	2	3	4	5

Σύνολο βαθμών :

5-9	Ανεπαρκής
10-14	Επαρκής
15-19	Καλή/Ικανοποιητική
20 <sup>+</sup>	Εξαιρετική

(Fisher, 1996)

### viii. Μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα:

Η μέθοδος με βάση τα αποτελέσματα σε σύγκριση με τις δύο παραπάνω κατηγορίες μεθόδων μετρά το αποτέλεσμα της διαδικασίας και αυξάνει τα ποσοστά αντικειμενικότητας. Ενώ οι παραπάνω μέθοδοι αξιολογούσαν με βάση το τι φανερώνει η συμπεριφορά του αξιολογούμενου στο χώρο εργασίας οι μέθοδοι με βάση το αποτέλεσμα χρησιμοποιούν μηχανισμούς που παρακινούν τους εργαζόμενους στον καθορισμό των στόχων ή των καθορισμό των διαδικασιών για καλύτερα αποτελέσματα.

#### 1. Μέτρηση της παραγωγικότητας:

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται αναλογικά , δηλαδή εφαρμόζεται για όσες θέσεις εργασίας η απόδοση του εργαζόμενου μπορεί να ποσοτικοποιηθεί και να μετρηθεί με βάση το τι ο εργαζόμενος επιτυγχάνει ή συνεισφέρει στο τμήμα της επιχείρησης. (Ξυροτίρη ,Κουφίδου, 2001). Με την σειρά τους οι προϊστάμενοι αξιολογούνται ανάλογα με τα αποτελέσματα επιτυχίας , τον επονομαζόμενο «τζίρο» των πωλήσεων για παράδειγμα ενός προϊόντος ή ακόμη και μιας υπηρεσίας.

Όπως σε όλες τις μεθόδους έτσι και σε αυτή δημιουργούν κάποια προβλήματα, αυτά είναι τα ακόλουθα:

§ Στην περίπτωση όπου για την αξιολόγηση των εργαζόμενων εισέρχονται και άλλοι παράγοντες που παίζουν αρκετά σημαντικό ρόλο όπως οι συνθήκες αγοράς ,προβλήματα των μηχανημάτων κ.α. είναι άδικο οι αξιολογούμενοι να πάρουν την ευθύνη και αξιολογηθούν αρνητικά για προβλήματα στα οποία δεν είναι υπεύθυνοι.

§ Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται περισσότερο για τα μακροχρόνια αποτελέσματα της αξιολόγησης παρά για τα βραχυχρόνια που τους αφορούν άμεσα.

§ Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται μόνο για το αποτέλεσμα και όχι για την ποιοτική απήχηση της εργασίας τους.

§ Λόγω της σύγκρουσης των εργαζόμενων έχουν εμφανιστεί ποσοστά μείωσης της συνεργασίας μεταξύ τους. (A.Sherman, 1998)

## **2.Διοίκηση δι'αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives-MBO):**

Η μέθοδος αυτή εμφανίστηκε το 1954 από τον Peter Drucker ο οποίος ήταν υποστηρικτής μιας φιλοσοφίας της διοίκησης όπου οι εργαζόμενοι της επιχείρησης αφού θέσουν στόχους και συνεργαστούν με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους στην συνέχεια πρέπει να αξιολογηθούν ανάλογα με τα αποτελέσματα της επίτευξης των στόχων. Για την επίτευξη αυτής της μεθόδου πρέπει να ακολουθηθούν τα κάτωθι βήματα:

§ Σε κάθε τμήμα της επιχείρησης είναι καθήκον του προϊστάμενου και του υφιστάμενου να αποφασίζουν από κοινού και να θέτουν τους στόχους. Επίσης θέτουν συγκεκριμένο χρονικό διάστημα για την επίτευξη των στόχων.

§ Από κοινού προϊστάμενος και υφιστάμενος είναι υπεύθυνοι ως προς τον καθορισμό της μέτρησης και της επίτευξης της απόδοσης. (Ξυροτίρη ,Κουφίδου, 2001)

§ Προκαθορισμένοι έλεγχοι απόδοσης και επίτευξης των στόχων. Στην περίπτωση που τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης αλλάξουν, αλλάζουν και οι στόχοι.

§ Στο τέλος κάθε περιόδου οι υφιστάμενοι και προϊστάμενοι κάθε τμήματος είναι υποχρεωμένοι να αξιολογούν την απόδοσή τους και να θέτουν από κοινού εκ νέου στόχους. (Mathis & J.H. Jackson , 1994)

Η μέθοδος δι'αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives –MBO) έχει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα :

§ Τα αποτελέσματα των μετρήσεων είναι αντικειμενικά και εύκολα στην μέτρηση σε σύγκριση με τα συστήματα των ατομικών αξιολογήσεων όσον αφορά τα προσωπικά χαρακτηριστικά των αξιολογούμενων.

§ Αναπτύσσονται τα ποσοστά της πρωτοβουλίας και καινοτομίας αφού οι εργαζόμενοι νοιώθουν το αίσθημα της ελευθερίας, δηλαδή ότι μπορούν οι ίδιοι να καθορίζουν τους στόχους και τον τρόπο επίτευξής τους .

§ Αυξάνονται τα ποσοστά παρακίνησης των εργαζομένων στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης.

§ Λόγω της κλιμακωτής παράθεσης στόχων, δηλαδή από τα υψηλά στρώματα στην επιχείρηση προς του λειτουργικού επιπέδου του εργαζόμενου ,αυξάνει τα ποσοστά συντονισμού του έργου του τμήματος της επιχείρησης. (Fisher, 1996)

Παρά όμως τα θετικά αυτής της μεθόδου υπάρχουν και τα ανάλογα αρνητικά τα οποία είναι:

§ Η εκτέλεση αυτής της μεθόδου είναι χρονοβόρα και χρήζει απόλυτης αφοσίωσης από τους εργαζομένους της επιχείρησης αλλά και από τους προϊσταμένους.

§ Είναι απαραίτητη η εκπαίδευση όλων των εργαζόμενων.

§ Η σύγκριση μεταξύ των εργαζόμενων-αξιολογούμενων είναι αρκετά δύσκολη αφού ο κάθε ένας από αυτούς εκπληρώνουν με διαφορετικό τρόπο τους στόχους που έχει ο καθένας τους.

§ Ένα μεγάλο ποσοστό προϊσταμένων ασκεί πίεση στους εργαζόμενους έτσι ώστε να εκπληρώσουν τους πιο απαιτητικούς στόχους.

§ Απαραίτητη είναι η ικανότητα προσαρμογής των εργαζόμενων ανάλογα με τις συνθήκες που απαιτεί ο κάθε στόχος.

§ Σε πολλές περιπτώσεις οι υφιστάμενοι για να δείξουν το μεγάλο ενδιαφέρον και την αφοσίωση στην επιχείρηση προτάσσουν δικούς τους στόχους και προσπαθούν να τους εκτελέσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, αντί να εκπληρώνουν τους στόχους που τους έχει θέσει η επιχείρηση.

§ Απαιτείται μεγάλη γραφειοκρατία.

§ Η μέθοδος αυτή δεν συστήνεται σε επιχειρήσεις με μικρή ή ακόμη και καθόλου δυνατότητα ευελιξίας. (A.Sherman, 1998)

Ακόμη εκτός από τα παραπάνω προβλήματα που υπάρχουν πιθανότητα να προκύψουν , ένα ακόμη μπορεί να εμφανιστεί εάν μοναδικό κριτήριο ελέγχου αξιολόγησης είναι το αποτέλεσμα του στην εργασία. (Tessel, 1995)

#### **ix. Μέθοδοι αξιολόγησης δυνατοτήτων (εργαζόμενων):**

Εκτός από τις μεθόδους αξιολόγησης που μετρούν για την απόδοση υπάρχει και μια ακόμη η οποία δεν μετρά την ουσιαστική απόδοση των εργαζόμενων. Στην κατηγορία αυτή οι αξιολογητές αξιολογούν τους εργαζόμενους ως προς την μελλοντική τους απόδοση και τις ικανότητές τους για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες. Τέτοιες είναι η ψυχολογική αξιολόγηση και τα κέντρα αξιολόγησης.

##### **1. Ψυχολογική Αξιολόγηση (Wether&Davis, 1996):**

Στην σημερινή εποχή υπάρχει μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων που απασχολούν σε μόνιμη βάση τμήμα με ικανούς ψυχολόγους ή γραφεία με σύμβουλους επιχειρήσεων, για την αξιολόγηση των εργαζόμενων. Τα στοιχεία για την αξιολόγηση των εργαζόμενων προκύπτουν από την προσωπική συνέντευξη με κάθε αξιολογούμενο που έχουν τα ειδικευόμενα άτομα του τμήματος .

Στην συγκεκριμένη περίπτωση ο αξιολογητής της επιχείρησης ονομάζεται **βιομηχανικός ψυχολόγος** ο οποίος με βάση το σύνολο των πληροφοριών που συλλέγει από κάθε συνέντευξη με τους εργαζόμενους συντάσσει μια έκθεση η οποία παραθέτει τα πνευματικά χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου , την πνευματική ωριμότητα, την όρεξη για δουλειά , την αφοσίωση του στην επιχείρηση κ.α. και σύμφωνα με τα παραπάνω κάνει μια υποθετική εκτίμηση για την εξέλιξη των εργαζόμενων στο μέλλον.

Η συγκεκριμένη μέθοδος επειδή είναι αρκετά χρονοβόρα και έχει αρκετά μεγάλο κόστος λόγω της λεπτομέρειας που εξετάσετε στον κάθε ένα από τους εργαζόμενους χρησιμοποιείται πλέον μόνο για ειδικές αποφάσεις της επιχείρησης. Η ακρίβεια της παραπάνω μεθόδου εξαρτάται από την εμπειρία του αξιολογητή αλλά και την ικανότητα του να εκτελέσει την παραπάνω διαδικασία.

##### **2.Κέντρα αξιολόγησης**

Η μέθοδος αυτή εκτελείται από μια ομάδα συμβούλων επιχειρήσεων και καταρτισμένων για αυτό το κλάδο ψυχολόγοι. Τα κέντρα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για να ελέγξει η επιχείρηση εάν οι υποψήφιοι είναι ικανοί να προσληφθούν για τις ανάλογες θέσεις ή εάν μπορούν να εκτελέσουν τα καθήκοντα που θα τους ζητηθούν.

Ύστερα από την ανάλυση όλων των μεθόδων αξιολόγησης σε όποια κατηγορία και αν ανήκουν δημιουργείται ένα σύννηθες ερώτημα και αυτό είναι ποια μέθοδος είναι η πιο κατάλληλη για την αξιολόγηση των εργαζομένων. Απάντηση ξεκάθαρη στο ερώτημα αυτό δεν μπορεί να δώσει κανένας καλά καταρτισμένος στον κλάδο αυτό ειδικός, οι περισσότεροι από αυτούς αναφέρουν ότι περισσότερη σημασία έχει πως θα χρησιμοποιήσει ο αξιολογητής την οποία μέθοδο επιλέξει να χρησιμοποιήσει παρά η μέθοδος που θα χρησιμοποιήσει. Οι πιο πολύπλοκες και λεπτομερείς αξιολογήσεις δεν δίνουν πάντα και τις ακριβέστερες πληροφορίες που θέλει η επιχείρηση. (Wanguri). Σε αντίθεση με τις πιο απλές μεθόδους αξιολόγησης οι οποίες έχουν την δυνατότητα να δώσουν πιο ενημερωτικές και χρήσιμες για την επιχείρηση πληροφορίες. Επίσης υπάρχουν και κριτήρια που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη όχι μόνο από τους αξιολογητές αλλά και την επιχείρηση, αυτά είναι τα ακόλουθα:

- § Το κόστος που πρέπει να δαπανηθεί για κάθε μέθοδο που θα χρησιμοποιηθεί.
- § Το πλήθος των εργαζόμενων που θα αξιολογηθούν.
- § Η αντικειμενικότητα των αποτελεσμάτων.
- § Ο λόγος για τον οποίο γίνεται η αξιολόγηση.
- § Το κλίμα θέλησης των αξιολογούμενων προς την εκάστοτε μέθοδο. (Ξυροτίρη ,Κουφίδου, 2001)

## **x. Σφάλματα αξιολογητή**

Σύμφωνα με τον Καρτέσιο το σφάλμα είναι μια ατέλεια συνδυασμένη με την ανθρώπινη φύση και ο Γερμανός Gottfried Wilhelm Leibniz υποστηρίζει ότι είναι σφάλμα της γνώσης. Για αυτό το λόγο η αξιολόγηση ως διεργασία δεν μπορεί να είναι εκατό τις εκατό αντικειμενική και ενδέχεται να έχει κάποια λάθη (Ξυροτίρη ,Κουφίδου, 2001). Η αντικειμενική αξιολόγηση είναι το ιδεατό που κανείς θα πρέπει να αναζητά και να προσπαθεί ,αλλά δεν είναι η πραγματικότητα. (R.Henderson, 1994)

Επομένως για να μπορέσει να κρίνει ο αξιολογητής-προϊστάμενος τον αξιολογούμενο-υφιστάμενο θα πρέπει να έχει γνώση την οποία χρησιμοποιεί για αυτή τη διαδικασία. (Illigen, 1993) Ύστερα από την συλλογή πληροφοριών ο αξιολογούμενος πρέπει να χρησιμοποιήσει τις γνώσεις του και σύμφωνα με αυτές αλλά και την δική του κρίση , την εμπειρία του, τις ιδέες, την ιδιοσυγκρασία του και το συναισθηματικό δέσιμο με τους αξιολογούμενους να εκδώσει το αποτέλεσμα της αξιολόγησης . Είναι σπάνιες έως ανύπαρκτες οι φορές που κάποιος αξιολογητής δεν είναι συναισθηματικά δεμένος με τους αξιολογούμενους και το δέσιμο αυτό να μην επηρεάζει την διαδικασία αξιολόγησης προς αυτά τα άτομα . Όλα τα παραπάνω δεδομένα λοιπόν έχουν ως αποτέλεσμα την ύπαρξη της υποκειμενικότητας και της μεροληψίας στην αξιολόγηση. (A.Varma, 1996)

Τα σφάλματα κατά την διάρκεια της αξιολόγησης ο αξιολογητής τα κάνει είναι είτε συνειδητά είτε σκόπιμα συνειδητά. Συνειδητά ονομάζονται τα σφάλματα που κάνει ο αξιολογούμενος για προσωπικούς λόγους, αξιολογεί τον υφιστάμενο με υψηλότερη ή χαμηλότερη βαθμολογία από αυτή που του αξίζει στην πραγματικότητα. Μεγαλύτερα ποσοστά συνειδητών σφαλμάτων έχουν εντοπιστεί σε επιχειρήσεις που δεν υπάρχει η ποσοτικοποίηση της απόδοσης των εργαζόμενων. Οι πιο συχνές αιτίες για τις οποίες ο αξιολογητής διαπράττει σφάλματα είναι οι ακόλουθες (Longenecker, 1996):

∅ Αιτίες που αλλοιώνει προς την υψηλότερη βαθμολογία τα αποτελέσματα των αξιολογούμενων :

- 1.Για να πάρει την μεγαλύτερη δυνατή αύξηση ο υφιστάμενος ,ιδίως εάν οι αυξήσεις συνήθως είναι χαμηλές.
- 2.Για να προστατεύει τον υφιστάμενο στην περίπτωση που τα ποσοστά χαμηλής απόδοσής του οφείλονται σε προσωπικά ζητήματα.
- 3.Για να μην δείξει ότι το τμήμα του έχει πρόβλημα ή ότι αυτός δεν κάνει σωστά την δουλειά του.
- 4.Για να αποφύγει την γραπτή απολογία του για την χαμηλή απόδοση του τμήματός του.
- 5.Για να αποφύγει την σύγκρουση-διαπληκτισμό με τον υφιστάμενο του.
- 6.Για να επιβράβευση την προσπάθεια για υψηλή απόδοση του υφιστάμενου ακόμη και αν αυτός δεν βελτιώθηκε όσο θα έπρεπε.
- 7.Για να αυξήσει τις πιθανότητες του υφιστάμενου που δεν συμπαθεί να φύγει από το τμήμα του.

∅ Αιτίες που αλλοιώνει προς την χαμηλότερη βαθμολογία τα αποτελέσματα των αξιολογούμενων :

- 1.Για να ταρακουνήσει τον υφιστάμενο να εργαστεί περισσότερο.
- 2.Για να δείξει στους ανυπάκουους εργαζόμενους ποίος θέτει τα όρια.
- 3.Για δώσει στον υφιστάμενο τροφή για σκέψη για την αποχώρηση του από την επιχείρηση.
- 4.Για να έχει γραπτός ένα αποδεικτικό στοιχείο της χαμηλής απόδοσης του υφιστάμενου που πρόκειται να απολύσει.

Τα ασυνείδητα σφάλματα ονομάζονται εκείνα τα οποία διαπράττει ο αξιολογούμενος χωρίς να το καταλαβαίνει ότι τα κάνει. Αποτελεί προϊόν ατελούς επεξεργασίας των πληροφοριών που έχει συλλέξει και των γνώσεων που έχει διδαχθεί. (Ξυροτίρη ,Κουφίδου, 2001) Τα πιο συνηθισμένα ασυνείδητα λάθη που γίνονται είναι τα εξής:

§ Επίδραση του φωτοστέφανου: Το φαινόμενο αυτό εμφανίζεται όταν ο αξιολογούμενος επικεντρώνεται σε ένα χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου και τον αξιολογεί βάση αυτού. Το λάθος αυτό είναι συχνά εμφανιζόμενο όταν ο αξιολογητής καλείται να βαθμολογήσει την προσωπικότητα και την συμπεριφορά του αξιολογούμενου στην επιχείρηση, με αποτέλεσμα να τον αξιολογεί με μεγαλύτερη υποκειμενικότητα από ότι θα έπρεπε .

§ Επιείκεια ή Αυστηρότητα: Ένα ποσοστό αξιολογητών ανάλογα με το σύνολο αξιών τους αξιολογούν τους εργαζόμενους με την υψηλότερη ή την χαμηλότερη φωτογραφία (Ξυροτήρη ,Κουφίδου, 2001). Στην περίπτωση που ο ίδιος αξιολογητής αξιολογούσε όλους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση δεν θα υπήρχε πρόβλημα αφού το λάθος αυτό θα είχε κατανομηθεί ισόποσα σε όλους τους εργαζόμενους, αλλά αυτό είναι σχεδόν απίθανο να συμβεί. Τέτοιου είδους λάθη γίνονται όταν οι πληροφορίες δεν είναι ποσοτικοποιημένες ή είναι ασαφή και αόριστες.(Kane)

§ Αξιολόγηση βασισμένη στην πρόσφατη απόδοση: Όταν η απόσταση των αξιολογήσεων είναι μεγάλη ,για παράδειγμα ένα έτος ή ένα εξάμηνο, ο αξιολογητής δεν θυμάται την συμπεριφορά του κάθε αξιολογούμενου και τότε αυτός ανταποκρίθηκε στις ευθύνες που του ανατέθηκαν ή αν διακατέχεται από ομαδικό πνεύμα και συνεργάζεται άψογα με τους συνεργάτες του. Αυτό είναι ένα πολύ σοβαρό σφάλμα διότι ο αξιολογητής θυμάται μόνο τις πρόσφατες συμπεριφορές και έτσι δεν μπορεί να κρίνει με αντικειμενικότητα όλους τους εργαζόμενους.

§ Σχετική Βαθμολογία: Το λάθος αυτό εμφανίζεται όταν οι αξιολογητές συγκρίνουν τους αξιολογούμενους μεταξύ τους και όχι με βάση τις πληροφορίες που έχουν συλλέξει ή με βάση συγκεκριμένα πρότυπα. Το σφάλμα αυτό είναι πιο συνηθισμένο όταν χρησιμοποιείται η μέθοδος αξιολόγησης της κατάταξης / σύγκρισης των εργαζόμενων.

§ Τάση προς το κέντρο (της βαθμολογικής κλίμακας): Στην περίπτωση που ο αξιολογητής δεν έχει ένα ικανοποιητικό ποσοστό πληροφοριών για τον αξιολογούμενο και προκειμένου να τον βαθμολογήσει λανθασμένα επιλέγει να τον βαθμολογήσει με τον αριθμό που βρίσκεται στο κέντρο της βαθμολογικής κλίμακας. Για παράδειγμα εάν το άριστα ήταν το δέκα ο αξιολογητής θα βαθμολογούσε τον αξιολογούμενο με ένα έξι ή πέντε. Αποτέλεσμα του παραπάνω λάθους είναι όλοι οι αξιολογούμενοι να βαθμολογούνται με ένα αξιόλογο βαθμό και να χαρακτηρίζονται ως «καλοί» ενώ μπορεί να μην το αξίζουν και οι πραγματικά καλοί αξιολογούμενοι να αδικούνται. Στο λάθος αυτό υποκύπτουν οι αξιολογητές για να μην δεχτούν κακή κριτική από την επιχείρηση λόγω ελλείπων πληροφοριών για την αξιολόγηση των εργαζομένων.

§ Προσωπικές προκαταλήψεις - Στερεότυπα: Ένα μεγάλο ποσοστό ανθρώπων διαχωρίζουν τα υπόλοιπα άτομα με βάση συγκεκριμένες προκαταλήψεις και στερεότυπα που έχουν. Αυτό συμβαίνει και στην περίπτωση που ο αξιολογητής κατατάσσεται σε αυτή τη κατηγορία ανθρώπων , με αποτέλεσμα να αξιολογεί πολλές φορές λανθασμένα τους αξιολογούμενους χωρίς να το αξίζουν.

§ Κοινά χαρακτηριστικά – Ομοιότητα: Στις περισσότερες περιπτώσεις οι άνθρωποι συμπαθούν ανθρώπους που έχουν παρόμοιες αντιλήψεις , συμπεριφορές. Η συμπάθεια αυτή πολλές φορές οδηγεί στα ασυνείδητα σφάλματα τον αξιολογητή, με αποτέλεσμα να αξιολογεί τον υφιστάμενο-αξιολογούμενο χαμηλότερα ή υψηλότερα από αυτό που πραγματικά αξίζει.

§ Εντυπωσιασμός: Στην περίπτωση αυτού του σφάλματος ο αξιολογητής υποκύπτει στον αξιολογούμενο όταν η συμπεριφορά με την οποία αντιμετωπίζει τον αξιολογούμενο είναι ή πολύ καλή ή πολύ κακή που τον εντυπωσίασε. Το αποτέλεσμά είναι να αξιολογηθεί υψηλότερα ή κατώτερα από αυτό που πραγματικά αξίζει.(Wayne & Kacmar , 1991)

Επομένως, σφάλματα κατά την αξιολόγηση εμφανίζονται είτε λόγω διαφορών με τον προϊστάμενο και των εργαζόμενων είτε λόγω μη επαρκής αντικειμενικότητας για την



διαδικασία. Τα οποία θα πρέπει να αποφευχθούν για την επίτευξη μιας ορθολογικής απόφασης .

#### **xi. Ενημέρωση αξιολογούμενων**

Αφού ολοκληρωθεί επιτυχώς η διαδικασία αξιολόγησης και εμφανιστούν τα αποτελέσματα η διαδικασία δεν σταματά εδώ .Συνέχεια έχει η ενημέρωση των εργαζόμενων που έχουν αξιολογηθεί για τα αποτελέσματά τους καθώς και για τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να αντιμετωπίσουν προβλήματα που μπορεί να έχουν εμφανιστεί από την διαδικασία της αξιολόγησης.

Αυτή η ενημέρωση-συνέντευξη με τους εργαζόμενους δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση . Ο προϊστάμενος θα πρέπει να χρησιμοποιήσει ειδικό χειρισμό αντιμετώπισης της κατάστασης διότι η μη σωστή αντιμετώπιση του μπορεί να φέρει αρνητικά αποτελέσματα όπως για παράδειγμα εμφάνιση κρίσεων πανικού λόγω πίεσης στο χώρο εργασίας ή μη αποδοτική συμπεριφορά . (Τζωρτζάκης & Τερζίδης , 2004)

Συμπερασματικά η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι σε κάθε επιχείρηση. Πρωταρχικός της στόχος δεν είναι μόνο να αξιολογεί τους εργαζόμενους αλλά να εμφανίζει τυχόν προβλήματα που μπορεί να έχουν προκύψει το περασμένο χρονικό διάστημα. Μέσα από την αξιολόγηση η επιχείρηση όχι μόνο καθορίζει τους στόχους της αλλά διατυπώνει πως η καλή αποδοτικότητα επιβραβεύετε. Επίσης έχει την δυνατότητα να εντοπίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία κάθε εργαζόμενου στον εργασιακό χώρο και να εφαρμόζει τις κατάλληλες αλλαγές με σκοπό την πλήρη αποδοτικότητα του στο χώρο. Ωστόσο παίζει και ενθαρρυντικό ρόλο προς το πρόσωπο των εργαζομένων τους διότι κατανοούν ότι η παρουσία τους στον εργασιακό χώρο της επιχείρησης είναι πολύτιμος και οι διαφορές συμπεριφορές τους είναι πολύτιμες για την βελτίωση του πράγμα που επιφέρει πλεονεκτικό χαρακτήρα στην πορεία της εξέλιξης της στον κλάδο που ασχολείται . (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008)

Σύμφωνα με διάφορους συγγραφείς το στάδιο της αξιολόγησης θα πρέπει να απαρτίζεται κυρίως από την διαδικασία ανάλυσης της αξιολόγησης, στην συνέχεια πρέπει να καθοριστεί το αποτέλεσμα ή οι τρόποι που χρησιμοποιήθηκαν για να φτάσουμε στο αποτέλεσμα και τέλος θα πρέπει να γίνει μέτρηση της επίτευξης του έργου δηλαδή εάν ήταν αποδοτικό και ωφέλιμο το αποτέλεσμα της αξιολόγησης. Τα συστήματα τα οποία χρησιμοποιούνται για την εκτέλεσή της και κυρίως τα άτομα που τα χειρίζονται θα πρέπει να διακατέχονται από σαφήνεια, αντικειμενικότητα , διαφάνεια και να είναι ευρέως αποδεκτό από τα μέλη της Διοίκησης καθώς και από τους ίδιους τους εργαζόμενους . Στην περίπτωση που δεν ίσχυουν τα παραπάνω υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να δημιουργηθούν σφάλματα και το αποτέλεσμα των αξιολογήσεων να μην είναι ακέραιο.

Η διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να εκτελεστεί από διάφορες βαθμίδες ατόμων είτε συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με την επιχείρηση. Την αξιολόγηση την εκτελεί κατά κύριο λόγο ο προϊστάμενος , τους πελάτες , τους υφιστάμενους , οι ίδιοι οι αξιολογούμενοι το οποίο ονομάζεται και αυτοαξιολόγηση, οι συνάδελφοι και οι συνεργάτες , οι υπολογιστές αλλά και όλοι μαζί (δηλ. κυκλική αξιολόγηση).

Οι μέθοδοι αξιολόγησης είναι διάφοροι καθέννας από αυτούς κατέχει κάποια αρνητικά και θετικά στοιχεία οι κατηγορίες αυτές είναι οι μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά, οι μέθοδοι με βάση την συμπεριφορά, οι μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα και οι μέθοδοι αξιολόγησης δυνατοτήτων των εργαζόμενων . Οι παραπάνω κατηγορίες απαρτίζονται και από υποκατηγορίες. Ωστόσο μπορεί η κάθε μια να έχει κάποια αρνητικά και κάποια θετικά στοιχεία αλλά την επιλογή της μεθόδου θα την κάνει η επιχείρηση ανάλογα με τις ανάγκες που κατέχει . Υπάρχουν περιπτώσεις που δεν χρησιμοποιεί μόνο μια μέθοδο αλλά έναν αριθμό μεθόδων που θα του επιφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα .

Τέλος, και αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία της αξιολόγησης και η εμφάνιση των αποτελεσμάτων σειρά έχει η ανακοίνωση αυτών στους ενδιαφερόμενους όπου πολλές φορές

ο τρόπος διαχείρισης των αξιολογούμενων θα πρέπει να είναι ειδικός έτσι ώστε να αποφευχθούν τυχόν αρνητικά αποτελέσματα όσον αφορά την αποδοτικότητα των ενδιαφερόμενων.

### Μέθοδος – Υλικό

Το θέμα που εξετάζουμε στη παρούσα πτυχιακή εργασία είναι η επιλογή του προσωπικού μέσα σε μια επιχείρηση, οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων σε όλα τα τμήματα της αλλά και των εργοδοτών καθώς και η αξιολόγηση του προσωπικού. Σκοπός της είναι να αναδείξει το κλίμα που επικρατεί σε κάθε επιχείρηση που εξετάζεται . Για την υλοποίηση αυτού λόγω του ότι είναι μια χρονοβόρα διαδικασία επιλέξαμε κάποιους τομείς των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα και τις χωρίσαμε σε τρεις κατηγορίες αυτές είναι οι εκπαιδευτικοί του ιδιωτικού τομέα , τα λογιστικά- ασφαλιστικά γραφεία και τέλος τα τουριστικά γραφεία .

Για να πραγματοποιηθεί η έρευνα μας κάναμε την χρήση ποιοτικής μεθόδου .Χρησιμοποιήσαμε την διαδικασία ερωτηματολογίων διότι ήταν πιο εύκολη και πιο απλή σε σύγκριση με τις άλλες μεθόδους συλλογής πληροφοριών. Η ποιοτική μέθοδος είναι η κατάλληλη για να απαντηθούν ερωτήματα που διατυπώνουν το «Πώς» και το «Γιατί» των φαινομένων . Κατά βάση αυτή η μέθοδος κατατάσσεται στην κατηγορία των διερευνητικών μεθόδων και στόχος της είναι η ανάδυση νέων τυποποιήσεων και θεωρητικών μοντέλων αντί για την επαλήθευση υποθέσεων σε ένα μεγάλο πληθυσμό. Το βασικότερο πλεονέκτημα είναι η ευελιξία που χαρίζει αυτή η μέθοδος κατά την εκτέλεση της. Η ποιοτική έρευνα αποτελεί την κατάλληλη μεθοδολογική επιλογή για να διερευνηθούν σε βάθος οι αναπαραστάσεις, οι στάσεις, οι αντιλήψεις, τα κίνητρα, καθώς και τα συναισθηματικά και συμβολικά/ φαντασιακά δεδομένα και δεδομένα της συμπεριφοράς των ατόμων. Στόχος της ποιοτικής διερεύνησης δεν αποτελεί απλά η περιγραφή μιας στάσης ή μιας συμπεριφοράς αλλά η ολιστική κατανόηση. Η ποιοτική έρευνα διερευνά την εμπειρία των ατόμων και τα υποκειμενικά νοήματα που τη συγκροτούν, εστιάζοντας πάντα στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτισμικό (αξιακό και ιδεολογικό) πλαίσιο (context) στο οποίο εγγράφεται. Χαρακτηριστικά της ποιοτικής προσέγγισης είναι το μικρό δείγμα συμμετεχόντων, η ανάλυση λόγου ή/και κειμένων. (Αποπ., 2014)

Αποστείλαμε ερωτηματολόγια διαφορετικά για εργοδότες και διαφορετικά για εργαζόμενους. Το πλήθος των ερωτηθέντων ανέρχεται σε 37 εργαζόμενους και 15 εργοδότες από τους οποίους :

Εκπαιδευτικοί Ιδιωτικού Τομέα	13
Λογιστικά- Ασφαλιστικά Γραφεία	10
Τουριστικά Γραφεία	9

Εργοδότες Εκπαιδευτικοί	5
Εργοδότες Λογιστικά –Ασφαλιστικά γραφεία	5
Εργοδότες Τουριστικά γραφεία	5

Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε μια σειρά ερωτήσεων που διαχωρίζονται σε κατηγορίες . Οι ερωτήσεις για την διευκόλυνση των ερωτηθέντων και για ευκολία στην μετέπειτα ανάλυσή τους διαχωρίζονται ανάλογα με το αντικείμενο που εξετάζουν σε :

- Ερωτήσεις που αφορούν την διαδικασία πρόσληψης .

- Ερωτήσεις που αφορούν τον τρόπο ασφάλισης αλλά και για θέματα ασφάλειας (εγκαταστάσεις, συνθήκες εργασίας).
- Ζητήματα ασφάλισης προσωπικού.
- Ερωτήσεις που αφορούν συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων, μεταξύ εργοδότη-εργαζομένων αλλά και τις μεταξύ τους εργασιακές σχέσεις.
- Ερωτήσεις που αφορούν την αμοιβή ,την μέτρηση της απόδοσης ,την αξιολόγηση του προσωπικού και την εκπαίδευση του.

Ο χρόνος που διεξήχθη η έρευνα ήταν από τον Οκτώβριο του 2015 έως τον Φεβρουάριο του 2016 . Τα ερωτηματολόγια τα αποστείλαμε μέσω e-mail, με την βοήθεια της εφαρμογής google docs για την μεγαλύτερη διευκόλυνση μας καθώς και με προσωπική συνέντευξη στο κάθε ένα ξεχωριστά που δεν μπορούσε να κάνει χρήση των παραπάνω μεθόδων .

### **Προβλήματα που αντιμετωπίσαμε**

Κατά την διάρκεια της έρευνας αντιμετωπίσαμε επίσης και κάποια προβλήματα . Ορισμένοι εργαζόμενοι και εργοδότες δεν ήταν διατεθειμένοι να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο μας έγκαιρα για διάφορους λόγους. Πολλές φορές δεν μπορούσαμε να έρθουμε σε επαφή με τους υπευθύνους προσωπικού για την απάντησή τους. Ωστόσο υπήρχαν και επιχειρήσεις όπου η πολιτική τους απαγόρευε την απάντηση τέτοιου είδους ερωτηματολογίων.

Κατά συνέπεια υπήρχαν πολλές καθυστερήσεις οι οποίες δεν διευκόλυναν την διεξαγωγή της ερευνάς μας .

### Αποτελέσματα

Μετά την ολοκλήρωση του θεωρητικού τμήματος της πτυχιακής εργασίας που αφορά την ανάλυση των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων-εργοδοτών, τις μεθόδους πρόσληψης και την ανάλυση των νόμων και παραμέτρων ασφάλειας και υγείας των εργαζομένων σε αυτό το κεφάλαιο αναλύονται τα ερωτηματολόγια των εργαζομένων και των εργοδοτών κάθε κατηγορίας καθώς και ορισμένα συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν τόσο από την θεωρία όσο και από διάφορα νομοθετικά πλαίσια τα οποία εφαρμόζονται όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και σε όλη την Ευρωπαϊκή Ένωση .

Επίσης η ανάλυση των ερωτηματολογίων έχει χωριστεί σε εργοδότες εργαζόμενους αφού έχουν διαφορετικά ερωτηματολόγια η κάθε μία καθώς και έχει γίνει διαχωρισμός ανά κατηγορία:

- Εργαζόμενοι Εκπαιδευτικοί
- Εργοδότες Εκπαιδευτικοί
- Εργαζόμενοι Λογιστικά- Ασφαλιστικά γραφεία.
- Εργοδότες Λογιστικά- Ασφαλιστικά γραφεία.
- Εργαζόμενοι Τουριστικά γραφεία.
- Εργοδότες τουριστικά γραφεία.

### **ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ:**

#### **ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ:**

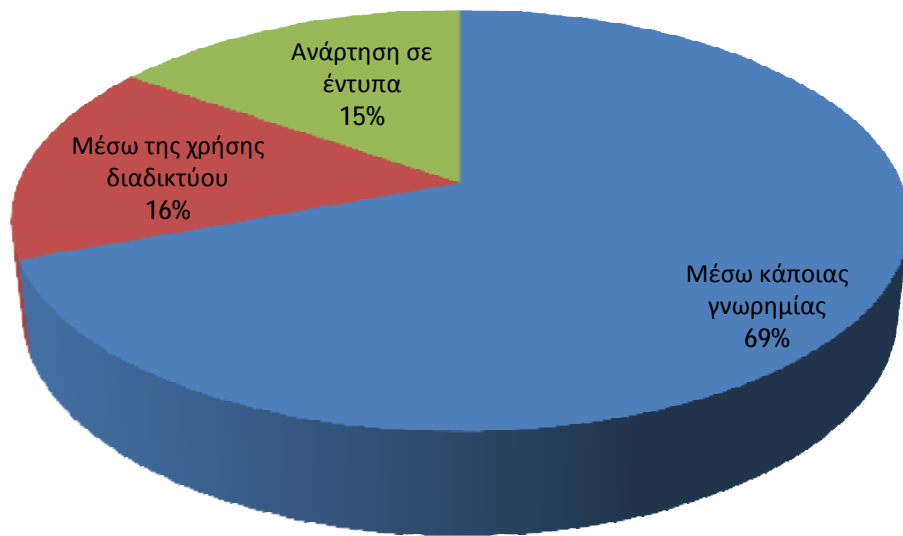
1) Με ποιο τρόπο διεκπεραιώθηκε η διαδικασία πρόσληψής σας;

Το 69% των ερωτηθέντων απάντησε πως η πρόσληψή τους έγινε μέσω κάποιας γνωριμίας. Το 16% μέσω της χρήσης του διαδικτύου και το 15% μέσω ανάρτησης σε έντυπα.

· Σύμφωνα με την Κα Μαρία Μπελαμπιανάκη, επικεφαλής της εταιρείας συμβούλων επιχειρήσεων Advanced Management Consultants, πολλές επιχειρήσεις ζητούν από τα υπάρχοντα στελέχη τους να τους φέρουν σε επαφή με τυχόν γνωστούς τους οι οποίοι ψάχνουν για δουλειά καθώς όταν ένας εργαζόμενος προτείνει κάποιον υποψήφιο είναι σαν να εγγυάται για τις ικανότητες και την προσωπικότητά του. (chiosjobs.gr, 2012).

· Όσο αφορά το μικρό ποσοστό 16%, παρατηρούμε πως το internet έχει αρχίσει να παίζει σημαντικό ρόλο και στον τομέα της εργασίας καθώς πολλοί καταφεύγουν εκεί ώστε να βρουν κάποια αγγελία και λιγότερο στην κλασική μέθοδο της ανάρτησης σε κάποιο έντυπο(15%).

**Με ποιον τρόπο διεκπεραιώθηκε η διαδικασία πρόσληψής σας;**

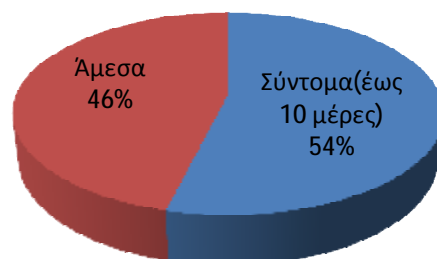


2) Σε ποιο χρονικό διάστημα σας δόθηκε η απάντηση από τον εργοδότη σας;

Στη συγκεκριμένη ερώτηση τα ποσοστά είναι πολύ κοντά καθώς το 54% απάντησε πως η απάντηση δόθηκε σύντομα δηλαδή έως 10 μέρες και το 46% απάντησε πως η απάντηση δόθηκε άμεσα κάτι που είναι πολύ θετικό.

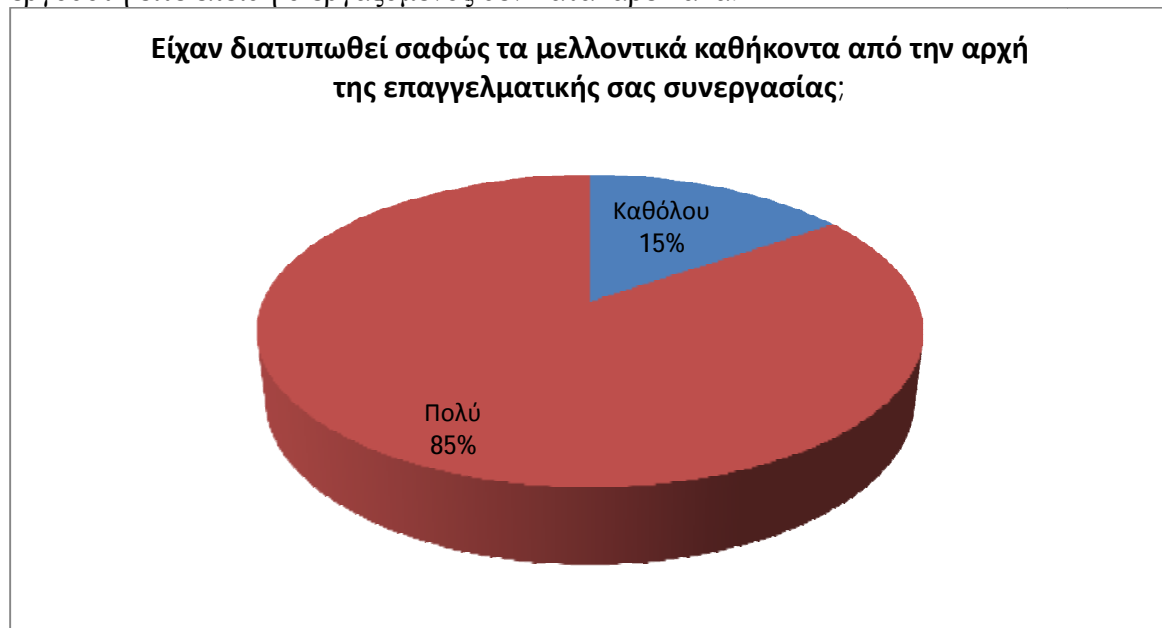
· Παρατηρούμε πως και τα δύο ποσοστά αντικατοπτρίζουν θετικές απαντήσεις καθώς η απάντηση από τον εργοδότη για το αν προσλαμβάνεται ο εκάστοτε υποψήφιος δόθηκε είτε άμεσα είτε έως 10 μέρες. Αυτό πιθανότατα συμβαίνει διότι οι επιχειρήσεις χρειάζονται σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα καινούργιο προσωπικό ώστε να καλυφθούν κενές θέσεις οι οποίες προήλθαν είτε επειδή είναι καινούργιες είτε λόγω απόλυσης άλλων εργαζομένων.

**Σε ποιο χρονικό διάστημα σας δόθηκε η απάντηση από τον εργοδότη;**



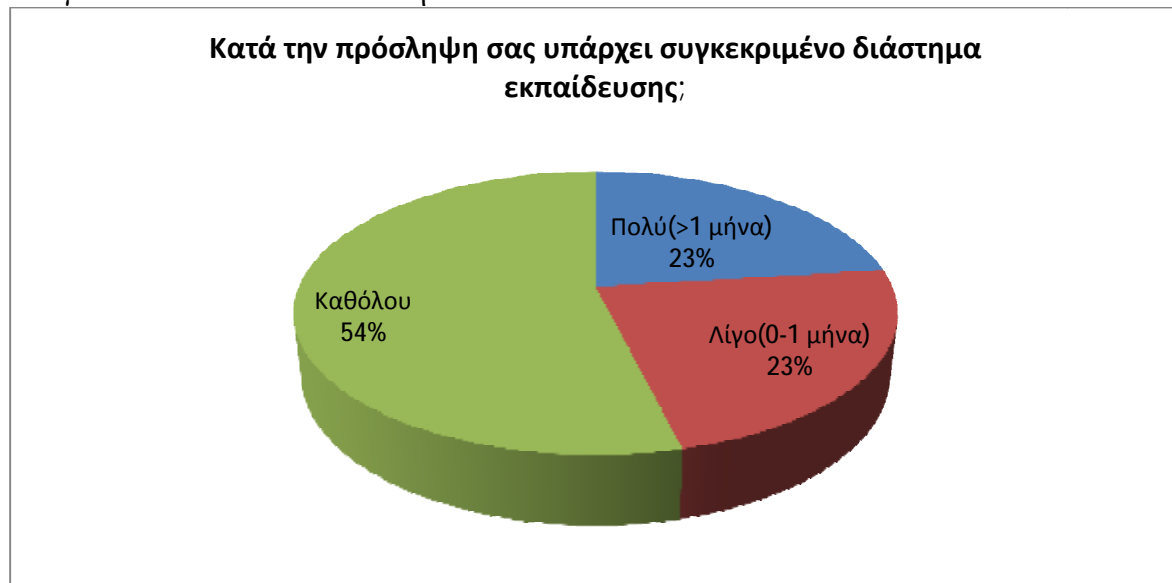
3) Είχαν διατυπωθεί σαφώς τα μελλοντικά καθήκοντα από την αρχή της επαγγελματικής σας συνεργασίας;

Το 85% απάντησε πως τα μελλοντικά του καθήκοντα είχαν διατυπωθεί πολύ καλά από την αρχή ενώ ένα 15% απάντησε καθόλου διότι πιθανώς άλλες πίστευε πως είναι οι αρμοδιότητες του και άλλες ήταν τελικά. Αυτό μπορεί να συνέβη είτε από μη σωστή διευκρίνιση του εργοδότη είτε επειδή ο εργαζόμενος δεν κατάλαβε καλά.



4) Κατά την πρόσληψή σας υπάρχει συγκεκριμένο διάστημα εκπαίδευσης;

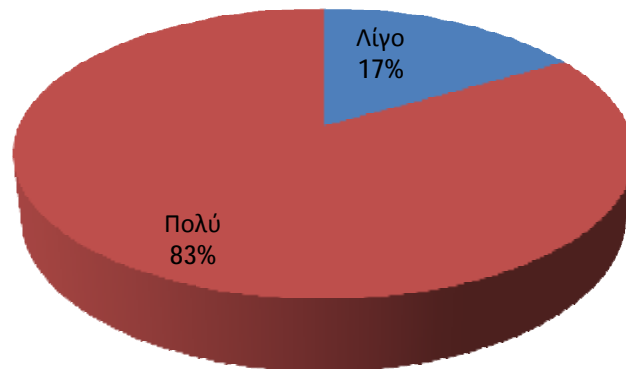
Το 46% απάντησε πως υπάρχει έστω και μια μικρή εκπαίδευση ενώ το 54% απάντησε πως δεν γίνεται καθόλου εκπαίδευση.



5) Διεκπεραιώθηκε σωστά η εκπαίδευσή σας;(Για όσους απάντησαν πολύ ή λίγο στην προηγούμενη ερώτηση)

Από το 46% που απάντησε πως υπάρχει είτε λίγο είτε πολύ εκπαίδευση το 83% θεωρεί πως διεκπεραιώνεται σωστά ενώ το υπόλοιπο 17% όχι.

**Διεκπεραιώθηκε σωστά η εκπαίδευσή σας;**



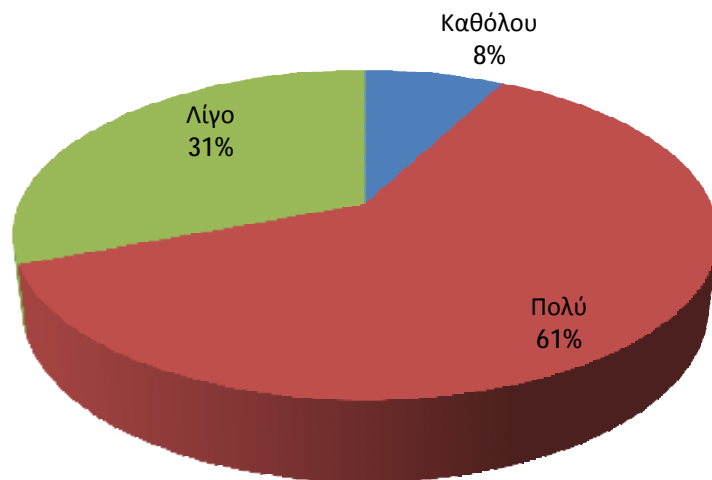
**ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΑΛΛΑ ΚΑΙ ΓΙΑ ΘΕΜΑΤΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ(ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ,ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ):**

**1)Είστε ικανοποιημένος από το χώρο εργασίας σας;**

Το 61% απάντησε πως είναι πολύ ικανοποιημένοι από το χώρο εργασίας τους ενώ το 31% και 8% αντίστοιχα.

· Ο χώρος εργασίας παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για έναν εργαζόμενο καθώς εκεί περνάει πολύ χρόνο και θέλει να νιώθει άνετα μέσα σ' αυτόν. Η ικανοποίηση των εργαζομένων συνεπάγεται με επιτυχία της επιχείρησης.

**Είστε ικανοποιημένος-η από τον χώρο εργασίας σας;**

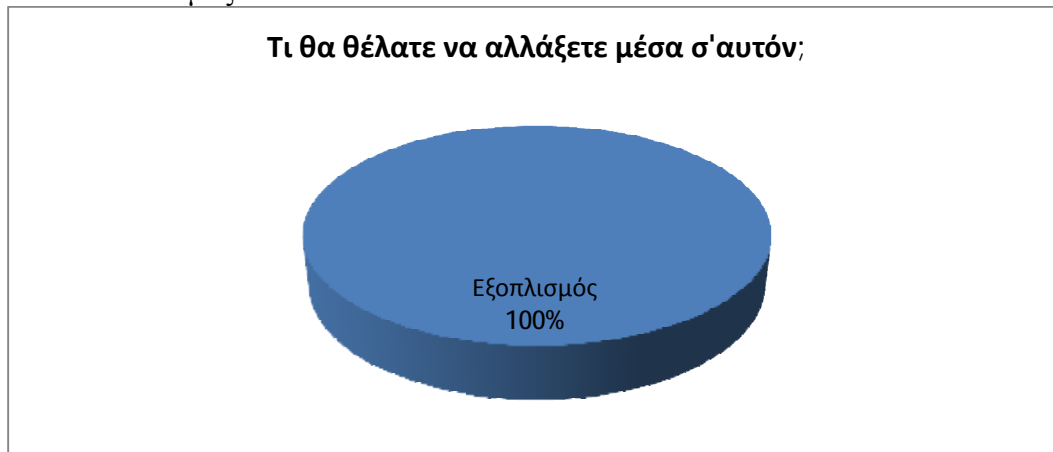


**2)Τι θα θέλατε να αλλάξετε μέσα σ' αυτόν; (Για όσους απάντησαν Λίγο ή Καθόλου στην προηγούμενη ερώτηση)**

Το 100% επιθυμεί να αλλάξει ο εξοπλισμός του χώρου εργασίας τους.

· Ο εξοπλισμός είναι ένα από τα βασικότερα στοιχεία τα οποία σε μια θέση εργασίας. Ειδικότερα, εφόσον αναφερόμαστε σε εκπαιδευτικούς οι υπολογιστές είναι απαραίτητο να

λειτουργούν σωστά και να είναι στην διάθεση των εκπαιδευτικών όποτε υπάρχει ανάγκη και επίσης πρέπει ο χώρος να διαθέτει γραφικό εξοπλισμό σε ποσότητα τέτοια ώστε να υπάρχει πάντα διαθέσιμος.



3) Διαθέτει ο χώρος εργασίας σας κάποιον Υπεύθυνο/Τεχνικό Ασφαλείας;

Το μικρό ποσοστό των 23% απάντησε πως γνωρίζει πως υπάρχει Υπεύθυνος/Τεχνικός Ασφαλείας. Ένα επίσης μικρό ποσοστό των 8% απάντησε πως όχι δεν υπάρχει ενώ η πλειοψηφία με ποσοστό 69% απάντησε πως δεν γνωρίζει αν υπάρχει. Το 69% μπορεί να σημαίνει είτε πως όντως πραγματικά δεν γνωρίζει είτε πως κατά πάσα πιθανότητα δεν υπάρχει.

· Από τα μέσα της δεκαετίας του '80, η ισχύουσα νομοθεσία απαιτεί Υπευθύνους για την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων στο εσωτερικό της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως αριθμού εργαζομένων, δεσμεύονται (Ν.1568/85, Π.Δ. 17/96, Π.Δ.159/99) να εντάξουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους **εξειδικευμένο Τεχνικό Ασφαλείας**, ή εφόσον ασκούν οι ίδιοι οι εργοδότες τα καθήκοντα Τεχνικού Ασφαλείας θα πρέπει να είναι κάτοχοι Πιστοποιητικού Επιμόρφωσης σε θέματα Υγιεινής και Ασφαλείας εργασίας. (Αnon., n.d.)



### **ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ:**

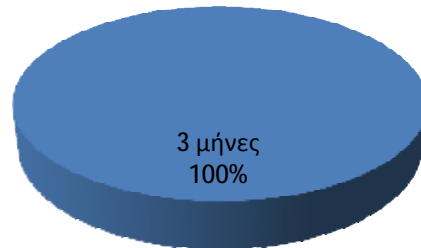
1) Αν είστε γυναίκα κατά τη διάρκεια της κύησής σας, πόσο ήταν το χρονικό διάστημα άδειας που σας χορηγήθηκε;



Η άδεια που χορηγήθηκε και στο 100% των γυναικών που απάντησαν στο δείγμα μας ήταν 3 μήνες.

· Σύμφωνα με την νομοθεσία, οι γυναίκες που απασχολούνται σε οποιοδήποτε εργοδότη δικαιούνται να λάβουν άδεια τοκετού και λοχείας συνολικής διάρκειας 17 εβδομάδων δηλαδή 119 ημέρες από τις οποίες οι 56 δίνονται πριν από την πιθανή ημερομηνία τοκετού και οι υπόλοιπες 63 μετά τον τοκετό. (Αποπ., 2012)

**Αν είστε γυναίκα κατά τη διάρκεια της κύησής σας, πόσο ήταν το χρονικό διάστημα άδειας που σας χορηγήθηκε;**



2) Οι ασφαλιστικές εισφορές-υποχρεώσεις του εργοδότη σας ως προς τα ταμεία ασφάλισής σας καλύπτονται πλήρως;

Το 92% απάντησε πως ναι καλύπτονται πλήρως ενώ υπήρξε και ένα 8% που απάντησε πως καλύπτεται μερικώς.

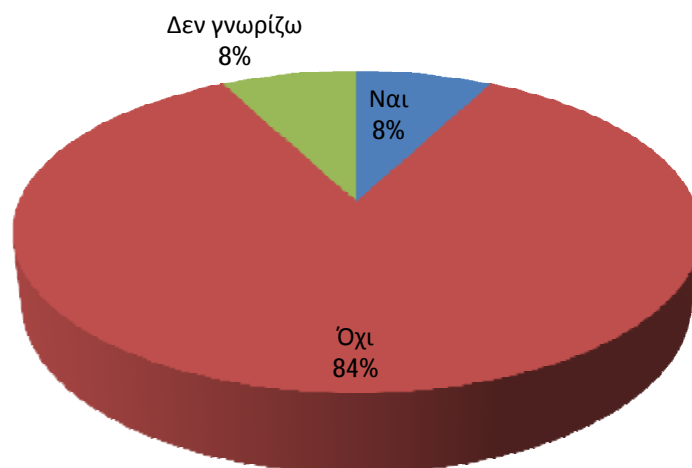
**Η ασφαλιστικές εισφορές-υποχρεώσεις του εργοδότη σας ως προς τα ταμεία ασφάλισής σας καλύπτονται πλήρως;**



3) Έχει πέσει στην αντίληψή σας περιπτώσεις ανασφάλιστης ("μαύρης") εργασίας;

Το 84% δεν έχει αντιληφθεί κάποιο τέτοιο περιστατικό ενώ ένα 8% έχει απαντήσει με σιγουριά πως ναι έχει αντιληφθεί κάτι τέτοιο και ένα ακόμα 8% έχει απαντήσει πως δεν γνωρίζει οπότε πιθανότατα να συγκαταλέγεται και αυτό στην θετική απάντηση.

**Έχει πέσει στην αντίληψή σας περιπτώσεις "μαύρης" εργασίας;**



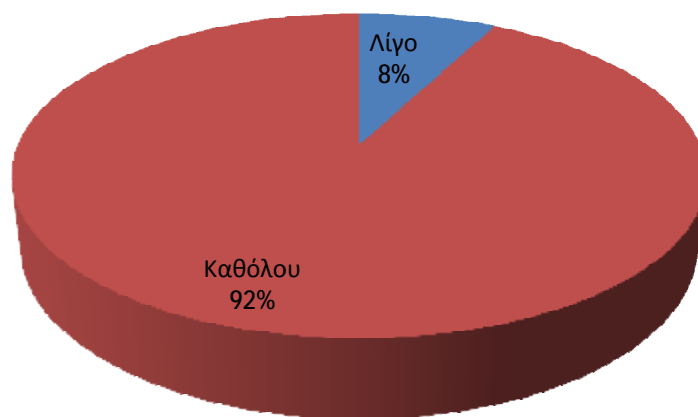
**ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ, ΜΕΤΑΞΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ-ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΛΛΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ:**

1) Η διάκριση μεταξύ των 2 φύλων είναι έντονη;

Το 92% απάντησε πως δεν υπάρχει καμία διάκριση μεταξύ αντρών και γυναικών ενώ ένα 8% θεωρεί πως υπάρχει λίγο.

· Κεντρική σημασία έχει ο νόμος [3896/2010](#) με τον οποίο διευρύνθηκαν οι αρμοδιότητες του Συνηγόρου του Πολίτη σε θέματα επαγγελματικής ισότητας των φύλων. Ο νόμος εφαρμόζεται σε όσους απασχολούνται, σε όσους είναι υποψήφιοι για απασχόληση ή προς επαγγελματική κατάρτιση με οποιαδήποτε σχέση εργασίας ή μορφή απασχόλησης, τόσο στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, όσο και στα ελευθέρια επαγγέλματα. Ο ν. 3896/2010 απαγορεύει τόσο την άμεση όσο και την έμμεση διάκριση λόγω φύλου (άρθρο 3). (Αnon., n.d.)

**Η διάκριση μεταξύ των δύο φύλων είναι έντονη;**



2) Το αναφέρατε στον εργοδότη σας; (Για όσους απάντησαν Λίγο ή Πολύ στην προηγούμενη ερώτηση)

Το 100% απάντησε πως δεν θα έδινε συνέχεια στα περιστατικά και δεν θα το ανέφερε στον

εργοδότη

του.

· Αυτό πιθανότητα συμβαίνει διότι η ανάγκη για εργασία στις μέρες μας είναι τόσο μεγάλη και οι εργαζόμενοι φοβούνται να αναφέρουν τυχόν προβλήματα στον εργοδότη τους λόγω πιθανής απόλυσης.

3) Δεχτήκατε σεξουαλική παρενόχληση από τον εργοδότη σας ή από άλλο συνάδελφο;

Το 100% απάντησε αρνητικά. Αυτό το απόλυτα αρνητικό ποσοστό μπορεί να κρύβει και ένα φόβο απάντησης θετικά.

· Να σημειωθεί πως νόμος [3896/2010](#) περί ισότητας των δύο φύλων, περιλαμβάνει και τον όρο της σεξουαλικής παρενόχλησης.

4) Είστε ικανοποιημένος-η από το σεβασμό και την αναγνώριση που λαμβάνετε από την διοίκηση;

Το 84% είναι πολύ ικανοποιημένο. Ένα 8% θεωρεί πως είναι λίγο ικανοποιημένο ενώ δυστυχώς υπάρχει και ένα ακόμα 8% που πιστεύει πως δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο.

· Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με την απόδοση του εργαζόμενου και κατά συνέπεια με την επιτυχία της επιχείρησης. Είναι πολύ σημαντικό να νιώθεις πως σε σέβονται και πως είσαι σημαντικός στον τομέα σου.

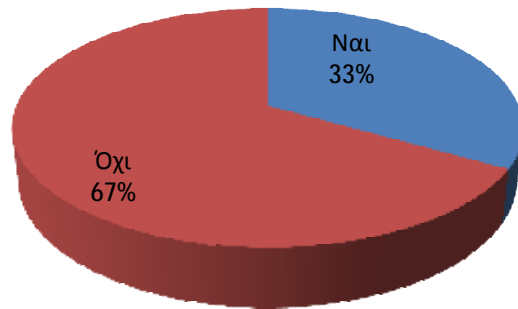


5) Θα σκεφτόσασταν να δηλώνετε την παραίτησή σας; (Για όσους απάντησαν Λίγο ή Καθόλου στην προηγούμενη ερώτηση)

Το 67% απάντησε αρνητικά και το 33% θετικά.

· Αν ανατρέξουμε στην ερώτηση 2 για το αν θα ανέφερε κάποιος εργαζόμενος στον εργοδότη του κάποιο περιστατικό διάκρισης μεταξύ των 2 φύλων, θα δούμε πως η απάντηση ήταν 100% αρνητική πιθανότατα λόγω φόβου απόλυσης ή άσχημης αντιμετώπισης μετά το "παράπονο". Το ίδιο συμβαίνει και στη συγκεκριμένη ερώτηση περί παραίτησης σε μη ικανοποίηση από το σεβασμό από τη διοίκηση καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό είναι αυτό που δεν θα σκεφτόταν παραίτηση ενώ ένα μικρότερο ποσοστό των 33% μόνο απαντάει θετικά.

**Θα σκεφτόσασταν να δηλώνετε την παραίτησή σας;**

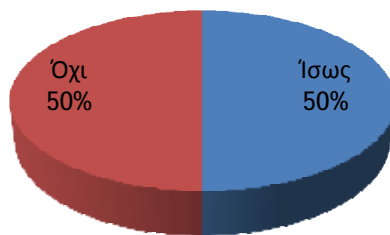


6)Θα εκφράζατε τη δυσαρέσκειά σας αυτή σε συναδέλφους σας;(Για όσους απάντησαν Λίγο ή Καθόλου στην προ-προηγούμενη ερώτηση)

Εδώ οι απόνεις δίστανται καθώς το 50% απάντησε όχι και το υπόλοιπο 50% ίσως.

· Οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων πρέπει να είναι πολύ καλές ώστε σε περίπτωση κάποιου προβλήματος να υπάρχει άμεση αντιμετώπιση και βοήθεια από όλα τα μέλη.

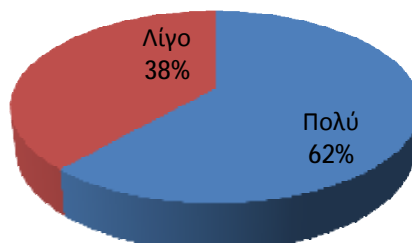
**Θα εκφράζατε την δυσαρέσκειά σας αυτή σε συναδέλφους σας;**



7)Υιοθετούνται σε μεγάλο ποσοστό οι ιδέες σας;

Το 62% απάντησε πολύ και το 38% Λίγο.

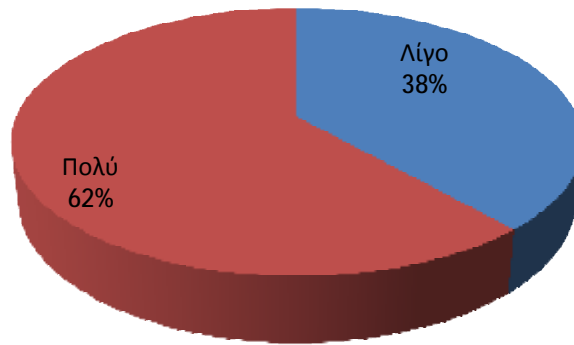
**Υιοθετούνται σε μεγάλο ποσοστό οι ιδέες σας;**



8)Είσατε ικανοποιημένος-η από το επίπεδο ευθυνών και αυτονομίας που έχετε όταν κάνετε τη δουλειά σας;

Το 62% είναι πολύ ικανοποιημένο ενώ το 38% είναι λίγο ικανοποιημένο.

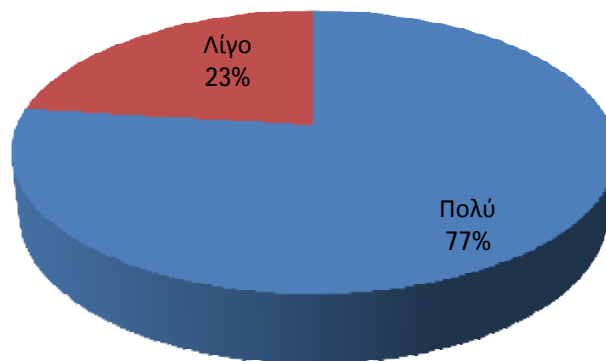
**Είσατε ικανοποιημένος-η από τον επίπεδο ευθυνών και αυτονομίας που έχετε όταν κάνετε την δουλειά σας;**



9)Είσατε ικανοποιημένος-η από τη συνεργασία σας με ταλαντούχα και ικανά άτομα;

Το 77% είναι πολύ ικανοποιημένο ενώ το 23% είναι λίγο και πιθανότατα θα προτιμούσε κάτι καλύτερο.

**Είσατε ικανοποιημένος-η από την συνεργασία σας με ταλαντούχα και ικανά άτομα;**



10)Η διατμηματική συνεργασία και επικοινωνία υπήρξε επικερδής για εσάς και για την επιχείρηση;

Το 100% απάντησε πολύ.

Η συνεργασία είναι βασικός παράγοντας για την επιτυχία μιας επιχείρησης.

11)Για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης οι εργασιακές σχέσεις πιστεύετε ότι παίζουν σημαντικό ρόλο;

Το 100% δικαίως θεωρεί πως οι εργασιακές σχέσεις είναι πολύ σημαντικές.

**ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΑΜΟΙΒΗ,ΤΗΝ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΛΟΣΗΣ,ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ:**

1)Είσατε ικανοποιημένος-η από την αμοιβή σας;

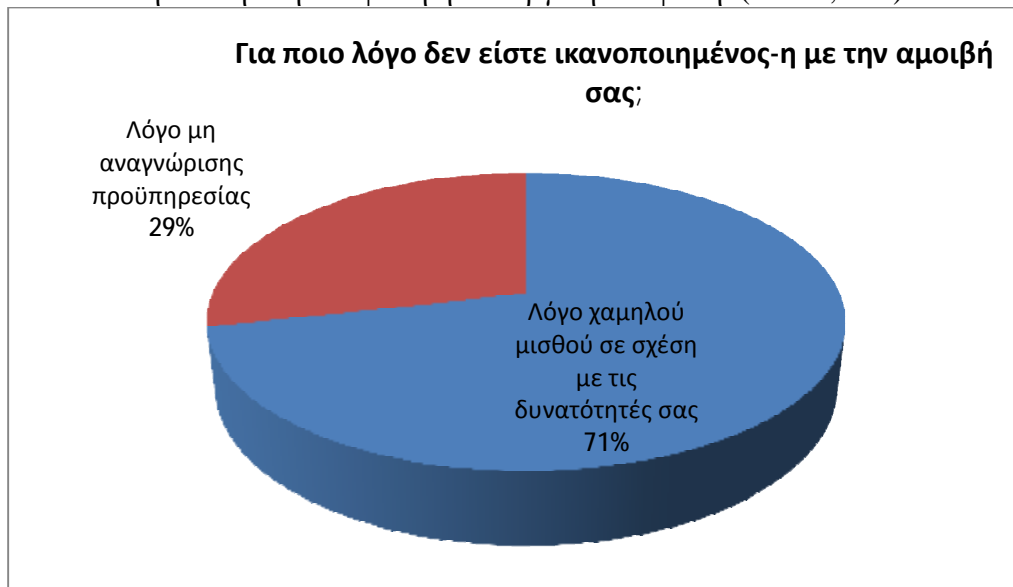
Στη συγκεκριμένη ερώτηση δεν υπάρχει μια ξεκάθαρη απάντηση. Το 46% είναι πολύ ικανοποιημένο από τον μισθό του. Από την άλλη υπάρχει ένα 46% που είναι λίγο ικανοποιημένο και ένα 8% που δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο.



2) Για ποιο λόγο δεν είστε ικανοποιημένος-η από την αμοιβή σας;(Για όσους απάντησαν Λίγο ή Καθόλου στην προηγούμενη ερώτηση)

Το 71% θεωρεί πως ο μισθός του είναι χαμηλός σε σχέση με τις δυνατότητες που έχει και το 29% δηλώνει πως δεν του έχει αναγνωριστεί όσο θα έπρεπε η προϋπηρεσία του.

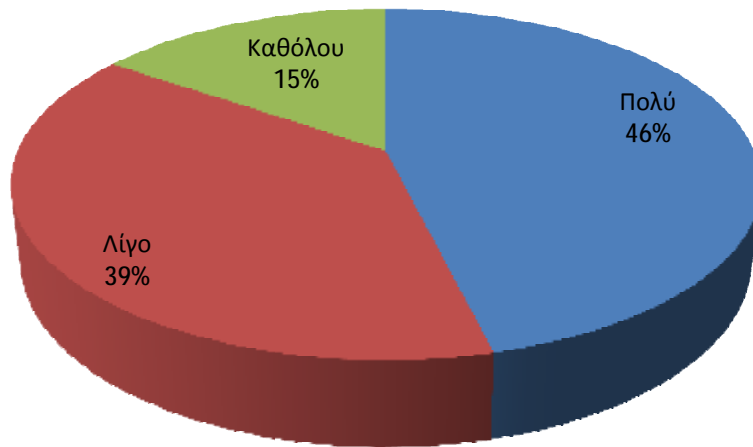
· Νόμιμος μισθός χαρακτηρίζεται αυτός που προβλέπεται από συλλογική σύμβαση εργασίας, διαιτητική ή υπουργική απόφαση και αποτελεί τα κατώτατα όρια αποδοχών που υποχρεούται ο εργοδότης να καταβάλλει στους εργαζόμενους. Ειδικότερα ο νόμιμος μισθός αποτελείται από το βασικό μισθό και τα διάφορα επιδόματα, τα οποία επίσης προβλέπονται από σ.σ.ε. ή διαιτητική απόφαση ή υπουργική απόφαση. (Αnon., n.d.)



3) Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος-η από τις πρόσθετες παροχές:(χρηματικά bonus, άδειες, ταξίδια, εκπαιδευτικά κουπόνια).

Το 46% μόνο είναι απόλυτα ικανοποιημένο. Το 54% θα επιθυμούσε σίγουρα κάτι παραπάνω καθώς το 39% απάντησε λίγο και το 15% απάντησε καθόλου.

**Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος-η από τις πρόσθετες παροχές;**

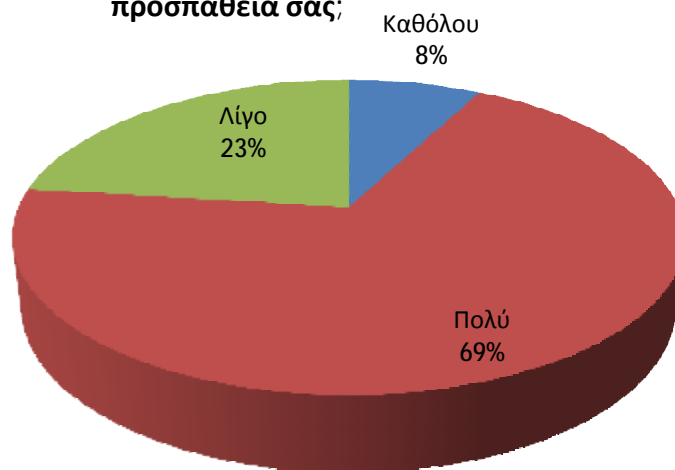


**4) Πόσο ικανοποιημένος-η είστε από την επιβράβευση της προσπάθειάς σας;**

Το 69% είναι πολύ ικανοποιημένο. Το 23% είναι λίγο και υπάρχει και ένα 8% που δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο.

· Είναι πολύ σημαντικό να επιβραβεύεται η προσπάθεια του εργαζομένου καθώς έτσι αναπτρώνεται το ηθικό του και μπορεί να συνεχίσει πολύ πιο ευχάριστα και επιτυχώς την δουλειά του.

**Πόσο ικανοποιημένος-η είστε από την επιβράβευση της προσπάθειάς σας;**



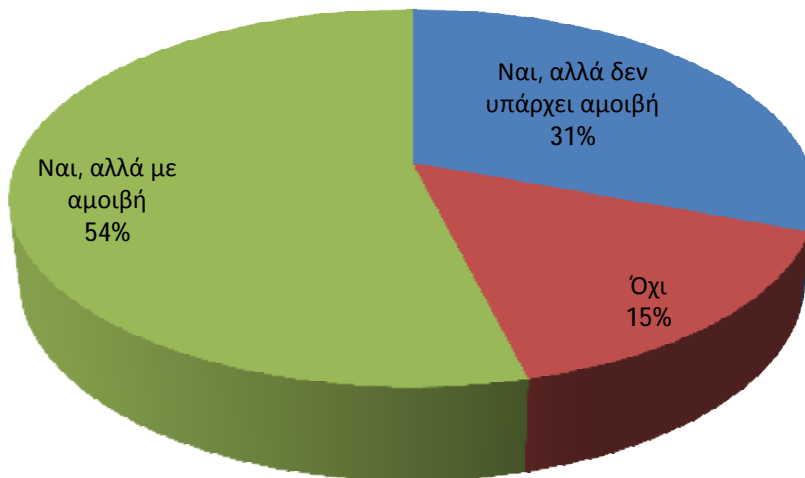
**5) Σας ανατίθεται υπερωριακή εργασία και αν ναι αμείβεστε;**

Στο 15% δεν ανατίθεται καθόλου υπερωριακή εργασία. Όσο αφορά το υπόλοιπο 85%, στο 54% ανατίθεται αλλά υπάρχει αμοιβή ενώ στο 31% ανατίθεται αλλά χωρίς επιπλέον αμοιβή.

· Σύμφωνα με το άρθρο 74 του Ν.3863/2010 η νόμιμη υπερωρία υπολογίζεται ως εξής: Εργασία από 46<sup>η</sup> (πενθήμερο) και 49<sup>η</sup> (εξαήμερο) έως 120 ώρες ετησίως νόμιμης υπερωρίας, αμείβεται με προσαύξηση 40% στο καταβαλλόμενο ωρομίσθιο.

Η υπέρβαση των 120 ωρών νόμιμης υπερωρίας ετησίως αμείβεται με προσαύξηση 60% στο καταβαλλόμενο ωρομίσθιο. (Αnon., n.d.)

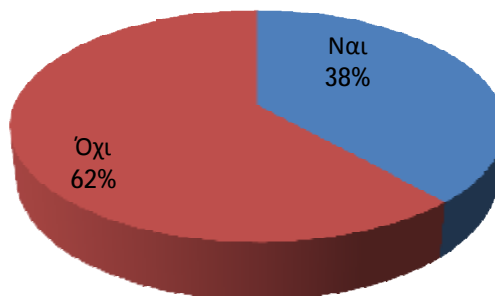
**Σας ανατίθεται υπερωριακή εργασία και αν ναι αμείβεστε;**



6)Σας προσφέρονται από την επιχείρησή σας σεμινάρια (επιδοτούμενα ή μη) για την επιμόρφωση και την κατάρτισή σας;

Στο 62% δεν προσφέρονται ενώ στο 38% προσφέρονται.

**Σας προσφέρονται από την επιχείρησή σας σεμινάρια(επιδοτούμενα ή μη) για την επιμόρφωση και την κατάρτισή σας;**



7)Αν Όχι θα θέλατε η επιχείρησή σας να προσφέρει; (Για όσους απάντησαν Όχι στην προηγούμενη ερώτηση)

Όλοι συμφωνούν πως θα επιθυμούσαν κάτι τέτοιο από την επιχείρησή τους.

8)Γίνεται αξιολόγηση εργαζομένων από τους εργοδότες;

Το 54% απάντησε πως δεν γίνεται καθόλου. Το 38% απάντησε πολύ, δηλαδή ανά 3 μήνες, και ένα 8% απάντησε λίγο, δηλαδή ανά εξάμηνο.

· Η αξιολόγηση του προσωπικού εφαρμόζεται πολύ συχνά στις επιχειρήσεις ώστε να βελτιωθεί η απόδοση και η οργάνωση της εταιρίας, να εντοπιστεί η τυχόν ανάγκη εκπαίδευσης και να παρθούν αποφάσεις για ενδεχόμενες αυξήσεις μισθών ή και απολύσεις. Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει με τεστ, με συνέντευξη ή καταγραφή επιτευγμάτων από ανθρώπους που είναι ειδικά εκπαιδευμένοι για το σκοπό αυτό. (Στεργίου, n.d.)

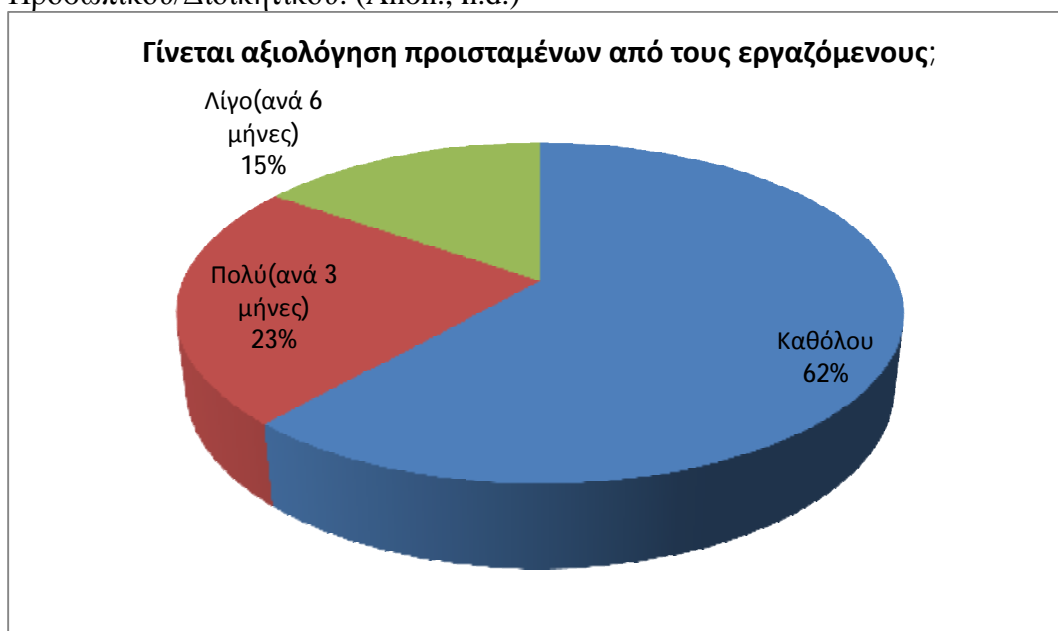




**9)Γίνεται αξιολόγηση προϊσταμένων από τους εργαζομένους;**

Το 62% δήλωσε πως δεν γίνεται καθόλου αξιολόγηση και τα 23% και 15% δήλωσαν πολύ και λίγο αντίστοιχα.

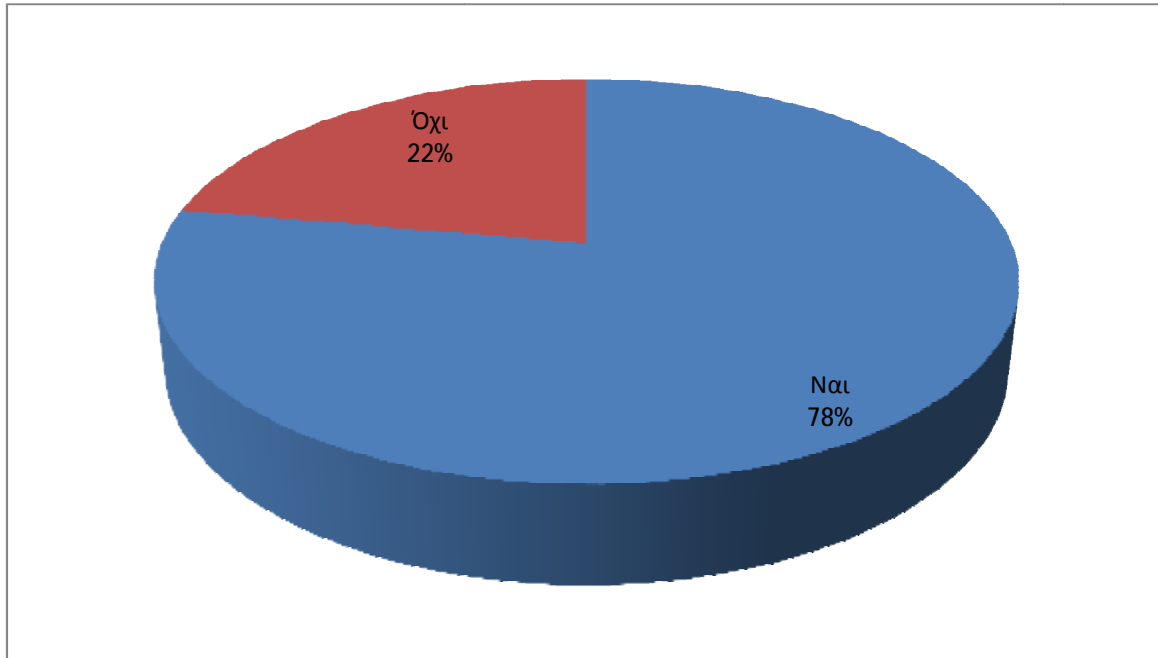
· Κάθε προϊστάμενος αξιολογείται και από τους άμεσους υφισταμένους του, εφόσον αυτοί είναι τουλάχιστον τρεις. Ο προϊστάμενος Διεύθυνσης αξιολογείται από τους προϊσταμένους Τμήματος και εάν αυτοί είναι λιγότεροι από τρεις από το σύνολο των υπαλλήλων της διεύθυνσης. Ο προϊστάμενος επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης αξιολογείται από τους προϊσταμένους επιπέδου Διεύθυνσης και Τμήματος που υπάγονται στη Γενική Διεύθυνση. Η κατά τα ανωτέρω αξιολόγηση από τους υφισταμένους πραγματοποιείται βάσει ανώνυμου ερωτηματολογίου, το οποίο καταρτίζεται από την οικεία Διεύθυνση Προσωπικού/Διοικητικού. (Anon., n.d.)



\*Παρατηρούμε πως το αρνητικό ποσοστό( δηλαδή το ποσοστό που δηλώνει ότι δεν γίνεται

καθόλου αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους εργαζομένους) είναι μεγαλύτερο από αυτό της αξιολόγησης των εργαζομένων από τους εργοδότες.

10) Αν απαντήσατε καθόλου στις παραπάνω ερωτήσεις θα επιθυμούσατε να υπήρχε η διαδικασία της αξιολόγησης;



Το 78% έχει απαντήσει θετικά και το 22% αρνητικά.

11) Στην περίπτωση που υπάρχει διαδικασία αξιολόγησης, με βάση ποια κριτήρια γίνεται;

Στη συγκεκριμένη ερώτηση υπάρχουν πολλές διαφορετικές απαντήσεις. Πιο αναλυτικά, ένα 17% δηλώνει πως γίνεται με βάση την ικανότητα επικοινωνίας προς τον πελάτη, ένα 17% με βάση την πρωτοβουλία, ένα 17% με βάση γενικά την ικανότητα, ένα ακόμα 17% με βάση την ικανότητα προσαρμογής σε νέα δεδομένα και τέλος ένα 33% θεωρεί πως γίνεται με όλα τα παραπάνω και επιπλέον τα εξής: αποδοτικότητα, γνώση αντικειμένου εργασίας και αντιμετώπιση της αλλαγής.

· 1. Τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων όλων των κατηγοριών κατατάσσονται στις εξής διακεκριμένες ομάδες:

I. Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα.

1. Επαγγελματική επάρκεια, ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.

2. Σφαιρική γνώση του αντικειμένου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή ν.π.δ.δ.)

3. Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία.

4. Πρωτοβουλία – Καινοτομίες

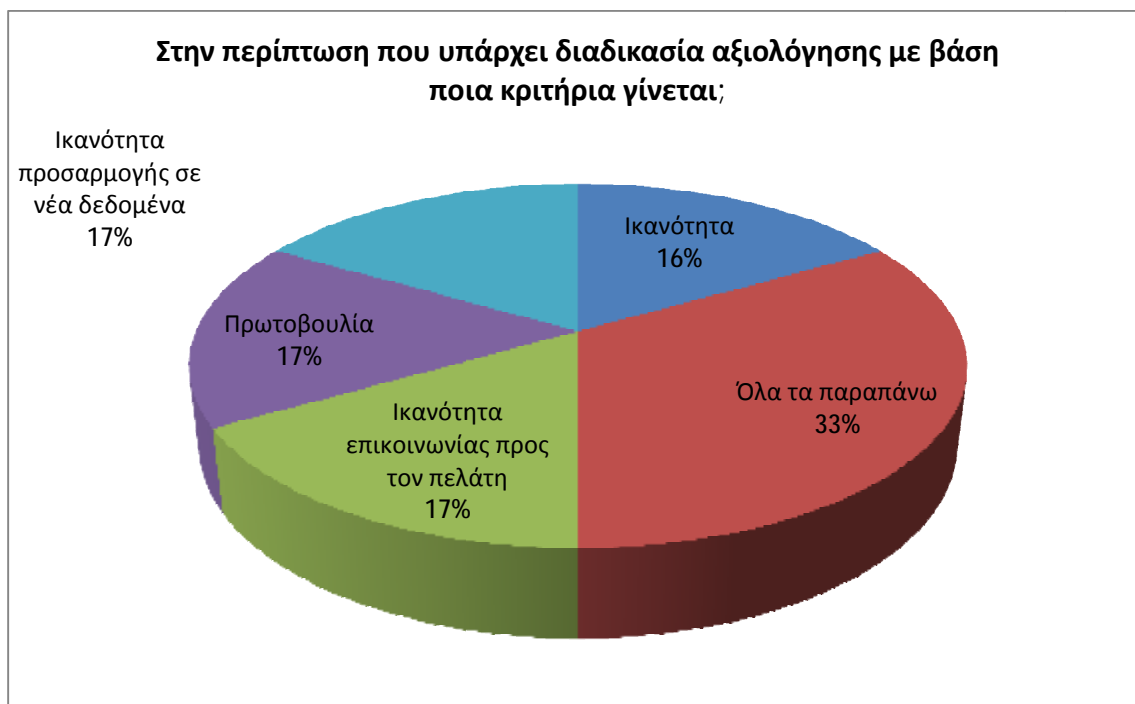
5. Εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών.

6. Ανάλυση ευθυνών και άσκηση πολλαπλών καθηκόντων.

II. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά.

7. Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού, τηλεφωνική και απ'ευθείας.

8. Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες.  
 Π. Αποτελεσματικότητα  
 9. Ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση  
 10. Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος. (Αποπ., n.d.)



**ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ:**

**Ανάλυση Ερωτηματολογίου Εργαζομένων :**

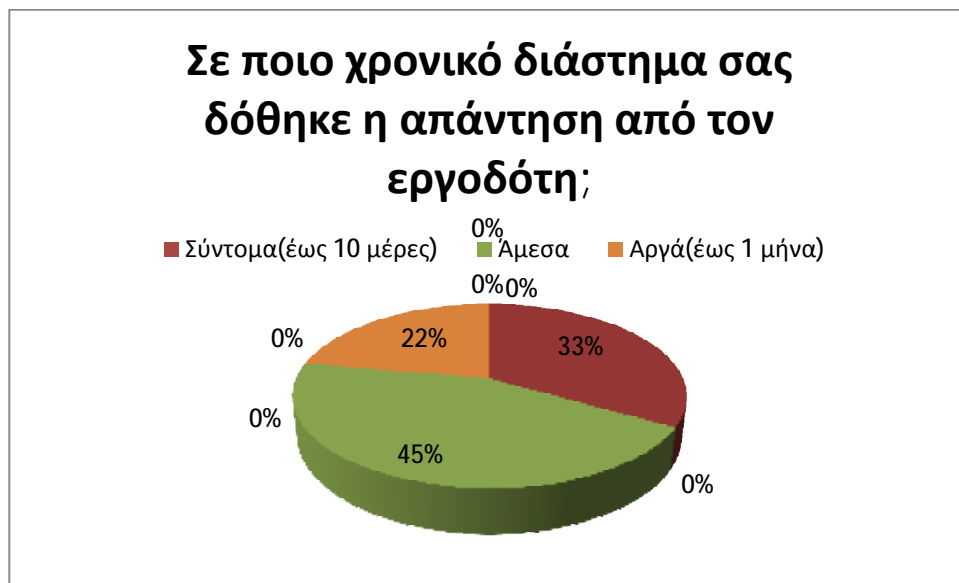
Ερωτήσεις που αφορούν την διαδικασία πρόσληψης:

1. Με ποιον τρόπο διεκπεραιώθηκε η διαδικασία πρόσληψης σας;



Στην παραπάνω ερώτηση το 37% των ερωτηθέντων απάντησε «Μέσω κάποιας γνωριμίας» με ποσοστό 37% όπου είναι και ο πιο συνηθισμένος τρόπος πρόσληψης στην σημερινή εποχή μαζί με την χρήση διαδικτύου όπου είναι η επόμενη στην σειρά επιλογής απάντησης από τους ερωτηθέντες με 37% ποσοστό. Στην πρώτη επιλογή υπάρχει και το αίσθημα εμπιστοσύνης λόγω της ήδη υπάρχουσας γνωριμίας με τον πιθανό επιλαχόντα . Σε αντίθεση με την δεύτερη επιλογή , όπου οι εργαζόμενοι στην σημερινή εποχή λόγω εξέλιξης της εργασίας απευθύνονται στο διαδίκτυο και σε συγκεκριμένες ιστοσελίδες που συμπληρώνοντας κάποια στοιχεία η εταιρεία επικοινωνεί ή όχι με τον ενδιαφερόμενο για περισσότερες πληροφορίες . Στην συνέχεια έρχονται οι απαντήσεις «Ανάρτηση σε έντυπα» με ποσοστό 13% και «Αποστολή βιογραφικού» με ποσοστό 13%. Λόγω εξέλιξης της τεχνολογίας οι παραπάνω δυο τρόποι δεν επιλέγονται πλέον από τους εργοδότες τόσο συχνά.

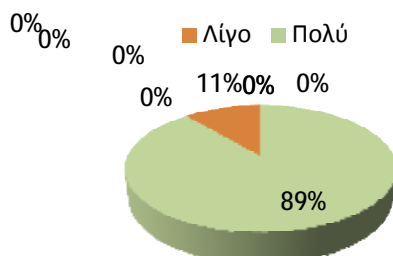
2. Σε ποιο χρονικό διάστημα σας δόθηκε η απάντηση από τον εργοδότη;



Στην ερώτηση «Σε ποίο χρονικό διάστημα δόθηκε απάντηση από των εργοδότη» το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων με αριθμό 45% απάντησαν «Σύντομα (έως 10 μέρες)» και στην συνέχεια ακολουθεί με 33% η επιλογή «Αργά έως 1 μήνα» και τέλος η επιλογή «Άμεσα» που απαντήθηκε μόλις από το 22% των ερωτηθέντων . Στις περισσότερες περιπτώσεις οι εργοδότες είτε θέλουν άμεσα να καλύψουν την θέση με σκοπό να αυξήσουν την παραγωγικότητα με αποτέλεσμα να προσλαμβάνουν άμεσα είτε η θέση έχει μεγάλη ζήτηση και πρέπει να αναλυθεί με μεγάλη ακρίβεια ο κάθε ένας πιθανός μελλοντικός εργαζόμενος στην επιχείρηση.

3. Είχαν διατυπωθεί σαφώς τα μελλοντικά καθήκοντα από την αρχή της επαγγελματικής σας συνεργασίας;

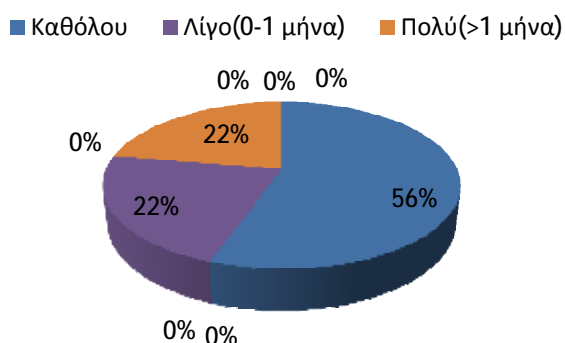
### Είχαν διατυπωθεί σαφώς τα μελλοντικά καθήκοντα από την αρχή της επαγγελματικής σας συνεργασίας;



Στην σημερινή εποχή μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων επιλέγει να διατυπώνει από την αρχή τα καθήκοντα που θα αναλάβει ο εργαζόμενος με σκοπό την άμεση εμφάνιση παραγωγικότητας στην επιχείρηση καθώς και την αποσαφήνιση τυχών ερωτήσεων πάνω στον τομέα εργασίας με τον οποίο θα ασχοληθεί . Στην παραπάνω ερώτηση οι ερωτηθέντες στην πλειοψηφία με 89% απάντησαν «Πολύ» όταν ερωτήθηκαν εάν ήταν σαφή τα επαγγελματικά τους καθήκοντα από την έναρξη της επαγγελματικής τους συνεργασίας και το υπόλοιπο 11% απάντησε «Λίγο».

#### 4. Κατά την πρόσληψή σας υπάρχει συγκεκριμένο διάστημα εκπαίδευσης;

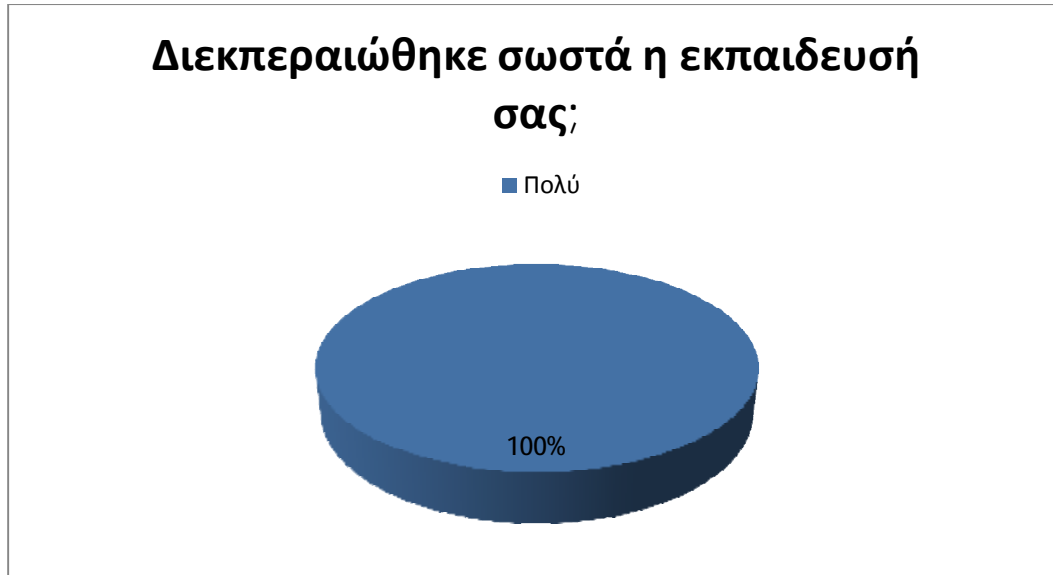
### Κατά την πρόσληψή σας υπάρχει συγκεκριμένο διάστημα εκπαίδευσης;



Απώτερος στόχος όλων των επιχειρήσεων είτε είναι μικρομεσαίες ή πιο μεγάλες είναι το κέρδος και η επίτευξη συγκριτικού πλεονεκτήματος , για αυτό το λόγο προετοιμάζουν τους νέους εργαζόμενους της επιχείρησης έτσι ώστε να υπάρξει παραγωγικότητα και να διορθωθούν τυχών προβλήματα που υπάρχουν ή μη κατανόηση των καθηκόντων τους .Στην παραπάνω ερώτηση το 56% των ερωτηθέντων απάντησε «Καθόλου» με ποσοστό 56% στην ερώτηση «Κατά την πρόσληψή σας υπάρχει συγκεκριμένο διάστημα εκπαίδευσης;» και στην συνέχεια ακολουθεί η επιλογή «Λίγο (1-0 μήνα)» με 22% και με 22% η επιλογή «Πολύ (>1

μήνα)». Η διαδικασία εκπαίδευσης έχει τρία στάδια τα οποία είναι η αναγνώριση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που έχει ο νέος εργαζόμενος, η αναγνώριση των τωρινών γνώσεων και τρίτο η διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών. (Τζωρτζάκης & Τερζίδης, 2004)

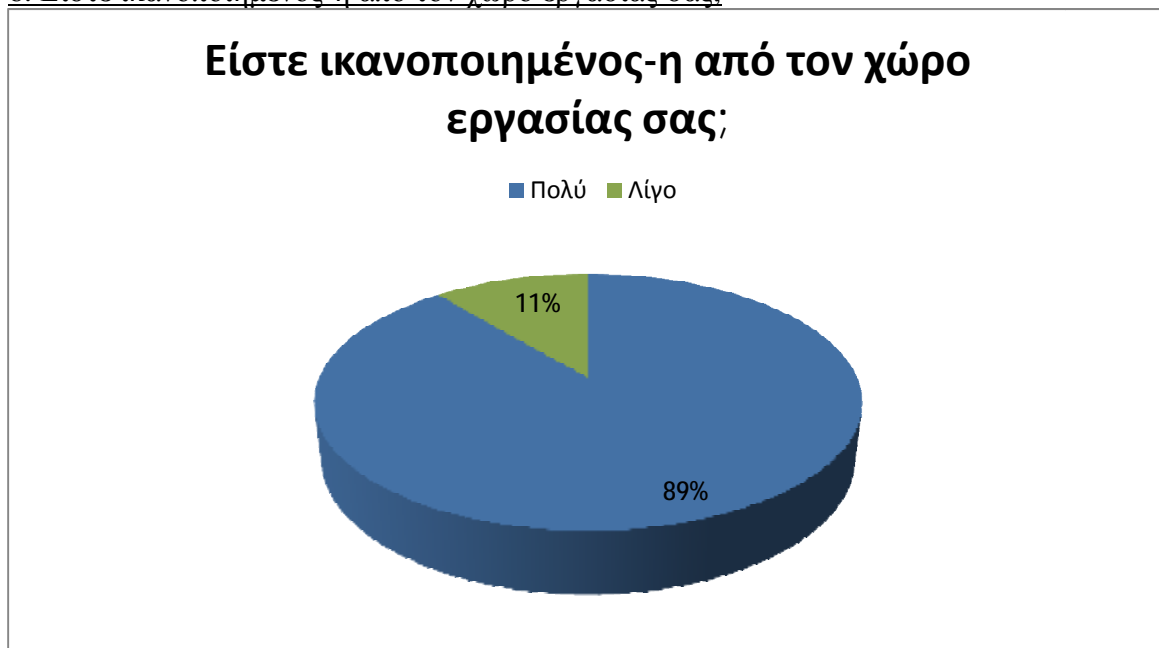
5. Διεκπεραιώθηκε σωστά η εκπαίδευσή σας;



Στην ερώτηση αυτή το 100% των ερωτηθέντων απάντησαν «Πολύ» όταν ρωτήθηκαν εάν διεκπεραιώθηκε σωστά η εκπαίδευσή τους.

Ερωτήσεις που αφορούν τον τρόπο ασφάλισης αλλά και για θέματα ασφαλείας (εγκαταστάσεις, συνθήκες εργασίας)

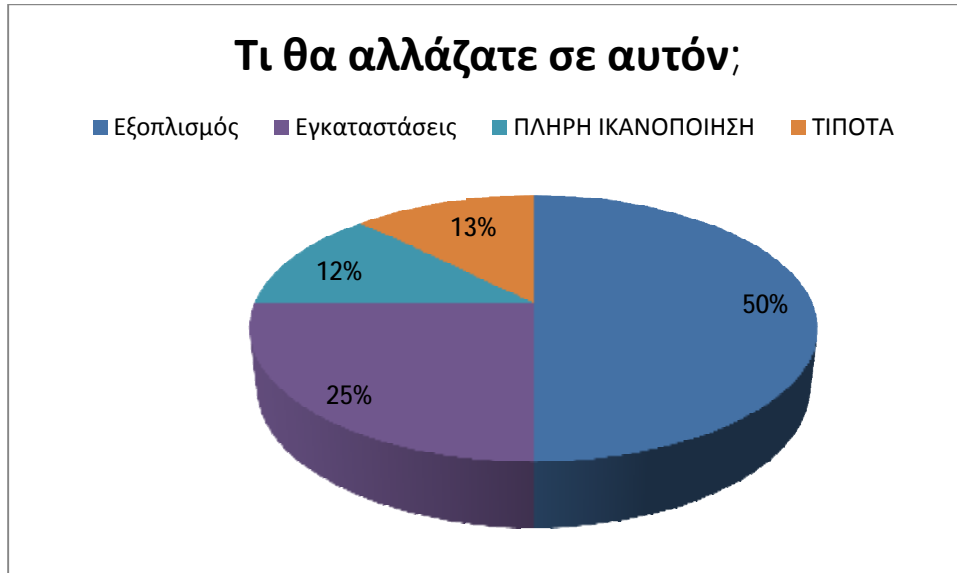
6. Είστε ικανοποιημένος-η από τον χώρο εργασίας σας;



Η ικανοποίηση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση προέρχεται από πολλούς τομείς η πιο βασική όμως είναι η χρηματική ικανοποίηση σε σύγκριση με το φόρτο εργασίας που έχουν,

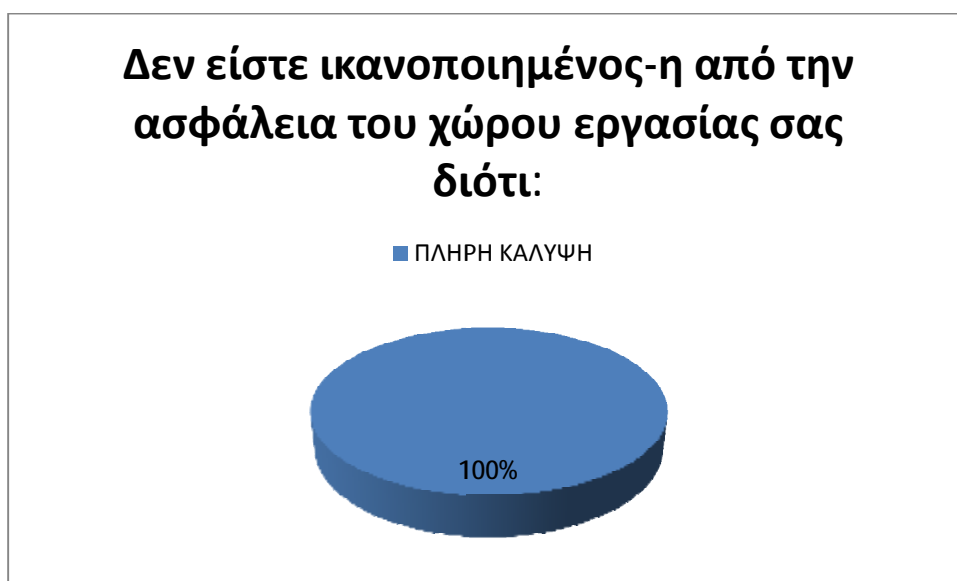
το ομαδικό πνεύμα και η συναδελφικότητα καθώς και οι κτηριακές εγκαταστάσεις (Γωνιά, 2005). Οι ερωτήσεις 6-8 μας αποδεικνύουν το παραπάνω. Στην παραπάνω ερώτηση το 89% των ερωτηθέντων όπου και εμφανίζει την μεγαλύτερη συχνότητα απάντησε «πολύ», ενώ το υπόλοιπο 11% απάντησε «λίγο».

7. Τι θα θέλατε να αλλάξετε μέσα σ' αυτόν;



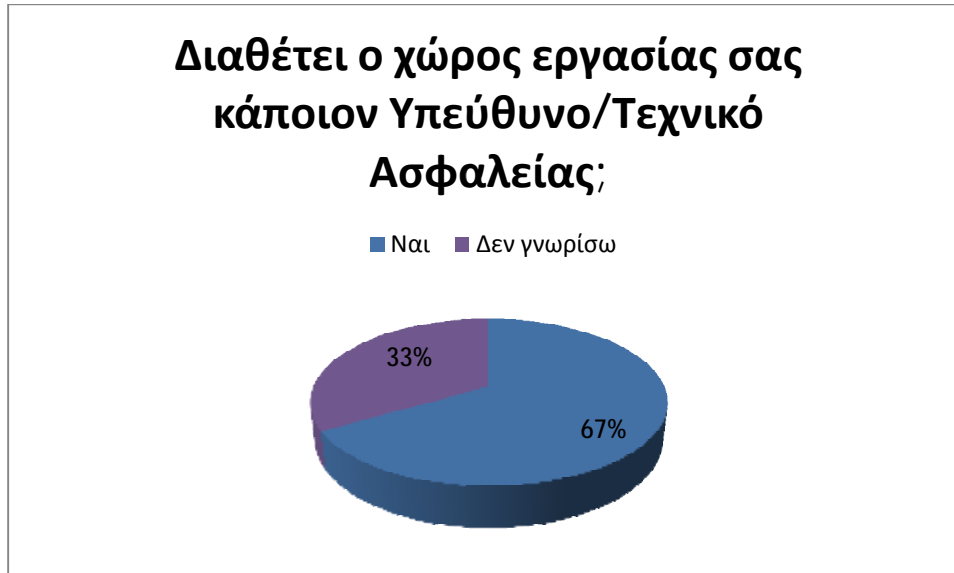
Στην παραπάνω ερώτηση οι εργαζόμενοι είχαν την δυνατότητα να επιλέξουν από μια σειρά με από χώρους και λειτουργίες που θα ήθελαν να αλλάξουν στον χώρο εργασίας τους . Η πλειοψηφία του δείγματος εμφανίστηκε στην επιλογή «Εξοπλισμός» με ποσοστό 50%, στην συνέχεια ακολούθησαν οι επιλογές «Εγκαταστάσεις» και «Χώρους εστίασης (κυλικείο)» με ποσοστό 25% και τέλος με ποσοστό 25% οι επιλογές «Δεν χρειάζεται να αλλάξει κάτι» και «Φόρτο εργασίας».

8. Δεν είστε ικανοποιημένος-η από την ασφάλεια του χώρου εργασίας σας διότι:



Στην ερώτηση αυτή οι ερωτηθέντες μπορούσαν να επιλέξουν με τι δεν είναι ικανοποιημένοι στο χώρο εργασίας τους στα θέματα ασφαλείας». Το 100% όμως απάντησε πως υπάρχει πλήρης κάλυψη.

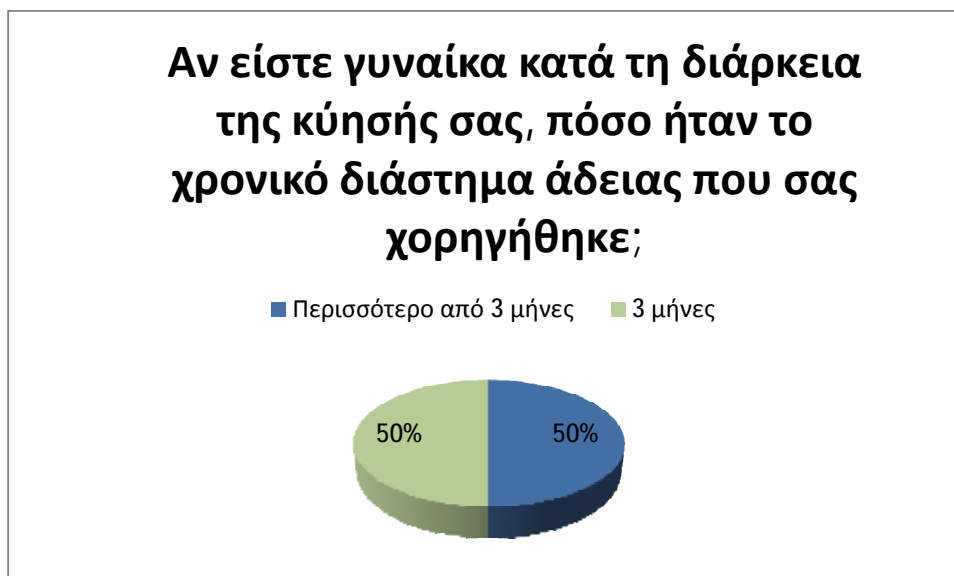
9. Διαθέτει ο χώρος εργασίας σας κάποιον Υπεύθυνο/Τεχνικό Ασφαλείας;



Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 67% απάντησαν θετικά στην ερώτηση εάν διαθέτουν τεχνικό ασφαλείας στον χώρο εργασίας τους ενώ από 33% απάντησαν αρνητικά και ότι δεν γνωρίζουν.

Ζητήματα ασφάλισης προσωπικού:

10. Αν είστε γυναίκα κατά τη διάρκεια της κύησής σας, πόσο ήταν το χρονικό διάστημα άδειας που σας χορηγήθηκε;



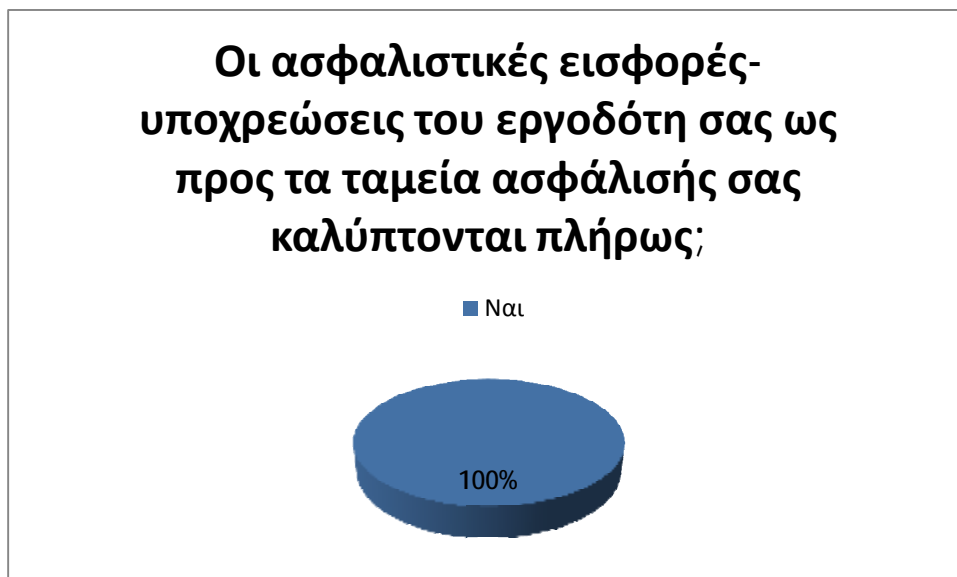
Σύμφωνα με το άρθρο 7 της από 23/5/2000 εθνικής γενικής συλλογικής συμβάσεως εργασίας, που κυρώθηκε με το άρθρο 11 του Ν. 2874/2000, η συνολική διάρκεια της άδειας μητρότητας είναι 17 εβδομάδες (δηλαδή 119 ημέρες). Απ' αυτές 56 ημέρες θα χορηγούνται υποχρεωτικά πριν από την πιθανή ημερομηνία τοκετού( άδεια κυοφορίας) και οι υπόλοιπες 63 μετά τον



τοκετό (άδεια λοχείας). Σε περίπτωση που ο τοκετός πραγματοποιηθεί σε χρόνο προγενέστερο απ' αυτόν που είχε αρχικά πιθανολογηθεί, το υπόλοιπο της άδειας θα χορηγείται υποχρεωτικά μετά τον τοκετό, ώστε να εξασφαλίζεται χρόνος συνολικής άδειας 17 εβδομάδων. Σε περίπτωση δε που ο τοκετός πραγματοποιηθεί σε χρόνο μεταγενέστερο απ' αυτόν που είχε υπολογισθεί, τότε η άδεια των 56 πριν τον τοκετό παρατείνεται ανάλογα, χωρίς η παράταση αυτή να επηρεάζει το χρόνο της μετά τον τοκετό άδειας (λοχείας) που παραμένει πάντοτε 63 ημέρες (Εγκ. Ι.Κ.Α. 15/31.1.2001 και έγγραφο Ο.Α.Ε.Δ. Β10477ΟΙ01).

Η άδεια κυοφορίας (56 ημέρες πριν τον πιθανολογούμενο τοκετό) και η συνεχόμενη μ' αυτήν άδεια λοχείας χορηγούνται υποχρεωτικά από τον εργοδότη στην έγκυο εργαζομένη μόλις αυτή προσκομίσει το σχετικό πιστοποιητικό του ιατρού που την παρακολουθεί (Αnon., 2015). Η παραπάνω ερώτηση αφορούσε αποκλειστικά τις γυναίκες αφού είχε να κάνει με την άδεια που τους χορηγήθηκε από την εργασία τους λόγω κύησης. Το 50% των ερωτηθέντων απάντησαν «Περισσότερο από 3 μήνες», και το άλλο 50% «3 μήνες».

11. Οι ασφαλιστικές εισφορές-υποχρεώσεις του εργοδότη σας ως προς τα ταμεία ασφάλισής σας καλύπτονται πλήρως;



Σύμφωνα με την νομοθεσία ΥΠ' ΑΡΙΘ. 4144/2013 περί Αντιμετώπιση της παραβατικότητας στην Κοινωνική Ασφάλιση και στην αγορά εργασίας και λοιπές διατάξεις αρμοδιότητας του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας όπου όλοι οι εργοδότες θα πρέπει να τηρούν διαφορετικά θα υπάρχουν κυρώσεις. Οι ερωτηθέντες εργαζόμενοι απάντησαν θετικά με ποσοστό 100% .

12. Έχει πέσει στην αντίληψή σας περιπτώσεις ανασφάλιστης ("μαύρης") εργασίας;

## Έχει πέσει στην αντίληψή σας περιπτώσεις ανασφάλιστης ("μαύρης") εργασίας;

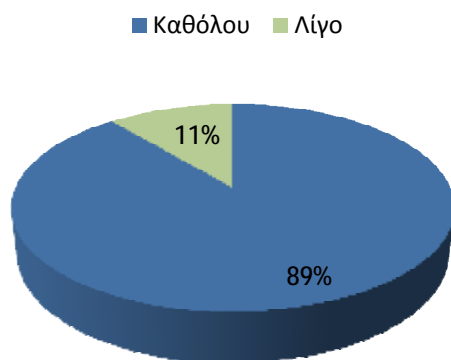


Το 67% των ερωτηθέντων απάντησε αρνητικά στο αν έχει πέσει στην αντίληψή τους περιπτώσεις ανασφάλιστης εργασίας και ακολουθεί το 33% απαντώντας άγνοια.

Ερωτήσεις που αφορούν τις συγκρούσεις μεταξύ των δύο εργαζομένων, μεταξύ εργοδότη-εργαζόμενων αλλά και τις μεταξύ τους εργασιακές σχέσεις:

13. Η διάκριση μεταξύ των δύο φύλων είναι έντονη;

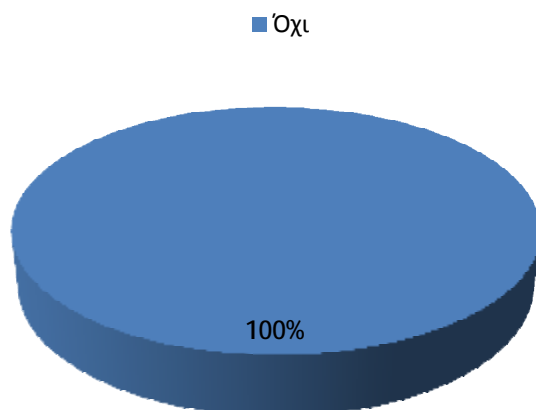
## Η διάκριση μεταξύ των δύο φύλων είναι έντονη;



Η διάκριση μεταξύ των δύο φύλων υπάρχει εδώ και πάρα πολλά χρόνια. Στη σημερινή εποχή έχει μειωθεί αρκετά λόγω της εγκαθίδρυσης των δικαιωμάτων των γυναικών. Γι αυτό και η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησαν «καθόλου» με ποσοστό 89% ενώ σε ποσοστό μόλις 11% απάντησε «λίγο».

14. Το αναφέρατε στον εργοδότη σας;

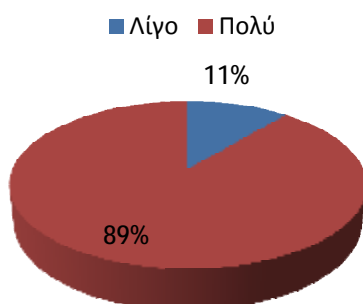
## Το αναφέρατε στον εργοδότη σας;



Στην περίπτωση όπου είναι έντονη το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων θα το ανέφερε έτσι ώστε να βρεθεί κάποια λύση και να μπορέσουν να συνεχίσουν την συνεργασία τους στον εργασιακό χώρο. Υπάρχει και όμως ένα ποσοστό ατόμων που δεν το αναφέρουν διότι φοβούνται ή διότι θέλουν να αποδείξουν το αντίθετο από αυτό που τους ορίζουν ότι είναι . Το 100% απάντησε όχι.

15.Είσατε ικανοποιημένος-η από τον σεβασμό και την αναγνώριση που λαμβάνετε από την διοίκηση;

## Είσατε ικανοποιημένος-η από τον σεβασμό και την αναγνώριση που λαμβάνετε από την διοίκηση;

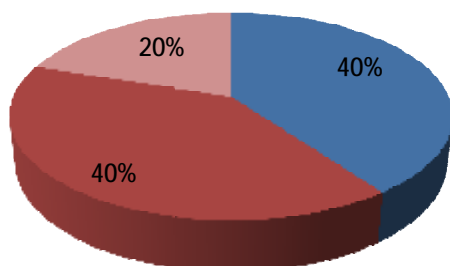


Ο σεβασμός μέσα στον χώρο εργασίας τόσο από τους συναδέλφους όσο και από τους προϊσταμένους είναι απαραίτητος για να μπορέσει να υπάρξει μια αρμονική συνεργασία και ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα. Το 89% είναι ικανοποιημένο από τον σεβασμό και την αναγνώριση που δέχεται από τον χώρο εργασίας του ενώ το 11% απάντησε «Λίγο».

16. Θα εκφράζατε την δυσαρέσκειά σας αυτή σε συναδέλφους σας;

## Θα εκφράζατε την δυσαρέσκιά σας αυτή σε συναδέλφους σας;

■ Ναι ■ Όχι ■ Ίσως

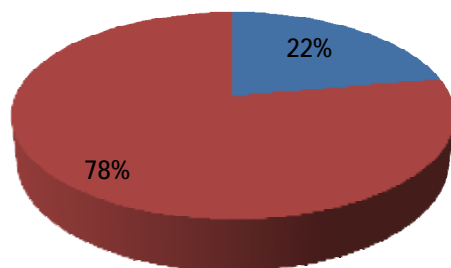


Στην περίπτωση που υπάρχει οποιοδήποτε πρόβλημα μεταξύ των συνεργατών καλό θα ήταν να αναφερθεί για να μην δημιουργηθούν προβλήματα που θα πλήξουν την επιχείρηση. Η επιχείρηση από την αρχή της πρόσληψης τονίζει την ανάγκη της ομαδικότητας και της συνεργασίας για το επιθυμητό αποτέλεσμα αλλά και για την επιβράβευσή τους. Το 40% των εργαζομένων απαντούν «Ναι» το 20% εκφράζει αμφιβολία, «Όχι» απαντά ποσοστό της τάξεως του 40%.

17.Υιοθετούνται σε μεγάλο ποσοστό οι ιδέες σας;

## Υιοθετούνται σε μεγάλο ποσοστό οι ιδέες σας;

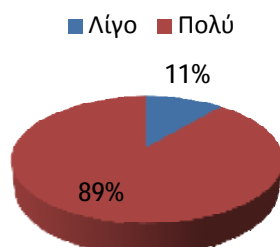
■ Λίγο ■ Πολύ



Σε κάθε επιχείρηση υπάρχει ειδικό τμήμα το οποίο ασχολείται με την ανάπτυξη και την υλοποίηση των ιδεών για την επίτευξη των στόχων της. Αυτό σημαίνει ότι πολλές φορές οι ιδέες ενός ατόμου που δεν βρίσκεται στην ομάδα δεν υιοθετούνται. Το παραπάνω μπορεί να διαπιστωθεί και στην απάντηση της παραπάνω ερώτησης, το 78% των ερωτηθέντων απάντησε «Πολύ» και το υπόλοιπο 22% «Λίγο».

18.Είσατε ικανοποιημένος-η από το επίπεδο ευθυνών και αυτονομίας που έχετε όταν κάνετε την δουλειά σας;

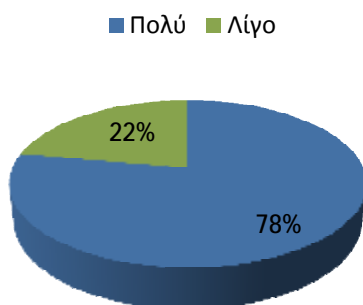
**Είσαστε ικανοποιημένος-η από το επίπεδο ευθυνών και αυτονομίας που έχετε όταν κάνετε την δουλειά σας;**



Σύμφωνα με το Σύνταγμα (αρ. 22 του συντάγματος) ο κάθε εργαζόμενος έχει το δικαίωμα της αυτονομίας και των ευθυνών που του παρέχονται από την επιχείρηση. Το 89% απαντά «Πολύ» ενώ το 11% απαντά «Λίγο».

19. Είσαστε ικανοποιημένος-η από την συνεργασία σας με ταλαντούχα και ικανά άτομα;

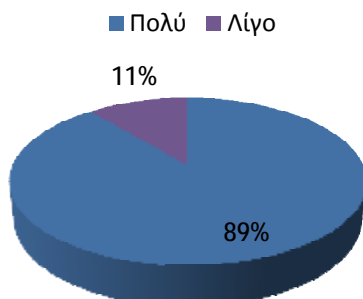
**Είσαστε ικανοποιημένος-η από την συνεργασία σας με ταλαντούχα και ικανά άτομα;**



Η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων επιφέρει ακόμη πιο ικανοποιητικά αποτελέσματα. Αυτό αποδεικνύεται από τα αποτελέσματα της παραπάνω ερώτησης όπου η πλειοψηφία σε ποσοστό 78% είναι πολύ ικανοποιημένη από την συνεργασία με ταλαντούχα άτομα. Στην συνέχεια ακολουθεί με 22% η απάντηση «Λίγο».

20. Η δια-τμηματική συνεργασία και επικοινωνία υπήρξε επικερδής για εσάς και για την επιχείρηση;

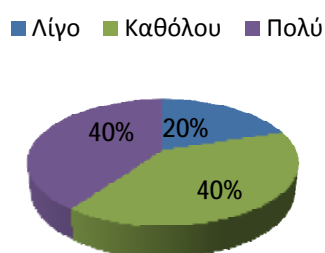
## Η δια-τμηματική συνεργασία και επικοινωνία υπήρξε επικερδής για εσάς και για την επιχείρηση;



Εκτός από τα αποδοτικότερα αποτελέσματα μέσω της συνεργασίας ένα ακόμη πλεονέκτημα της ομαδικότητας είναι επικερδής για το κάθε άτομο προσωπικά αλλά και για το σύνολο. Η συγκριτική πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 89% απάντησε «Πολύ» και με 11% η απάντηση «Λίγο».

21. Θα προτιμούσατε να συνεργαστείτε και σε επόμενο έργο με την ίδια ομάδα συναδέλφων σας ή με κάποια άλλη;

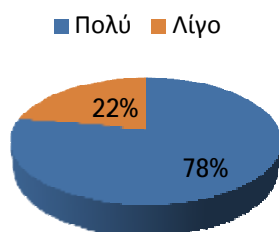
## Θα προτιμούσατε να συνεργαστείτε και σε επόμενο έργο με την ίδια ομάδα συναδέλφων σας ή με κάποια άλλη;



Στις περισσότερες περιπτώσεις όταν μια ομάδα επιτυγχάνει τους στόχους της δεν επιφέρει αλλαγές πάνω σε αυτή και αυτό αποδεικνύεται από τα αποτελέσματα της ερώτησης όπου το 40% των εργαζομένων από το δείγμα θα ήθελε να συνεργαστεί και σε επόμενο έργο με την ομάδα του ενώ το 20% απαντά «Λίγο» και το υπόλοιπο 40% δεν απάντησε στην ερώτηση.

22. Για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης οι εργασιακές σχέσεις πιστεύετε ότι παίζουν σημαντικό ρόλο;

**Για την επίτευξη των στόχων της  
επιχείρησης οι εργασιακές σχέσεις  
πιστεύετε ότι παίζουν σημαντικό  
ρόλο;**



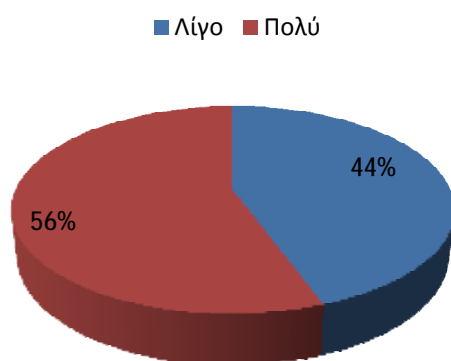
Σύμφωνα με την νομική υπόσταση του ορισμού των εργασιακών σχέσεων ισχύουν τα κάτωθι :

οι εργασιακές σχέσεις συνδέονται άμεσα κυρίως με τους όρους απασχόλησης και αμοιβής των εργαζομένων δηλαδή «αποτελούν το σύνολο των επιμέρους σχέσεων και των όρων που διέπουν και διαμορφώνουν το περιεχόμενο της μισθωτής απασχόλησης» (Κούζης, 2001) . Οπότε σύμφωνα με τα παραπάνω οι εργασιακές σχέσεις αποτελούνται από ένα σύνολο υποχρεώσεων και δικαιωμάτων τα οποία συνδέονται με τους εργοδότες και τους εργαζόμενους . Από νομικής πλευράς οι εργασιακές σχέσεις είναι πολύ σημαντικές και κατοχυρώνονται με νομικές διατάξεις. Όμοια είναι η άποψη και των εργαζομένων που ερωτήθηκαν πάνω στο θέμα αυτό με το 78% των ερωτηθέντων απάντησε «Πολύ» ενώ το 22% απάντησε «Λίγο».

**Ερωτήσεις που αφορούν την αμοιβή, την μέτρηση της απόδοσης, την αξιολόγηση του προσωπικού και την εκπαίδευσή του:**

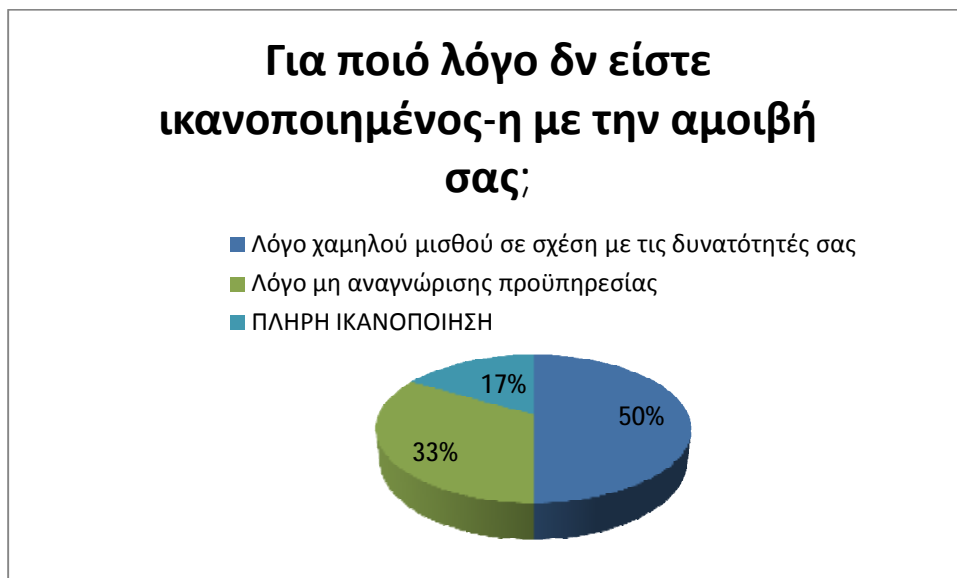
*23.Είσαστε ικανοποιημένος-η από την αμοιβή σας;*

**Είσαστε ικανοποιημένος-η από την  
αμοιβή σας;**



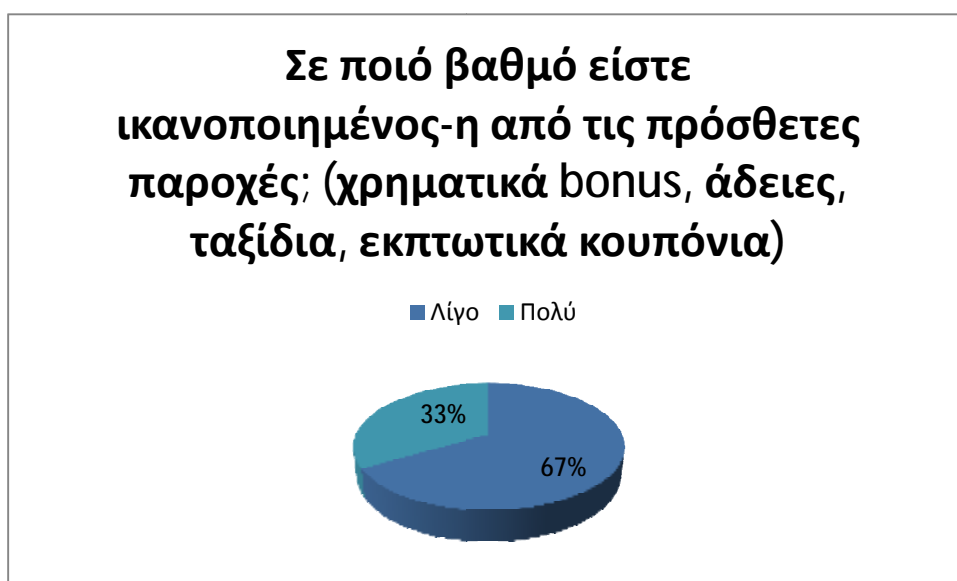
Η χρηματική ανταμοιβή είναι ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση μπορεί να επιβραβεύσει την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Στην σημερινή εποχή και μάλιστα στην Ελλάδα που βρισκόμαστε σε πολύ πρώιμο στάδιο ανάπτυξης αλλά και με την συνεχή αλλαγή των νομοθεσιών για τις αμοιβές οι επιχειρήσεις αρνούνται να ρισκάρουν στην αύξηση των μισθών με αποτέλεσμα την μερική ικανοποίηση των εργαζομένων. Το 56% των ερωτηθέντων είναι πολύ ικανοποιημένο από την αμοιβή του ενώ το 44% απαντά «Λίγο».

24. Για ποιό λόγο δεν είστε ικανοποιημένος-η με την αμοιβή σας;



Το 50% απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένο με την αμοιβή του σε σχέση με τις δυνατότητές του, το 33% απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένο λόγω μη αναγνώρισης της προϋπηρεσίας και το υπόλοιπο 17% δεν είναι ικανοποιημένο λόγω χαμηλού μισθού.

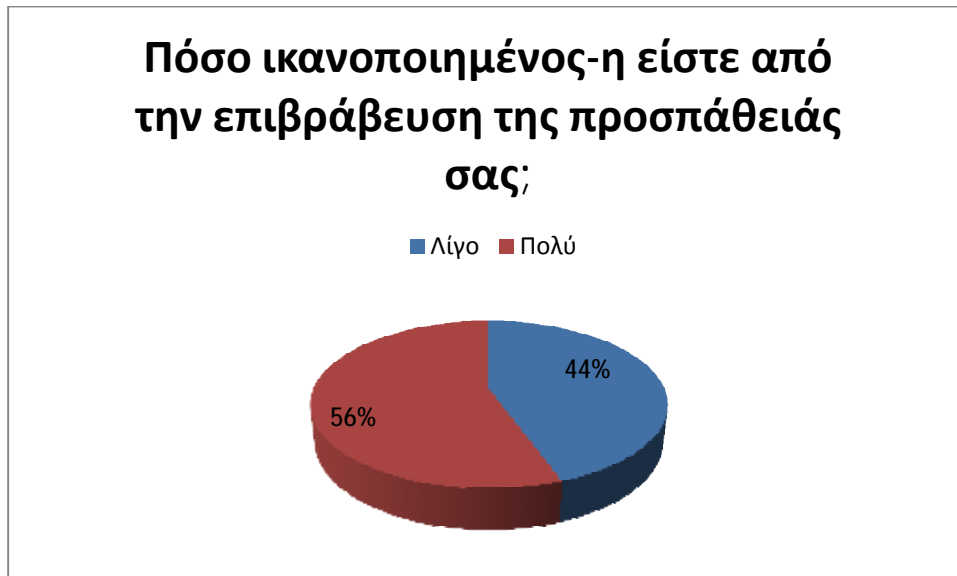
25. Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος-η από τις πρόσθετες παροχές; (χρηματικά bonus, άδειες, ταξίδια, εκπτωτικά κουπόνια)





Στην περίπτωση που δίνεται κάποιο χρηματικό έπαθλο ή κάποια κουπόνια οι ερωτηθέντες απάντησαν με ποσοστό 67% ότι είναι <<Λίγο>> ικανοποιημένο ενώ το 33% είναι <<Πολύ>> ικανοποιημένο.

26. Πόσο ικανοποιημένος-η είστε από την επιβράβευση της προσπάθειάς σας;



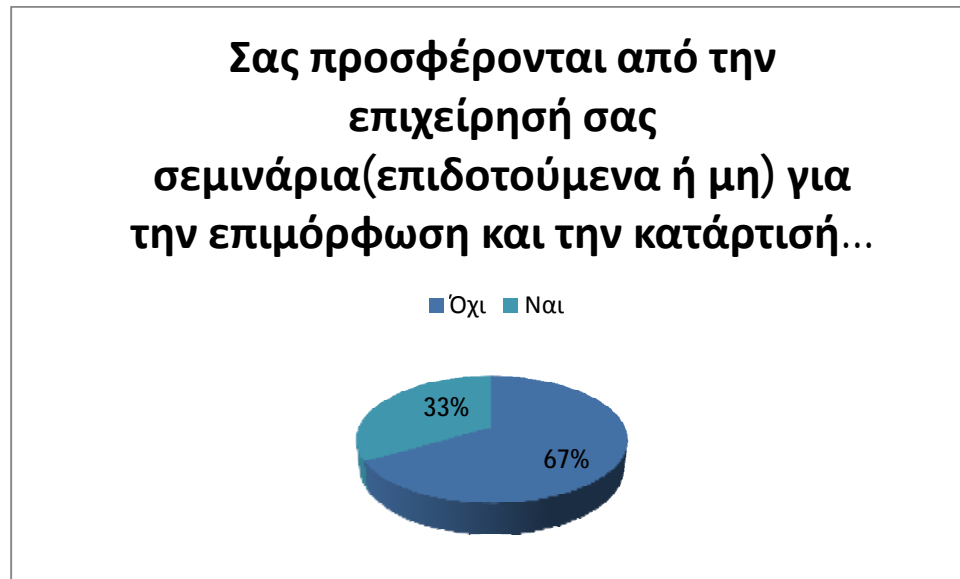
Η επιβράβευση των εργαζόμενων είναι σημαντικό κομμάτι στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης διότι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι ισοδυναμούν με μεγαλύτερη αποδοτικότητα . Η επιβράβευση συνήθως είναι μέσω χρηματικού bonus. Το 44% είναι «Λίγο» ικανοποιημένο από την επιβράβευση της προσπάθειάς του το 56% είναι «Πολύ».

27. Σας ανατίθεται υπερωριακή εργασία και αν ναι αμοίβεστε;



Η υπερωριακή εργασία ορίζεται από τον νόμο ότι πρέπει να υπάρχει επιπλέον πληρωμή ανάλογα με την παραπάνω ώρα. Πολλές φορές άτυπα οι επιχειρήσεις δεν το αναγνωρίζουν αυτό και δεν πληρώνουν . Στο 11% δεν έχει ανατεθεί υπερωριακή εργασία ενώ το 22% απαντά «Ναι» στην υπερωριακή εργασία αλλά χωρίς αμοιβή και ακολουθεί το 67% που αμείβεται για την υπερωριακή εργασία που του ανατίθεται.

28.Σας προσφέρονται από την επιχείρησή σας σεμινάρια (επιδοτούμενα ή μη) για την επιμόρφωση και την κατάρτισή σας;



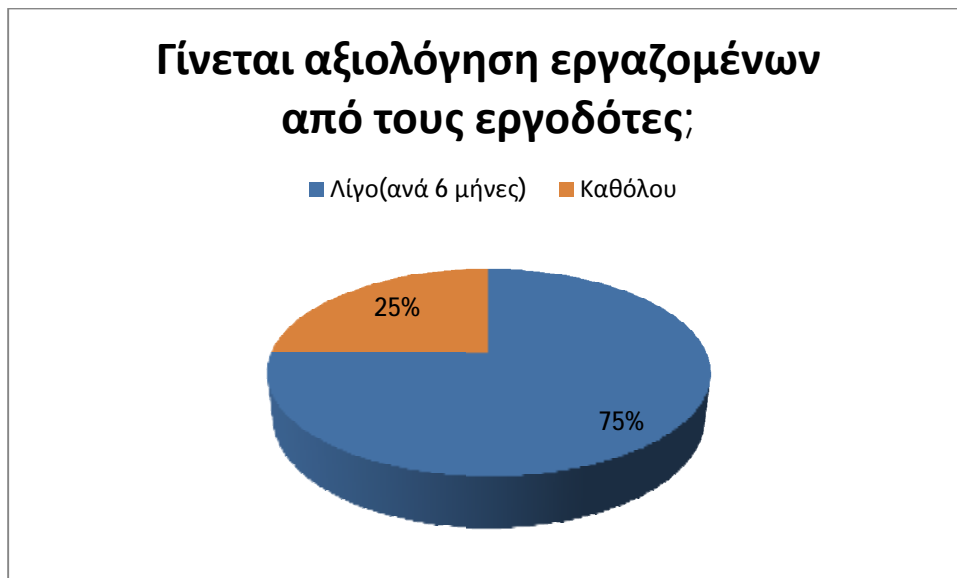
Η συνεχή μόρφωση και εκπαίδευση των εργαζομένων είναι απαραίτητο εργαλείο για την εξέλιξη τους αλλά και για την εξέλιξη της επιχείρησης . Ορισμένες επιχειρήσεις οργανώνουν σεμινάρια επιμορφωτικού περιεχομένου ενώ άλλες όχι .Το 67% απάντησε αρνητικά στην παραπάνω ερώτηση ενώ το 33% απάντησε θετικά.

29.Αν ΟΧΙ θα θέλατε η επιχείρησή σας να προσφέρει;



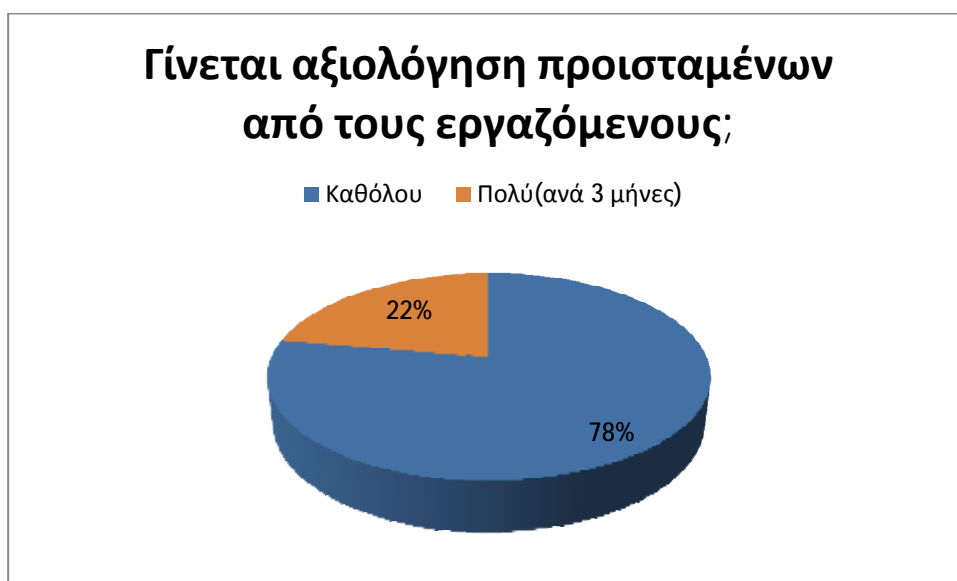
Η ερώτηση 28 είναι αλληλένδετη με την ερώτηση 29 και αφορά όσους απάντησαν όχι στην ερώτηση 28. Το 83% απαντάει θετικά και το 17% αρνητικά.

30.Γίνεται αξιολόγηση εργαζομένων από τους εργοδότες;



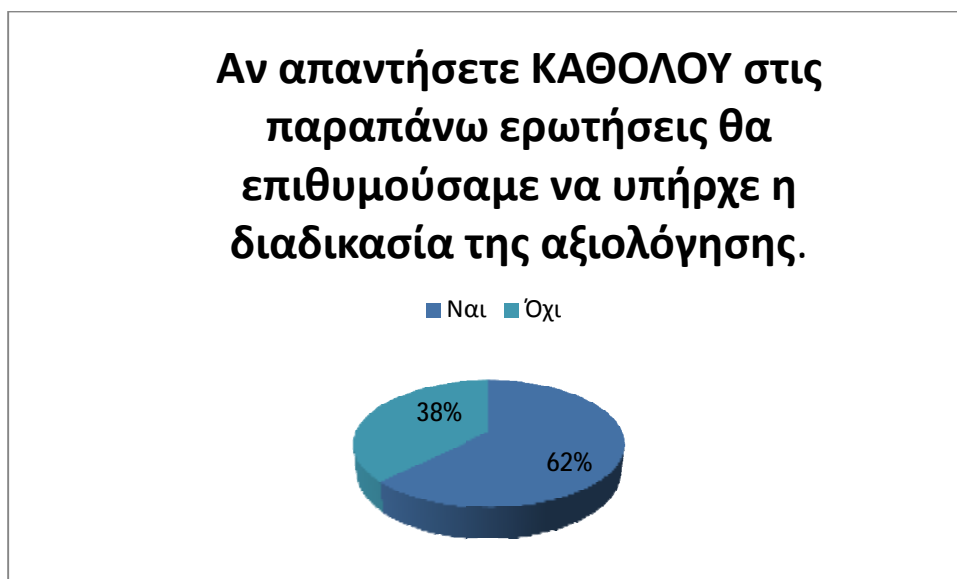
Η αξιολόγηση είναι απαραίτητη για την επιχείρηση . Σε ευρύτερη έννοια η αξιολόγηση είναι και η μέτρηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων αλλά και των αδύνατων σημείων τους. Πρόκειται για μια διαδικασία συνεργασίας δύο παραγόντων, από την μια έχουμε την συλλογή πληροφοριών και δεδομένων αξιολόγησης και από την άλλη έχουμε την ενημέρωση των αξιολογούμενων – εργαζόμενων για την σειρά των αποφάσεων που θα δοθούν προς εκτέλεση, τα οποία στοχεύουν προς βελτίωση της απόδοσης (Lee, 1996).Το 75% απάντησε ότι γίνεται η διαδικασία της αξιολόγησης ανά εξάμηνο το 20% απάντησε ανά 3 μήνες ενώ το 25% απάντησε ότι δεν γίνεται κάποιου είδους αξιολόγηση.

31.Γίνεται αξιολόγηση προϊσταμένων από τους εργαζόμενους;



Το 78% των ερωτηθέντων απάντησε ότι δεν γίνεται κάποια αξιολόγηση προς τους προϊσταμένους από τους εργαζόμενους , το 22% απάντησε «Πολύ».

32.Αν απαντήσετε ΚΑΘΟΛΟΥ στις παραπάνω ερωτήσεις θα επιθυμούσατε να υπήρχε η διαδικασία της αξιολόγησης.



Το 38% των ερωτηθέντων απάντησε θετικά στην ύπαρξη διαδικασίας αξιολόγησης , ενώ το 62% απάντησε αρνητικά.

33.Στην περίπτωση που υπάρχει διαδικασία αξιολόγησης, με βάση ποια κριτήρια γίνεται;



Στην ερώτηση είχαν την δυνατότητα οι ερωτηθέντες να επιλέξουν πιο ή ποια από τα κριτήρια επιλέγονται για να τους αξιολογήσουν και σύμφωνα με αυτό έχουμε:

- Το 13% απάντησε «Όλα τα παραπάνω»

- Το 37% απάντησε «Αποδοτικότητα»
- Το 13% απάντησε «Αποδοτικότητα Επικοινωνίας προς τον πελάτη»
- Το 13% απάντησε «Γνώση αντικειμένου εργασίας»
- Το 12% απάντησε «Αντιμετώπιση Αλλαγής»
- Το 12% απάντησε <<Ικανότητα>>

## **ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ ΕΡΓΟΔΟΤΕΣ:**

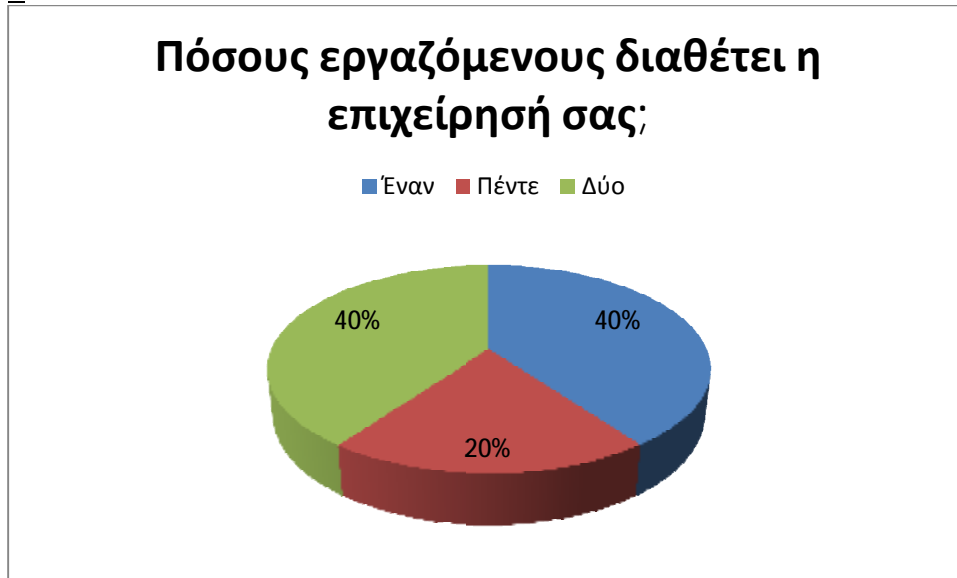
### **Ανάλυση Ερωτηματολογίου Εργοδοτών :**

1. Πόσους εργαζόμενους διαθέτει η επιχείρησή σας;

2

5

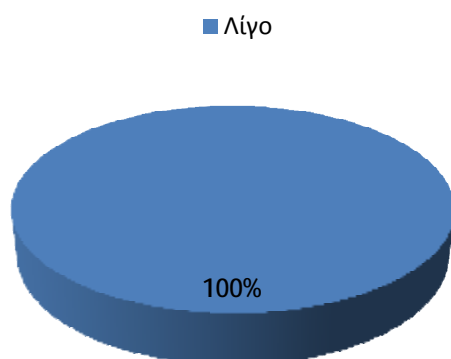
1



Βλέπουμε πως οι επιχειρήσεις μας διαθέτουν κατά 40% δύο εργαζόμενους, κατά 40% έναν εργαζόμενο και κατά 20% διαθέτουν πέντε εργαζόμενους.

2. Προσλαμβάνετε νέους πτυχιούχους χωρίς επαγγελματική εμπειρία;

## Προλαμβάνετε νέους πτυχιούχους χωρίς επαγγελματική εμπειρία;

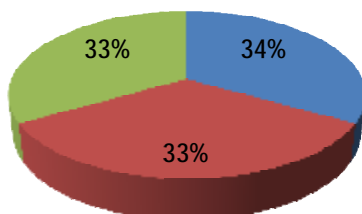


Όπως μπορούμε να καταλάβουμε οι επιχειρήσεις κατά 100% προσλαμβάνουν λίγους νέους πτυχιούχους άρα βλέπουμε πως υπάρχει εμπιστοσύνη κατά κύριο λόγο σε εμπείρους.

### 3.Με ποιο τρόπο διεκπεραιώθηκε η διαδικασία πρόσληψης των εργαζομένων σας;

## Με ποιό τρόπο διεκπερεώθηκε η διαδικασία πρόσληψης των εργαζομένων σας;

■ σύσταση   ■ Μέσω διαδικτύου   ■ Ανάρτηση σε έντυπο

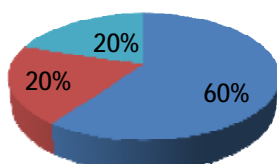


Η πρόσληψη έγινε κατά 34% με σύσταση, κατά 33% μέσω διαδικτύου και με 33% μέσω ανάρτησης σε έντυπο. Άρα καταλαβαίνουμε ότι υπάρχουν πολλοί τρόποι για να γίνει η πρόσληψη ενός εργαζόμενου.

### 4.Κατά την πρόσληψη των εργαζομένων σας υπάρχει συγκεκριμένο διάστημα εκπαίδευσης;

### Κατά την πρόσληψη των εργαζομένων σας υπάρχει συγκεκριμένο διάστημα εκπαίδευσης;

■ Πολύ(> 1 μήνα) ■ Καθόλου ■ Λίγο(0-1 μήνα)

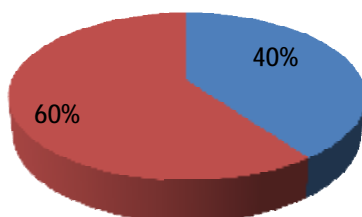


Κατά την πρόσληψη έχουμε εκπαίδευση κατά 60% << Πολύ>> κατά 20% << Καθόλου>> και κατά 20% έχουμε λίγο.. Η εκπαίδευση ενός εργαζόμενου κρατάει για πάνω από ένα μήνα γιατί πρέπει να υπάρξει εμπιστοσύνη.

5. Σε ποιο χρονικό διάστημα δώσατε την απάντηση στους μελλοντικούς εργαζόμενους;

### Σε ποίο χρονικό διάστημα δώσατε την απάντησή στους μελλοντικούς εργαζομένους;

■ Πολύ Σύντομα ■ Σύντομα

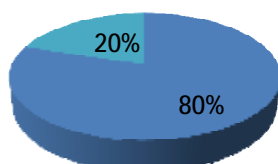


Απάντηση στους εργαζόμενους δόθηκε κατά 60% <<Σύντομα>> και κατά 40% << Πολύ σύντομα>>. Για να δοθεί η απάντηση χρειάστηκε μικρό χρονικό διάστημα γιατί η επιχείρηση πρέπει να πάρει μια απόφαση νωρίς για τους μελλοντικούς εργαζόμενους της.

6. Είχατε συγκεκριμένο πλάνο ερωτήσεων κατά τη διάρκεια της συνέντευξης προς τους υποψήφιους εργαζόμενους;

**Είχατε συγκεκριμένο πλάνο  
ερωτήσεων κατά τη διάρκεια της  
συνεντεύξης προς τους υποψηφίους  
εργαζόμενους;**

■ Ναι ■ Όχι

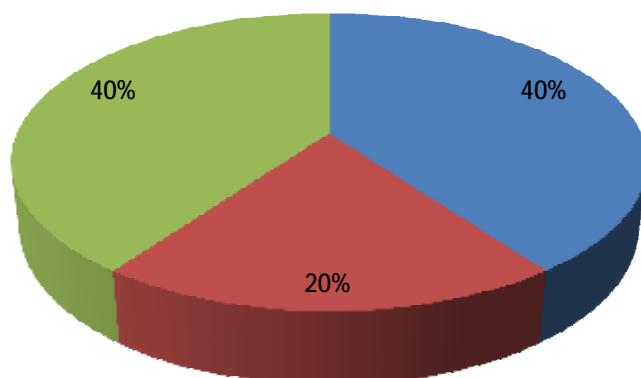


Το πλάνο ερωτήσεων κατά 80% ήταν συγκεκριμένο και κατά 20% ήταν ελεύθερο. Βλέπουμε πως υπάρχει συγκεκριμένο πλάνο ερωτήσεων ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να απαντάνε στις ίδιες ερωτήσεις.

7. Κατά την πρόσληψη των εργαζομένων σας δίνεται συγκεκριμένο διάστημα εκπαίδευσής τους;

**Κατά την πρόσληψη των εργαζομένων  
σας δίνεται συγκεκριμένο διάστημα  
εκπαίδευσής τους;**

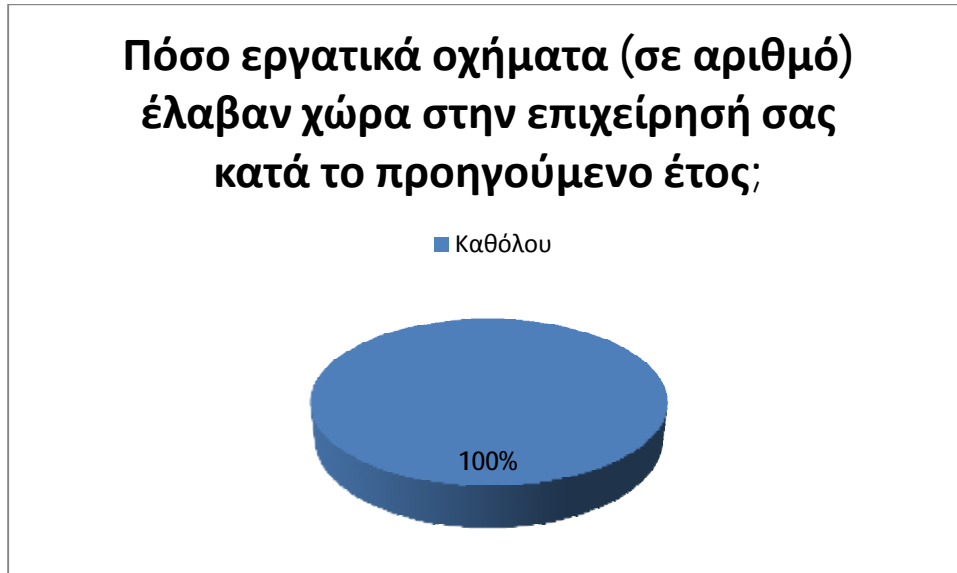
■ Λίγο(0-1 μήνα) ■ Καθόλου ■ Πολύ(>1 μήνα)





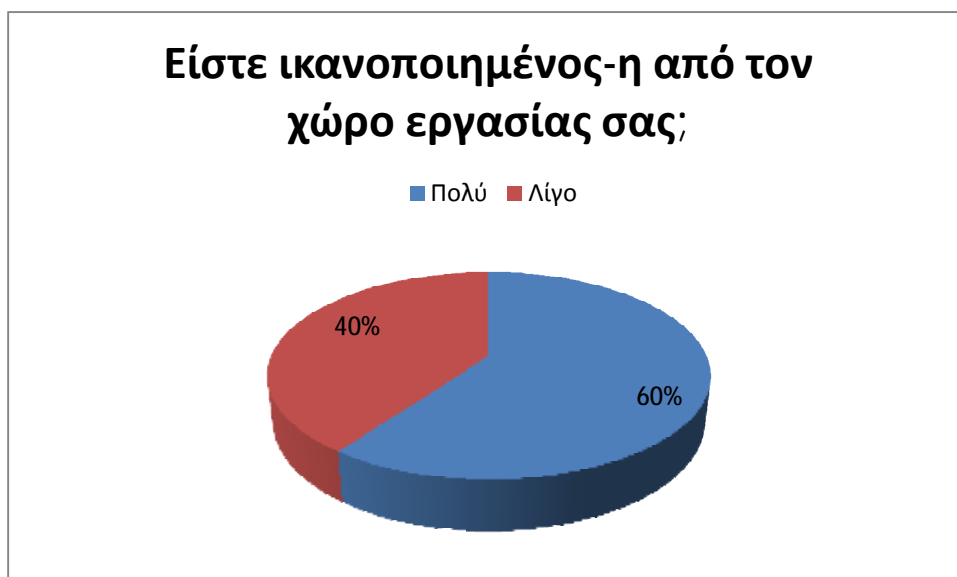
Κατά την πρόσληψη δίνεται συγκεκριμένο διάστημα εκπαίδευσης κατά 40% <<Λίγο>> κατά 40% <<Πολύ>> και κατά 20% <<Καθόλου>>

8.Πόσα εργατικά ατυχήματα (σε αριθμό) έλαβαν χώρα στην επιχείρησή σας κατά το προηγούμενο έτος;



Εργατικά ατυχήματα όπως φάνηκε κατά 100% δεν υπήρχαν <<Καθόλου>>. Δεν υπάρχουν ατυχήματα στις επιχειρήσει γιατί όπως καταλαβαίνουμε υπάρχει ο κατάλληλος έλεγχος μέσα σε αυτές.

9.Είστε ικανοποιημένος-η από το χώρο εργασίας σας;

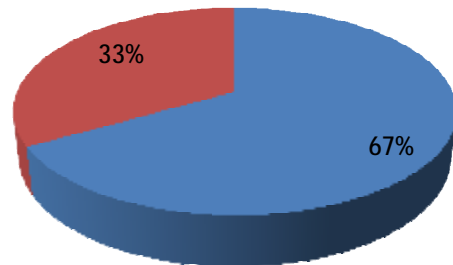


Από τον χώρο εργασίας υπάρχει ικανοποίηση κατά 60% << Πολύ>> και κατά 40% << Λίγο>>. Όπως βλέπουμε υπάρχει ικανοποίηση κατά μεγάλο ποσοστό για τον χώρο εργασίας.

10.Τι θα θέλατε να αλλάξετε μέσα σ'αυτόν;

## Τι θα θέλατε να αλλάξετε μέσα σε αυτόν;

■ Εξοπλισμός ■ Χώρους εστίασης(κυλικείο)

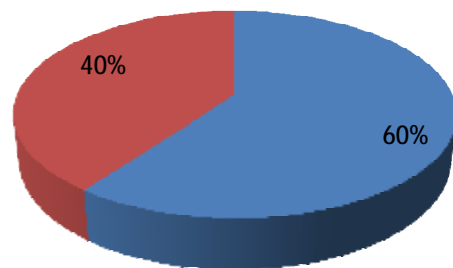


Οι αλλαγές που πρέπει να γίνουν είναι κατά 67% ο εξοπλισμός και κατά 33% ο χώρος εστίασης.

### 11.Είσατε ικανοποιημένος-η από το χώρο εργασίας σας;

## Είσατε ικανοποιημένος-η από τον χώρο εργασίας σας;

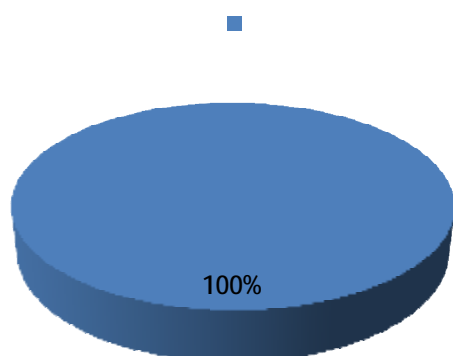
■ Πολύ ■ Λίγο



Ικανοποίηση για τον χώρο εργασίας υπάρχει κατά 60% <<Πολύ>> και κατά 40% <<Λίγο>>. Το αίσθημα ασφάλειας είναι πολύ σημαντικό και απαραίτητο στοιχείο ενός εργοδότη έτσι ώστε να μπορέσει να είναι σε θέση να παρακινήσει και τους εργαζόμενους του να αισθάνονται το ίδιο ασφαλή αλλά και να μπορούν να αποδώσουν το μέγιστο . Υπάρχουν όμως διάφορες περιπτώσεις για τις οποίες ένας εργοδότης δεν αισθάνεται την απαραίτητη ασφάλεια όπως οι παλιές εγκαταστάσεις ή οι μη εχέμυθοι εργαζόμενοι του

### 12.Δεν είστε ικανοποιημένος-η από την ασφάλεια του χώρου εργασίας σας διότι;

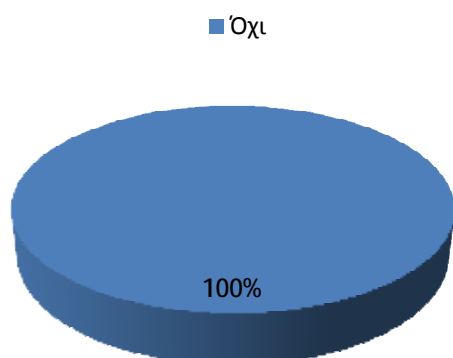
### Τα μέτρα πυρασφάλειας είναι ελλιπή



Με βάση την ασφάλεια του χώρου το 100% είπε πως είναι ελλιπή.

13. Έχουν παρουσιαστεί φαινόμενα κλοπής από εργαζόμενους σας στην επιχείρηση;

### Έχουν παρουσιαστεί φαινόμενα κλοπής;

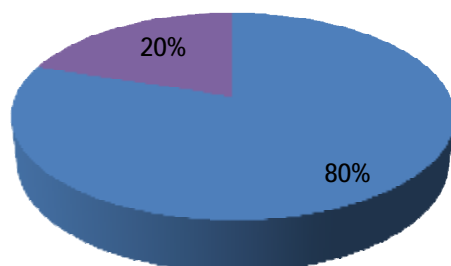


Κατά 100% στο θέμα κλοπής πήραμε απαντήσεις αρνητικές. Άρα δεν υπάρχουν τέτοια θέματα.

14. Η διάκριση μεταξύ των δύο φύλων είναι έντονη;

## Η διάκριση μεταξύ των δύο φύλων είναι έντονη;

■ Καθόλου ■ Πολύ

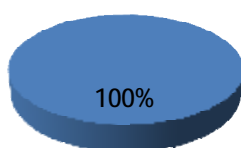


Διάκριση ανάμεσα στα 2 φύλα κατά 80% <<Καθόλου >> και κατά 20% υπάρχει <<Πολύ>>. Ακόμη και στην σημερινή εποχή η διάκριση των δύο φύλλων είναι εμφανή αλλά όχι σε μεγάλο ποσοστό λόγω της εξέλιξης των πολιτισμών

15.Είσαστε ικανοποιημένος-η από τον σεβασμό και την αναγνώριση που λαμβάνετε από τους εργαζομένους σας;

## Είστε ικανοποιημένος-η από τον σεβασμό και την αναγνώριση που λαμβάνετε από τους εργαζομένους σας;

■ Πολύ



Από τον σεβασμό ικανοποίηση υπάρχει κατά 100%. Στις περισσότερες βιβλιογραφίες οι συγγραφείς τονίζουν την εναρμόνιση και την ομαδικότητα των εργαζομένων και των εργοδοτών για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.

16.Θεωρείτε ότι οι ικανότητες και οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού σας ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησής σας;

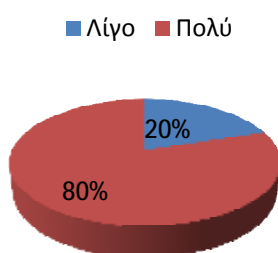
**Θεωρείτε ότι οι ικανότητες και οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού σας ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησής σας;**



Οι ικανότητες και οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού κατά 100% ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης. Το αποτέλεσμα των απαντήσεων των ερωτηθέντων μας φανερώνει την επιτυχία της επιχείρησης σε όλους τους τομείς, αλλά και επιτυχημένη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών για το επιθυμητό αποτέλεσμα.

17. Σε ποίο βαθμό θεωρείτε ότι ο εργοδότης της επιχείρησης έχει ανάγκη πληροφόρησης για την αξιοποίηση νέων σχημάτων συνεργασιών;

**Σε ποίο βαθμό θεωρείτε ότι ο εργοδότης της επιχείρησης έχει ανάγκη πληροφόρησης για την αξιοποίηση νέων σχημάτων...**



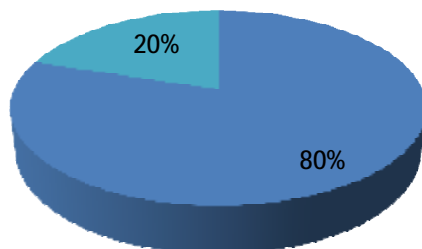
Ο εργοδότης κατά 80% <<Πολυ>> έχει ανάγκη πληροφόρησης σχετικά με τα νέα σχήματα και κατά 20% <<Λίγο>>

Η συμβολή του εργοδότη στην επίλυση προβλημάτων αλλά και στην λήψη αποφάσεων είναι καθοριστική για όλη την επιχείρηση.

18. Με ποιες από τις παρακάτω προσεγγίσεις προτίθεστε να αντιμετωπίσετε τα προβλήματα της επιχείρησής σας;

**Με ποιές από τις παρακάτω προσεγγίσεις  
προτίθεστε να αντιμετωπίσετε τα  
προβλήματα της επιχείρησής σας;**

■ Εκπαίδευση υπάρχοντος προσωπικού    ■ Αλλαγή νοοτροπίας της επιχείρησης

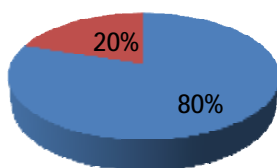


Με 80% αλλαγή νοοτροπίας της επιχείρησης και 20% Εκπαίδευσης του υπάρχοντος προσωπικού γίνεται αντιμετώπιση των προβλημάτων.

19.Πιστεύετε ότι μόνο ο διευθυντής και οι προϊστάμενοι λύνουν τα προβλήματα της επιχείρησης ή είναι απαραίτητη και η συμμετοχή των εργαζομένων;

**Πιστεύετε ότι μόνο ο διευθυντής και  
οι προϊστάμενοι λύνουν τα  
προβλήματα της επιχείρησης ή είναι  
απαραίτητη και η συμμετοχή των...**

■ Ναι    ■ Όχι



Ο διευθυντής και οι προϊστάμενοι λύνουν τα προβλήματα της επιχείρησης κατά 80% <<Ναι>> και κατά 20% <<Όχι>> Το κάθε τμήμα αναλαμβάνει τα δικά του καθήκοντα με αποτέλεσμα να μην συνδέονται πιθανά προβλήματα με άλλα τμήματα. Για αυτό το λόγο υπάρχουν και οι διευθυντές τμημάτων αλλά και προϊστάμενοι που με τις γνώσεις τους μπορούν να επιλύσουν το πρόβλημα.

20.Είστε ικανοποιημένοι από το προσωπικό σας;

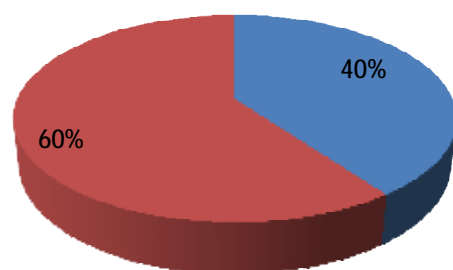
## Είστε ικανοποιημένοι από το προσωπικό σας;



Κατά 100% υπάρχει ικανοποίηση από το προσωπικό  
21.Αξιολογούνται οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση;

## Αξιολογούνται οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση;

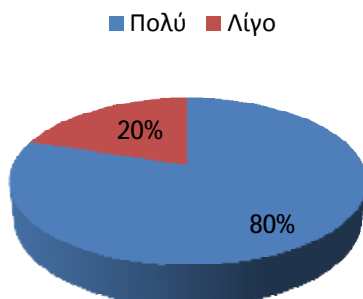
■ Πολύ(κάθε 3 μήνες) ■ Λίγο(κάθε 6 μήνες)



Αξιολόγηση γίνεται κατά 60% <<Λίγο>> και κατά 40% <<Πολύ>>. Η αξιολόγηση των εργαζομένων στην επιχείρηση είναι ένα πολύ σημαντικό βήμα στην εξέλιξη της. Με την χρήση της αξιολόγησης οι εργοδότες μαθαίνουν περισσότερες πληροφορίες για τους εργαζομένους του με σκοπό την καλύτερη δυνατή αξιοποίησή τους στο ανάλογο πόστο .

22.Η συνεχής εκπαίδευση, επιμόρφωση και κατάρτιση των εργαζομένων τους καθιστά περισσότερο αποδοτικούς;

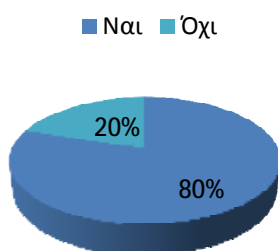
## Η συνεχής εκπαίδευση, επιμόρφωση και κατάρτιση των εργαζομένων τους καθιστά περισσότερο αποδοτικούς;



Επιμόρφωση γίνεται κατά 80% <<Πολύ>> και κατά 20% <<Λίγο>>. Η εκπαίδευση των εργαζομένων και η εναρμόνιση με τα καθήκοντα τους αποτελεί βασικός κανόνας της επιχείρησης μετά το στάδιο της πρόσληψης.

23. Τα οικονομικά κίνητρα που δίνονται στους εργαζομένους από την επιχείρησή σας πιστεύετε ότι είναι αρκετά να συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων;

## Τα οικονομικά κίνητρα που δίνονται στους εργαζομένους από την επιχείρησή σας πιστεύετε ότι είναι αρκετά να συμβάλλουν στην αύξηση...



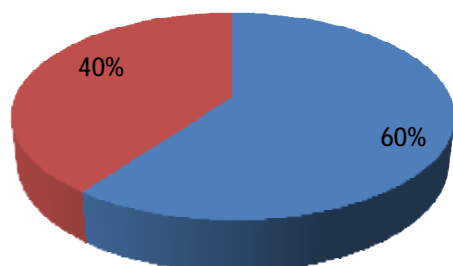
Οικονομικά κίνητρα στη επιχείρηση υπάρχουν κατά 80% <<Ναι>> και κατά 20% <<Όχι>>.

24. Τα κίνητρα που δίνει η επιχείρηση για μεγαλύτερη απόδοση είναι:



### Τα κίνητρα που δίνει η επιχείρηση για μεγαλύτερη απόδοση είναι;

■ Και τα δύο ■ Ηθικής Αναγνώρισης

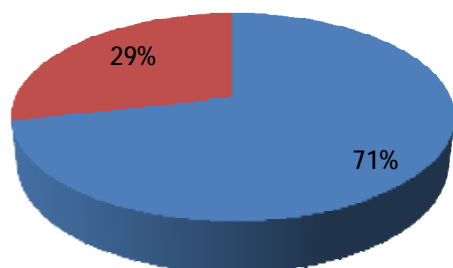


Κίνητρα για μεγαλύτερη απόδοση είναι κατά 60% και τα δυο και κατά 40% ηθικής αναγνώρισης.

### 25.Χρησιμοποιεί η επιχείρηση ορισμένη πολιτική μισθών και ημερομίσθιων;

### Χρησιμοποιεί η επιχείρηση ορισμένη πολιτική μισθών και ημερομίσθιων;

■ Όχι ■ Ναι

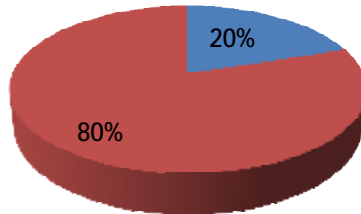


Ορισμένη πολιτική χρησιμοποιείται κατά 71% <<Ναι>> και κατά 29% <<Όχι>>.

### 26.Πως αντιμετωπίζετε την μη αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων σας;

## Πως αντιμετωπίζετε την μη αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων σας;

■ Και τα δύο ■ Με Διάλογο



Τη μια αποδοτική συμπεριφορά την αντιμετωπίζει ο κάθε εργοδότης με διάλογο σε ποσοστό 80% και 20% και με διάλογο και με επίπληξη. Στο στάδιο αξιολόγησης και όχι μόνο στην περίπτωση μη αποδοτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων ο εργοδότης είναι υπεύθυνος με διάλογο να τον κατευθύνει στο σωστό δρόμο.

### **ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ-ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ:**

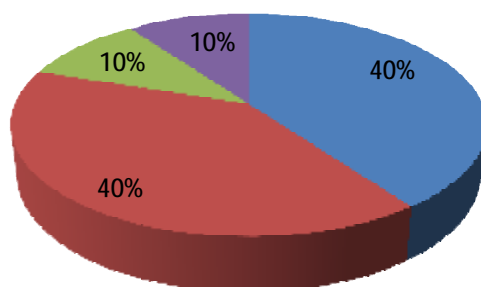
#### **Ανάλυση Ερωτηματολογίου Εργαζομένων :**

**Ερωτήσεις που αφορούν την διαδικασία πρόσληψης:**

**1.Με ποίον τρόπο διεκπεραιώθηκε η διαδικασία πρόσληψης:**

## Με ποιο τρόπο διεκπερεύθηκε η διαδικασία πρόσληψης;

■ Μέσω κάποιας γνωριμίας      ■ Μέσω της χρήσης διαδικτύου  
■ Ανάρτηση σε έντυπα            ■ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟΥ

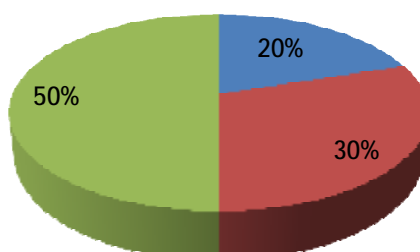


Στην παραπάνω ερώτηση το 40% των ερωτηθέντων απάντησε «Μέσω κάποιας γνωριμίας» με ποσοστό 40% όπου είναι και ο πιο συνηθισμένος τρόπος πρόσληψης στην σημερινή εποχή μαζί με την χρήση διαδικτύου όπου είναι η επόμενη στην σειρά επιλογής απάντησης από τους ερωτηθέντες με 40% ποσοστό. Στην πρώτη επιλογή υπάρχει και το αίσθημα εμπιστοσύνης λόγω της ήδη υπάρχουσας γνωριμίας με τον πιθανό επιλαχόντα. Σε αντίθεση με την δεύτερη επιλογή, όπου οι εργαζόμενοι στην σημερινή εποχή λόγω εξέλιξης της εργασίας απευθύνονται στο διαδίκτυο και σε συγκεκριμένες ιστοσελίδες που συμπληρώνοντας κάποια στοιχεία η εταιρεία επικοινωνεί ή όχι με τον ενδιαφερόμενο για περισσότερες πληροφορίες. Στην συνέχεια έρχονται οι απαντήσεις «Ανάρτηση σε έντυπα» με ποσοστό 10% και «Αποστολή βιογραφικού» με ποσοστό 10%. Λόγω εξέλιξης της τεχνολογίας οι παραπάνω δυο τρόποι δεν επιλέγονται πλέον από τους εργοδότες τόσο συχνά.

2. Σε ποιο χρονικό διάστημα δόθηκε απάντηση από τον εργοδότη;

## Σε ποίο χρονικό διάστημα δόθηκε απάντηση από τον εργοδότη;

■ Άμεσα      ■ Αργά(έως 1 μήνα)      ■ Σύντομα(έως 10 μέρες)

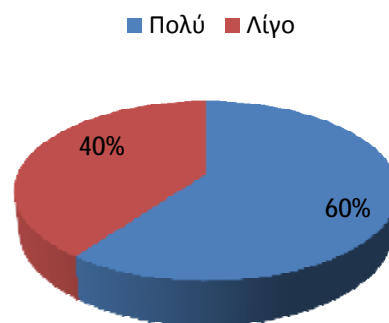


Στην ερώτηση «Σε ποίο χρονικό διάστημα δόθηκε απάντηση από τον εργοδότη» το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων με αριθμό 50% απάντησαν «Σύντομα (έως 10 μέρες)» και στην συνέχεια ακολουθεί με 30% η επιλογή «Αργά έως 1 μήνα» και τέλος η επιλογή «Άμεσα» που απαντήθηκε μόλις από το 20% των ερωτηθέντων. Στις περισσότερες

περιπτώσεις οι εργοδότες είτε θέλουν άμεσα να καλύψουν την θέση με σκοπό να αυξήσουν την παραγωγικότητα με αποτέλεσμα να προσλαμβάνουν άμεσα είτε η θέση έχει μεγάλη ζήτηση και πρέπει να αναλυθεί με μεγάλη ακρίβεια ο κάθε ένας πιθανός μελλοντικός εργαζόμενος στην επιχείρηση.

3.Είχαν διατυπωθεί σαφώς τα μελλοντικά καθήκοντα από την αρχή της επαγγελματικής σας συνεργασίας;

### **Είχαν διατυπωθεί σαφώς τα μελλοντικά καθήκοντα από την αρχή της επαγγελματικής σας συνεργασίας;**

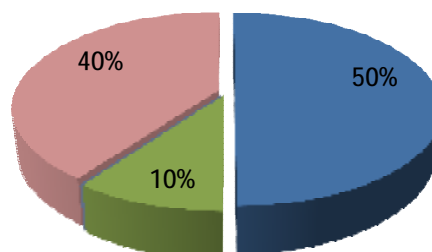


Στην σημερινή εποχή μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων επιλέγει να διατυπώνει από την αρχή τα καθήκοντα που θα αναλάβει ο εργαζόμενος με σκοπό την άμεση εμφάνιση παραγωγικότητας στην επιχείρηση καθώς και την αποσαφήνιση τυχών ερωτήσεων πάνω στον τομέα εργασίας με τον οποίο θα ασχοληθεί . Στην παραπάνω ερώτηση οι ερωτηθέντες στην πλειοψηφία με 60% απάντησαν «Λίγο» όταν ερωτήθηκαν εάν ήταν σαφή τα επαγγελματικά τους καθήκοντα από την έναρξη της επαγγελματικής τους συνεργασίας και το υπόλοιπο 40% απάντησε «Πολύ».

4. Κατά την πρόσληψή σας υπάρχει συγκεκριμένο διάστημα εκπαίδευσης;

### **Κατά την πρόσληψή σας υπάρχει συγκεκριμένο διάστημα εκπαίδευσης;**

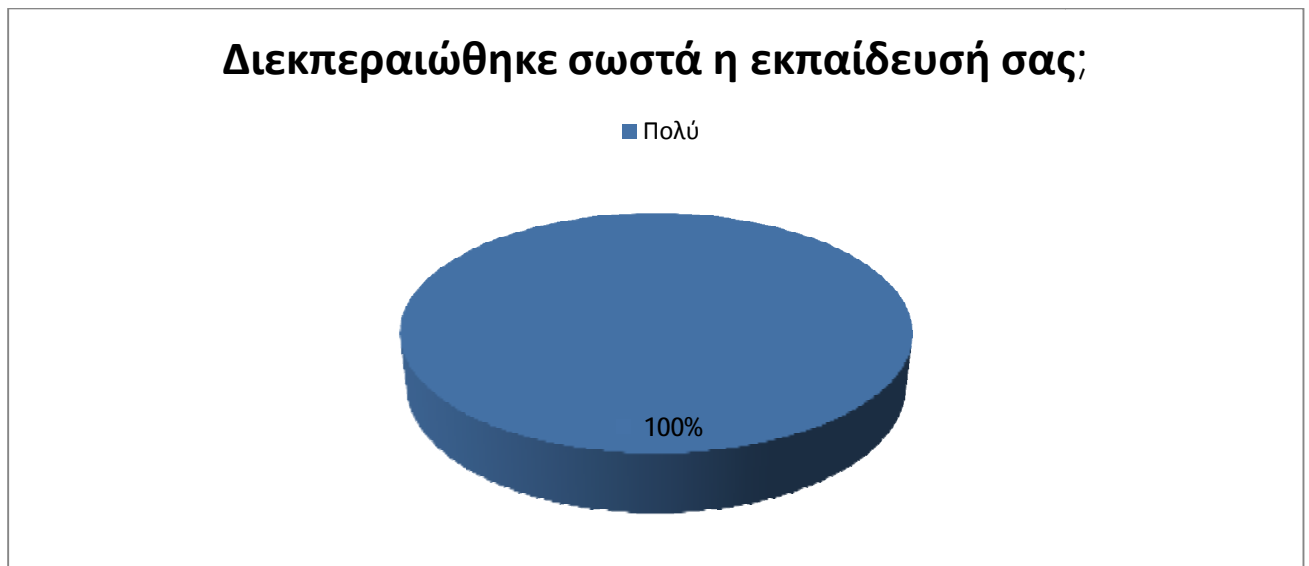
■ Πολύ(>1 μήνα) ■ Καθόλου ■ Λίγο(0-1 μήνα)



Απώτερος στόχος όλων των επιχειρήσεων είτε είναι μικρομεσαίες ή πιο μεγάλες είναι το κέρδος και η επίτευξη συγκριτικού πλεονεκτήματος , για αυτό το λόγο προετοιμάζουν τους

νέους εργαζόμενους της επιχείρησης έτσι ώστε να υπάρξει παραγωγικότητα και να διορθωθούν τυχόν προβλήματα που υπάρχουν ή μη κατανόηση των καθηκόντων τους .Στην παραπάνω ερώτηση το 50% των ερωτηθέντων απάντησε «Πολύ (>1 μήνα)» με ποσοστό 50% στην ερώτηση «Κατά την πρόσληψή σας υπάρχει συγκεκριμένο διάστημα εκπαίδευσης;» και στην συνέχεια ακολουθεί η επιλογή «Λίγο (1-0 μήνα)» με 40% και με 10% η επιλογή «Καθόλου». Η διαδικασία εκπαίδευσης έχει τρία στάδια τα οποία είναι η αναγνώριση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που έχει ο νέος εργαζόμενος , η αναγνώριση των τωρινών γνώσεων και τρίτο η διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών (Τζωρτζάκης & Τερζίδης , 2004) . Επίσης υπάρχουν και τρεις κατηγορίες εκπαιδευόμενων πρώτων οι νέοι εργαζόμενοι που δεν έχουν κάποια εμπειρία , δεύτερον αυτοί που έχουν κάποια εμπειρία και τρίτον στο κανονικό προσωπικό (Τζωρτζάκης & Τερζίδης , n.d.). Οπότε σύμφωνα με τα παραπάνω το 50% αφορά αυτούς που δεν έχουν κάποια πείρα και ανήκουν στην πρώτη κατηγορία, το 40% αφορά τους εργαζόμενους με κάποια πείρα και ανήκουν στην δεύτερη κατηγορία ενώ το 10 % δεν μπορούμε να το κατατάξουμε στην Τρίτη κατηγορία για δεν είναι νέος εργαζόμενος.

#### 5. Διεκπεραιώθηκε σωστά η εκπαίδευσή σας;



\*εκ των οποίων ένας ερωτηθέν δεν απάντησε την παραπάνω ερώτηση.

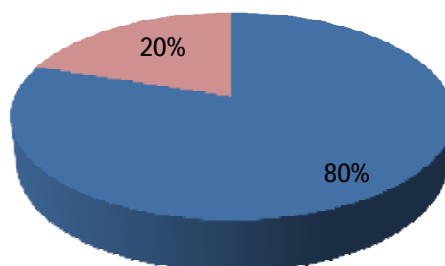
Στην ερώτηση αυτή το 100% των ερωτηθέντων απάντησαν «Πολύ» όταν ρωτήθηκαν εάν διεκπεραιώθηκε σωστά η εκπαίδευσή τους.

**Ερωτήσεις που αφορούν τον τρόπο ασφάλισης αλλά και για θέματα ασφάλειας( εγκαταστάσεις ,συνθήκες εργασίας):**

#### 6. Είστε ικανοποιημένος-η από τον χώρο εργασίας σας;

## Είστε ικανοποιημένος-η από τον χώρο εργασίας σας;

■ Πολύ ■ Λίγο

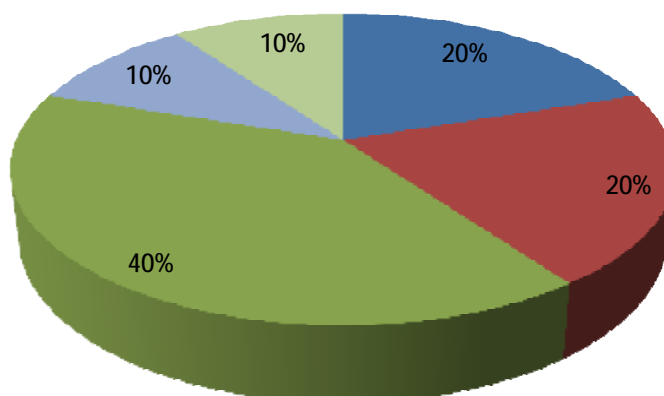


Σύμφωνα με τον νόμο 1568/85 (ΦΕΚ 177/Α) περί υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων τόσο στις κτιριακές εγκαταστάσεις όσο και στους χώρους υγιεινής ορίζει την ενημέρωση όλων των εργαζομένων για την τωρινή κατάσταση των εγκαταστάσεων καθώς και για τις αλλαγές που επρόκειτο να γίνουν στο προσεχές μέλλον ή έχουν γίνει ήδη . Ομοίως υποστηρίζει και η Ευρωπαϊκή Ένωση με τον πλαίσιο-νόμο υπ' αριθμό89/391/ΕΟΚ όπου οριοθετεί την εναρμόνιση των κρατών μελών της ΕΟΚ με τους εκάστοτε κανονισμούς των κτιριακών εγκαταστάσεων και της υγιεινής των χώρων εργασίας των εργαζομένων. Στην παραπάνω ερώτηση το 80% των ερωτηθέντων όπου και εμφανίζεται η μεγαλύτερη συχνότητα απάντησε «Πολύ» , ενώ το υπόλοιπο 20% απάντησε «Λίγο».

7. Τι θα θέλατε να αλλάξετε μέσα σε αυτόν;

## Τι θα θέλατε να αλλάξετε μέσα σε αυτόν;

■ Εγκαταστάσεις ■ Χώρους εστίασης(κυλικείο) ■ Εξοπλισμός  
■ ΔΕ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ Ν ΑΛΛΑΞΕΙ ΚΑΤΙ ■ φορτος εργασιας



Στην παραπάνω ερώτηση οι εργαζόμενοι είχαν την δυνατότητα να επιλέξουν από μια σειρά με από χώρους και λειτουργίες που θα ήθελαν να αλλάξουν στον χώρο εργασίας τους . Η πλειοψηφία του δείγματος εμφανίστηκε στην επιλογή «Εξοπλισμός» με ποσοστό 40%, στην συνέχεια ακολούθησαν οι επιλογές «Εγκαταστάσεις» και «Χώρους εστίασης (κυλικείο)» με

ποσοστό 20% και τέλος με ποσοστό 10% οι επιλογές «Δεν χρειάζεται να αλλάξει κάτι» και «Φόρτο εργασίας».

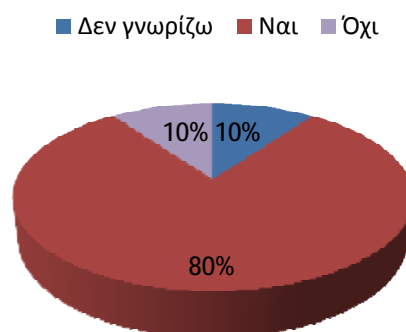
8. Δεν είστε ικανοποιημένος-η από την ασφάλεια του χώρου εργασίας σας διότι:



Στην ερώτηση αυτή οι ερωτηθέντες μπορούσαν να επιλέξουν με τι δεν είναι ικανοποιημένοι στο χώρο εργασίας τους στα θέματα ασφαλείας. Το 40% δεν απάντησε στην συγκεκριμένη ερώτηση ενώ 20% συγκεντρώνουν οι επιλογές «Δεν υπάρχουν έξοδοι κινδύνου» και «Είμαι ικανοποιημένη» και 10% οι επιλογές «Χωροταξία» και «Τα μέτρα πυρασφάλειας είναι ελλείπει». Στην παραπάνω ερώτηση και σύμφωνα με τον νόμο για τις εξόδους κινδύνου πρέπει να τηρούνται : ο Ν. 1568/85, άρθρο 8 και το Π.Δ. 71/1988 (ΦΕΚ 32/Α/1988) Για τον "κανονισμό παθητικής πυροπροστασίας κτιρίων". (Αnon., 2015) καθώς και τον Π.Δ. 105/95 " Ελάχιστες προδιαγραφές για τη σήμανση ασφαλείας ή/και υγείας στην εργασία σε συμμόρφωση με την Οδηγία 92/58/ΕΟΚ" οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να ζητήσουν έως και να απαιτήσουν την συμπλήρωση των κτιριακών εγκαταστάσεων . Ωστόσο σύμφωνα με το νομοθετικό πλαίσιο Π.Δ. 71/88 (ΦΕΚ 241/Β) " Κανονισμός πυροπροστασίας κτιρίων" οι παραπάνω ερωτηθέντες που απάντησαν θετικά για τα ελλείπει μέτρα πυρασφάλειας μπορούν να τον χρησιμοποιήσουν για την επίλυση του προβλήματος (Αnon., 2015)

9. Διαθέτει ο χώρος εργασίας σας κάποιον Υπεύθυνο/Τεχνικό Ασφαλείας;

## Διαθέτει ο χώρος εργασίας σας κάποιον Υπεύθυνο/Τεχνικό Ασφαλείας;

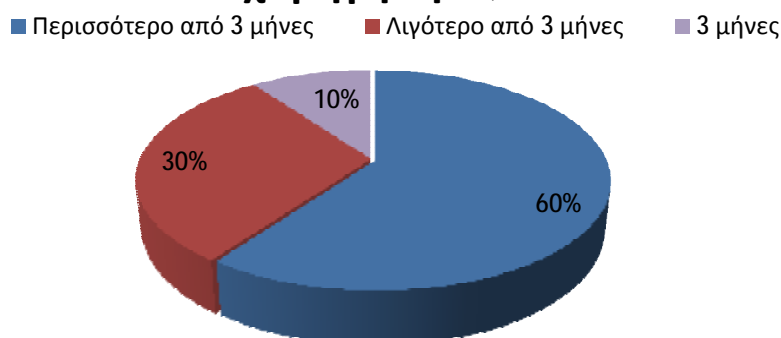


Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 80% απάντησαν θετικά στην ερώτηση εάν διαθέτουν τεχνικό ασφαλείας στον χώρο εργασίας τους ενώ από 10% απάντησαν αρνητικά και ότι δεν γνωρίζουν. Σύμφωνα με την νομοθεσία υπ' αριθμό (Ν. 3850/2010) 12 § 5 ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος να διαθέτει τεχνικό ασφαλείας στο χώρο εργασίας χωρίς αυτός να είναι απαραίτητο να φέρει κάποιο βιβλίο . Επίσης ανάλογα με τον βαθμό κινδύνου οι τεχνικοί χωρίζονται σε Α,Β ή Γ κατηγορίας.

### Ζητήματα ασφάλισης προσωπικού:

10.Αν είστε γυναίκα κατά τη διάρκεια της κύησής σας, πόσο ήταν το χρονικό διάστημα άδειας που σας χορηγήθηκε:

## Αν είστε γυναίκα κατά τη διάρκεια της κύησής σας, πόσο ήταν τον χρονικό διάστημα άδειας που σας χορηγήθηκε;



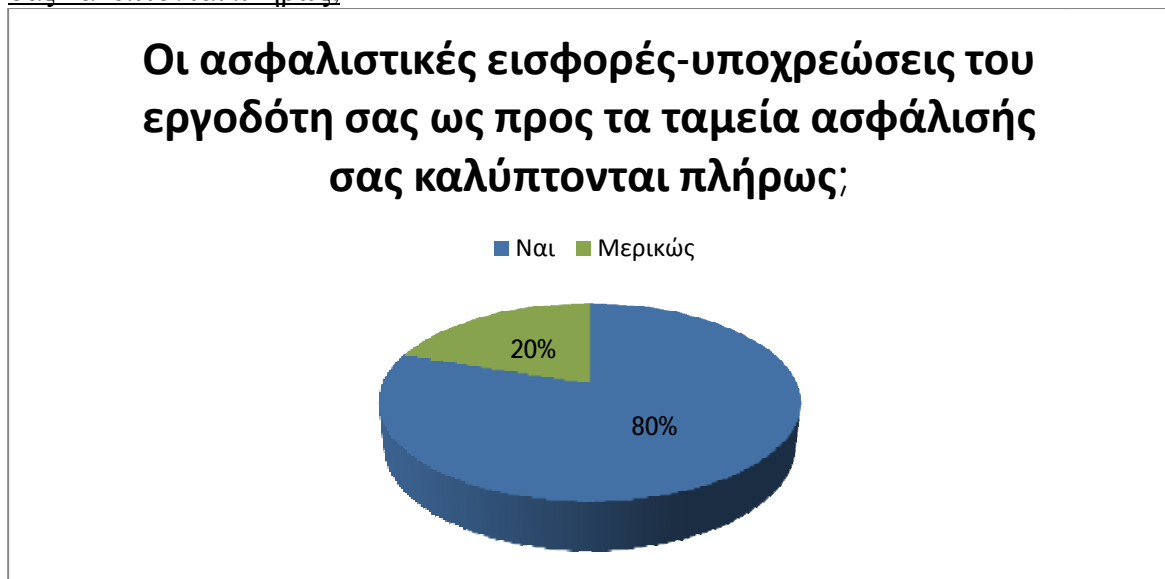
Σύμφωνα με το άρθρο 7 της από 23/5/2000 εθνικής γενικής συλλογικής συμβάσεως εργασίας, που κυρώθηκε με το άρθρο 11 του Ν. 2874/2000, η συνολική διάρκεια της άδειας μητρότητας είναι 17 εβδομάδες (δηλαδή 119 ημέρες). Απ' αυτές 56 ημέρες θα χορηγούνται υποχρεωτικά πριν από την πιθανή ημερομηνία τοκετού( άδεια κυοφορίας) και οι υπόλοιπες 63 μετά τον τοκετό (άδεια λοχείας). Σε περίπτωση που ο τοκετός πραγματοποιηθεί σε χρόνο προγενέστερο απ' αυτόν που είχε αρχικά πιθανολογηθεί, το υπόλοιπο της άδειας θα χορηγείται υποχρεωτικά μετά τον τοκετό, ώστε να εξασφαλίζεται χρόνος συνολικής άδειας 17 εβδομάδων. Σε περίπτωση δε που ο τοκετός πραγματοποιηθεί σε χρόνο μεταγενέστερο απ' αυτόν που είχε υπολογισθεί, τότε η άδεια των 56 πριν τον τοκετό παρατείνεται ανάλογα,



χωρίς η παράταση αυτή να επηρεάζει το χρόνο της μετά τον τοκετό άδειας (λοχείας) που παραμένει πάντοτε 63 ημέρες (Εγκ. Ι.Κ.Α. 15/31.1.2001 και έγγραφο Ο.Α.Ε.Δ. Β10477ΟΙ01).

Η άδεια κυοφορίας (56 ημέρες πριν τον πιθανολογούμενο τοκετό) και η συνεχόμενη μ' αυτήν άδεια λοχείας χορηγούνται υποχρεωτικά από τον εργοδότη στην έγκυο εργαζομένη μόλις αυτή προσκομίσει το σχετικό πιστοποιητικό του ιατρού που την παρακολουθεί (Ανον., 2015). Η παραπάνω ερώτηση αφορούσε αποκλειστικά τις γυναίκες αφού είχε να κάνει με την άδεια που τους χορηγήθηκε από την εργασία τους λόγω κύησης. Το 60% των ερωτηθέντων απάντησαν «Περισσότερο από 3 μήνες», το 30% «Λιγότερο από 3 μήνες» και το 10% «3 μήνες».

11. Οι ασφαλιστικές εισφορές-υποχρεώσεις του εργοδότη σας ως προς τα ταμεία ασφάλισής σας καλύπτονται πλήρως;



Σύμφωνα με την νομοθεσία ΥΠ' ΑΡΙΘ. 4144/2013 περί Αντιμετώπιση της παραβατικότητας στην Κοινωνική Ασφάλιση και στην αγορά εργασίας και λοιπές διατάξεις αρμοδιότητας του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας όπου όλοι οι εργοδότες θα πρέπει να τηρούν διαφορετικά θα υπάρχουν κυρώσεις. Οι ερωτηθέντες εργαζόμενοι απάντησαν θετικά με ποσοστό 80% στην παραπάνω ερώτηση ενώ το 20% απάντησε «Μερικώς».

12. Έχει πέσει στην αντίληψή σας περιπτώσεις ανασφάλιστης ("μαύρης") εργασίας;

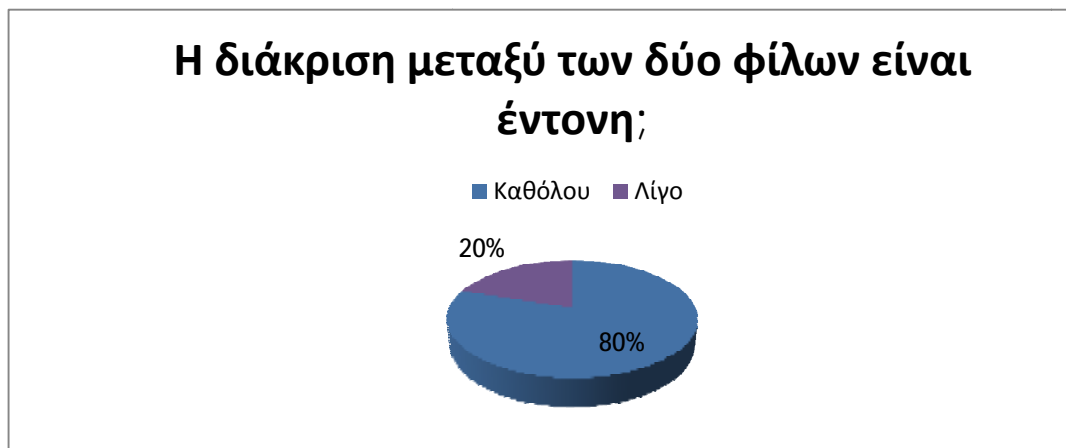


Το 60% των ερωτηθέντων απάντησε αρνητικά στο αν έχει πέσει στην αντίληψή τους περιπτώσεις ανασφάλιστης εργασίας και ακολουθεί το 30% απαντώντας θετικά και το

υπόλοιπο 10% δηλώνοντας άγνοια. Σύμφωνα με το νόμο υπ' αριθμό 4225/2014- ΦΕΚ Α 2-07.01.2014 που αφορά την ανασφάλιστη και αδήλωτη εργασία ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος να δηλώνει τις ασφαλιστικές εισφορές στο εκάστοτε ταμείο .Στην περίπτωση μη τήρησης της προαναφερθέντος νομοθεσίας ισχύει η επιβολή προστίμου ανάλογα με την εκάστοτε περίπτωση παράβασης . (Anon., n.d.)

**Ερωτήσεις που αφορούν τις συγκρούσεις μεταξύ των δύο εργαζομένων, μεταξύ εργοδότη-εργαζόμενων αλλά και τις μεταξύ τους εργασιακές σχέσεις:**

**13. Η διάκριση μεταξύ των δύο φύλων είναι έντονη;**



Η διάκριση μεταξύ των δύο φύλων υπάρχει εδώ και πάρα πολλά χρόνια. Στην σημερινή εποχή έχει μειωθεί αρκετά λόγω στο οποίο βοήθησε και η εγκαθίδρυση των δικαιωμάτων των γυναικών. Ο Πρόεδρος της Ελληνικής Δημοκρατίας το 2005 με τον νόμο υπ' αριθμό 3304/2005- ΦΕΚ: 16/Α περί εφαρμογής της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανεξαρτήτως φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού εγκαθιδρύει την ισότητα μεταξύ των δύο φύλων αλλά και άλλων περιπτώσεων. Για αυτό και η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησαν «Καθόλου» με ποσοστό 80%, ενώ σε ποσοστό μόλις 20% απάντησε «Λίγο».

**14. Το αναφέρατε στον εργοδότη σας;**

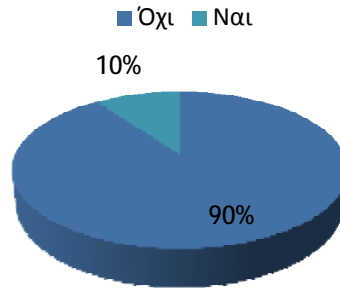


Στην περίπτωση όπου είναι έντονη το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων θα το ανέφερε έτσι ώστε να βρεθεί κάποια λύση και να μπορέσουν να συνεχίσουν την συνεργασία τους στον εργασιακό χώρο. Υπάρχει και όμως ένα ποσοστό ατόμων που δεν το αναφέρουν διότι

φοβούνται ή διότι θέλουν να αποδείξουν το αντίθετο από αυτό που τους ορίζουν ότι είναι . Στην παραπάνω ερώτηση το 40% απάντησε αρνητικά στην ερώτηση , θετικά απάντησε μόλις το 10% των ερωτηθέντων ενώ το υπόλοιπο 50% δεν απάντησε καθόλου στην ερώτηση.

15. Δεχτήκατε σεξουαλική παρενόχληση από τον εργοδότη σας ή από άλλο συνάδελφο;

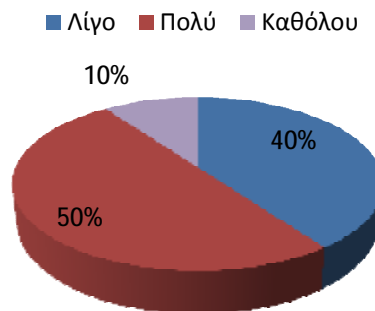
### **Δεχτήκατε σεξουαλική παρενόχληση από τον εργοδότη σας ή από άλλο συνάδελφο;**



Η σεξουαλική παρενόχληση είναι ένα φαινόμενο το οποίο παρατηρείται σπάνια στον χώρο εργασίας και το οποίο διώκεται ποινικά από τον νόμο περί φυλετικών διακρίσεων που προαναφέρθηκε στην παραπάνω ερώτηση που αφορά τη διάκριση μεταξύ των δύο φύλλων . Παρόλα αυτά τα άτομα επειδή φοβούνται για την απόλυσή τους ή για την οποιαδήποτε κύρωση που μπορεί να δεχτούν δεν το αναφέρουν και λίγα είναι τα άτομα που το αναφέρουν. Το 90% των ερωτηθέντων απάντησε αρνητικά στην ερώτηση ενώ το 10% των ερωτηθέντων απάντησε «Ναι» όπου και το ανέφερε στον προϊστάμενο.

16. Είσαστε ικανοποιημένος-η από τον σεβασμό και την αναγνώριση που λαμβάνεται από την διοίκηση;

### **Είσαστε ικανοποιημένος-η από τον σεβασμό και την αναγνώριση που λαμβάνεται από την διοίκηση;**

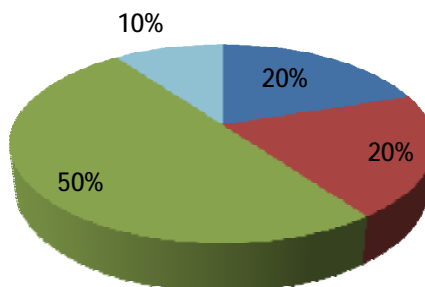


Ο σεβασμός μέσα στον χώρο εργασίας τόσο από τους συναδέλφους όσο και από τους προϊσταμένους είναι απαραίτητος για να μπορέσει να υπάρξει μια αρμονική συνεργασία και ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα. Το 50% είναι ικανοποιημένο από τον σεβασμό και την αναγνώριση που δέχεται από τον χώρο εργασίας του ενώ το 40% απάντησε «Λίγο» και το 10% απάντησε «Καθόλου».

17. Θα εκφράζατε την δυσαρέσκειά σας αυτή σε συναδέλφους σας;

## Θα εκφράζατε την δυσαρέσκειά σας αυτή σε συναδέλφους σας;

■ Όχι ■ Ίσως ■ Ναι ■ ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΘΗΚΑΝ

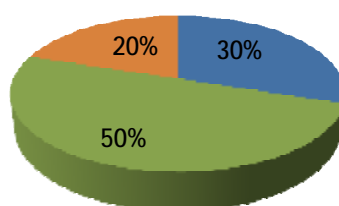


Στην περίπτωση που υπάρχει οποιοδήποτε πρόβλημα μεταξύ των συνεργατών καλό θα ήταν να αναφερθεί για να μην δημιουργηθούν προβλήματα που θα πλήξουν την επιχείρηση. Η επιχείρηση από την αρχή της πρόσληψης τονίζει την ανάγκη της ομαδικότητας και της συνεργασίας για το επιθυμητό αποτέλεσμα αλλά και για την επιβράβευσή τους. Το 50% των εργαζομένων απαντούν «Ναι» το 20% εκφράζει αμφιβολία, «Όχι» απαντά ποσοστό της τάξεως του 20% και το υπόλοιπο 10% δεν απάντησε την ερώτηση.

18. Υιοθετούνται σε μεγάλο ποσοστό οι ιδέες σας;

## Είσατε ικανοποιημένος-η από το επίπεδο ευθυνών και αυτονομίας που έχετε όταν κάνετε την δουλειά σας;

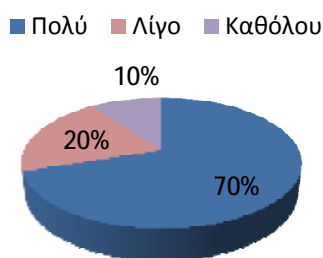
■ Λίγο ■ Πολύ ■ Καθόλου



Σύμφωνα με το Σύνταγμα (αρ. 22 του συντάγματος) ο κάθε εργαζόμενος έχει το δικαίωμα της αυτονομίας και των ευθυνών που του παρέχονται από την επιχείρηση. Ωστόσο η κάθε επιχείρηση ανάλογα με την ικανότητα του κάθε εργαζόμενου του δίνει και τις ανάλογες υποχρεώσεις και αυτονομίες που απαιτούνται. Το 50% απαντά «Πολύ» ενώ το 30% απαντά «Λίγο» και το υπόλοιπο 20% απαντά «Καθόλου».

20. Είσατε ικανοποιημένος-η από την συνεργασία σας με ταλαντούχα και ικανά άτομα;

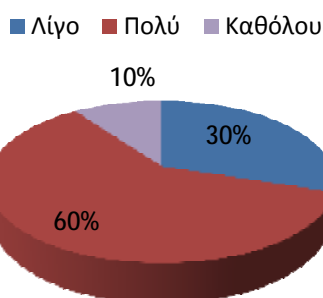
## Είσαστε ικανοποιημένος-η από την συνεργασία σας με ταλαντούχα και ικανά άτομα;



Η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων επιφέρει ακόμη πιο ικανοποιητικά αποτελέσματα. Αυτό αποδεικνύεται από τα αποτελέσματα της παραπάνω ερώτησης όπου η πλειοψηφία σε ποσοστό 70% είναι πολύ ικανοποιημένη από την συνεργασία με ταλαντούχα άτομα. Στην συνέχεια ακολουθεί με 20% η απάντηση «Λίγο» και με 10% η απάντηση «Καθόλου».

21. Η δια-τμηματική συνεργασία και επικοινωνία υπήρξε επικερδής για εσάς και για την επιχείρηση;

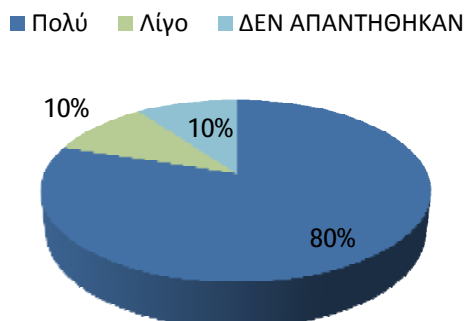
## Η δια-τμηματική συνεργασία και επικοινωνία υπήρξε επικερδής για εσάς και για την επιχείρηση;



Εκτός από τα αποδοτικότερα αποτελέσματα μέσω της συνεργασίας ένα ακόμη πλεονέκτημα της ομαδικότητας είναι επικερδής για το κάθε άτομο προσωπικά αλλά και για το σύνολο. Η συγκριτική πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 60% απάντησε «Πολύ» με ποσοστό 30% ακολουθεί η απάντηση «Λίγο» και με 10% η απάντηση «Καθόλου».

22. Θα προτιμούσατε να συνεργαστείτε και σε επόμενο έργο με την ίδια ομάδα συναδέλφων σας ή με κάποια άλλη;

### Θα προτιμούσατε να συνεργαστείτε και σε επόμενο έργο με την ίδια ομάδα συναδέλφων σας ή με κάποια άλλη;



Στις περισσότερες περιπτώσεις όταν μια ομάδα επιτυγχάνει τους στόχους της δεν επιφέρει αλλαγές πάνω σε αυτή και αυτό αποδεικνύεται από τα αποτελέσματα της ερώτησης όπου το 80% των εργαζομένων από το δείγμα θα ήθελε να συνεργαστεί και σε επόμενο έργο με την ομάδα του ενώ το 10% απαντά «Λίγο» και το υπόλοιπο 10% δεν απάντησε στην ερώτηση.

23. Για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης οι εργασιακές σχέσεις πιστεύεται ότι παίζουν σημαντικό ρόλο;

### Για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης οι εργασιακές σχέσεις πιστεύεται ότι παίζουν σημαντικό ρόλο;



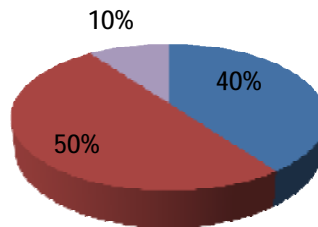
Σύμφωνα με την νομική υπόσταση του ορισμού των εργασιακών σχέσεων ισχύουν τα κάτωθι : οι εργασιακές σχέσεις συνδέονται άμεσα κυρίως με τους όρους απασχόλησης και αμοιβής των εργαζομένων δηλαδή «αποτελούν το σύνολο των επιμέρους σχέσεων και των όρων που διέπουν και διαμορφώνουν το περιεχόμενο της μισθωτής απασχόλησης» (Κούζης, 2001) . Οπότε σύμφωνα με τα παραπάνω οι εργασιακές σχέσεις αποτελούνται από ένα σύνολο υποχρεώσεων και δικαιωμάτων τα οποία συνδέονται με τους εργοδότες και τους εργαζόμενους . Από νομικής πλευράς οι εργασιακές σχέσεις είναι πολύ σημαντικές και κατοχυρώνονται με νομικές διατάξεις. Όμοια είναι η άποψη και των εργαζομένων που ερωτήθηκαν πάνω στο θέμα αυτό με το 90% των ερωτηθέντων απάντησε «Πολύ» ενώ το 10% απάντησε «Λίγο».

**Ερωτήσεις που αφορούν την αμοιβή, την μέτρηση της απόδοσης, την αξιολόγηση του προσωπικού και την εκπαίδευσή του:**

24. Είσαστε ικανοποιημένος-η από την αμοιβή σας;

### Είσαστε ικανοποιημένος-η από την αμοιβή σας;

■ Πολύ ■ Λίγο ■ Καθόλου

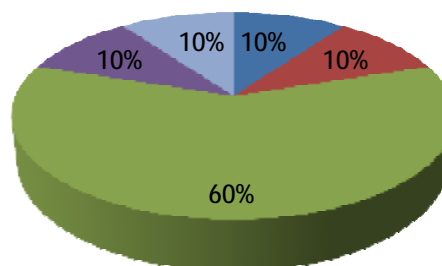


Η χρηματική ανταμοιβή είναι ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση μπορεί να επιβραβεύσει την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Στην σημερινή εποχή και μάλιστα στην Ελλάδα που βρισκόμαστε σε πολύ πρώιμο στάδιο ανάπτυξης αλλά και με την συνεχή αλλαγή των νομοθεσιών για τις αμοιβές οι επιχειρήσεις αρνούνται να ρισκάρουν στην αύξηση των μισθών με αποτέλεσμα την μερική ικανοποίηση των εργαζομένων. Το 50% των ερωτηθέντων είναι μερικώς ικανοποιημένο από την αμοιβή του σε αντίθεση με το 40% το οποίο απαντά «Ναι» στην ερώτηση ενώ το 10% απαντά «Καθόλου»

25. Για ποιο λόγο δεν είστε ικανοποιημένος-η με την αμοιβή σας;

### Για ποιο λόγο δεν είστε ικανοποιημένος-η με την αμοιβή σας:

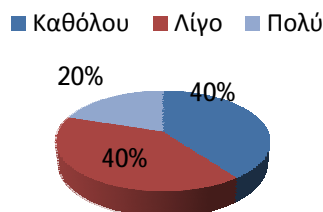
- Λόγο χαμηλού μισθού
- Λόγο χαμηλού μισθού σε σχέση με τις δυνατότητές σας
- Λόγο μη αναγνώρισης προϋπηρεσίας
- Λόγο χαμηλού μισθού σε σχέση με τις δυνατότητές σας
- ΕΙΜΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΗ
- Λόγο χαμηλού μισθού σε σχέση με τις δυνατότητές σας



Το 60% απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένο με την αμοιβή του σε σχέση με τις δυνατότητές του, το 10% απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένο λόγω μη αναγνώρισης της προϋπηρεσίας και το υπόλοιπο 10% δεν είναι ικανοποιημένο λόγω χαμηλού μισθού.

26. Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος-η από τις πρόσθετες παροχές: (χρηματικά bonus, άδειες, ταξίδια, εκπαιδευτικά κουπόνια)

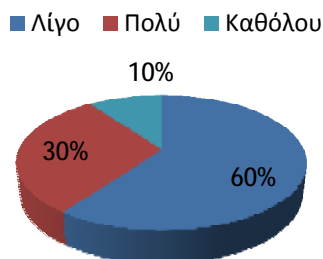
## Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος-η από τις πρόσθετες παροχές; (χρηματικά bonus, άδειες, ταξίδια, εκπτωτικά κουπόνια



Στην περίπτωση που δίνεται κάποιο χρηματικό έπαθλο ή κάποια κουπόνια οι ερωτηθέντες απάντησαν με ποσοστό 40% ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι το 20% είναι πολύ ικανοποιημένοι ενώ το υπόλοιπο 40% είναι μερικώς ικανοποιημένοι.

### 27. Πόσο ικανοποιημένος-η είστε από την επιβράβευση της προσπάθειάς σας;

## Πόσο ικανοποιημένος-η είστε από την επιβράβευση της προσπάθειάς σας;



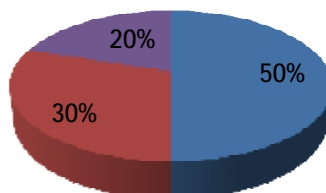
Η επιβράβευση των εργαζόμενων είναι σημαντικό κομμάτι στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης διότι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι ισοδυναμούν με μεγαλύτερη αποδοτικότητα. Η επιβράβευση συνήθως είναι μέσω χρηματικού bonus. Το 60% είναι «Λίγο» ικανοποιημένο από την επιβράβευση της προσπάθειάς του το 30% είναι «Πολύ» και το υπόλοιπο 10% δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο.

### 28. Σας ανατίθεται υπερωριακή εργασία και αν ναι αμείβεστε;



## Σας ανατίθεται υπερωριακή εργασία και αν ναι αμείβεστε;

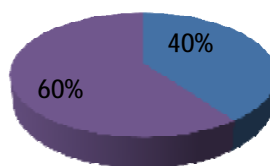
■ Όχι ■ Ναι, αλλά δεν υπάρχει αμοιβή ■ Ναι, αλλά με αμοιβή



Το ωράριο εργασίας σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθετική διάταξη συμφωνείται από τον εργοδότη και τον εργαζόμενο . Το σύνολο των ωρών που πρέπει να εργάζεται ένα άτομο είναι στο εβδομαδιαίο σύνολο 44 . Στην περίπτωση επιπλέον ώρας στο χώρο εργασίας ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος να δώσει τα ανάλογα δεδουλευμένα στο άτομο . Πολλές φορές άτυπα οι επιχειρήσεις δεν το αναγνωρίζουν αυτό και δεν πληρώνουν . Στο 50% δεν έχει ανατεθεί υπερωριακή εργασία ενώ το 30% απαντά «Ναι» στην υπερωριακή εργασία αλλά χωρίς αμοιβή και ακολουθεί το 20% που αμείβεται για την υπερωριακή εργασία που του ανατίθεται 29. Σας προσφέρονται από την επιχείρησή σας σεμινάρια (επιδοτούμενα ή μη) για την επιμόρφωση και την κατάρτισή σας;

## Σας προσφέρονται από την επιχείρησή σας σεμινάρια(επιδοτούμενα ή μη) για την επιμόρφωση και την κατάρτισή σας;

■ Όχι ■ Ναι



Η συνεχή μόρφωση και εκπαίδευση των εργαζομένων είναι απαραίτητο εργαλείο για την εξέλιξη τους αλλά και για την εξέλιξη της επιχείρησης . Ορισμένες επιχειρήσεις οργανώνουν σεμινάρια επιμορφωτικού περιεχομένου ενώ άλλες όχι .Το 60% απάντησε αρνητικά στην παραπάνω ερώτηση ενώ το 40% απάντησε θετικά.

30. Αν ΟΧΙ θα θέλατε η επιχείρησή σας να προσφέρει;

## Αν ΟΧΙ θα θέλατε η επιχείρησή σας να προσφέρει;

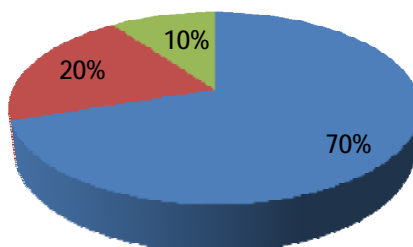


Η ερώτηση 28 είναι αλληλένδετη με την ερώτηση 29 και αφορά όσους απάντησαν όχι στην ερώτηση 28. Δηλαδή το 60% της ερώτησης 28 απαντά με ποσοστό 100% θετικά στην προσφορά σεμιναρίων από την επιχείρηση.

31. Γίνεται αξιολόγηση εργαζομένων από τους εργοδότες;

## Γίνεται αξιολόγηση εργαζομένων από τους εργοδότες;

■ Λίγο(ανά 6 μήνες) ■ Πολύ(ανά 3 μήνες) ■ Καθόλου

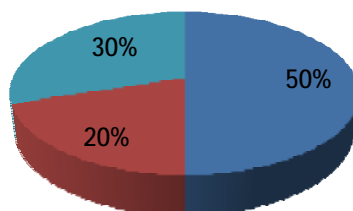


Η αξιολόγηση είναι απαραίτητη για την επιχείρηση . Σε ευρύτερη έννοια η αξιολόγηση είναι και η μέτρηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων αλλά και των αδύνατων σημείων τους. Πρόκειται για μια διαδικασία συνεργασίας δύο παραγόντων, από την μια έχουμε την συλλογή πληροφοριών και δεδομένων αξιολόγησης και από την άλλη έχουμε την ενημέρωση των αξιολογούμενων – εργαζόμενων για την σειρά των αποφάσεων που θα δοθούν προς εκτέλεση, τα οποία στοχεύουν προς βελτίωση της απόδοσης (Lee, 1996). Το 70% απάντησε ότι γίνεται η διαδικασία της αξιολόγησης ανά εξάμηνο το 20% απάντησε ανά 3 μήνες ενώ το 10% απάντησε ότι δεν γίνεται κάποιου είδους αξιολόγηση.

32. Γίνεται αξιολόγηση προϊσταμένων από τους εργαζόμενους;

## Γίνεται αξιολόγηση προϊσταμένων από τους εργαζόμενους;

■ Καθόλου ■ Πολύ(ανά 3 μήνες) ■ Λίγο(ανά 6 μήνες)

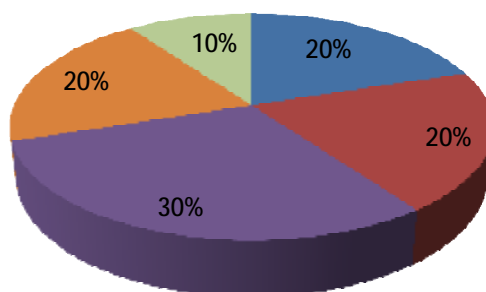


Το 50% των ερωτηθέντων απάντησε ότι δεν γίνεται κάποια αξιολόγηση προς τους προϊσταμένους από τους εργαζόμενους, το 30% απάντησε «Λίγο», το 20% απάντησε «Πολύ».

33. Στην περίπτωση που υπάρχει διαδικασία αξιολόγησης, με βάση ποια κριτήρια γίνεται;

## Στην περίπτωση που υπάρχει διαδικασία αξιολόγησης, με βάση ποια κριτήρια γίνεται;

■ Ικανότητα επικοινωνίας προς τον πελάτη ■ Αποδοτικότητα  
■ Γνώση αντικειμένου εργασίας ■ ΟΛΑ ΤΑ ΠΑΡΑΠΑΝΩ  
■ Αντιμετώπιση της αλλαγής



Στην ερώτηση είχαν την δυνατότητα οι ερωτηθέντες να επιλέξουν πιο ή ποια από τα κριτήρια επιλέγονται για να τους αξιολογήσουν και σύμφωνα με αυτό έχουμε:

- Το 20% απάντησε «Όλα τα παραπάνω»
- Το 20% απάντησε «Αποδοτικότητα»
- Το 20% απάντησε «Αποδοτικότητα Επικοινωνίας προς τον πελάτη»
- Το 30% απάντησε «Γνώση αντικειμένου εργασίας»
- Το 10% απάντησε «Αντιμετώπιση Αλλαγής»

### **ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΕΡΓΟΔΟΤΕΣ:**

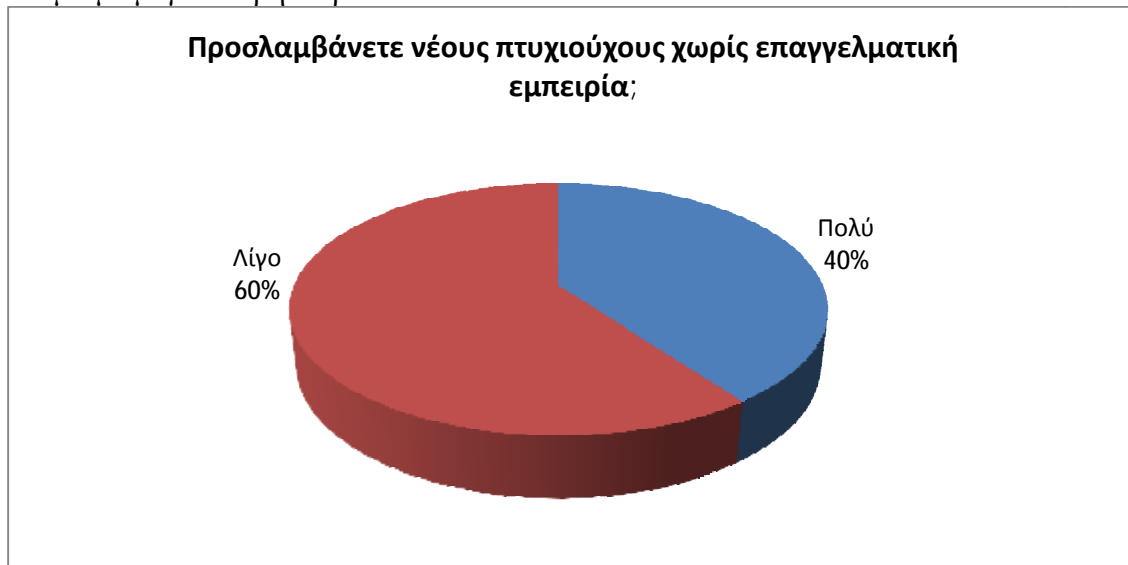
### **ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ:**

1. Πόσους εργαζόμενους διαθέτει η επιχείρησή σας;

Ένας εργοδότης έχει απαντήσει πως απασχολεί 35 εργαζόμενους, ένας 6 εργαζόμενους, ένας 5 εργαζόμενους, ένας 2 εργαζόμενους και ένας έχει μόλις 1 εργαζόμενο.

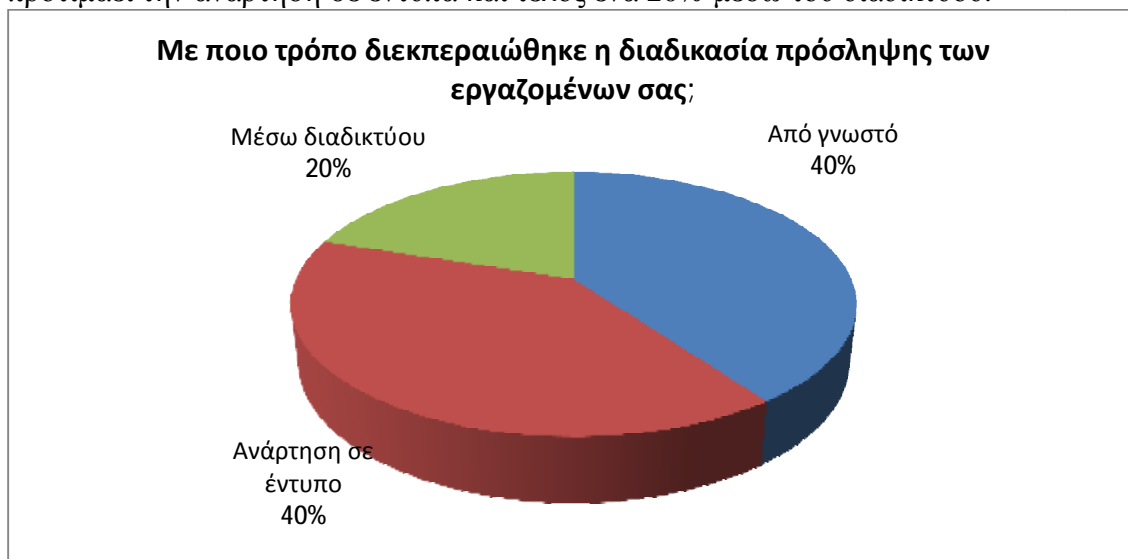
2. Προλαμβάνετε νέους πτυχιούχους χωρίς επαγγελματική εμπειρία;

Το 40% έχει απαντήσει πολύ και το 60% έχει απαντήσει λίγο καθώς πιθανότατα προτιμάει άτομα με μεγαλύτερη πείρα.



3. Με ποιο τρόπο διεκπεραιώθηκε η διαδικασία πρόσληψης των εργαζομένων σας;

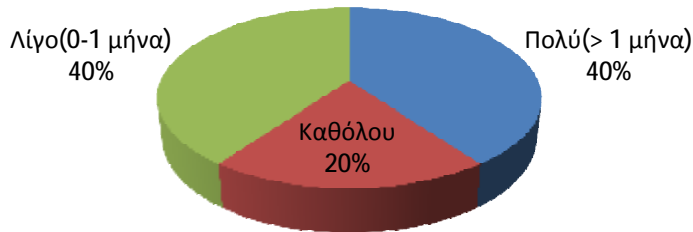
Το 40% των εργοδοτών δήλωσε πως προσέλαβε άτομα μέσω των γνωριμιών του, ένα 40% προτιμάει την ανάρτηση σε έντυπα και τέλος ένα 20% μέσω του διαδικτύου.



4. Κατά την πρόσληψη των εργαζομένων σας υπάρχει συγκεκριμένο διάστημα εκπαίδευσης;

Το 80% δήλωσε πως υπάρχει έστω και ένα μικρό διάστημα εκπαίδευσης και το 20% πως δεν υπάρχει καθόλου.

**Κατά την πρόσληψη των εργαζομένων σας υπάρχει συγκεκριμένο διάστημα εκπαίδευσης;**



5. Σε ποιο χρονικό διάστημα δώσατε την απάντηση στους μελλοντικούς εργαζομένους σας;

Το 40% απάντησε πολύ σύντομα και το 60% απάντησε σύντομα.

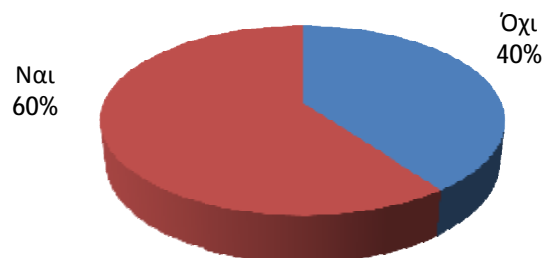
**Σε ποιο χρονικό διάστημα δώσατε την απάντηση στους μελλοντικούς εργαζομένους;**



6. Είχατε συγκεκριμένο πλάνο ερωτήσεων κατά τη διάρκεια της συνέντευξης προς τους υποψήφιους εργαζομένους;

Το 60% δήλωσε πως υπήρχε συγκεκριμένο πλάνο ερωτήσεων ενώ το 40% όχι.

**Είχατε συγκεκριμένο πλάνο ερωτήσεων κατά τη διάρκεια της συνέντευξης προς τους υποψήφιους εργαζομένους;**

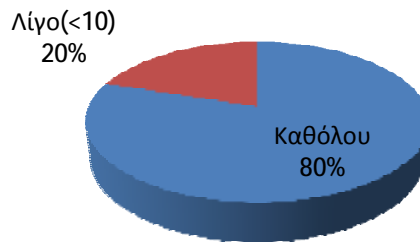


**ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΑΛΛΑ ΚΑΙ ΓΙΑ ΘΕΜΑΤΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ(ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ,ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ):**

1. Πόσα εργατικά ατυχήματα( σε αριθμό) έλαβαν χώρα στην επιχείρησή σας κατά το προηγούμενο έτος;

Το 80% έχει δηλώσει πως δεν έχει συμβεί κανένα ατύχημα και ένα 20% έχει δηλώσει πως έχουν συμβεί λιγότερα από 10.

**Πόσα εργατικά ατυχήματα(σε αριθμό)έλαβαν χώρα στην επιχείρησή σας κατά το προηγούμενο έτος;**



2. Είστε ικανοποιημένος-η από το χώρο εργασίας σας;

Το 100% των εργοδοτών είναι απόλυτα ευχαριστημένο σε αντίθεση με τους εργαζομένους που σίγουρα θα ήθελα κάτι καλύτερο όσο αφορά τον εξοπλισμό.

3. Έχουν παρουσιαστεί φαινόμενα κλοπής από εργαζομένους σας στην επιχείρηση;

Το 100% θεωρεί πως δεν έχει υπάρξει κανένα τέτοιο περιστατικό.

· Πολύ πιθανό είναι να έχουν υπάρξει μικρά περιστατικά κλοπής αλλά είτε να μην θέλει ο εργοδότης να τα παραδεχτεί είτε να μην γνωρίζει ότι έχουν συμβεί.

**ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΙΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ-ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΛΛΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ:**

1. Η διάκριση μεταξύ των δύο φύλων είναι έντονη;

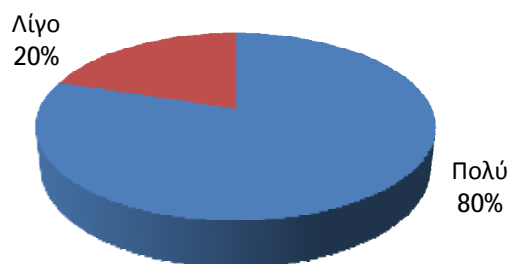
Το 100% έχει απαντήσει αρνητικά.

· Άλλη μια απάντηση που έρχεται σε αντίθεση με αυτή των εργαζομένων καθώς έστω και ένα 8% έχει απαντήσει πως υπάρχει.

2. Είσατε ικανοποιημένος-η από το σεβασμό και την αναγνώριση που λαμβάνετε από τους εργαζομένους σας;

Το 80% έχει απαντήσει πολύ ενώ ένα 20% έχει απαντήσει λίγο.

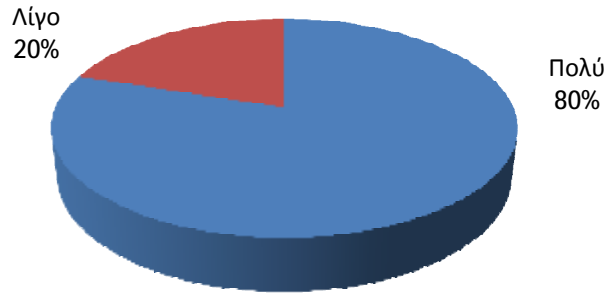
**Είσατε ικανοποιημένος -η από τον σεβασμό και την αναγνώριση που λαμβάνετε από τους εργαζομένους σας;**



3. Θεωρείτε ότι οι ικανότητες και οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού σας ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης;

Το 80% είναι πολύ ευχαριστημένο από το ανθρώπινο δυναμικό του ενώ υπάρχει και ένα 20% που είναι λίγο ευχαριστημένο και ίσως να επιθυμούσε κάποιες αλλαγές σε αυτό.

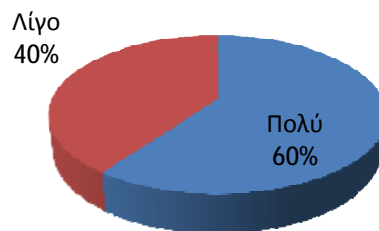
**Θεωρείτε ότι οι ικανότητες και οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού σας ανταποκρίνονται στις ανάγκες τις επιχείρησής σας;**



4. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι ο εργοδότης της επιχείρησής έχει ανάγκη πληροφόρησης για την αξιοποίηση νέων σχημάτων συνεργασιών;

Το 60% έχει απαντήσει πολύ και ένα 40% έχει απαντήσει λίγο.

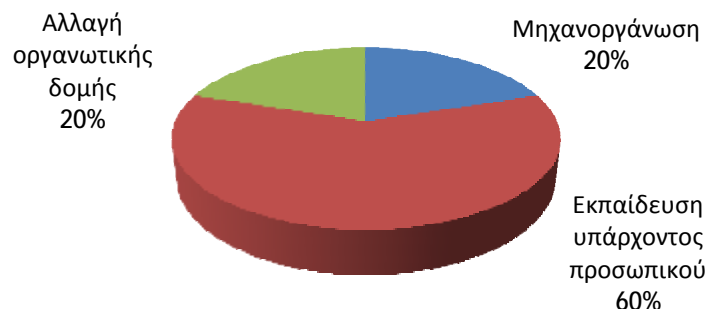
**Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι ο εργοδότης της επιχείρησής έχει ανάγκη πληροφόρησης για την αξιοποίηση νέων σχημάτων συνεργασιών;**



5. Με ποιες από τις παρακάτω προσεγγίσεις προτίθεστε να αντιμετωπίσετε τα προβλήματα της επιχείρησής;

Το 60% έχει απαντήσει με εκπαίδευση του υπάρχοντος προσωπικού, ένα 20% με μηχανοργάνωση και ένα άλλο 20% με αλλαγή οργανωτικής δομής.

**Με ποιες από τις παρακάτω προσεγγίσεις προτίθεστε να αντιμετωπίσετε τα προβλήματα της επιχείρησής σας;**



6. Πιστεύετε ότι μόνο ο διευθυντής και οι προϊστάμενοι λύνουν τα προβλήματα της επιχείρησής ή είναι απαραίτητη και η συμμετοχή των εργαζομένων;

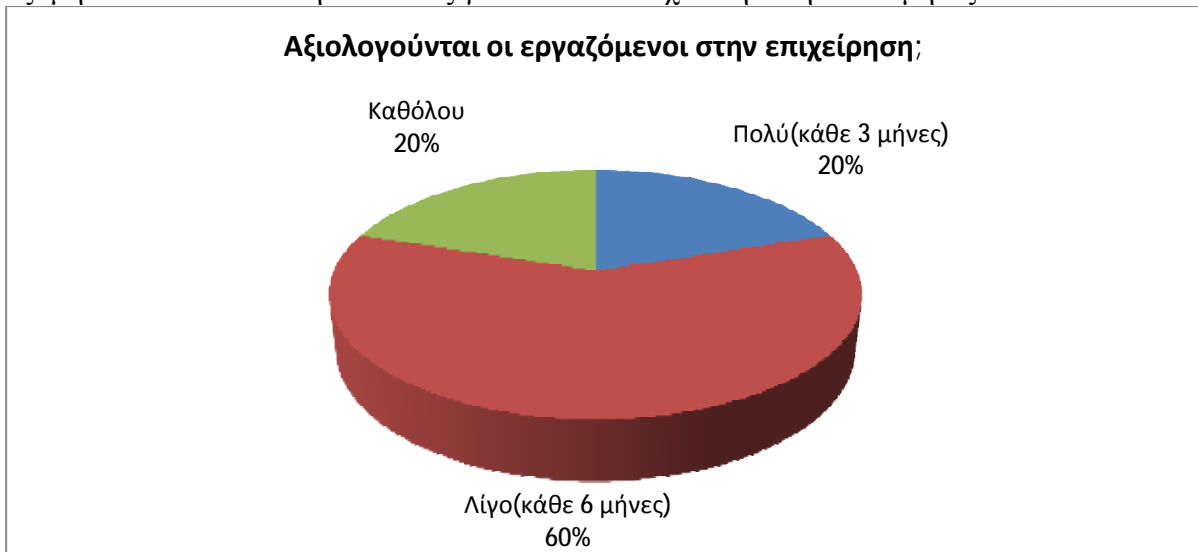
Στην συγκεκριμένη ερώτηση όλοι οι εργοδότες θεωρούν πως μόνο εκείνοι είναι ικανοί ώστε να λύσουν σημαντικά ζητήματα της επιχείρησής τους και οι εργαζόμενοι δεν χρειάζεται να παίξουν κανένα ρόλο σε αυτό.

7. Είστε ικανοποιημένοι από το προσωπικό σας;  
Το 100% έχει δηλώσει ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι.

**ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΑΜΟΙΒΗ, ΤΗΝ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ, ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ:**

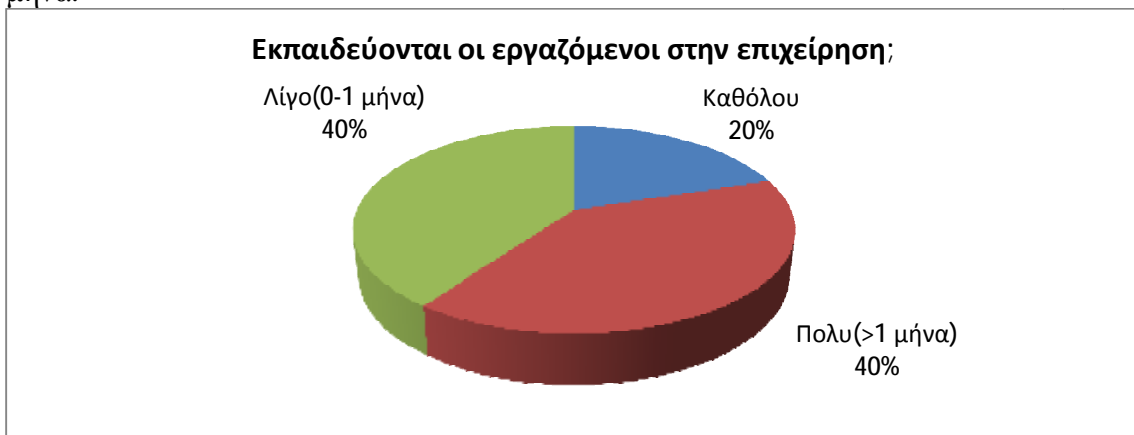
1. Αξιολογούνται οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση;

Ένα 20% έχει απαντήσει πως δεν γίνεται καμία αξιολόγηση. Ένα 60% λέει πως γίνεται ανά εξάμηνο και ένα 20% δηλώνει πως γίνεται πολύ συχνά δηλαδή ανά 3 μήνες.



2. Εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση;

Το 20% έχει απαντήσει πως δεν υπάρχει καμία εκπαίδευση, και το υπόλοιπο 80% ότι υπάρχει εκπαίδευση από λίγο, δηλαδή λιγότερο από ένα μήνα, και πολύ, δηλαδή παραπάνω από ένα μήνα.



3. Η συνεχής εκπαίδευση, επιμόρφωση και κατάρτιση των εργαζομένων τους καθιστά περισσότερο αποδοτικούς;

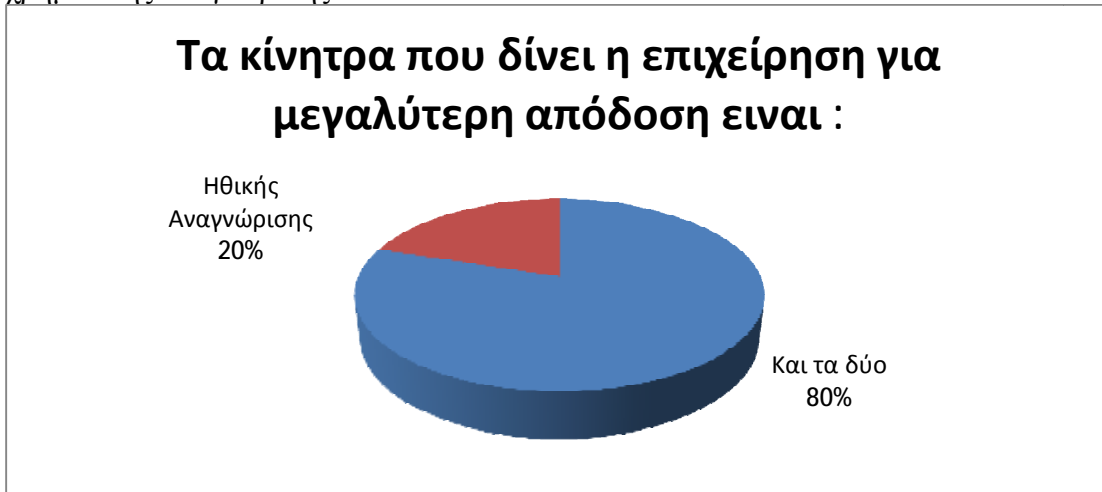
Το 100% θεωρεί πως ναι.

4. Τα οικονομικά κίνητρα που δίνονται στους εργαζομένους από την επιχείρηση σας πιστεύετε ότι είναι αρκετά να συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων;

Το 100% έχει απαντήσει πως ναι κάτι που έρχεται και πάλι σε αντίθεση με τις απαντήσεις των εργαζομένων που σίγουρα θα ήθελα κάτι παραπάνω.

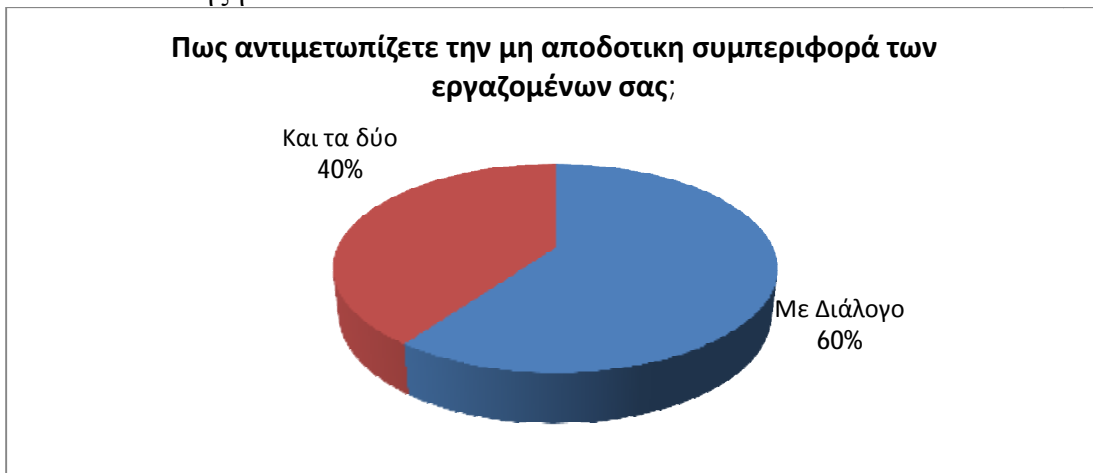


5. Τα κίνητρα που δίνει η επιχείρηση για μεγαλύτερη απόδοση είναι:  
Το 20% έχει απαντήσει ηθικής αναγνώρισης ενώ το 80% έχει απαντήσει και ηθικής και χρηματικής αναγνώρισης.



6. Χρησιμοποιεί η επιχείρηση ορισμένη πολιτική μισθών και ημερομισθίων;  
Το 100% έχει απαντήσει θετικά.

7. Πως αντιμετωπίζετε την μη αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων σας;  
Το 60% έχει δηλώσει με διάλογο ενώ υπάρχει και ένα 40% που έχει δηλώσει και διάλογο αλλά και επίπληξη.



### **ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ-ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ ΕΡΓΟΔΟΤΕΣ:**

#### **Ανάλυση Ερωτηματολογίου Εργοδοτών:**

Το ερωτηματολόγιο αυτό αφορά μόνο τους εργοδότες των επιχειρήσεων οι οποίοι σε αριθμό είναι 5.

#### **Ερωτήσεις που αφορούν τη διαδικασία πρόσληψης:**

1. Πόσους εργαζόμενους διαθέτει η επιχείρησή σας;

11

4

50

Από τα αποτελέσματα των απαντήσεων των ερωτηθέντων η κάθε μια επιχείρηση απασχολεί ξεχωριστό αριθμό εργαζομένων. Το μέγιστο ποσοστό είναι 50 και το ελάχιστο 1.

2. Προσλαμβάνετε νέους πτυχιούχους χωρίς επαγγελματική εμπειρία;



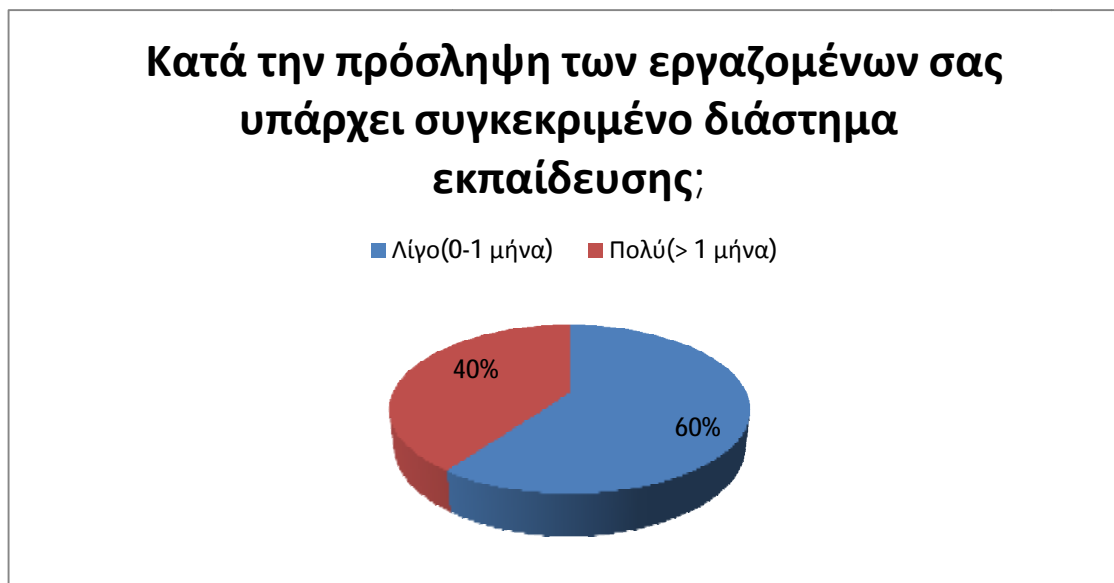
Στην σημερινή εποχή και λόγω οικονομικής κρίσης ένα μεγάλο ποσοστό των εργοδοτών επιλέγει να μην προσλάβει μεγάλο αριθμό νέων πτυχιούχων χωρίς εμπειρία. Διότι αυτά τα άτομα θέλουν τουλάχιστον ένα μήνα εκπαίδευση ,το οποίο μπορεί να μην αποτελεί κερδοφόρο για την επιχείρηση. Στο παραπάνω σχεδιάγραμμα και σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων βλέπουμε ότι το 40% προσλαμβάνει εργαζόμενους χωρίς κάποια εμπειρία το υπόλοιπο 40% απαντά «Καθόλου» και το υπολειπόμενο 20% απαντά «Λίγο».

3. Με ποιο τρόπο διεκπεραιώθηκε η διαδικασία πρόσληψης των εργαζομένων σας;



Η τεχνολογία καταλαμβάνει μεγάλο μέρος της καθημερινότητας μιας επιχείρησης και την χρησιμοποιεί ακόμη και για την ανάρτηση αγγελιών στο διαδίκτυο ή σε κάποιο έντυπο. Επίσης ο κλάδος των γνωριμιών αποτελούσε πάντα ένας κλασικός τρόπος πρόσληψης νέων εργαζομένων . Σύμφωνα όμως με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, ο τρόπος με τον οποίο διεκπεραιώθηκε η διαδικασία πρόσληψης γίνεται με βάση γνωριμιών, αναρτήσεων σε έντυπα ή μέσω διαδικτύου. Οι ερωτηθέντες απάντησαν με ποσοστό 20% στην πρώτη επιλογή , με ποσοστό 40% έκαστος στις επόμενες δύο επιλογές.

4. Κατά την πρόσληψη των εργαζομένων σας υπάρχει συγκεκριμένο διάστημα εκπαίδευσης;

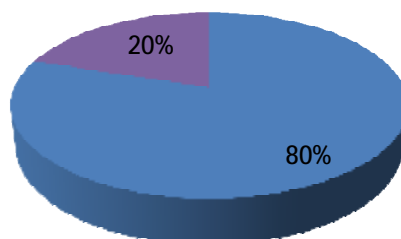


Στο μεγαλύτερο ποσοστό της η κάθε επιχείρηση όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και σε οποιαδήποτε άλλη χώρα χρησιμοποιούν κυρίως τον πρώτο μήνα ως μήνα εκπαίδευσης των νέων εργαζομένων . Χαρακτηριστικό παράδειγμα μπορεί να αποτελέσει ο κρατικός οργανισμός Ε.Φ.Ε.Τ. όπου σύμφωνα με την εφημερίδα της κυβερνήσεως εγκρίνει την χρήση χρονικού διαστήματος για την εκπαίδευση των νέων εργαζομένων. Στα αποτελέσματα των ερωτηθέντων πρώτη ανέρχεται η επιλογή Λίγο με 60% απαντά όπου η εκπαίδευση διαρκεί από 0-1 μήνα και το υπόλοιπο 40% απαντά περισσότερο από 1 μήνα.

5. Σε ποιο χρονικό διάστημα δώσατε την απάντηση στους μελλοντικούς εργαζόμενους;

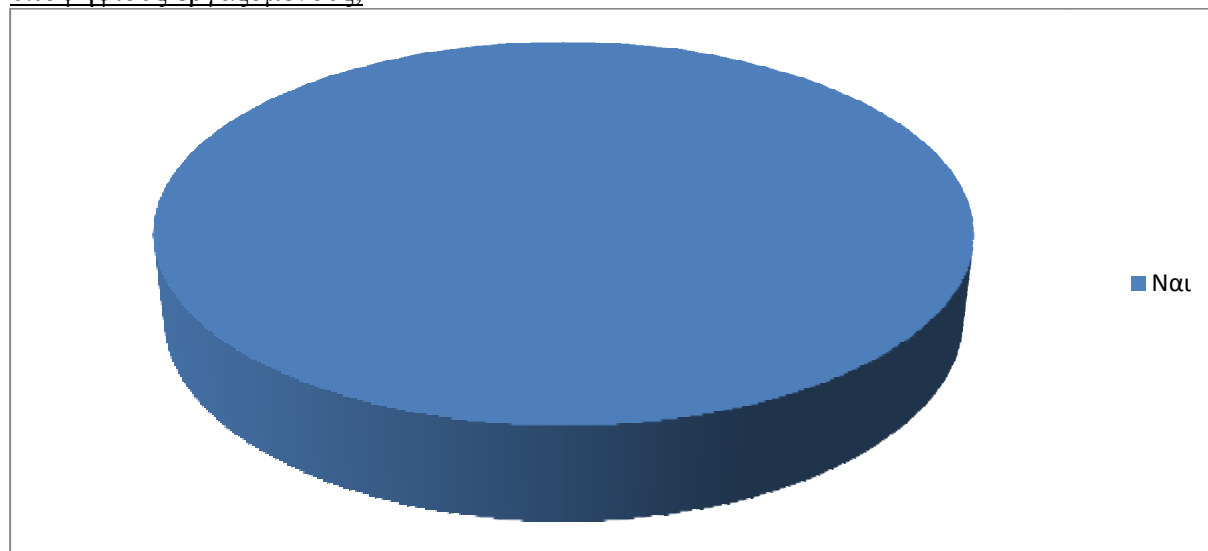
## Σε ποιο χρονικό διάστημα δώσατε την απάντηση στους μελλοντικούς εργαζόμενους;

■ Σύντομα ■ Πολύ Σύντομα



Στην περίπτωση που η επιχείρηση θέλει κάποια νέα μέλη για να ενισχύσει το δυναμικό της επιχείρησης οι συνεντεύξεις που γίνονται σε ημερήσια βάση πρέπει να αξιολογηθούν και να μελετηθούν ανάλογα. Σύμφωνα με τα παραπάνω έρχονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων να το υγροποιήσουν με το 80% να δίνει πολύ σύντομα απάντηση στους μελλοντικούς εργαζόμενους και το υπόλοιπο 20% απαντά «Σύντομα».

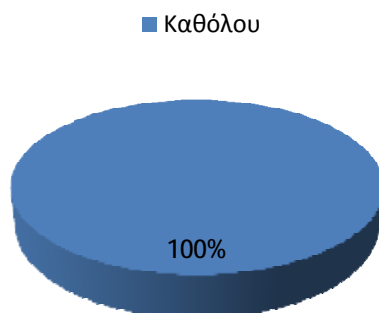
### 6. Είχατε συγκεκριμένο πλάνο ερωτήσεων κατά τη διάρκεια της συνέντευξης προς τους υποψήφιους εργαζόμενους;



Σε κάθε περίπτωση νέας πρόσληψης η επιχείρηση έχει κάποιες συγκεκριμένες ερωτήσεις που θέλει να θέσει προς τους μελλοντικούς εργαζόμενους για τις θέσεις που θέλει να καλύψει. Ανάλογα με τις απαντήσεις που θα λάβει από τους ερωτηθέντες θα πάρει και την ανάλογη απόφαση για το ποιος είναι κατάλληλος για την θέση. Για αυτό το λόγο σε αυτή την ερώτηση όλοι οι εργοδότες απάντησαν θετικά στην ύπαρξη πλάνου ερωτήσεων προς τους υποψήφιους εργαζόμενους.

### 7. Πόσα εργατικά ατυχήματα (σε αριθμό) έλαβαν χώρα στην επιχείρησή σας κατά το προηγούμενο έτος;

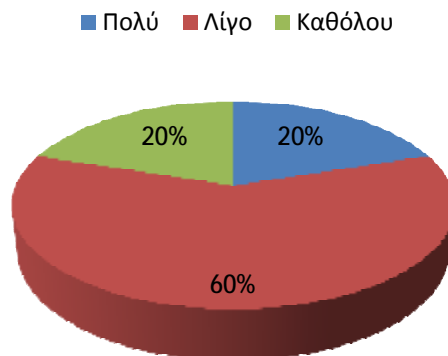
**Πόσα εργατικά ατυχήματα(σε αριθμό)  
έλαβαν χώρα στην επιχείρησή σας κατά το  
προηγούμενο έτος;**



Καμία επιχείρηση δεν είχε κάποιο εργατικό ατύχημα.

8. Είστε ικανοποιημένος-η από το χώρο εργασίας σας;

**Είστε ικανοποιημένος-η από το χώρο  
εργασίας σας;**

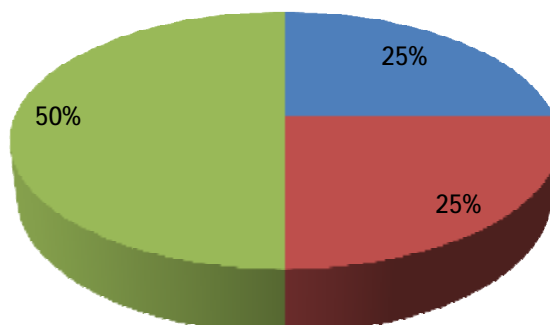


Ένα μεγάλο ποσοστό της επιτυχίας του κάθε εργοδότη βασικός λόγος είναι ο χώρος εργασίας του. Ο οποίος τον βοηθά όχι στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησής του αλλά και στην ψυχολογική του διάθεση. Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις μη ικανοποιημένων εργοδοτών αλλά λόγω της κρίσιμης οικονομικής κατάστασης της Ελλάδας είναι δύσκολο έως ακατόρθωτο να κάνουν κάποιες βασικές αλλαγές που θα τους βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων του . Στην παραπάνω ερώτηση αυτό είναι εμφανή αφού το 60% των εργοδοτών είναι Λίγο ικανοποιημένοι από τον χώρο στον οποίο εργάζονται ενώ το 20% είναι Πολύ ικανοποιημένο και το υπόλοιπο 20% δεν είναι Καθόλου Ικανοποιημένο.

9. Τι θα θέλατε να αλλάξετε μέσα σε αυτόν;

## Τι θα θέλατε να αλλάξετε μέσα σ' αυτόν;

■ ΑΝΑΚΑΙΝΙΣΗ ΧΩΡΟΥ ■ Εξοπλισμός ■ Εγκαταστάσεις

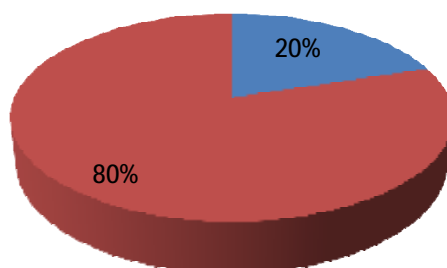


Την προηγούμενη αιτιολογία έρχεται να συμπληρώσει και η ερώτηση 8 αφού το 50% θέλει να αλλάξει τις Εγκαταστάσεις ,τα ο 25% θέλει ανακαίνιση του χώρου και το υπόλοιπο 25% επιθυμεί αλλαγή του εξοπλισμού.

10. Είσαστε ικανοποιημένος-η από την ασφάλεια του χώρου εργασίας σας;

## Είσαστε ικανοποιημένος-η από την ασφάλεια του χώρου εργασίας σας;

■ Πολύ ■ Λίγο



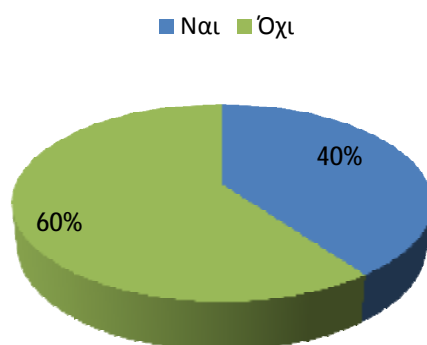
Το αίσθημα ασφάλειας είναι πολύ σημαντικό και απαραίτητο στοιχείο ενός εργοδότη έτσι ώστε να μπορέσει να είναι σε θέσει να παρακινήσει και τους εργαζόμενους του να αισθάνονται το ίδιο ασφαλή αλλά και να μπορούν να αποδώσουν το μέγιστο . Υπάρχουν όμως διάφορες περιπτώσεις για τις οποίες ένας εργοδότης δεν αισθάνεται την απαραίτητη ασφάλεια όπως οι παλιές εγκαταστάσεις ή οι μη εχέμυθοι εργαζόμενοί του. Τα αποτελέσματα της παραπάνω ερώτησης μας δείχνουν ότι το 80% είναι ικανοποιημένο από τον χώρο εργασίας του ενώ το υπόλοιπο 20% δήλωσε «Λίγο» ως απάντηση.

11. Δεν είστε ικανοποιημένος-η από την ασφάλεια του χώρου εργασίας σας διότι:

Από το 20% των μη ικανοποιημένων ερωτηθέντων μόνο το 1 απάντησε στην ερώτηση με «Δεν υπάρχουν έξοδοι κινδύνου».

12. Έχουν παρουσιαστεί φαινόμενα κλοπής από εργαζόμενους σας στην επιχείρησή;

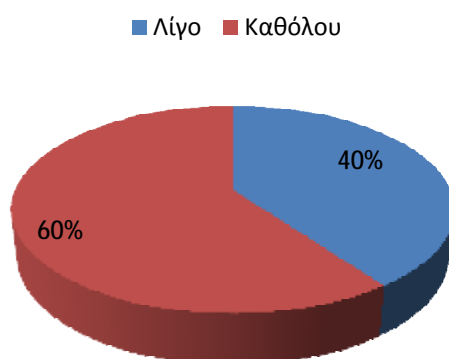
### Έχουν παρουσιαστεί φαινόμενα κλοπής από εργαζόμενους σας στην επιχείρηση;



Οι ερωτήσεις 10 και 11 έρχονται να ισχυροποιήσουν τα αποτελέσματα της ερώτησης 9 με το 60% απάντησε αρνητικά στην ερώτηση εάν υπήρξαν φαινόμενα κλοπής στην επιχείρηση ενώ το 40% απάντησε θετικά.

13. Η διάκριση μεταξύ των δύο φύλων είναι έντονη;

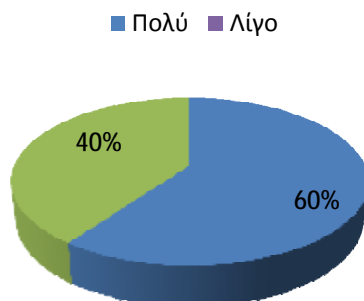
### Η διάκριση μεταξύ των δύο φύλων είναι έντονη;



Ακόμη και στην σημερινή εποχή η διάκριση των δύο φύλων είναι εμφανή αλλά όχι σε μεγάλο ποσοστό λόγω της εξέλιξης των πολιτισμών. Αυτό εμφανίζεται και στα αποτελέσματα της ερώτησης με το 60% των ερωτηθέντων να απαντά «Καθόλου» στην ύπαρξη έντονης διάκρισης μεταξύ των δύο φύλων ενώ το 40% απάντησε «Λίγο».

14. Είσαστε ικανοποιημένος-η από τον σεβασμό και την αναγνώριση που λαμβάνετε από τους εργαζομένους σας;

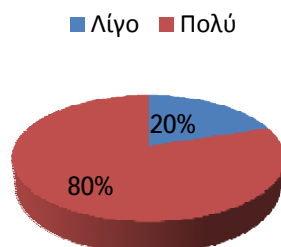
**Είσατε ικανοποιημένος-η από τον σεβασμό και την αναγνώριση που λαμβάνετε από τους εργαζομένους σας;**



Στις περισσότερες βιβλιογραφίες οι συγγραφείς τονίζουν την εναρμόνιση και την ομαδικότητα των εργαζομένων και των εργοδοτών για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Για αυτό και το 60% απάντησε με «Πολύ» και 40% με «Λίγο».

15. Θεωρείτε ότι οι ικανότητες και οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού σας ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησής σας;

**Θεωρείτε ότι οι ικανότητες και οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού σας ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησής σας;**



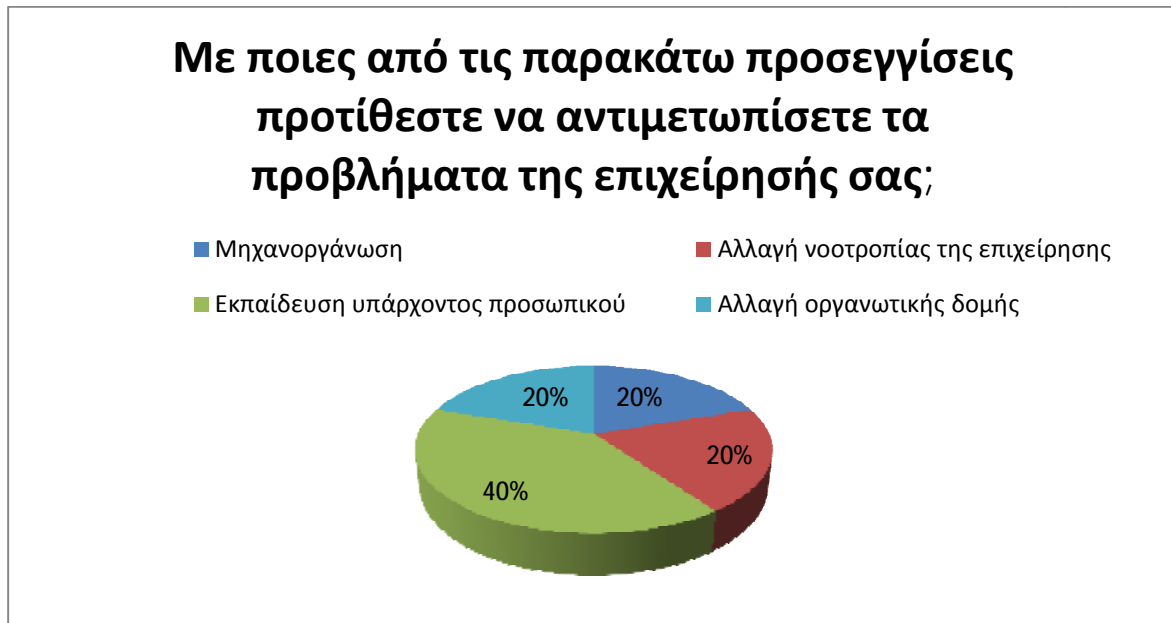
Το 80% απάντησε θετικά ενώ το 20% απάντησε «Λίγο». Το αποτέλεσμα των απαντήσεων των ερωτηθέντων μας φανερώνει την επιτυχία της επιχείρησης σε όλους τους τομείς, αλλά και επιτυχημένη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών για το επιθυμητό αποτέλεσμα.

16. Σε ποίο βαθμό θεωρείτε ότι ο εργοδότης της επιχείρησης έχει ανάγκη πληροφόρησης για την αξιοποίηση νέων σχημάτων συνεργασιών;

Η συμβολή του εργοδότη στην επίλυση προβλημάτων αλλά και στην λήψη αποφάσεων είναι καθοριστική για όλη την επιχείρηση. Σε αυτή την περίπτωση είναι υποχρεωμένος να ενημερώνεται σε συχνά διαστήματα για τις νέες τεχνολογίες έτσι ώστε να είναι προετοιμασμένος για την οποιαδήποτε αλλαγή που επρόκειτο να γίνει αλλά και για την επίλυση πιθανών προβλημάτων με καλύτερους τρόπους. Όλοι οι εργοδότες απάντησαν θετικά στην παραπάνω ερώτηση οπότε αυτό δικαιολογεί και την επιτυχία τους.



17. Με ποιες από τις παρακάτω προσεγγίσεις προτίθεστε να αντιμετωπίσετε τα προβλήματα της επιχείρησής σας;

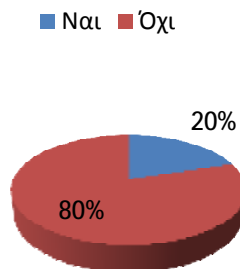


Η εξέλιξη της επιχείρησης με την υπάρχουσα τεχνολογική κατάσταση αλλά και η εφαρμογή νέων μεθόδων θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των εργαζομένων. Σε κάθε περίπτωση εμφάνισης προβλήματος ο εργοδότης θα πρέπει να εφαρμόσει την καλύτερη δυνατή λύση έτσι ώστε να μην δημιουργηθεί χάος στην επιχείρηση. Πολλές φορές επιλέγουν ακραίες λύσεις όπως απόλυση των εργαζομένων μείωση των γενικότερων δαπανών αλλά και εκπαίδευση των εργαζόμενων με τις κατάλληλες γνώσεις έτσι ώστε να αποφευχθεί κάθε πιθανότητα σφάλματος. Τα προβλήματα που μπορεί να εμφανιστούν στην επιχείρηση ο εργοδότης τα αντιμετωπίζει με :

- 20% «Μηχανοργάνωση»
- 20% «Αλλαγή οργανωτικής δομής»
- 20% «Αλλαγή νοοτροπίας της επιχείρησης»
- 40% «Εκπαίδευση υπάρχοντος προσωπικού»

18. Πιστεύετε ότι μόνο ο διευθυντής και οι προϊστάμενοι λύνουν τα προβλήματα της επιχείρησης ή είναι απαραίτητη και η συμμετοχή των εργαζομένων;

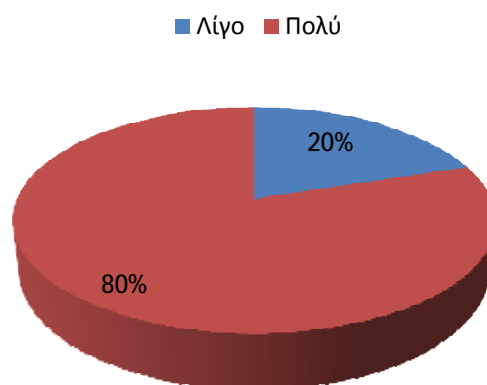
**Πιστεύετε ότι μόνο ο διευθυντής και οι προϊστάμενοι λύνουν τα προβλήματα της επιχείρησης ή είναι απαραίτητη και η συμμετοχή των εργαζομένων;**



Η καλή οργάνωση και εξατομίκευση των διαφόρων εργασιών της επιχείρησης σε τμήμα είναι ο καλύτερος και ο πιο αποδεκτός τρόπος λειτουργίας της στην σημερινή εποχή. Το κάθε τμήμα αναλαμβάνει τα δικά του καθήκοντα με αποτέλεσμα να μην συνδέονται πιθανά προβλήματα με άλλα τμήματα. Για αυτό το λόγο υπάρχουν και οι διευθυντές τμημάτων αλλά και προϊστάμενοι που με τις γνώσεις τους μπορούν να επιλύσουν το πρόβλημα. Το 80% απάντησε «Ναι» στην παραπάνω ερώτηση ενώ το 20% απάντησε «Όχι», το οποίο μας δείχνει ότι η χρήση τμημάτων στην επιχείρηση υιοθετείτε από το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων.

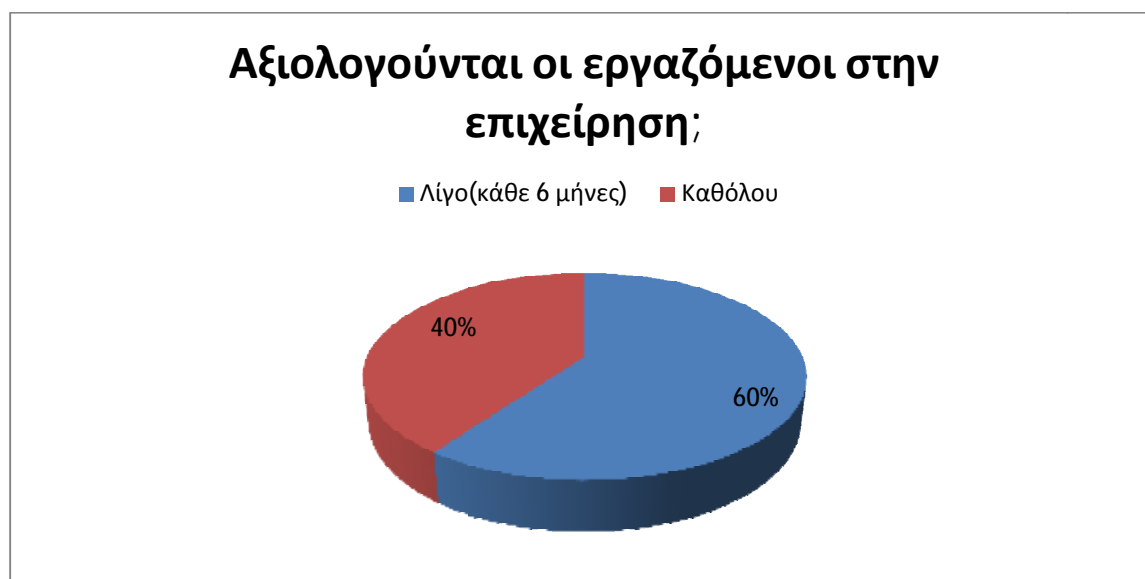
19. Είστε ικανοποιημένοι από το προσωπικό σας;

**Είστε ικανοποιημένοι από το προσωπικό σας**



Το 80% απάντησε «Πολύ» και το 20% «Λίγο» όσον αφορά το αίσθημα ικανοποίησης από το προσωπικό.

20. Αξιολογούνται οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση;



Η αξιολόγηση των εργαζομένων στην επιχείρηση είναι ένα πολύ σημαντικό βήμα στην εξέλιξη της. Με την χρήση της αξιολόγησης οι εργοδότες μαθαίνουν περισσότερες πληροφορίες για τους εργαζομένους του με σκοπό την καλύτερη δυνατή αξιοποίησή τους στο ανάλογο πόστο. Η αξιολόγηση σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να είναι εξάμηνη ή ετήσια ενώ σε άλλες δεν υφίσταται σχεδόν ποτέ. Το 60% αξιολογούνται κάθε 6 μήνες ενώ το 40% απάντησε ότι δεν αξιολογείται «Καθόλου».

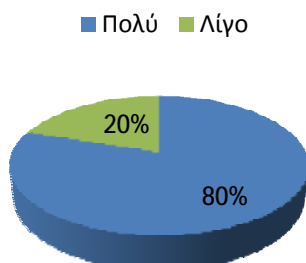
21. Εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση;



Η εκπαίδευση των εργαζομένων και η εναρμόνιση με τα καθήκοντα τους αποτελεί βασικός κανόνας της επιχείρησης μετά το στάδιο της πρόσληψης. Έτσι ώστε ο εργαζόμενος να είναι σε θέση να γνωρίζει ποια είναι ακριβώς τα καθήκοντα του αλλά και πού πρέπει να απευθυνθεί σε περίπτωση πιθανού προβλήματος. Το 60% απάντησε ότι οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται από 0 έως 1 μήνα, ενώ το 40% απάντησε περισσότερο από 1 μήνα.

22. Η συνεχής εκπαίδευση, επιμόρφωση και κατάρτιση των εργαζομένων τους καθιστά περισσότερο αποδοτικούς;

## Η συνεχής εκπαίδευση, επιμόρφωση και κατάρτιση των εργαζομένων τους καθιστά περισσότερο αποδοτικούς;



Ενημέρωση για την εξέλιξη των πραγμάτων στο κλάδο της επιχείρησης που την αφορά είναι εξίσου σημαντικό όχι μόνο για τους εργοδότες αλλά και για τους εργαζόμενους. Εάν η συνεχής εκπαίδευση, επιμόρφωση και κατάρτιση των εργαζομένων τους καθιστά με μεγαλύτερη αποδοτικότητα το 80% των ερωτηθέντων απάντησε «Πολύ» ενώ το 20% των ερωτηθέντων απάντησε «Λίγο».

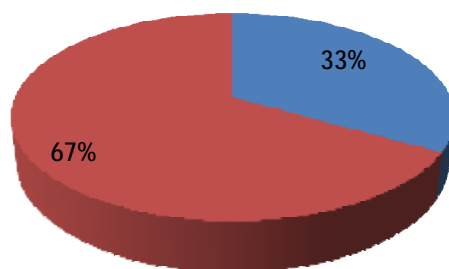
23. Τα οικονομικά κίνητρα που δίνονται στους εργαζομένους από την επιχείρησή σας πιστεύεται ότι είναι αρκετά να συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων;

Στην παραπάνω ερώτηση όλοι εργοδότες απάντησαν θετικά χωρίς να ήταν ανάγκη να κάνουμε κάποιο διάγραμμα προς ανάλυση.

24. Τα κίνητρα που δίνει η επιχείρηση για μεγαλύτερη απόδοση είναι:

## Τα κίνητρα που δίνει η επιχείρηση για μεγαλύτερη απόδοση είναι:

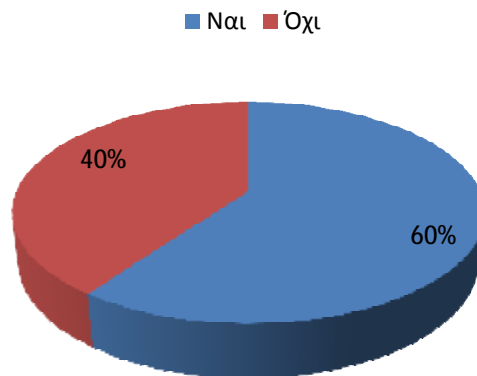
■ Και τα δύο (χρηματικά και ηθικής αναγνώρισης) ■ Χρηματικά



Η κάθε επιχείρηση με την σειρά της για την επιβράβευση των εργαζομένων της για την επιτυχία της χρησιμοποιεί χρηματικά ή άλλου είδους τρόπους επιβράβευσης. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργοδοτών με τιμή 67% απάντησε στην παραπάνω ερώτηση την επιλογή «Και τα δύο (χρηματικά και ηθικής αναγνώρισης)» και το 33% απάντησε «Χρηματικά».

25. Χρησιμοποιεί η επιχείρηση ορισμένη πολιτική μισθών και ημερομίσθιων;

## Χρησιμοποιεί η επιχείρηση ορισμένη πολιτική μισθών και ημερομίσθιων;

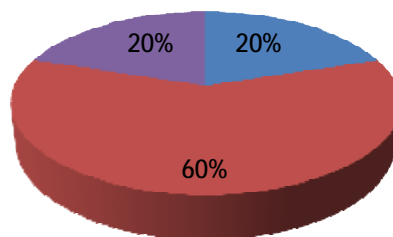


Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία ο μισθός του εργαζόμενου ορίζεται από το εργοδότη σε συμφωνία με τον εργαζόμενο καθώς και με τα ανάλογα ποσά που προβλέπει και ο νόμος για την κατώτερη και την ανώτερη μηνιαία μισθοδοσία. Το 60% των ερωτηθέντων απάντησε θετικά ενώ το 40% των ερωτηθέντων απάντησε αρνητικά στην παραπάνω ερώτηση.

26. Πως αντιμετωπίζετε την μη αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων σας;

## Πως αντιμετωπίζετε την μη αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων σας;

■ Και τα δύο ■ Με Διάλογο ■ Με Επίπληξη



Στο στάδιο αξιολόγησης και όχι μόνο στην περίπτωση μη αποδοτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων ο εργοδότης είναι υπεύθυνος με τον διάλογο να τον κατευθύνει στο σωστό δρόμο. Το 60% απάντησε την ερώτηση με την επιλογή «Με διάλογο», το 20% «Με επίπληξη» και το υπόλοιπο 20% απάντησε «Και με τα δύο».

## Συμπεράσματα-Συζήτηση

Το σύνολο των ερωτηθέντων ήταν 47 από τους οποίους οι 32 ήταν εργαζόμενοι και οι 15 εργοδότες. Σύμφωνα με τις απαντήσεις τους παρατίθενται στη συνέχεια κάποια σχετικά συμπεράσματα που αφορούν τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων-εργοδοτών, τον τρόπο ασφάλισής των εργαζομένων καθώς και τις απολαβές τους είτε αυτές είναι χρηματικές είτε ηθικές.

Όσο αφορά τις ερωτήσεις που απάντησαν οι εργαζόμενοι και πιο συγκεκριμένα οι γυναίκες και στις τρεις κατηγορίες (εκπαιδευτικοί ιδιωτικού τομέα, λογιστικά-ασφαλιστικά γραφεία, τουριστικά γραφεία) περί άδειας κηήσεως το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε ότι του δόθηκε 3 μήνες κάτι το οποίο ορίζει το νομοθετικό πλαίσιο του Συντάγματος περί εγκυμοσύνης αλλά και γενικότερα των δικαιωμάτων των γυναικών. (Αnon., 2012). Στην κατηγορία των εκπαιδευτικών το 100% των ερωτηθέντων απάντησε θετικά στους τρεις μήνες άδειας κηήσεως ενώ στον τομέα των τουριστικών το 50% των ερωτηθέντων απάντησε επίσης θετικά ενώ το υπόλοιπο 50% απάντησε ότι του δόθηκε άδεια μεγαλύτερη των 3 μηνών. Παρόμοια περίπτωση φανερώνεται και στον τομέα των λογιστικών-ασφαλιστικών όπου εκεί των 60% των ερωτηθέντων απάντησε ότι του δόθηκε μεγαλύτερη άδεια των 3 μηνών, το 30% μικρότερη ενώ το μόλις 10% απάντησε θετικά στους τρεις μήνες αδειάς. Στις ερωτήσεις που αφορούσαν την διάκριση μεταξύ των 2 φύλων τα ποσοστά σε όλες τις κατηγορίες ήταν παρόμοια με μικρές διαφορές καθώς και τα φαινόμενα σεξουαλικής παρενόχλησης στον εργασιακό τομέα ήταν χαμηλά έως μηδαμινά.

Επί προσθέτως μεγάλο τμήμα των ερωτημάτων αφορούσε τις ασφαλιστικές εισφορές ,τις επιπρόσθετες παροχές και την αμοιβή των εργαζομένων. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων απάντησαν ότι καλύπτονται πλήρως οι ασφαλιστικές τους εισφορές από τους εργοδότες τους, με μικρές διαφορές στον εκπαιδευτικό και στον λογιστικό –ασφαλιστικό τομέα. Ωστόσο δείγματα μαύρης εργασίας εμφανίζονται και στους τρεις τομείς με μεγαλύτερη έμφαση να δίνεται στον ασφαλιστικό – λογιστικό τομέα όπου το 30% απάντησε θετικά και το 10% απάντησε ότι δεν γνωρίζει πιθανότητα που σημαίνει ότι αυτό το ποσοστό της άγνοιας μπορεί να εντάσσεται στο ποσοστό των ερωτηθέντων που απάντησαν θετικά. Με βάση τις απαντήσεις που λάβαμε στις ερωτήσεις που διατυπώθηκαν για τα ποσοστά ικανοποίησης της αμοιβής τους , μεγαλύτερη ικανοποίηση βρέθηκε στον τουριστικό τομέα με απόκλιση περίπου 15% από τους υπόλοιπους τομείς. Οι μη ικανοποιηθέντες και των τριών κλάδων σε επόμενη ερώτηση απάντησαν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι λόγω χαμηλού μισθού σε σχέση με τις ικανότητες ή μη αναγνωρισμένης προϋπηρεσίας. Πρόσθετες παροχές σε σχέση με τις απολαβές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι εμφανιστήκαν σε μεγάλο ποσοστό στον εκπαιδευτικό τομέα με 46% ακολουθεί ο τουριστικός με 33% και τέλος ο λογιστικός – ασφαλιστικός τομέας με 20%.

Σε κάθε επιχείρηση σημαντικό ρόλο παίζει ο σεβασμός που λαμβάνει ο εργαζόμενος από τον εργοδότη καθώς έτσι επιτυγχάνεται η καλύτερη αποδοτικότητα των εργαζομένων και αυτό φαίνεται από τα ποσοστά των απαντήσεων με υψηλότερη τιμή να είναι το 89% στον τουριστικό κλάδο και ακολουθεί 84% και 50% ο εκπαιδευτικός και ασφαλιστικός-λογιστικός κλάδος αντίστοιχα. Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας για την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων με συνέπεια την επιτυχία της επιχείρησης είναι η υιοθέτηση των ιδεών του προσωπικού. Πρώτος ανέρχεται ο τουριστικός τομέας με 78% να υιοθετούνται σε μεγάλο ποσοστό οι ιδέες και ακολουθεί ο εκπαιδευτικός τομέας με 62%. Στην συνέχεια έρχεται να επικυρώσει το αποτέλεσμα αυτό η ερώτηση που αφορά τη σημαντικότητα που παίζουν οι εργασιακές σχέσεις όπου οι ερωτηθέντες εν κατακλείδι απάντησαν θετικά με πρώτο να ανέρχεται ο εκπαιδευτικός τομέας με 100% ποσοστό ενώ ακολουθούν ο λογιστικός-ασφαλιστικός τομέας με 90% και ο τουριστικός τομέας με 78%.

Σε ερώτηση που τέθηκε στους εργοδότες για το αν προσλαμβάνουν πτυχιούχους χωρίς επαγγελματική εμπειρία παρατηρείται πως στον ασφαλιστικό –λογιστικό τομέα το 40% των ερωτηθέντων απάντησε θετικά όπως και ο τομέας των εκπαιδευτικών ενώ 100% απάντησαν θετικά στον τομέα των τουριστικών. Μεγάλο αρνητικό ποσοστό υπήρξε στο λογιστικό τομέα με 40% καθόλου. Κατά την διαδικασία πρόσληψης δόθηκε η δυνατότητα εκπαίδευσης των νέων εργαζομένων , με πρώτη θέση να λαμβάνει ο τουριστικός τομέας με ποσοστό 60% στην συνέχεια ακολουθούν οι υπόλοιποι τομείς με 40% ο καθένας.

Συγκριτικά με τις απαντήσεις των εργαζομένων στο θέμα διάκρισης μεταξύ των δύο φύλλων οι εργοδότες με την σειρά τους απάντησαν 100% αρνητικά στον εκπαιδευτικό κλάδο, στην συνέχεια ακολουθεί ο τουριστικός κλάδος με 80% ποσοστό και τέλος έρχεται ο λογιστικός – ασφαλιστικός κλάδος με 60%.

Κάθε επιχείρηση προκειμένου να ενισχύσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων της με σκοπό την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργοδοτών σε όλους του ερωτηθέντες τομείς εμφανίστηκε η θετική ανταπόκριση παροχής απολαβών είτε αυτά είναι χρηματικά είτε ηθικά είτε και τα δύο , πιο συγκεκριμένα στον εκπαιδευτικό τομέα απάντησαν με ποσοστό 80% παροχής και των δύο απολαβών και με 20% μόνο ηθικά , στον τουριστικό τομέα απάντησαν με ποσοστό 60% και τα δύο και με 40% μόνο ηθικά και στον λογιστικό-ασφαλιστικό τομέα απάντησαν με ποσοστό 33% και τα δύο και 67% μόνο χρηματικά.

Ολοκληρώνοντας, τα αποτελέσματα όλων των ερωτηθέντων που συλλέξαμε έρχονται να αποδείξουν το θεωρητικό κομμάτι της παραπάνω πτυχιακής εργασίας που αναλύθηκε πολύ προσεκτικά τόσο από την συμβολή των διάφορων νομοθετικών πλαισίων όσο και από χρήση του διαδικτύου και των βιβλίων που αφορούν τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων-εργοδοτών. Οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους εργαζόμενους στα παραπάνω θέματα που αναφερθήκαμε συμβάδιζαν με αυτές των εργοδοτών .

Η παραπάνω ερευνητική εργασία μπορεί να εξελιχθεί ως προς την έκταση και το περιεχόμενο . Σε μελλοντική ανάλυση των παραπάνω θεμάτων μπορούν να γίνουν και σε άλλες πόλεις της Ελλάδας ή ακόμη και του εξωτερικού. Ωστόσο μπορεί να χρησιμοποιηθεί το περιεχόμενο και στον δημόσιο τομέα αλλά και στον ιδιωτικό σε άλλους τομείς. Επίσης μια περαιτέρω εξέλιξη της παραπάνω πτυχιακής είναι η σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις και μεγέθυνση του αριθμού των ερωτηθέντων για καλύτερο αποτέλεσμα στην ανάλυση.

## Βιβλιογραφία

A.Sherman, 1998. *Managing Human Resources*. s.l.:s.n.

Anon., 2012. *chiosjobs.gr*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <http://www.chiosjobs.gr/car050608-deltio.asp>

Anon., 2012. *Άδεια εγκυμοσύνης Τι ισχύει στην εργασία σε περίπτωση εγκυμοσύνης*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <http://www.dikaiologitika.gr/arxeio/1095/adeia-egkymosynis-ti-isxyei-oli-i-egkyklios>

Anon., 2015. [Ηλεκτρονικό].

Anon., 2015. *Egkimosini*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: [www.egkimosini.com](http://www.egkimosini.com)  
[Πρόσβαση 20016].

Anon., 2015. *HRM(Human Rescourse Managment)*, s.l.: Διοίκησης, Πανεπιστήμιο Κρήτης Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής .

Anon., 2015. *Υγειυνή και ασφάλεια των εργαζομένων (ΦΕΚ 177/Α/18-10-85). Εφημερίδα της Κυβερνήσεως*.

Anon., n.d. *Επιμόρφωση εργοδοτών για την άσκηση καθηκόντων Τεχνικού Ασφαλείας*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <http://www.kekdiastasi.edu.gr/default.asp?id=300520017&lcid=1032>

Anon., n.d. *Ισότητα φύλων:Νομοθεσία*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <http://www.synigoros.gr/?i=isotita-ton-fylon.el.ifnomos>

Anon., n.d. *Κέντρο Πληροφόρησης Εργαζομένων και Ανέργων*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <http://www.kepea.gr/aarticle.php?id=201>

Anon., n.d. *Κέντρο Πληροφόρησης Εργαζομένων και Ανέργων*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <http://www.kepea.gr/aarticle.php?id=275>

Anon., n.d. *Οδηγός του πολίτη*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <http://www.odigostoupoliti.eu/nomos-42252014-anasfalisti-ke-adiloti-ergasia/>

Anon., n.d. *Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <http://www.opengov.gr/ypes/?p=2927>

Anon., n.d. *Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <http://www.opengov.gr/ypes/?p=2928>

Atwater, L., 1995. *The Influence of Upward Feedback on Self and Flower Ratings of Leadership*. s.l.:s.n.

Chandon, D., 1995. *Organizational Development: How to umprove cross functional teams*. s.l.:s.n.

Chen, J. & M., 1995. *Creating Quality - Driven Rerformance Appraisal Systems* , *Academy of Managment Executive Vol.9*. s.l.:s.n.



- Fayol, H., 1947. s.l.:s.n.
- Fisher, C., 1996. *Human Resource Management*. s.l.:s.n.
- Fox, S., 1994. *Variables Affecting Leniency, Halo and Validity of Self Appraisal, Journal of Occupational and Organizational Psychology*. s.l.:s.n.
- G.L.Taylor & Morgan, M., 1995. *The Reverse Appraisal :A Tool for Leadership Development, Quality Progress*. s.l.:s.n.
- Gazfinkel, R. C. & M., 1996. Strategies for Success in Measuring Performance. *H.Magazine* , June .
- Henderson, R., 1994. *Compensation Management ORewarding Performance*. s.l.:s.n.
- Hoffman, R., April 1995. 10 Reasons you should be using 360 -Degree Feedback. *HR Magazine*.
- Illigen, D. R. ..., 1993. *Performance Appraisal Process Research in the 1980s*. s.l.:s.n.
- Kane, J., n.d. *Stability of Leniency : Three Studies*. s.l.:s.n.
- Lee, C., 1996. *Performance Appraisal Training Vol33*. s.l.:s.n.
- Locke, 1981. *Goal Setting and taking Performance..* s.l.:s.n.
- Longenecker, C., 1996. *Behind the mask : The Politics of Employee Appraisal, The Academy of Management Executive*. s.l.:s.n.
- Mathis, R. & J.H. Jackson , 1994. *Human Resource Management*. s.l.:s.n.
- Miliman , J., 1995. *Customer Service Drives 360-Degree Goal Setting*. s.l.:s.n.
- Montana, P. J. & Charnov, B. H., n.d. *Management*. s.l.:s.n.
- Taylor, F., n.d. s.l.:s.n.
- Tessel, J. V., 1995. *Training and Development*. s.l.:s.n.
- Varma, A., 1996. *Interpersonal Affect and Performance Appraisal : A Field Study*. s.l.:s.n.
- Wanguri & McGee, D., n.d. *Evaluation and Feedback*. s.l.:s.n.
- Wayne, S. & Kacmar , K., 1991. *The Effects of Impressive Management on the Performance Appraisal Process, Organizational Behavior and Human Decision Process*. s.l.:s.n.
- Weber, M., 1972. s.l.:s.n.
- Wether, W. J. & Davis, K., 1996. *Human Resource and Personnel Managment*. s.l.:s.n.
- Wiersma, U., n.d. *Group and Organization Managment Vol.20*. s.l.:s.n.
- Γωνιδά, 2005. [Ηλεκτρονικό].
- Δημητράσκου, Θ., n.d. <http://www.e-psychology.gr/work-psychology/398-epilogi-prosopikou>. [Ηλεκτρονικό].
- Δημητράσκου, Θ., n.d. <http://www.e-psychology.gr/work-psychology/398-epilogi-prosopikou>. [Ηλεκτρονικό].

Κούζης, Γ., 2001. s.l.:s.n.

Κωσταντοπούλου, Μ., n.d. *Πως οι επιχειρήσεις αναζητούν τους μελλοντικούς εργαζομένους.* [Ηλεκτρονικό]

Available at: <http://edujob.gr/arthrografia/pws-oi-epixeirhseis-anazhtoun-tous-mellontikous-ergazomenous>

Μπουράντας, Δ., n.d. *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.* s.l.:s.n.

Ξυροτίρη, Κουφίδου, Σ., 2001. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.* s.l.:s.n.

Π.Φαναριώτης, 1995. *Αρχές διοικήσεως επιχειρήσεων.* s.l.:s.n.

Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2016. [Ηλεκτρονικό]

Available at: [http://www.fme.aegean.gr/sites/default/files/1epikheiresiake\\_epikoinonia.pdf](http://www.fme.aegean.gr/sites/default/files/1epikheiresiake_epikoinonia.pdf)

Στεργίου, Ν., n.d. *Η αξιολόγηση του προσωπικού.* [Ηλεκτρονικό]

Available at: <http://www.e-psychology.gr/work-psychology/451-occupational-psychology-employee-evaluation.html>

Τζωρτζάκης & Τερζίδης, 2004. s.l.:s.n.

Τζωρτζάκης & Τερζίδης, 2004. *Διοίκηση Ανθρώπινων, Διοίκηση Προσωπικού.* Αθήνα: ROSILI.

Τζωρτζάκης & Τερζίδης, n.d. 2007: s.n.

Χρύσα, n.d. *Συμβουλές Χρύσας για Human Resource.* [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://xrysahr.wordpress.com/>

Χυτήρης, 2001. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.* Αθήνα: Interbooks.

## Παραρτήματα

### **i. Παράθεση Ερωτηματολογίων Εργαζομένων – Εργοδοτών**

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΕΡΓΟΔΟΤΕΣ:

#### **Ερωτήσεις που αφορούν τη διαδικασία πρόσληψης:**

- 1) Προσλαμβάνετε νέους πτυχιούχους χωρίς επαγγελματική εμπειρία;  
 ΠΟΛΥ  
 ΛΙΓΟ  
 ΚΑΘΟΛΟΥ
- 2) Είναι ικανοποιητικός ο αριθμός των προσλήψεων;  
 ΝΑΙ  
 ΟΧΙ
- 3) Με ποιον τρόπο διεκπεραιώθηκε η διαδικασία πρόσληψής των εργαζομένων σας;  
 Μέσω αγγελίας  
 Μέσω διαδικτύου  
 Άλλο \_\_\_\_\_
- 4) Κατά την πρόσληψή των εργαζομένων σας υπάρχει συγκεκριμένο διάστημα εκπαίδευσης;  
 ΠΟΛΥ (> 1 μήνα)  
 ΛΙΓΟ (0-1 μήνα)  
 ΚΑΘΟΛΟΥ
- 5) Σε ποίο χρονικό διάστημα δώσατε την απάντηση στους μελλοντικούς εργαζόμενούς σας ;  
 ΠΟΛΥ ΣΥΝΤΟΜΑ  
 ΣΥΝΤΟΜΑ  
 ΑΡΓΑ  
 ΚΑΘΟΛΟΥ
- 6) Είχατε συγκεκριμένο πλάνο ερωτήσεων προς τους υποψήφιους εργαζόμενους σας;  
 ΝΑΙ  
 ΟΧΙ
  
- 7) Κατά την πρόσληψη των εργαζομένων σας δίνεται συγκεκριμένο διάστημα εκπαίδευσής τους  
 ΠΟΛΥ (>1 μήνα)  
 ΛΙΓΟ (0-1 μήνα)  
 ΚΑΘΟΛΟΥ

**Ερωτήσεις που αφορούν τον τρόπο ασφάλισης αλλά και για θέματα ασφάλειας (εγκαταστάσεις, συνθήκες εργασίας):**

8) Πόσα Εργατικά Ατυχήματα (σε αριθμό) έλαβαν χώρα στην επιχείρησή σας κατά το προηγούμενο έτος;

- ΚΑΘΟΛΟΥ
- ΛΙΓΟ(<10)
- ΠΟΛΛΑ(10-25)
- ΠΑΡΑ ΠΟΛΛΑ(>25)

9) Διαθέτει η επιχείρησή σας κάποιον Υπεύθυνο/Τεχνικό Ασφαλείας;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

10) Είσαστε ικανοποιημένος-η από τον χώρο εργασίας σας; (σε περίπτωση που επιλέξετε την επιλογή ΛΙΓΟ ή ΚΑΘΟΛΟΥ απαντήστε και στην ερώτηση 2)

- ΠΟΛΥ
- ΛΙΓΟ
- ΚΑΘΟΛΟΥ

11) Τι θα θέλατε να αλλάξετε μέσα σε αυτόν;

- Εγκαταστάσεις
- Εξοπλισμός
- Χώρους εστίασης (κυλικείο)
- Άλλο \_\_\_\_\_

12) Σε ποίο βαθμό είστε ικανοποιημένος-η από την ασφάλεια του χώρου εργασίας σας; (κτιριακές εγκαταστάσεις) (Αν ΛΙΓΟ ή ΚΑΘΟΛΟΥ απαντήστε στην ερώτηση 13)

- ΠΟΛΥ
- ΛΙΓΟ
- ΚΑΘΟΛΟΥ

13) Δεν είστε ικανοποιημένος από την ασφάλεια του χώρου εργασίας σας διότι:

- Τα μέτρα πυρασφάλειας είναι ελλιπή
- Δεν υπάρχουν έξοδοι κινδύνου
- Άλλο \_\_\_\_\_

14) Έχουν παρουσιαστεί φαινόμενα κλοπής από εργαζομένους σας στην επιχείρησή σας ;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

**Ερωτήσεις που αφορούν τις συγκρούσεις μεταξύ εργοδότη-εργαζομένων αλλά και τις μεταξύ τους εργασιακές σχέσεις:**

15 )Η διάκριση μεταξύ των δύο φύλων είναι έντονη (Αν ΠΟΛΥ ή ΛΙΓΟ απαντήστε την ερώτηση 16)

- ΠΟΛΥ
- ΛΙΓΟ
- ΚΑΘΟΛΟΥ

16)Δεχτήκατε σεξουαλική παρενόχληση από κάποιον άλλον συνάδελφό σας ;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

17)Αν δεχτήκατε πως αντιδράσατε;

- Φύγατε από το χώρο εργασίας σας
- Αδιαφορήσατε
- Το αναφέρατε
- Άλλο

18) Είσατε ικανοποιημένος-η από το σεβασμό και την αναγνώριση που λαμβάνετε από τους εργαζομένους σας;

- ΠΟΛΥ
- ΛΙΓΟ
- ΚΑΘΟΛΟΥ

19)Θεωρείτε ότι οι ικανότητες και οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού σας ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησής σας;

- ΠΟΛΥ
- ΛΙΓΟ
- ΚΑΘΟΛΟΥ

20)Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι ο εργοδότης της επιχείρησής έχει ανάγκη πληροφόρησης για την αξιοποίηση νέων σχημάτων συνεργασιών;

- ΠΟΛΥ
- ΛΙΓΟ
- ΚΑΘΟΛΟΥ

21)Με ποιες από τις παρακάτω προσεγγίσεις προτίθεστε να αντιμετωπίσετε τα προβλήματα της επιχείρησής σας;

- Αλλαγή οργανωτικής δομής

- Μηχανοργάνωση
- Εκπαίδευση υπάρχοντος προσωπικού
- Πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού
- Αλλαγή νοοτροπίας της επιχείρησης

22) Πιστεύετε ότι μόνο ο διευθυντής και οι προϊστάμενοι λύνουν τα προβλήματα της επιχείρησης ή είναι απαραίτητη και η συμμετοχή των εργαζομένων;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

23) Είστε ικανοποιημένοι από το προσωπικό σας;

- ΠΟΛΥ
- ΛΙΓΟ
- ΚΑΘΟΛΟΥ

**Ερωτήσεις που αφορούν την αμοιβή, τη μέτρηση της απόδοσης, την αξιολόγηση του προσωπικού και την εκπαίδευση του:**

24) Αξιολογούνται οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση;

- ΠΟΛΥ (κάθε 3 μήνες)
- ΛΙΓΟ (κάθε 6 μήνες)
- ΚΑΘΟΛΟΥ

25) Εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση;

- ΠΟΛΥ (>1 μήνα)
- ΛΙΓΟ (0-1 μήνα)
- ΚΑΘΟΛΟΥ

26) Η συνεχής εκπαίδευση, επιμόρφωση και κατάρτιση των εργαζομένων τους καθιστά περισσότερο αποδοτικούς ;

- ΠΟΛΥ
- ΛΙΓΟ
- ΚΑΘΟΛΟΥ

27) Η πολιτική αμοιβών συμβάλει στην υποκίνηση των εργαζομένων;

- ΠΟΛΥ
- ΛΙΓΟ
- ΚΑΘΟΛΟΥ

28) Τα κίνητρα που δίνονται στους εργαζομένους από την επιχείρηση σας πιστεύετε ότι είναι αρκετά να συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης εργαζομένων;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

29)Χρησιμοποιεί η επιχείρηση ορισμένη πολιτική μισθών και ημερομίσθιων ;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

30)Πως αντιμετωπίζετε τη μη αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων σας;

- ΜΕ ΔΙΑΛΟΓΟ
- ΜΕ ΕΠΙΠΛΙΞΗ
- ΚΑΙ ΤΑ ΔΥΟ

31)Τα κίνητρα που δίνει η επιχείρηση για μεγαλύτερη απόδοση είναι:

- ΧΡΗΜΑΤΙΚΑ
- ΗΘΙΚΗΣ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ
- ΚΑΙ ΤΑ ΔΥΟ
- ΤΙΠΟΤΑ

32)Ποιο είδος κινήτρων θεωρείτε σημαντικότερο;

- ΧΡΗΜΑΤΙΚΑ
- ΗΘΙΚΗΣ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ
- ΚΑΙ ΤΑ ΔΥΟ

## **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ**

### **Ερωτήσεις που αφορούν τη διαδικασία πρόσληψης:**

1)Με ποιον τρόπο διεκπεραιώθηκε η διαδικασία πρόσληψής σας;

- Α) Μέσω αγγελιών;
- Β) Μέσω κάποιας γνωριμίας;
- Γ) Μέσω της χρήσης διαδικτύου;
- Δ) Άλλο\_\_\_\_\_

2)Κατά την πρόσληψή σας υπάρχει συγκεκριμένο διάστημα εκπαίδευσης; (σε περίπτωση που επιλέξετε την επιλογή ΛΙΓΟ ή ΚΑΘΟΛΟΥ απαντήστε και στην ερώτηση 3)

- ΠΟΛΥ (>1 μήνα)
- ΛΙΓΟ (0-1 μήνα)
- ΚΑΘΟΛΟΥ

3)Κατά τη διαδικασία πρόσληψης σας η αντιμετώπιση προς το πρόσωπό σας ήταν η επιθυμητή;

- ΠΟΛΥ
- ΛΙΓΟ
- ΚΑΘΟΛΟΥ

5) Σε πόσο χρονικό διάστημα σας δόθηκε η απάντηση από τον εργοδότη '

- ΚΑΘΟΛΟΥ
- ΑΡΓΑ
- ΣΥΝΤΟΜΑ
- ΠΟΛΥ ΣΥΝΤΟΜΑ
- ΑΜΕΣΑ

6) Οι ερωτήσεις που σας τέθηκαν κατά την διάρκεια της συνέντευξης ήταν σαφής;

- ΠΟΛΥ
- ΛΙΓΟ
- ΚΑΘΟΛΟΥ

7) Υπήρχε ειλικρίνεια ως προς τα μελλοντικά σας καθήκοντα στην επιχείρηση;

- ΠΟΛΥ
- ΛΙΓΟ
- ΚΑΘΟΛΟΥ

8) Κατά την πρόσληψή σας υπάρχει συγκεκριμένο διάστημα εκπαίδευσης; (σε περίπτωση που επιλέξετε την επιλογή ΛΙΓΟ ή ΠΟΛΥ απαντήστε και στην ερώτηση 9)

- ΠΟΛΥ
- ΛΙΓΟ
- ΚΑΘΟΛΟΥ

9) Διεκπεραιώθηκε σωστά η εκπαίδευση σας;

- ΠΟΛΥ
- ΛΙΓΟ
- ΚΑΘΟΛΟΥ

**Ερωτήσεις που αφορούν τον τρόπο ασφάλισης αλλά και για θέματα ασφάλειας (εγκαταστάσεις, συνθήκες εργασίας)**

10) Είσαστε ικανοποιημένος-η από τον χώρο εργασίας σας; (σε περίπτωση που επιλέξετε την επιλογή ΛΙΓΟ ή ΚΑΘΟΛΟΥ απαντήστε και στην ερώτηση 2)

- ΠΟΛΥ
- ΛΙΓΟ
- ΚΑΘΟΛΟΥ

11) Τι θα θέλατε να αλλάξετε μέσα σε αυτόν;

- Εγκαταστάσεις
- Εξοπλισμός
- Χώρους εστίασης (κυλικείο)
- Άλλο \_\_\_\_\_



12) Σε ποίο βαθμό είστε ικανοποιημένος-η από την ασφάλεια του χώρου εργασίας σας; (κτιριακές εγκαταστάσεις) (Αν ΛΙΓΟ ή ΚΑΘΟΛΟΥ απαντήστε στην ερώτηση 13 )

- ΠΟΛΥ
- ΛΙΓΟ
- ΚΑΘΟΛΟΥ

13) Δεν είστε ικανοποιημένος από την ασφάλεια του χώρου εργασίας σας διότι:

- Τα μέτρα πυρασφάλειας είναι ελλιπή
- Δεν υπάρχουν έξοδοι κινδύνου
- Άλλο \_\_\_\_\_

14) Διαθέτει ο χώρος εργασίας σας κάποιον Υπεύθυνο/Τεχνικό Ασφαλείας;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

*Ζητήματα Ασφάλισης Προσωπικού:*

15) Αν είστε γυναίκα κατά τη διάρκεια της κύησής σας, σας χορηγήθηκε η ανάλογη άδεια;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

16) Ήταν ο εργοδότης διαλλακτικός αφορά την ημερομηνία επιστροφής σας στη δουλειά;

- ΠΟΛΥ
- ΛΙΓΟ
- ΚΑΘΟΛΟΥ

17) Οι ασφαλιστικές εισφορές-υποχρεώσεις του εργοδότης σας ως προς τα ταμεία ασφάλισης σας καλύπτονται πλήρως ;

- ΠΟΛΥ
- ΛΙΓΟ
- ΚΑΘΟΛΟΥ

18) Έχει πέσει στην αντίληψή σας περιπτώσεις μαύρης εργασίας ;

- ΠΟΛΥ
- ΛΙΓΟ
- ΚΑΘΟΛΟΥ

**Ερωτήσεις που αφορούν τις συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων, μεταξύ εργοδότη-εργαζομένων αλλά και τις μεταξύ τους εργασιακές σχέσεις:**

19) Η διάκριση μεταξύ των δύο φύλων είναι έντονη (Αν ΠΟΛΥ ή ΛΙΓΟ απαντήστε την ερώτηση 20)

- ΠΟΛΥ
- ΛΙΓΟ
- ΚΑΘΟΛΟΥ

20) Το αναφέρατε στον εργοδότη σας ; (Αν απαντήσατε ΝΑΙ απαντήστε και την ερώτηση 21)

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

21) Αν απαντήσατε θετικά στην παραπάνω ερώτηση τι αντίδραση είχε ο εργοδότης σας;

- Έκανε επίπληξη στον ανάλογο συνάδελφο
- Διαφόρησε
- Άλλο \_\_\_\_\_

22) Δεχτήκατε σεξουαλική παρενόχληση από τον εργοδότη σας ή από άλλο συνάδελφο;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

23) Αν δεχτήκατε πως αντιδράσατε;

- Φύγατε από το χώρο εργασίας σας
- Διαφορήσατε
- Το αναφέρατε
- Άλλο

24) Είσαστε ικανοποιημένος-η από το σεβασμό και την αναγνώριση που λαμβάνετε από τη διοίκηση; (σε περίπτωση που επιλέξετε την επιλογή ΛΙΓΟ ή ΚΑΘΟΛΟΥ απαντήστε και στις ερωτήσεις 25,26)

- ΠΟΛΥ
- ΛΙΓΟ
- ΚΑΘΟΛΟΥ

25) Θα σκεφτόσασταν να δηλώνετε την παραίτηση σας;

- ΠΟΛΥ
- ΛΙΓΟ

ΚΑΘΟΛΟΥ

26) Θα εκφράζατε την δυσαρέσκειά σας αυτή σε συναδέλφους σας;

- ΠΟΛΥ  
 ΛΙΓΟ  
 ΚΑΘΟΛΟΥ

27) Υιοθετούνται σε μεγάλο ποσοστό οι ιδέες σας;

- ΠΟΛΥ  
 ΛΙΓΟ  
 ΚΑΘΟΛΟΥ

28) Είσαστε ικανοποιημένος-η από το επίπεδο ευθυνών και αυτονομίας που έχετε όταν κάνετε τη δουλειά σας;

- ΠΟΛΥ  
 ΛΙΓΟ  
 ΚΑΘΟΛΟΥ

29) Είσαστε ικανοποιημένος-η από τη συνεργασία σας με ταλαντούχα και ικανά άτομα;

- ΠΟΛΥ  
 ΛΙΓΟ  
 ΚΑΘΟΛΟΥ

30) Η διατμηματική συνεργασία και επικοινωνία υπήρξε επικερδής; (σε περίπτωση που επιλέξετε την επιλογή ΛΙΓΟ ή ΚΑΘΟΛΟΥ απαντήστε και στην ερώτηση 31)

- ΠΟΛΥ  
 ΛΙΓΟ  
 ΚΑΘΟΛΟΥ

31) Θα προτιμούσατε να συνεργαστείτε και σε επόμενο έργο με την ίδια ομάδα συναδέλφων σας ή με κάποια άλλη;

- ΠΟΛΥ  
 ΛΙΓΟ  
 ΚΑΘΟΛΟΥ

32) Για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης οι εργασιακές σχέσεις πιστεύετε ότι παίζουν σημαντικό ρόλο;

- ΠΟΛΥ  
 ΛΙΓΟ  
 ΚΑΘΟΛΟΥ

**Ερωτήσεις που αφορούν την αμοιβή, τη μέτρηση της απόδοσης, την αξιολόγηση του προσωπικού και την εκπαίδευση του:**

33)Είσαστε ικανοποιημένος-η από την αμοιβή σας; (σε περίπτωση που επιλέξετε την επιλογή ΛΙΓΟ ή ΚΑΘΟΛΟΥ απαντήστε και στην ερώτηση 34)

- ΠΟΛΥ
- ΛΙΓΟ
- ΚΑΘΟΛΟΥ

34)Για ποιο λόγο δεν είστε ικανοποιημένος με την αμοιβή σας:

- Λόγω χαμηλού μισθού σε σχέση με τις δυνατότητές σας.
- Λόγω μη αναγνώρισης προϋπηρεσίας.
- Άλλο \_\_\_\_\_

35)Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος-η από τις πρόσθετες παροχές;(χρηματικά bonus, άδειες, ταξίδια, εκπτωτικά κουπόνια);

- ΠΟΛΥ
- ΛΙΓΟ
- ΚΑΘΟΛΟΥ

36)Πόσο ικανοποιημένος-η είστε από την επιβράβευση της προσπάθειά σας;

- ΠΟΛΥ
- ΛΙΓΟ
- ΚΑΘΟΛΟΥ

37)Σας ανατίθεται υπερωριακή εργασία;

- ΠΟΛΥ
- ΛΙΓΟ
- ΚΑΘΟΛΟΥ

38)Αμοίβεστε για την υπερωριακή σας εργασία; (σε περίπτωση που επιλέξετε την επιλογή ΛΙΓΟ ή ΚΑΘΟΛΟΥ απαντήστε και στην ερώτηση 36)

- ΠΟΛΥ
- ΛΙΓΟ
- ΚΑΘΟΛΟΥ

39)Η αμοιβή σας είναι ικανοποιητική;

- ΠΟΛΥ

- ΛΙΓΟ
- ΚΑΘΟΛΟΥ

40) Σας προσφέρονται από την επιχείρησή σας σεμινάρια (επιδοτούμενα ή μη) για την επιμόρφωση και την κατάρτιση σας; (Αν απαντήσατε ΟΧΙ απαντήστε και στην ερώτηση 41)

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

41) Αν ΟΧΙ θα θέλατε η επιχείρησή σας να προσφέρει;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

42)Γίνεται αξιολόγηση εργαζομένων από τους εργοδότες;

- ΠΟΛΥ (ανά 3 μήνες)
- ΛΙΓΟ (ανά 6 μήνες)
- ΚΑΘΟΛΟΥ

43)Γίνεται αξιολόγηση εργοδοτών από τους εργαζομένους;

- ΠΟΛΥ (ανά 3 μήνες)
- ΛΙΓΟ (ανά 6 μήνες)
- ΚΑΘΟΛΟΥ

44)Αν απαντήσατε ΚΑΘΟΛΟΥ στις παραπάνω ερωτήσεις θα επιθυμούσατε να υπήρχε η διαδικασία της αξιολόγησης;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

45)Στην περίπτωση που υπάρχει διαδικασία αξιολόγησης με βάση ποία κριτήρια γίνεται ;

- Αποδοτικότητα
- Συνεργασία
- Ικανότητα
- Πρωτοβουλία
- Συμπεριφορά
- Ικανότητα προσαρμογής σε νέα δεδομένα
- Γνώση αντικειμένου
- Ικανότητα επικοινωνίας προς τον πελάτη