

Δρ ΣΤΥΛΙΑΝΗΣ ΞΗΡΟΥΤΥΡΗ - ΚΟΥΦΙΔΗ

Βοηθού στην Έδρα Οργάνωσης και Διοικήσεως Επιχειρήσεων της Α.Β.Σ.Θ.

**ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΩΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΩΝ
ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ.....	479
I. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	481
II. ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΣΥΜ- ΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ.....	485
1. Ή φύση και τὸ περιεχόμενο τῆς ἐργασίας	486
2. Ή ἀναγνώριση ἀπὸ μέρους τοῦ προϊσταμένου τῶν ὑπηρεσιῶν ποὺ προσφέ- ρει ὁ ἐργαζόμενος	487
3. Ή ἐξουσία καὶ ἡ εὐθύνη ποὺ ἔχει ὁ ἐργαζόμενος στὴ θέση τὴν ὁποία κατέ- χει	489
4. Ή προώθηση στὴ διοικητικὴ ἱεραρχία	490
5. Τὸ περιβάλλον τῆς ἐργασίας	491
α) Οἱ σχέσεις μὲ τοὺς συναδέλφους	491
β) Τὸ φυσικὸ περιβάλλον	492
γ) Τὸ γενικὸ ψυχολογικὸ κλίμα	492
6. Τὸ ὥραριο ἐργασίας	493
7. Ή τοποθέτηση τοῦ ἐργαζομένου σὲ θέση κατάλληλη γιὰ τὶς ικανότητές του.....	493
8. Ή δυνατότητα νὰ παίρνει ἢ ὄχι ἀποφάσεις ὁ ἐργαζόμενος.....	493
9. Ή ἐνημέρωση σχετικὰ μὲ τὶς κατευθύνσεις καὶ τὴν πολιτικὴ τῆς ἐπιχειρήσεως	494
10. Οἱ ἐνέργειες τοῦ προϊσταμένου ποὺ προκαλοῦν ἰδιαίτερη ἱκανοποίηση	495
11. Οἱ ἐνέργειες τοῦ προϊσταμένου ποὺ προκαλοῦν ἰδιαίτερη δυσἀρέσκεια	496
12. Πῶς θέλει ὁ ἐργαζόμενος τὸν προϊστάμενό του	496
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	499
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	501
ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΛΛΟΓΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	503

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

Τὰ τελευταῖα χρόνια τὸ ἐνδιαφέρον τόσο τῶν ἐπιστημόνων ὅσο καὶ τῶν ἐπιχειρηματιῶν στρέφεται ὄλο καὶ περισσότερο στὰ προβλήματα ποὺ ἀφοροῦν τὴν ἱκανοποίηση τῶν ἐργαζομένων ἀπὸ τὴν ἐργασία τους καὶ τὴν ἐπίδραση τῆς ἱκανοποιήσεως αὐτῆς στὴν ἀποδοτικὴ τους συμπεριφορά. Πλήθος ἐρευνῶν¹ ἀναφέρονται στὴν ἀλληλεξάρτηση τῶν δύο αὐτῶν μεταβλητῶν, σὲ μιὰ προσπάθεια βελτιώσεως τῆς ἐπιδόσεως τῶν ἐπιχειρηματικῶν στελεχῶν.

Τὰ ἀποτελέσματα τῶν ἐρευνῶν συγκλίνουν ὄλο καὶ περισσότερο πρὸς τὴν ἀποψη ὅτι ἡ ἱκανοποίηση τῶν ἀναγκῶν τῶν ἐργαζομένων, ἡ δημιουργία ἐνὸς ψυχολογικὰ εὐνοϊκοῦ κλίματος ἐργασίας στὴν ἐπιχείρηση καὶ ἡ παροχὴ στοὺς ἐργαζομένους ἰδιαίτερα ἐπιθυμητῶν ἀνταμοιβῶν (ἠθικῶν καὶ ὕλικῶν), ὁδηγοῦν τὸν ἐργαζόμενο πρὸς τὴν, τόσο ἐπιθυμητὴ ἀπὸ τὴν πλευρὰ τῆς ἐπιχειρήσεως, ἀποδοτικὴ συμπεριφορά.

Μὲ τὸ μηχανισμό τῆς ἀποδοτικῆς συμπεριφορᾶς, μὲ τὰ κίνητρα δηλ. ποὺ τὴν προκαλοῦν καθὼς καὶ μὲ τὸ κύκλωμα, ἱκανοποίηση - ἀποδοτικὴ συμπεριφορά - ἱκανοποίηση, ἔχουμε ἀσχοληθεῖ σὲ ἄλλη μας μελέτη² ὅπου τὰ θέματα αὐτὰ ἐξετά-

1. *F. Herzberg - B. Mausner - B. Snyderman*, The Motivation to work, N. Y. John Wiley and Sons, 1959, *F. Herzberg*, Work and the Nature of Man, Staples Press, London, 1968. *V. Vroom*, Work and Motivation, John Wiley and Sons, 1964, *D. Schwab - W. Devitt - L. Cummings*, A Test of the Adequacy of the Two Factor Theory as a Predictor of Self-Report Performance Effects, «Personnel Psychology», 24, 2, 293-302, 1971, *L. Lindsay - E. Marks - L. Gortlow*, The Herzberg Theory: A Critique and Reformulation, «Journal of Applied Psychology», 51, 4, 330-339, 1967, *R. Ewen - Ch. Hulin - P. Smith - E. Locke*, An Empirical Test of the Herzberg Two - Factor Theory, «Journal of Applied Psychology», 50, 6, 544-550, 1966, *M. Malinovsky - J. Barry*, Determinants of Work Attitudes, «Journal of Applied Psychology», 49, 6, 446-451, 1965, *B. Georgopoulos*, Individual Performance and Job Satisfaction Differences explained with Instrumentality Theory and Expectancy Models as a Function of Path-Goal Relationships, Reprinted from Progress in Clinical Psychology, Grune and Stratton, 1971, *E. Lawler - L. Porter*, The Effect of Performance on Job Satisfaction, L. L. Cummings - W. Scott, Readings in Organizational Behavior and Human Performance, Irwin, 1969, *A. Brayfield - W. Crockett*, Employee Attitude and Employee Performance, V. Vroom - E. Deci, Management and Motivation, Penquin Modern Management Readings, 1972, *L. Porter - E. Lawler*, Managerial Attitudes and Performance, Irwin, 1968 κ.ά.

2. Στλ. Ξηροτύρη - Κονφίδη, Ἀξιολόγησις προσδιοριστικῶν παραγόντων ἀποδοτικῆς συμπεριφορᾶς εἰς τὴν τυπικὴν ὀργάνωσιν, Διατριβὴ ἐπὶ Διδακτορικῆ ὑποβληθεῖσα εἰς τὴν Α.Β.Σ.Θ., Θεσσαλονίκη, 1975.

ζονται αναλυτικά. Στην ίδια μελέτη, που αποτελεί μιὰ έρευνα μεταξύ τών ελλήνων εργαζομένων, αναφέρονται και οι επιθυμητές από την πλευρά τών εργαζομένων αὐτών ανταμοιβές, οι οποίες υποθάλπουν τήν αποδοτική συμπεριφορά.

Έδω θα ασχοληθούμε με όρισμένους ψυχολογικούς παράγοντες, οι οποίοι ενδιαφέρουν άμεσα τούς εργαζομένους και επηρεάζουν τήν αποδοτική τους συμπεριφορά. Τα συμπεράσματά μας βασίζονται σε μιὰ έρευνα που κάναμε σε έπιχειρήσεις τής περιοχής Θεσσαλονίκης με τή μέθοδο του έρωτηματολογίου, τὸ όποιο περιείχε κλειστές και άνοιχτές έρωτήσεις. Η έρευνα αναφέρεται μόνο σε υπαλλήλους (όχι εργατές) και ή σχετική δειγματοληψία έγινε σε δύο στάδια:

- α) έγινε έπιλογή δείγματος έπιχειρήσεων,
- β) έγινε έπιλογή δείγματος υπαλλήλων μέσα σε κάθε έπιχείρηση που είχε ήδη έπιλεγεί.

Ο πληθυσμός τών έπιχειρήσεων αποτελείται μόνο από έπιχειρήσεις που άπασχολούν πάνω από 50 εργαζομένους συνολικά και ταυτόχρονα πάνω από 10 υπαλλήλους. Οι έπιχειρήσεις αυτές είναι 100, ενώ οι υπάλληλοι που άπασχολούνται σ' αυτές είναι 2.910. Για τόν καθορισμό του δείγματος τών έπιχειρήσεων έφαρμόστηκε ή μέθοδος τής συστηματικής δειγματοληψίας με πιθανότητα έπιλογής άνάλογη με τὸ μέγεθος τών έπιχειρήσεων. Καταρτίστηκε πίνακας τών 100 έπιχειρήσεων βάσει του αριθμού τών υπαλλήλων που άπασχολούν και από αυτές έγινε έπιλογή 30 έπιχειρήσεων, οι οποίες αποτέλεσαν και τὸ δείγμα. Από τὸ συνολικό πληθυσμό τών 2.910 υπαλλήλων ρωτήθηκαν οι 210 (γενικό κλάσμα δειγματοληψίας $K=1/14$).

I. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

α) Από τα 210 άτομα που ρωτήθηκαν τα 109 ήταν προϊστάμενοι (προϊστάνται δηλ. άλλων υπαλλήλων), ενώ τα 101 ήταν υφιστάμενοι (δεν προϊστάνται δηλ. άλλων υπαλλήλων). Ποσοστά: 51,9% και 48,1% αντίστοιχα.

β) Στο συνολικό αριθμό των 210 ατόμων που ρωτήθηκαν τα 169 άτομα ήταν άνδρες, ενώ τα 41 άτομα γυναίκες. Ποσοστά: 80,5% και 19,5% αντίστοιχα.

γ) Η ηλικία των ατόμων του δείγματος διαμορφώνεται ως εξής:

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

	Ποσοστό %
18 - 24 χρονών	7,6
25 - 34 "	49,5
35 - 44 "	32,9
45 - 54 "	8,1
55 - 65 "	1,9

δ) Οί μηνιαίες αποδοχές των ατόμων που ρωτήθηκαν διαμορφώνονται επίσης ως εξής:

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

	Ποσοστό %
μέχρι 6.999 δρχ.	26,7
7.000 - 9.999 "	27,1
10.000 - 14.999 "	26,2
15.000 - 19.999 "	14,3
20.000 και άνω "	5,7

ε) Από τους 210 υπαλλήλους που ρωτήθηκαν:

ΠΙΝΑΚΑΣ 3

42,4%	ήταν πτυχιούχοι Πανεπιστημίου ή 'Ανωτάτης Σχολής
10,5%	ήταν σπουδαστές 'Ανωτάτων Σχολών
47,1%	ήταν απόφοιτοι γυμνασίου

στ) Χρόνια εργασίας στη σημερινή τους θέση:

ΠΙΝΑΚΑΣ 4

	Προϊστάμενοι	Ποσοστό %	Υφιστάμενοι
λιγότερα από 4 χρόνια	47,7		58,4
5 - 9 χρόνια	23,9		19,8
10 - 14 χρόνια	16,5		13,9
15 - 19 χρόνια	4,6		3
20 και άνω χρόνια	4,6		2
Δέν απάντησαν	2,8		3

ζ) Χρόνια εργασίας στην επιχείρηση:

ΠΙΝΑΚΑΣ 5

	Ποσοστό %
μέχρι 1 χρόνο	15,2
1 - 2 χρόνια	16,7
3 - 4 χρόνια	19,1
5 - 9 χρόνια	25,2
10 - 14 χρόνια	9,1
15 - 19 χρόνια	7,1
20 και άνω χρόνια	6,2
Δέν απάντησαν	1,4

η) Αριθμός επιχειρήσεων που άλλαξαν οι εργαζόμενοι τα τελευταία 10 χρόνια:

ΠΙΝΑΚΑΣ 6

66 άτομα εργάζονται 10 ή περισσότερα χρόνια. Από αυτά:

50 %	δέν άλλαξαν καμιά επιχείρηση
15,2%	άλλαξαν 1 επιχείρηση
22,7%	» 2 επιχειρήσεις
10,6%	» 3 »
1,5%	» 7 »

ΠΙΝΑΚΑΣ 7

119 άτομα εργάζονται λιγότερα από 10 χρόνια. Από αυτά:

41,2%	δεν	έλαξαν	καμιά	επιχείρηση
19,3%	έλαξαν	1	επιχείρηση	
25,2%	»	2	επιχειρήσεις	
10,1%	»	3	»	
2,5%	»	4	»	
1,7%	»	6	»	

II. ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ

Είναι γνωστό ότι η επιτυχημένη εκτέλεση μίας εργασίας ή η σωστή εφαρμογή οποιουδήποτε προγράμματος εξαρτώνται πάρα πολύ από τις ικανότητες και την προθυμία των ατόμων που αναλαμβάνουν να τα εκτελέσουν.

Η προθυμία που θα επιδείξουν τα άτομα αυτά εξαρτάται από ορισμένους ψυχολογικούς παράγοντες που υποβοηθούν ή αποθαρρύνουν την αποδοτική συμπεριφορά των ατόμων αυτών. Με αυτούς ακριβώς τους παράγοντες, όπως επίσης και με την επίδρασή τους στην αποδοτική συμπεριφορά, θα ασχοληθούμε στη μελέτη μας αυτή.

Πήραμε σά βάση τους παράγοντες που προσδιόρισε ο Herzberg καθώς και ορισμένους άλλους που κρίναμε ότι είναι πιθανό να επηρεάζουν την αποδοτική συμπεριφορά του εργαζομένου και προσπαθήσαμε να διερευνήσουμε α) εάν ικανοποιούνται οι παράγοντες αυτοί στις ελληνικές επιχειρήσεις και β) εάν επηρεάζουν την επίδοση των ελλήνων εργαζομένων.

Οι παράγοντες που διερευνήθηκαν είναι οι εξής:

1. Η φύση και το περιεχόμενο της εργασίας
2. Η αναγνώριση από μέρους του προϊσταμένου των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος
3. Η εξουσία και η ευθύνη που έχει ο εργαζόμενος στη θέση την οποία κατέχει
4. Η προώθηση στη διοικητική ιεραρχία
5. Το περιβάλλον της εργασίας (σχέσεις με συναδέλφους, φυσικό περιβάλλον, γενικό ψυχολογικό κλίμα) καθώς και το ωράριο εργασίας
6. Η τοποθέτηση του εργαζομένου σε θέση κατάλληλη για τις ικανότητές του
7. Η δυνατότητα να παίρνει ή όχι αποφάσεις ο εργαζόμενος
8. Η ενημέρωσή του σχετικά με τις κατευθύνσεις και την πολιτική της επιχείρησης
9. Οι ενέργειες του προϊσταμένου που προκαλούν ιδιαίτερη ευχαρίστηση και ικανοποίηση στον εργαζόμενο
10. Οι ενέργειες αντίστοιχα που προκαλούν ιδιαίτερη δυσχρέσκεια
11. Το πώς θέλει ο εργαζόμενος τον προϊστάμενό του

1. Η φύση και το περιεχόμενο της εργασίας

Οι απαντήσεις σχετικά με τη φύση της εργασίας που εκτελούν οι εργαζόμενοι εμφανίζονται ως εξής:

ΠΙΝΑΚΑΣ 8

Φύση εργασίας	Ποσοστό %
είναι ρουτίνα	3,3
είναι περισσότερο ρουτίνα με λίγα ενδιαφέροντα προβλήματα	10,5
είναι ρουτίνα αλλά με ενδιαφέροντα προβλήματα	30,5
είναι περισσότερο ενδιαφέρουσα παρά ρουτίνα	14,8
είναι γεμάτη ενδιαφέροντα προβλήματα	38,1
δεν τό σκέφθηκα	1,4
δεν απάντησαν	1,4

Αναφορικά με την ικανοποίηση που προσφέρει η φύση της εργασίας, 31% είναι πολύ ικανοποιημένοι, 41,9% είναι ικανοποιημένοι, 20% απολαμβάνουν μικρή ικανοποίηση, ενώ 5,7% δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι. Ποσοστό 1,4 %, τέλος, δεν απάντησε.

Συνδυάζοντας και αναλύοντας τη φύση της εργασίας και την ικανοποίηση που προσφέρει αυτή, μπορούμε να βγάλουμε όρισμένα συμπεράσματα για το ποιά εργασία προσφέρει ιδιαίτερη ικανοποίηση στους εργαζομένους και ποιά όχι.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9

Φύση εργασίας	Προσφερόμενη ικανοποίηση				
	Μεγάλη	Άρκετη	Λίγη	Καθόλου	Δεν απάντησαν
ρουτίνα			57,1	42,9	
περισσότερο ρουτίνα με λίγα ενδιαφέροντα προβλήματα	4,6	18,2	54,6	18,2	4,6
ρουτίνα αλλά με ενδιαφέροντα προβλήματα	20,3	45,3	29,7	4,7	
περισσότερο ενδιαφέρουσα παρά ρουτίνα	29,0	67,7	3,2		
γεμάτη ενδιαφέροντα προβλήματα	52,5	41,3		5	1,3

Όπως βλέπουμε τα ύψηλότερα ποσοστά «μεγάλης» και «άρκετης» ικανοποίησης εμφανίζονται όταν η φύση της εργασίας είναι τέτοια, ώστε να παρουσιάζει ενδιαφέροντα προβλήματα, ενώ τα ύψηλότερα ποσοστά δυσάρεσκιας εμφανίζονται όταν η εργασία είναι ρουτίνα.

Σχετικά με την ικανοποίηση που προσφέρει το περιεχόμενο της εργασίας, ποσοστό 43,3% απάντησε ότι του άρεσει η εργασία του αυτή καθαυτή, δηλ. τα κα-

θήκοντα που αναλαμβάνει να εκτελέσει. Ποσοστό 21,4% απάντησε ότι του άρесе η εργασία του, γιατί του δίνει την ευκαιρία να αντιμετωπίζει δύσκολα προβλήματα, να βελτιώνει τις διάφορες μεθόδους και διαδικασίες και να άσκει έρευνα, του άρесе δηλ. γιατί έχει την ευκαιρία να ικανοποιεί την ανάγκη του για επίτευγμα. Ποσοστό 19,5% αναφέρει ότι αυτό που του άρесе περισσότερο στην εργασία του είναι οι συνθήκες εργασίας, το κλίμα συνεργασίας με τους προϊστάμενους και τους συναδέλφους, ή ασφάλεια απασχολήσεως, ή αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει, ή άμοιβη και οι ευκαιρίες που του δίνονται ώστε να έρχεται σε έπαφή και να γνωρίζει άνθρωπους. Όλα αυτά θα μπορούσαμε να τα ονομάσουμε παράγοντες που δεν αναφέρονται στην εργασία αυτή καθαυτή, δηλ. «περιφερειακούς παράγοντες». Μικρό ποσοστό, 1,9%, απάντησε ότι δεν υπάρχει τίποτε που να του άρесе στην εργασία του, ενώ θα πρέπει να αναφέρουμε πως ποσοστό 19,5% δεν απάντησε στην έρώτηση αυτή. (Το άθροισμα των ποσοστών είναι μεγαλύτερο από 100, γιατί όρισμένοι εργαζόμενοι αναφέρθηκαν σε περισσότερους από έναν παράγοντες).

Συνδυάζοντας και αναλύοντας τη φύση της εργασίας και την ικανοποίηση που προσφέρει το περιεχόμενο της εργασίας, μπορούμε να βγάλουμε όρισμένα συμπεράσματα σχετικά με το ποιό παράγοντες (σχετιζόμενοι με την ίδια την εργασία) προσφέρουν ικανοποίηση στον εργαζόμενο.

Όπως βλέπουμε τα άτομα που άσκούν εργασία ρουτίνας, ή δε βρίσκουν τίποτε το αξιόλογο στη δουλειά τους που να τους ικανοποιεί (όποτε μπορούν να θεωρηθούν σαν δυσαρεστημένα) ή ικανοποιούνται από «περιφερειακούς παράγοντες». Τα άτομα όμως που άσκούν εργασίες άλλης φύσεως (βλ. πίνακα 10), οι οποίες παρουσιάζουν όλο και περισσότερα ενδιαφέροντα προβλήματα, άντλούν ικανοποίηση από τον ύποκινητικό παράγοντα «επίτευγμα». Πραγματικά όσο πιό ενδιαφέρουσα γίνεται η εργασία τόσο πιό πολύ αυξάνουν τα ποσοστά που αναφέρονται στους παράγοντες «εργασία αυτή καθαυτή» και «επίτευγμα»³.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε πως οι εργαζόμενοι αισθάνονται τόσο μεγαλύτερη ικανοποίηση όσο περισσότερο τους δίνεται η ευκαιρία να επίλυσουν δύσκολα προβλήματα, όταν δηλ. η εργασία τους παρουσιάζει ενδιαφέρον και δεν είναι ρουτίνα. Παρατηρούμε πάλι ότι όσο πιό ενδιαφέρουσα γίνεται η εργασία τόσο έντονα εμφανίζονται οι ύποκινητικοί παράγοντες «επίτευγμα» και «εργασία αυτή καθαυτή».

2. Η αναγνώριση από μέρος του προϊσταμένου των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος

Στην περίπτωση αυτή ποσοστό 82,9% απάντησε πως οι προσπάθειές του

3. Σύμφωνα με αυτή την ανάλυση αποδεικνύεται ότι η θεωρία του F. Herzberg έπαληθεύεται και στους άλλους εργαζομένους, οι οποίοι φαίνεται να θεωρούν τόσο τον παράγοντα «επίτευγμα» όσο και τον παράγοντα «εργασία αυτή καθαυτή» σαν παράγοντες που προσφέρουν ιδιαίτερη ικανοποίηση.

ΠΙΝΑΚΑΣ 10

Παιδιά που προσφέρουν ικανοποίηση και σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας (ποσοτό %)

Φύση εργασίας	Επίτευγμα	Εργασία καθατή	Πεμφερειακή παρόνοιας	Εργασία καθατή και επίτευγμα	Εργασία καθατή και πεμφερειακή παρόνοιας	Τίποτα αξιολογώ	Δεν απάντησαν
ρουτίνα			14,3			85,7	
περισσότερο ρουτίνα με λίγα ενδιαφέροντα προβλήματα		36,4	13,6			13,6	36,4
ρουτίνα με ενδιαφέροντα προβλήματα	15,6	39,1	23,4		1,6		20,3
περισσότερο ενδιαφέροντα παρά ρουτίνα	15,6	56,3	12,5		9,4		6,3
γυμνάση ενδιαφέροντα προβλήματα	32,9	40,5	8,9	2,5	1,3		13,9

βρίσκουν αναγνώριση, ποσοστό 12,9% απάντησε ότι οι προσπάθειές του δε βρίσκουν αναγνώριση, ενώ ποσοστό 4,3% δεν απάντησε καθόλου στη σχετική ερώτηση.

Οι εργαζόμενοι των οποίων οι προσπάθειες βρίσκουν αναγνώριση πιστεύουν βασικά ότι αυτό τους ευχαριστεί (ποσοστό 90,2%). Για ποσοστό 5,8% η αναγνώριση αυτή είναι κάτι το αδιάφορο, 3,5% δεν σκέφθηκαν αν κάτι τέτοιο τους ευχαριστεί και 0,6% δεν απάντησαν στη σχετική ερώτηση.

Όλοι οι εργαζόμενοι (ποσοστό 100%) των οποίων οι προσπάθειες δε βρίσκουν αναγνώριση από τον προϊστάμενό τους, κρίνουν ότι αυτή είναι απαραίτητη να υπάρχει, γιατί βασικά τους υποκινεί στο να αποδίδουν καλύτερα στη δουλειά τους (ποσοστό 66,7%), τους προσφέρει ήθικη ικανοποίηση (ποσοστό 22,2%), τους προσφέρει και τα δύο (ποσοστό 7,4%), ενώ δεν απάντησαν 3,7%. Η κατηγορία αυτή πάλι των εργαζομένων πιστεύει ότι η αναγνώριση αυτή πρέπει να είναι ήθικη (ποσοστό 40,7%), υλική (ποσοστό 3,7%), τόσο ήθικη όσο και υλική (ποσοστό 44,4%), ενώ ποσοστό 11,1% απέφυγε να απαντήσει στη σχετική ερώτηση.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι γενικά οι προσπάθειες των εργαζομένων βρίσκουν αναγνώριση από τον προϊστάμενό τους. Κάτι τέτοιο προκαλεί ιδιαίτερη ευχαρίστηση στους εργαζομένους, ενώ αυτοί που δεν απολαμβάνουν αναγνώριση τη θεωρούν απαραίτητη, γιατί πιστεύουν ότι τους υποκινεί προς αποδοτική συμπεριφορά και κρίνουν ότι η αναγνώριση αυτή πρέπει να είναι τόσο ήθικη όσο και υλική.

3. Η εξουσία και η ευθύνη που έχει ο εργαζόμενος στη θέση την οποία κατέχει

Ποσοστό 55,7 % απάντησε ότι έχει όση εξουσία και ευθύνη αρμόζει στη θέση του, ποσοστό 39,1% απάντησε πώς δεν έχει τόση εξουσία, ενώ 5,3% απέφυγε να απαντήσει.

Από αυτούς οι οποίοι έχουν την εξουσία και την ευθύνη που αρμόζει στη θέση τους ποσοστό 44,4% θεωρεί πώς έχει αρκετή εξουσία και ευθύνη και ότι περισσότερη δε θα βοηθούσε στο να εκτελέσει καλύτερα την εργασία του, ποσοστό 38,5% κρίνει πώς έχει βέβαια εξουσία και ευθύνη αλλά περισσότερη θα το βοηθούσε να εκτελέσει το έργο του με μεγαλύτερη επιτυχία και τέλος ποσοστό 17,1% δεν απάντησε στη σχετική ερώτηση.

Από αυτούς τώρα που δεν έχουν την εξουσία και την ευθύνη που αρμόζει στη θέση τους ποσοστό 97,6% θα επιθυμούσε βέβαια περισσότερη, ενώ ποσοστό 2,4% δεν απάντησε στη σχετική ερώτηση.

Συνδυάζοντας τις απαντήσεις των ερωτήσεων αυτών με τη θέση που κατέχουν οι εργαζόμενοι που απάντησαν, μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι 62,4% των εργαζομένων που κατέχουν θέση προϊσταμένου έχουν την εξουσία και

τὴν εὐθύνη πού ἀρμόζει στὴ θέση τους, ἐνῶ ποσοστὸ 34,7% κρίνει ὅτι δὲ διαθέτει τὴν ἐξουσία αὐτὴ· ποσοστὸ τέλος 2,8% ἀπέφυγε νὰ ἀπαντήσει.

Ἐκ τῶν προϋφισταμένων πού θεωροῦν ὅτι ἔχουν τὴν ἐξουσία καὶ τὴν εὐθύνη πού ἀρμόζει στὴ θέση τους, ποσοστὸ 39,7% κρίνει ὅτι πρέπει νὰ ἀποκτήσει περισσότερη ἐξουσία καὶ εὐθύνη γιὰ νὰ ἐκτελέσει καλύτερα τὸ ἔργο του, ποσοστὸ πάλι 39,7% κρίνει ὅτι δὲ χρειάζεται περισσότερη ὑπευθυνότητα καὶ τέλος 20,6% τῶν προϋφισταμένων δὲν ἀπάντησαν στὴ σχετικὴ ἐρώτηση.

Ἐκ τῶν προϋφισταμένων πάλι πού θεωροῦν ὅτι δὲν ἔχουν τὴν ἐξουσία καὶ τὴν εὐθύνη πού ἀρμόζει στὴ θέση τους ὅλοι (ποσοστὸ 100%) θὰ ἤθελαν φυσικὰ περισσότερη γιὰ νὰ μπορέσουν νὰ ἀνταποκριθοῦν καλύτερα στὸ ἔργο τους.

Ἀναφορικὰ τώρα μὲ τοὺς ὑφισταμένους ἔχουμε νὰ παρατηρήσουμε τὰ ἐξῆς: Ποσοστὸ 48,5% θεωρεῖ ὅτι ἔχει τόση ἐξουσία καὶ εὐθύνη, ὅση ἀρμόζει στὴ θέση του, ποσοστὸ 43,6% θεωρεῖ ὅτι δὲ διαθέτει τὴν ἐξουσία καὶ τὴν εὐθύνη πού χρειάζεται νὰ ἔχει, ἐνῶ ποσοστὸ 7,9% δὲν ἀπάντησε στὴ σχετικὴ ἐρώτηση.

Ἐκ τῶν ὑφισταμένων πού θεωροῦν ὅτι ἔχουν τὴν ἀρμόζουσα ἐξουσία - εὐθύνη, ποσοστὸ 51,0% κρίνει ὅτι δὲ χρειάζεται περισσότερη γιὰ νὰ ἐκτελέσει μὲ ἐπιτυχία τὸ ἔργο του, ποσοστὸ 36,7% κρίνει ὅτι χρειάζεται περισσότερη καὶ ποσοστὸ 12,2% δὲν ἀπάντησε στὴ σχετικὴ ἐρώτηση.

Ἐκ τῶν ὑφισταμένων τώρα πού θεωροῦν ὅτι δὲν ἔχουν τὴν ἀπαιτούμενη ἐξουσία - εὐθύνη, τὸ 95,5% θέλει φυσικὰ περισσότερη, ἐνῶ τὸ 4,6% δὲν ἀπάντησε στὴ σχετικὴ ἐρώτηση.

Συμπερασματικὰ θὰ μπορούσαμε νὰ πούμε ὅτι γενικὰ οἱ ἐργαζόμενοι διαθέτουν βέβαια ἐξουσία καὶ εὐθύνη, θὰ ἤθελαν ὅμως περισσότερη γιὰ νὰ μπορέσουν νὰ ἀποδώσουν καλύτερα στὸ ἔργο τους. Κάτι τέτοιο γίνεται ιδιαίτερα φανερό στὰ στελέχη πού προϊστάνται ἄλλων, δηλ. στοὺς προϋφισταμένους, καὶ πολὺ λιγότερο στὰ στελέχη πού δὲν προϊστάνται, δηλ. στοὺς ὑφισταμένους.

4. Ἡ προώθηση στὴ διοικητικὴ ἱεραρχία

Στὴ σχετικὴ ἐρώτηση ἀναφορικὰ μὲ αὐτὸν τὸν παράγοντα 85,2% ἀπάντησε ὅτι ἐπιθυμεῖ νὰ προαχθεῖ, ποσοστὸ 6,7% δὲν ἐπιθυμεῖ νὰ προαχθεῖ, ἐνῶ ποσοστὸ 8,1% ἀπέφυγε νὰ ἀπαντήσει.

Ἐκ αὐτῶν τώρα πού ἐπιθυμοῦν νὰ προωθηθοῦν, 24,0% πιστεύουν ὅτι ἡ προαγωγή τους ἐξαρτᾶται ἀπὸ τὶς προσωπικὲς τους προσπάθειες, 27,4% θεωροῦν ὅτι ἡ προαγωγή αὐτὴ ἐξαρτᾶται ἀπὸ τοὺς ἄλλους (προϋφισταμένους), ἐνῶ 45,3% κρίνουν πὼς κάτι τέτοιο ἐξαρτᾶται τόσο ἀπὸ αὐτοὺς τοὺς ἴδιους ὅσο καὶ ἀπὸ τοὺς προϋφισταμένους τους. Ποσοστὸ τέλος 3,4% δὲν ἀπάντησε στὴ σχετικὴ ἐρώτηση.

Ἀναφορικὰ τώρα μὲ τὰ κριτήρια σύμφωνα μὲ τὰ ὁποῖα γίνονται οἱ προαγωγές, ἔχουμε νὰ παρατηρήσουμε τὰ ἐξῆς: Τὸ 79,1% ἀπὸ αὐτοὺς πού θεωροῦν ὅτι ἡ προαγωγή τους ἐξαρτᾶται ἀπὸ αὐτοὺς τοὺς ἴδιους, τὴν προσωπικὴ δηλ. συμβολή

τους, αναφέρουν ότι η συμβολή τους αυτή συνίσταται στο να καταβάλλουν προσπάθεια ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχειρήσεως, να είναι εργατικοί και συνεργάσιμοι. Ποσοστό 9,3% θεωρεί ότι κριτήριο για την προαγωγή του αποτελούν τα τυπικά προσόντα και ποσοστό 11,6% δέν απάντησε στη σχετική ερώτηση.

Από αυτούς τώρα που θεωρούν ότι η προαγωγή τους εξαρτάται από τους άλλους, ποσοστό 56,5% αναφέρει ότι οι προαγωγές γίνονται με καθαρά υποκειμενικά κριτήρια, όπως οι προσωπικές συμπάθειες, οι γνωριμίες, οι επεμβάσεις της διοικήσεως, ή εϋνοια του προϊσταμένου και πολλές φορές με βάση τις διαβολές των τρίτων (συναδέλφων κλπ.)· ποσοστό 17,4% αναφέρει πως οι προαγωγές βασίζονται σε αντικειμενικά κριτήρια (τα όποια όμως πάλι εξαρτώνται βασικά από την προσωπική εκτίμηση που θα κάνει ο άμεσος προϊστάμενος), όπως η επίδραση του εργαζομένου, η πείρα του, η ικανότητά του, η αρχαιότητα, τα στοιχεία των φύλων ποιότητας ή οι έσωτετικοί κανονισμοί· ποσοστό 18,8% αναφέρει πως οι προαγωγές όφειλονται σε άλλα κριτήρια εκτός των δύο παραπάνω κατηγοριών, όπως το αν υπάρχει θέση ή όχι και ανάλογα με τις ανάγκες της επιχειρήσεως. Ποσοστό τέλος 7,3% δέν απάντησε στο σχετικό ερώτημα.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι οι περισσότεροι από τους εργαζομένους επιθυμούν να προωθηθούν στη διοικητική ιεραρχία και ότι κάτι τέτοιο εξαρτάται βέβαια από τις προσπάθειες που θα καταβάλλουν αυτοί οι ίδιοι αλλά εξαρτάται και από την εκτίμηση των προσπαθειών αυτών από τους άνωτέρους τους. Οι προαγωγές δε βασίζονται σε απόλυτα αντικειμενικά στοιχεία, καθόσον, σύμφωνα πάντα με τα στοιχεία μας, μικρό βέβαια (θα μπορούσαμε να πούμε) ποσοστό αναφέρει πως αυτές βασίζονται σε καθαρά υποκειμενικά (εϋνοιοκρατικά θα λέγαμε καλύτερα) κριτήρια.

5. Το περιβάλλον της εργασίας

α) Οί σχέσεις με τους συναδέλφους

Οί σχέσεις με τους συναδέλφους εμφανίζονται γενικά αρκετά καλές. Συγκεκριμένα ποσοστό 57,6% αναφέρει πως οι σχέσεις του με τους συναδέλφους είναι πολύ φιλικές, ποσοστό 39,1% θεωρεί ότι αυτές είναι τυπικές συναδελφικές, ποσοστό 1% κρίνει ότι αυτές δέν είναι καθόλου καλές, ενώ ποσοστό 2,4% δέν απάντησε καθόλου στη σχετική ερώτηση.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων συναναστρέφεται πότε - πότε με τους συναδέλφους του και πέρα από τις ώρες εργασίας (ποσοστό 58,6%), ποσοστό 19,1% συναναστρέφεται συχνά, ενώ ποσοστό 17,6% δε συναναστρέφεται καθόλου. Ποσοστό 4,8% απέφυγε να απαντήσει στο σχετικό ερώτημα.

Αυτοί που δε συναναστρέφονται καθόλου με τους συναδέλφους πέρα από τις ώρες εργασίας, εύχαριστως θα συναναστρέφονταν αν τους είχαν δοθεί ευκαιρίες (πο-

σοστό 67,6%), 13,5% δὲ θὰ συναναστρέφονταν σὲ καμιά περίπτωση καὶ 18,9% ἀπέφυγαν νὰ ἀπαντήσουν.

Σχεδὸν ὅλοι πάντως οἱ ἐργαζόμενοι (ποσοστὸ 94,8%) πιστεύουν ὅτι οἱ καλὲς σχέσεις μὲ τοὺς συναδέλφους βοηθοῦν στὴ βελτίωση τῆς ἐπιδόσεώς τους.

Συμπερασματικὰ θὰ μπορούσαμε νὰ ὑποστηρίξουμε ὅτι τὸ ἐπίπεδο τῶν σχέσεων μὲ τοὺς συναδέλφους ἐμφανίζεται ἄρκετὰ φιλικὸ καὶ ὅτι κάτι τέτοιο ἐπηρεάζει, κατὰ τὴ γνώμη τῶν ἐργαζομένων τουλάχιστον, τὴν ἀποδοτικὴ τους συμπεριφορά.

β) Τὸ φυσικὸ περιβάλλον

Ἀναφορικὰ μὲ τὶς συνθῆκες τοῦ περιβάλλοντος μέσα στοῦ ὁποῖο ἐργάζονται τὰ ἄτομα ποὺ ρωτήθηκαν, ἀναφέρουν: 51% ἐργάζονται μέσα σὲ πολὺ καλὲς συνθῆκες, 41,9% ἐργάζονται μέσα σὲ μέτριες, 6,2% μέσα σὲ κακὲς, ἐνῶ 1% ἀπέφυγαν νὰ ἀπαντήσουν.

Καὶ στὶς τρεῖς περιπτώσεις οἱ ἐργαζόμενοι ἀναφέρουν ὅτι οἱ συνθῆκες τοῦ περιβάλλοντος ἐπηρεάζουν τὴν ἐπίδοσή τους (ποσοστὰ 94,4%, 86,4%, 100%) καὶ ὅτι μὲ καλύτερες συνθῆκες θὰ ἐργάζονταν ἀποδοτικότερα (ποσοστὰ 70,1%, 81,8%, 100%). Τὰ ποσοστὰ ποὺ ὑπολείπονται εἶναι πολὺ μικρὰ καὶ κατανοεῖται μεταξὺ αὐτῶν ποὺ κρίνουν ὅτι οἱ συνθῆκες τοῦ περιβάλλοντος δὲν ἐπιδροῦν στὴν ἐπίδοσή τους καὶ αὐτῶν ποὺ δὲν ἀπάντησαν.

Συμπερασματικὰ νομίζουμε πὼς εἶναι προφανὲς ὅτι οἱ συνθῆκες τοῦ περιβάλλοντος τῶν ἐργαζομένων κυμαίνονται ἀπὸ μέτριες ἕως πολὺ καλὲς καί, σύμφωνα πάντα μὲ τὴ γνώμη τους, αὐτὸ φαίνεται νὰ ἐπιδρᾷ σημαντικὰ στὶς ἐπιδόσεις τους.

γ) Τὸ γενικὸ ψυχολογικὸ κλίμα

Τὸ ψυχολογικὸ κλίμα, ἢ ψυχολογικὴ δηλ. ἀτμόσφαιρα μέσα στὴν ὁποία ἐργάζονται τὰ ἄτομα ποὺ ρωτήθηκαν, φαίνεται νὰ εἶναι ἄρκετὰ εὐχάριστη.

Συγκεκριμένα, ποσοστὸ 51,9% ἀναφέρει ὅτι τὸ ψυχολογικὸ αὐτὸ περιβάλλον εἶναι πολὺ εὐχάριστο, ποσοστὸ 15,7% ἀναφέρει ὅτι εἶναι πολὺ ὑπηρεσιακὸ, ποσοστὸ 8,1% θεωρεῖ πὼς εἶναι καταπιεστικὸ καὶ ἀγχώδες, ποσοστὸ 2,4% κρίνει πὼς εἶναι «εὐχάριστο», ποσοστὸ 1,4% κρίνει πὼς εἶναι «ἀνεκτό», ποσοστὸ 1% ἀναφέρει πὼς εἶναι «εὐχάριστο καὶ ὑπηρεσιακὸ» καὶ τέλος ἓνα ποσοστὸ 19,5% ἀπέφυγε νὰ ἀπαντήσει.

Ἐχοντας ὑπόψη μας τὶς ἀπαντήσεις ποὺ ἀναφέρονται στὶς σχέσεις μὲ τοὺς συναδέλφους, τὸ φυσικὸ περιβάλλον καὶ τὸ ψυχολογικὸ κλίμα, θὰ μπορούσαμε συμπερασματικὰ νὰ πούμε πὼς ὁ παράγοντας «περιβάλλον ἐργασίας» φαίνεται νὰ ἱκανοποιεῖται ἄρκετὰ.

6. Το ωράριο εργασίας

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μια αλλαγή στο ωράριο εργασίας (σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι εργάζονται με συνεχές ωράριο) δε θα βελτιώνει την επίδοσή τους (ποσοστό 66,2%). Από αυτούς που κρίνουν ότι μια αλλαγή στο ωράριο εργασίας θα βελτιώσει την επίδοσή τους και οι οποίοι αποτελούν το 28,6% των εργαζομένων, 91,7% προτιμούν το ελαστικό ωράριο, 6,7% το συνεχές και 1,7% το διακεκομμένο. Ποσοστό 5,24% απέφυγε να απαντήσει στην ερώτηση αυτή.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε σαν μικρό το ποσοστό των εργαζομένων που προτιμούν το ελαστικό ωράριο (το οποίο ήδη εφαρμόζεται σε μερικές επιχειρήσεις με αρκετά καλά αποτελέσματα όπως αναφέρεται), ίσως γιατί ακόμη δεν έχουν συνειδητοποιήσει τα πλεονεκτήματά του λόγω της περιορισμένης εφαρμογής του.

7. Η τοποθέτηση του εργαζομένου σε θέση κατάλληλη για τις ικανότητές του

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι (ποσοστό 51,4%) πιστεύουν ότι κατέχουν θέση που αρμόζει στις ικανότητές τους, ενώ ποσοστό 23,3% πιστεύει ότι σε μια άλλη θέση θα μπορούσε να προσφέρει περισσότερα, γιατί:

α) οί γνώσεις του, ή πείρα και ή ικανότητά του θα χρησιμοποιούνταν καλύτερα σε μια άλλη θέση (ποσοστό 54,9%),

β) θα του προκαλούσε περισσότερο ενδιαφέρον (ποσοστό 25,5%),

γ) θα διέθετε περισσότερη εξουσία και ευθύνη και θα είχε τη δυνατότητα να παίρνει περισσότερη πρωτοβουλία (ποσοστό 9,8%), ποσοστό τέλος 9,8% απέφυγε να απαντήσει.

Ποσοστό 25,2% δεν απάντησε στην ερώτηση αν «σε κάποια άλλη θέση θα μπορούσε να προσφέρει περισσότερα».

Συμπερασματικά λοιπόν θα μπορούσαμε να πούμε πως βασικά οι κατάλληλοι άνθρωποι βρίσκονται στις κατάλληλες θέσεις, χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι με μια προσεκτικότερη ίσως επιλογή το ποσοστό των ανθρώπων αυτών δε θα μπορούσε να είναι υψηλότερο.

8. Η δυνατότητα να παίρνει ή όχι αποφάσεις ο εργαζόμενος

Σχετικά με το αν τα στελέχη έχουν την ευκαιρία να παίρνουν συχνά μόνα τους αποφάσεις, 44,8% απάντησαν πως έχουν αυτή την ευκαιρία, 41,4% πως όχι και 13,8% δεν απάντησαν στο ερώτημα.

Από αυτούς τώρα που δεν έχουν την ευκαιρία να παίρνουν συχνά μόνοι τους αποφάσεις, 57,5% πιστεύουν πως αν είχαν την ευκαιρία για κάτι τέτοιο, αυτό θα διευκόλυne το έργο τους και θα βελτίωνε την επίδοσή τους, 13,8% πιστεύουν πως

κάτι τέτοιο δὲ θὰ ἐπηρέαζε τὴν ἐπίδοσή τους, ἐνῶ 28,7% δὲν ἀπάντησαν.

Συνδυάζοντας τὶς παραπάνω ἀπαντήσεις μὲ τὴ θέση πού κατέχουν οἱ ἐργαζόμενοι πού ἀπάντησαν, μπορούμε νὰ καταλήξουμε στὰ ἀκόλουθα συμπεράσματα: 65,1% τῶν προϊσταμένων ἔχουν τὴν εὐκαιρία νὰ παίρνουν συχνὰ μόνοι τους ἀποφάσεις, ἐνῶ 20,2% δὲν ἔχουν καὶ σὲ ποσοστὸ 59,1% θὰ ἤθελαν κάτι τέτοιο γιὰ νὰ μπορέσουν νὰ ἐκτελέσουν καλύτερα τὸ ἔργο τους. Οἱ ὑπόλοιποι 18,2% κρίνουν πὼς δὲ θὰ διευκολύνονταν, ἐνῶ 22,7% ἀπέφυγαν νὰ ἀπαντήσουν.

Ποσοστὸ πάλι 14,7% τῶν προϊσταμένων δὲν ἀπάντησε ἂν ἔχει τὴν εὐκαιρία ἢ ὄχι νὰ παίρνει ἀποφάσεις.

Ἀναφορικὰ μὲ τοὺς ὑφισταμένους, 64,4% δὲν ἔχουν τὴν εὐκαιρία αὐτῆ, 22,8% παίρνουν μόνοι τους ἀποφάσεις καὶ 12,9% ἀπέφυγαν νὰ ἀπαντήσουν. Ἀπὸ αὐτοὺς πού δὲν ἔχουν τὴν εὐκαιρία νὰ παίρνουν μόνοι τους ἀποφάσεις 55,4% κρίνουν ὅτι ἡ ἀντίθετη περίπτωση θὰ διευκόλυνε τὸ ἔργο τους καὶ θὰ βελτίωνε τὴν ἐπίδοσή τους, ἐνῶ 10,8% κρίνουν ὅτι κάτι τέτοιο δὲ θὰ ἐπηρέαζε τὴν ἐπίδοσή τους. Ποσοστὸ 33,9% δὲν ἀπάντησε.

Συμπερασματικὰ θὰ λέγαμε πὼς γενικὰ τὰ στελέχη εἶναι ἐξουσιοδοτημένα νὰ παίρνουν ἀποφάσεις πού ἀφοροῦν τὶς ἀρμοδιότητές τους, ἀλλὰ ὑπάρχει ἀκόμη ὅπως φαίνεται ἀρχετὸ περιθώριο ἐξουσιοδότησεως, καθόσον ὅπως τὰ ἴδια πιστεύουν κάτι τέτοιο θὰ τὰ διευκόλυνε στὸ ἔργο τους καὶ θὰ βελτίωνε τὴν ἐπίδοσή τους. Κάτι τέτοιο εἶναι ἰδιαίτερα αἰσθητὸ στὰ στελέχη πού προϊστάνται ἄλλων καθόσον στὰ στελέχη αὐτὰ ἡ ἐξουσιοδότηση εἶναι ἀπαραίτητη γιὰ νὰ μπορέσουν νὰ ἀνταποκριθοῦν στὸ ρόλο τους.

9. Ἡ ἐνημέρωση σχετικὰ μὲ τὶς κατευθύνσεις καὶ τὴν πολιτικὴ τῆς ἐπιχειρήσεως

Στὴν περίπτωση αὐτῆ ποσοστὸ 77,6% πιστεύει πὼς εἶναι ἀπαραίτητο γιὰ τὴ δουλειά του νὰ ἐνημερώνεται γιὰ τὶς κατευθύνσεις καὶ τὴν πολιτικὴ τῆς ἐπιχειρήσεως, ποσοστὸ 15,2% θεωρεῖ πὼς κάτι τέτοιο δὲν εἶναι ἀπαραίτητο, ἐνῶ ποσοστὸ 7,1% δὲν ἀπάντησε στὸ σχετικὸ ἐρώτημα.

Ἀπὸ αὐτοὺς τώρα πού πιστεύουν πὼς ἡ ἐνημέρωση αὐτῆ εἶναι ἀπαραίτητη, ποσοστὸ 49,1% πρέπει νὰ θεωρηθεῖ σὰν πραγματικὰ ἐνημερωμένο, καθόσον ἀναφέρει πὼς δὲν ὑπάρχουν περιπτώσεις ὅπου ἡ ἐπιχείρηση ἀπέρριψε ἢ διαφοροποίησε μιὰ εἰσήγησή του μὲ τὸ αἰτιολογικὸ ὅτι δὲν ἐξυπηρετεῖ τὴν πολιτικὴ τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τὶς κατευθύνσεις τῆς. Ποσοστὸ 36,8% ἀναφέρει τὸ ἀντίθετο, ὅποτε μπορούμε νὰ θεωρήσουμε ὅτι δὲν ἐνημερώνεται, παρόλο πού τὸ θεωρεῖ ἀπαραίτητο, καὶ ποσοστὸ τέλος 14,1% δὲν ἀπάντησε.

Ἀπὸ αὐτοὺς πού πιστεύουν πὼς κάτι τέτοιο δὲν εἶναι ἀπαραίτητο, 68,8% εἶναι αὐτῆς τῆς γνώμης, γιατί ἡ ἐνημέρωση αὐτῆ δὲν ἔχει σχέση μὲ τὴ δουλειά τους, 18,8% κρίνουν ὅτι αὐτὸ εἶναι ἔργο τῶν ἀνωτέρων τους, 3,1% εἶναι «καινούργιοι

«άκομη στη δουλειά τους» για να μπορέσουν να κρίνουν αν κάτι τέτοιο έχει ή δεν έχει σημασία και 9,4% δεν απάντησαν.

Συνδυάζοντας και πάλι τη θέση που έχουν οι εργαζόμενοι με τις παραπάνω απαντήσεις έχουμε να παρατηρήσουμε τα εξής:

Το 91,7% των προϊσταμένων κρίνουν πως η ενημέρωση αυτή τους είναι απαραίτητη, 6,4% κρίνουν πως δεν τους είναι απαραίτητη και 1,8% δεν απάντησαν.

Το 62,4% των υφισταμένων πάλι κρίνει πως κάτι τέτοιο είναι απαραίτητο, το 24,8% κρίνει πως δεν είναι και το 12,9% απέφυγε να απαντήσει.

Το $\sigma\upsilon\mu\pi\epsilon\rho\sigma\mu\alpha$ που μπορούμε να βγάλουμε από τις παραπάνω απαντήσεις είναι πως τόσο τα στελέχη που προϊστανται άλλων όσο και τα στελέχη που δεν προϊστανται θεωρούν πως είναι απαραίτητο να ενημερώνονται για τις κατευθύνσεις και την πολιτική που ακολουθεί ή επιχείρηση μέσα στην οποία εργάζονται. Γενικά θα μπορούσαμε να πούμε πως τα στελέχη εμφανίζονται μάλλον ενημερωμένα ως προς την πολιτική και τις κατευθύνσεις της επιχείρησης.

10. Οι ενέργειες του προϊσταμένου που προκαλούν ιδιαίτερη ικανοποίηση

Αναλύοντας αυτές τις ενέργειες και ομαδοποιώντας τις, καταλήγουμε σε τρεις βασικές κατηγορίες παραγόντων που προκαλούν ιδιαίτερη ικανοποίηση στους εργαζομένους:

- α) στον παράγοντα «αναγνώριση»⁴ (ποσοστό 43,3%)
- β) στον παράγοντα «συμπεριφορά του προϊσταμένου» (από θετική άποψη)⁵ (ποσοστό 19,5%)
- γ) στον παράγοντα «έμπιστοσύνη στο πρόσωπο του υφισταμένου» (ποσοστό 8,6%).

Ποσοστό 7,6% απάντησε ότι δεν υπάρχει καμιά ενέργεια που να το ευχαρίστησε, ενώ ποσοστό 31% απέφυγε να απαντήσει στη σχετική ερώτηση. (Το άθροισμα των ποσοστών είναι μεγαλύτερο του 100, γιατί ορισμένοι θεωρούν βασικούς και τους 3 παράγοντες που αναφέραμε).

Όπως βλέπουμε, το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει ο παράγοντας «αναγνώριση» ο οποίος θεωρείται, όπως ξέρουμε, «κατ'έξοχην» παράγοντας ικανοποίησης και υποκίνησης των στελεχών, ενώ παράλληλα εμφανίζεται, σε χαμηλότερο βέβαια ποσοστό, ο παράγοντας «συμπεριφορά προϊσταμένου» (από θετική άποψη).

4. Ο παράγοντας «αναγνώριση» αναφέρεται σε οποιαδήποτε μορφή αναγνώρισης των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος, είτε ήθικη είτε υλική.

5. Ο παράγοντας «συμπεριφορά του προϊσταμένου» (από θετική άποψη) αναφέρεται στα εξής: ο προϊστάμενος να δείχνει κατανόηση, να παρέχει βοήθεια υλική - ήθικη σε προσωπικά προβλήματα, να δείχνει ανθρωπιά, αμεροληψία, να βοηθά και να κατευθύνει τον υφιστάμενο στην εργασία του, να υποστηρίζει τον υφιστάμενο, να αναπληροφωρεί τον υφιστάμενο σχετικά με την επίδοσή του, ώστε αυτός να ξέρει πού βαδίζει, να ενδιαφέρεται για τον υφιστάμενο και να σέβεται τον υφιστάμενο σαν άνθρωπο.

11. Οι ενέργειες του προϊσταμένου που προκαλούν ιδιαίτερη δυσαρέσκεια

Αναλύοντας και ομαδοποιώντας τις ενέργειες του προϊσταμένου που προκαλούν ιδιαίτερη δυσαρέσκεια στον εργαζόμενο, καταλήγουμε σε δύο βασικές κατηγορίες παραγόντων δυσαρέσκειας:

α) στον παράγοντα «συμπεριφορά προϊσταμένου» (από την άρνητική άποψη)⁶ με ποσοστό 48,6%

β) στον παράγοντα «παράκαμψη της ιεραρχίας»⁷ με ποσοστό 6,7%.

Ποσοστό 44,8% δέν απάντησε στη σχετική ερώτηση.

Το ύψηλότερο ποσοστό συγκεντρώνει, όπως βλέπουμε, ο παράγοντας «συμπεριφορά προϊσταμένου» (από την άρνητική άποψη) ο οποίος και κατά τις έρευνες του Herzberg έμφανίζεται στους παράγοντες δυσαρέσκειας με μικρότερο βέβαια ποσοστό. Μικρό έμφανίζεται το ποσοστό στον παράγοντα «παράκαμψη της ιεραρχίας». Η παράκαμψη όμως αυτή σημαίνει ότι παραβιάζεται ένας κλασικός οργανωτικός κανόνας κατά τον οποίο οι έντολές μεταβιβάζονται ιεραρχικά από πάνω προς τα κάτω στην ιεραρχική πυραμίδα και αν εξαιρετικά και από ανάγκη μεταβιβασθούν κάποτε στους ύφισταμένους κατευθείαν, ενημερώνεται άπαραιτήτως και ο άρμόδιος προϊστάμενος. Η συχνότητα έμφανίσεως αυτού του παράγοντα είναι βέβαια μικρή, αν όμως τή συνδυάσουμε με τή συχνότητα έμφανίσεως του παράγοντα «συμπεριφορά προϊσταμένου» προκύπτουν μερικά έρωτηματικά ως προς όρισμένες πλευρές της ήγετικής συμπεριφοράς των στελεχών στις έλληνικές έπιχειρήσεις.

12. Πώς θέλει ο εργαζόμενος τον προϊστάμενό του

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων ο προϊστάμενος πρέπει:

— να άσκει άποκεντρωτική διοίκηση (ποσοστό 2,4%)

— να έχει καλό χαρακτήρα⁸ (ποσοστό 76,7%)

6. Ο παράγοντας «συμπεριφορά του προϊσταμένου» (από άρνητική άποψη) αναφέρεται στα εξής: να συμπεριφέρεται άσχημα και άυταρχικά, να άδιαφορεί για τους ύφισταμένους του, να προσπαθεί άσπε να γίνεται άντιληπτή ή δική του μόνο προσφορά, να επικοινωνεί μονόπλευρα με τους ύφισταμένους (έλλειψη διαλόγου), να μη δείχνει κατανόηση για τα προβλήματα των ύφισταμένων, να επιμένει να γίνεται δεκτή ή γνώμη του σε θέματα τα οποία δέ γνωρίζει, να άθετεί τις ύποσχέσεις του, να είρωνεύεται και να άδιαφορεί σε σωστές προτάσεις των ύφισταμένων του, να φοβάται να εκφέρει τή γνώμη του για να μη δυσαρεστήσει άλλους, να καταπνίγει κάθε καινούργια ιδέα, να επιρρίπτει σε άλλους εύθύνες για αποφάσεις που πήρε μόνος του, να δυσπιστεί και να θίγει τους ύφισταμένους του, να τους έπιπλήττει μπροστά σε τρίτους και τέλος να μην αναγνωρίζει και να παραβλέπει τις ύπηρεσίες που προσφέρουν οι ύφισταμένοι του (στην περίπτωση αυτή αναφέρεται τόσο η ύλική όσο και η ήθικη άναγνώριση των ύπηρεσιών).

7. Ο παράγοντας «παράκαμψη της ιεραρχίας» αναφέρεται στα εξής: να δίδονται έντολές «έκ των άνω» άπευθείας σε ύφισταμένους χωρίς να ενημερώνεται ο άρμόδιος προϊστάμενος· οι ύφισταμένοι να έχέθουν τα παράπονά τους για θέματα άρμοδιότητας του προϊσταμένου τους στον προϊστάμενό του και αυτός να μην ενημερώνει τον προϊστάμενό τους· τέλος, να παρεμβαίνει ο προϊστάμενος στο έργο των ύφισταμένων του προϊσταμένων, μειώνοντας έτσι το κύρος των προϊσταμένων αυτών στους ύφισταμένους τους.

8. Το «να έχει καλό χαρακτήρα» σημαίνει να είναι δίκαιος, συνεργάσιμος, άντικειμενικός, να δείχνει

— να ξέρει τη δουλειά του⁹ (ποσοστό 27,1%)

— απέφυγαν να απαντήσουν 22,86%

(Και πάλι το άθροισμα των ποσοστών είναι μεγαλύτερο του 100, γιατί όρισμένοι θεωρούν σαν επιθυμητά χαρακτηριστικά τόσο τον καλό χαρακτήρα όσο και τη γνώση της δουλειάς).

Βλέπουμε και πάλι το ενδιαφέρον των εργαζομένων να στρέφεται στο χαρακτήρα του προϊσταμένου κατά πρώτο λόγο και κατά δεύτερο λόγο στην κατάρτισή του γύρω από τα θέματα της εργασίας του.

ένδιαφέρον για τα προβλήματα των εργαζομένων, να είναι εύγενής και εύπροσήγορος, να έχει διοικητικές ικανότητες, να έχει πλατύ πνεύμα, να σέβεται το προσωπικό του, να είναι εύσυνειδητος, να έχει το θάρρος της γνώμης του, να είναι ειλικρινής, άποφασιστικός, εργατικός και να έχει την ικανότητα να επικοινωνεί με τους ύφισταμένους του.

9. Το «να ξέρει τη δουλειά του» σημαίνει να ξέρει να οργανώνει, να είναι καταρτισμένος στο αντικείμενο της εργασίας του, να γνωρίζει τη φύση της εργασίας που εκτελεί ο ύφιστάμενος, να καταρτίζει μακροχρόνια προγράμματα εργασίας, να έχει σύγχρονες γνώσεις, να ενθαρρύνει τις αλλαγές και τις βελτιώσεις, να παίρνει γρήγορα αποφάσεις, να θέτει ύψηλά πρότυπα εργασίας και να ελέγχει την επίδοση των ύφισταμένων του.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με βάση τὰ στοιχεῖα τῆς ἔρευνας μπορούμε νὰ καταλήξουμε στὰ ἀκόλουθα συμπεράσματα:

1. Ἀναφορικὰ μὲ τὴ φύση τῆς ἐργασίας θὰ μπορούσαμε νὰ πούμε πὼς οἱ ἐργαζόμενοι εἶναι ἰδιαίτερα ἱκανοποιημένοι ὅταν ἡ φύση τῆς ἐργασίας τους εἶναι τέτοια ὥστε νὰ παρουσιάζει ἐνδιαφέροντα προβλήματα καὶ ὅταν τοὺς δίνει τὴ δυνατότητα νὰ ἱκανοποιήσουν τὴν ἀνάγκη τους γιὰ «ἐπίτευγμα».

2. Ὁ παράγοντας «ἀναγνώριση» φαίνεται νὰ ἱκανοποιεῖται σὲ μεγάλο ποσοστὸ καὶ νὰ ἐπηρεάζει τὴν ἀποδοτικὴ συμπεριφορὰ τοῦ ἐργαζομένου.

3. Ὁ παράγοντας «ἐξουσία καὶ εὐθύνη» ἔχει ἀκόμη ἀρκετὰ περιθώρια ἱκανοποιήσεως, ἰδιαίτερα στὰ στελέχη πού προΐστανται ἄλλων· τὰ περιθώρια αὐτὰ θὰ πρέπει μᾶλλον νὰ καλυφθοῦν, καθόσον ὁ παράγοντας αὐτὸς φαίνεται νὰ ἐπηρεάζει τὴν καλὴ ἐκτέλεση τοῦ ἔργου τῶν στελεχῶν αὐτῶν.

4. Ἡ πλειοψηφία τῶν ἐργαζομένων ἐπιθυμεῖ νὰ προσχθεῖ σὲ ἱεραρχικὰ ἀνώτερες θέσεις, τὰ κριτήρια ὅμως γιὰ τὶς προαγωγές αὐτές φαίνεται πὼς δὲν εἶναι πάντοτε ἀντικειμενικά.

5. Σχετικὰ μὲ τὸν παράγοντα «περιβάλλον ἐργασίας», στὸν ὁποῖο περιλαμβάνεται τόσο τὸ φυσικὸ (συνθήκες ἐργασίας) ὅσο καὶ οἱ σχέσεις μὲ τοὺς συναδέλφους, καθὼς καὶ γενικὰ τὸ ψυχολογικὸ κλίμα μέσα στὸ ὁποῖο ἐργάζονται τὰ στελέχη, θὰ μπορούσαμε νὰ πούμε πὼς ἔχει ἀρκετὰ ἀκόμη περιθώρια γιὰ νὰ ἱκανοποιηθεῖ τελείως. Ἀπὸ τὰ στοιχεῖα μας γίνετα φανερὸ πὼς ὁ παράγοντας αὐτὸς ἐπηρεάζει τὴν ἀποδοτικὴ συμπεριφορὰ τῶν ἐργαζομένων.

6. Οί περισσότεροι εργαζόμενοι προτιμούν τὸ συνεχές ὠράριο ἐργασίας καὶ κρίνουν ὅτι αὐτὸ βοηθᾷ στὸ νὰ ἔχουν καλὴ ἐπίδοση.

7. Στὶς περισσότερες περιπτώσεις τὰ στελέχη κατέχουν θέσεις πού ἀνταποκρίνονται στὶς ἰκανότητές τους, ὑπάρχουν ὅμως καὶ ἀρκετές περιπτώσεις ὅπου δὲ γίνεται πλήρης χρησιμοποίηση τῶν ἰκανοτήτων καὶ τῆς πείρας τῶν στελεχῶν αὐτῶν, μὲ ἀποτέλεσμα νὰ μειώνεται τὸ ἐνδιαφέρον γιὰ τὴ δουλειά τους, πράγμα πού εἶναι φυσικὸ νὰ ἔχει περαιτέρω ἐπιπτώσεις στὴν ἀποδοτικὴ τους συμπεριφορά. Νομίζουμε λοιπὸν ὅτι ἐὰν οἱ ἐπιχειρήσεις δείξουν περισσότερη προσοχὴ στὴ διαδικασία ἐπιλογῆς τοῦ προσωπικοῦ τους, θὰ ἔχουν πολλὰ νὰ ὠφεληθοῦν ἀπὸ τὴν ἐφαρμογὴ τῆς ἀρχῆς «ὁ κατάλληλος ἄνθρωπος στὴν κατάλληλη θέση».

8. Ἡ ἐνημέρωση τῶν στελεχῶν σχετικὰ μὲ τὴν πολιτικὴ καὶ τὶς γενικὲς κατευθύνσεις τῆς ἐπιχειρήσεως εἶναι ἕνας παράγοντας πού ἐνδιαφέρει πολὺ τὰ στελέχη καὶ τὰ βοηθᾷ στὴν καλύτερη ἐκτέλεση τοῦ ἔργου τους, ὁ ὁποῖος ὅμως φαίνεται νὰ ἔχει ἀρκετὸ ἀκόμη περιθώριο ἰκανοποιήσεως.

9. Ἰδιαιτέρη σημασία ἀποδίδεται ἀπὸ τοὺς εργαζομένους στὸ χαρακτῆρα καὶ τὴ συμπεριφορὰ τοῦ προϊσταμένου.

10. Οἱ ἀπαντήσεις τέλος σχετικὰ μὲ τὸ «πῶς θέλουν οἱ εργαζόμενοι τὸν προϊστάμενό τους», μᾶς ἀναγκάζουν νὰ προσέξουμε ἰδιαίτερα τὸν παράγοντα «χαρακτῆρας τοῦ προϊσταμένου» ὁ ὁποῖος φαίνεται νὰ ἐνδιαφέρει ἄμεσα τοὺς ἑλληνεὺς εργαζομένους.

Ἀπὸ τὴν ἔρευνα αὐτὴ μπορούμε νὰ συμπεράνουμε ὅτι οἱ παράγοντες ἰκανοποιήσεως τοῦ Herzberg φαίνεται νὰ ἰκανοποιοῦνται στὶς ἑλληνικὲς ἐπιχειρήσεις σὲ ἐπαρκή, θὰ λέγαμε, βαθμό, μὲ ἀρκετὰ ὅμως ἀκόμη περιθώρια βελτιώσεως καί, ὅπως καὶ στὶς ἔρευνες τοῦ Herzberg, οἱ παράγοντες αὐτοὶ φαίνεται νὰ ἐπιδρῶν στὴν ἀποδοτικὴ συμπεριφορὰ τῶν εργαζομένων.

Σχετικὰ μὲ ὀρισμένους παράγοντες πού κρίναμε ὅτι εἶναι πιθανὸ νὰ ἐπηρεάζουν τὴν ἀποδοτικὴ συμπεριφορὰ τοῦ εργαζομένου καὶ οἱ ὁποῖοι εἶναι: «τὸ ὠράριο ἐργασίας», «ἡ τοποθέτηση τοῦ εργαζομένου σὲ θέση κατάλληλη γιὰ τὶς ἰκανότητές του», «ἡ δυνατότητά του νὰ παίρνει ἢ ὄχι ἀποφάσεις», «ἡ ἐνημέρωσή του σχετικὰ μὲ τὶς κατευθύνσεις καὶ τὴν πολιτικὴ τῆς ἐπιχειρήσεως», ἔχουμε νὰ παρατηρήσουμε ὅτι οἱ παράγοντες αὐτοὶ ἐνδιαφέρουν ἀρκετὰ τοὺς εργαζομένους καί, κατὰ τὴ γνώμη τους πάντα, ἡ ἰκανοποίησή τους ἐπιδρᾷ στὴν ἀποδοτικὴ τους συμπεριφορὰ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. *Cummings, L. L. - Scott, W.*, Readings in Organizational Behavior and Human Performance, Irwin, 1969.
2. *Ewen, R. - Hulin, Ch. - Smith, P. - Locke, E.*, An Empirical Test of the Herzberg's Two - Factor Theory, «Journal of Applied Psychology», 50, 6, 544-550, 1966.
3. *Georgopoulos, B.*, Individual Performance and Job Satisfaction, Differences Explained with Instrumentality Theory and Expectancy Models as a Function of Path-Goal Relationships, Reprinted from «Progress in Clinical Psychology», Grunne and Straton, 1971.
4. *Herzberg, F.*, Work and the Nature of Man, Staples, 1968.
5. *Herzberg, F. - Mausner, B. - Snyderman, B.*, The Motivation to Work, Wiley, 1959.
6. *Lindsay, C. - Marks, E. - Gortow, L.*, The Herzberg Theory: A Critique and Reformulation, «Journal of Applied Psychology», 51, 4, 330-339, 1967.
7. *Malinovsky, M. - Barry, J.*, Determinants of Work Attitudes, «Journal of Applied Psychology», 49, 6, 446-451, 1965.
8. *Porter, L. - Lawler, E.*, Managerial Attitudes and Performance, Irwin, 1968.
9. *Schwab, D. - Devitt, W. - Cummings, L. L.*, A Test of the Adequacy of the Two- Factor as a Predictor of Self-Report Performance Effects, «Personnel Psychology», 24, 2, 293-304, 1971.
10. *Vroom, V.*, Work and Motivation, Wiley, N. Y. 1964.
11. *Vroom, V. - Deci, E.*, Management and Motivation, Readings, Penguin Books, 1972.
12. *Ξηροτύρη - Κουφίδη, Στυλ.*, Αξιολόγησης προσδιοριστικών παραγόντων αποδοτικής συμπεριφοράς εις την τυπικήν ὀργάνωσιν, Διατριβή ἐπὶ Διδακτορία ὑποβληθεῖσα εἰς τὴν ΑΒΣΘ, Θεσσαλονίκη, 1975.

**ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΕ
ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΛΛΟΓΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ**

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΣΗΜΕΙΩΣΗ: Όπου υπάρχουν τετραγωνίδια θέσατε ένα σταυρό στο τετραγωνίδιο της επιθυμητής απαντήσεως.

ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ:

ΦΥΛΟ: ΑΝΔΡΑΣ ΓΥΝΑΙΚΑ

ΗΛΙΚΙΑ	έως 24 χρονών	25-34	35-44	45-54	55 και άνω
ΜΙΣΘΟΣ	έως 6.999 δραχ.	7.000 - 9.999	10.000 - 14.999	15.000 - 19.999	20.000 και άνω

ΓΡΑΜΜΑΤΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ

ΩΡΑΡΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1. Ποιά θέση κατέχετε σήμερα στην επιχείρηση στην οποία εργάζεσθε; ...
2. Πόσα χρόνια εργάζεσθε σε θέσεις όπως ή σημερινή;

1-6 μήνες	7-11 μήνες	1-2 χρόνια	3-4	5-9	10-14	15-19	20 και άνω

3. Πόσα χρόνια εργάζεσθε σε αυτή την επιχείρηση;

1-6 μήνες	7-11 μήνες	1-2 χρόνια	3-4	5-9	10-14	15-19	20 και άνω

4. Πόσες επιχειρήσεις άλλαξατε κατά τα τελευταία δέκα (ή λιγότερα, εάν εργάζεσθε λιγότερα) χρόνια;

εργάζομαι 10 χρόνια άλλαξα επιχειρήσεις

ἐργάζομαι λιγότερο
ἀπὸ 10 χρόνια

ἄλλαξα ἐπιχειρήσεις

5. Τί εἶναι ἐκεῖνο πού σᾶς ἀρέσει περισσότερο στήν ἐργασία σας;

6. Σέ μιὰ θέση σάν τή δική σας, ἄλλοτε ἡ ἐργασία εἶναι ρουτίνα καί ἄλλοτε εἶναι γεμάτη ἀπό καινούργια προβλήματα. Τί πιστεύετε ἐσεῖς γιά τή δική σας ἐργασία;

- εἶναι ρουτίνα
- εἶναι γεμάτη ἐνδιαφέροντα προβλήματα
- εἶναι ρουτίνα ἀλλά μέ ἐνδιαφέροντα προβλήματα
- εἶναι περισσότερο ρουτίνα καί μέ λίγα ἐνδιαφέροντα
- εἶναι περισσότερο ἐνδιαφέρουσα παρά ρουτίνα
- δέν τὸ σκέφθηκα

7. Εἴσθε ικανοποιημένος/η ἀπὸ αὐτὴ τὴ μορφή τῆς ἐργασίας σας;

ΝΑΙ ΠΟΛΥ ΝΑΙ ΕΤΣΙ ΚΑΙ ΕΤΣΙ ΟΧΙ ΔΕ ΘΑ ΗΘΕΛΑ ΝΑ ΑΠΑΝΤΗΣΩ

8. Ὁ προϊστάμενός σας ἀναγνωρίζει τὴν καλὴ ἐκτέλεση τῆς ἐργασίας σας ἢ τὴ θετικὴ συμβολή σας στὴ λύση ἐνὸς προβλήματος;

- α) Ἐάν ΝΑΙ Σᾶς εὐχαριστεῖ αὐτὸ ἢ σᾶς εἶναι ἀδιάφορο;
- μ' εὐχαριστεῖ
 - μοῦ εἶναι ἀδιάφορο
 - δέν τὸ σκέφθηκα

β) Ἐάν ΟΧΙ Τὸ κρίνετε ἀπαραίτητο νὰ ὑπάρχει κάποια ἀναγνώριση;

ΝΑΙ Γιάτὶ τὸ κρίνετε ἀπαραίτητο νὰ ὑπάρχει;.....

Τί εἶδους ἀναγνώριση νομίζετε ὅτι θὰ ἔπρεπε νὰ ὑπάρχει;.....

ΟΧΙ, δέν τὸ κρίνω ἀπαραίτητο

ΔΕ ΘΑ ΗΘΕΛΑ ΝΑ ΑΠΑΝΤΗΣΩ

γ) ΔΕ ΘΑ ΗΘΕΛΑ ΝΑ ΑΠΑΝΤΗΣΩ

9. Ἔχετε τόση εὐθύνη καὶ ἐξουσία ὅση νομίζετε ὅτι ἀρμόζει στὴ θέση σας;

ΝΑΙ ΟΧΙ ΔΕ ΘΑ ΗΘΕΛΑ ΝΑ ΑΠΑΝΤΗΣΩ

Περισσότερη ὑπευθυνότητα θὰ σᾶς βοηθοῦσε νὰ ἐκτελέσετε μέ μεγαλύτερη ἐπιτυχία τὸ ἔργο σας;

ΝΑΙ ΟΧΙ ΔΕ ΘΑ ΗΘΕΛΑ ΝΑ ΑΠΑΝΤΗΣΩ

10. Έπιθυμείτε να προαχθείτε στην επιχείρηση στην οποία εργάζεστε σήμερα;
- α) ΝΑΙ Αυτό εξαρτάται από εσάς ή από άλλους;
- αα) 'Από εσάς Στην περίπτωση αυτή τί νομίζετε ότι πρέπει να κάνετε για να προαχθείτε;.....
- αβ) 'Από άλλους Με ποιά κριτήρια νομίζετε ότι γίνονται οι προαγωγές;.....
- αγ) Και από εσάς και από άλλους
- β) ΟΧΙ
- γ) ΔΕ ΘΑ ΗΘΕΛΑ ΝΑ ΑΠΑΝΤΗΣΩ
11. Πώς είναι οι προσωπικές σας σχέσεις με τους συναδέλφους οι όποιοι βρίσκονται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο με εσάς;
- ΠΟΛΥ ΦΙΛΙΚΕΣ ΤΥΠΙΚΕΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΙΚΕΣ
- ΟΧΙ ΚΑΛΕΣ ΔΕ ΘΑ ΗΘΕΛΑ ΝΑ ΑΠΑΝΤΗΣΩ
- 'Εκτός εργασίας συναναστρέφεστε με τους συναδέλφους σας;
- ΝΑΙ ΝΑΙ ΠΟΤΕ ΠΟΤΕ ΟΧΙ
- 'Εάν είχαν δοθεί ευκαιρίες θα συναναστρεφόσασταν ευχαρίστως;
- ΝΑΙ ΟΧΙ ΔΕ ΘΑ ΗΘΕΛΑ ΝΑ ΑΠΑΝΤΗΣΩ
- Πιστεύετε ότι στην εργασία σας οι καλές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων βοηθούν στη βελτίωση της αποδόσεώς σας;
- ΝΑΙ ΟΧΙ ΔΕ ΘΑ ΗΘΕΛΑ ΝΑ ΑΠΑΝΤΗΣΩ
12. Οί συνθήκες περιβάλλοντος μέσα στις όποιες εργάζεστε (από απόψεως κτιρίου, γραφείου, ανέσεων κλπ.) πιστεύετε ότι είναι:
- α) ΠΟΛΥ ΚΑΛΕΣ
- Νομίζετε ότι αυτό βοηθά στην απόδοσή σας;
- αα) ΝΑΙ 'Εάν δέν ήταν τόσο καλές θα επηρεάζονταν (έννοω κυρίως θα μειώνονταν) ή απόδοσή σας;
- ΝΑΙ ΟΧΙ ΔΕ ΘΑ ΗΘΕΛΑ ΝΑ ΑΠΑΝΤΗΣΩ
- αβ) ΟΧΙ
- β) ΜΕΤΡΙΕΣ
- Νομίζετε ότι αυτό επηρεάζει την απόδοσή σας;
- ΝΑΙ ΟΧΙ ΔΕ ΘΑ ΗΘΕΛΑ ΝΑ ΑΠΑΝΤΗΣΩ
- 'Εάν ήταν καλύτερες θα εργαζόσασταν αποδοτικότερα;
- ΝΑΙ ΟΧΙ ΔΕ ΘΑ ΗΘΕΛΑ ΝΑ ΑΠΑΝΤΗΣΩ
- γ) ΚΑΚΕΣ
- 'Εάν ήταν καλύτερες θα εργαζόσασταν αποδοτικότερα;
- ΝΑΙ ΟΧΙ ΔΕ ΘΑ ΗΘΕΛΑ ΝΑ ΑΠΑΝΤΗΣΩ

13. Πώς είναι ή ψυχολογική ατμόσφαιρα μέσα στην οποία εργάζεσθε;
- πολύ εύχριστο περιβάλλον
 - πολύ υπηρεσιακό περιβάλλον
 - περιβάλλον καταπιεστικό και άγχώδες
 - δε θα ήθελα να απαντήσω
14. Μήπως μιιά αλλαγή στο ώράριο εργασίας σας θα βελτίωνε την αποδοτικότητά σας;
- α) ΝΑΙ Ποιό ώράριο θα προτιμούσατε στην περίπτωση αυτή;
- συνεχές
 - διακεκομμένο
 - ελαστικό (δηλ. εκείνο κατά το οποίο ό εργαζόμενος καθορίζει την ώρα προσ-
ελεύσεως και αποχωρήσεως, υποχρεούμενος φυσικά να συμπληρώσει
τις απαιτούμενες ώρες εβδομαδιαίως)
- β) ΟΧΙ
- γ) ΔΕ ΘΑ ΗΘΕΛΑ ΝΑ ΑΠΑΝΤΗΣΩ
15. Νομίζετε ότι σε μιιά άλλη θέση θα προσφέρατε περισσότερα;
- α) ΝΑΙ Σε ποιιά θέση θα προσφέρατε περισσότερα;.....
Γιατί νομίζετε ότι θα προσφέρατε περισσότερα σ' αυτή τη θέση;
.....
- β) ΟΧΙ
- γ) ΔΕ ΘΑ ΗΘΕΛΑ ΝΑ ΑΠΑΝΤΗΣΩ
16. Έχετε την εύκαιρία να παίρνετε συχνά μόνος σας αποφάσεις;
- α) ΝΑΙ
- β) ΟΧΙ
- Νομίζετε ότι τó να παίρνετε μόνος σας αποφάσεις θα διευκόλυne τó έργο σας
και θα βελτίωνε την απόδοσή σας;
ΝΑΙ ΟΧΙ ΔΕ ΘΑ ΗΘΕΛΑ ΝΑ ΑΠΑΝΤΗΣΩ
- γ) ΔΕ ΘΑ ΗΘΕΛΑ ΝΑ ΑΠΑΝΤΗΣΩ
17. Πιστεύετε ότι στη θέση που κατέχετε είναι απαραίτητο να γνωρίζετε την πολιτική
και τις γενικές κατευθύνσεις τής εταιρίας σας;
- α) ΝΑΙ Υπάρχουν περιπτώσεις που ή Διοίκηση απέρριψε ή διαφοροποίησε
μιιά εισήγησή σας με τó αιτιολογικό ότι δέν έξυπηρετεί την πολι-
τική τής εταιρίας και τις γενικές κατευθύνσεις της;
ΝΑΙ ΟΧΙ ΔΕ ΘΑ ΗΘΕΛΑ ΝΑ ΑΠΑΝΤΗΣΩ
- β) ΟΧΙ Γιατί δέν είναι απαραίτητο να γνωρίζετε την πολιτική και τις γενι-
κές κατευθύνσεις τής εταιρίας σας;.....
- γ) ΔΕ ΘΑ ΗΘΕΛΑ ΝΑ ΑΠΑΝΤΗΣΩ

18. α) 'Αναφέρατε μία (ή πολλές) ενέργεια του προϊσταμένου σας, η οποία είχε σχέση με εσάς προσωπικά και η οποία σας ευχαρίστησε.....
'Εξηγήσατε γιατί σας ευχαρίστησε ή ενέργειά του αυτή.....
- β) 'Αναφέρατε μία (ή πολλές) ενέργεια του προϊσταμένου σας, η οποία είχε σχέση με εσάς προσωπικά και η οποία σας δυσαρέστησε.....
'Εξηγήσατε γιατί σας δυσαρέστησε ή ενέργειά του αυτή.....
19. Ποιά βασικά χαρακτηριστικά θα θέλατε να έχει ο προϊστάμενός σας;
-