

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
(Τ.Ε.Ι.) ΠΑΤΡΑΣ**

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



**Πτυχιακή εργασία**



**ΘΕΜΑ:**

**«Η εποπτεία, τα μέσα (κίνητρα) και τους ελέγχους (αξιολογήσεις) που χρησιμοποιούν τοπικές μας επιχειρήσεις στη διαδικασία της αύξησης της παραγωγικότητάς τους»**

—◆◆◆—  
**ΝΕΚΤΑΡΙΟΥ ΛΥΜΠΕΡΟΠΟΥΛΟΥ  
ΠΟΥΛΞΕΝΗΣ ΤΣΙΠΟΠΟΥΛΟΥ**  
—◆◆◆—

Εισηγητής:  
Ανδρέας Γ. Παναγόπουλος

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	2679
----------------------	------

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΛΟΓΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ	3
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	4
<b><u>ΜΕΡΟΣ Α'</u></b>	
ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	5
ΚΙΝΗΤΡΑ	6
Είδη κινήτρων	6
Προγράμματα αμοιβών	7
Ψυχολογικά κίνητρα	10
ΕΛΕΓΧΟΣ	14
Έννοια του ελέγχου	14
Τα στοιχεία του ελέγχου	14
Μέσα και διακρίσεις του ελέγχου	16
Οι διακρίσεις του ελέγχου	17
Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	18
Ο έλεγχος και η διοίκηση με στόχους	18
Ο έλεγχος και η αρνητική τάση	19
ΜΕΣΑ ΑΠΟΔΟΧΗΣ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	20
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	22
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΜΙΑΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	24
ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ	27
Μέθοδοι συγκρίσεως	27
Μέθοδοι σταθερών κριτηρίων	28
ΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΤΩΝ ΣΤΑΘΕΡΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ	30
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ	
ΣΤΟΧΩΝ	31
Κριτική της μεθόδου	31
Μέθοδοι της άμεσης μέτρησης	32
ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΑΜΕΣΗΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	33

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΣΥΝΔΕΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ	33
ΠΟΙΟΣ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	33
ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΧΡΟΝΙΚΩΝ ΔΙΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΘΑ ΓΙΝΕΤΑΙ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	35
ΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΓΙΑ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ	36
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ	37
Παράγοντες επηρεασμού της παραγωγικότητας	37
ΘΕΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	38
ΑΡΝΗΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	39
<b><u>ΜΕΡΟΣ Β'</u></b>	
ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΕΡΕΥΝΗΘΕΝΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	44
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ	
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΣ ΣΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ	51
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΣ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	53
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	56
<b><u>ΜΕΡΟΣ Γ'</u></b>	
ΣΥΝΟΠΤΙΚΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΠΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	59
ΣΧΟΛΙΑ ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ	64
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	65

## ΛΟΓΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ

Το θέμα αυτό επιλέχθηκε από εμάς, λόγω του ότι και οι δύο καταγόμαστε και ζούμε σε αυτήν την πόλη, που λέγεται Πάτρα και που άλλοτε θεωρείτο η καλύτερη πόλη από άποψη δουλειάς στην Δυτ. Ελλάδα, ενώ σήμερα έχει τον υψηλότερο βαθμό ανεργίας και αποβιομηχάνισης πανελλαδικώς.

Αν ρίξουμε μια ματιά στα τελευταία 8 χρόνια θα δούμε πόσα δεκάδες εργοστάσια, μικρά και μεγάλα, έκλεισαν και εξακολουθούν και κλείνουν ακόμα και σήμερα μικρές ή μεγάλες επιχειρήσεις, οδηγώντας σε έναν οικονομικό μαρασμό την μικρή μας πόλη και ταυτόχρονα εκτίναξη του δείκτη ανεργίας.

Επιχειρούμε λοιπόν, στη συνέχεια να δούμε τι συμβαίνει με τις επιχειρήσεις, τι φταίει που δεν πήγαν ή δεν πάνε καλά.

Σε αυτό το σημείο θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον καθηγητή μας κ. Ανδρέα Παναγόπουλο για την πολύτιμη και συνεχή προσπάθεια και βοήθειά του. Να ευχαριστήσουμε επίσης τόσο τους εργαζομένους στις επιχειρήσεις: ΚΡΗΤΙΚΟΣ Α.Ε., ΔΟΥΡΟΣ Α.Ε., ΠΟΛΥΧΡΟΝΟΣ ΑΒΕΕ, ΠΡΟΔΡΟΜΙΔΗΣ ΑΦΟΙ ΟΕ, όσο και τα στελέχη και τα άτομα που ασχολήθηκαν με την εργασία αυτή.

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ξεκινώντας αυτήν την εργασία για την παραγωγικότητα τοπικών επιχειρήσεων, σε συνάρτηση με τις μεθόδους ελέγχου, κινήτρων, μέσων και εποπτείας που χρησιμοποιούν για τη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων τους, επιχειρούμε να δούμε τον σύγχρονο τρόπο διοίκησης και λειτουργίας των επιχειρηματικών μονάδων.

Θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε τη λειτουργία των επιχειρήσεων, τόσο από την πλευρά των διοικούντων, έτσι ώστε να σχηματιστεί μια σαφής εικόνα. Στη συνέχεια θα διασταυρωθούν τα αποτελέσματα της έρευνας για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων, όπως επίσης θα ληφθεί υπ' όψιν και η άποψη των κατοίκων της Πάτρας και της ευρύτερης περιοχής με δειγματολογικό έλεγχο και τη βοήθεια ερωτηματολογίων, για το αν γνωρίζουν τις τοπικές επιχειρήσεις και τη γνώμη τους γι' αυτές.

# ΜΕΡΟΣ Α΄



## **ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Εποπτεία σημαίνει έλεγχος εάν το πρόγραμμα παραγωγής είναι εναρμονισμένο με τους στόχους της επιχείρησης και να γίνεται – αν χρειάζονται – κάποιες παρεμβάσεις εκ μέρους της Διοίκησης.

Με την εποπτεία ελέγχονται όλοι οι εργαζόμενοι και παράλληλα αξιολογούνται σύμφωνα με την απόδοσή τους. Τα στοιχεία αυτά, αφού συγκεντρωθούν από τη διοίκηση, γίνονται αλλαγές που μπορούν να αφορούν, είτε σε ποιοτική βελτίωση, είτε σε μείωση ή αύξηση εργαζομένων, είτε στη μείωση κόστους.

Η εποπτεία πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα για να διαπιστωθεί αν το πρόγραμμα που ακολουθείται μπορεί να εκπληρώσει τους στόχους της επιχείρησης.

Η εποπτεία γίνεται από άτομα που είναι εκπαιδευμένα στον έλεγχο, γνωρίζουν ακριβώς το αντικείμενο, ώστε να είναι και περισσότερο αποτελεσματική. Συνήθως είναι αρμοδιότητα του διευθυντή προσωπικού ή του διευθυντή παραγωγής.



## **ΚΙΝΗΤΡΑ**

Σ' αυτό το κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε τι είναι κίνητρα εργασίας και πως θα πρέπει να δίνονται στους εργαζόμενους για αύξηση της παραγωγικότητας.

Ένα από τα κύρια προβλήματα των διοικούντων του προσωπικού που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, είναι η μείωση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων και η μη ανταπόκρισή τους προς τους στόχους της επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί ότι όλο και λιγότεροι είναι οι υπάλληλοι εκείνοι που δείχνουν ότι πορεύονται με τους στόχους της επιχείρησης, σε αντίθεση με την τελευταία που κάνει προσπάθειες για την τόνωση του ενδιαφέροντός των με διάφορες παροχές.

Κίνητρο είναι κάθε ενέργεια της διοίκησης, που μπορεί να προκαλέσει σε δράση τον εργαζόμενο.

### **Είδη κινήτρων**

#### ***A) Χρηματικά – Φυσιολογικά κίνητρα.***

Τέτοια κίνητρα είναι ο μισθός, τα δώρα, τα bonus, οικονομικές παροχές και οτιδήποτε άλλο μπορεί να παρέχει στον εργαζόμενο μέγιστη ικανοποίηση στις ανάγκες του. Οι παροχές, όμως, που δίνονται στους εργαζόμενους, θα πρέπει να είναι ανάλογες και του μισθού τους. Έτσι, ένας χαμηλόμισθος υπάλληλος, εάν λάβει ως δώρο κάποιο ποσό ανάλογο με το μισθό του, αυτό θα τον κινητοποιήσει, θα τον δραστηριοποιήσει ανάλογα.

Υπάρχει όμως διαφορά από εργαζόμενο σε εργαζόμενο, ως προς τη συμπεριφορά και την απόδοσή του σχετικά με την αποτελεσματικότητα των οικονομικών κινήτρων.

Για να είναι αποτελεσματική η εφαρμογή του μέτρου των οικονομικών κινήτρων θα πρέπει:

1. Να υπάρχει σχέση μεταξύ της απόδοσης και της χρηματικής αμοιβής. Αυτή η σχέση είναι εύκολα για εργασίες στις οποίες μπορεί να μετρηθεί εύκολα η απόδοση, όπως γίνεται στις εργασίες των κατώτερων

στελεχών. Όμως, είναι δύσκολη η εφαρμογή της για τα ανώτερα στελέχη, όπου ο μισθός εκεί χρησιμοποιείται ως γόητρο και

2. Θα πρέπει να καταλαβαίνει ο εργαζόμενος τη σχέση που υπάρχει μεταξύ απόδοσης και οικονομικής παροχής.

Με την εκπλήρωση των δύο παραπάνω προϋποθέσεων από μεριάς επιχείρησης, θα αντιδράσουν θετικά τα άτομα που εκτιμούν την «οικονομική παροχή».

### *1) Προγράμματα αμοιβών*

#### *i) Εργασία με το κομμάτι*

Από τα πιο απλά συστήματα, σύμφωνα με το οποίο ο εργαζόμενος θα αμείβεται ανάλογα με τις παραγόμενες μονάδες, κομμάτια. Πλεονέκτημα αυτού του συστήματος είναι η απλότητά του και η δίκαιη αμοιβή.

#### *ii) Αμειβόμενη εργασία σύμφωνα με την ώρα και την μέρα.*

Μ' αυτό το πρόγραμμα ορίζεται σαν μέτρο κάποια συγκεκριμένη ποσότητα και ο εργαζόμενος προσπαθεί να φτάσει αυτό το αύριο. Εάν το φτάσει και το ξεπεράσει, θα εξακολουθεί να παίρνει την αμοιβή που αναλογεί στην ώρα.

#### *iii) Πρόγραμμα με μέτρο την ώρα.*

Αυτό το πρόγραμμα είναι παρόμοιο με το πρόγραμμα με το κομμάτι, μόνον που στο συγκεκριμένο ως μέτρο ορίζεται ο χρόνος.

#### *iv) Πρόγραμμα συμμετοχής στα κέρδη.*

Σύμφωνα με αυτό το πρόγραμμα, ο κάθε εργαζόμενος συμμετέχει στα κέρδη, πράγμα που του δίνει ένα σοβαρό κίνητρο για απόδοση και πάνω από το μέτρο.

Βέβαια αυτά τα προγράμματα εξαρτώνται και είναι συνάρτηση των ανθρωπίνων σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν συγκρούσεις, απώλεια χρόνου κ.ά.

2) Άλλο σπουδαίο κίνητρο είναι η ασφάλεια που νιώθει μέσα στο χώρο της επιχείρησης και η εξασφαλισμένη μόνιμη εργασία. Ο εργαζόμενος δρα

θετικά όταν μέσα στο περιβάλλον το οποίο δουλεύει ξέρει ότι δεν είναι εύκολο να προκληθεί ατύχημα από υπαιτιότητα του μηχανήματος στο οποίο δουλεύει, αλλά μόνον από απροσεξία δική του, τηρούνται όλοι οι κανόνες ασφαλείας και οι κανόνες υγιεινής. Γνωρίζει ότι την επόμενη μέρα η επιχείρηση δεν θα τον διώξει, εφόσον κάνει σωστά τη δουλειά του. Όλα αυτά ενεργούν θετικά προς τον εργαζόμενο.

3) Η παροχή κοινωνικών υπηρεσιών είναι σοβαρό κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Οι κοινωνικές αυτές υπηρεσίες αφορούν την υγεία τους, την ψυχαγωγία τους, τη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης. Για την προσφορά των υπηρεσιών αυτών, η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέσει πόρους, οι οποίοι θα πρέπει να διατεθούν. Η παροχή των κοινωνικών υπηρεσιών θα πρέπει να οργανωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε οι αποδέκτες να είναι όλοι οι εργαζόμενοι. Επίσης, θα πρέπει να γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα τέτοιες εκδηλώσεις.

Όσον αφορά την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων α) η επιχείρηση, θα πρέπει να έχει εκπαιδεύσει κάποιο προσωπικό για την αντιμετώπιση εκτάκτων περιστατικών, β) εάν παρέχεται η δυνατότητα ύπαρξης γιατρού με εξοπλισμένο ιατρείο και γ) φροντίδα στους εργαζομένους μετά από ατύχημα, για ανάρρωση.

Ορισμένες μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ως κοινωνική υπηρεσία και την παροχή, χορήγηση δανείων για κατοικία, αναβαθμίζοντας έτσι το επίπεδο ζωής τους.

Ως προς την ψυχαγωγία της οικογένειας των εργαζομένων, θα μπορούσε η επιχείρηση α) να διοργανώνει ανά τακτά χρονικά διαστήματα αγώνες σε διάφορα αθλήματα, β) την αγορά από μέρους της επιχείρησης εισιτηρίων τόσο σε αγώνες όσο και σε θεατρικές και κινηματογραφικές παραστάσεις και τη χορήγηση αυτών των εισιτηρίων στους εργαζομένους.

Για την ευκολία των εργαζομένων, η επιχείρηση α) θα πρέπει να χρηματοδοτεί το εισιτήριο της συγκοινωνίας, από και προς την επιχείρηση ή μεταφέροντάς τους με ιδιόκτητα λεωφορεία, β) ύπαρξη κυλικείου για αγορά

του πρωϊνού, γ) ύπαρξη εστιατορίου για φθηνή αγορά ή δωρεάν παροχή στους εργαζομένους, φαγητού.

Μέτρο, κίνητρο για αύξηση της παραγωγικότητας αποτελεί για τους εργαζομένους και η εφαρμογή των προαγωγών και των μεταθέσεων.

Το σύστημα των προαγωγών είναι κάτι το οποίο όχι μόνο επενεργεί θετικά στην ψυχολογία των εργαζομένων, αλλά βοηθά την επιχείρηση να αναπτυχθεί και να προαχθεί, βάζοντας σε καίριες θέσεις σημαντικά και ικανά άτομα. Η προαγωγή μπορεί να χορηγηθεί με τη μορφή τίτλου είτε με αύξηση μισθού. Και με τους δύο τρόπους φαίνεται ότι το έργο που επιτελεί είναι αξιόλογο και ανταμείβεται γι' αυτό.

Οι μεταθέσεις που γίνονται μέσα στους χώρους της επιχείρησης, είναι και αυτές αποτελεσματικές ως προς την αύξηση της παραγωγικότητας. Σημαντικό όμως είναι να μη θιγεί και ο μετατιθέμενος υπάλληλος, γι' αυτό και θα πρέπει να λαμβάνονται μέτρα. Σκοπός της είναι να ενισχύσει κάποιο αδύνατο τομέα της επιχείρησης και όχι να θίξει τον μετατιθέμενο.

Έρευνες έχουν αποδείξει ότι η ενασχόληση των εργαζομένων με ένα συγκεκριμένο αντικείμενο, προκαλεί ανία και πτώση παραγωγικότητας. Έτσι το καλύτερο είναι η συχνή εναλλαγή των εργαζομένων από θέση σε θέση, προκειμένου να τους κινηθεί το ενδιαφέρον, ενώ παράλληλα ένα διάλειμμα, μια περίοδο ανάπαυσης, τονώνουν τους εργαζόμενους.

Μια αρχή της διοίκησης είναι η τοποθέτηση του κατάλληλου ατόμου, στην κατάλληλη θέση. Αυτό προϋποθέτει να γνωρίζει η επιχείρηση την προσωπικότητά του, τις ικανότητές του, τις φιλοδοξίες του και τη συνεργασιμότητά του. Η γνώση για τη σωστή θέση του καθενός επιδρά σημαντικά τόσο στον εργαζόμενο για ανάδειξη, όσο και στην επιχείρηση για καλύτερα αποτελέσματα.

Ο εξοπλισμός επίσης παίζει σημαντικό ρόλο για την απόδοση των εργαζόμενων. Η σύγχρονη τεχνολογία και η φιλοσοφία που ακολουθείται τα τελευταία χρόνια για συνεχής ανανέωση του εξοπλισμού, οδηγεί τους εργαζόμενους για μέγιστη απόδοση, εργασία με ευχαρίστηση και άνεση. Ο εξοπλισμός, όμως, απαιτεί και εξειδίκευση σε κάποιον συγκεκριμένο τομέα και

εκπαίδευση στην εργασία τους. Αυτό γίνεται με σεμινάρια, ώστε να μπορούν να παρακολουθούνται από όλους και με μεγάλη απόδοση.

Όλα τα παραπάνω κίνητρα, λαμβάνονται ως εξωτερικές ανταμοιβές, γιατί καλύπτουν τις φυσιολογικές τους ανάγκες. Όμως στην εποχή μας, επειδή ο μισθός θεωρείται ως δεδομένος, ο εργαζόμενος προσπαθεί να καλύψει και τις κοινωνικές του ανάγκες. Αυτό ακολουθεί μετά από ωρίμανση του ατόμου και αναζητά έτσι μια καλύτερη θέση στην κοινωνία. Η επιχείρηση θα πρέπει να το λάβει αυτό υπ' όψιν της και να δώσει και τα κατάλληλα κίνητρα για ανάδειξη της προσωπικότητας των εργαζομένων της.

Το πρώτο πράγμα που ενδιαφέρει τους εργαζόμενους σε μια επιχείρηση είναι: η σταθερή δουλειά, στη συνέχεια έρχονται οι καλές συναδελφικές σχέσεις και οι καλές συνθήκες εργασίας και τελευταίος ο μισθός. Από αυτό συμπεραίνεται ότι οι εργαζόμενοι είναι προσανατολισμένοι σε ποιοτικού επιπέδου εργασία, αναβαθμισμένο.

## **B) Ψυχολογικά κίνητρα**

### *1. Οι καλές συναδελφικές σχέσεις των εργαζομένων*

Μέσα στην επιχείρηση τα άτομα επιζητούν να υπάρχουν επαφές μεταξύ τους και ανταλλαγή απόψεων, είτε σε θέματα επαγγελματικά, είτε σε θέματα προσωπικά. Μέσα από αυτές τις σχέσεις που δημιουργούνται, τα άτομα επιζητούν συμπράσταση, αλληλοκατανόηση ακόμα και την καλύτερευση των εργασιακών τους δικαιωμάτων. Έτσι δημιουργούνται άτυπες ομάδες, οι οποίες είναι δυνατόν να παρακωλύσουν την εργασία και να δημιουργήσουν προβλήματα.

Από την άλλη μεριά η επιχείρηση θα πρέπει να διατηρήσει στενές σχέσεις με αυτές τις ομάδες και γενικά οι σχέσεις της με όλους τους εργαζόμενους να είναι καλές και αρμονικές, ώστε να μην ξεφύγει από τον έλεγχό της η κατάσταση. Θα πρέπει να τους δώσει να καταλαβαίνουν ότι μέσα από την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, επέρχεται και η πραγματοποίηση των αιτημάτων των εργαζομένων.

### *2. Το αίσθημα προσωπικής ανάδειξης*

Το κύρος, το γόητρο, η προσωπική ανάδειξη και ευημερία, αποτελούν σημαντικά κίνητρα, που επηρεάζουν θετικά την ψυχολογία των εργαζομένων και τους εμπυγχώνουν ώστε συνεχώς να είναι σε μια εγρήγορση για την ικανοποίηση των προσωπικών τους φιλοδοξιών.

Από τη μεριά της επιχείρησης θα πρέπει να δίνει στα σωστά πρόσωπα, στον σωστό χρόνο, τα κατάλληλα κίνητρα για να δρουν ως υποκινητικός παράγοντας. Τέτοια κίνητρα θα ήταν οι τίτλοι, όσο επίσημοι ή ανεπίσημοι μπορεί να είναι η παραχώρηση γραφείων στα άτομα αυτά για άνετη εργασία ή ακόμα και ειδικές αμοιβές.

Από την άλλη μεριά, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αναλογίζονται τις ευθύνες τους, έχοντας πάντα γνώση του αντικειμένου της εργασίας τους.

3. Ένας άλλος παράγοντας εξίσου σημαντικός είναι το αίσθημα της δημιουργίας. Είναι πολλοί οι εργαζόμενοι, οι οποίοι αντιμετωπίζουν την εργασία τους με πάθος και αυτό τους κάνει ακόμη πιο αποδοτικούς. Βέβαια, οι εργαζόμενοι αυτοί συναντώνται στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης και είναι υπάλληλοι, οι οποίοι έχουν έναν καλό μισθό και προσπαθούν να δημιουργήσουν κάτι παραπάνω για θέμα γοήτρου.

4. *Ανταμοιβή των εργασιών από την επιχείρηση και επιβράβευση των προσπαθειών τους.*

Ο κάθε εργαζόμενος επιζητά την αναγνώριση και επιβράβευση της δουλειάς που κάνει, ως επιστέγαστρο των προσπαθειών του. Αυτό τον κάνει να νιώθει καλύτερα. Ο εαυτός του απέναντι στην επιχείρηση αλλά και προς τους άλλους συναδέλφους του.

Η ανταμοιβή που μπορεί να του δώσει η επιχείρηση, μπορεί να είναι υλική όπως χρήματα έξτρα, αύξηση του μισθού ή και ηθική ανταμοιβή όπως επαινετικά λόγια ή τίτλος.

Οι εργαζόμενοι μέσα από την εργασία τους προσπαθούν να καλύψουν τόσο τις ψυχολογικές όσο και τις φυσιολογικές τους ανάγκες. Η επιχείρηση, λοιπόν, θα πρέπει να ξέρει τι είδους κίνητρα θα δώσει στον καθένα, ανάλογα με τις ικανότητές του, τις προσωπικές του φιλοδοξίες, την προσωπικότητά του και τη θέση του, προκειμένου έτσι να επιτευχθούν οι στόχοι της.

Η παρότρυνση λοιπόν των εργαζομένων μέσω κινήτρων, βοηθά ουσιαστικά στην τόνωση του ηθικού τους και στις καλές σχέσεις Διοίκησης και εργαζομένων.

Ορισμένες επιχειρήσεις, όμως, παραβλέπουν τη σημασία των κινήτρων, ακόμα και των ψυχολογικών, λόγω κόστους στην επιχείρηση. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα δυσμενείς συνθήκες εργασίας, που οδηγούν σε χαμηλή παραγωγικότητα.

Μερικοί παράγοντες χαμηλής απόδοσης των εργαζομένων είναι:

- α) Φόβος και ανασφάλεια όταν δεν υπάρχει διασφαλισμένη απασχόληση.
- β) Το χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων, έχει ως αποτέλεσμα την δυσλειτουργία στη ροή της παραγωγής.
- γ) Ανεπαρκής τεχνολογικός εξοπλισμός.
- δ) Επικίνδυνες συνθήκες εργασίας.
- ε) Το φυσικό περιβάλλον εργασίας (διακόσμηση, φωτισμός, θέρμανση), το οποίο επιδρά αρνητικά στη συμπεριφορά του εργαζομένου.
- στ) Η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και της διοίκησης, θα πρέπει να είναι σε πολύ καλά επίπεδα, για να μην υπάρχουν και οι συγκρούσεις.
- ζ) Η εκτέλεση μιας μονότονης εργασίας, οι λανθασμένες προαγωγές και μεταθέσεις.
- η) Η έλλειψη ελευθερίας στην εργασία και ο συνεχής έλεγχος από τη μεριά του προϊσταμένου, που έτσι δημιουργεί ένα αρνητικό κλίμα.
- θ) Τέλος, το βασικότερο, είναι ο μισθός, όπου χαμηλός μισθός σημαίνει μια δυσαρέσκεια, μια αδιαφορία από μεριάς του εργαζομένου και οι συχνές διαμαρτυρίες και απεργίες που καθυστερούν την παραγωγή.

Όλα τα παραπάνω αρνητικά κίνητρα επιδρούν αρνητικά στη συμπεριφορά των εργαζομένων και με τελικό αποτέλεσμα την παρακώλυση των στόχων της επιχείρησης.

Τα θετικά κίνητρα που θα πρέπει η επιχείρηση να υιοθετήσει θα πρέπει να είναι τέτοια, ώστε να συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον των εργαζομένων και

να είναι εναρμονισμένα με τις αρχές και τις προσωπικές τους φιλοδοξίες. Έτσι λοιπόν θα πρέπει να ικανοποιεί:

α) Όλες τις βασικές του ανάγκες, μέχρι το σημείο που να υπάρξει κορεσμός, τουλάχιστον των υλικών.

β) Τα άτομα να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό και ικανότητες στην παραγωγή, για να αξιοποιηθούν από την επιχείρηση για το καλό και των δύο πλευρών,

γ) Θα πρέπει μέσω των κινήτρων, η επιχείρηση δείχνει μια καλή εικόνα προς το κοινωνικό σύνολο, την οποία η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί προς όφελός της. Έτσι πολλά άτομα προτιμούν να εργάζονται σε επιχειρήσεις που ακτινοβολούν στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

Η κατάστρωση ενός επιτυχημένου συστήματος κινήτρων είναι μέλημα της ηγεσίας της επιχείρησης, γι' αυτό ο ρόλος της στην υποκίνηση των εργαζομένων έχει τεράστια συμβολή.



## **ΕΛΕΓΧΟΣ**

### **♦ Έννοια και περιεχόμενο του ελέγχου**

#### **1. Έννοια του ελέγχου**

Επικρατεί μια σύγχυση για το περιεχόμενο της έννοιας του ελέγχου. Ειδικότερα στην Ελληνική πρακτική, η έννοια του ελέγχου έχει ταυτιστεί με τον καταναγκασμό και τους περιορισμούς. Πρακτικά ο όρος αυτός ταυτίζεται πολλές φορές με την επιθεώρηση ή την υποταγή και την κατεύθυνση των δραστηριοτήτων των άλλων ή επίσης με την έκδοση των διαταγών και εντολών.

Ο έλεγχος δεν αποτελεί σίγουρα πειθαρχική ποινή αλλά πρόκειται για μια διαδικασία που κατευθύνει τις δραστηριότητες των ατόμων προς πραγμάτωση των στόχων ή και τον προσδιορισμό για το που πρέπει να πάει κανείς και των αναγκαίων διορθώσεων για μια ορθή πορεία.

Σε σχέση με τον προγραμματισμό, που καθορίζει στόχους και επιδιώξεις μέσα στα επίπεδα του οργανισμού, ο έλεγχος μετράει την πορεία των ατόμων προς τους στόχους και διορθώνει όπου υπάρχει ανάγκη. Με την έννοια αυτή ο έλεγχος περιέχει το δυναμικό στοιχείο της συνέχειας και συνέπειας.

Ο έλεγχος είναι στενά συνδεδεμένος με τον προγραμματισμό, ώστε οι εκάστοτε διαδικασίες να ισοζυγίζονται μεταξύ τους. Η παραβίαση του ισοζυγίου αυτού, έχει σαν αποτέλεσμα τη διάβρωση και την επικράτηση σύγχυσης στον επιχειρησιακό οργανισμό. Ο καθηγητής O. Hinen ταυτίζει τις δύο τελευταίες αυτές έννοιες, τις εξετάζει μαζί και μιλά για «διοικητικό έλεγχο και προγραμματισμό».

#### **2. Τα στοιχεία του ελέγχου**

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, ο έλεγχος είναι μια διαδικασία που κατευθύνει τις δραστηριότητες στους στόχους. Η λειτουργία αυτή του προσανατολισμού στους στόχους, περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

##### *α) Ορισμός σταθερών προτύπων*

Τα standards (πρότυπα σταθερά) αποτελούν βάση για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων με τον έλεγχο. Τα standards διαφέρουν ανάλογα με το επίπεδο της ελεγχόμενης εργασίας π.χ. τα standards στη διεύθυνση marketing μιας επιχείρησης αφορούν την προώθηση των πωλήσεων ενός ορισμένου προϊόντος, ενώ τα standards για το τμήμα πωλήσεων της ίδιας διεύθυνσης είναι ο αριθμός των πωλήσεων σε μια ορισμένη περιοχή. Ποια όμως από αυτά τα σταθερά πρέπει να τίθενται, ποια αποτελούν μια πραγματική βάση για μέτρηση και βοηθούν στην επιτυχία των σκοπών του οργανισμού;

Επειδή κάθε οργανισμός έχει τους δικούς του διαφορετικούς στόχους, τη δική του διαφορετική δομή, τα πρότυπα μέτρησης της απόδοσης διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό.

Επίσης, τα standards δεν δανείζονται, αυτό σημαίνει ότι δεν είναι δυνατή η εισαγωγή ξένων προτύπων σε μια επιχείρηση.

Τέλος, τα standards πρέπει να είναι δεκτικά μετρήσεως. Οι πωλήσεις ενός προϊόντος σε ύψος 5 εκατ. Δραχμών και ο προσδιορισμός κόστους 5 εκατ. Δρχ. είναι σταθερές που μετριοούνται, για να ελεγχθεί όμως το ηθικό του προσωπικού πως μπορεί να θέσει κανείς σταθερές; Στην πράξη, χρησιμοποιούνται έμμεσοι τρόποι, όπως ο αριθμός απουσιών, παραπόνων του προσωπικού που δεν αποτελούν, όμως, ασφαλές κριτήριο ελέγχου του ηθικού.

#### *β) Μέτρηση της εκτελέσεως και παραβολή της με τα standards*

Μετά τον ορισμό των σταθερών έρχεται η μέτρηση των αποτελεσμάτων της εκτελέσεως με τα standards. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για τη μέτρηση και παραβολή. Οποιαδήποτε μέθοδος και να ακολουθήσει κανείς, ο προσδιορισμός των αποτελεσμάτων πρέπει να γίνει λεπτομερειακά και να υπάρχει δυνατότητα σύγκρισης μεταξύ αποτελεσμάτων και standards.

#### *γ. Λήψη διορθωτικών αποφάσεων*

Σε περίπτωση που η παραπάνω σύγκριση βγάλει μια διαφορά, τότε ακολουθεί η λήψη αναγκαίων διορθωτικών αποφάσεων, ώστε να προσανατολισθούν οι δραστηριότητες βάσει standards. Τέτοιες περιπτώσεις

είναι οι εξής: i) επανατοποθέτηση standards π.χ. όταν έχει ορισθεί ύψος πωλήσεων μεγαλύτερο για τις δυνατότητες των υπαλλήλων και των διαθέσιμων μέσων, ii) η επανεξέταση μεθόδων επιλογής – εκπαίδευσεως του προσωπικού, iii) η αναδιάρθρωση οργανωτικών τομέων όπου είναι ανάγκη, iv) η βελτίωση των όρων υποκινήσεως.

#### ♦ Μέσα και διακρίσεις του ελέγχου

##### 1. Μέσα ασκήσεως του ελέγχου

Μερικά από τα πιο συνηθισμένα μέσα άσκησης του ελέγχου είναι:

*α) Λογιστικά δεδομένα.* Η παρουσίαση σε λογιστικά δεδομένα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, επιτρέπει την άσκηση του ελέγχου. Ο συνδυασμός standards ελέγχου και λογιστικών πληροφοριών επιτρέπει τη σύγκριση.

*β) Ποιοτικός και ποσοτικός έλεγχος.* Στον ποιοτικό έλεγχο που αφορά βασικά την παραγωγή, μια υπηρεσία είναι υπεύθυνη για τον έλεγχο της ποιότητας των παραγομένων προϊόντων και χρησιμοποιούνται γι' αυτό ειδική τεχνική και τεχνολογικά μέσα.

*γ) Έλεγχος χρόνου.* Συχνά χρησιμοποιείται χρονόμετρο για τη μέτρηση χρόνου, ειδικά στα κατώτερα επίπεδα εκτελέσεως της εργασίας.

*δ) Έλεγχος ηθικού.* Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιούνται ειδικά ερωτηματολόγια.

*ε) Προϋπολογιστικός έλεγχος.* Ο προϋπολογισμός εκφράζει αριθμητικά το πρόγραμμα. Περιέχει οικονομικά standards που εκτελούν συγκρίσεις με πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα. Προσφέρει και δυνατότητες διορθώσεων, δηλ. μια απρόβλεπτη δαπάνη τροποποιεί τον προϋπολογισμό.

*στ) Δικτυωτή ανάλυση (Pert).* Αποτελεί μια σύγχρονη τεχνική μέτρησης του χρόνου. Με τη μέθοδο αυτή η μελέτη διαιρείται σε παράλληλες υπάλληλες και επάλληλες δραστηριότητες, με αποτέλεσμα να καθορίζονται μια σειρά γεγονότων που πρέπει να πραγματοποιηθούν. Τα γεγονότα είναι οι σκοποί.

Όλα μαζί συνθέτουν τη γενική μελέτη που πρέπει να γίνει. Τα γεγονότα αυτά καθορίζονται χρονικά, άλλα προηγούνται, άλλα έπονται και άλλα γίνονται ταυτόχρονα. Στα διαγράμματα PERT, τα γεγονότα απαιτούν χρόνο για να γίνουν, ο οποίος διακρίνεται σε αναμενόμενο χρόνο, αργότερο χρόνο, συνολικό χρόνο. Η μέθοδος αποτελεί ένα αποτελεσματικό μέσο ελέγχου του χρόνου, εκεί που ο παράγοντας χρόνος είναι ο βασικός.

η) *Η μέθοδος του νεκρού σημείου (break event)*. Με αυτή τη μέθοδο προσδιορίζεται ο όγκος των πωλήσεων της επιχείρησης, που καλύπτει σε ίσα μεγέθη τις δαπάνες και τα έξοδα. Κάθε αύξηση του όγκου των πωλήσεων πάνω από το σημείο αυτό, έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των εσόδων και κάθε μείωση αντίθετα, αύξηση του κόστους, εφόσον τα έξοδα είναι μεγαλύτερα των εσόδων.

## 2. Οι διακρίσεις του ελέγχου

Η άσκηση του ελέγχου συνδέεται με όλα τα στρώματα της ιεραρχικής πυραμίδας. Εφόσον κάθε στρώμα της ιεραρχίας πρέπει να ικανοποιήσει σκοπούς που αφορούν δραστηριότητές του, πηγάζει και η ανάγκη του ελέγχου. Μεταξύ όμως των διαφόρων στρωμάτων διαφέρει η ποιότητα και το περιεχόμενο του ελέγχου.

Πρόβλημα προκύπτει για τον καθορισμό προτύπων που λαμβάνονται σαν βάση για κάποιες δραστηριότητες, για τις οποίες από τη φύση τους είναι δύσκολος ο καθορισμός standards. Το πρόβλημα αμβλύνεται όσο ανεβαίνουμε τα ιεραρχικά στρώματα επειδή:

- Δεν επιτρέπει η φύση της εργασίας και της δραστηριότητας π.χ. έλεγχος του επιτελείου προγραμματισμού και
- Οι στόχοι στα ανώτατα επίπεδα είναι γενικοί και όχι λεπτομερειακά καθορισμένοι.

Γι' αυτό το σκοπό χρησιμοποιούνται έμμεσοι τρόποι για έμμεσες ενδείξεις μέτρησης και σύγκρισης όπως π.χ. η σύγκριση των καθορισμένων προτύπων (standards) και των αποτελεσμάτων στις κατώτερες βαθμίδες ιεραρχίας όπως η υπέρβαση ή όχι του καθορισμένου ορίου πωλήσεων στην

υπηρεσία προώθησης πωλήσεων απεικονίζει έμμεσα και την επιτυχία των στόχων της διεύθυνσης του μάρκετινγκ.

Στην πράξη η διάκριση του ελέγχου έχει ως εξής:

α) Έλεγχος χειρισμού. Αναφέρεται σε δραστηριότητες του χειρισμού όπου ο έλεγχος λαθών στη δακτυλογράφηση διαφόρων κειμένων. Ο έλεγχος αυτός είναι απλός, επιτρέπει άμεση διόρθωση λαθών και βρίσκεται στα κατώτερα κλιμάκια.

β) Εποπτικός έλεγχος. Συναντάται στα αμέσως επόμενα κλιμάκια ιεραρχίας. Εφόσον αρχικά έχει κατανεμηθεί η συνολική εργασία στον εκάστοτε τομέα γίνεται ο έλεγχος σχετικά με τα standard εργασίας κάθε ενός εργαζομένου. Ο επόπτης μετά τη σύγκριση των standards και των αποτελεσμάτων της εργασίας των υφισταμένων, του παρέχει τις ανάλογες οδηγίες για διόρθωση.

γ) Διοικητικός έλεγχος. Σχετίζεται με τα ανώτερα κλιμάκια ιεραρχίας. Απαιτεί καθορισμό προτύπων διαδικασιών και ειδικά standards επιδόσεων π.χ. τα ποσοστά πωλήσεων ενός αγαθού α κατά 1 χρόνο και το κόστος προώθησης των πωλήσεων.

δ) Ανώτατος διοικητικός έλεγχος. Καλύπτει τα ανώτατα επίπεδα ιεραρχίας και αφορά τον έλεγχο της επιτυχίας των υψηλών στόχων επί μακροχρόνιας βάσης. Είναι καθαρά αρμοδιότητα που εκτελείται από το Γενικό Διευθυντή ή το Διοικητικό Συμβούλιο. Σε περίπτωση διαφορών μεταξύ στόχων και αποτελεσμάτων, η διόρθωση που ακολουθεί αφορά την όλη διάρθρωση της επιχείρησης, τη γενική αξιολόγηση και αξιοποίηση του προσωπικού, το σύστημα διοικήσεως τον προγραμματισμό κ.α. (αναδιοργάνωση επιχείρησης).

## ♦ Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

### 1. Ο έλεγχος και η διοίκηση με στόχους

Η σύγχρονη μέθοδος όσον αφορά την άσκηση της διοίκησης με στόχους, στηρίζεται στην άποψη ότι ο έλεγχος δεν πρέπει να ασκείται στις

δραστηριότητες και τις ενέργειες, αλλά στα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων και ενεργειών. Στη διοίκηση με στόχους δεν είναι τόσο σημαντικά η μέθοδος και η διαδικασία που φέρνουν τα αποτελέσματα, αρκεί αυτό να είναι σύμφωνο με τους στόχους.

Βασική προϋπόθεση είναι ο ακριβής καθορισμός των στόχων για κάθε εργαζόμενο και γνωστοποίηση στο τελευταίο όλων των στόχων των ιεραρχικών θέσεων που βρίσκονται πάνω από αυτόν.

Το σχήμα αυτού του ελέγχου, αποτελεί πρότυπο συμμετοχικής διοίκησης και επικοινωνίας γιατί οι καθοριζόμενοι ατομικοί στόχοι για κάθε εργαζόμενο ορίζονται από κοινού, από τον επόπτη και τον ίδιο τον εργαζόμενο, ο δε έλεγχος - ειδικά αυτός που αφορά τη διόρθωση των λαθών ή αποκλίσεων από τους στόχους – γίνεται πάλι από κοινού, με τρόπο εξασφάλισης της πλήρους συμμετοχής των εργαζομένων στη γενικότερη λειτουργία του οργανισμού.

Η άσκηση του ελέγχου στο σύστημα της διοικήσεως με στόχους έχει τα εξής θετικά αποτελέσματα:

- α) Ο εργαζόμενος είναι γνώστης του τι περιμένουν από αυτόν
- β) Οι στόχοι του εργαζομένου συνδέονται μ' αυτούς της επιχείρησης.
- γ) Διευκολύνει την επικοινωνία και άμεση επαφή με τη διοίκηση της επιχείρησης.
- δ) Αυξάνει την υποκίνηση.

## **2. Ο έλεγχος και η αρνητική τάση**

Σε περίπτωση που οι άνθρωποι ήταν απόλυτα λογικοί και συνεπείς στη συμπεριφορά και στις ενέργειές τους, κανείς λόγος ελέγχου δεν θα υπήρχε. Η μέτρηση και η εκτίμηση είτε των δραστηριοτήτων των μελών ενός οργανισμού, είτε των αποτελεσμάτων, των δραστηριοτήτων αυτών, είναι αποτέλεσμα των ανθρωπίνων ατελειών στη συμπεριφορά ή καλύτερα στην αδυναμία της προσαρμογής της ατομικής συμπεριφοράς στα μέτρα των αναγκών των οργανισμών.

Ο έλεγχος των δραστηριοτήτων των εργαζομένων ενεργεί διορθωτικά και επικοδομητικά για έναν οργανισμό γενικότερα, όταν δεν ξεπερνά ένα

ορισμένο σημείο, πέρα απ' το οποίο η απόδοση του εργαζομένου εμφανίζεται μειωμένη, ανάλογα με το βαθμό εντάσεως του ελέγχου.

Η ένταση του ελέγχου και η αυστηρότητα στην άσκησή του, έχουν ως συνήθη συμπτώματα:

- α) Τη μείωση του ενδιαφέροντος για την εργασία
- β) Την τάση για αποφυγή συνεργασίας και την πολεμική
- γ) Την αύξηση των απουσιών από την εργασία και των ασθενειών
- δ) Την τάση για συσπείρωση σε ενώσεις (συνδικάτα).

Η διαδικασία του ελέγχου δεν προσκρούει πάντα στην αντίδραση των εργαζομένων. Όταν η διοίκηση βλέπει τον έλεγχο σαν ένα μέσο διόρθωσης και μετρήσεως των αποτελεσμάτων της εργασίας των συνεργατών της και όχι σαν μέσο καταναγκασμού και απειλής, τότε ο έλεγχος, μαζί με τον προγραμματισμό, αποτελούν βασικούς παράγοντες για τη λειτουργία και τη σωστή άσκηση της διοίκησης.

#### ♦ ΜΕΣΑ ΑΠΟΔΟΧΗΣ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η αποδοχή του ελέγχου είναι ένα από τα προβλήματα της διοίκησης. Η προσπάθειά της πρέπει να αποβλέπει να πείσει τους εργαζομένους για τη σημασία του ελέγχου, όχι σαν μια μορφή καταπίεσης και καταδυνάστευσης αυτών, αλλά σαν ένα μέσο για μέτρηση και βελτίωση της απόδοσης. Προς την κατεύθυνση αυτή μπορούν να καταβληθούν οι προσπάθειες της διοικήσεως και αυτό με τα εξής μέσα:

##### *α) Τη συμμετοχική διοίκηση*

Η συμμετοχή των εργαζομένων στον καθορισμό των στόχων, στη μέτρηση και εκτίμηση των αποτελεσμάτων, κάνει αποτελεσματική τη λειτουργία του ελέγχου και ειδικότερα στην αποδοχή του από τους εργαζόμενους (Διοικητική με στόχους).

##### *β) Την επικοινωνία*

Οι εργαζόμενοι αντιδρούν σε κάτι που δεν καταλαβαίνουν ή δεν γνωρίζουν. Αυτή είναι μια αλήθεια. Η άμεση εξήγηση στον εργαζόμενο, γιατί

χρειάζεται ο έλεγχος και όχι μόνο πως γίνεται, συμβάλλει στην αποδοχή του. Η ανάπτυξη επικοινωνίας «πρόσωπο με πρόσωπο» είναι το καλύτερο μέσο επιτυχίας.

*γ) Επιφύλαξη στην άσκηση του ελέγχου*

Η επιφυλακτική άσκηση του ελέγχου και ο περιορισμός του μόνο στις περιπτώσεις που κρίνεται αναγκαίος είναι ευνοϊκό μέτρο για την αποδοχή του. Ακόμη, η από πολλούς φορείς άσκηση του ελέγχου στους ίδιους εργαζόμενους έχει αρνητικά αποτελέσματα.

*δ) Ανάπτυξη του αυτοελέγχου*

Με την υποκίνηση και τη συμμετοχή του προσωπικού στο καθορισμό στόχων, πρέπει να συνδυασθεί και η ανάπτυξη αισθήματος αυτοελέγχου. Η από κοινού διόρθωση των λαθών στην εκτέλεση της εργασίας, βοηθά στην ανάπτυξη αυτού του αισθήματος.



## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου σε τέτοιο βαθμό, όπου το στέλεχος μιας επιχείρησης έχει συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Αποτελεί επίσης ένα χρήσιμο οδηγό της τυπικής οργάνωσης, στην προσπάθειά της να εφαρμόσει συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών κ.λπ.

Για το στέλεχος πάλι αποτελεί την απαραίτητη, για πολλά άτομα αναπληροφόρηση του περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο εργάζονται. Η αναπληροφόρηση αυτή τους δίνει στοιχεία για το πώς αξιολογείται η συμπεριφορά τους μέσα στην τυπική οργάνωση από τα υπόλοιπα μέλη της. Ιδιαίτερα για τα αποδοτικά άτομα είναι αναγκαία η σύνδεση της αξιολόγησης με τις ανταμοιβές που περιμένουν δηλ. η αξιολόγηση παίζει βασικό ρόλο στην υποκίνηση.

### ♦ Αξιολόγηση και αποδοτική συμπεριφορά

Οι συγγραφείς L.L. Cummings και D. Schwab πιστεύουν ότι η ικανότητα και η υποκίνηση είναι καθοριστικοί παράγοντες της αποδοτικής συμπεριφοράς, έτσι και προτείνουν το ακόλουθο πρότυπο, όπου εμφανίζονται οι επιδράσεις των καθοριστικών παραγόντων της αποδοτικής συμπεριφοράς. Πιστεύουν ότι στο βαθμό που η αξιολόγηση συνδυάζεται με το πρότυπο αυτό, αποτελεί βασικό μέσο για την αύξηση της επιδόσεως και της ικανοποίησης. Κάνουν την εξής ανάλυση λοιπόν:

#### ▪ **ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ – ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ**

Η αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς επηρεάζει τον σύνδεσμο αυτό με δύο τρόπους: α) Ο προσδιορισμός της επιθυμητής αποδοτικής συμπεριφοράς βοηθά στον προσδιορισμό των αναγκαίων και ελάχιστων ικανοτήτων που απαιτούνται για μια αποτελεσματική επίδοση, β) Η αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς βοηθά στο να διαπιστωθεί η ανάγκη για αλλαγή του βαθμού ικανοτήτων του προσωπικού, καθώς και στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών που γίνονται για μια τέτοια αλλαγή.

#### ▪ **ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ – ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ**

Η αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς επηρεάζει αυτό τον σύνδεσμο ως εξής: Μέτρια ή χαμηλά πρότυπα επιδόσεων είναι πιθανό να απογοητεύσουν έναν εργαζόμενο που καταβάλλει ιδιαίτερες προσπάθειες, όπως ακόμη και ο τρόπος με τον οποίο μετριέται και αξιολογείται η εργασία του.

#### ▪ **ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ – ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ**

Δεδομένου ότι η αποδοτική συμπεριφορά οδηγεί σε εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές, αυτό σημαίνει πως η τυπική οργάνωση με όσο πιο μεγάλη ακρίβεια να μπορέσει να μετρήσει και να αξιολογήσει τη συμπεριφορά αυτή, τόσο περισσότερα δίσταται να αυξήσει τις εξωτερικές κυρίως ανταμοιβές, εφόσον αυτές είναι επιθυμητές από τον εργαζόμενο. Όσον αφορά τις εσωτερικές, αυτές συνδέονται άμεσα με τον εργαζόμενο, με τις προσωπικές επιδιώξεις του κάθε ατόμου, δηλαδή και σ' αυτές οι οργανώσεις περιορίζονται στο να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον υποκινητικό για τα άτομα που εργάζονται μέσα σ' αυτό και θα έχουν τη δυνατότητα να το απολαύσουν. Σχετικές έρευνες με αυτό έχουν αποδείξει ότι η επίτευξη ενός στόχου που έχει τεθεί απ' το ίδιο το άτομο, προσφέρει μεγαλύτερες εσωτερικές ανταμοιβές, απ' όσες η επίτευξη του στόχου που τέθηκε από «άνωθεν».

#### ▪ **ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ – ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΕΠΙΔΙΩΞΕΙΣ (Προσδοκίες)**

Ένα σύστημα αξιολόγησης στρέφει το άτομο προς την ανάπτυξη εκείνων των ικανοτήτων και δραστηριοτήτων, που κρίνονται από την οργάνωση επιθυμητές και απαραίτητες. Αρα η επίδρασή του στον συνδυασμό «επίτευξη προσωπικών στόχων - προσωπικές επιδιώξεις» είναι διπλή:

α) Ορισμένα άτομα με υψηλές επιδόσεις, αυξάνουν το επίπεδο των προσωπικών τους προσδοκιών όσο οι επιδόσεις τους βελτιώνονται στην περίπτωση που η αξιολόγηση προσπαθεί να επιδράσει στην προσωπική ανάπτυξή τους δηλ. να φτάσει το σημείο όπου τα άτομα θέτουν τα ίδια τους στόχους και ασκούν αυτοκριτική.

β) Εάν το σύστημα αξιολόγησης δεν βασιστεί σε μια τέτοια αναπτυξιακή θεώρηση, το άτομο με τις υψηλές επιδόσεις θα στραφεί μακροχρόνια προς άλλες δραστηριότητες (εκτός χώρου εργασίας) για να πετύχει τους προσωπικούς του στόχους. Αυτό συμβαίνει όταν δεν του προσφέρονται από την εργασία του ευκαιρίες για ανταγωνισμό και για επίδειξη ικανοτήτων.

#### ◆ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΜΙΑΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ

Για τη δημιουργία ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης, θα εξετάσουμε εδώ τις βασικές διαδικασίες που πρέπει να διεξαχθούν. Αυτές είναι:

1) Ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης (job analysis). Αποτελεί το πρώτο βήμα για τη διαδικασία που μας αφορούν για τον απλό λόγο ότι για να κρίνουμε κάποιον για τον τρόπο που ενεργεί, ξεκαθαρίζουμε το τι ζητάμε από αυτόν. Μια τέτοια ανάλυση αποβλέπει στη μελέτη των καθηκόντων και δραστηριοτήτων που συνεπάγεται η κατοχή της συγκεκριμένης θέσης, τη σκοπιμότητα των δραστηριοτήτων αυτών, του βαθμού ευθύνης και εξουσίας απέναντι στο προσωπικό και τους οικονομικούς πόρους, του τρόπου συμπεριφοράς για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, ενώ τέλος περιλαμβάνει και τον καθορισμό γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου.

2) Καθορισμός της έννοιας επιτυχημένη εκτέλεση έργου. Εδώ πρέπει να καθοριστούν τα αποτελέσματα ή οι τρόποι συμπεριφοράς που βοηθούν στην εκτέλεση του έργου. Τα αποτελέσματα αυτά ή οι τρόποι συμπεριφοράς, πρέπει να σταθμιστούν ανάλογα με τη συμβολή τους στην επιτυχία. Αυτή η στάθμιση μπορεί να γίνει «κατ' εκτίμηση» ή σχετικά με τη συμβολή των στοιχείων αυτών στο κόστος ή στα κέρδη της επιχείρησης.

3) Ανάπτυξη τρόπων μετρήσεων των επιτεύξεων. Πριν αναφερθούμε στους τρόπους αυτούς ας αναφερθούμε με λίγα λόγια στα γενικά σφάλματα που μπορούν να γίνουν και να μειώσουν έτσι την αξιοπιστία κάθε συστήματος. Τα σφάλματα αυτά είναι: τα ασταθή σφάλματα που με τη σειρά τους διακρίνονται α) στη διαφωνία μεταξύ δύο εκτιμητών για το ίδιο θέμα και β) στην ασυμφωνία δύο εκτιμήσεων από τον ίδιο εκτιμητή για το ίδιο θέμα, αλλά σε διαφορετικό χρόνο.

Περίπτωση α) ας πούμε ότι οι δύο προϊστάμενοι Α και Β αξιολογούν μια ομάδα οκτώ ατόμων, με κλίμακα από 0 (χαμηλή αποτελεσματικότητα) μέχρι 10 (υψηλή).

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης είναι τα εξής:

ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ Α	ΕΚΤΙΜΗΤΕΣ Β
1	6	8
2	3	4
3	2	10
4	8	6
5	10	10
6	4	9
7	5	10
8	4	6

Οι δύο προϊστάμενοι συμφωνούν από τους παραπάνω υφισταμένους τους, μόνο στον 5ο. Η διαφωνία στους υπόλοιπους δείχνει ότι κάποιος δεν αξιολογηθεί σωστά, ενώ όμως μια απόλυτη συμφωνία των εκτιμητών δεν δείχνει απαραίτητα την ορθότητα της αξιολογήσεως.

Η ασυμφωνία μπορεί να οφείλεται στους εξής λόγους:

i) τα κριτήρια των μετρήσεων πολλές φορές είναι ασαφή, πράγμα που μειώνει την αξιοπιστία της συγκεκριμένης μεθόδου.

ii) Οι εκτιμητές δεν λαμβάνουν όλες τις μορφές συμπεριφοράς ενός ατόμου, με αποτέλεσμα να αξιολογούν ο καθένας άλλη συμπεριφορά, π.χ. όταν η αξιολόγηση γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο του εργαζομένου, αλλά και από κάποιον ανώτερό του, ο οποίος δεν έχει στενή επαφή με τον εργαζόμενο, όπως ο πρώτος, μπορεί να προκύψει μια ασυμφωνία στην τελική αξιολόγηση, μια λάθος εκτίμηση.

iii) Επίσης μπορεί να λείπει η υποκίνηση από τους εκτιμητές για να ανταποκριθούν στο δύσκολο έργο τους. Συνήθως δεν έχουν αντιληφθεί στο δύσκολο έργο τους. Συνήθως δεν έχουν αντιληφθεί στη θεμελιώδη σημασία του έργου τους. Γι' αυτό κρίνεται πολλές φορές από την επιχείρηση απαραίτητη μια περίοδος εκπαίδευσης, πριν εισαχθεί ένα σύστημα αξιολογήσεως, η οποία βοηθά τα αρμόδια στελέχη στη σωστή αντίληψη σχετικά με τους στόχους τέτοιου προγράμματος.

Σχετικά με τη β' περίπτωση, την ασυμφωνία δύο εκτιμήσεων για το ίδιο θέμα, απ' τον ίδιο εκτιμητή αλλά σε διαφορετικό χρόνο, μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει πρόβλημα διερευνήσεως της σταθερότητας των άλλων μεταβλητών.

Στην αντίθετη περίπτωση, δηλαδή όταν υπάρχει η βεβαιότητα, εφ' όσον υπάρχει πάντα ο κίνδυνος, ο εκτιμητής να επηρεάζεται από τις προηγούμενες αξιολογήσεις του για το ίδιο πρόσωπο, ειδικά αν έχουν συμβεί σε σύντομο χρονικό διάστημα.

β) Τα σταθερά σφάλματα. Αντίθετα με την προηγούμενη κατηγορία σφαλμάτων, που αναφερόταν στην ασυμφωνία των αποτελεσμάτων, η κατηγορία αυτή αναφέρεται στις νόθες ομοιότητες:

- Πολλές φορές ο εκτιμητής αξιολογεί όλα τα χαρακτηριστικά ενός εργαζομένου με τον ίδιο βαθμό, στον οποίο έχει αξιολογήσει ένα από τα άλλα χαρακτηριστικά του. Σ' αυτή την περίπτωση διαπράττει ένα σφάλμα διότι οι ικανότητες του ατόμου γενικά δεν συσχετίζονται.

- Άλλες πάλι φορές ο εκτιμητής μπορεί να ακολουθήσει τακτική της ομοιόμορφης αξιολόγησης, έτσι μπορεί ν' αξιολογήσει άλλοτε όλους σε υψηλά επίπεδα (σφάλμα ανεκτικότητας και επιείκειας) ή σε χαμηλά επίπεδα (σφάλμα της απόλυτης αυστηρότητας), ή τέλος μια μέση λύση (σφάλμα κεντρικής τάσεως).

## ♦ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ

### I) Μέθοδοι συγκρίσεως

Οι μέθοδοι αυτές χαρακτηρίζονται από το ότι η αξιολόγηση ενός συγκεκριμένου προσώπου γίνεται καθώς το συγκρίνουμε με άλλα πρόσωπα, οπότε η αξιολόγηση αυτή είναι γενική στην προσπάθειά της να προσδιορίσει τη συνολική αποτελεσματικότητα της αποδοτικής συμπεριφοράς του ατόμου.

Διακρίνεται στις εξής μεθόδους:

*α) Μέθοδος κατάταξεως.* Η κάθετη κατάταξη αξιολογεί τα άτομα σχετικά με τις επιδόσεις τους αρχίζοντας από τον καλύτερο και καταλήγοντας στο λιγότερο αποδοτικό (π.χ. 1<sup>ος</sup> ο Α, 2<sup>ος</sup> ο Β, κ.ο.κ.). Είναι μια κατάταξη, που έστω και άτυπα την κάνει συνήθως ο προϊστάμενος.

*β) Μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης.* Με αυτή δίνουμε στον εκτιμητή μια αλφαβητική κατάσταση όλων των στελεχών που θα αξιολογήσει και του ζητάμε να καθορίσει τους καλύτερους και τους χειρότερους από άποψη επίδοσης και ενδιαφέροντος για τη δουλειά τους. Έτσι δημιουργούνται δύο μικρότερες κατηγορίες.

**ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΚΑΤΑ ΖΕΥΓΗ.** Στην περίπτωση αυτή ο εκτιμητής συγκρίνει ξεχωριστά κάθε εργαζόμενο από τους υπολοίπους π.χ. αν έχουμε τέσσερις εργαζόμενους, τους Α Β Γ Δ η σύγκριση θα γίνει μεταξύ:

A - B   B - Γ   Γ - Δ

A - Γ   B - Δ

A - Δ

Ο αριθμός των συγκρίσεων υπολογίζεται βασικά από τον τύπο  $N(N-1)/2$  όπου  $N=0$  αριθμός των αξιολογούμενων εργαζομένων. Η θέση του κάθε

εργαζόμενου στην τελική κατάταξη εξαρτάται από το πόσες φορές έχει προκριθεί έναντι των άλλων. Έτσι π.χ. εάν:

A B    B Γ    Γ Δ

A Γ    B Δ

A Δ

τότε η κατάταξη των εργαζομένων έχει τη μορφή: B, A, Γ Δ.

γ) *Μέθοδος της ομαδοποίησης κατά κατηγορίες.* Η μέθοδος αυτή αποσκοπεί στο να συγκρίνει ορισμένους παράγοντες και χαρακτηριστικά. Ο εκτιμητής υποχρεούται να κατατάξει τους εργαζόμενους ως προς ένα χαρακτηριστικό σε συγκεκριμένες κατηγορίες όπως:

10% εξαιρετικός

20% πολύ καλός

40% μέσος

20% χαμηλός

10% μη ικανοποιητικός

Κριτική των μεθόδων σύγκρισης. Οι μέθοδοι σύγκρισεως δεν υπόκεινται βασικά στα σταθερά σφάλματα επιείκειας, αυστηρότητας, ή κεντρικής τάσης, στα οποία αναφερθήκαμε παραπάνω. Το μειονέκτημά τους όμως είναι ότι αξιολογείται βασική η γενική εικόνα του εργαζόμενου χωρίς να αναλύονται τα επιμέρους χαρακτηριστικά του καθενός, πράγμα που μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένες εκτιμήσεις και ιδιαίτερα στο σφάλμα «αίγλης». Ο τρόπος αυτός οδηγεί πολλές φορές για τον ίδιο λόγο σε διαφωνίες τόσο τους εκτιμητές όσο και τους εργαζόμενους και δεν υποβοηθά ίσως την υποκίνηση και ανάπτυξη των στελεχών.

## II) Μέθοδοι των σταθερών κριτηρίων

Με αυτές τις μεθόδους το άτομο βαθμολογείται σύμφωνα με ορισμένα κριτήρια ως προς ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά και όχι σε σύγκριση με άλλα άτομα. Δύο είναι οι βασικοί τρόποι βαθμολογίας:

α) ο εκτιμητής καλείται να απαντήσει με ένα «ναι» ή ένα «όχι» αν ο συγκεκριμένος εργαζόμενος κατέχει ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό

β) σε δεύτερη φάση καλείται να βαθμολογήσει το συγκεκριμένο αυτό χαρακτηριστικό με μια κλίμακα (συνήθως 7 βαθμών).

- Ποιοτικές μέθοδοι

Μέθοδος κρίσιμων γεγονότων. Στην περίπτωση αυτή γίνεται πλήρης ανάλυση της συγκεκριμένης εργασίας και επισημαίνονται τα «κρίσιμα γεγονότα», οι φάσεις δηλαδή ή τα χαρακτηριστικά που είναι βασικά για την επιτυχημένη εκτέλεση της εργασίας.

Τα γεγονότα αυτά ομαδοποιούνται σε κατηγορίες και ο εκτιμητής καταγράφει κάθε θετικό ή αρνητικό γεγονός, το οποίο συμβαίνει στον εργαζόμενο και αφορά τις κατηγορίες αυτές. Κατόπιν τα στοιχεία αυτά χρησιμεύουν για την αξιολόγηση του κάθε εργαζόμενου.

Σταθμισμένος κατάλογος (Weighted checklist). Άτομα που εποπτεύουν τις εργασίες στις οποίες θα γίνει η αξιολόγηση ή που είναι οικεία μ' αυτές, προσπαθούν να αξιολογήσουν διάφορες μορφές συμπεριφοράς κατατάσσοντάς τις ανάλογα με το αν ευνοούν ή όχι την αποδοτική συμπεριφορά. Η αξιολόγηση αυτή γίνεται με μια κλίμακα επτά ή ένδεκα βαθμών, όπου οι χαμηλοί βαθμοί δείχνουν μη ευνοϊκό αποτέλεσμα ενώ οι υψηλοί ευνοϊκό. Κάθε μορφή συμπεριφοράς «σταθμίζεται» (παίρνει την αξία) του μέσου όρου που της έδωσαν τα άτομα που τη βαθμολόγησαν. Στον εκτιμητή της συμπεριφοράς ενός εργαζόμενου δίνεται στην περίπτωση αυτή μια κατάσταση με τις διάφορες μορφές συμπεριφοράς, η οποία όμως δεν περιλαμβάνει τους συντελεστές (τις αξίες) που, όπως είδαμε, έχουν δοθεί προηγουμένως. Έργο του εκτιμητή είναι να καθορίσει εάν ο εργαζόμενος ακολουθεί ή όχι τη συγκεκριμένη αυτή μορφή συμπεριφοράς. Το αποτέλεσμα της αξιολογήσεως αποτελείται από το άθροισμα των συντελεστών των μορφών συμπεριφοράς που έχει σημειωθεί ότι τις ακολουθεί.

- Ποσοτικές μέθοδοι

Αυτές απαιτούν από τον εκτιμητή να καθορίσει το βαθμό στον οποίο ένα χαρακτηριστικό συνιστάται στον εργαζόμενο που αξιολογείται.

Συμβατική κατάταξη. Είναι από τις πιο συνηθισμένες τεχνικές αξιολογήσεως αν και όχι τόσο αξιόπιστη. Είναι συνήθως κλίμακες με τις



οποίες βαθμολογείται ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό ή μια μορφή συμπεριφοράς του εργαζομένου. Οι μορφές με τις οποίες εμφανίζεται είναι συνήθως οι εξής:

Η πρώτη περίπτωση αποτελεί κλίμακα συνέχειας. Σε αυτή ο εκτιμητής σημειώνει πάνω στην κλίμακα για να δείξει το επίπεδο αξιολόγησης ενός συγκεκριμένου χαρακτηριστικού. Οι άλλες δύο μορφές είναι πιο συγκεκριμένες. Το πρόβλημα της τεχνικής αυτής, είναι ότι οι λίγοι βαθμοί της κλίμακας αυτής δίνουν λίγες πληροφορίες για τις διαφορές μεταξύ των εργαζομένων, ενώ οι πολλοί απαιτούν τόσο λεπτομερειακό καθορισμό ενός χαρακτηριστικού, που τελικά είναι αμφίβολο αν θα ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Έρευνες έχουν δείξει ότι 7-9 βαθμοί είναι το λιγότερο που μπορούμε να χρησιμοποιούμε, ενώ από 25 και πάνω μόνο σε ειδικές περιπτώσεις.

#### ◆ ΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΤΩΝ ΣΤΑΘΕΡΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ

Θα μπορούσαμε να πούμε, ότι η μέθοδος των κρίσιμων γεγονότων αποτελεί μια αρκετά αξιόπιστη μέθοδο, γιατί μας δίνει τη δυνατότητα να αξιολογήσουμε τη συγκεκριμένη επιτυχή ή ανεπιτυχή συμπεριφορά του εργαζομένου (και όχι τα προσωπικά του χαρακτηριστικά όπως γίνεται με άλλες μεθόδους) αφού βασιστούμε σε γεγονότα πραγματικά κρίσιμα για την όλη του επίδοση. Επιτρέπει επίσης την άμεση επικοινωνία και αναπληρόφρηση του ατόμου που αξιολογείται, καθόσον τα κρίσιμα αυτά γεγονότα και η αντίστοιχη συμπεριφορά και αντίδραση του εργαζομένου αποτελούν αντικείμενο συζητήσεως και κριτικής μεταξύ αυτού και του εκτιμητή. Για το λόγο αυτό η μέθοδος αυτή θεωρείται ότι ευνοεί ιδιαίτερα και τη διαδικασία αναπτύξεως των ικανοτήτων των εργαζομένων.

Η μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου μας δίνει τη δυνατότητα να αποφύγουμε ορισμένα από τα σταθερά σφάλματα, όπως της επιείκειας.

## ♦ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Το σύστημα αυτό επινοήθηκε από τον Mc Gregor σαν αντιστάθμισμα στις μεθόδους συγκρίσεως και τις συμβατικές κατατάξεις. Βασίζεται στις εξής δύο αρχές:

- όσο πιο ξεκάθαρα αντιλαμβάνεται κανείς το τι ακριβώς πρέπει να κάνει, τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει να το εκτελέσει σωστά.

- η πρόοδος μπορεί να μετρηθεί μόνο όταν συγκρίνεται το αποτέλεσμα που έχει επιτευχθεί με αυτό που έπρεπε να επιτευχθεί.

Η όλη διαδικασία περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

1. Καθορισμό των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν σε μια ορισμένη χρονική περίοδο. Οι στόχοι αυτοί καθορίζονται εξ αρχής από τον προϊστάμενο και ακολουθεί συζήτηση ώστε να γίνουν δεκτοί και από τους υφιστάμενους ή το αντίθετο. Καταβάλλεται προσπάθεια ώστε οι στόχοι να εκφράζονται, όσο το δυνατόν, σε ποσοτικά μεγέθη.

2. Επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Αυτό είναι εφικτό, εφόσον οι στόχοι έχουν προσδιορισθεί με ακρίβεια στο προηγούμενο στάδιο.

3. Αξιολόγηση των όσων έχουν επιτευχθεί. Το βήμα αυτό αρχίζει με την αυτοαξιολόγηση. Ο υφιστάμενος συντάσσει μια έκθεση σχετικά με το βαθμό στον οποίο έχει πετύχει τους αναλαμβανόμενους στόχους. Έπειτα συζητά μαζί με τον προϊστάμενο την έκθεση αυτή και σε περίπτωση μη αποδοτικής συμπεριφοράς, αναλύουν μαζί τους λόγους και τις αιτίες αποτυχίας.

4. Το τελικό βήμα συνιστάται στον καθορισμό νέων στόχων για την επόμενη χρονική περίοδο.

### **Κριτική της μεθόδου**

Όπως ήδη έχουμε αντιληφθεί από την περιγραφή της μεθόδου, πέρα από ένα μέσο αξιολογήσεως της αποδοτικής συμπεριφοράς, αποτελεί και ένα μέσο αναπτύξεώς της, γιατί υποκινεί το άτομο να χρησιμοποιήσει όλες του τις ικανότητες και να τις αναπτύξει.

Η δυνατότητα εξατομίκευσης των στόχων που περικλείει, δεδομένου ότι όπως είδαμε γίνεται ένας «επιμερισμός» των στόχων, θεωρείται ότι εξοπλίζει τη μέθοδο με αυξημένη πιθανότητα αξιοπιστίας.

Η εξατομίκευση αυτή όμως δημιουργεί ορισμένα προβλήματα στην περίπτωση που θα θελήσουμε να συνδέσουμε άμεσα το σύστημα αμοιβής των στελεχών με ένα σύστημα Διοικήσεως με βάση τους αντικειμενικούς στόχους. Υπάρχει πάντα ο κίνδυνος σε μια τέτοια περίπτωση, όπου είναι δύσκολο να εφαρμόσουμε ένα απόλυτα δίκαιο σύστημα ανταμοιβών, λόγω ακριβώς της εξατομικεύσεως των στόχων, τα στελέχη να υπονομεύσουν σιγά – σιγά τόσο τη διαδικασία καθορισμού των στόχων όσο και τη διαδικασία αυτοαξιολογήσεως.

Παρ' όλο που η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται στις μεγάλες κυρίως επιχειρήσεις σε ευρεία έκταση, θεωρείται γενικά ότι η αποτελεσματικότητά της πρέπει ακόμα να διερευνηθεί.

### **Μέθοδοι της άμεσης μέτρησης**

Οι μέθοδοι που αναφέρθηκαν ως τώρα χρησιμοποιούνται κυρίως από τους αρμόδιους για την αξιολόγηση, σε μια προσπάθεια εκτιμήσεως της αποδοτικής συμπεριφοράς. Εδώ θα αναφερθούμε σε δύο άλλες μεθόδους, οι οποίες μας δίνουν αμέσως πληροφορίες για την επίδοση του ατόμου, χωρίς ενδιάμεσα τη διαδικασία εκτιμήσεως.

#### **1. Μέτρηση της παραγωγικότητας**

Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορούμε να μετρήσουμε άμεσα την επίδοση ενός εργαζόμενου. Οι μετρήσεις αυτές αναφέρονται είτε στην ποσότητα (π.χ. αριθμός προϊόντων που παράγονται μέσα σε μια ώρα, ποσό ακαθάριστων εισπράξεων σε ένα μήνα, κ.λπ.) είτε στην ποιότητα (π.χ. ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων κ.λπ.).

#### **2. Μέτρηση των αποχωρήσεων**

Πολλές επιχειρήσεις αξιολογούν καμιά φορά τα διοικητικά στελέχη ανάλογα με τον δείκτη απουσιών ή αποχωρήσεων που διαμορφώνεται στο

τμήμα τους. Στην περίπτωση αυτή όμως, θα πρέπει να διερευνηθεί εάν οι αποχωρήσεις αυτές οφείλονται όντως στην ανικανότητα του προϊσταμένου και στη δυσαρέσκεια που αισθάνονται οι υφιστάμενοί του προς αυτόν ή μήπως σε άλλους λόγους γενικά με τη στάση της επιχείρησης προς τους εργαζομένους.

#### ◆ ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΑΜΕΣΗΣ ΜΕΤΡΗΣΕΩΣ

Οι μέθοδοι αυτές θα μπορούσαμε να πούμε ότι εμφανίζουν αυξημένη αξιοπιστία γιατί περιορίζουν στο ελάχιστο τόσο τα σταθερά όσο και τα ασταθή σφάλματα. Η εφαρμογή τους όμως περιορίζεται όπως είδαμε σε εργασίες όπου έχουμε τη δυνατότητα ποσοτικοποίησης των αποτελεσμάτων. Κάτι τέτοιο όμως δεν σημαίνει ότι, ιδιαίτερα η δεύτερη μέθοδος, δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε συνδυασμό με άλλες.

#### ◆ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΣΥΝΔΕΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ

Τα προβλήματα που θα δημιουργηθούν κατά την αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς ανεξάρτητα με τη μέθοδο που θα προτιμήσουμε είναι τα εξής:

- ποιος θα διενεργήσει την αξιολόγηση ενός συγκεκριμένου εργαζομένου
- κάθε πότε πρέπει να περνά ο εργαζόμενος από τη διαδικασία αυτή
- αν πρέπει να αναπληροφορείται ο εργαζόμενος τα αποτελέσματα της αξιολογήσεως.

#### A) ΠΟΙΟΣ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς μπορεί να γίνεται από:

- τον προϊστάμενο
- τους συναδέλφους
- τον ίδιο τον εργαζόμενο
- εξωτερικούς συμβούλους

Η αρχή της ιεραρχίας και του καθορισμού των εξουσιών δίνει το δικαίωμα σε κάθε προϊστάμενο να παίρνει αποφάσεις οι οποίες αφορούν την αξιολόγηση και την περαιτέρω ανάπτυξη των υφισταμένων του.

Επιπλέον ο άμεσος προϊστάμενος καθορίζει τον τρόπο που θα δοθούν οι ανταμοιβές ή θα επιβληθούν οι πειθαρχικές κυρώσεις. Είναι λογικό λοιπόν, εφόσον η υψηλή επίδοση συνδέεται με ανταμοιβές, η δύναμη της αξιολόγησης και της παροχής ανταμοιβών ή πειθαρχικών κυρώσεων, να δίνεται από το ίδιο πρόσωπο. Διαφορετικά υπονομεύεται και η ορθότητα της διαδικασίας της αξιολογήσεως και η δύναμη του προϊσταμένου.

Από άλλους θεωρείται ότι η αξιοπιστία της αξιολογήσεως διασφαλίζεται όταν αυτή γίνεται από περισσότερους από έναν προϊστάμενο. Αυτό αληθεύει με την έννοια ότι οι προϊστάμενοι των ανωτέρω βαθμίδων είναι σε θέση ίσως να αξιολογήσουν καλύτερα ορισμένες μορφές της συμπεριφοράς του στελέχους, που κρίνεται από την άποψη της συμβολής των μορφών, που ίσως δεν είναι σε θέση να κρίνει ο άμεσος προϊστάμενος. Προβλήματα που προκύπτουν από την αξιολόγηση ενός ή περισσότερων προϊσταμένων είναι τα εξής:

i) Δημιουργείται μια συνεχής φοβία στους υφιστάμενους, οι οποίοι θεωρούν σκόπιμο να εξηγούν και να δικαιολογούν κάθε πράξη τους στον προϊστάμενο – κριτή τους.

ii) Ο ίδιος προϊστάμενος αισθάνεται πολλές φορές δυσαρέσκεια με το ρόλο του (εκτιμητή), γιατί ίσως απαιτούνται ικανότητες που πιθανόν δεν έχει, καλείται να παίζει τον «θεό-κριτή» αποξενώνεται από τους υφιστάμενούς του, σε περίπτωση αρνητικής αξιολόγησης κ.λπ.

Για να υπάρξει κλίμα αξιολογήσεως του εργαζόμενου από τους συναδέλφους του, πρέπει να υπάρχει ομόνοια, αμοιβαία εμπιστοσύνη και εκτίμηση στον εργασιακό χώρο. Κάτι τέτοιο επιταχύνεται δύσκολα ειδικά όταν το κλίμα είναι ανταγωνιστικό.

Εάν πάντως εξασφαλισθούν οι κατάλληλες συνθήκες, μας δίνει χρήσιμες πληροφορίες για μορφές συμπεριφοράς που ίσως ο άμεσος προϊστάμενος δεν είναι σε θέση να αντιληφθεί, καθώς και πληροφορίες για ενδεχόμενα

προβλήματα της ομάδας μέσα στην οποία εργάζεται το στέλεχος που αξιολογείται.

Στην περίπτωση αυτοαξιολογήσεως βασική προϋπόθεση είναι το υψηλό επίπεδο ωριμότητας του κρινόμενου ατόμου, καθώς και ιδιαίτερη έφεση για αυτοκριτική. Υπάρχει βέβαια ο κίνδυνος ο εργαζόμενος να υπερεκτιμά τις δυνατότητές του, ειδικά όταν η αξιολόγησή του θα παίξει σπουδαίο ρόλο στον καθορισμό των ανταμοιβών του και την περαιτέρω εξέλιξή του.

Αν και πολλές έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι εργαζόμενοι βαθμολογούν τους εαυτούς τους υψηλότερα από ότι οι προϊστάμενοί τους, πολλοί νομίζουν ότι οι εργαζόμενοι, μετριοφρονούν και υποτιμούν τους εαυτούς τους.

Σε ορισμένες ειδικές περιπτώσεις (όπως όταν π.χ. η οργάνωση χρειάζεται τη γνώμη ενός ειδικού ή πρέπει ιδιαίτερα να διασφαλισθεί η όλη διαδικασία) πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες ενός εξωτερικού συμβούλου ή ενός ειδικού από το τμήμα προσωπικού ο οποίος κάνει την αξιολόγηση με τη βοήθεια του προϊσταμένου ή των προϊσταμένων του εργαζομένου που αξιολογείται. Ο σύμβουλος με τη μέθοδο της συνεντεύξεως μαζεύει στοιχεία από τον ή τους προϊσταμένους για το περιεχόμενο της εργασίας και την επίδοση του υφισταμένου και κατόπιν συζητά συνήθως τα αποτελέσματα με τον άμεσα ενδιαφερόμενο. Η μέθοδος αυτή βοηθά στο να εκτιμηθούν από έναν ειδικό οι διοικητικές ιδιαίτερα ικανότητες ενός στελέχους, στερεί όμως τον άμεσο προϊστάμενο από ένα κύριο και βασικό του καθήκον.

Όπως βλέπουμε σε καμιά από τις παραπάνω περιπτώσεις δεν εξασφαλίζεται απόλυτα η αξιοπιστία. Βασικά έχει επικρατήσει η άποψη ότι την αξιολόγηση πρέπει να τη διενεργεί ο άμεσος προϊστάμενος. Εάν όμως ενδιαφερόμαστε να έχουμε πληροφορίες για όσο το δυνατόν περισσότερες μορφές της αποδοτικής συμπεριφοράς των στελεχών, είναι σκόπιμο να στραφούμε προς όλους όσους είδαμε παραπάνω ότι μπορούν να μας τις προμηθεύσουν.

## **B) ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΧΡΟΝΙΚΩΝ ΔΙΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΘΑ ΓΙΝΕΤΑΙ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**

Η πιο αποτελεσματική περίπτωση είναι η διαδικασία αξιολόγησης να διεξάγεται σε ένα μεταβλητό χρονικό διάστημα (κάθε φορά που τελειώνει ένα στάδιο κάποιας εργασίας, ολοκληρώνεται ένα έργο κ.α.) και όχι σε σταθερό (μια φορά το χρόνο). Αυτό γιατί προσφέρει τη δυνατότητα καλύτερης παρακολούθησης της αποδοτικής συμπεριφοράς και προφυλάσσει τον εργαζόμενο από δυσάρεστες εκπλήξεις, καθώς και του δίνει την ευκαιρία συχνότερης αναπληροφόρησης.

### **Γ) ΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΓΙΑ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ**

Θεωρείται σκόπιμο ο εργαζόμενος να πληροφορείται τα αποτελέσματα της αξιολογήσεως της αποδοτικής του συμπεριφοράς γιατί με τον τρόπο αυτό σε περίπτωση θετικής κρίσης υποκινείται να διατηρήσει ή και να βελτιώσει ακόμη περισσότερο τα αποτελέσματα που πέτυχε, ενώ σε περίπτωση αρνητικής κρίσης προσπαθεί να βρει τις αιτίες της αποτυχίας και να τις εξαλείψει.

## **ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ**

Μία έννοια πολύ χρήσιμη, αλλά είναι δύσκολο να δοθεί ακριβώς ορισμός. Παραγωγικότητα είναι η μεγαλύτερη ανθρώπινη απόδοση, με τη μικρότερη προσπάθεια.

Σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό η παραγωγικότητα φαίνεται από τον εξής δείκτη:

ποσότητα παραγωγής

εργασία ανά εργαζόμενο ή ώρα εργασίας

Η παραγωγικότητα μεταξύ δύο επιχειρήσεων που παράγουν το ίδιο προϊόν, δεν είναι ίδια. Τις διαφοροποιεί ο διαφορετικός εξοπλισμός που διαθέτουν, ο διαφορετικός εργασιακός χώρος και το ψυχολογικό κλίμα που δημιουργείται στο χώρο εργασίας, η μεθοδικότητα που ακολουθεί η κάθε μια σε θέματα παραγωγής και διοίκησης και γενικά στον τρόπο οργάνωσης.

Η παραγωγικότητα είναι ένας δείκτης, ο οποίος έχει συχνά σκαμπανεβάσματα. Άλλοι αποδίδουν αυτό το πρόβλημα στον πληθωρισμό (ως εξωεπιχειρησιακός παράγοντας), ενώ αυξήσεις μισθών, βελτιωμένες παροχές και οφέλη που δίδονται χωρίς αντίστοιχη αύξηση στην παραγωγή, προκαλούν αύξηση τιμών και έτσι επέρχεται πληθωρισμός.

### **Παράγοντες επηρεασμού της παραγωγικότητας**

Πολλοί άνθρωποι αποδίδουν την άνοδο ή πτώση της παραγωγικότητας στα μέτρα που λαμβάνονται από την κυβέρνηση ή στην αύξηση ή μείωση των πρώτων υλών (βασικών για τη διακίνηση αγαθών), στον ανταγωνισμό των επιχειρήσεων και άλλοι σε ανικανότητα των στελεχών των επιχειρήσεων.

Στην πραγματικότητα, το πρόβλημα της παραγωγικότητας είναι ένας συνδυασμός θετικών και αρνητικών παραγόντων.



## ♦ ΘΕΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

### α) Διοίκηση της επιχείρησης

Η διοίκηση της επιχείρησης καλείται να επιλύσει πολλά και ποικιλόμορφα προβλήματα. Αυτά, χωρίζοντάς τα σε δύο κατηγορίες, σε ενδοεπιχειρησιακά και εξωεπιχειρησιακά.

Ως εξωεπιχειρησιακά είναι τα προβλήματα που δημιουργούν η κυβέρνηση, ανάλογα την πολιτική της, τα μέτρα που παίρνει, το θεσμικό πλαίσιο, καθώς επίσης η αντιμετώπιση των ξένων αγορών και η αύξηση κάθε χρόνο των πρώτων υλών.

Ως ενδοεπιχειρησιακά προβλήματα χαρακτηρίζονται εκεί που δημιουργούνται μέσα στους κόλπους της επιχείρησης, όπως η σύνθεση, η ποιότητα του εργατικού δυναμικού, η χρήση της τεχνολογίας και η αβεβαιότητα που υπάρχει για επενδύσεις σε κεφάλαιο.

Έτσι λοιπόν φαίνεται ότι λόγω της πληθώρας των προβλημάτων, αυτό που χρειάζεται περισσότερο είναι μια αποτελεσματική διοίκηση.

### β) Η αντιμετώπιση του πελάτη

Οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι κοντά στον πελάτη, από τον οποίο μαθαίνουν σχετικά με τις προσφερόμενες υπηρεσίες της επιχείρησης, τον βαθμό ικανοποίησής τους, τα «πιστεύω» τους για τα αντίστοιχα ανταγωνιστικά προϊόντα. Έτσι το αποτέλεσμα αυτής της προσέγγισης είναι η καλύτερευση του προϊόντος ή των υπηρεσιών, η αξιοπιστία και η εξυπηρέτηση.

### γ) Ανάλυση κινδύνων από τα στελέχη

Οι παραγωγικές επιχειρήσεις επιδοκιμάζουν την εκτέλεση επιδοκιμάζουν την εκτέλεση ενεργειών με αυτονομία από τα στελέχη τους. Αυτό γιατί μπορεί τα στελέχη να έχουν νέες αντιλήψεις και ιδέες πάνω στα θέματα που αφορούν την επιχείρηση και τους δίδεται η ευκαιρία να τα εκφράσουν. Τα λάθη είναι αποδεκτά προς βελτίωση της παραγωγικότητας.

#### **δ) Ανθρώπινο δυναμικό**

Οι άνθρωποι όσο και αν εξελιχθεί η τεχνολογία θα είναι υπό μερική αντικατάσταση. Οι άνθρωποι είναι το παν στην παραγωγή. Κι αυτό γιατί κάθε άνθρωπος με την ξεχωριστή προσωπικότητά του, αποτελεί έναν ξεχωριστό κρίκο στην αλυσίδα που λέγεται επιχείρηση.

#### **ε) Έλεγχοι**

Για να διαπιστώνει η επιχείρηση αν το πρόγραμμα παραγωγής ανταποκρίνεται στους σκοπούς της, γίνονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, τόσο ποιοτικοί όσο και ποσοτικοί έλεγχοι στην παραγωγή. Βέβαια, αυτοί οι έλεγχοι θα πρέπει να γίνονται με τρόπο που δεν προσβάλλουν τους εργαζομένους, δεν τους καταπιέζουν αλλά τους προειδοποιούν για ενδεχόμενα λάθη.

### **◆ ΑΡΝΗΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ**

#### **α) Κακοί χειρισμοί της διοίκησης**

Τα στελέχη των επιχειρήσεων παραμελούν τις σωστές αρχές για αύξηση της παραγωγικότητας τόσο όμως ποιοτική όσο ποσοτική. Και έτσι απλώς προσπαθούν να κάνουν ποσοτική αύξηση της αγοράς.

#### **β) Έλλειψη πρακτικής διοίκησης ανθρώπων**

Ο ορισμός «διοίκηση» δεν περιλαμβάνει μόνο τη διοίκηση εργασίας και των παραγωγικών μέσων, αλλά και τη διοίκηση των ανθρώπων. Είναι πολύ δύσκολο η διοίκηση των ανθρώπων δεδομένου της μοναδικότητας του καθενός, όμως από την άλλη μεριά τα προβλήματα από την απομόνωση των ανθρώπων θα γίνουν μεγάλα. Έτσι δεν θα πρέπει να λείπει η επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων και της διοίκησης.

### **γ) Οργανωτική δομή διοίκησης**

Πολλοί οργανισμοί έχουν δημιουργήσει μια πολλαπλών επιπέδων διοίκησης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δυσλειτουργία του, την χρονοβόρα ανταπόκριση και τις τεράστιες δαπάνες για μισθούς, εκτός φυσικά των συσκέψεων των γραφικών εργασιών κ.ά., τα οποία εκτινάσσουν στα ύψη τα κόστη. Η πληθωρική οργανωτική δομή παρακωλύει τις εσωτερικές επικοινωνίες, αποκλείει την πορεία προς την εκπλήρωση του σκοπού της επιχείρησης και τελικώς ωφέλιμων αποτελεσμάτων.

### **δ) Η φύση του εργατικού δυναμικού**

Η εργατική δύναμη παίζει ρόλο στην κάμψη της παραγωγικότητας. Σε αυτή τη δύναμη κύριο λόγο έχει η μόρφωσή της. Τα πρώτα χρόνια που έγινε η μεγάλη βιομηχανική έκρηξη, μεγάλες μάζες πληθυσμού μετακινήθηκε από την επαρχία προς τις πόλεις. Η μόρφωση αυτού του πληθυσμού ήταν από μηδαμινή έως ελάχιστη. Σιγά – σιγά όμως με την ειδίκευση, ήρθε και η εξειδίκευση αυτών, που οδήγησε στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, ζητούν για όλο και πιο πολύ μορφωμένα στελέχη και εργαζόμενους, για την επίτευξη των στόχων τους, ενώ προσπαθούν να βρουν τρόπους για εξοικονόμηση των ωρών που χάνουν οι υπάλληλοι για ταξινόμηση, αρχειοθέτηση, εγγραφή, σύνταξη εγγράφων και άλλων εργασιών, μέσα στα γραφεία.

### **ε) Έλλειψη στόχων παραγωγικότητας**

Οι στόχοι είναι αναγκαίοι για πολλούς λόγους. Στόχους πρέπει να θέτει και η επιχείρηση (διοίκηση), αλλά και οι εργαζόμενοι. Από την μεριά της διοίκησης οι στόχοι είναι αναγκαίοι για την εφαρμογή κάποιου προγράμματος οργάνωσης και παραγωγικότητας.

Από τη μεριά των εργαζομένων προς έναν συγκεκριμένο στόχο, αποτελεί ένα κίνητρο για δουλειά, πιέζει έμμεσα τα άτομα να σκεφθούν σοβαρά γύρω από τον τρόπο που θα εργαστούν για να φτάσουν τους στόχους. Οι στόχοι όμως που τίθενται θα πρέπει να έχουν και τα εξής χαρακτηριστικά:

1. Σαφήνεια: Οι στόχοι θα πρέπει να είναι σαφείς και να ανταποκρίνονται στο πρόγραμμα παραγωγής.

2. Ρεαλισμός: Οι στόχοι θα πρέπει να είναι πρόκληση για τους εργαζομένους και ικανοί να πραγματοποιηθούν.

3. Περιεκτικότητα: Οι στόχοι θα πρέπει ακόμα και με μικρή εικόνα παρουσίασης να ανταποκρίνονται σε αυτό που πράγματι θέλουν να γίνει.

4. Κατανοητοί: Οι στόχοι αύξησης της παραγωγικότητας θα πρέπει να γίνουν αντιληπτοί από τον πιο χαμηλόβαθμο έως τον πιο υψηλόβαθμο εργαζόμενο.

5. Κύρος των στόχων: Η αναγγελία των στόχων για αύξηση της παραγωγικότητας έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα όταν αναγγελθούν από επίσημο άτομο της διοίκησης και γραπτά.

Πολλοί διοικούντες εκφράζουν συχνά παράπονα για τα κυβερνητικά μέτρα που λαμβάνονται και τα οποία κρίνονται αντιπαραγωγικά, προκαλούν μείωση θέσεων εργασίας και οδηγούν στην υπανάπτυξη. Έτσι συχνές γίνονται οι απεργίες και οι στάσεις εργασίας.

Από τη μεριά τους πιστεύουν ότι τα μέτρα αυτά δεν βοηθούν στην αύξηση της παραγωγικότητας, οδηγούν σε ρήξη εργαζομένους και στελέχη.

Όλοι οι παραπάνω αρνητικοί παράγοντες που αναφέρθηκαν, δεν είναι μόνο και μόνο αυτοί υπαίτιοι για τη μη αύξηση της παραγωγικότητας. Υπάρχουν και μερικοί άλλοι όπως η παλαιότητα των κτιριακών εγκαταστάσεων, τα οποία φτιάχτηκαν κάποιες άλλες εποχές για να εξυπηρετήσουν κάποια παραγωγή που βασιζόταν σε μια άλλη φιλοσοφία.

Η παλαιότητα του μηχανολογικού εξοπλισμού και υλικοτεχνικού εξοπλισμού, ο αστάθμητος παράγοντας που ονομάζεται ξένος ανταγωνισμός και οι κατά καιρούς αναγγελίες για περικοπές κονδυλίων.

Καταλήγοντας επισημαίνουμε τα εξής τρία στοιχεία:

1. Η αύξηση της παραγωγικότητας επιτυγχάνεται με το συνδυασμό της οργάνωσης της εργασίας, την οργάνωση των ατόμων και την οργάνωση των παραγωγικών μέσων.

2. Θα πρέπει να εξευρεθεί τρόπος μέτρησης της παραγωγικότητας, κάτι που μέχρι τώρα είναι δύσκολο να γίνει. Γιατί εύκολα λέγεται «αύξηση παραγωγικότητας» αλλά δύσκολα γίνεται και μετριέται.

Έτσι μπορεί να γίνει έλεγχος και τα αποτελέσματα που θα βγουν να συγκριθούν με τα αναμενόμενα.

3. Τα προγράμματα παραγωγικότητας να σχεδιάζονται και να ελέγχονται κατά την διάρκεια εφαρμογής τους.

Πρέπει να τονιστεί ότι η παραγωγικότητα είναι πολύ σημαντική για την οικονομία της χώρας, καθώς και ότι απ' αυτήν εξαρτάται το επίπεδο ζωής.

# ΜΕΡΟΣ Β'



## ΚΡΗΤΙΚΟΣ Α.Ε.

Υπάρχει ένας Ανώτατος Διευθυντής του Εργοστασίου και μετά είναι οι προϊστάμενοι κάθε τμήματος. Τμήμα ανεξάρτητο Δημ. Σχέσεων και Marketing δεν υπάρχει. Ιδρυτής είναι ο Θεόδωρος Κρητικός.

Επεξεργάζονται το βαμβάκι, μετατρέποντάς το σε κλωστή σε μπομπίνες. Απασχολεί 200 περίπου εργάτες και υπαλλήλους, των οποίων η μόρφωση ξεκινά από αποφοίτους Δημοτικού Σχολείου και φτάνει μέχρι ΑΕΙ - ΤΕΙ τα ανώτερα.

Κάθε 8-10 έτη ανανεώνεται ο μηχανολογικός εξοπλισμός και αυτή τη στιγμή τα μηχανήματα που χρησιμοποιούνται είναι τα πιο σύγχρονα στον χώρο.

Η εταιρεία εξάγει τα προϊόντα της σε Ευρώπη (γύρω στο 95% της παραγωγής) και η εγχώρια αγορά καλύπτεται με το 5%. Επίσης, γίνονται εξαγωγές και στο ακρυλικό νήμα.

Η ημερήσια παραγωγή κυμαίνεται 8,5-9 τόνους ημερησίως (το 24ωρο) που καλύπτονται από τρεις βάρδιες για όλα τα είδη των κλωστών. Το πριμ παραγωγικότητας ανέρχεται στο ποσό των 10.000-12.000 δρχ. μηνιαίως, ενώ το Πάσχα και τα Χριστούγεννα διατίθεται έξτρα δώρο.

Όσον αφορά τις σχέσεις μεταξύ των ανώτερων εργαζομένων με τους απλούς εργάτες είναι φιλικές, αφού γνωρίζονται συναδελφικά και προσφωνούνται με τα μικρά τους ονόματα.

Η εκπαίδευση των νέων εργαζομένων γίνεται με τον παραδοσιακό τρόπο, με τον οποίο ένας ήδη εργαζόμενος παίρνει υπό την εποπτεία του τον καινούργιο εργάτη - που πληρώνεται για αυτό το διάστημα εκμάθησής του - για 15-20 ημέρες περίπου. Η πρόσληψη των εργαζομένων γίνεται κυρίως μέσω ΟΑΕΔ ή μέσω γνωστών.

Ο ποιοτικός έλεγχος των προϊόντων γίνεται δειγματοληπτικά από κάθε μηχανή, ενώ η εποπτεία γίνεται από τον επόπτη που βρίσκεται συνεχώς μέσα στην παραγωγή, για πρόληψη ή διόρθωση.

Η παραγωγή γίνεται κατόπιν παραγγελιών και το στοκ δίνεται σε καταστήματα ευρείας κατανάλωσης υποκαταστήματα στην Βορ. Ηπείρου.



## ΑΦΟΙ ΠΡΟΔΡΟΜΙΔΗ Ο.Ε.

Η εταιρεία «ΑΦΟΙ ΠΡΟΔΡΟΜΙΔΗ Ο.Ε.» ιδρύθηκε το 1975 και ως αντικείμενο παραγωγή έχει την κατασκευή ετοιμών ενδυμάτων. Απασχολεί 60 άτομα και στο εργοστάσιο και στο εμπορικό κατάστημα που διαθέτει η εταιρεία στην οδό Ερμού.

Το 80% των εργαζομένων είναι απόφοιτοι του Δημοτικού και μόλις το 20% είναι του Πανεπιστήμιου.

Τελευταία ανανέωση του μηχανολογικού εξοπλισμού έγινε το 1995, αλλά όσο και αυτόματη να είναι η γραμμή παραγωγής, οι εργάτες χρειάζονται έστω και ως ελεγκτές. Εισάγει από χώρες της Ευρωπαϊκής Κοινότητας μηχανήματα, έτοιμα ενδύματα, υφάσματα, πρώτες ύλες, ενώ δεν γίνονται εξαγωγές.

Οι σχέσεις των ανωτέρων με τους υφισταμένους την ώρα εργασίας είναι τυπικές. Ποιοτικός έλεγχος γίνεται σε κάθε ένδυμα από έμπειρα άτομα, ενώ τα ελαττωματικά είναι άχρηστα προς πώληση.

Υπάρχει συνεχής εποπτεία τόσο στην παραγωγή όσο και στους εργαζομένους. Το προσωπικό επιλέγεται βάσει γνώσεων και ικανοτήτων και πρόσληψη μέσω αγγελιών ή και του ΟΑΕΔ.

Η ημερησία παραγωγή και μέσο όρο και είναι 400 παντελόνια και 150 σακάκια. Οι παραγγελίες εκτελούνται μετά εντολής τον πελάτη και

όχι λόγω στοκ. Συγγενής επιχείρηση είναι και η ΠΡΟΜΟΝΤΑ ΑΕΒΕ με τους ίδιους εταίρους.

## ΔΟΥΡΟΣ Α.Ε.

Η επιχείρηση ιδρύθηκε το 1963. Απασχολεί εργατικό και υπαλληλικό προσωπικό 125 άτομα. Οι σχέσεις των προϊσταμένων με τους υφισταμένους στο χώρο εργασίας είναι τυπικές. Η μόρφωση των εργαζομένων στις κατώτερες βαθμίδες είναι του Λυκείου και ανεβαίνοντας τις βαθμίδες, η μόρφωση είναι πιο μεγάλη.

Οι έλεγχοι που γίνονται κατά τη διάρκεια της παραγωγής είναι τόσο ποιοτικός όσο και ποσοτικός και γίνεται από έμπειρους εργαζόμενους. Στις ποσοτικές αυξήσεις της παραγωγής δίνονται πριμ παραγωγικότητας στους εργαζόμενους.

Ο μηχανολογικός εξοπλισμός ανανεώνεται κάθε 5-8 χρόνια για μεγαλύτερη απόδοση στην παραγωγή και μικρότερου κόστους.

Τα τμήματα που διαθέτει το εργοστάσιο είναι: Λογιστήριο, κοπτήριο, ραφείο, αποθήκη ετοιμών ενδυμάτων, αποθήκη πρώτων υλών, σχεδιαστήριο, χώρος κατασκευής δειγμάτων, χώρος παραγωγής, βαφείο, συσκευαστήριο.



**ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟ  
ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Αριθμ.02.04.01/405

Ο ΕΛΟΤ πιστοποιεί ότι το Σύστημα Ποιότητας της Επιχείρησης:

**Γ. ΠΟΛΥΧΡΟΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε.**

αναφορικά με τις παρακάτω δραστηριότητες :

**Παραγωγή βαμβακερών πενιέ νημάτων, σχεδιασμός και παραγωγή υφασμάτων**

οι οποίες εφαρμόζονται στην(τις) ακόλουθη(ες) θέση(εις):

Μον. Παραγωγής : Λυγιά Ναυπάκτου, 303 00 Ναύπακτος  
Υποκατάστημα : Αγ. Γεωργίου 40-44, 151 21 Κ. Πεύκη

αξιολογήθηκε και είναι σύμφωνο με τις απαιτήσεις του Προτύπου:

**ΕΛΟΤ EN ISO 9001**

Το παρόν Πιστοποιητικό χορηγείται σύμφωνα με το Γενικό Κανονισμό Αξιολόγησης και Πιστοποίησης Συστημάτων Ποιότητας του ΕΛΟΤ, διέπεται από τους όρους της αντιστοιχούς σύμβασης μεταξύ του ΕΛΟΤ και της Επιχείρησης και ισχύει ως : 2001-05-11

Αθήνα, 1998-05-12

Δρ Π. Θεοφανόπουλος  
Διευθύνων Σύμβουλος



**QUALITY SYSTEM  
CERTIFICATE OF CONFORMITY**

No.02.04.01/405

*ELOT certifies that the Quality System of the Enterprise :*

**G. POLYCHRONOS S.A.**

*concerning the following activities :*

*Production of cotton combed yarns, design and production of woven fabrics*

*carried out in the following location(s):*

*Plant : Lygia Nafpaktou, GR-303 00 Nafpaktos, Greece*

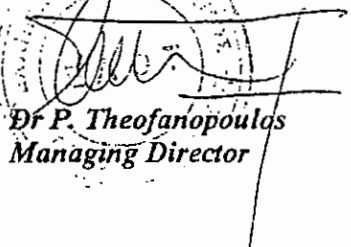
*Branch : 40-44, Ag. Georgiou str., GR-151 21 K. Pefki, Greece*

*has been assessed and found to be in conformity with the requirements of the Standard:*

**EΛOT EN ISO 9001**

*The present certificate is granted in accordance to the ELOT General Rules and Procedures for the Assessment and Certification of Quality Systems, is ruled by the terms of the relevant contract between ELOT and the enterprise and is valid until : 2001-05-11*

Athens, 1998-05-12

  
**Dr P. Theofanopoulos**  
Managing Director



THE INTERNATIONAL CERTIFICATION NETWORK

*IQNet Registration No.* GR. 02.04.01/405

*This is to state that*

**G. POLYCHRONOS S.A.**

**Plant : Lygia Nafpaktou, GR-303 00 Nafpaktos, Greece**

**Branch : 40-44, Ag. Georgiou str., GR-151 21 K. Pefki, Greece**

*holds the  
Quality System Certificate*

EAOT 02.04.01/405 (valid until 2001-05-11)

*for the scope specified thereon and for the standard*

EAOT EN ISO 9001

*Signed for and on behalf of IQNet*

Klaus Petrick  
President of IQNet

1998-05-12

Date

  
  
Dr. P. Theofanopoulos  
Managing Director

This document and the underlying certificate are recognized by all IQNet members:

AENOR Spain AFAQ France AIB-Vinçotte Inter Belgium APCER Portugal BSI-QA United Kingdom  
CISQ Italy DQS Germany DS Denmark ELOT Greece JQA Japan KEMA Netherlands KSA-QA Korea  
NCS Norway NSAI Ireland ÖQS Austria PSB Singapore QAS Australia QMI Canada SFS Finland SII Israel  
SIQ Slovenia SIS Sweden SQS Switzerland

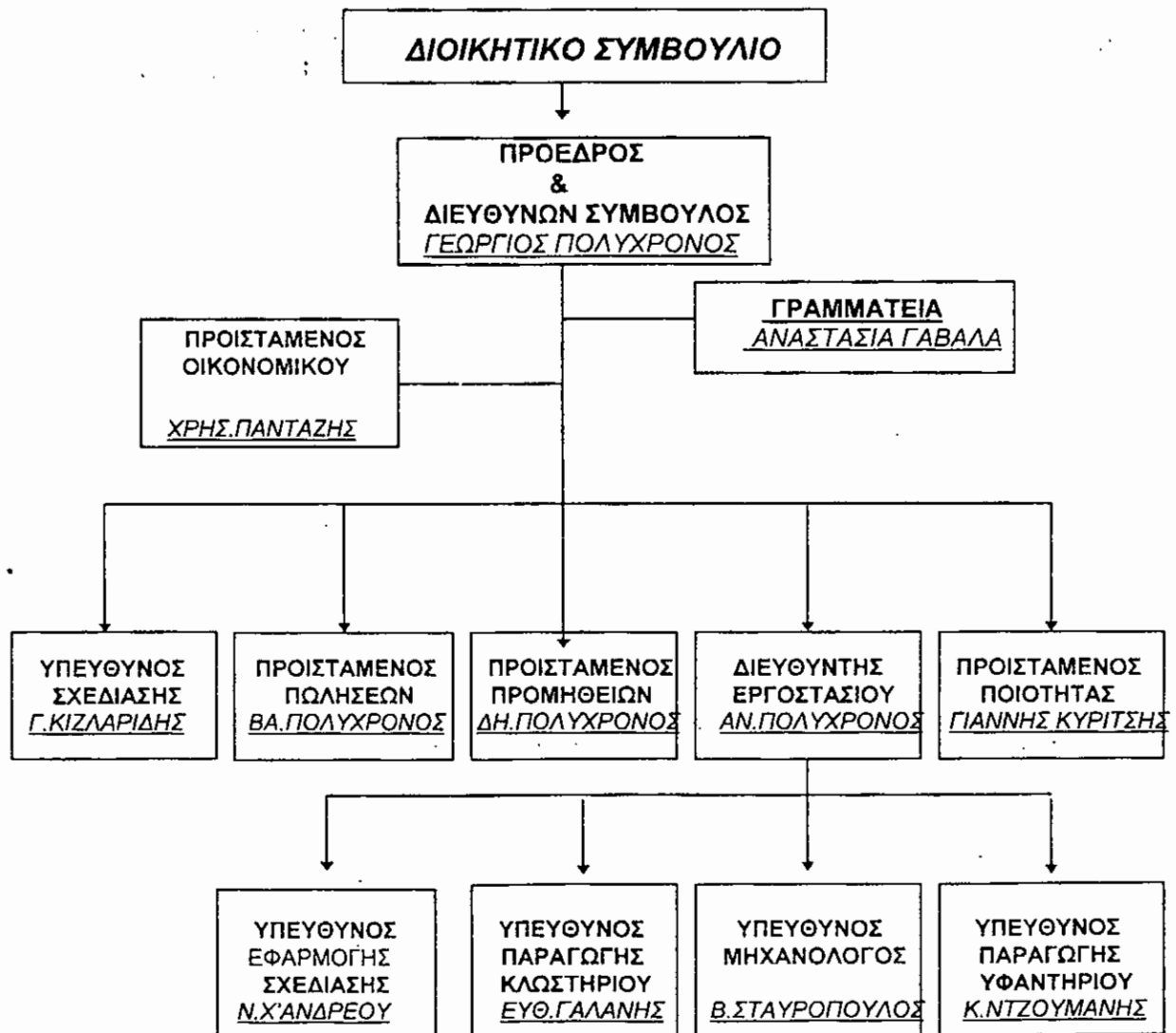
This document is only valid when presented with the member's certificate above.  
The issuing member indemnifies all other members from any claims arising from the existence of this document.

<b>ΚΥ.ΝΑΥΠΑΚΤΟΥ</b>		<b>ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>		
<b>ΕΔΑΦΙΟ</b>	<b>ΘΕΜΑ:</b>	<b>Έκδοση Ευχ. Αναθεώρ. Κεφ. ΗΜ/ΝΙΑ</b>	<b>Αριθμός Διαδικασίας Ποιότητας</b>	<b>Σελίδα</b>
<b>1.0</b>	<b>ΕΥΘΥΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ</b>	<b>A-01/03/03/1998</b>	<b>QA-01</b>	<b>6</b>

### 1.5 Οργάνωση της Επιχείρησης

Η οργάνωση της ΚΥ ΝΑΥΠΑΚΤΟΥ φαίνεται στο οργανόγραμμα που ακολουθεί.

#### ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΚΥ ΝΑΥΠΑΚΤΟΥ Γ.ΠΟΛΥΧΡΟΝΟΣ ΑΒΕΕ



## ΠΟΛΥΧΡΟΝΟΣ ΑΒΕΕ

Η επιχείρηση «ΠΟΛΥΧΡΟΝΟΣ ΑΒΕΕ» στη Ναύπακτο, ιδρύθηκε το 1974 και δραστηριοποιείται στο χώρο της παραγωγής υφάσματος, κλωστών, παραγωγή βαμβακερών, πενιέ νημάτων.

Απασχολεί 175 εργαζομένους και 8 υπαλλήλους. Το υφαντήριο ξεκίνησε να λειτουργεί το 1992, ενώ το κλωστήριο το 1987. Το 1997 έγινε ανανέωση με πλήρη αυτοματοποίηση του μηχανολογικού εξοπλισμού.

Γίνονται εξαγωγές προϊόντων και υποπροϊόντων σε Ιταλία και Ισπανία. Στην εγχώρια αγορά καλύπτει το 80% του υφάσματος. Επίσης εξαγωγή κάνει στις χώρες Πορτογαλία, Γερμανία, Γαλλία, Αγγλία και Κύπρο. Εισαγωγές γίνονται μόνο πρώτες ύλες για το υφαντήριο όπως συνθετικά – πολυεστέρας.

Στο κλωστήριο όπου υπάρχει συνεχόμενη παραγωγή δουλεύουν τρεις βάρδιες, ενώ το τμήμα συντήρησης επιθεωρεί τα μηχανήματα για τυχόν βλάβες κάθε πρωί.

Ο ποιοτικός έλεγχος γίνεται με ηλεκτρονικά όργανα τα οποία είναι μια επένδυση που κόστισε πολλά εκατομμύρια. Υπάρχει το πιστοποιητικό καλής ποιότητας ISO 9001 και ανά τρία χρόνια γίνεται επαναξιολόγηση.



Γίνονται σεμινάρια σε αλλαγές μηχανών είτε από εξωτερικούς εκπαιδευτές ή άτομα του εργοστασίου, ενώ συχνά είναι και τα σεμινάρια πυρασφάλειας.

Η πρόσληψη νέων εργαζομένων γίνεται ανάλογα με την εξειδικευμένη θέση, αξιολογούνται βάσει της προϋπηρεσίας τους, της εμπειρίας τους, με προσωπική συνέντευξη. Οι νεοπροσληθέντες δουλεύουν δοκιμαστικά 2-3 μέρες.

Η ημερήσια παραγωγή ανέρχεται σε 5.000 μέτρα υφάσματα και 10 τόνους νήματος. Η πώληση γίνεται άμεσα και τα προϊόντα παράγονται κατόπιν παραγγελιών και όχι στοκ.

# ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΡΗΤΙΚΟΥ



## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

*Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι*

1. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους άλλους εργαζόμενους;

- Άριστες    Πολύ καλές    Καλές    Μέτριες  
 Κακές    Πολύ κακές

α) Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις επικοινωνίας των εργαζομένων με τους προϊσταμένους;

- Άριστες    Πολύ καλές    Αρκετά καλές    Καλές  
 Μέτριες    Πολύ άσχημες

2. Υπάρχουν κίνητρα από τη διοίκηση για αύξηση της παραγωγικότητας;

- Ναι    Όχι    Πάρα πολλά    Πολλά    Λίγα  
 Πολύ λίγα

α) Τι είδους κίνητρα σας παρέχονται;

- Ψυχολογικά    Φυσιολογικά    Οικονομικά    Άλλου είδους

3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων σας και της παραγωγικότητάς σας;

- Ναι    Όχι

α) Έλεγχοι γίνονται σε τακτικά χρονικά διαστήματα;

- Ναι    Όχι

β) Πιστεύετε ότι βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

- Ναι    Όχι    Πάρα πολύ    Αρκετά    Λίγο  
 Πολύ λίγο

γ) Νομίζετε ότι θα πρέπει να ενημερώνεστε για το αποτέλεσμα του ελέγχου;

Ναι       Όχι

δ) Είστε ενήμεροι του προγραμματισμού και των στόχων της επιχειρήσεως;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

4. Ο εξοπλισμός που σας παρέχεται, σας βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

5. Παρατηρείτε σύγχυση των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων μεταξύ των τομέων;

Ναι       Όχι μεγάλη       Καθόλου

α) Πιστεύετε ότι αξιοποιούνται στο μέγιστο δυνατό οι ικανότητές σας, στη συγκεκριμένη θέση;

Πάρα πολύ       Αρκετά       Όχι πολύ       Λίγο

Πολύ λίγο       Καθόλου

6. Πιστεύετε ότι υπάρχουν περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης στον τομέα που εργάζεστε;

Πάρα πολλά       Πολλά       Αρκετά       Λίγα

Πολύ λίγα       Δεν υπάρχουν

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

*Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι*

1. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους άλλους εργαζόμενους;

- Άριστες    Πολύ καλές    Καλές    Μέτριες  
 Κακές    Πολύ κακές

α) Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις επικοινωνίας των εργαζομένων με τους προϊσταμένους;

- Άριστες    Πολύ καλές    Αρκετά καλές    Καλές  
 Μέτριες    Πολύ άσχημες

2. Υπάρχουν κίνητρα από τη διοίκηση για αύξηση της παραγωγικότητας;

- Ναι    Όχι    Πάρα πολλά    Πολλά    Λίγα  
 Πολύ λίγα

α) Τι είδους κίνητρα σας παρέχονται;

- Ψυχολογικά    Φυσιολογικά    Οικονομικά    Άλλου είδους

3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων σας και της παραγωγικότητάς σας;

- Ναι    Όχι

α) Έλεγχοι γίνονται σε τακτικά χρονικά διαστήματα;

- Ναι    Όχι

β) Πιστεύετε ότι βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

- Ναι    Όχι    Πάρα πολύ    Αρκετά    Λίγο  
 Πολύ λίγο

γ) Νομίζετε ότι θα πρέπει να ενημερώνεστε για το αποτέλεσμα του ελέγχου;

Ναι       Όχι

δ) Είστε ενήμεροι του προγραμματισμού και των στόχων της επιχειρήσεως;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

4. Ο εξοπλισμός που σας παρέχεται, σας βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

5. Παρατηρείτε σύγχυση των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων μεταξύ των τομέων;

Ναι       Όχι μεγάλη       Καθόλου

α) Πιστεύετε ότι αξιοποιούνται στο μέγιστο δυνατό οι ικανότητές σας, στη συγκεκριμένη θέση;

Πάρα πολύ       Αρκετά       Όχι πολύ       Λίγο

Πολύ λίγο       Καθόλου

6. Πιστεύετε ότι υπάρχουν περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης στον τομέα που εργάζεστε;

Πάρα πολλά       Πολλά       Αρκετά       Λίγα

Πολύ λίγα       Δεν υπάρχουν

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

*Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι*

1. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους άλλους εργαζόμενους;

Άριστες    Πολύ καλές    Καλές    Μέτριες

Κακές    Πολύ κακές

α) Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις επικοινωνίας των εργαζομένων με τους προϊσταμένους;

Άριστες    Πολύ καλές    Αρκετά καλές    Καλές

Μέτριες    Πολύ άσχημες

2. Υπάρχουν κίνητρα από τη διοίκηση για αύξηση της παραγωγικότητας;

Ναι    Όχι    Πάρα πολλά    Πολλά    Λίγα

Πολύ λίγα

α) Τι είδους κίνητρα σας παρέχονται;

Ψυχολογικά    Φυσιολογικά    Οικονομικά    Άλλου είδους

3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων σας και της παραγωγικότητάς σας;

Ναι    Όχι

α) Έλεγχοι γίνονται σε τακτικά χρονικά διαστήματα;

Ναι    Όχι

β) Πιστεύετε ότι βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

Ναι    Όχι    Πάρα πολύ    Αρκετά    Λίγο

Πολύ λίγο

γ) Νομίζετε ότι θα πρέπει να ενημερώνεστε για το αποτέλεσμα του ελέγχου;

Ναι  Όχι

δ) Είστε ενήμεροι του προγραμματισμού και των στόχων της επιχειρήσεως;

Πάρα πολύ  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Πολύ λίγο

4. Ο εξοπλισμός που σας παρέχεται, σας βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολύ  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Πολύ λίγο

5. Παρατηρείτε σύγχυση των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων μεταξύ των τομέων;

Ναι  Όχι μεγάλη  Καθόλου

α) Πιστεύετε ότι αξιοποιούνται στο μέγιστο δυνατό οι ικανότητές σας, στη συγκεκριμένη θέση;

Πάρα πολύ  Αρκετά  Όχι πολύ  Λίγο

Πολύ λίγο  Καθόλου

6. Πιστεύετε ότι υπάρχουν περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης στον τομέα που εργάζεστε;

Πάρα πολλά  Πολλά  Αρκετά  Λίγα

Πολύ λίγα  Δεν υπάρχουν



## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

*Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι*

1. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους άλλους εργαζόμενους;

- Άριστες    Πολύ καλές    Καλές    Μέτριες  
 Κακές    Πολύ κακές

α) Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις επικοινωνίας των εργαζομένων με τους προϊσταμένους;

- Άριστες    Πολύ καλές    Αρκετά καλές    Καλές  
 Μέτριες    Πολύ άσχημες

2. Υπάρχουν κίνητρα από τη διοίκηση για αύξηση της παραγωγικότητας;

- Ναι    Όχι    Πάρα πολλά    Πολλά    Λίγα  
 Πολύ λίγα

α) Τι είδους κίνητρα σας παρέχονται;

- Ψυχολογικά    Φυσιολογικά    Οικονομικά    Άλλου είδους

3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων σας και της παραγωγικότητάς σας;

- Ναι    Όχι

α) Έλεγχοι γίνονται σε τακτικά χρονικά διαστήματα;

- Ναι    Όχι

β) Πιστεύετε ότι βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

- Ναι    Όχι    Πάρα πολύ    Αρκετά    Λίγο  
 Πολύ λίγο

γ) Νομίζετε ότι θα πρέπει να ενημερώνεστε για το αποτέλεσμα του ελέγχου;

Ναι       Όχι

δ) Είστε ενήμεροι του προγραμματισμού και των στόχων της επιχειρήσεως;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

4. Ο εξοπλισμός που σας παρέχεται, σας βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

5. Παρατηρείτε σύγχυση των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων μεταξύ των τομέων;

Ναι       Όχι μεγάλη       Καθόλου

α) Πιστεύετε ότι αξιοποιούνται στο μέγιστο δυνατό οι ικανότητές σας, στη συγκεκριμένη θέση;

Πάρα πολύ       Αρκετά       Όχι πολύ       Λίγο

Πολύ λίγο       Καθόλου

6. Πιστεύετε ότι υπάρχουν περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης στον τομέα που εργάζεστε;

Πάρα πολλά       Πολλά       Αρκετά       Λίγα

Πολύ λίγα       Δεν υπάρχουν

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

*Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι*

1. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους άλλους εργαζόμενους;

- Άριστες    Πολύ καλές    Καλές    Μέτριες  
 Κακές    Πολύ κακές

α) Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις επικοινωνίας των εργαζομένων με τους προϊσταμένους;

- Άριστες    Πολύ καλές    Αρκετά καλές    Καλές  
 Μέτριες    Πολύ άσχημες

2. Υπάρχουν κίνητρα από τη διοίκηση για αύξηση της παραγωγικότητας;

- Ναι    Όχι    Πάρα πολλά    Πολλά    Λίγα  
 Πολύ λίγα

α) Τι είδους κίνητρα σας παρέχονται;

- Ψυχολογικά    Φυσιολογικά    Οικονομικά    Άλλου είδους

3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων σας και της παραγωγικότητάς σας;

- Ναι    Όχι

α) Έλεγχοι γίνονται σε τακτικά χρονικά διαστήματα;

- Ναι    Όχι

β) Πιστεύετε ότι βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

- Ναι    Όχι    Πάρα πολύ    Αρκετά    Λίγο  
 Πολύ λίγο

γ) Νομίζετε ότι θα πρέπει να ενημερώνεστε για το αποτέλεσμα του ελέγχου;

Ναι       Όχι

δ) Είστε ενήμεροι του προγραμματισμού και των στόχων της επιχειρήσεως;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

4. Ο εξοπλισμός που σας παρέχεται, σας βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

5. Παρατηρείτε σύγχυση των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων μεταξύ των τομέων;

Ναι       Όχι μεγάλη       Καθόλου

α) Πιστεύετε ότι αξιοποιούνται στο μέγιστο δυνατό οι ικανότητές σας, στη συγκεκριμένη θέση;

Πάρα πολύ       Αρκετά       Όχι πολύ       Λίγο

Πολύ λίγο       Καθόλου

6. Πιστεύετε ότι υπάρχουν περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης στον τομέα που εργάζεστε;

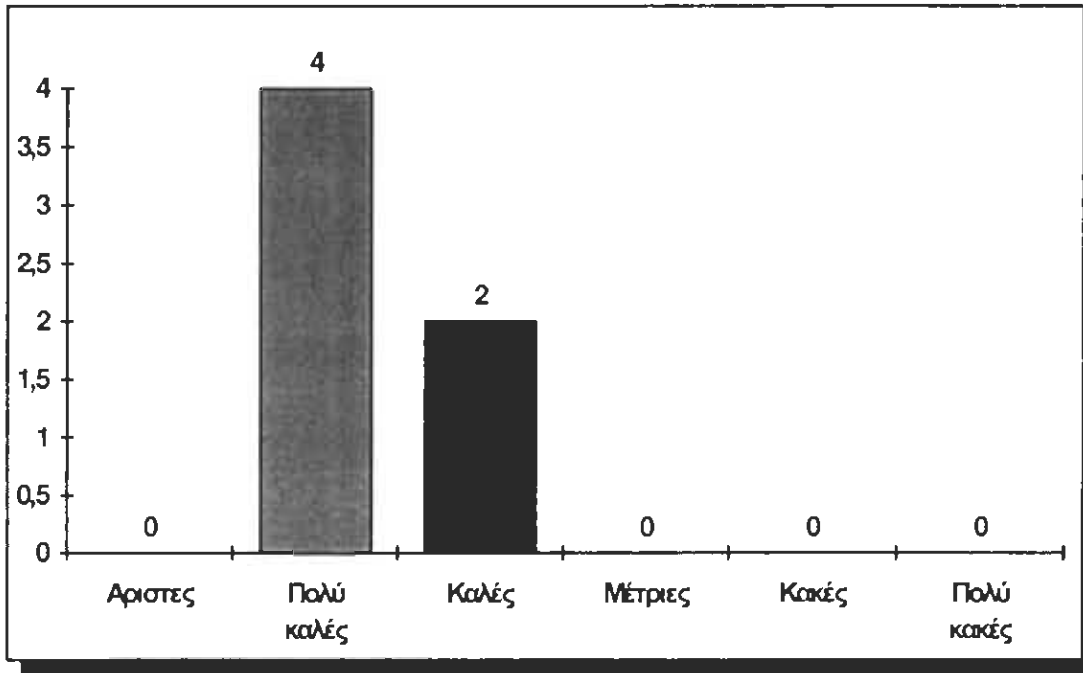
Πάρα πολλά       Πολλά       Αρκετά       Λίγα

Πολύ λίγα       Δεν υπάρχουν

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

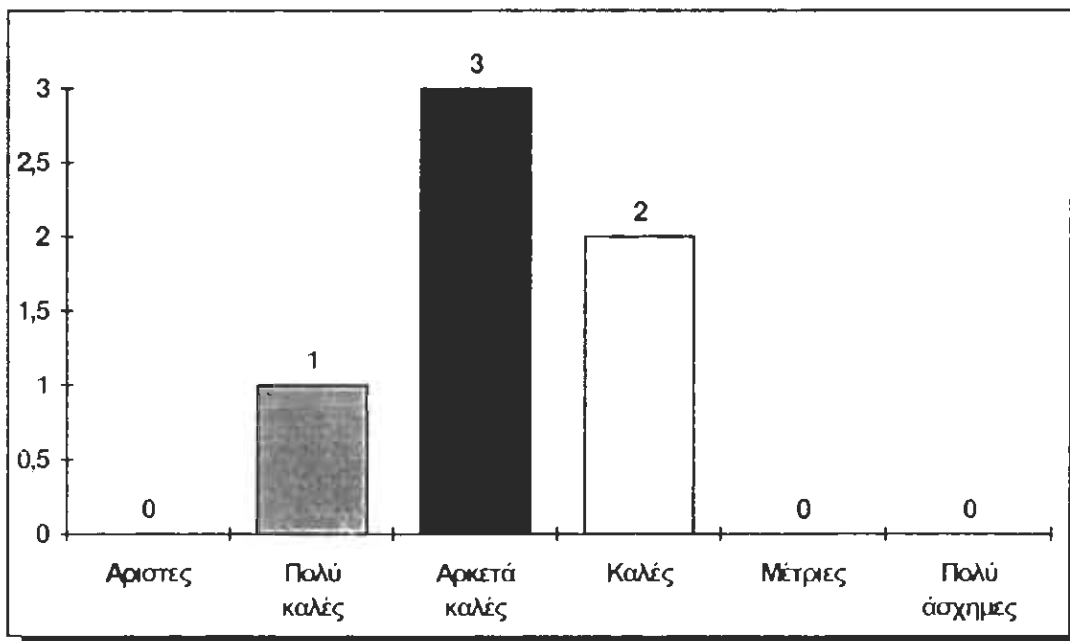
1. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους άλλους εργαζομένους;

Αριστες: 0 Πολύ καλές: 4 Καλές: 2 Μέτριες: 0 Κακές: 0  
Πολύ κακές: 0



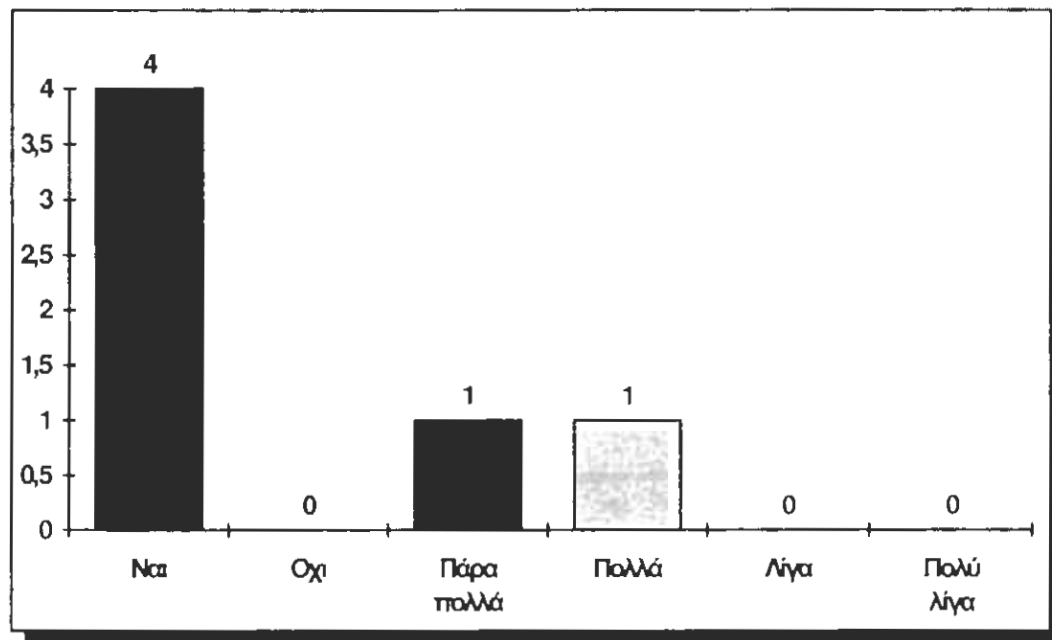
1α. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις επικοινωνίας των εργαζομένων με τους προϊσταμένους;

Αριστες: 0 Πολύ καλές:1 Αρκετά καλές:3 Καλές: 2 Μέτριες:0 Πολύ άσχημες:0



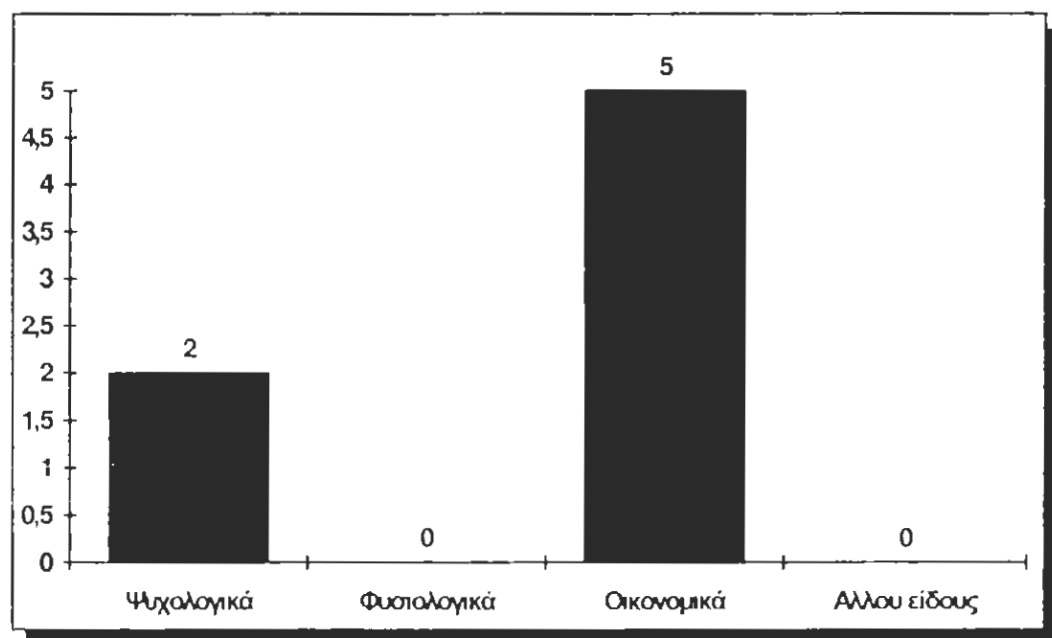
2. Υπάρχουν κίνητρα από τη διοίκηση για αύξηση της παραγωγικότητας;

Ναι: 4    Όχι: 0    Πάρα πολλά: 1    Πολλά: 1    Λίγα: 0    Πολύ λίγα: 0



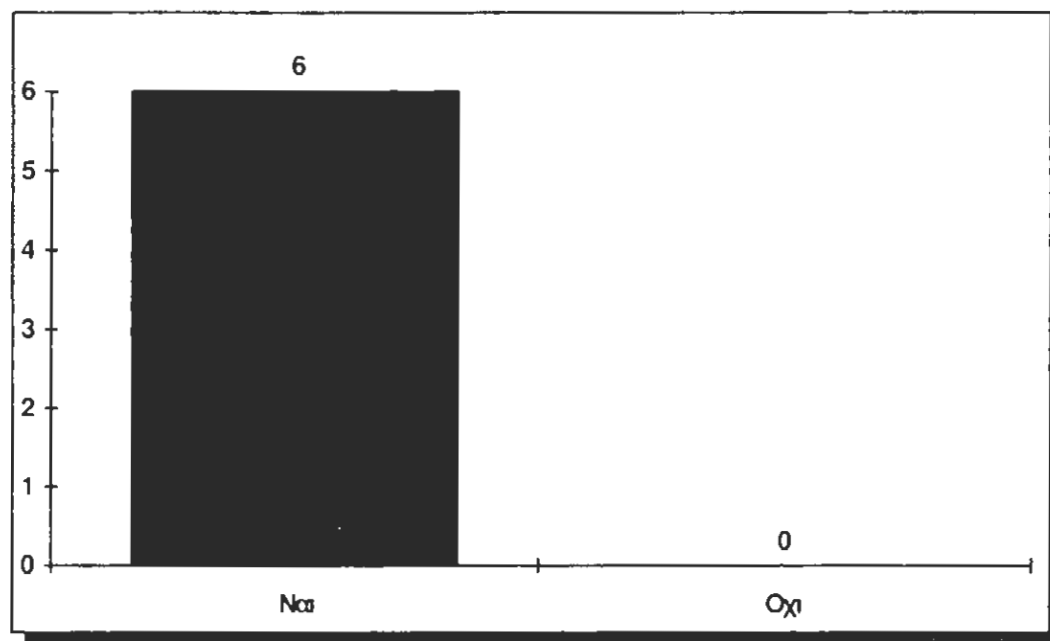
2α. Τι είδους κίνητρα σας παρέχονται;

Ψυχολογικά: 2    Φυσιολογικά: 0    Οικονομικά: 5    Άλλου είδους: 0



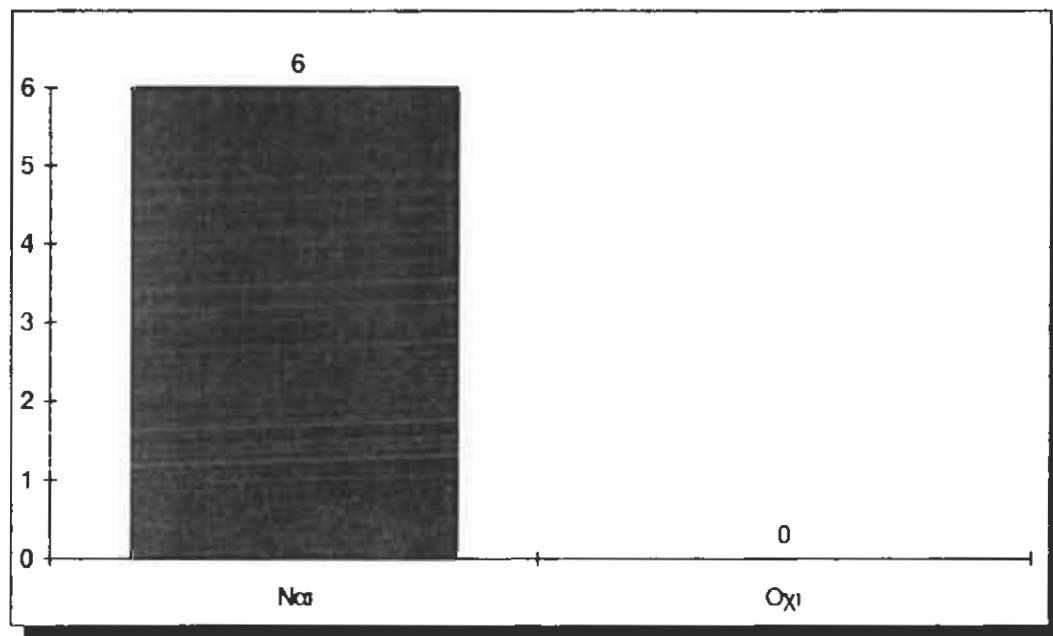
3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων σας και της παραγωγικότητάς σας;

Ναι: 6      Όχι: 0



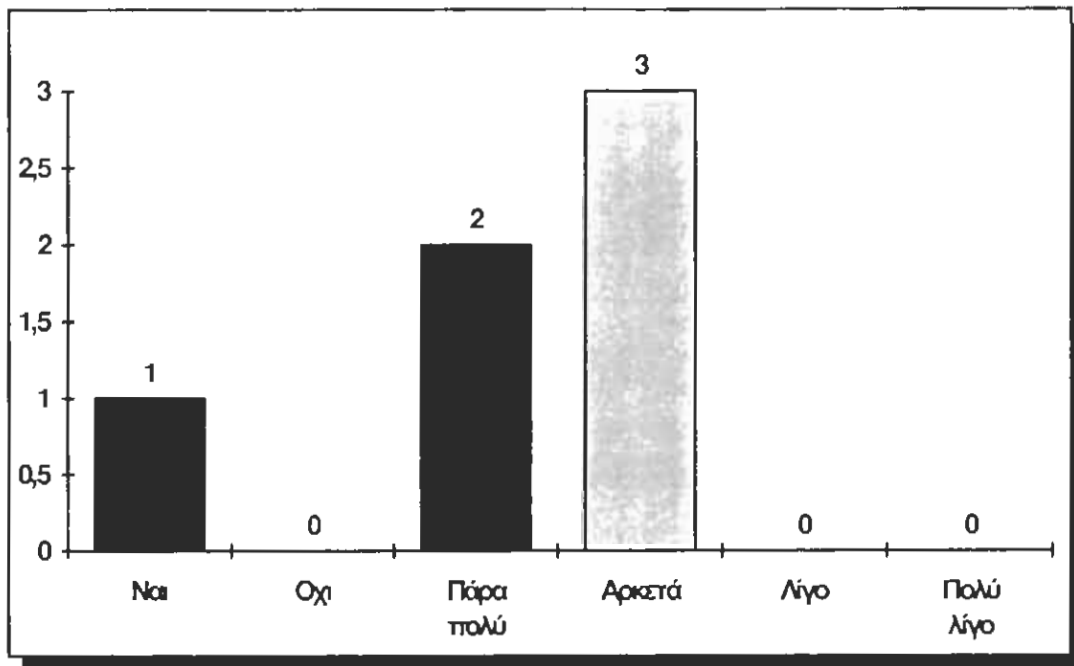
3α. Έλεγχοι γίνονται σε τακτικά χρονικά διαστήματα;

Ναι: 6      Όχι: 0



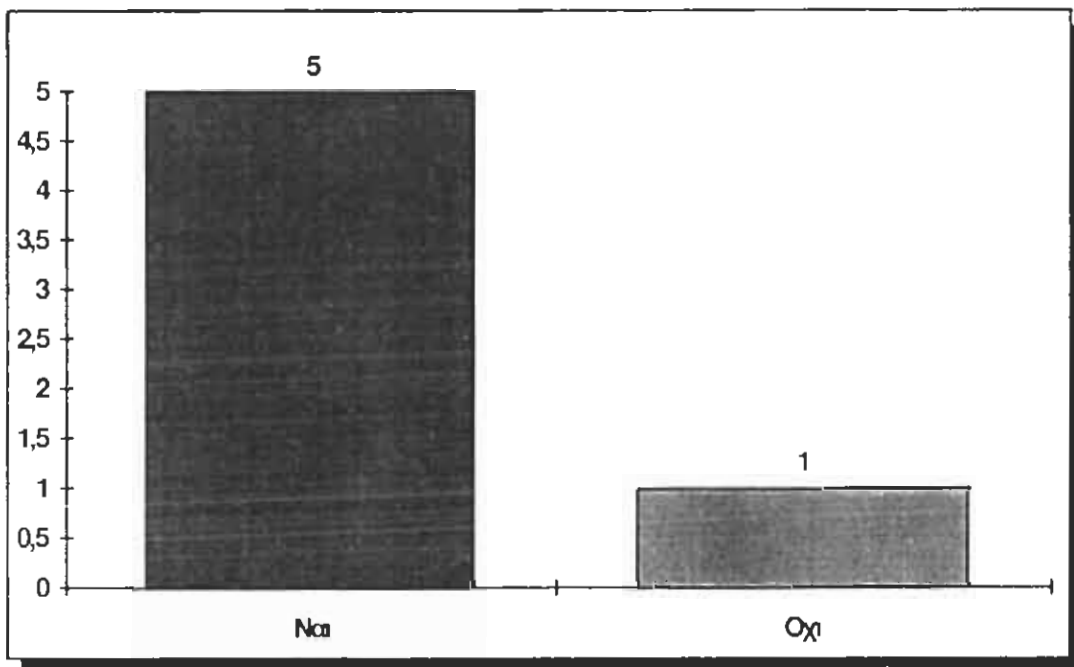
3β. Πιστεύετε ότι βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

Ναι: 1    Οχι: 0    Πάρα πολύ: 2    Αρκετά: 3    Λίγο: 0    Πολύ λίγο: 0



3γ. Νομίζετε ότι θα πρέπει να ενημερώνεστε για το αποτέλεσμα του ελέγχου;

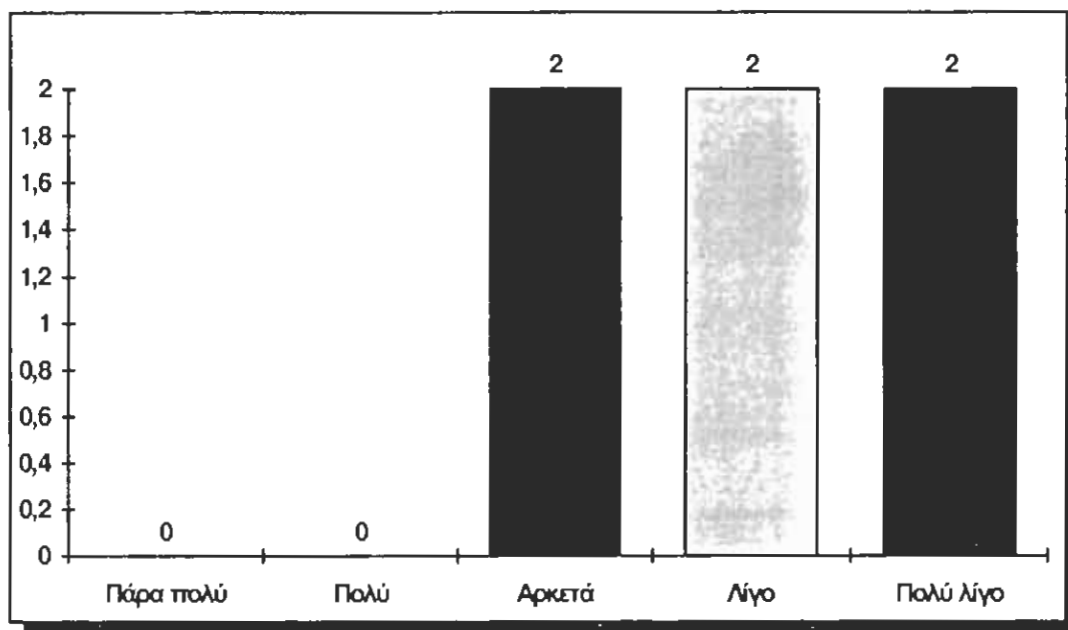
Ναι: 5    Οχι: 1





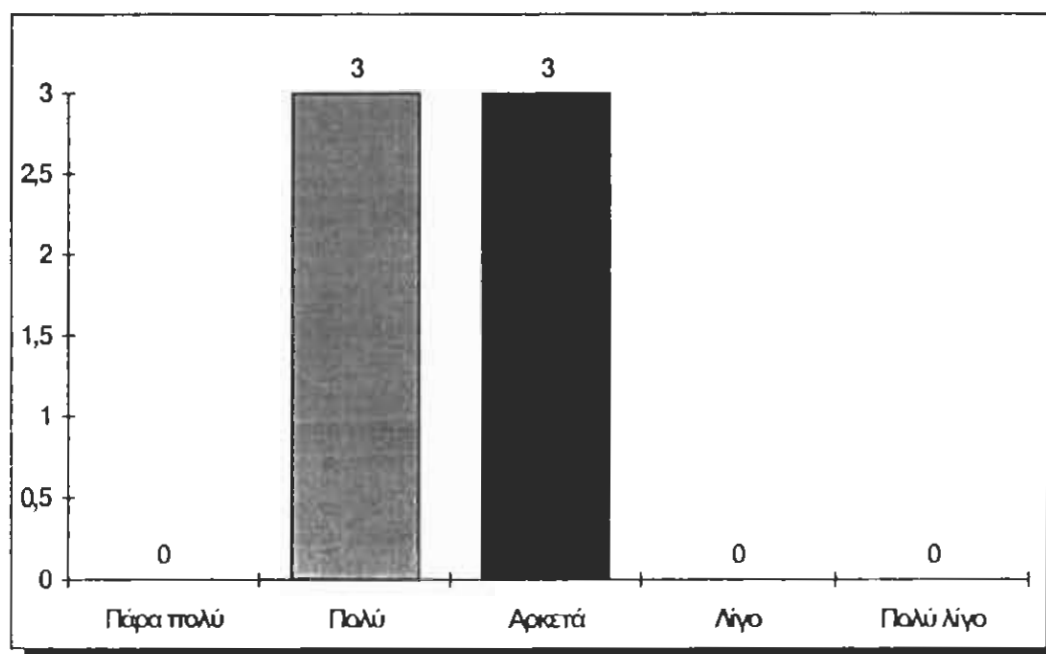
3δ. Είστε ενήμεροι του προγραμματισμού και των στόχων της επιχειρήσεως;

Πάρα πολύ: 0 Πολύ: 0 Αρκετά: 2 Λίγο: 2 Πολύ λίγο: 2



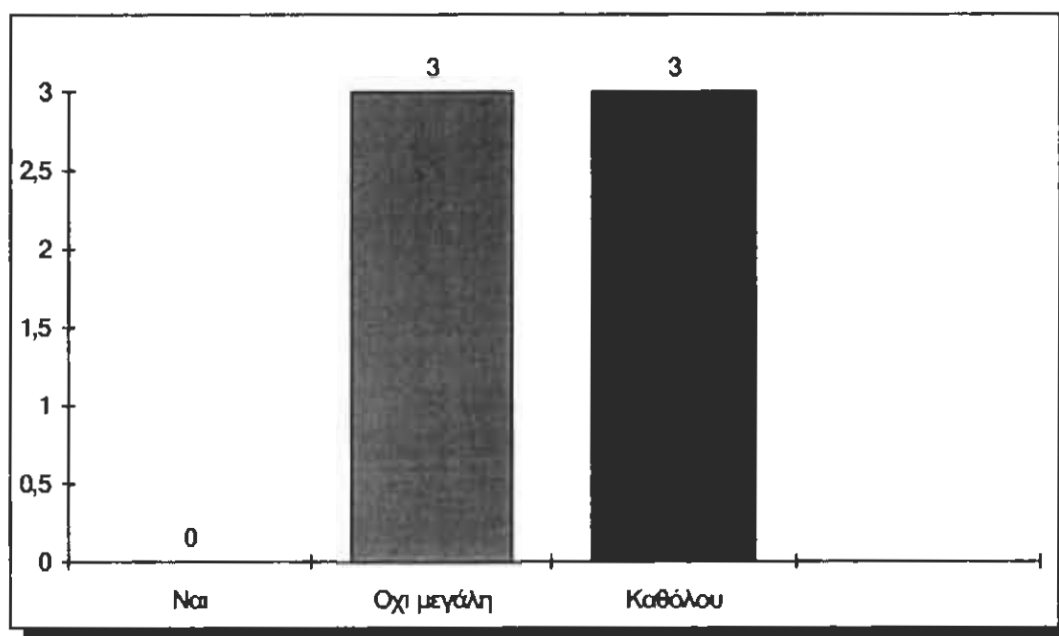
4. Ο εξοπλισμός που σας παρέχεται, σας βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολύ: 0 Πολύ: 3 Αρκετά: 3 Λίγο: 0 Πολύ λίγο: 0



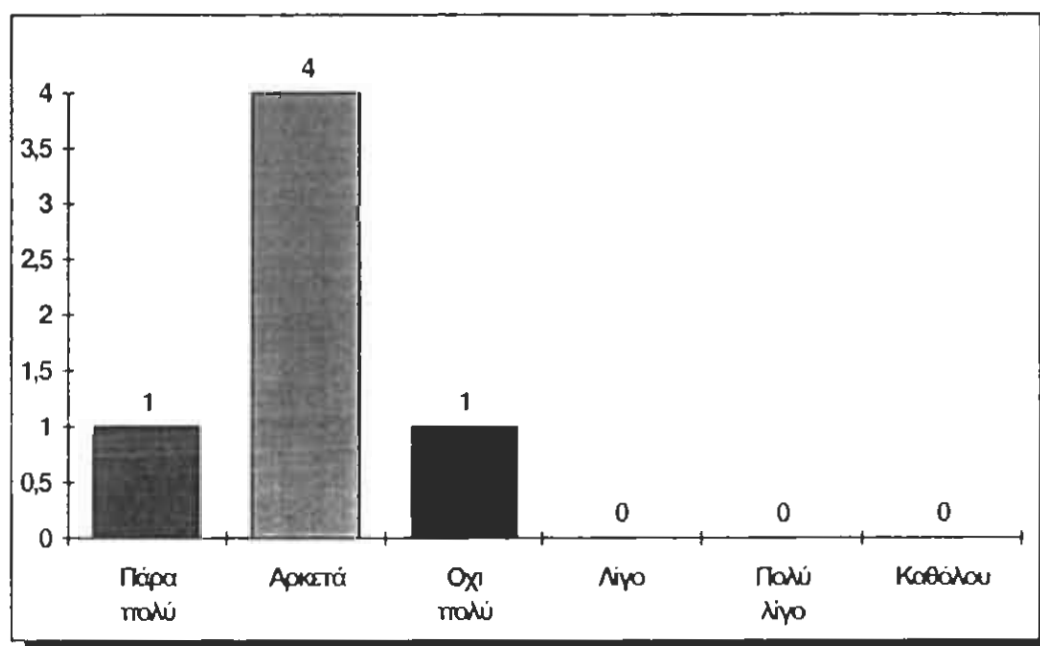
5. Παρατηρείτε σύγχυση των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων μεταξύ των τομέων;

Ναι: 0 Οχι μεγάλη: 3 Καθόλου: 3



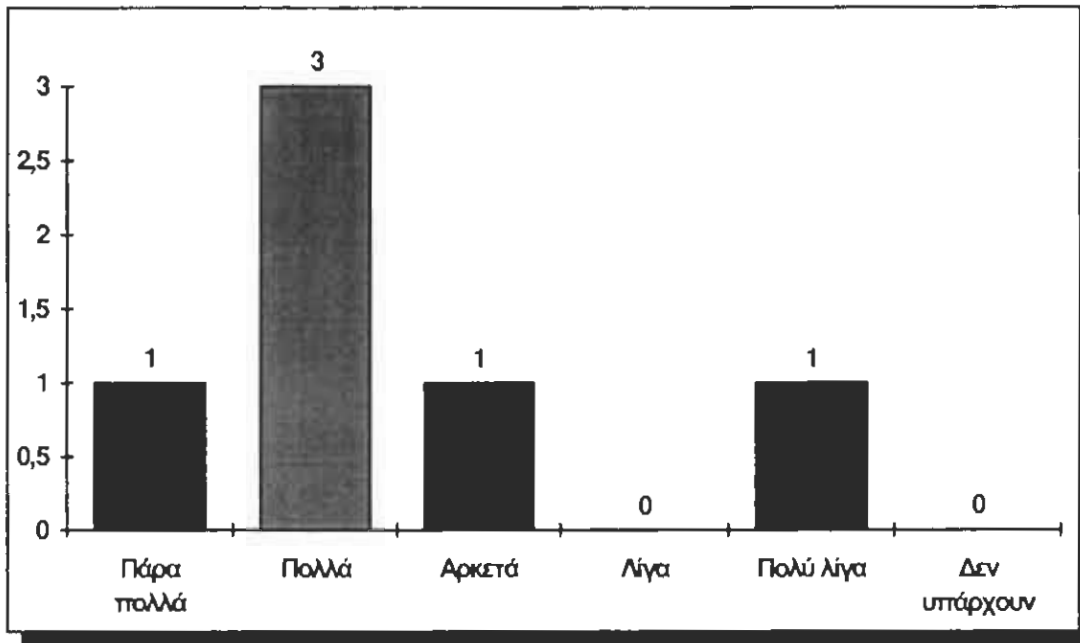
5α. Πιστεύετε ότι αξιοποιούνται στο μέγιστο δυνατό οι ικανότητές σας, στη συγκεκριμένη θέση;

Πάρα πολύ: 1 Αρκετά: 4 Οχι πολύ: 1 Λίγο: 0 Πολύ λίγο: 0 Καθόλου: 0



6. Πιστεύετε ότι υπάρχουν περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης στον τομέα που εργάζεστε;

Πάρα πολλά: 1 Πολλά: 3 Αρκετά: 1 Λίγα: 0 Πολύ λίγα: 1 Δεν υπάρχουν: 0



# ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΡΗΤΙΚΟΥ



## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι

1. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους υφισταμένους σας;

- Άριστες       Πολύ καλές       Καλές       Μέτριες  
 Κακές       Πολύ κακές

α) Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους;  
Υπάρχει συνεργασία;

- Άριστες       Πολύ καλές       Άρκετά καλές       Καλές  
 Άσχημες       Πολύ άσχημες

2. Υπάρχουν κίνητρα από τη μεριά της διοίκησης, για αύξηση της παραγωγικότητας;

- Πάρα πολλά       Λίγα       Πολύ λίγα       Δεν υπάρχουν

α) Τι είδους κίνητρα παρέχετε;

- Οικονομικά       Ψυχολογικά       Φυσιολογικά  
 Άλλου είδους

β) Ο εξοπλισμός που παρέχεται στους εργαζόμενους βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας;

- Πάρα πολύ       Πολύ       Άρκετά       Πολύ λίγο

3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων των εργαζομένων για αύξηση της παραγωγικότητάς τους;

- Ναι       Όχι

α) Πως το χαρακτηρίζετε έναντι άλλων συστημάτων, αυτό που χρησιμοποιείτε;

Πάρα πολύ καλό       Πολύ καλό,       Αρκετά, καλό  
 Καλό       Όχι ιδιαίτερο αποδοτικό       Πολύ άσχημο

β) Κάνετε ελέγχους σε τακτές περιόδους;

Ναι       Όχι

γ) Κατά τη γνώμη σας, βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

Ναι       Όχι       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

Καθόλου

δ) Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερώνονται για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους;

Ναι       Όχι

ε) Γνωστοποιείτε στους εργαζόμενους τους προγραμματισμούς και στόχους της επιχείρησης;

Ναι       Όχι       Δεν είναι αναγκαίο

4. Φροντίζετε ώστε ο κάθε εργαζόμενος, να έχει μια συγκεκριμένη θέση

Ναι       Όχι       Δεν είναι απαραίτητο

α) Πιστεύετε ότι στην συγκεκριμένη θέση που είναι ο κάθε εργαζόμενος, είναι αποδοτικός;

Πάρα πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

5. Μπορούμε να μιλήσουμε για καριέρα των υπαλλήλων και εργαζομένων;

Ναι       Όχι

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι

1. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους υφισταμένους σας;

Άριστες       Πολύ καλές       Καλές       Μέτριες

Κακές       Πολύ κακές

α) Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους;

Υπάρχει συνεργασία;

Άριστες       Πολύ καλές       Αρκετά καλές       Καλές

Άσχημες       Πολύ άσχημες

2. Υπάρχουν κίνητρα από τη μεριά της διοίκησης, για αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολλά       Λίγα       Πολύ λίγα       Δεν υπάρχουν

α) Τι είδους κίνητρα παρέχετε;

Οικονομικά       Ψυχολογικά       Φυσιολογικά

Άλλου είδους

β) Ο εξοπλισμός που παρέχεται στους εργαζόμενους βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Πολύ λίγο

3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων των εργαζόμενων για αύξηση της παραγωγικότητάς τους;

Ναι       Όχι

α) Πως το χαρακτηρίζετε έναντι άλλων συστημάτων, αυτό που χρησιμοποιείτε;

- Πάρα πολύ καλό       Πολύ καλό,       Αρκετά, καλό  
 Καλό       Όχι ιδιαίτερο αποδοτικό       Πολύ άσχημο

β) Κάνετε ελέγχους σε τακτές περιόδους;

- Ναι       Όχι

γ) Κατά τη γνώμη σας, βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

- Ναι       Όχι       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο  
 Καθόλου

δ) Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερώνονται για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους;

- Ναι       Όχι

ε) Γνωστοποιείτε στους εργαζόμενους τους προγραμματισμούς και στόχους της επιχείρησης;

- Ναι       Όχι       Δεν είναι αναγκαίο

4. Φροντίζετε ώστε ο κάθε εργαζόμενος, να έχει μια συγκεκριμένη θέση

- Ναι       Όχι       Δεν είναι απαραίτητο

α) Πιστεύετε ότι στην συγκεκριμένη θέση που είναι ο κάθε εργαζόμενος, είναι αποδοτικός;

- Πάρα πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

5. Μπορούμε να μιλήσουμε για καριέρα των υπαλλήλων και εργαζομένων;

- Ναι       Όχι



## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι

1. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους υφισταμένους σας;

Άριστες       Πολύ καλές       Καλές       Μέτριες

Κακές       Πολύ κακές

α) Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους;

Υπάρχει συνεργασία;

Άριστες       Πολύ καλές       Αρκετά καλές       Καλές

Άσχημες       Πολύ άσχημες

2. Υπάρχουν κίνητρα από τη μεριά της διοίκησης, για αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολλά       Λίγα       Πολύ λίγα       Δεν υπάρχουν

α) Τι είδους κίνητρα παρέχετε;

Οικονομικά       Ψυχολογικά       Φυσιολογικά

Άλλου είδους

β) Ο εξοπλισμός που παρέχεται στους εργαζόμενους βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Πολύ λίγο

3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων των εργαζόμενων για αύξηση της παραγωγικότητάς τους;

Ναι       Όχι

α) Πως το χαρακτηρίζετε έναντι άλλων συστημάτων, αυτό που χρησιμοποιείτε;

- Πάρα πολύ καλό       Πολύ καλό,       Αρκετά, καλό  
 Καλό       Όχι ιδιαίτερο αποδοτικό       Πολύ άσχημο

β) Κάνετε ελέγχους σε τακτές περιόδους;

- Ναι       Όχι

γ) Κατά τη γνώμη σας, βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

- Ναι       Όχι       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο  
 Καθόλου

δ) Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερώνονται για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους;

- Ναι       Όχι

ε) Γνωστοποιείτε στους εργαζόμενους τους προγραμματισμούς και στόχους της επιχείρησης;

- Ναι       Όχι       Δεν είναι αναγκαίο

4. Φροντίζετε ώστε ο κάθε εργαζόμενος, να έχει μια συγκεκριμένη θέση

- Ναι       Όχι       Δεν είναι απαραίτητο

α) Πιστεύετε ότι στην συγκεκριμένη θέση που είναι ο κάθε εργαζόμενος, είναι αποδοτικός;

- Πάρα πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

5. Μπορούμε να μιλήσουμε για καριέρα των υπαλλήλων και εργαζομένων;

- Ναι       Όχι

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι

1. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους υφισταμένους σας;

Άριστες       Πολύ καλές       Καλές       Μέτριες

Κακές       Πολύ κακές

α) Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους;

Υπάρχει συνεργασία;

Άριστες       Πολύ καλές       Αρκετά καλές       Καλές

Άσχημες       Πολύ άσχημες

2. Υπάρχουν κίνητρα από τη μεριά της διοίκησης, για αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολλά       Λίγα       Πολύ λίγα       Δεν υπάρχουν

α) Τι είδους κίνητρα παρέχετε;

Οικονομικά       Ψυχολογικά       Φυσιολογικά

Άλλου είδους

β) Ο εξοπλισμός που παρέχεται στους εργαζόμενους βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Πολύ λίγο

3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων των εργαζόμενων για αύξηση της παραγωγικότητάς τους;

Ναι       Όχι

α) Πως το χαρακτηρίζετε έναντι άλλων συστημάτων, αυτό που χρησιμοποιείτε;

- Πάρα πολύ καλό       Πολύ καλό,       Αρκετά, καλό  
 Καλό       Όχι ιδιαίτερο αποδοτικό       Πολύ άσχημο

β) Κάνετε ελέγχους σε τακτές περιόδους;

- Ναι       Όχι

γ) Κατά τη γνώμη σας, βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

- Ναι       Όχι       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

Καθόλου

δ) Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερώνονται για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους;

- Ναι       Όχι

ε) Γνωστοποιείτε στους εργαζόμενους τους προγραμματισμούς και στόχους της επιχείρησης;

- Ναι       Όχι       Δεν είναι αναγκαίο

4. Φροντίζετε ώστε ο κάθε εργαζόμενος, να έχει μια συγκεκριμένη θέση

- Ναι       Όχι       Δεν είναι απαραίτητο

α) Πιστεύετε ότι στην συγκεκριμένη θέση που είναι ο κάθε εργαζόμενος, είναι αποδοτικός;

- Πάρα πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

5. Μπορούμε να μιλήσουμε για καριέρα των υπαλλήλων και εργαζομένων;

- Ναι       Όχι

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι

1. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους υφισταμένους σας;

- Άριστες       Πολύ καλές       Καλές       Μέτριες  
 Κακές       Πολύ κακές

α) Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους;  
Υπάρχει συνεργασία;

- Άριστες       Πολύ καλές       Αρκετά καλές       Καλές  
 Άσχημες       Πολύ άσχημες

2. Υπάρχουν κίνητρα από τη μεριά της διοίκησης, για αύξηση της παραγωγικότητας;

- Πάρα πολλά       Λίγα       Πολύ λίγα       Δεν υπάρχουν

α) Τι είδους κίνητρα παρέχετε;

- Οικονομικά       Ψυχολογικά       Φυσιολογικά  
 Άλλου είδους

β) Ο εξοπλισμός που παρέχεται στους εργαζόμενους βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας;

- Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Πολύ λίγο

3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων των εργαζομένων για αύξηση της παραγωγικότητάς τους;

- Ναι       Όχι

α) Πως το χαρακτηρίζετε έναντι άλλων συστημάτων, αυτό που χρησιμοποιείτε;

- Πάρα πολύ καλό       Πολύ καλό,       Αρκετά, καλό  
 Καλό       Όχι ιδιαίτερο αποδοτικό       Πολύ άσχημο

β) Κάνετε ελέγχους σε τακτές περιόδους;

- Ναι       Όχι

γ) Κατά τη γνώμη σας, βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

- Ναι       Όχι       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο  
 Καθόλου

δ) Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερώνονται για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους;

- Ναι       Όχι

ε) Γνωστοποιείτε στους εργαζόμενους τους προγραμματισμούς και στόχους της επιχείρησης;

- Ναι       Όχι       Δεν είναι αναγκαίο

4. Φροντίζετε ώστε ο κάθε εργαζόμενος, να έχει μια συγκεκριμένη θέση

- Ναι       Όχι       Δεν είναι απαραίτητο

α) Πιστεύετε ότι στην συγκεκριμένη θέση που είναι ο κάθε εργαζόμενος, είναι αποδοτικός;

- Πάρα πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

5. Μπορούμε να μιλήσουμε για καριέρα των υπαλλήλων και εργαζομένων;

- Ναι       Όχι

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι

1. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους υφισταμένους σας;

Άριστες       Πολύ καλές       Καλές       Μέτριες

Κακές       Πολύ κακές

α) Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους;

Υπάρχει συνεργασία;

Άριστες       Πολύ καλές       Αρκετά καλές       Καλές

Άσχημες       Πολύ άσχημες

2. Υπάρχουν κίνητρα από τη μεριά της διοίκησης, για αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολλά       Λίγα       Πολύ λίγα       Δεν υπάρχουν

α) Τι είδους κίνητρα παρέχετε;

Οικονομικά       Ψυχολογικά       Φυσιολογικά

Άλλου είδους

β) Ο εξοπλισμός που παρέχεται στους εργαζόμενους βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Πολύ λίγο

3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων των εργαζόμενων για αύξηση της παραγωγικότητάς τους;

Ναι       Όχι

α) Πως το χαρακτηρίζετε έναντι άλλων συστημάτων, αυτό που χρησιμοποιείτε;

- Πάρα πολύ καλό       Πολύ καλό,       Αρκετά, καλό  
 Καλό       Όχι ιδιαίτερο αποδοτικό       Πολύ άσχημο

β) Κάνετε ελέγχους σε τακτές περιόδους;

- Ναι       Όχι

γ) Κατά τη γνώμη σας, βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

- Ναι       Όχι       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

Καθόλου

δ) Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερώνονται για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους;

- Ναι       Όχι

ε) Γνωστοποιείτε στους εργαζόμενους τους προγραμματισμούς και στόχους της επιχείρησης;

- Ναι       Όχι       Δεν είναι αναγκαίο

4. Φροντίζετε ώστε ο κάθε εργαζόμενος, να έχει μια συγκεκριμένη θέση

- Ναι       Όχι       Δεν είναι απαραίτητο

α) Πιστεύετε ότι στην συγκεκριμένη θέση που είναι ο κάθε εργαζόμενος, είναι αποδοτικός;

- Πάρα πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

5. Μπορούμε να μιλήσουμε για καριέρα των υπαλλήλων και εργαζομένων;

- Ναι       Όχι



## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

*Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι*

1. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους άλλους εργαζόμενους;

Άριστες     Πολύ καλές     Καλές     Μέτριες

Κακές     Πολύ κακές

α) Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις επικοινωνίας των εργαζομένων με τους προϊσταμένους;

Άριστες     Πολύ καλές     Αρκετά καλές     Καλές

Μέτριες     Πολύ άσχημες

2. Υπάρχουν κίνητρα από τη διοίκηση για αύξηση της παραγωγικότητας;

Ναι     Όχι     Πάρα πολλά     Πολλά     Λίγα

Πολύ λίγα

α) Τι είδους κίνητρα σας παρέχονται;

Ψυχολογικά     Φυσιολογικά     Οικονομικά     Άλλου είδους

3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων σας και της παραγωγικότητάς σας;

Ναι     Όχι

α) Έλεγχοι γίνονται σε τακτικά χρονικά διαστήματα;

Ναι     Όχι

β) Πιστεύετε ότι βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

Ναι     Όχι     Πάρα πολύ     Αρκετά     Λίγο

Πολύ λίγο

γ) Νομίζετε ότι θα πρέπει να ενημερώνεστε για το αποτέλεσμα του ελέγχου;

Ναι       Όχι

δ) Είστε ενήμεροι του προγραμματισμού και των στόχων της επιχειρήσεως;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

4. Ο εξοπλισμός που σας παρέχεται, σας βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

5. Παρατηρείτε σύγχυση των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων μεταξύ των τομέων;

Ναι       Όχι μεγάλη       Καθόλου

α) Πιστεύετε ότι αξιοποιούνται στο μέγιστο δυνατό οι ικανότητές σας, στη συγκεκριμένη θέση;

Πάρα πολύ       Αρκετά       Όχι πολύ       Λίγο

Πολύ λίγο       Καθόλου

6. Πιστεύετε ότι υπάρχουν περιθώρια προσωπικής ανάδειξης στον τομέα που εργάζεστε;

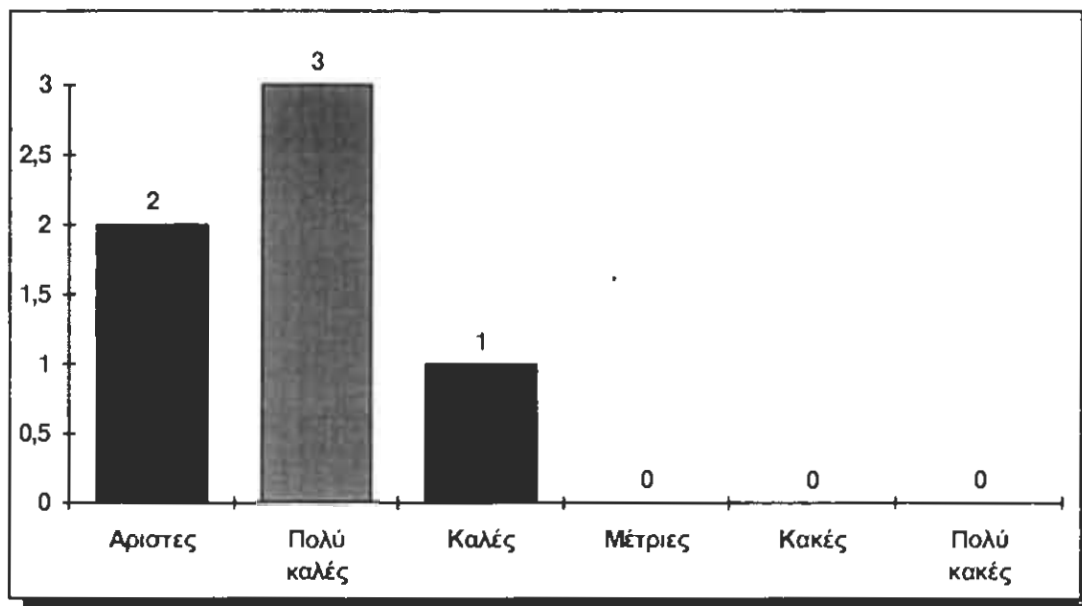
Πάρα πολλά       Πολλά       Αρκετά       Λίγα

Πολύ λίγα       Δεν υπάρχουν

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

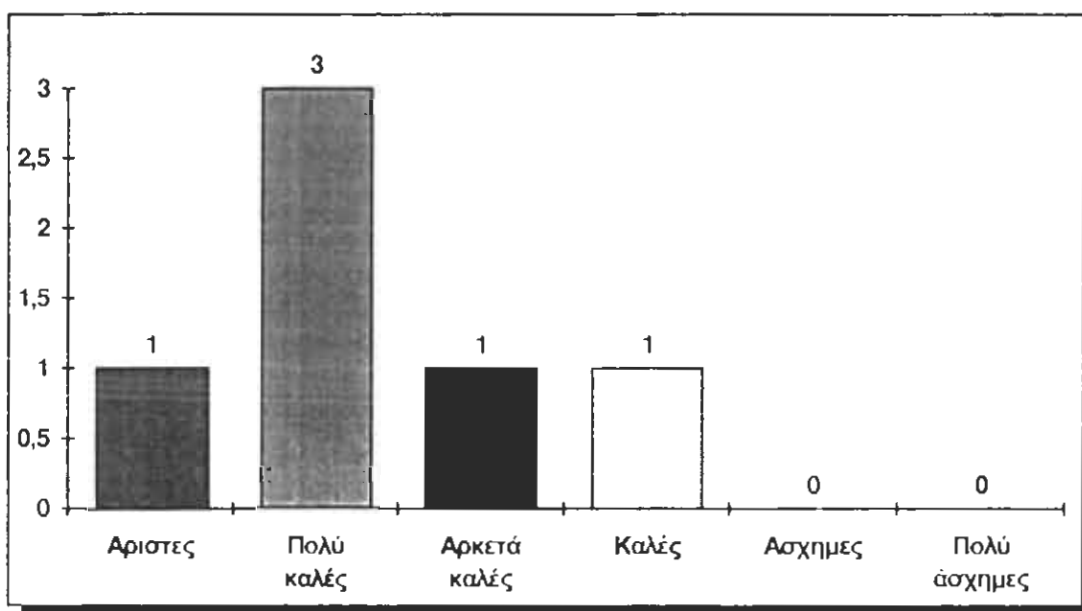
1. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους υφισταμένους σας;

Αριστες: 2 Πολύ καλές: 3 Καλές: 1 Μέτριες: 0 Κακές: 0 Πολύ κακές: 0



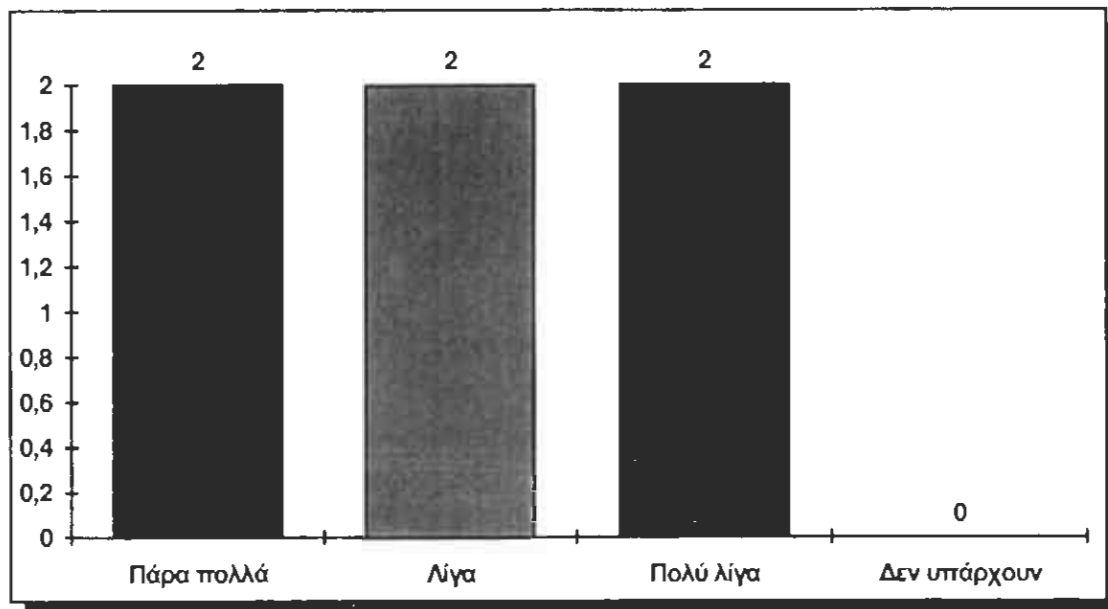
1α. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους; Υπάρχει συνεργασία;

Αριστες: 1 Πολύ καλές: 3 Αρκετά καλές: 1 Καλές: 1 Ασχημες: 0  
Πολύ άσχημες: 0



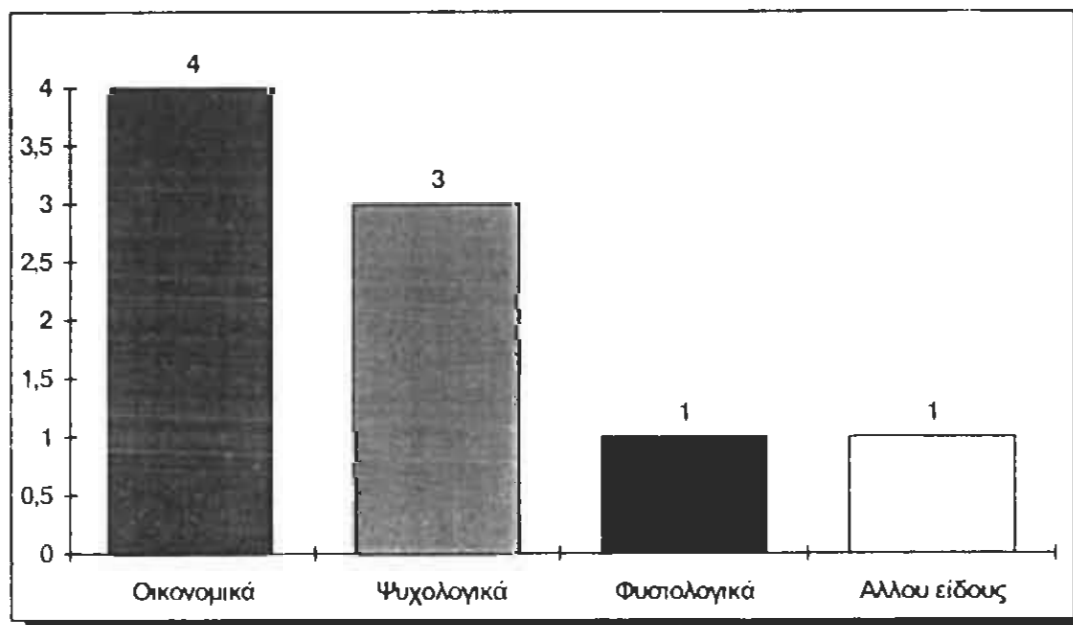
2. Υπάρχουν κίνητρα από τη μεριά της διοίκησης, για αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολλά: 2    Λίγα: 2    Πολύ λίγα: 2    Δεν υπάρχουν: 0



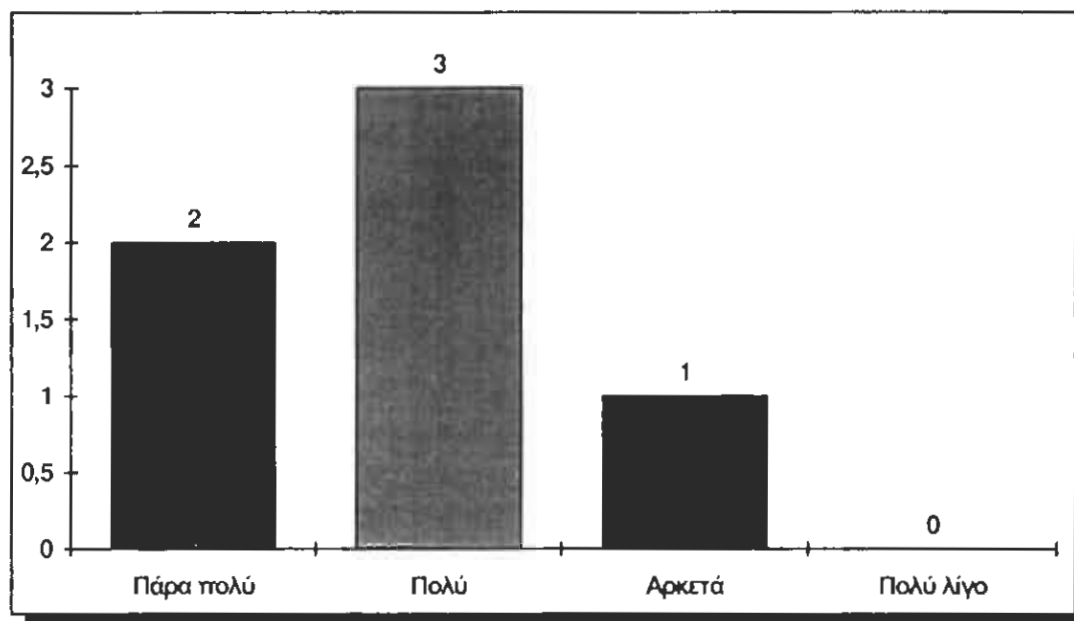
2α. Τι είδους κίνητρα παρέχετε;

Οικονομικά: 4    Ψυχολογικά: 3    Φυσιολογικά: 1    Άλλου είδους: 1



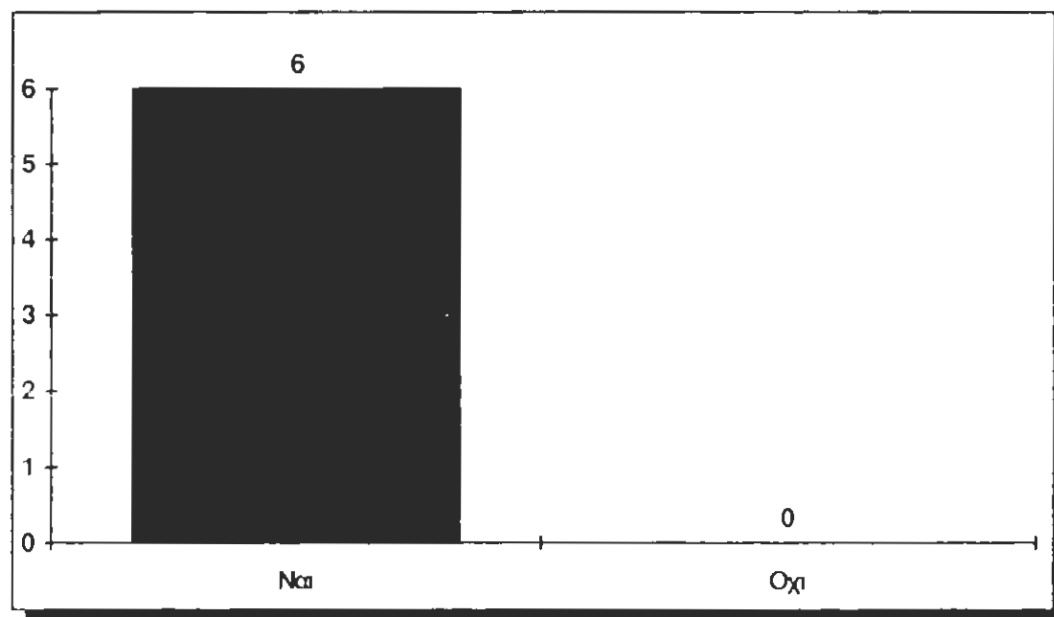
2β. Ο εξοπλισμός που παρέχεται στους εργαζόμενους βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολύ: 2 Πολύ: 3 Αρκετά: 1 Πολύ λίγο: 0



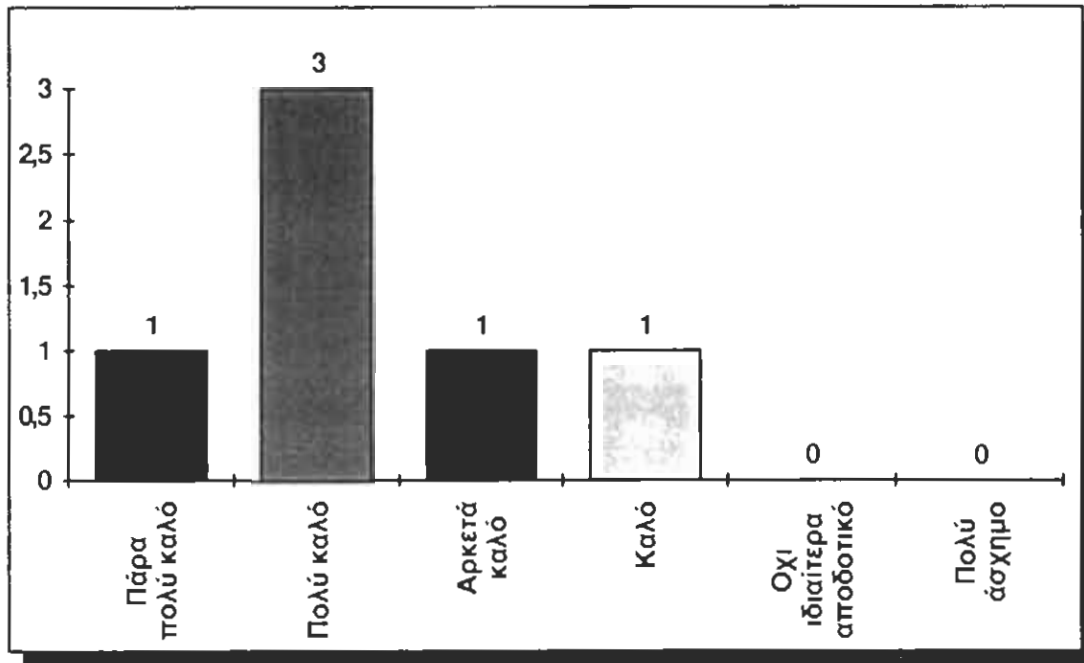
3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων των εργαζομένων για αύξηση της παραγωγικότητάς τους;

Ναι: 6 Όχι: 0



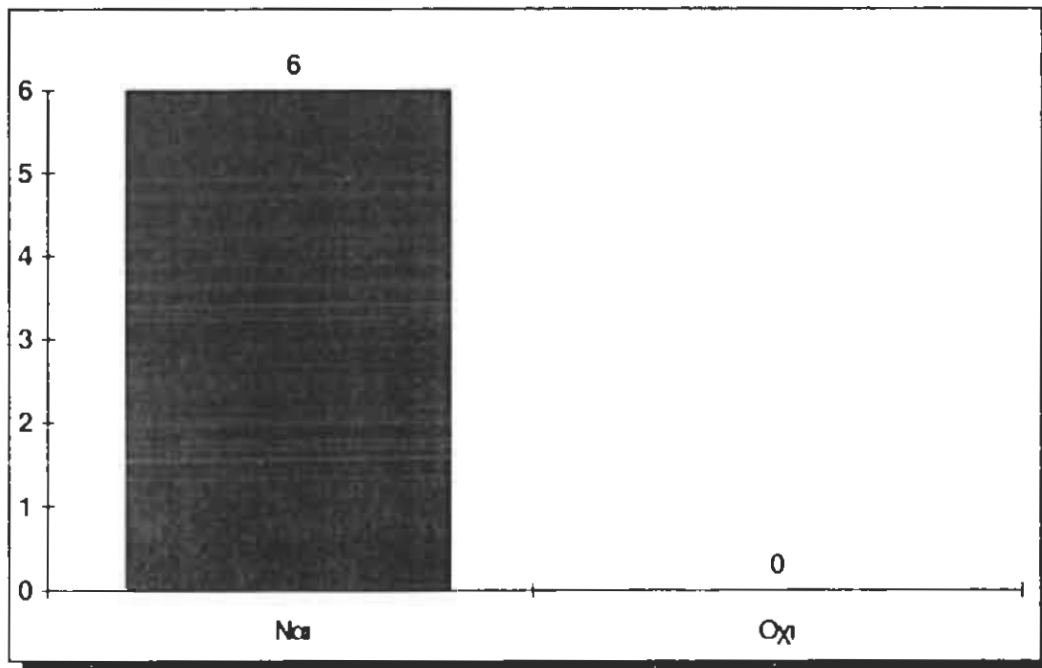
3α. Πως χαρακτηρίζετε έναντι άλλων συστημάτων, αυτό που χρησιμοποιείτε;

Πάρα πολύ καλό: 1    Πολύ καλό: 3    Αρκετά καλό: 1    Καλό: 1  
Οχι ιδιαίτερα αποδοτικό: 0    Πολύ άσχημο: 0



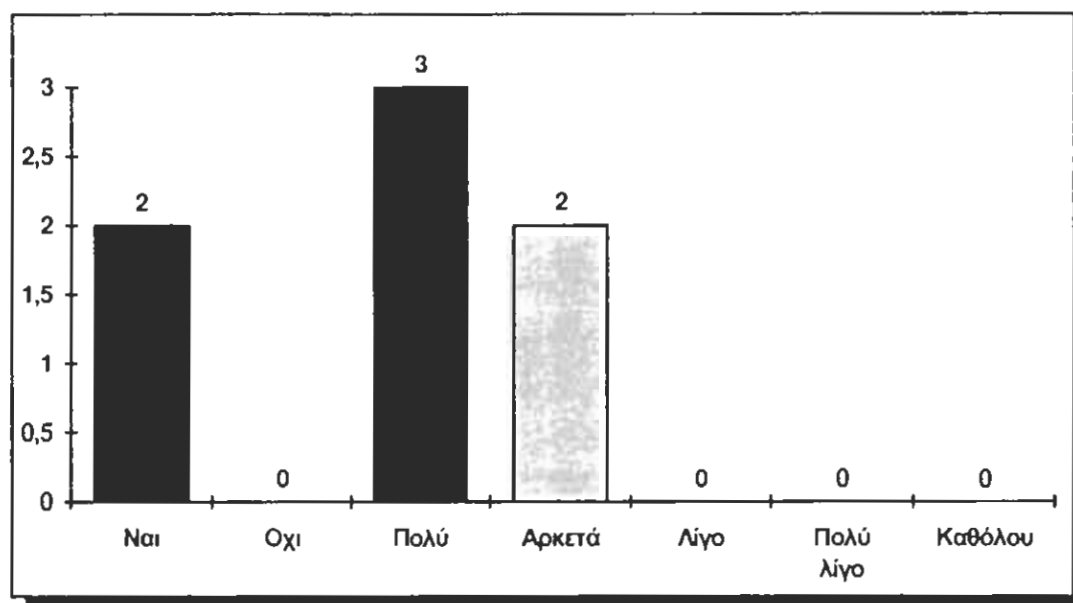
3β. Κάνετε ελέγχους σε τακτές περιόδους;

Ναι: 6 Οχι: 0



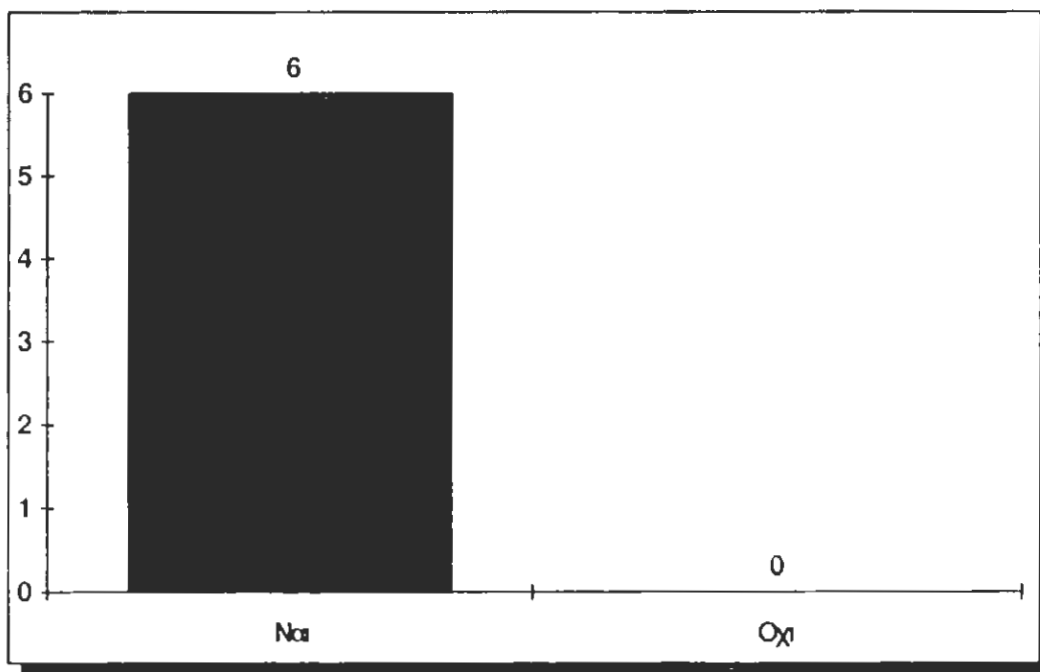
3γ. Κατά τη γνώμη σας βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

Ναι: 2    Οχι: 0    Πολύ: 3    Αρκετά: 2    Λίγο: 0    Πολύ λίγο: 0    Καθόλου: 0



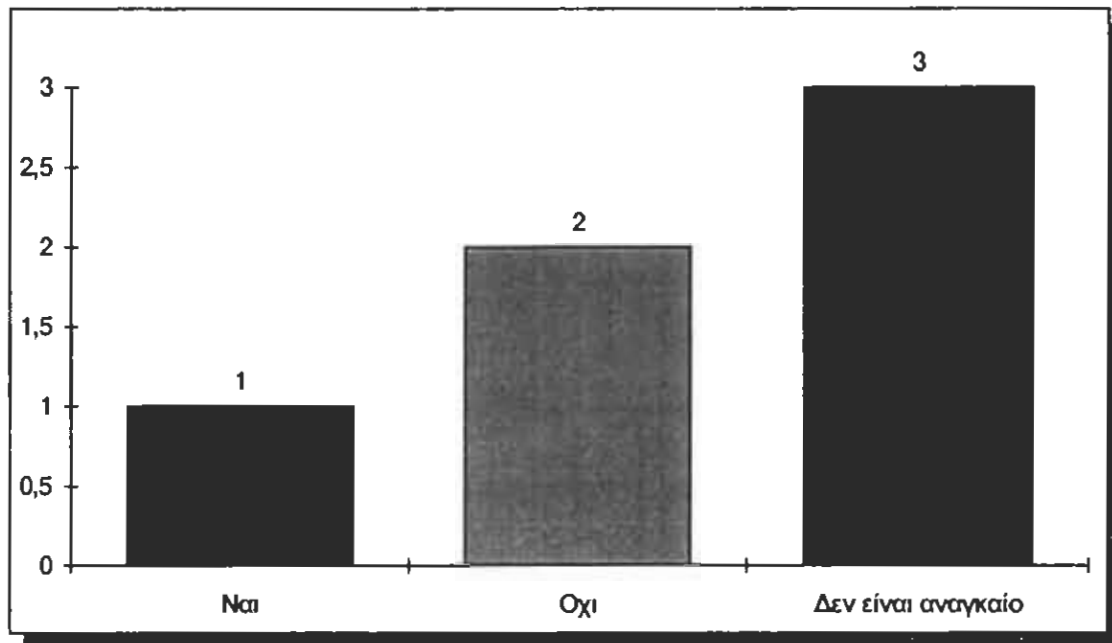
3δ. Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερώνονται για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους;

Ναι: 6    Οχι: 0



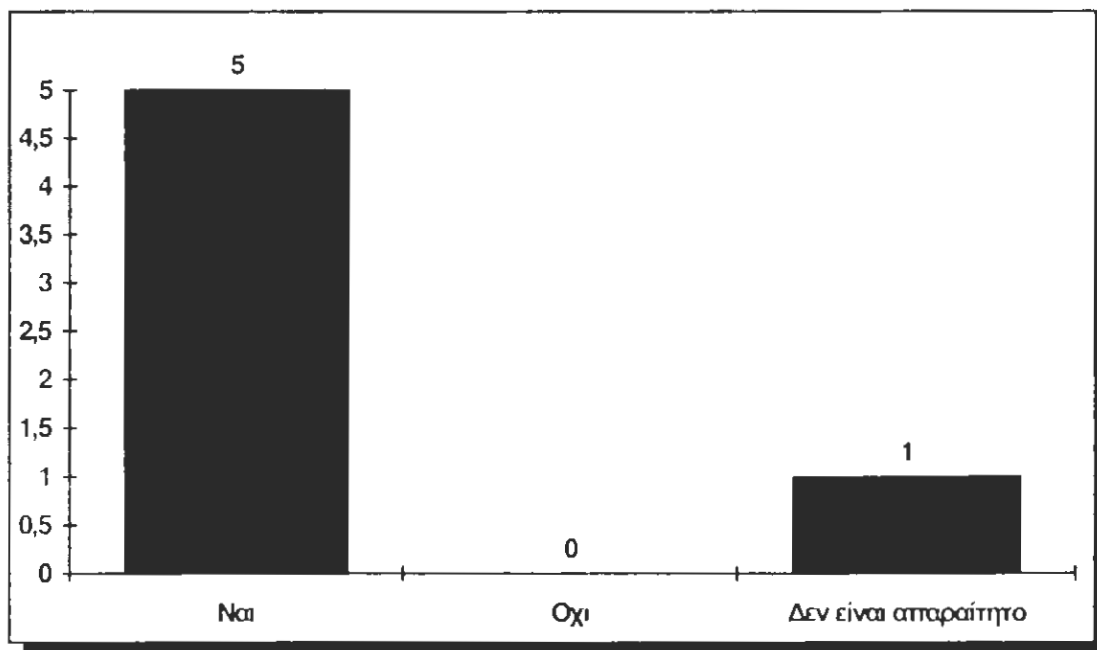
3ε. Γνωστοποιείτε στους εργαζόμενους τους προγραμματισμούς και στόχους της επιχείρησης;

Ναι: 1      Όχι: 2      Δεν είναι αναγκαίο: 3



4. Φροντίζετε ώστε ο κάθε εργαζόμενος, να έχει μια συγκεκριμένη θέση;

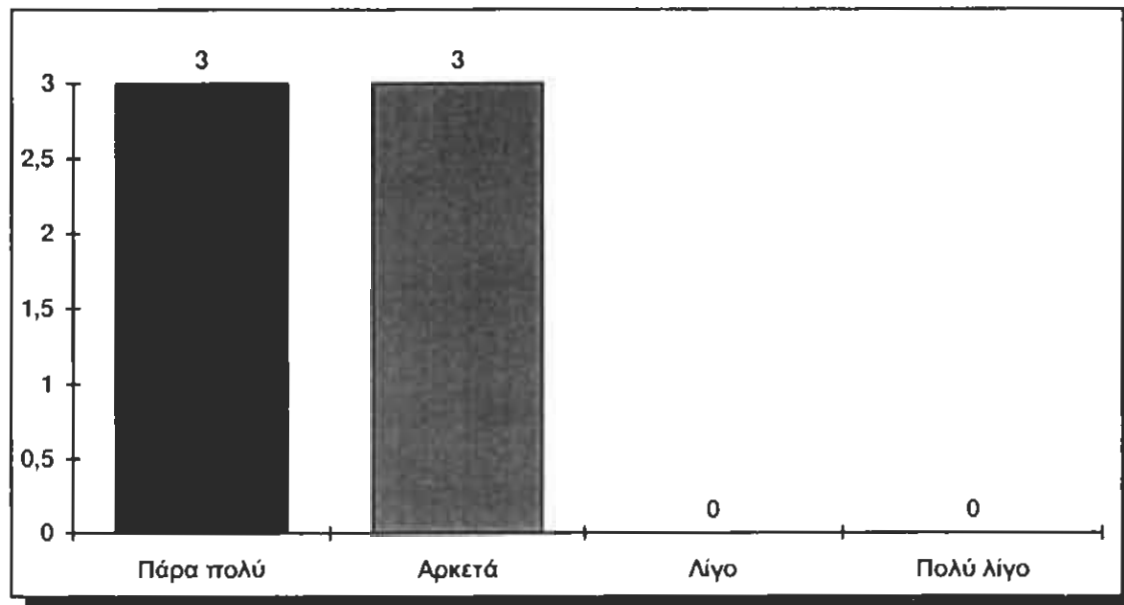
Ναι: 5      Όχι: 0      Δεν είναι απαραίτητο: 1





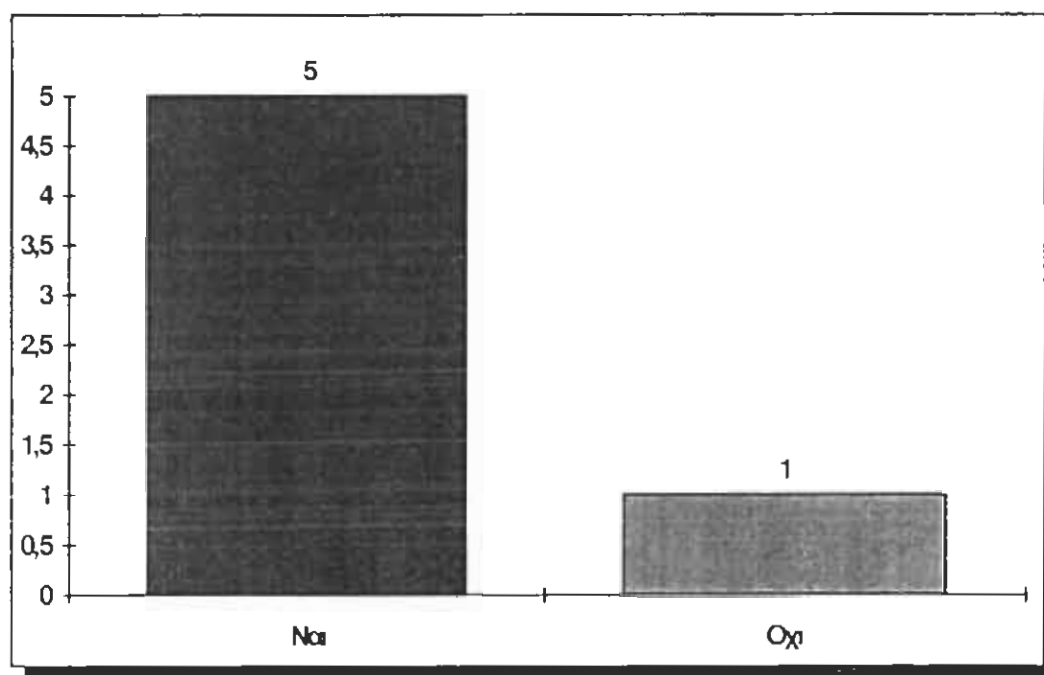
4α. Πιστεύετε ότι στην συγκεκριμένη θέση που είναι ο κάθε εργαζόμενος, είναι αποδοτικός;

Πάρα πολύ: 3    Αρκετά: 3    Λίγο: 0    Πολύ λίγο: 0



5. Μπορούμε να μιλήσουμε για καριέρα των υπαλλήλων και εργαζομένων;

Ναι: 5    Όχι: 1



# ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΡΟΔΡΟΜΙΔΗ



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

*Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι*

1. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους άλλους εργαζόμενους;

- Άριστες    Πολύ καλές    Καλές    Μέτριες  
 Κακές    Πολύ κακές

α) Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις επικοινωνίας των εργαζομένων με τους προϊσταμένους;

- Άριστες    Πολύ καλές    Αρκετά καλές    Καλές  
 Μέτριες    Πολύ άσχημες

2. Υπάρχουν κίνητρα από τη διοίκηση για αύξηση της παραγωγικότητας;

- Ναι    Όχι    Πάρα πολλά    Πολλά    Λίγα  
 Πολύ λίγα

α) Τι είδους κίνητρα σας παρέχονται;

- Ψυχολογικά    Φυσιολογικά    Οικονομικά    Άλλου είδους

3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων σας και της παραγωγικότητάς σας;

- Ναι    Όχι

α) Έλεγχοι γίνονται σε τακτικά χρονικά διαστήματα;

- Ναι    Όχι

β) Πιστεύετε ότι βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

- Ναι    Όχι    Πάρα πολύ    Αρκετά    Λίγο  
 Πολύ λίγο

γ) Νομίζετε ότι θα πρέπει να ενημερώνεστε για το αποτέλεσμα του ελέγχου;

Ναι       Όχι

δ) Είστε ενήμεροι του προγραμματισμού και των στόχων της επιχειρήσεως;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

4. Ο εξοπλισμός που σας παρέχεται, σας βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

5. Παρατηρείτε σύγχυση των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων μεταξύ των τομέων;

Ναι       Όχι μεγάλη       Καθόλου

α) Πιστεύετε ότι αξιοποιούνται στο μέγιστο δυνατό οι ικανότητές σας, στη συγκεκριμένη θέση;

Πάρα πολύ       Αρκετά       Όχι πολύ       Λίγο

Πολύ λίγο       Καθόλου

6. Πιστεύετε ότι υπάρχουν περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης στον τομέα που εργάζεστε;

Πάρα πολλά       Πολλά       Αρκετά       Λίγα

Πολύ λίγα       Δεν υπάρχουν

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

*Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι*

1. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους άλλους εργαζόμενους;

- Άριστες    Πολύ καλές    Καλές    Μέτριες  
 Κακές    Πολύ κακές

α) Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις επικοινωνίας των εργαζομένων με τους προϊσταμένους;

- Άριστες    Πολύ καλές    Αρκετά καλές    Καλές  
 Μέτριες    Πολύ άσχημες

2. Υπάρχουν κίνητρα από τη διοίκηση για αύξηση της παραγωγικότητας;

- Ναι    Όχι    Πάρα πολλά    Πολλά    Λίγα  
 Πολύ λίγα

α) Τι είδους κίνητρα σας παρέχονται;

- Ψυχολογικά    Φυσιολογικά    Οικονομικά    Άλλου είδους

3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων σας και της παραγωγικότητάς σας;

- Ναι    Όχι

α) Έλεγχοι γίνονται σε τακτικά χρονικά διαστήματα;

- Ναι    Όχι

β) Πιστεύετε ότι βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

- Ναι    Όχι    Πάρα πολύ    Αρκετά    Λίγο  
 Πολύ λίγο

γ) Νομίζετε ότι θα πρέπει να ενημερώνεστε για το αποτέλεσμα του ελέγχου;

Ναι       Όχι

δ) Είστε ενήμεροι του προγραμματισμού και των στόχων της επιχειρήσεως;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

4. Ο εξοπλισμός που σας παρέχεται, σας βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

5. Παρατηρείτε σύγχυση των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων μεταξύ των τομέων;

Ναι       Όχι μεγάλη       Καθόλου

α) Πιστεύετε ότι αξιοποιούνται στο μέγιστο δυνατό οι ικανότητές σας, στη συγκεκριμένη θέση;

Πάρα πολύ       Αρκετά       Όχι πολύ       Λίγο

Πολύ λίγο       Καθόλου

6. Πιστεύετε ότι υπάρχουν περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης στον τομέα που εργάζεστε;

Πάρα πολλά       Πολλά       Αρκετά       Λίγα

Πολύ λίγα       Δεν υπάρχουν

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

*Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι*

1. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους άλλους εργαζόμενους;

- Άριστες  Πολύ καλές  Καλές  Μέτριες  
 Κακές  Πολύ κακές

α) Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις επικοινωνίας των εργαζομένων με τους προϊσταμένους;

- Άριστες  Πολύ καλές  Αρκετά καλές  Καλές  
 Μέτριες  Πολύ άσχημες

2. Υπάρχουν κίνητρα από τη διοίκηση για αύξηση της παραγωγικότητας;

- Ναι  Όχι  Πάρα πολλά  Πολλά  Λίγα  
 Πολύ λίγα

α) Τι είδους κίνητρα σας παρέχονται;

- Ψυχολογικά  Φυσιολογικά  Οικονομικά  Άλλου είδους

3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων σας και της παραγωγικότητάς σας;

- Ναι  Όχι

α) Έλεγχοι γίνονται σε τακτικά χρονικά διαστήματα;

- Ναι  Όχι

β) Πιστεύετε ότι βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

- Ναι  Όχι  Πάρα πολύ  Αρκετά  Λίγο  
 Πολύ λίγο

γ) Νομίζετε ότι θα πρέπει να ενημερώνεστε για το αποτέλεσμα του ελέγχου;

Ναι       Όχι

δ) Είστε ενήμεροι του προγραμματισμού και των στόχων της επιχειρήσεως;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

4. Ο εξοπλισμός που σας παρέχεται, σας βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

5. Παρατηρείτε σύγχυση των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων μεταξύ των τομέων;

Ναι       Όχι μεγάλη       Καθόλου

α) Πιστεύετε ότι αξιοποιούνται στο μέγιστο δυνατό οι ικανότητές σας, στη συγκεκριμένη θέση;

Πάρα πολύ       Αρκετά       Όχι πολύ       Λίγο

Πολύ λίγο       Καθόλου

6. Πιστεύετε ότι υπάρχουν περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης στον τομέα που εργάζεστε;

Πάρα πολλά       Πολλά       Αρκετά       Λίγα

Πολύ λίγα       Δεν υπάρχουν



## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

*Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι*

1. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους άλλους εργαζόμενους;

Άριστες    Πολύ καλές    Καλές    Μέτριες

Κακές    Πολύ κακές

α) Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις επικοινωνίας των εργαζομένων με τους προϊσταμένους;

Άριστες    Πολύ καλές    Αρκετά καλές    Καλές

Μέτριες    Πολύ άσχημες

2. Υπάρχουν κίνητρα από τη διοίκηση για αύξηση της παραγωγικότητας;

Ναι    Οχι    Πάρα πολλά    Πολλά    Λίγα

Πολύ λίγα

α) Τι είδους κίνητρα σας παρέχονται;

Ψυχολογικά    Φυσιολογικά    Οικονομικά    Άλλου είδους

3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων σας και της παραγωγικότητάς σας;

Ναι    Οχι

α) Έλεγχοι γίνονται σε τακτικά χρονικά διαστήματα;

Ναι    Οχι

β) Πιστεύετε ότι βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

Ναι    Οχι    Πάρα πολύ    Αρκετά    Λίγο

Πολύ λίγο

γ) Νομίζετε ότι θα πρέπει να ενημερώνεστε για το αποτέλεσμα του ελέγχου;

Ναι       Όχι

δ) Είστε ενήμεροι του προγραμματισμού και των στόχων της επιχειρήσεως;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

4. Ο εξοπλισμός που σας παρέχεται, σας βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

5. Παρατηρείτε σύγχυση των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων μεταξύ των τομέων;

Ναι       Όχι μεγάλη       Καθόλου

α) Πιστεύετε ότι αξιοποιούνται στο μέγιστο δυνατό οι ικανότητές σας, στη συγκεκριμένη θέση;

Πάρα πολύ       Αρκετά       Όχι πολύ       Λίγο

Πολύ λίγο       Καθόλου

6. Πιστεύετε ότι υπάρχουν περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης στον τομέα που εργάζεστε;

Πάρα πολλά       Πολλά       Αρκετά       Λίγα

Πολύ λίγα       Δεν υπάρχουν

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

*Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι*

1. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους άλλους εργαζόμενους;

- Άριστες    Πολύ καλές    Καλές    Μέτριες  
 Κακές    Πολύ κακές

α) Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις επικοινωνίας των εργαζομένων με τους προϊσταμένους;

- Άριστες    Πολύ καλές    Αρκετά καλές    Καλές  
 Μέτριες    Πολύ άσχημες

2. Υπάρχουν κίνητρα από τη διοίκηση για αύξηση της παραγωγικότητας;

- Ναι    Όχι    Πάρα πολλά    Πολλά    Λίγα  
 Πολύ λίγα

α) Τι είδους κίνητρα σας παρέχονται;

- Ψυχολογικά    Φυσιολογικά    Οικονομικά    Άλλου είδους

3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων σας και της παραγωγικότητάς σας;

- Ναι    Όχι

α) Έλεγχοι γίνονται σε τακτικά χρονικά διαστήματα;

- Ναι    Όχι

β) Πιστεύετε ότι βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

- Ναι    Όχι    Πάρα πολύ    Αρκετά    Λίγο  
 Πολύ λίγο

γ) Νομίζετε ότι θα πρέπει να ενημερώνεστε για το αποτέλεσμα του ελέγχου;

Ναι       Όχι

δ) Είστε ενήμεροι του προγραμματισμού και των στόχων της επιχειρήσεως;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

4. Ο εξοπλισμός που σας παρέχεται, σας βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

5. Παρατηρείτε σύγχυση των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων μεταξύ των τομέων;

Ναι       Όχι μεγάλη       Καθόλου

α) Πιστεύετε ότι αξιοποιούνται στο μέγιστο δυνατό οι ικανότητές σας, στη συγκεκριμένη θέση;

Πάρα πολύ       Αρκετά       Όχι πολύ       Λίγο

Πολύ λίγο       Καθόλου

6. Πιστεύετε ότι υπάρχουν περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης στον τομέα που εργάζεστε;

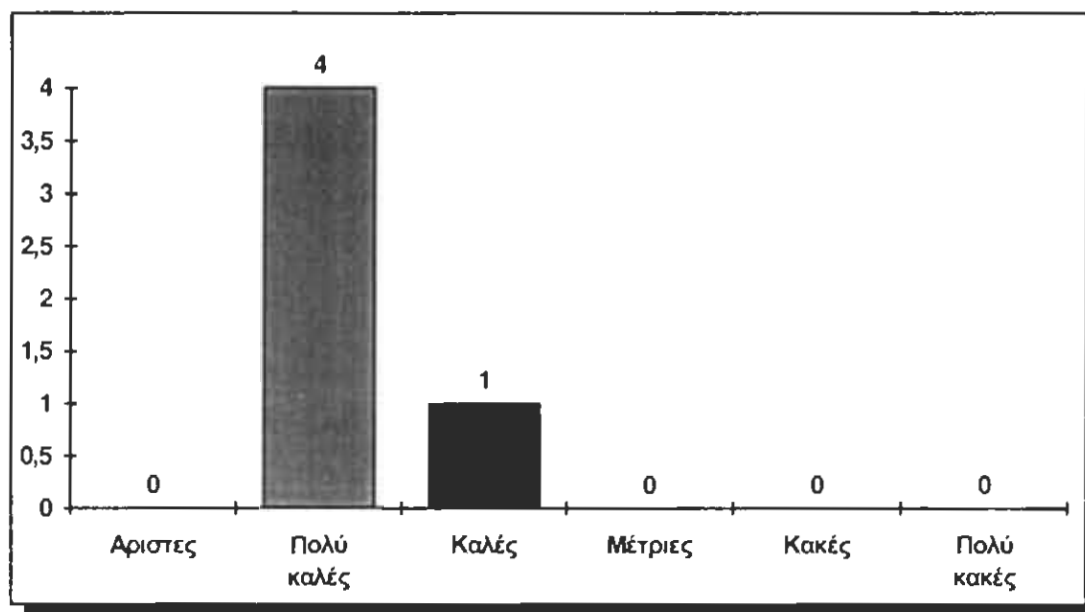
Πάρα πολλά       Πολλά       Αρκετά       Λίγα

Πολύ λίγα       Δεν υπάρχουν

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

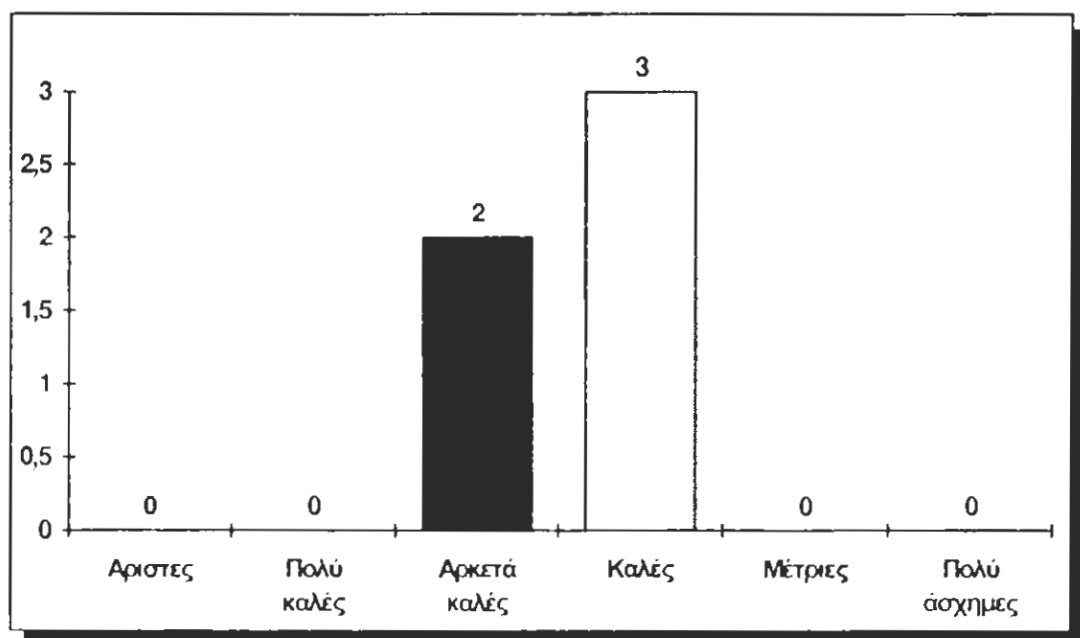
1. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους άλλους εργαζόμενους;

Αριστες: 0 Πολύ καλές: 4 Καλές:1 Μέτριες: 0 Κακές:0 Πολύ κακές: 0



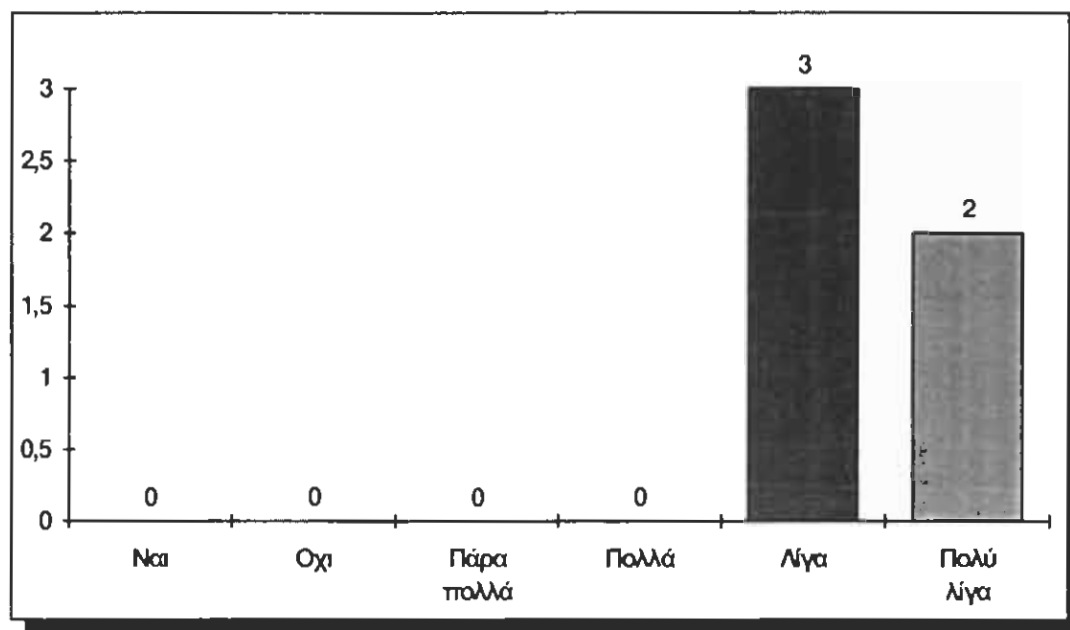
1α. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις επικοινωνίας των εργαζομένων με τους προϊστάμενους;

Αριστες: 0 Πολύ καλές: 0 Αρκετά καλές: 2 Καλές: 3 Μέτριες: 0  
Πολύ άσχημες: 0



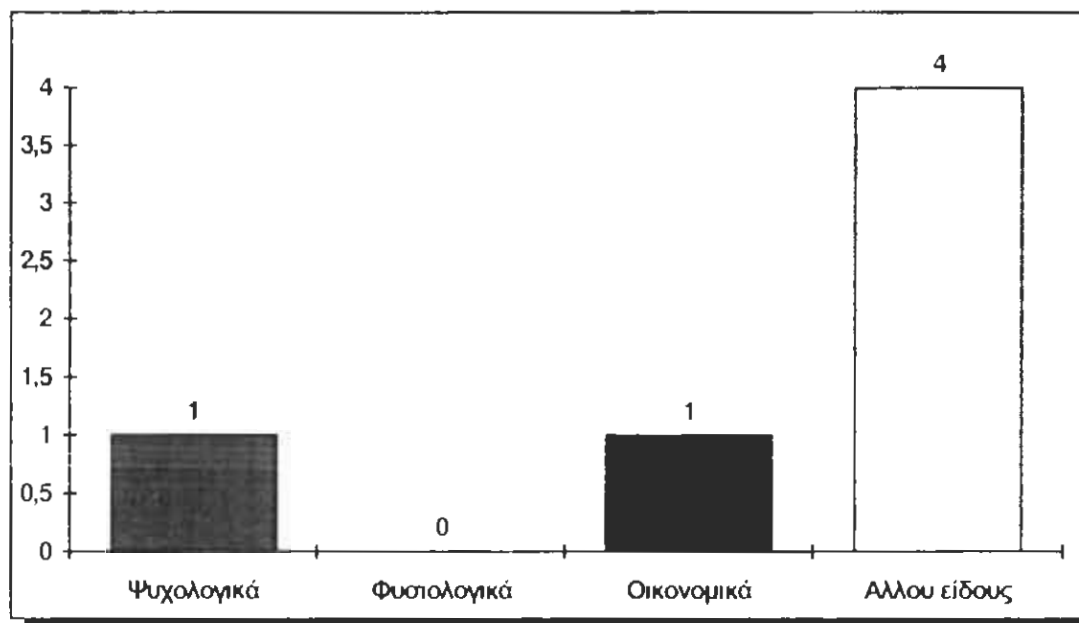
2. Υπάρχουν κίνητρα από τη διοίκηση για αύξηση της παραγωγικότητας;

Ναι: 0 Όχι: 0 Πάρα πολλά: 0 Πολλά: 0 Λίγα: 3 Πολύ λίγα: 2



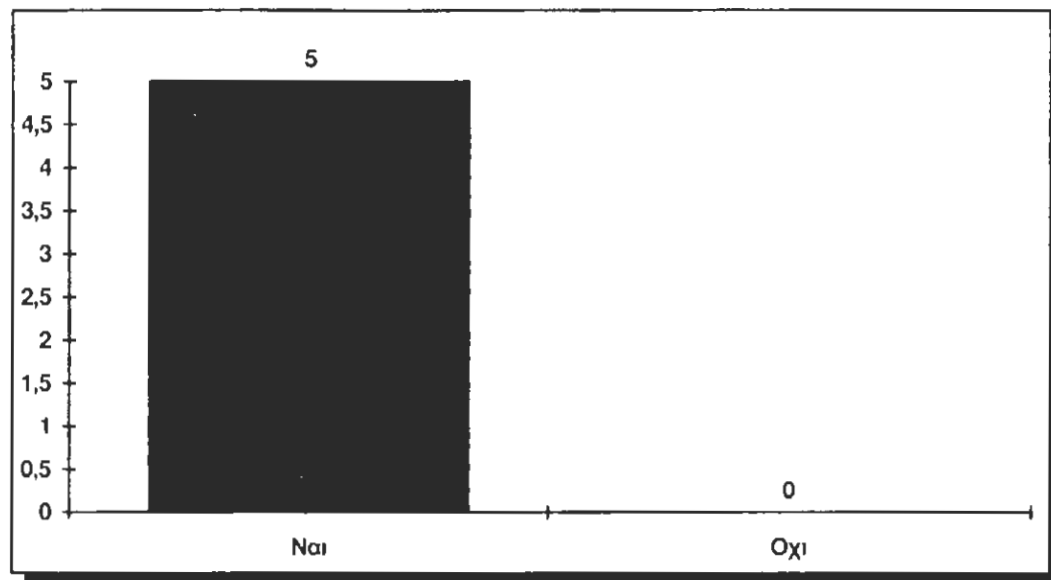
2α. Τι είδους κίνητρα σας παρέχονται;

Ψυχολογικά: 1 Φυσιολογικά: 0 Οικονομικά: 1 Άλλου είδους: 4



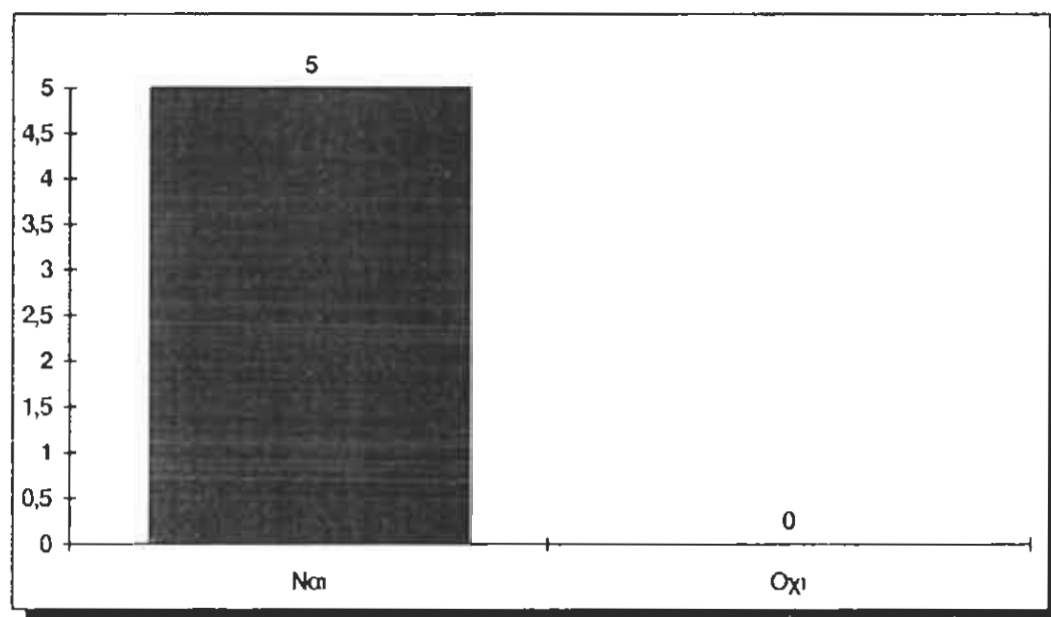
3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων σας και της παραγωγικότητάς σας;

Ναι: 5 Οχι: 0



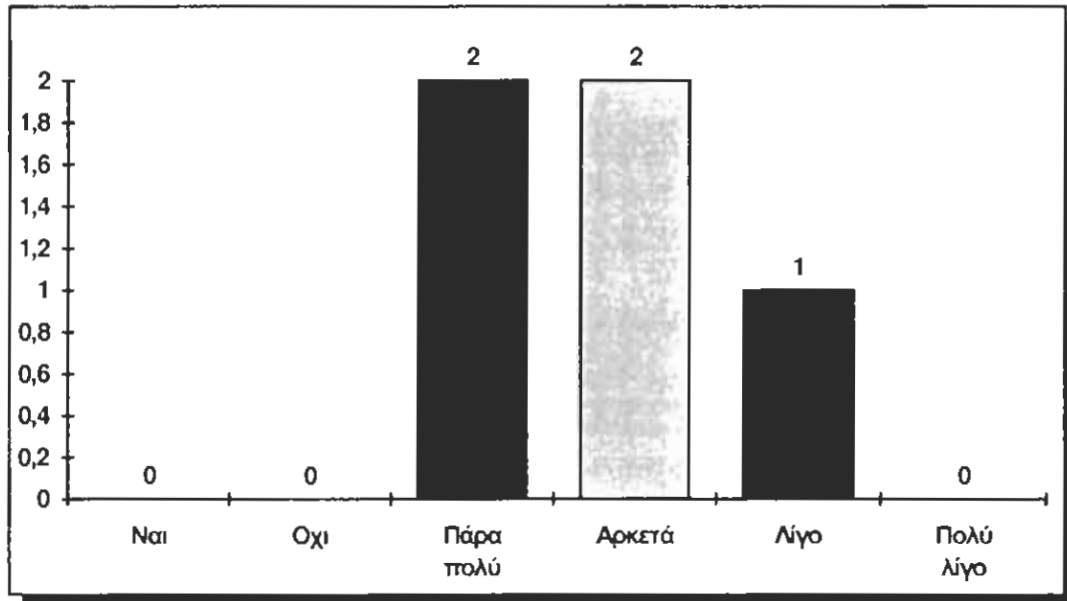
3α. Ελεγχος γίνονται σε τακτικά χρονικά διαστήματα;

Ναι: 5 Οχι: 0



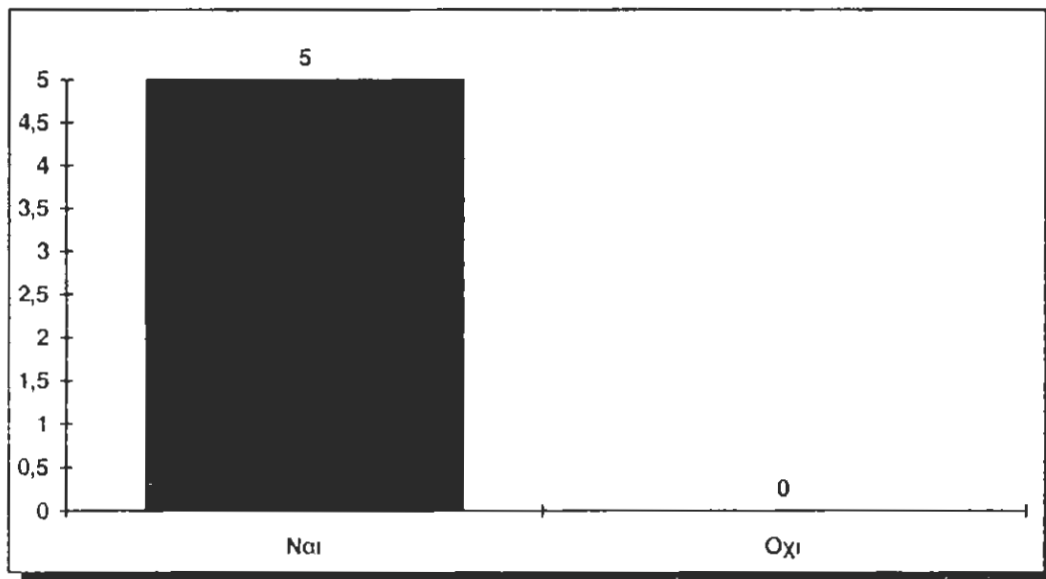
3β. Πιστεύετε ότι βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

Ναι: 0 Οχι: 0 Πάρα πολύ: 2 Αρκετά: 2 Λίγο: 1 Πολύ λίγο: 0



3γ. Νομίζετε ότι θα πρέπει να ενημερώνεστε για το αποτέλεσμα του ελέγχου;

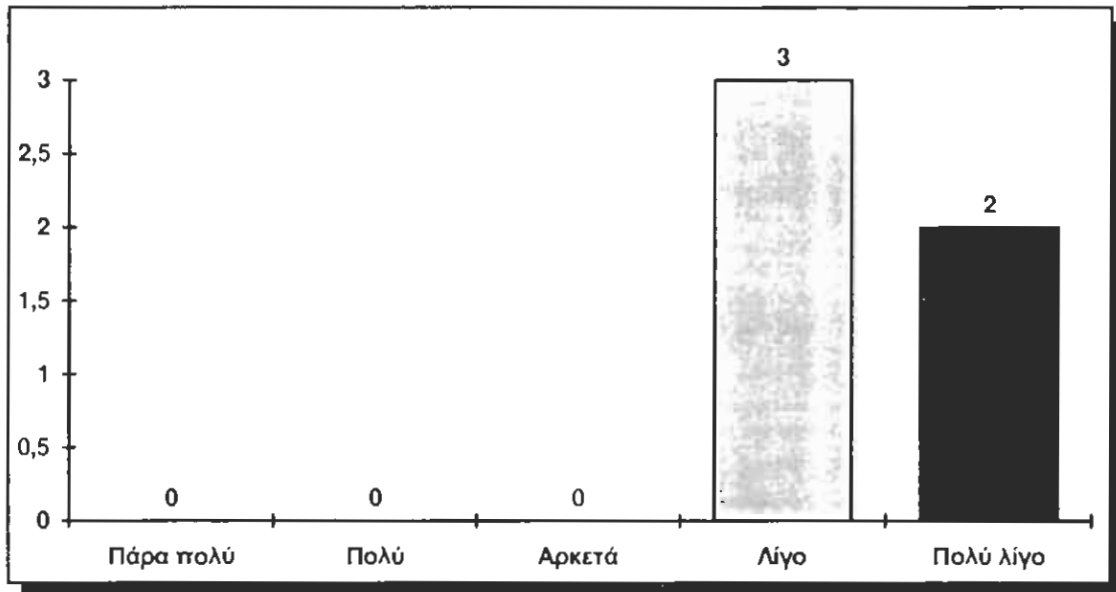
Ναι: 5 Οχι: 0





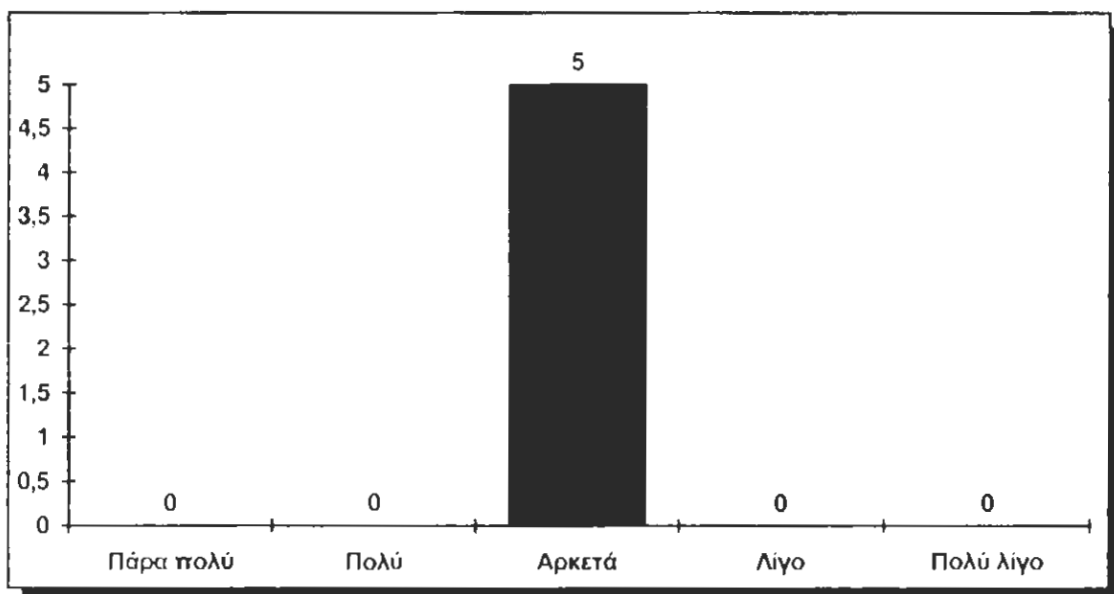
3δ. Είστε ενήμεροι του προγραμματισμού και των στόχων της επιχειρήσεως;

Πάρα πολύ: 0 Πολύ: 0 Αρκετά: 0 Λίγο: 3 Πολύ λίγο: 2



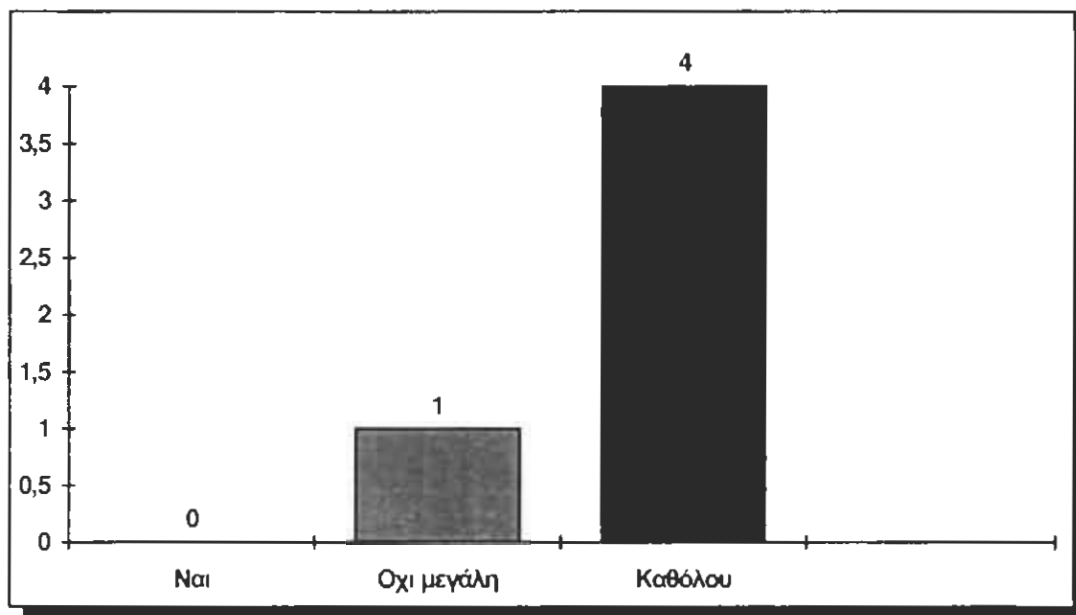
4. Ο εξοπλισμός που σας παρέχεται, σας βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολύ: 0 Πολύ: 0 Αρκετά: 5 Λίγο: 0 Πολύ λίγο: 0



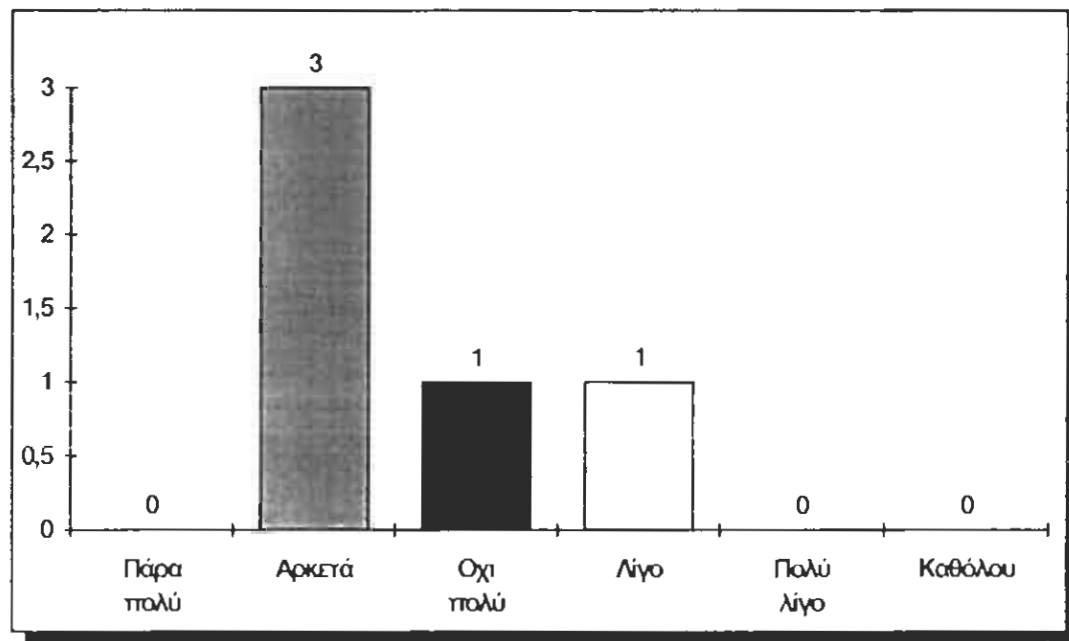
5. Παρατηρείτε σύγχυση των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων μεταξύ των τομέων;

Ναι: 0      Όχι μεγάλη: 1      Καθόλου: 4



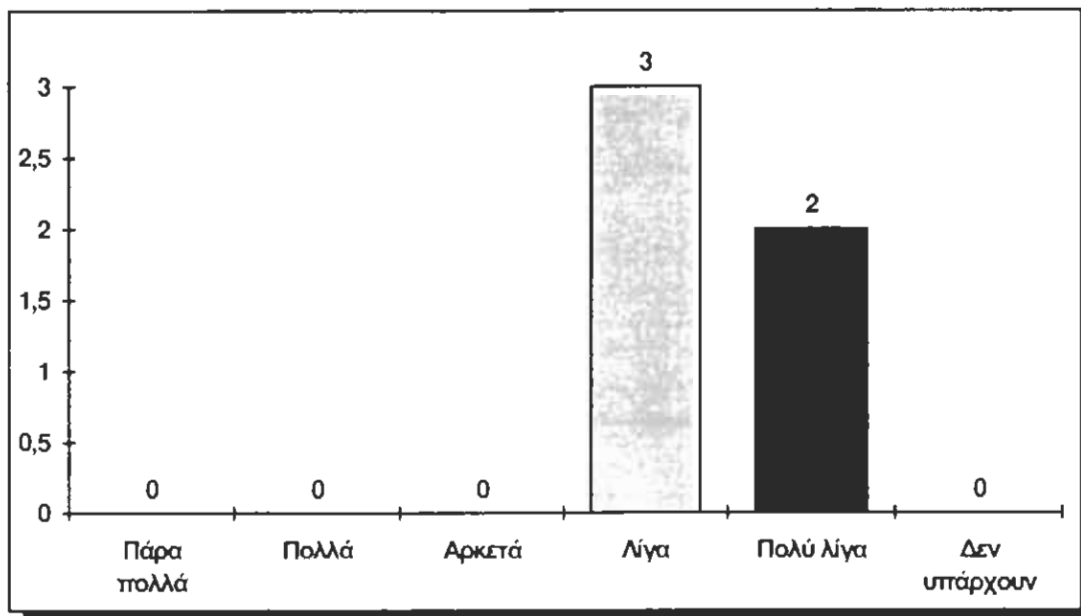
5α. Πιστεύετε ότι αξιοποιούνται στο μέγιστο δυνατό οι ικανότητές σας, στη συγκεκριμένη θέση;

Πάρα πολύ: 0    Αρκετά: 3    Όχι πολύ: 1    Λίγο: 1    Πολύ λίγο: 0    Καθόλου: 0



6. Πιστεύετε ότι υπάρχουν περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης στον τομέα που εργάζεστε;

Πάρα πολλά: 0   Πολλά: 0   Αρκετά: 0   Λίγα: 3   Πολύ λίγα: 2  
Δεν υπάρχουν: 0



# ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΡΟΔΡΟΜΙΔΗ



## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι

1. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους υφισταμένους σας;

Άριστες       Πολύ καλές       Καλές       Μέτριες

Κακές       Πολύ κακές

α) Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους;

Υπάρχει συνεργασία;

Άριστες       Πολύ καλές       Αρκετά καλές       Καλές

Άσχημες       Πολύ άσχημες

2. Υπάρχουν κίνητρα από τη μεριά της διοίκησης, για αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολλά       Λίγα       Πολύ λίγα       Δεν υπάρχουν

α) Τι είδους κίνητρα παρέχετε;

Οικονομικά       Ψυχολογικά       Φυσιολογικά

Άλλου είδους

β) Ο εξοπλισμός που παρέχεται στους εργαζόμενους βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Πολύ λίγο

3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων των εργαζομένων για αύξηση της παραγωγικότητάς τους;

Ναι       Όχι

α) Πως το χαρακτηρίζετε έναντι άλλων συστημάτων, αυτό που χρησιμοποιείτε;

Πάρα πολύ καλό       Πολύ καλό,       Αρκετά, καλό  
 Καλό       Όχι ιδιαίτερο αποδοτικό       Πολύ άσχημο

β) Κάνετε ελέγχους σε τακτές περιόδους;

Ναι       Όχι

γ) Κατά τη γνώμη σας, βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

Ναι       Όχι       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

Καθόλου

δ) Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερώνονται για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους;

Ναι       Όχι

ε) Γνωστοποιείτε στους εργαζόμενους τους προγραμματισμούς και στόχους της επιχείρησης;

Ναι       Όχι       Δεν είναι αναγκαίο

4. Φροντίζετε ώστε ο κάθε εργαζόμενος, να έχει μια συγκεκριμένη θέση

Ναι       Όχι       Δεν είναι απαραίτητο

α) Πιστεύετε ότι στην συγκεκριμένη θέση που είναι ο κάθε εργαζόμενος, είναι αποδοτικός;

Πάρα πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

5. Μπορούμε να μιλήσουμε για καριέρα των υπαλλήλων και εργαζομένων;

Ναι       Όχι

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι

1. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους υφισταμένους σας;

- Άριστες       Πολύ καλές       Καλές       Μέτριες  
 Κακές       Πολύ κακές

α) Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους;  
Υπάρχει συνεργασία;

- Άριστες       Πολύ καλές       Αρκετά καλές       Καλές  
 Άσχημες       Πολύ άσχημες

2. Υπάρχουν κίνητρα από τη μεριά της διοίκησης, για αύξηση της παραγωγικότητας;

- Πάρα πολλά       Λίγα       Πολύ λίγα       Δεν υπάρχουν

α) Τι είδους κίνητρα παρέχετε;

- Οικονομικά       Ψυχολογικά       Φυσιολογικά

Άλλου είδους

β) Ο εξοπλισμός που παρέχεται στους εργαζόμενους βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας;

- Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Πολύ λίγο

3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων των εργαζομένων για αύξηση της παραγωγικότητάς τους;

- Ναι       Όχι

α) Πως το χαρακτηρίζετε έναντι άλλων συστημάτων, αυτό που χρησιμοποιείτε;

- Πάρα πολύ καλό       Πολύ καλό,       Αρκετά, καλό  
 Καλό       Όχι ιδιαίτερο αποδοτικό       Πολύ άσχημο

β) Κάνετε ελέγχους σε τακτές περιόδους;

- Ναι       Όχι

γ) Κατά τη γνώμη σας, βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

- Ναι       Όχι       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο  
 Καθόλου

δ) Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερώνονται για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους;

- Ναι       Όχι

ε) Γνωστοποιείτε στους εργαζόμενους τους προγραμματισμούς και στόχους της επιχείρησης;

- Ναι       Όχι       Δεν είναι αναγκαίο

4. Φροντίζετε ώστε ο κάθε εργαζόμενος, να έχει μια συγκεκριμένη θέση

- Ναι       Όχι       Δεν είναι απαραίτητο

α) Πιστεύετε ότι στην συγκεκριμένη θέση που είναι ο κάθε εργαζόμενος, είναι αποδοτικός;

- Πάρα πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

5. Μπορούμε να μιλήσουμε για καριέρα των υπαλλήλων και εργαζομένων;

- Ναι       Όχι



## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι

1. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους υφισταμένους σας;

Άριστες       Πολύ καλές       Καλές       Μέτριες

Κακές       Πολύ κακές

α) Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους;  
Υπάρχει συνεργασία;

Άριστες       Πολύ καλές       Αρκετά καλές       Καλές

Άσχημες       Πολύ άσχημες

2. Υπάρχουν κίνητρα από τη μεριά της διοίκησης, για αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολλά       Λίγα       Πολύ λίγα       Δεν υπάρχουν

α) Τι είδους κίνητρα παρέχετε;

Οικονομικά       Ψυχολογικά       Φυσιολογικά

Άλλου είδους

β) Ο εξοπλισμός που παρέχεται στους εργαζόμενους βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Πολύ λίγο

3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων των εργαζομένων για αύξηση της παραγωγικότητάς τους;

Ναι       Όχι

α) Πως το χαρακτηρίζετε έναντι άλλων συστημάτων, αυτό που χρησιμοποιείτε;

- Πάρα πολύ καλό       Πολύ καλό,       Αρκετά, καλό  
 Καλό       Όχι ιδιαίτερο αποδοτικό       Πολύ άσχημο

β) Κάνετε ελέγχους σε τακτές περιόδους;

- Ναι       Όχι

γ) Κατά τη γνώμη σας, βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

- Ναι       Όχι       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο  
 Καθόλου

δ) Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερώνονται για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους;

- Ναι       Όχι

ε) Γνωστοποιείτε στους εργαζόμενους τους προγραμματισμούς και στόχους της επιχείρησης;

- Ναι       Όχι       Δεν είναι αναγκαίο

4. Φροντίζετε ώστε ο κάθε εργαζόμενος, να έχει μια συγκεκριμένη θέση

- Ναι       Όχι       Δεν είναι απαραίτητο

α) Πιστεύετε ότι στην συγκεκριμένη θέση που είναι ο κάθε εργαζόμενος, είναι αποδοτικός;

- Πάρα πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

5. Μπορούμε να μιλήσουμε για καριέρα των υπαλλήλων και εργαζομένων;

- Ναι       Όχι

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι

1. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους υφισταμένους σας;

Άριστες       Πολύ καλές       Καλές       Μέτριες

Κακές       Πολύ κακές

α) Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους;

Υπάρχει συνεργασία;

Άριστες       Πολύ καλές       Αρκετά καλές       Καλές

Άσχημες       Πολύ άσχημες

2. Υπάρχουν κίνητρα από τη μεριά της διοίκησης, για αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολλά       Λίγα       Πολύ λίγα       Δεν υπάρχουν

α) Τι είδους κίνητρα παρέχετε;

Οικονομικά       Ψυχολογικά       Φυσιολογικά

Άλλου είδους

β) Ο εξοπλισμός που παρέχεται στους εργαζόμενους βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Πολύ λίγο

3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων των εργαζομένων για αύξηση της παραγωγικότητάς τους;

Ναι       Όχι

α) Πως το χαρακτηρίζετε έναντι άλλων συστημάτων, αυτό που χρησιμοποιείτε;

- Πάρα πολύ καλό       Πολύ καλό,       Αρκετά, καλό  
 Καλό       Όχι ιδιαίτερο αποδοτικό       Πολύ άσχημο

β) Κάνετε ελέγχους σε τακτές περιόδους;

- Ναι       Όχι

γ) Κατά τη γνώμη σας, βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

- Ναι       Όχι       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο  
 Καθόλου

δ) Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερώνονται για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους;

- Ναι       Όχι

ε) Γνωστοποιείτε στους εργαζόμενους τους προγραμματισμούς και στόχους της επιχείρησης;

- Ναι       Όχι       Δεν είναι αναγκαίο

4. Φροντίζετε ώστε ο κάθε εργαζόμενος, να έχει μια συγκεκριμένη θέση

- Ναι       Όχι       Δεν είναι απαραίτητο

α) Πιστεύετε ότι στην συγκεκριμένη θέση που είναι ο κάθε εργαζόμενος, είναι αποδοτικός;

- Πάρα πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

5. Μπορούμε να μιλήσουμε για καριέρα των υπαλλήλων και εργαζομένων;

- Ναι       Όχι

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι

1. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους υφισταμένους σας;

Άριστες       Πολύ καλές       Καλές       Μέτριες

Κακές       Πολύ κακές

α) Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους;

Υπάρχει συνεργασία;

Άριστες       Πολύ καλές       Αρκετά καλές       Καλές

Άσχημες       Πολύ άσχημες

2. Υπάρχουν κίνητρα από τη μεριά της διοίκησης, για αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολλά       Λίγα       Πολύ λίγα       Δεν υπάρχουν

α) Τι είδους κίνητρα παρέχετε;

Οικονομικά       Ψυχολογικά       Φυσιολογικά

Άλλου είδους

β) Ο εξοπλισμός που παρέχεται στους εργαζόμενους βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Πολύ λίγο

3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων των εργαζομένων για αύξηση της παραγωγικότητάς τους;

Ναι       Όχι

α) Πως το χαρακτηρίζετε έναντι άλλων συστημάτων, αυτό που χρησιμοποιείτε;

Πάρα πολύ καλό       Πολύ καλό,       Αρκετά, καλό  
 Καλό       Όχι ιδιαίτερο αποδοτικό       Πολύ άσχημο

β) Κάνετε ελέγχους σε τακτές περιόδους;

Ναι       Όχι

γ) Κατά τη γνώμη σας, βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

Ναι       Όχι       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

Καθόλου

δ) Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερώνονται για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους;

Ναι       Όχι

ε) Γνωστοποιείτε στους εργαζόμενους τους προγραμματισμούς και στόχους της επιχείρησης;

Ναι       Όχι       Δεν είναι αναγκαίο

4. Φροντίζετε ώστε ο κάθε εργαζόμενος, να έχει μια συγκεκριμένη θέση

Ναι       Όχι       Δεν είναι απαραίτητο

α) Πιστεύετε ότι στην συγκεκριμένη θέση που είναι ο κάθε εργαζόμενος, είναι αποδοτικός;

Πάρα πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

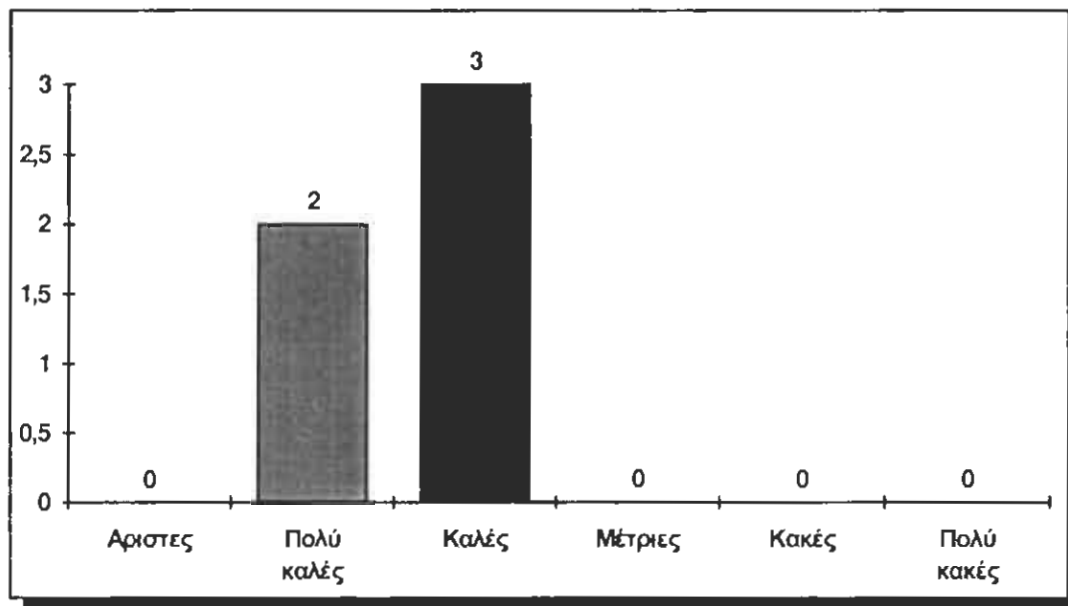
5. Μπορούμε να μιλήσουμε για καριέρα των υπαλλήλων και εργαζομένων;

Ναι       Όχι

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

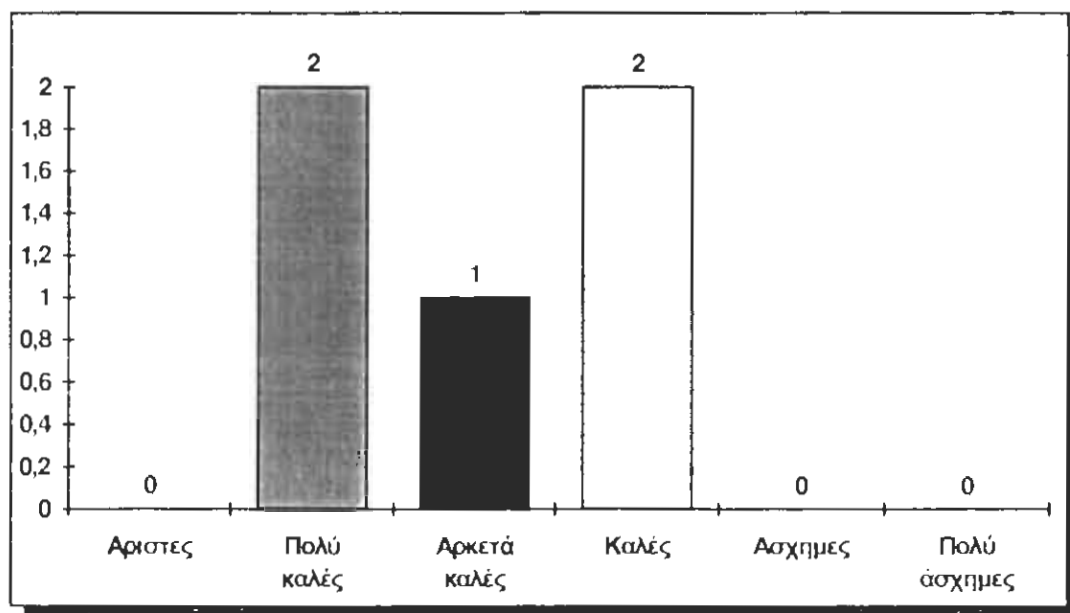
1. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους υφισταμένους σας;

Αριστες: 0 Πολύ καλές: 2 Καλές: 3 Μέτριες: 0 Κακές: 0 Πολύ κακές: 0



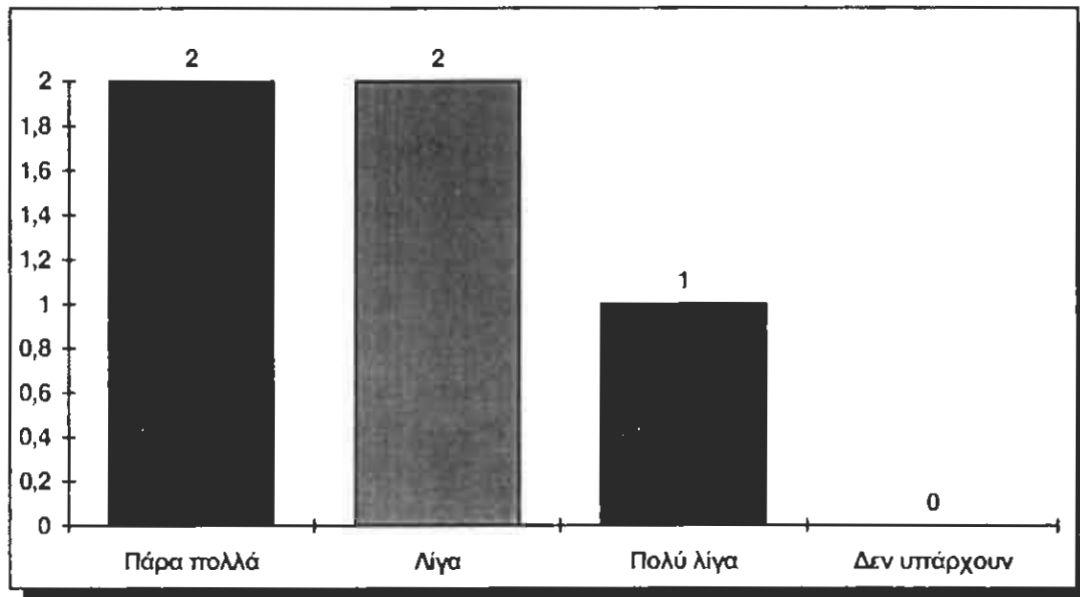
1α. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους; Υπάρχει συνεργασία;

Αριστες: 0 Πολύ καλές: 2 Αρκετά καλές: 1 Καλές: 2 Ασχημες: 0  
Πολύ άσχημες: 0



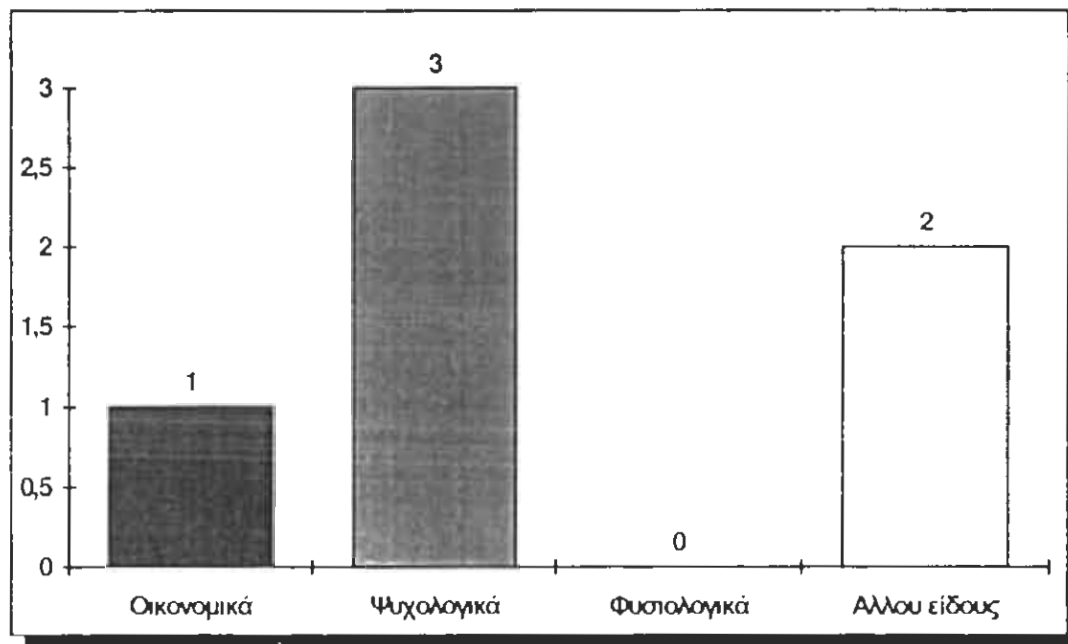
2. Υπάρχουν κίνητρα από τη μεριά της διοίκησης για αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολλά: 2 Λίγα: 2 Πολύ λίγα: 1 Δεν υπάρχουν: 0



2α. Τι είδους κίνητρα παρέχετε;

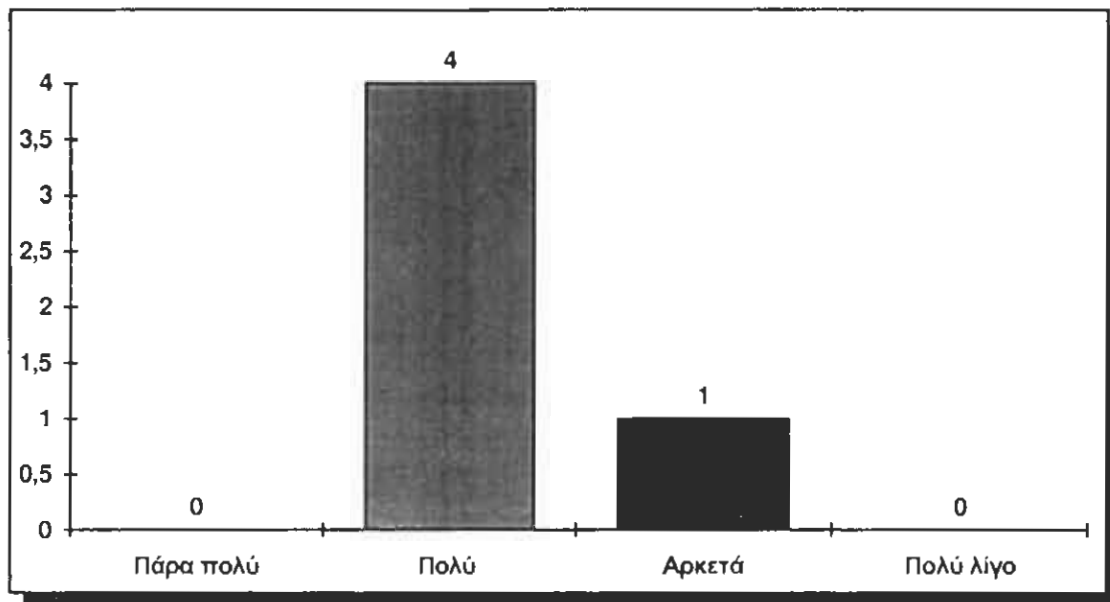
Οικονομικά: 1 Ψυχολογικά: 3 Φυσιολογικά: 0 Άλλου είδους: 2





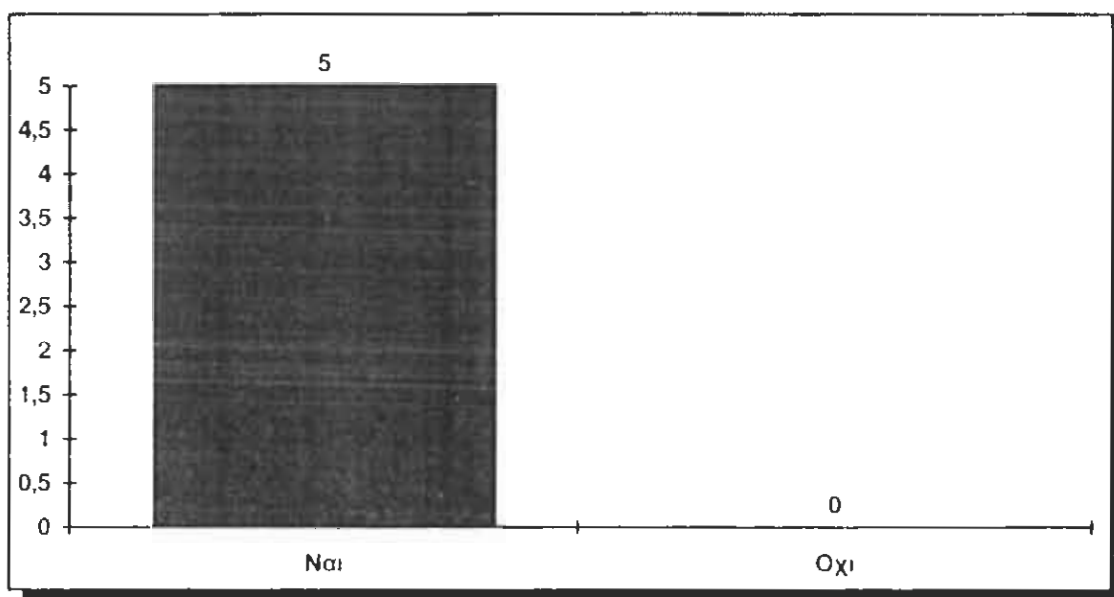
2β. Ο εξοπλισμός που παρέχετε στους εργαζόμενους βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους;

Πάρα πολύ: 0    Πολύ: 4    Αρκετά: 1    Πολύ λίγο: 0



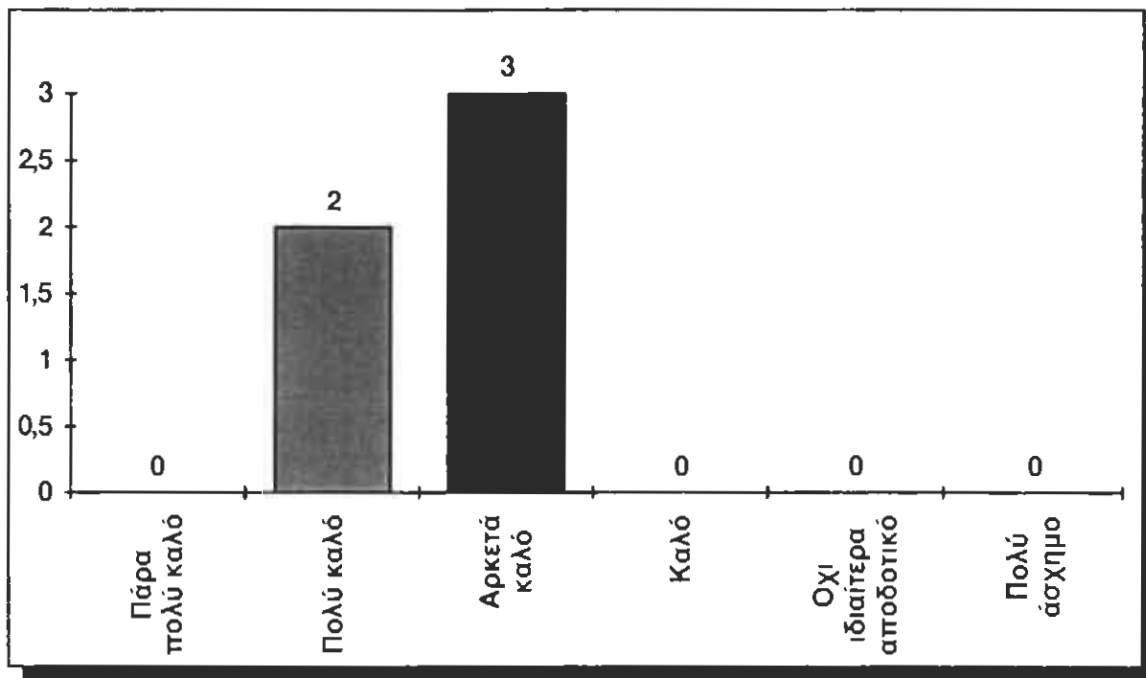
3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων των εργαζομένων για αύξηση της παραγωγικότητάς τους;

Ναι: 5    Όχι: 0



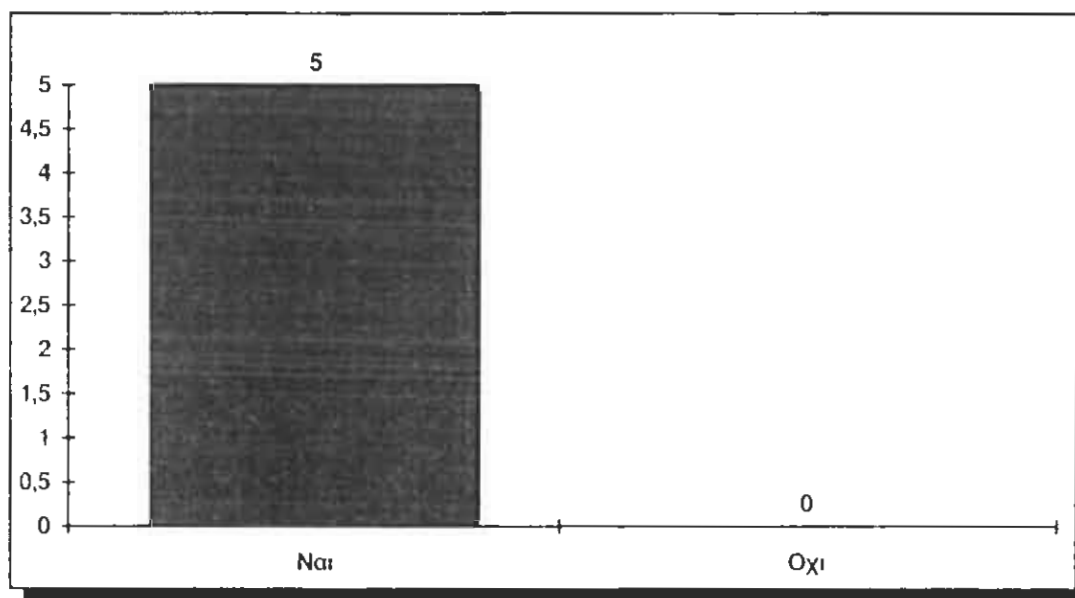
3α. Πως χαρακτηρίζετε έναντι άλλων συστημάτων, αυτό που χρησιμοποιείτε;

Πάρα πολύ καλό: 0   Πολύ καλό: 2   Αρκετά καλό: 3   Καλό: 0  
Οχι ιδιαίτερα αποδοτικό: 0   Πολύ άσχημο: 0



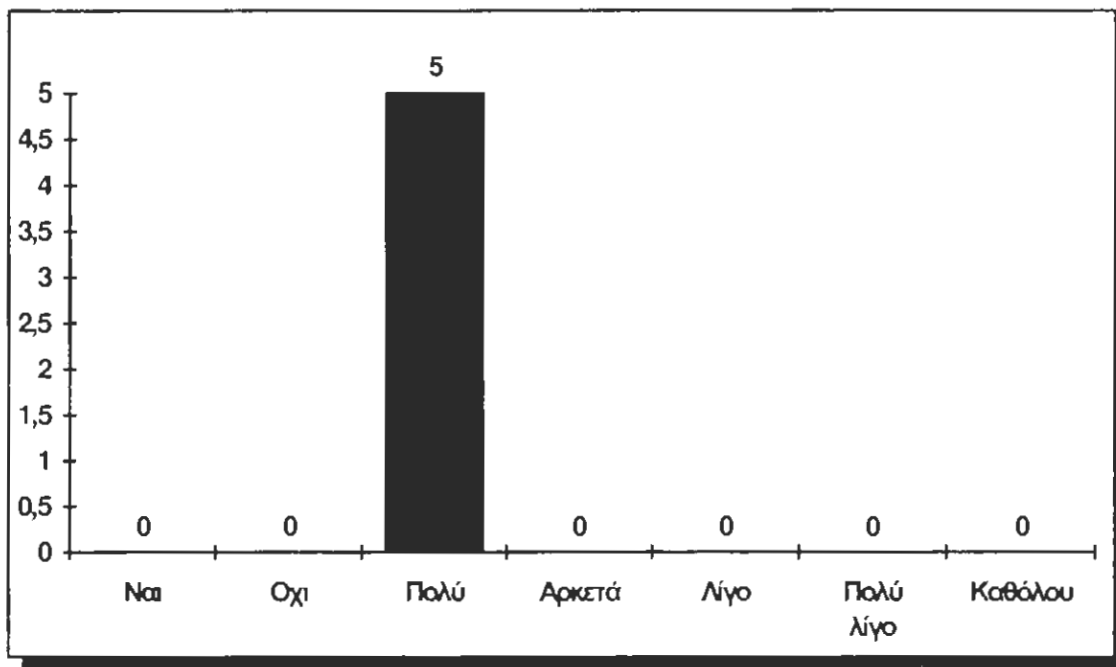
3β. Κάνετε ελέγχους σε τακτές περιόδους;

Ναι: 5   Οχι: 0



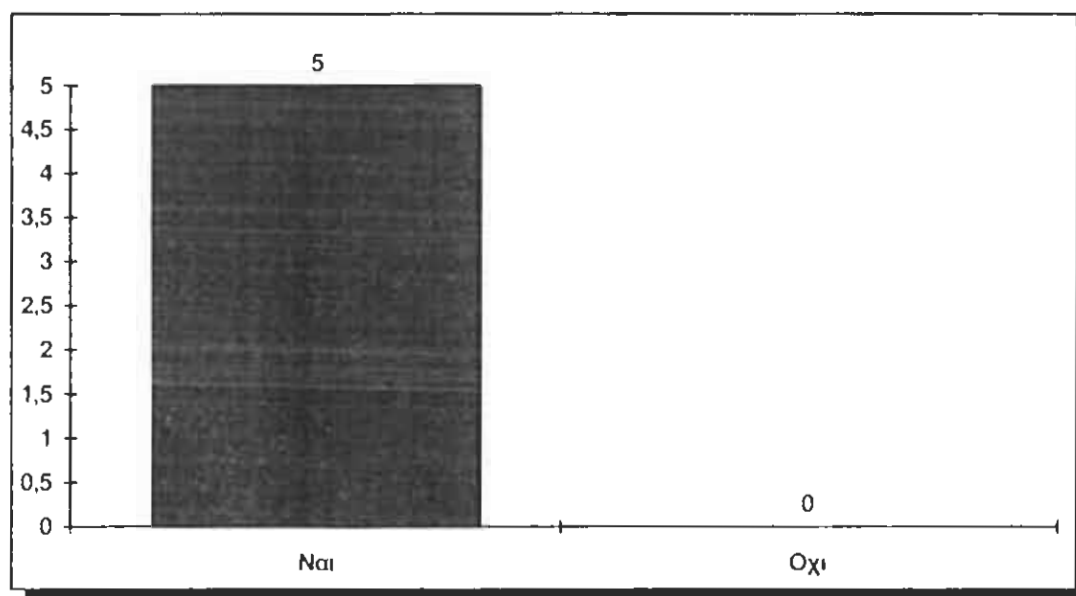
3γ. Κατά τη γνώμη σας, βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

Ναι: 0    Οχι: 0    Πολύ: 5    Αρκετά: 0    Λίγο: 0    Πολύ λίγο: 0  
Καθόλου: 0



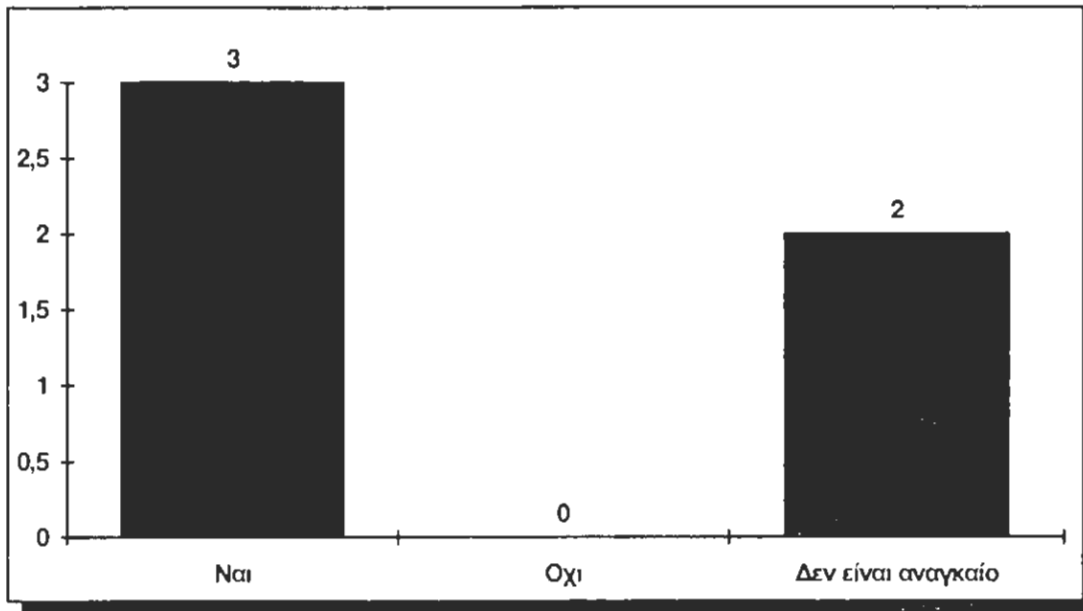
3δ. Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερώνονται για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους;

Ναι: 5    Οχι: 0



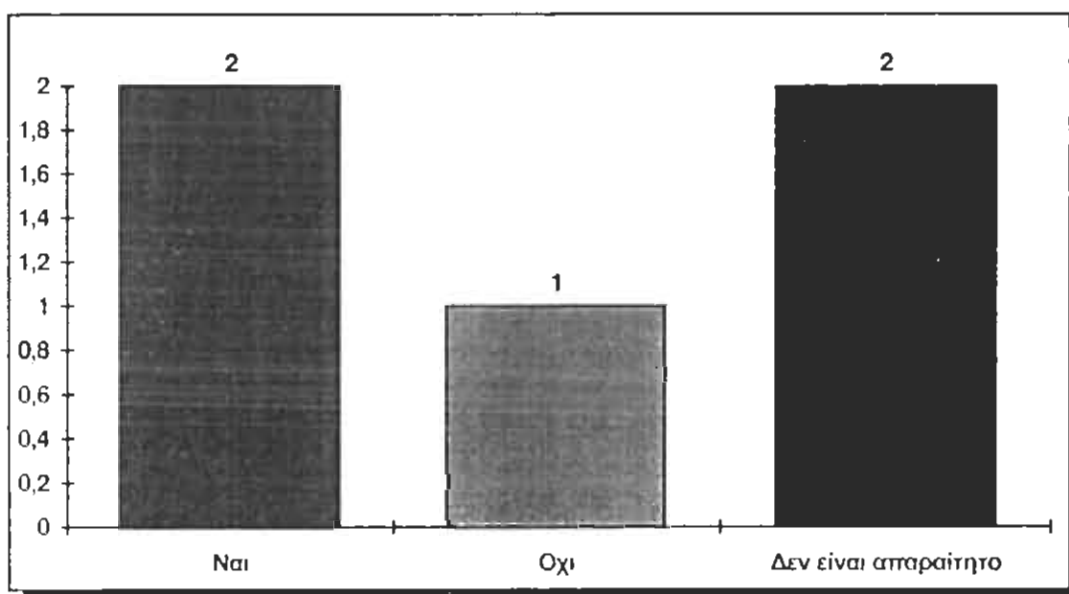
3ε. Γνωστοποιείτε στους εργαζόμενους τους προγραμματισμούς και στόχους της επιχείρησης;

Ναι: 3      Όχι: 0      Δεν είναι αναγκαίο: 2



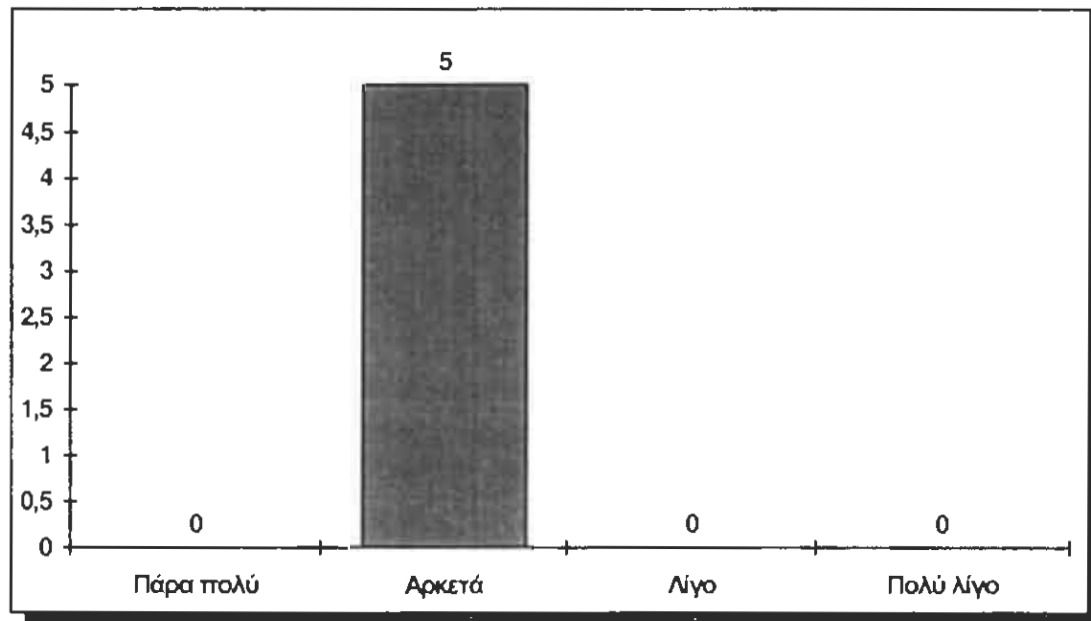
4. Φροντίζετε ώστε ο κάθε εργαζόμενος, να έχει μια συγκεκριμένη θέση;

Ναι: 2      Όχι: 1      Δεν είναι απαραίτητο: 2



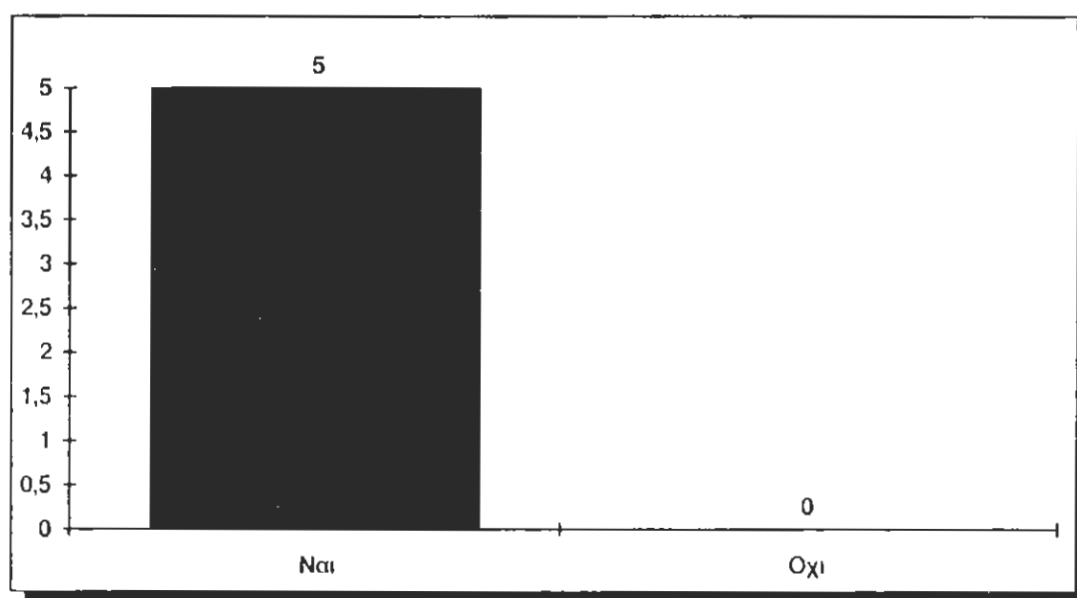
4α. Πιστεύετε ότι στην συγκεκριμένη θέση που είναι ο κάθε εργαζόμενος, είναι αποδοτικός;

Πάρα πολύ: 0    Αρκετά: 5    Λίγο: 0    Πολύ λίγο: 0



5. Μπορούμε να μιλήσουμε για καριέρα των υπαλλήλων και εργαζομένων;

Ναι: 5    Όχι: 0



# ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΟΛΥΧΡΟΝΟΥ



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι

1. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους υφισταμένους σας;

Άριστες       Πολύ καλές       Καλές       Μέτριες

Κακές       Πολύ κακές

α) Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους;  
Υπάρχει συνεργασία;

Άριστες       Πολύ καλές       Αρκετά καλές       Καλές

Άσχημες       Πολύ άσχημες

2. Υπάρχουν κίνητρα από τη μεριά της διοίκησης, για αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολλά       Λίγα       Πολύ λίγα       Δεν υπάρχουν

α) Τι είδους κίνητρα παρέχετε;

Οικονομικά       Ψυχολογικά       Φυσιολογικά

Άλλου είδους

β) Ο εξοπλισμός που παρέχεται στους εργαζόμενους βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Πολύ λίγο

3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων των εργαζομένων για αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

Ναι       Όχι

α) Πως το χαρακτηρίζετε έναντι άλλων συστημάτων, αυτό που χρησιμοποιείτε;

Πάρα πολύ καλό       Πολύ καλό,       Αρκετά, καλό  
 Καλό       Όχι ιδιαίτερο οπλοδοτικό       Πολύ άσχημο

δ) Κάνετε ελέγχους σε τακτές περιόδους;

Ναι       Όχι

ε) Κατά τη γνώμη σας, βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

Ναι       Όχι       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

Καθόλου

Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερώνονται για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους;

Ναι       Όχι

Γνωστοποιείτε στους εργαζόμενους τους προγραμματισμούς και όχους της επιχείρησης;

Ναι       Όχι       Δεν είναι αναγκαίο

Φροντίζετε ώστε ο κάθε εργαζόμενος, να έχει μια συγκεκριμένη θέση

Ναι       Όχι       Δεν είναι απαραίτητο

Πιστεύετε ότι στην συγκεκριμένη θέση που είναι ο κάθε εργαζόμενος, είναι αποδοτικός;

Πάρα πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

Μπορούμε να μιλήσουμε για καριέρα των υπαλλήλων και εργαζομένων;

Ναι       Όχι



## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι

1. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους υφισταμένους σας;

Άριστες       Πολύ καλές       Καλές       Μέτριες

Κακές       Πολύ κακές

α) Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους;  
Υπάρχει συνεργασία;

Άριστες       Πολύ καλές       Αρκετά καλές       Καλές

Άσχημες       Πολύ άσχημες

2. Υπάρχουν κίνητρα από τη μεριά της διοίκησης, για αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολλά       Λίγα       Πολύ λίγα       Δεν υπάρχουν

α) Τι είδους κίνητρα παρέχετε;

Οικονομικά       Ψυχολογικά       Φυσιολογικά

Άλλου είδους

β) Ο εξοπλισμός που παρέχεται στους εργαζομένους βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Πολύ λίγο

3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων των εργαζόμενων για αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

Ναι       Όχι

α) Πως το χαρακτηρίζετε έναντι άλλων συστημάτων, αυτό που χρησιμοποιείτε;

Πάρα πολύ καλό       Πολύ καλό,       Αρκετά, καλό  
 Καλό       Όχι ιδιαίτερο αποδοτικό       Πολύ άσχημο

Κάνετε ελέγχους σε τακτές περιόδους;

Ναι       Όχι

Κατά τη γνώμη σας, βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

Ναι       Όχι       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

Καθόλου

Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερώνονται για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους;

Ναι       Όχι

Γνωστοποιείτε στους εργαζόμενους τους προγραμματισμούς και στόχους της επιχείρησης;

Ναι       Όχι       Δεν είναι αναγκαίο

Μονιμάτε ώστε ο κάθε εργαζόμενος, να έχει μια συγκεκριμένη θέση

Ναι       Όχι       Δεν είναι απαραίτητο

Πιστεύετε ότι στην συγκεκριμένη θέση που είναι ο κάθε εργαζόμενος, είναι αποδοτικός;

Πάρα πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

Μπορούμε να μιλήσουμε για καριέρα των υπαλλήλων και υποψήφιων;

Ναι       Όχι

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι

1. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους υφισταμένους σας;

Άριστες       Πολύ καλές       Καλές       Μέτριες

Κακές       Πολύ κακές

α) Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους;

Υπάρχει συνεργασία;

Άριστες       Πολύ καλές       Αρκετά καλές       Καλές

Άσχημες       Πολύ άσχημες

2. Υπάρχουν κίνητρα από τη μεριά της διοίκησης, για αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολλά       Λίγα       Πολύ λίγα       Δεν υπάρχουν

α) Τι είδους κίνητρα παρέχετε;

Οικονομικά       Ψυχολογικά       Φυσιολογικά

Άλλου είδους

β) Ο εξοπλισμός που παρέχεται στους εργαζόμενους βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Πολύ λίγο

3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων των εργαζόμενων για αύξηση της παραγωγικότητάς τους;

Ναι       Όχι

α) Πως το χαρακτηρίζετε έναντι άλλων συστημάτων, αυτό που χρησιμοποιείτε;

- Πάρα πολύ καλό       Πολύ καλό,       Αρκετά, καλό  
 Καλό       Όχι ιδιαίτερο αποδοτικό       Πολύ άσχημο

β) Κάνετε ελέγχους σε τακτές περιόδους;

- Ναι       Όχι

γ) Κατά τη γνώμη σας, βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

- Ναι       Όχι       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο  
 Καθόλου

δ) Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερώνονται για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους;

- Ναι       Όχι

ε) Γνωστοποιείτε στους εργαζόμενους τους προγραμματισμούς και στόχους της επιχείρησης;

- Ναι       Όχι       Δεν είναι αναγκαίο

4. Φροντίζετε ώστε ο κάθε εργαζόμενος, να έχει μια συγκεκριμένη θέση

- Ναι       Όχι       Δεν είναι απαραίτητο

α) Πιστεύετε ότι στην συγκεκριμένη θέση που είναι ο κάθε εργαζόμενος, είναι αποδοτικός;

- Πάρα πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

5. Μπορούμε να μιλήσουμε για καριέρα των υπαλλήλων και εργαζομένων;

- Ναι       Όχι

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι

1. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους υφισταμένους σας;

Άριστες       Πολύ καλές       Καλές       Μέτριες

Κακές       Πολύ κακές

α) Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους;

Υπάρχει συνεργασία;

Άριστες       Πολύ καλές       Αρκετά καλές       Καλές

Άσχημες       Πολύ άσχημες

2. Υπάρχουν κίνητρα από τη μεριά της διοίκησης, για αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολλά       Λίγα       Πολύ λίγα       Δεν υπάρχουν

α) Τι είδους κίνητρα παρέχετε;

Οικονομικά       Ψυχολογικά       Φυσιολογικά

Άλλου είδους

β) Ο εξοπλισμός που παρέχεται στους εργαζόμενους βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Πολύ λίγο

3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων των εργαζομένων για αύξηση της παραγωγικότητάς τους;

Ναι       Όχι

α) Πως το χαρακτηρίζετε έναντι άλλων συστημάτων, αυτό που χρησιμοποιείτε;

- Πάρα πολύ καλό       Πολύ καλό,       Αρκετά, καλό  
 Καλό       Όχι ιδιαίτερο αποδοτικό       Πολύ άσχημο

β) Κάνετε ελέγχους σε τακτές περιόδους;

- Ναι       Όχι

γ) Κατά τη γνώμη σας, βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

- Ναι       Όχι       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο  
 Καθόλου

δ) Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερώνονται για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους;

- Ναι       Όχι

ε) Γνωστοποιείτε στους εργαζόμενους τους προγραμματισμούς και στόχους της επιχείρησης;

- Ναι       Όχι       Δεν είναι αναγκαίο

4. Φροντίζετε ώστε ο κάθε εργαζόμενος, να έχει μια συγκεκριμένη θέση

- Ναι       Όχι       Δεν είναι απαραίτητο

α) Πιστεύετε ότι στην συγκεκριμένη θέση που είναι ο κάθε εργαζόμενος, είναι αποδοτικός;

- Πάρα πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

5. Μπορούμε να μιλήσουμε για καριέρα των υπαλλήλων και εργαζομένων,

- Ναι       Όχι

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι

1. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους υφισταμένους σας;

Άριστες       Πολύ καλές       Καλές       Μέτριες

Κακές       Πολύ κακές

α) Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους;  
Υπάρχει συνεργασία;

Άριστες       Πολύ καλές       Αρκετά καλές       Καλές

Άσχημες       Πολύ άσχημες

2. Υπάρχουν κίνητρα από τη μεριά της διοίκησης, για αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολλά       Λίγα       Πολύ λίγα       Δεν υπάρχουν

α) Τι είδους κίνητρα παρέχετε;

Οικονομικά       Ψυχολογικά       Φυσιολογικά

Άλλου είδους

β) Ο εξοπλισμός που παρέχεται στους εργαζόμενους βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Πολύ λίγο

3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων των εργαζομένων για αύξηση της παραγωγικότητάς τους;

Ναι       Όχι

α) Πως το χαρακτηρίζετε έναντι άλλων συστημάτων, αυτό που χρησιμοποιείτε;

Πάρα πολύ καλό       Πολύ καλό,       Αρκετά, καλό  
 Καλό       Όχι ιδιαίτερο αποδοτικό       Πολύ άσχημο

β) Κάνετε ελέγχους σε τακτές περιόδους;

Ναι       Όχι

γ) Κατά τη γνώμη σας, βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

Ναι       Όχι       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

Καθόλου

δ) Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερώνονται για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους;

Ναι       Όχι

ε) Γνωστοποιείτε στους εργαζόμενους τους προγραμματισμούς και στόχους της επιχείρησης;

Ναι       Όχι       Δεν είναι αναγκαίο

4. Φροντίζετε ώστε ο κάθε εργαζόμενος, να έχει μια συγκεκριμένη θέση

Ναι       Όχι       Δεν είναι απαραίτητο

α) Πιστεύετε ότι στην συγκεκριμένη θέση που είναι ο κάθε εργαζόμενος, είναι αποδοτικός;

Πάρα πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

5. Μπορούμε να μιλήσουμε για καριέρα των υπαλλήλων και εργαζομένων;

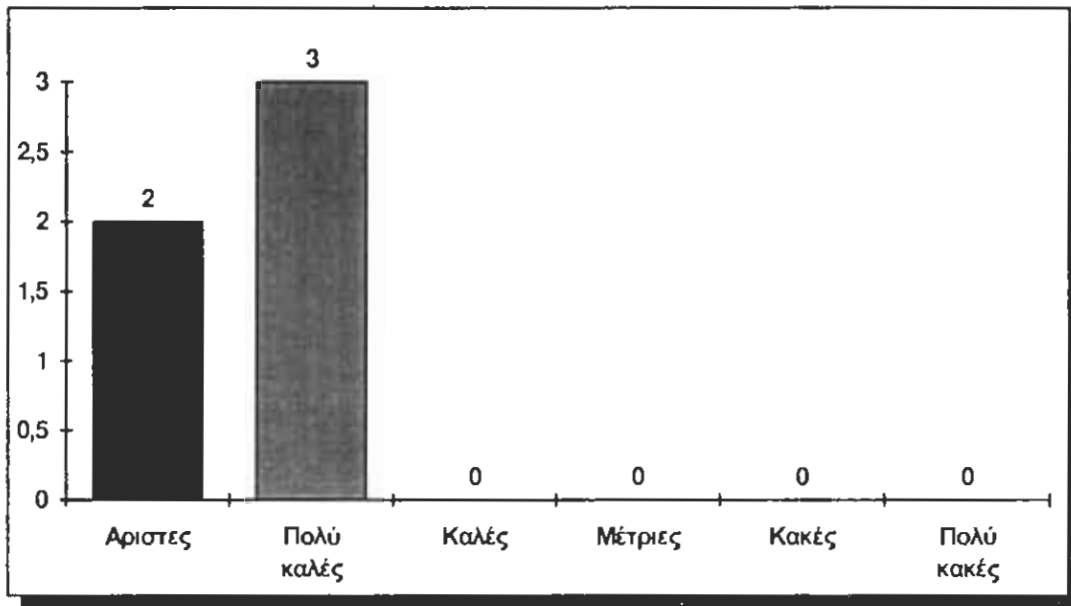
Ναι       Όχι



## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

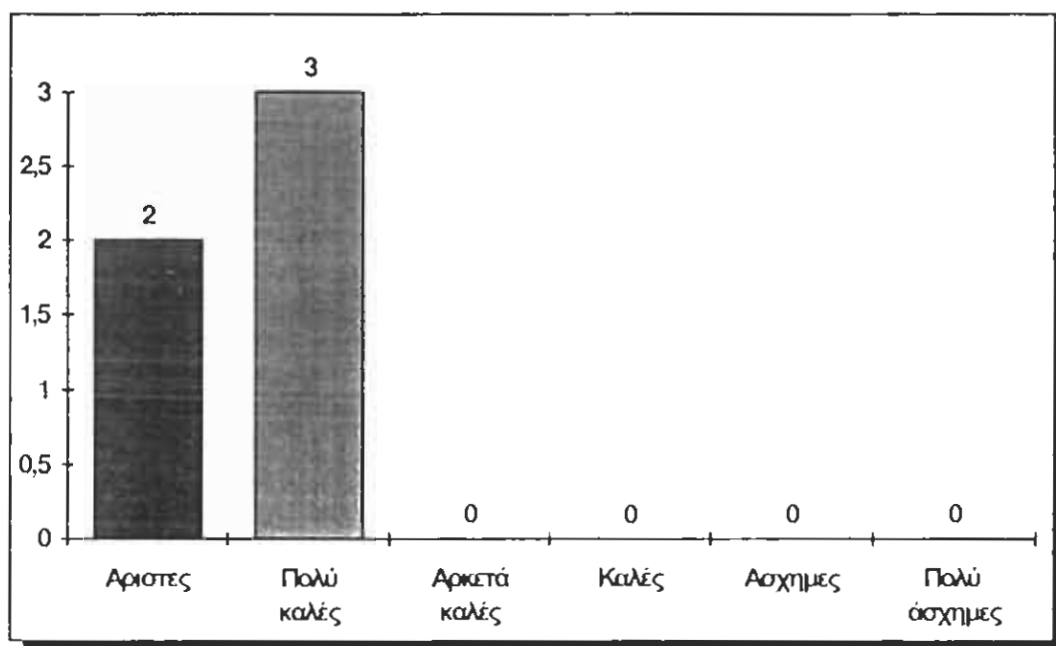
1. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους υφισταμένους σας;

Αριστες: 2 Πολύ καλές: 3 Καλές:0 Μέτριες:0 Κακές:0 Πολύ κακές: 0



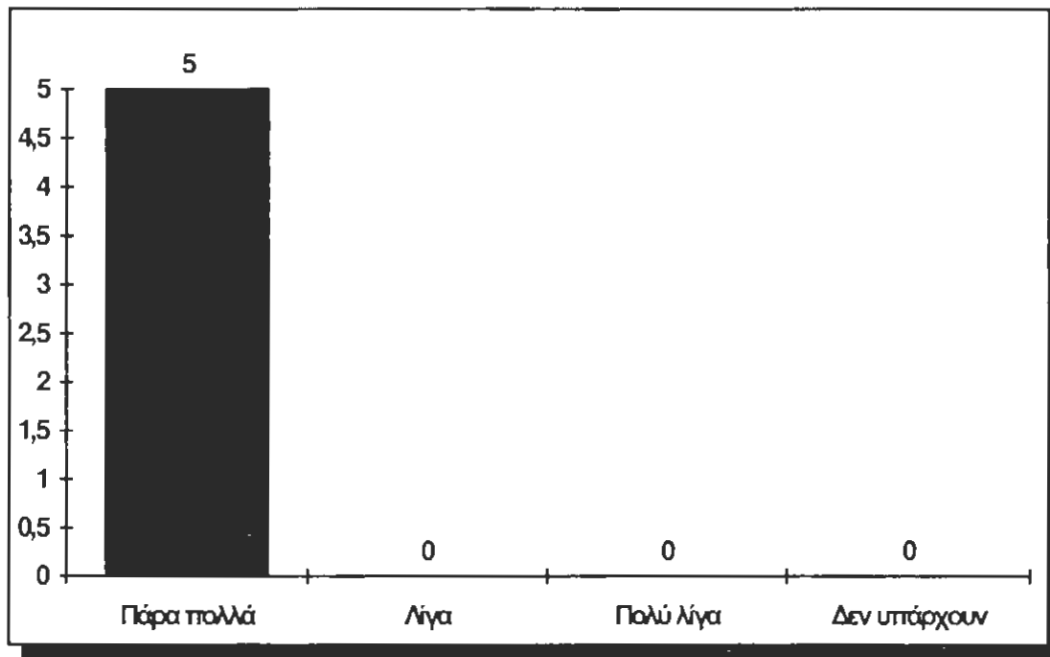
1α) Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους; Υπάρχει συνεργασία;

Αριστες: 2 Πολύ καλές:3 Αρκετά καλές:0 Καλές:0  
Άσχημες:0 Πολύ άσχημες: 0



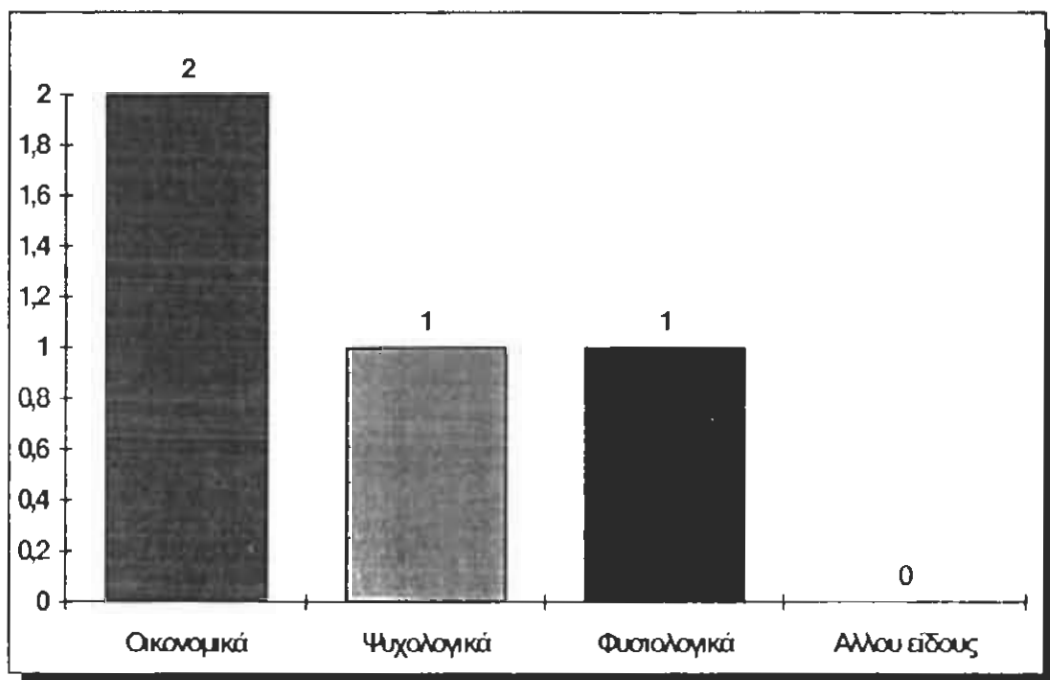
2. Υπάρχουν κίνητρα από τη μεριά της διοίκησης, για αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολλά: 5    Λίγα: 0    Πολύ λίγα: 0    Δεν υπάρχουν: 0



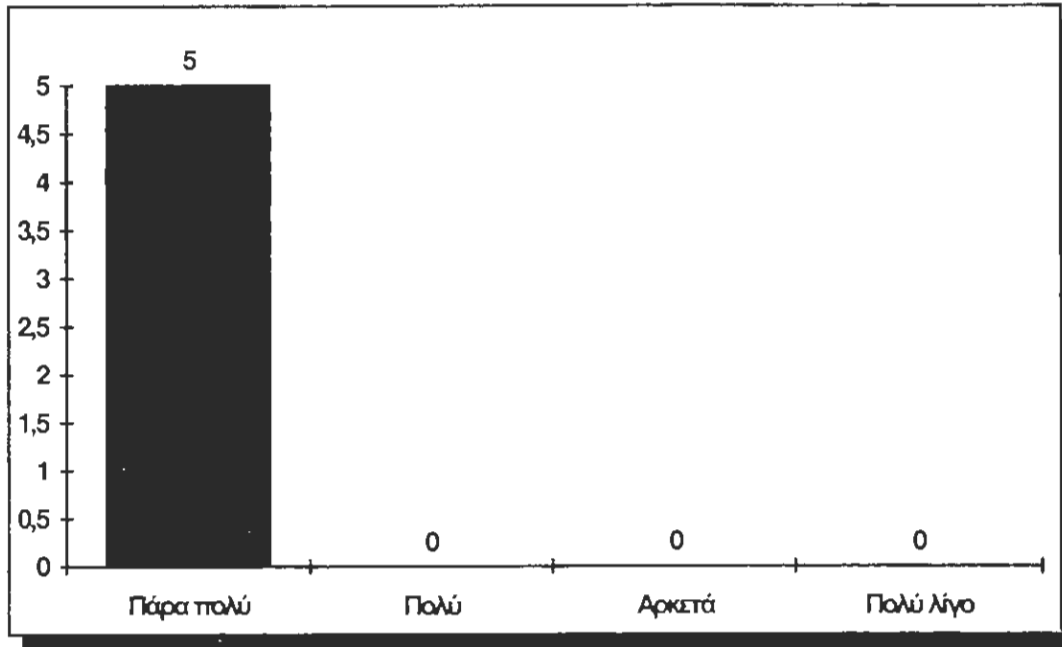
2α) Τί είδους κίνητρα παρέχετε;

Οικονομικά: 2    Ψυχολογικά: 1    Φυσιολογικά: 1    Άλλου είδους: 0



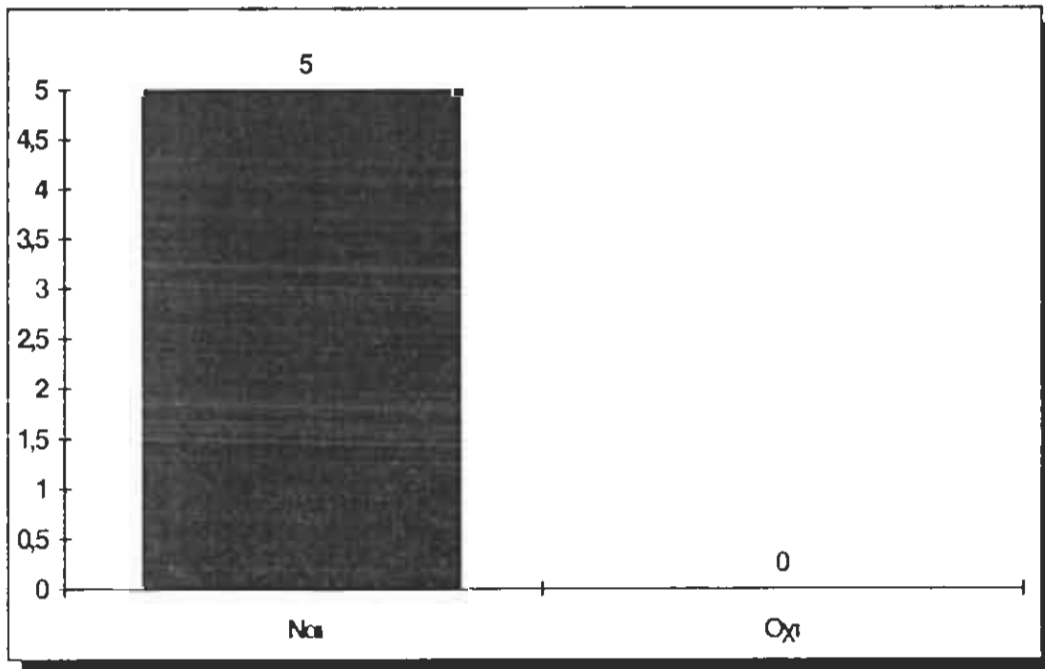
2β) Ο εξοπλισμός που παρέχεται στους εργαζόμενους βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολύ: 5    Πολύ: 0    Αρκετά: 0    Πολύ λίγο: 0



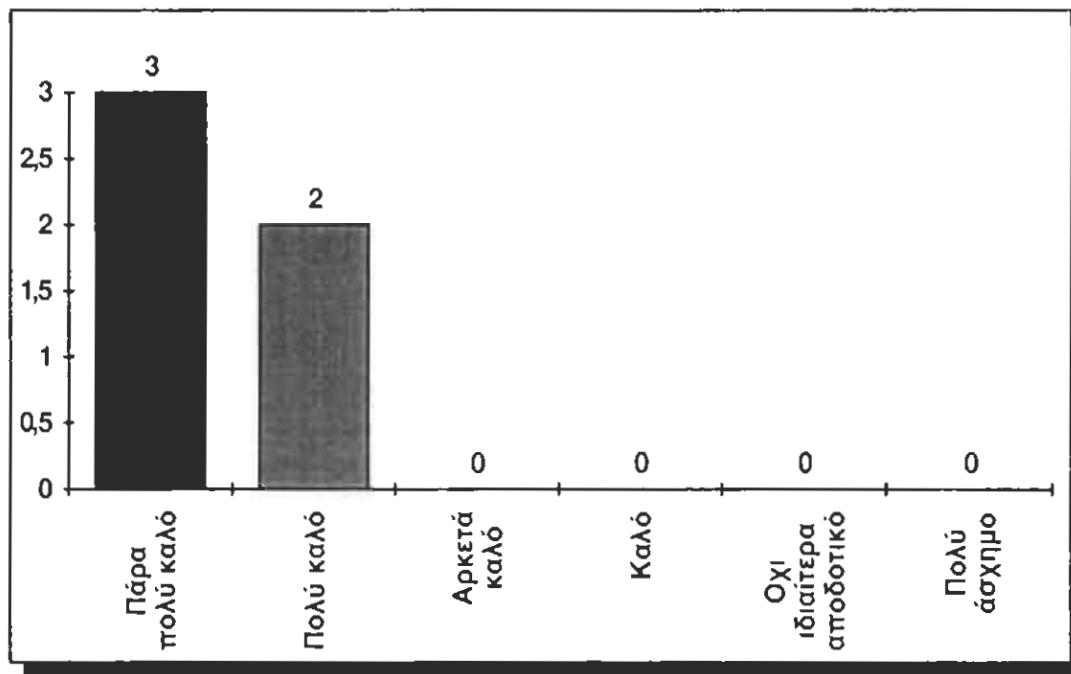
3) Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων των εργαζομένων για αύξηση της παραγωγικότητάς τους;

Ναι: 5    Όχι: 0



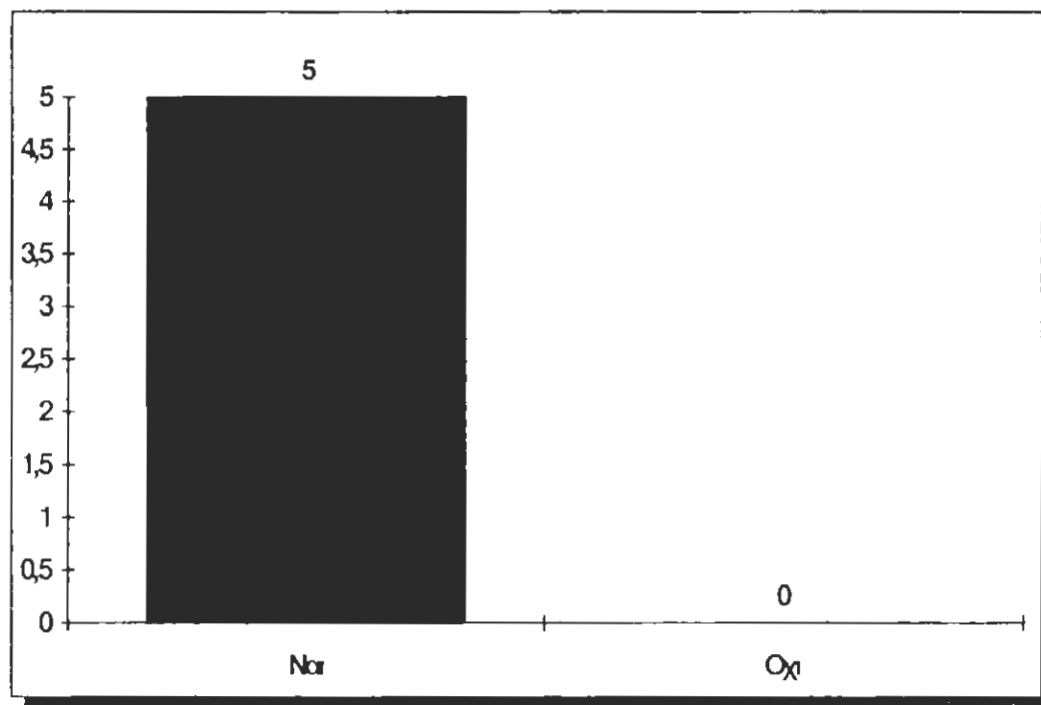
3α) Πώς το χαρακτηρίζετε έναντι άλλων συστημάτων αυτό που χρησιμοποιείτε;

Πάρα πολύ καλό: 3    Πολύ καλό: 2    Αρκετά καλό: 0  
Καλό: 0    Όχι ιδιαίτερα αποδοτικό: 0    Πολύ άσχημο: 0



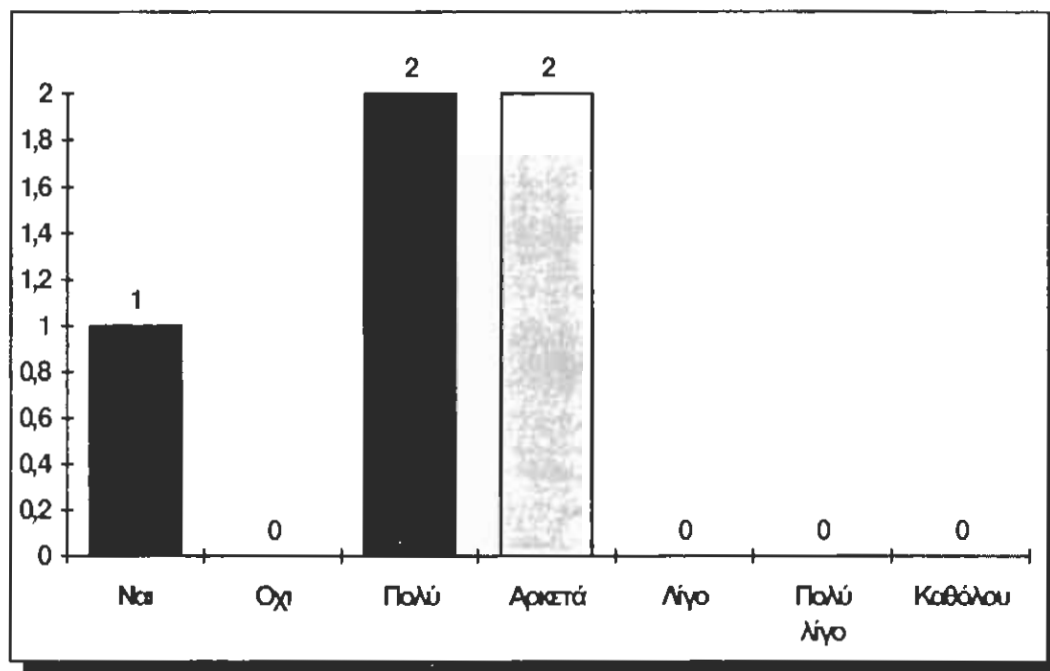
3β. Κάνετε ελέγχους σε τακτές περιόδους;

Ναι:5    Όχι:0



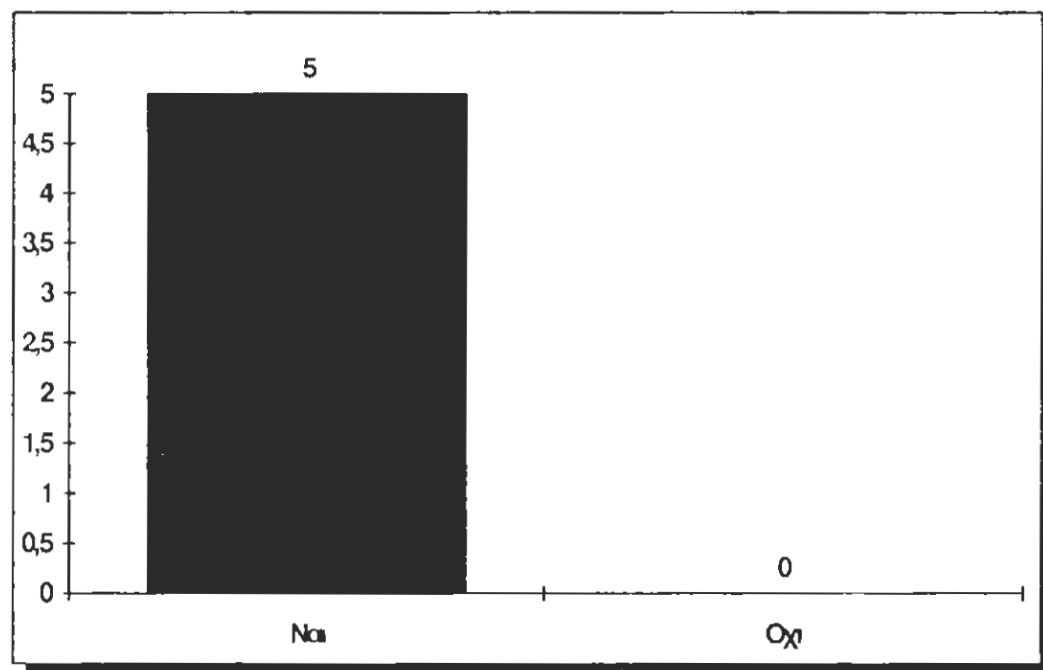
3γ) Κατά τη γνώμη σας, βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

Ναι: 1    Όχι: 0    Πολύ: 2    Αρκετά: 2    Λίγο: 0    Πολύ λίγο: 0    Καθόλου: 0



3δ) Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερώνονται για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους;

Ναι: 5    Όχι: 0

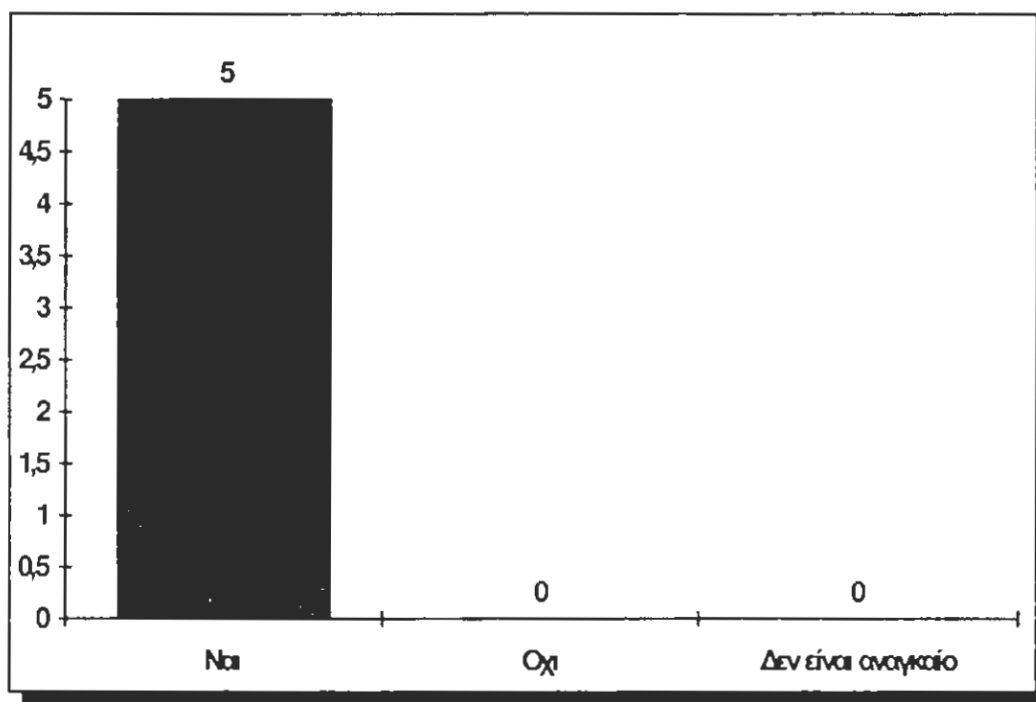


3ε) Γνωστοποιείτε στους εργαζόμενους τους προγραμματισμούς και στόχους της επιχείρησης;

Ναι: 5

Όχι:0

Δεν είναι αναγκαίο:0

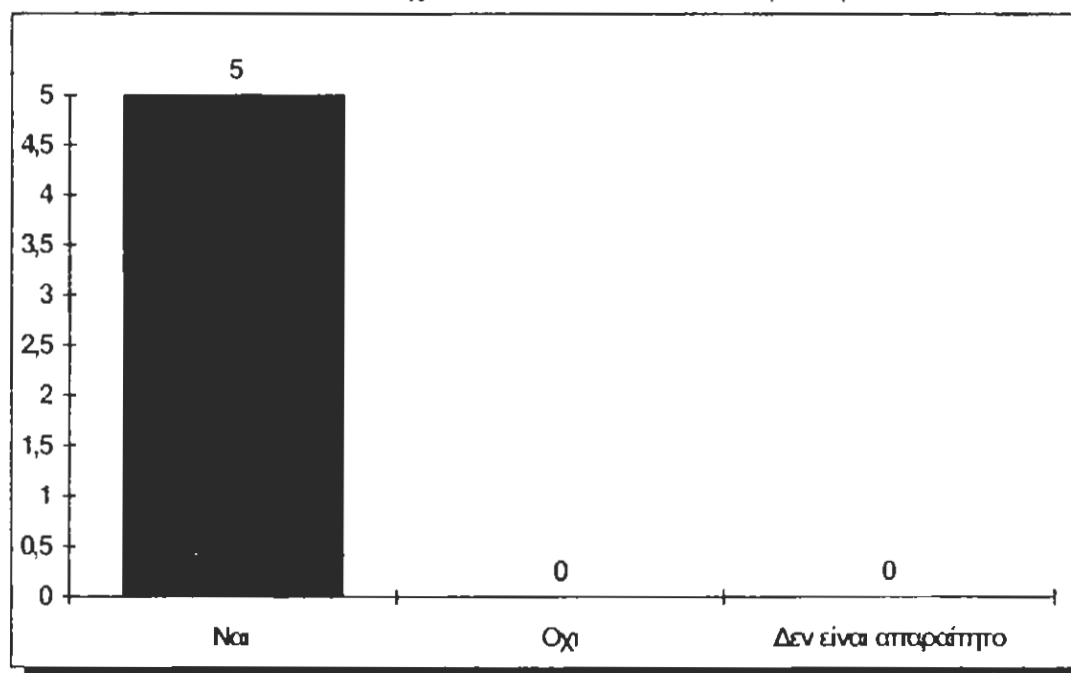


4) Φροντίζετε ώστε ο κάθε εργαζόμενος να έχει μια συγκεκριμένη θέση;

Ναι: 5

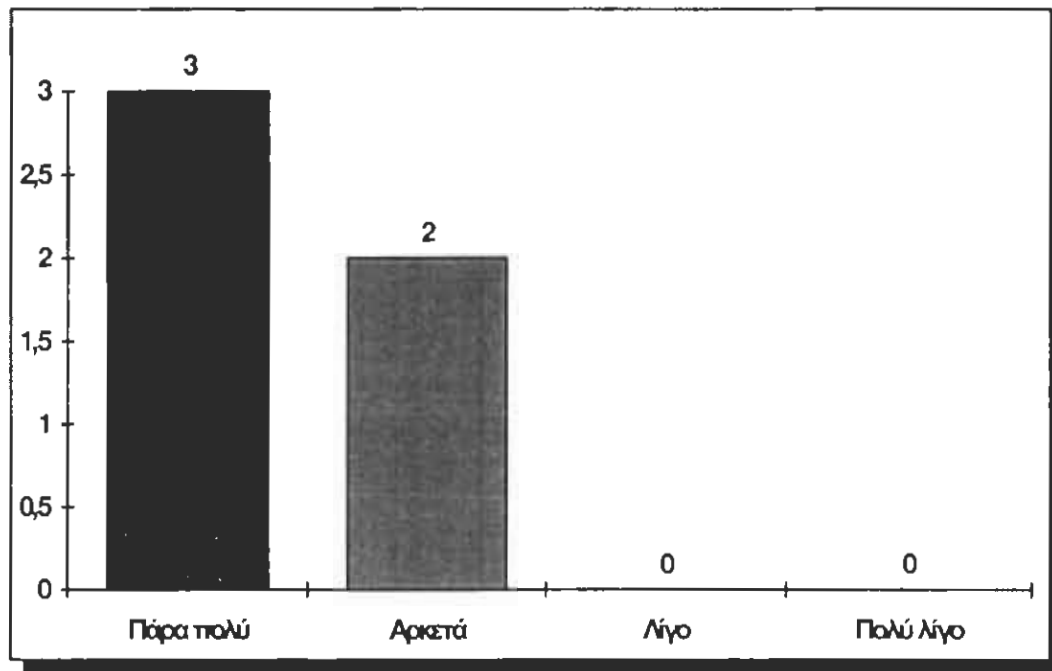
Όχι: 0

Δεν είναι απαραίτητο:0



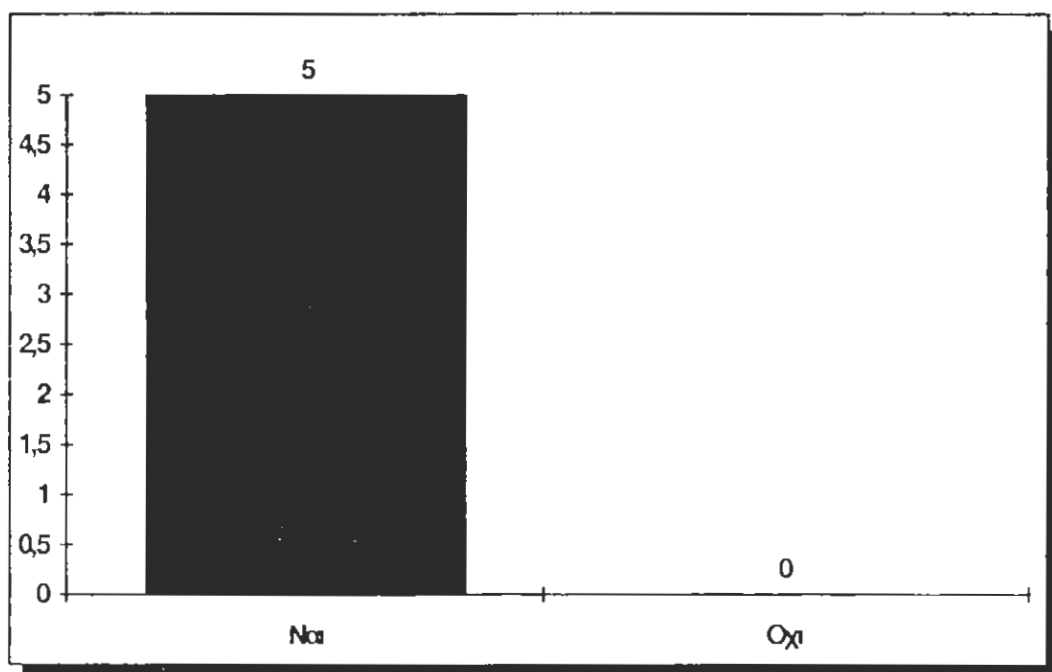
4α) Πιστεύετε ότι στην συγκεκριμένη θέση που είναι ο κάθε εργαζόμενος είναι αποδοτικός;

Πάρα πολύ:3    Αρκετά: 2    Λίγο: 0    Πολύ λίγο:0



5. Μπορούμε να μιλήσουμε για καριέρα των υπαλλήλων και εργαζομένων;

Ναι: 5    Όχι:0



# ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΟΛΥΧΡΟΝΟΥ



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ



## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι

1. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους άλλους εργαζόμενους;

- Άριστες    Πολύ καλές    Καλές    Μέτριες  
 Κακές    Πολύ κακές

α) Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις επικοινωνίας των εργαζομένων με τους προϊσταμένους;

- Άριστες    Πολύ καλές    Αρκετά καλές    Καλές  
 Μέτριες    Πολύ άσχημες

2. Υπάρχουν κίνητρα από τη διοίκηση για αύξηση της παραγωγικότητας;

- Ναι    Όχι    Πάρα πολλά    Πολλά    Λίγα  
 Πολύ λίγα

α) Τι είδους κίνητρα σας παρέχονται;

- Ψυχολογικά    Φυσιολογικά    Οικονομικά    Άλλου είδους

3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων σας και της παραγωγικότητάς σας;

- Ναι    Όχι

α) Έλεγχοι γίνονται σε τακτικά χρονικά διαστήματα.

- Ναι    Όχι

β) Πιστεύετε ότι βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

- Ναι    Όχι    Πάρα πολύ    Αρκετά    Λίγο  
 Πολύ λίγο

2  
1. Υποθέτουμε ότι θα πρέπει να ενημερώνεστε για το αποτέλεσμα του ελέγχου;

Ναι       Όχι

δ) Είστε ενήμεροι του προγραμματισμού και των στόχων της επιχειρήσεως;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

4. Ο εξοπλισμός που σας παρέχεται, σας βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

5. Παρατηρείτε συγχίση των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων μεταξύ των τομέων;

Ναι       Όχι μεγάλη       Καθόλου;

α) Πιστεύετε ότι αξιοποιούνται στο μέγιστο δυνατό οι ικανότητές σας, στη συγκεκριμένη θέση;

Πάρα πολύ       Αρκετά       Όχι πολύ       Λίγο  
 Πολύ λίγο       Καθόλου

6. Πιστεύετε ότι υπάρχουν περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης στον τομέα που εργάζεστε;

Πάρα πολλά       Πολλά       Αρκετά       Λίγα  
 Πολύ λίγα       Δεν υπάρχουν

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι

1. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους άλλους εργαζόμενους;

Άριστες    Πολύ καλές    Καλές    Μέτριες

Κακές    Πολύ κακές

α) Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις επικοινωνίας των εργαζομένων με τους προϊσταμένους;

Άριστες    Πολύ καλές    Αρκετά καλές    Καλές

Μέτριες    Πολύ άσχημες

2. Υπάρχουν κίνητρα από τη διοίκηση για αύξηση της παραγωγικότητας;

Ναι    Όχι    Πάρα πολλά    Πολλά    Λίγα

Πολύ λίγα

α) Τι είδους κίνητρα σας παρέχονται;

Ψυχολογικά    Φυσιολογικά    Οικονομικά    Άλλου είδους

3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων σας και της παραγωγικότητάς σας;

Ναι    Όχι

α) Έλεγχοι γίνονται σε τακτικά χρονικά διαστήματα.

Ναι    Όχι

β) Πιστεύετε ότι βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

Ναι    Όχι    Πάρα πολύ    Αρκετά    Λίγο

Πολύ λίγο

2  
... νομίζετε ότι θα πρέπει να ενημερώνεστε για το αποτέλεσμα του ελέγχου;

Ναι       Όχι

δ) Είστε ενήμεροι του προγραμματισμού και των στόχων της επιχειρήσεως;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

4. Ο εξοπλισμός που σας παρέχεται, σας βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

5. Παρατηρείτε σύγχυση των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων μεταξύ των τομέων;

Ναι       Όχι μεγαλη       Καθόλου

α) Πιστεύετε ότι αξιοποιούνται στο μέγιστο δυνατό οι ικανότητές σας στη συγκεκριμένη θέση;

Πάρα πολύ       Αρκετά       Όχι πολύ       Λίγο

Πολύ λίγο       Καθόλου

6. Πιστεύετε ότι υπάρχουν περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης στον τομέα που εργάζεστε;

Πάρα πολλά       Πολλά       Αρκετά       Λίγα

Πολύ λίγα       Δεν υπάρχουν

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι

1. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους άλλους εργαζόμενους;

- Άριστες    Πολύ καλές    Καλές    Μέτριες  
 Κακές    Πολύ κακές

α) Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις επικοινωνίας των εργαζομένων με τους προϊσταμένους;

- Άριστες    Πολύ καλές    Αρκετά καλές    Καλές  
 Μέτριες    Πολύ άσχημες

2. Υπάρχουν κίνητρα από τη διοίκηση για αύξηση της παραγωγικότητας;

- Ναι    Όχι    Πάρα πολλά    Πολλά    Λίγα  
 Πολύ λίγα

α) Τι είδους κίνητρα σας παρέχονται;

- Ψυχολογικά    Φυσιολογικά    Οικονομικά    Άλλου είδους

3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων σας και της παραγωγικότητάς σας;

- Ναι    Όχι

α) Έλεγχοι γίνονται σε τακτικά χρονικά διαστήματα.

- Ναι    Όχι

β) Πιστεύετε ότι βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

- Ναι    Όχι    Πάρα πολύ    Αρκετά    Λίγο  
 Πολύ λίγο

3. Υπονομίζετε ότι θα πρέπει να ενημερώνεστε για το αποτέλεσμα του ελέγχου;

Ναι  Όχι

δ) Είστε ενήμεροι του προγραμματισμού και των στόχων της επιχειρήσεως;

Πάρα πολύ  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Πολύ λίγο

4. Ο εξοπλισμός που σας παρέχεται, σας βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολύ  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Πολύ λίγο

5. Παρατηρείτε σύγχυση των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων μεταξύ των τομέων;

Ναι  Όχι μεγάλη  Καθόλου;

α) Πιστεύετε ότι αξιοποιούνται στο μέγιστο δυνατό οι ικανότητές σας, στη συγκεκριμένη θέση;

Πάρα πολύ  Αρκετά  Όχι πολύ  Λίγο

Πολύ λίγο  Καθόλου

6. Πιστεύετε ότι υπάρχουν περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης στον τομέα που εργάζεστε;

Πάρα πολλά  Πολλά  Αρκετά  Λίγα

Πολύ λίγα  Δεν υπάρχουν

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι

1. Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους άλλους εργαζόμενους;

- Άριστες    Πολύ καλές    Καλές    Μέτριες  
 Κακές    Πολύ κακές

α) Πως χαρακτηρίζετε τις σχέσεις επικοινωνίας των εργαζομένων με τους προϊσταμένους;

- Άριστες    Πολύ καλές    Αρκετά καλές    Καλές  
 Μέτριες    Πολύ άσχημες

2. Υπάρχουν κίνητρα από τη διοίκηση για αύξηση της παραγωγικότητας;

- Ναι    Όχι    Πάρα πολλά    Πολλά    Λίγα  
 Πολύ λίγα

α) Τι είδους κίνητρα σας παρέχονται.

- Ψυχολογικά    Φυσιολογικά    Οικονομικά    Άλλου είδους

3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων σας και της παραγωγικότητάς σας;

- Ναι    Όχι

α) Έλεγχοι γίνονται σε τακτικά χρονικά διαστήματα.

- Ναι    Όχι

β) Πιστεύετε ότι βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

- Ναι    Όχι    Πάρα πολύ    Αρκετά    Λίγο  
 Πολύ λίγο

2  
... νομίζετε ότι θα πρέπει να ενημερώνεστε για το αποτέλεσμα του ελέγχου;

Ναι       Όχι

δ) Είστε ενήμεροι του προγραμματισμού και των στόχων της επιχειρήσεως;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

4. Ο εξοπλισμός που σας παρέχεται, σας βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

5. Παρατηρείτε σύγχυση των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων μεταξύ των τομέων;

Ναι       Όχι μεγάλη       Καθόλου;

α) Πιστεύετε ότι αξιοποιούνται στο μέγιστο δυνατό οι ικανότητές σας, στη συγκεκριμένη θέση;

Πάρα πολύ       Αρκετά       Όχι πολύ       Λίγο

Πολύ λίγο       Καθόλου

6. Πιστεύετε ότι υπάρχουν περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης στον τομέα που εργάζεστε;

Πάρα πολλά       Πολλά       Αρκετά       Λίγα

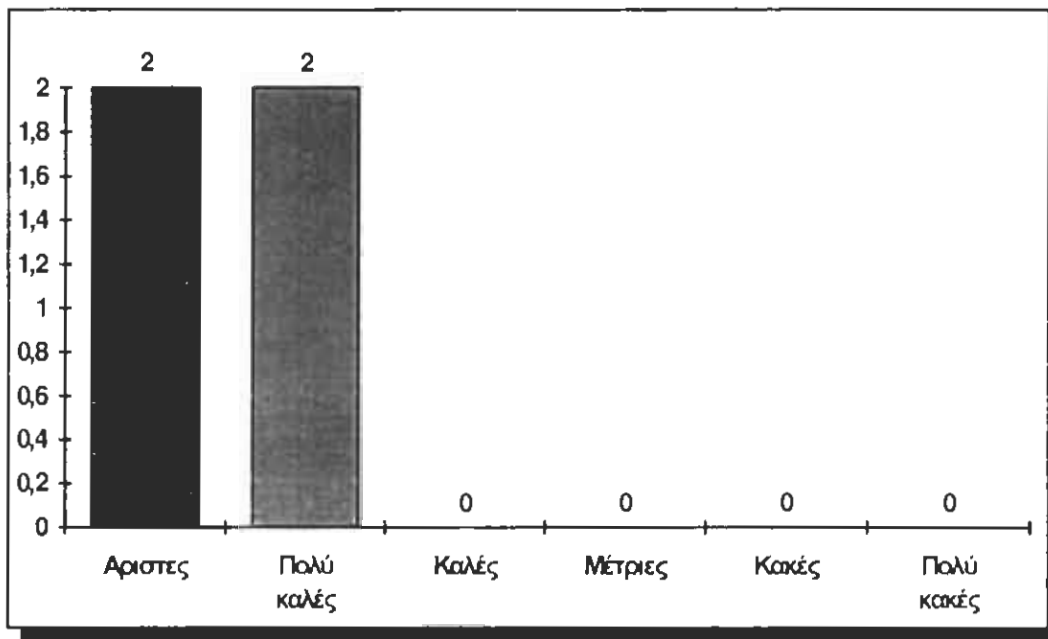
Πολύ λίγα       Δεν υπάρχουν



## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

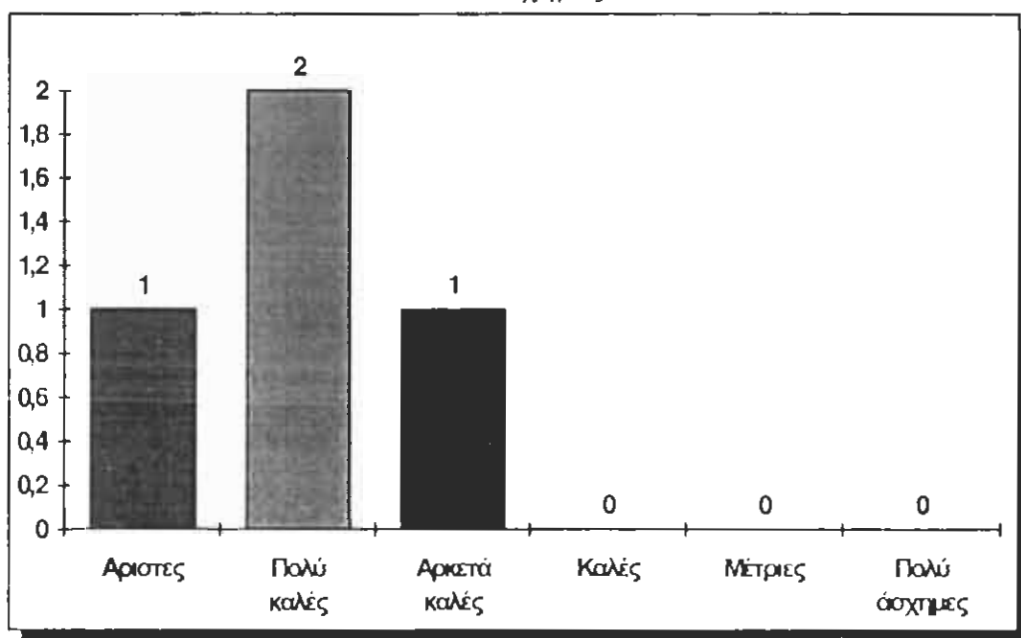
1. Πώς χαρακτηρίζετε τις σχέσεις σας με τους άλλους εργαζόμενους;

Αριστες: 2 Πολύ καλές: 2 Καλές:0 Μέτριες:0 Κακές: 0 Πολύ κακές: 0



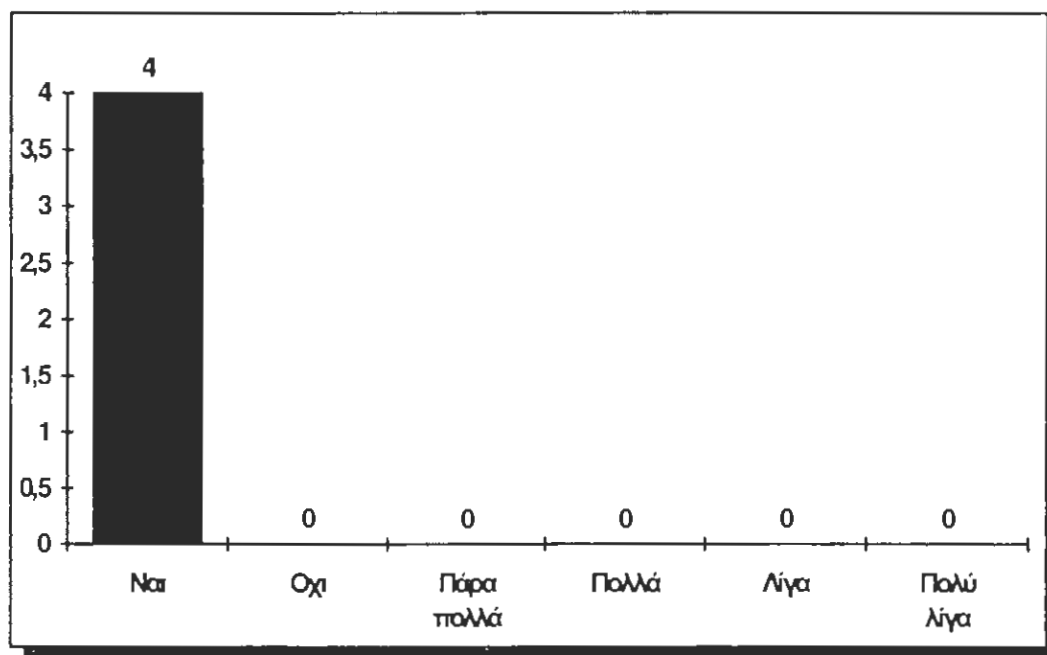
1α) Πώς χαρακτηρίζετε τις σχέσεις επικοινωνίας των εργαζομένων με τους προϊστάμενους;

Αριστες: 1 Πολύ καλές:2 Αρκετά καλές:1 Καλές: 0 Μέτριες: 0  
Πολύ άσχημες: 0



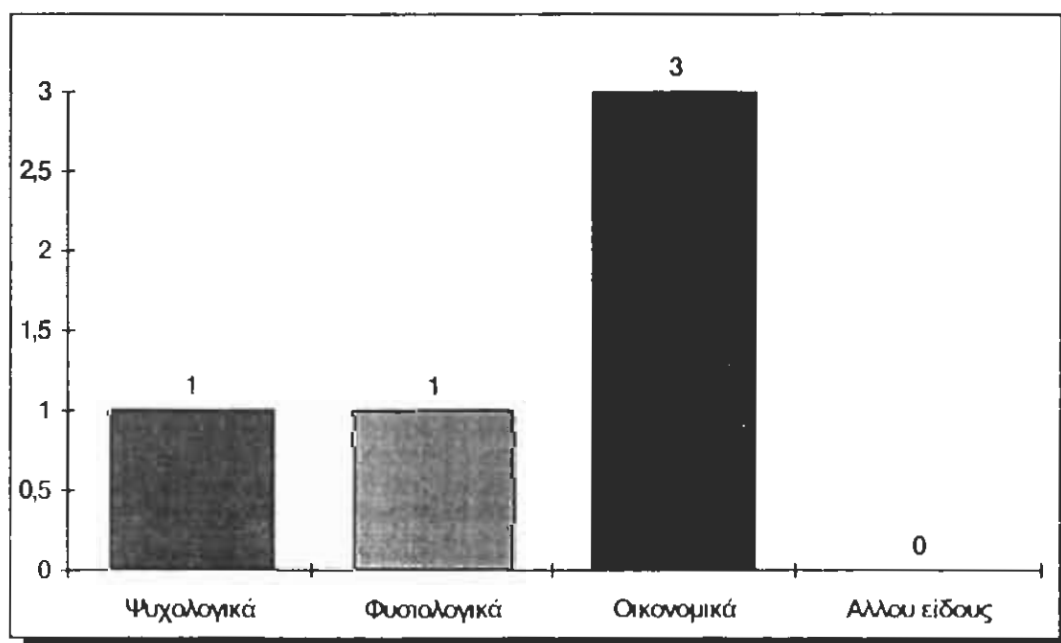
2) Υπάρχουν κίνητρα από τη διοίκηση για αύξηση της παραγωγικότητας;

Ναι: 4 Όχι: 0 Πάρα πολλά: 0 Πολλά:0 Λίγα: 0 Πολύ λίγα:0



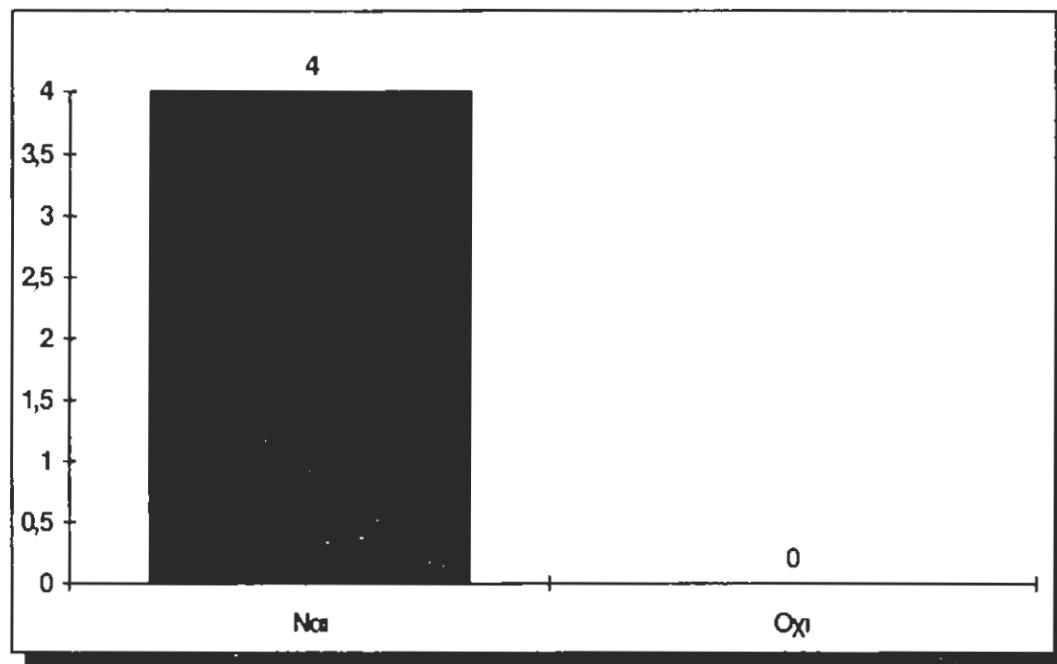
2α) Τι είδους κίνητρα σας παρέχονται;

Ψυχολογικά: 1 Φυσιολογικά: 1 Οικονομικά: 3 Άλλου είδους: 0



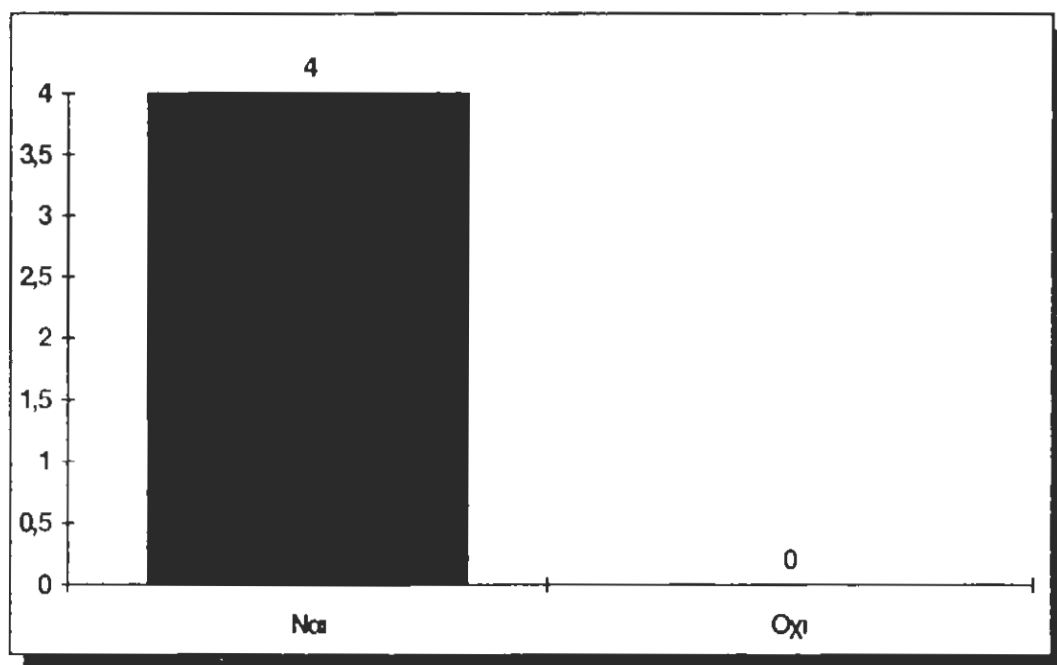
3) Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων σας και της παραγωγικότητάς σας;

Ναι: 4      Όχι: 0



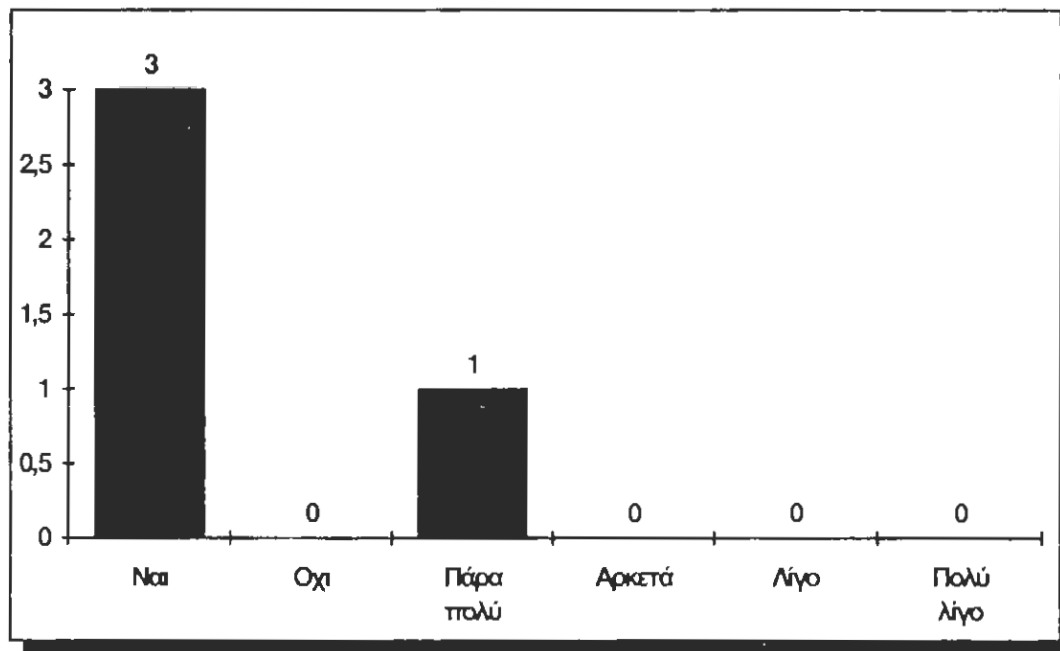
3α) Ελεγχος γίνεται σε τακτικά διαστήματα;

Ναι: 4      Όχι: 0



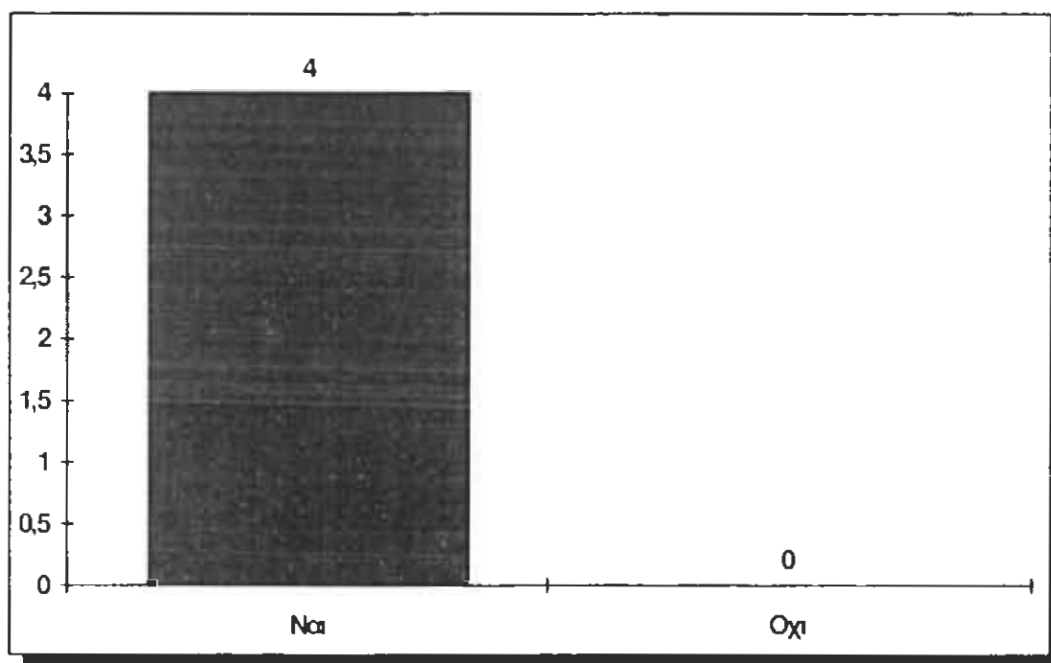
3β) Πιστεύετε ότι βοηθά ο τακτικός έλεγχος;

Ναι: 3 Όχι:0 Πάρα πολύ: 1 Αρκετά: 0 Λίγο: 0 Πολύ λίγο: 0



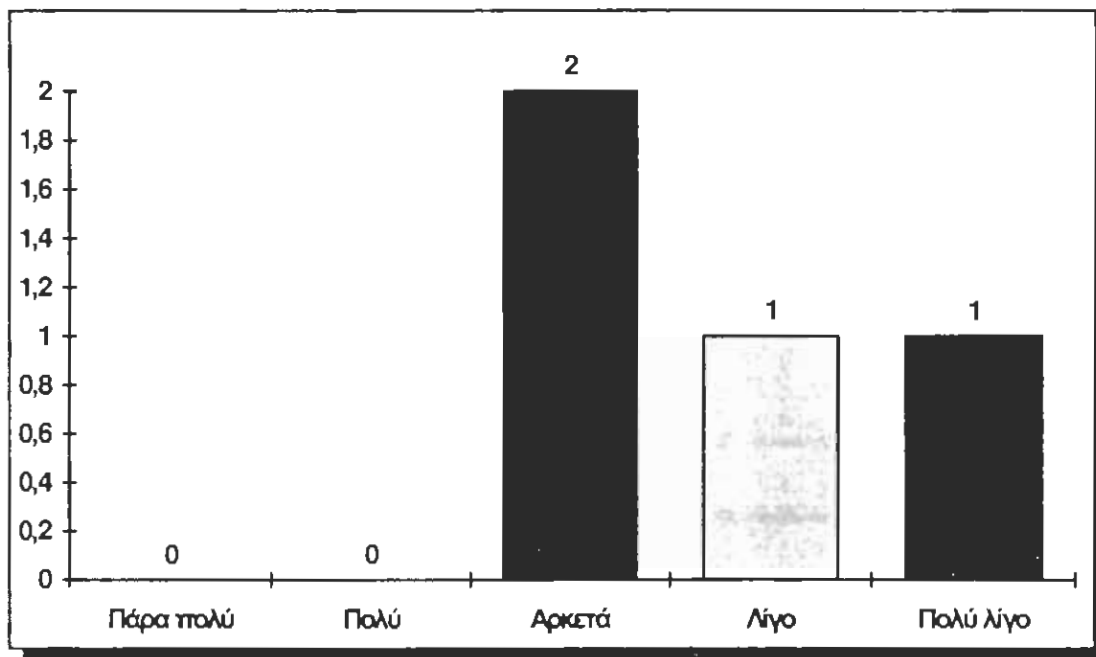
3γ) Νομίζετε ότι θα πρέπει να ενημερώνεστε για το αποτέλεσμα του ελέγχου;

Ναι: 4 Όχι: 0



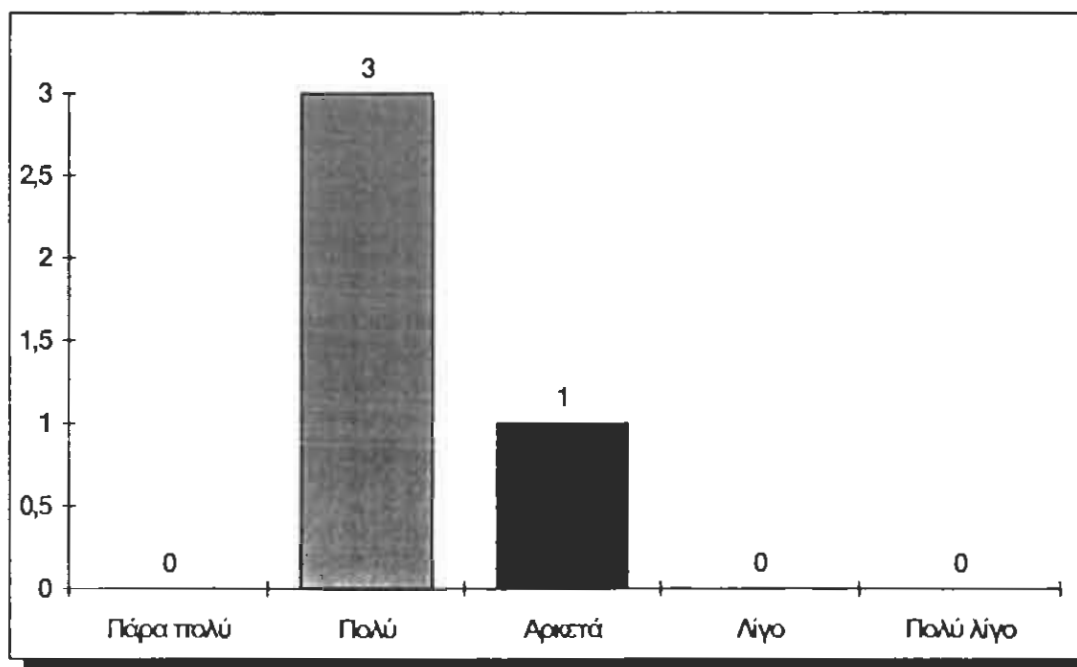
3δ) Είστε ενήμεροι του προγραμματισμού και των στόχων της επιχειρήσεως;

Πάρα πολύ: 0 Πολύ: 0 Αρκετά: 2 Λίγο: 1 Πολύ λίγο: 1



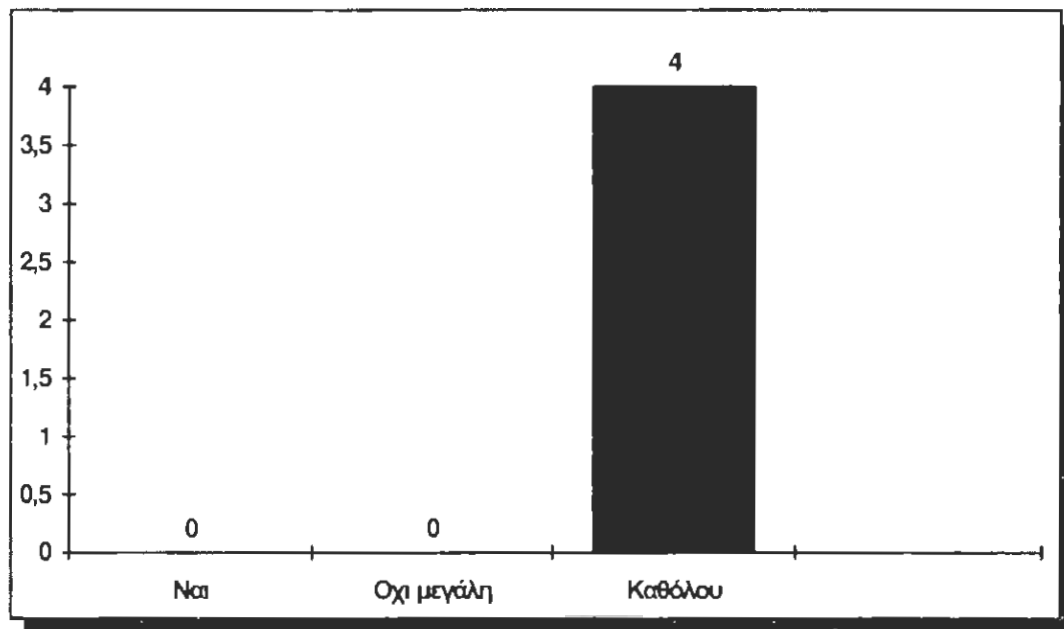
4) Ο εξοπλισμός που σας παρέχεται σας βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας;

Πάρα πολύ: 0 Πολύ: 3 Αρκετά: 1 Λίγο: 0 Πολύ λίγο: 0



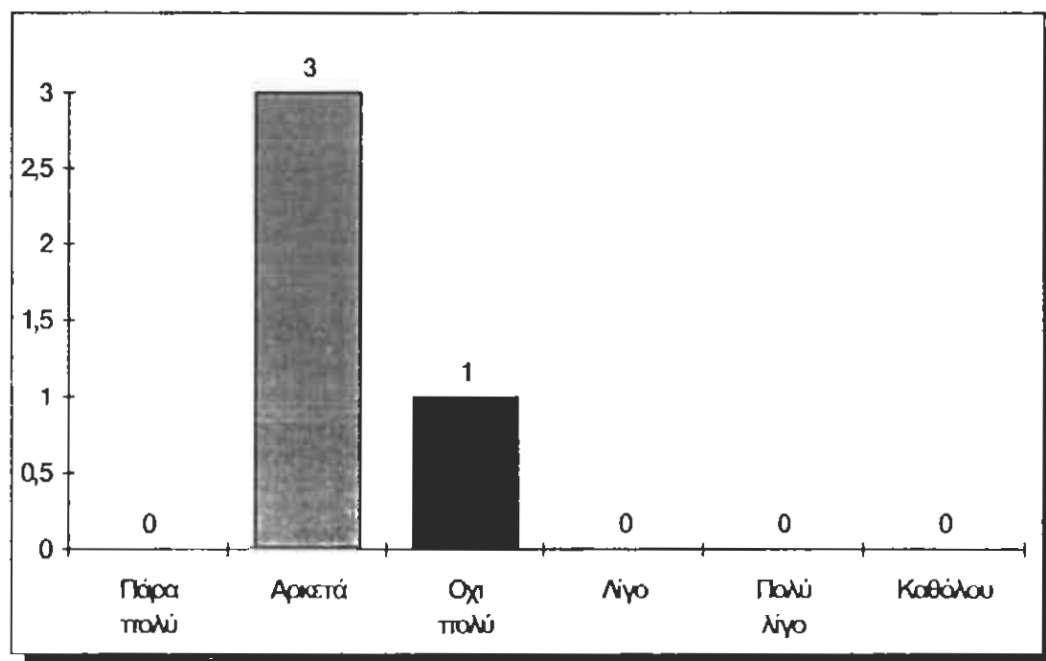
5) Παρατηρείτε σύγχυση των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων μεταξύ των τομέων;

Ναι: 0    Όχι μεγάλη: 0    Καθόλου: 4



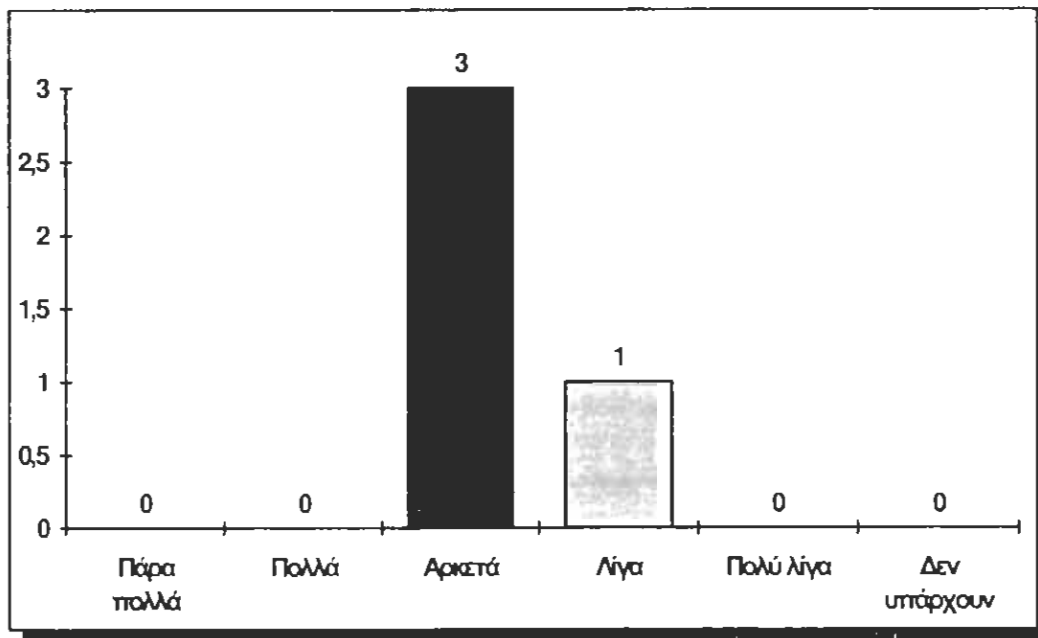
5α) Πιστεύετε ότι αξιοποιούνται στο μέγιστο δυνατό οι ικανότητές σας στη συγκεκριμένη θέση;

Πάρα πολύ: 0    Αρκετά: 3    Όχι πολύ: 1    Λίγο: 0    Πολύ λίγο: 0    Καθόλου: 0



6) Πιστεύετε ότι υπάρχουν περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης στον τομέα που εργάζεστε;

Πάρα πολλά: 0 Πολλά: 0 Αρκετά: 3 Λίγα: 1 Πολύ λίγα: 0 Δεν υπάρχουν: 0



# ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΠΟΛΙΤΩΝ





## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ

Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι

1. Ποιες επιχειρήσεις της Πάτρας γνωρίζετε;

- Κρητικός,     Δούρος     Προδρομίδης     Αδαμόπουλος  
 S/M Κρόνος     3E     Algida     Πειραιϊκή Πατραϊκή  
 Amstel

α) Γνωρίζετε τι αγαθά παράγουν αυτές οι επιχειρήσεις;

- Ναι     Όχι     Λίγο     Αρκετά καλά     Πολύ καλά

β) Είστε ευχαριστημένοι από την προσφορά τους στην περιοχή των Πατρών

- Πάρα πολύ     Πολύ     Αρκετά     Λίγο     Πολύ λίγο  
 Καθόλου

2. Πιστεύετε πως βοηθούν στην ανάπτυξη της Πάτρας,

- Πάρα πολύ     Πολύ     Αρκετά     Λίγο     Καθόλου

3. Γνωρίζετε τους λόγους που έχουν κλείσει πολλά εργοστάσια στην Πάτρα;

- Οικονομικοί     Κακοδιαχείριση     Μη ύπαρξη δουλειάς  
 Άλλοι λόγοι

4. Πιστεύετε ότι η αγορά της Πάτρας είναι φθηνή ή ακριβή;

- Πάρα πολύ ακριβή     Πολύ ακριβή     Αρκετά ακριβή

- Πολύ ακριβή     Λίγο Ακριβή     Καθόλου ακριβή

5. Προσωπικά προτιμάτε προϊόντα τοπικών επιχειρήσεων;

Πάρα πολύ  Αρκετά  Όχι πολύ  Λίγο

α) Με τι κριτήρια προτιμάτε προϊόντα τοπικών επιχειρήσεων;

Οικονομικά κριτήρια,  Ποιοτικά κριτήρια

Κριτήρια ονόματος  Άλλα κριτήρια

6. Ποιο πιστεύετε ότι είναι το κοινωνικό προφίλ των τοπικών επιχειρήσεων;

Νοιάζονται για τον πολίτη  Δεν νοιάζονται για τον πολίτη

7. Πιστεύετε ότι βοηθούνται από την Νομαρχιακή αυτοδιοίκηση για την ανάπτυξη τους;

Αρκετά  Λίγο  Καθόλου

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ

Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι

1. Ποιες επιχειρήσεις της Πάτρας γνωρίζετε;

Κρητικός,  Δούρος  Προδρομίδης  Λδαμόπουλος

S/M Κρόνος  3E  Algida  Πειραιϊκή Πατραϊκή

Amstel

α) Γνωρίζετε τι αγαθά παράγουν αυτές οι επιχειρήσεις;

Ναι  Όχι  Λίγο  Αρκετά καλά  Πολύ καλά

β) Είστε ευχαριστημένοι από την προσφορά τους στην περιοχή των Πατρών

Πάρα πολύ  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Πολύ λίγο

Καθόλου

2. Πιστεύετε πως βοηθούν στην ανάπτυξη της Πάτρας,

Πάρα πολύ  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Καθόλου

3. Γνωρίζετε τους λόγους που έχουν κλείσει πολλά εργοστάσια στην Πάτρα;

Οικονομικοί  Κακοδιαχείριση  Μη ύπαρξη δουλειάς

Άλλοι λόγοι

4. Πιστεύετε ότι η αγορά της Πάτρας είναι φθηνή ή ακριβή;

Πάρα πολύ ακριβή  Πολύ ακριβή  Αρκετά ακριβή

Πολύ ακριβή  Λίγο Ακριβή  Καθόλου ακριβή

5. Προσωπικά προτιμάτε προϊόντα τοπικών επιχειρήσεων;

Πάρα πολύ  Αρκετά  Όχι πολύ  Λίγο

α) Με τι κριτήρια προτιμάτε προϊόντα τοπικών επιχειρήσεων;

Οικονομικά κριτήρια,  Ποιοτικά κριτήρια

Κριτήρια ονόματος  Άλλα κριτήρια

6. Ποιο πιστεύετε ότι είναι το κοινωνικό προφίλ των τοπικών επιχειρήσεων;

Νοιάζονται για τον πολίτη  Δεν νοιάζονται για τον πολίτη

7. Πιστεύετε ότι βοηθούνται από την Νομαρχιακή αυτοδιοίκηση για την ανάπτυξη τους;

Αρκετά  Λίγο  Καθόλου

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΛΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ

Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι

1. Ποιες επιχειρήσεις της Πάτρας γνωρίζετε;

- Κρητικός,     Δούρος     Προδρομίδης     Αδαμόπουλος  
 S/M Κρόνος     3E     Algida     Πειραιϊκή Πατραϊκή  
 Amstel

α) Γνωρίζετε τι αγαθά παράγουν αυτές οι επιχειρήσεις;

- Ναι     Όχι     Λίγο     Αρκετά καλά     Πολύ καλά

β) Είστε ευχαριστημένοι από την προσφορά τους στην περιοχή των Πατρών

- Πάρα πολύ    Πολύ     Αρκετά     Λίγο     Πολύ λίγο  
 Καθόλου

2. Πιστεύετε πως βοηθούν στην ανάπτυξη της Πάτρας,

- Πάρα πολύ     Πολύ     Αρκετά     Λίγο     Καθόλου

3. Γνωρίζετε τους λόγους που έχουν κλείσει πολλά εργοστάσια στην Πάτρα;

- Οικονομικοί     Κακοδιαχείριση     Μη ύπαρξη δουλειάς  
 Άλλοι λόγοι

4. Πιστεύετε ότι η αγορά της Πάτρας είναι φθηνή ή ακριβή;

- Πάρα πολύ ακριβή     Πολύ ακριβή     Αρκετά ακριβή  
 Πολύ ακριβή     Λίγο Ακριβή     Καθόλου ακριβή

5. Προσωπικά προτιμάτε προϊόντα τοπικών επιχειρήσεων;

Πάρα πολύ  Αρκετά  Όχι πολύ  Λίγο

α) Με τι κριτήρια προτιμάτε προϊόντα τοπικών επιχειρήσεων;

Οικονομικά κριτήρια,  Ποιοτικά κριτήρια

Κριτήρια ονόματος  Άλλα κριτήρια

6. Ποιο πιστεύετε ότι είναι το κοινωνικό προφίλ των τοπικών επιχειρήσεων;

Νοιάζονται για τον πολίτη  Δεν νοιάζονται για τον πολίτη

7. Πιστεύετε ότι βοηθούνται από την Νομαρχιακή αυτοδιοίκηση για την ανάπτυξη τους;

Αρκετά  Λίγο  Καθόλου

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ

Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι

1. Ποιες επιχειρήσεις της Πάτρας γνωρίζετε;

- Κρητικός,     Δούρος     Προδρομίδης     Αδαμόπουλος  
 S/M Κρόνος     3E     Algida     Πειραιϊκή Πατραϊκή  
 Amstel

α) Γνωρίζετε τι αγαθά παράγουν αυτές οι επιχειρήσεις;

- Ναι     Όχι     Λίγο     Αρκετά καλά     Πολύ καλά

β) Είστε ευχαριστημένοι από την προσφορά τους στην περιοχή των Πατρών

- Πάρα πολύ     Πολύ     Αρκετά     Λίγο     Πολύ λίγο

Καθόλου

2. Πιστεύετε πως βοηθούν στην ανάπτυξη της Πάτρας,

- Πάρα πολύ     Πολύ     Αρκετά     Λίγο     Καθόλου

3. Γνωρίζετε τους λόγους που έχουν κλείσει πολλά εργοστάσια στην Πάτρα;

- Οικονομικοί     Κακοδιαχείριση     Μη ύπαρξη δουλειάς

Άλλοι λόγοι

4. Πιστεύετε ότι η αγορά της Πάτρας είναι φθηνή ή ακριβή;

- Πάρα πολύ ακριβή     Πολύ ακριβή     Αρκετά ακριβή

- Πολύ ακριβή     Λίγο Ακριβή     Καθόλου ακριβή

5. Προσωπικά προτιμάτε προϊόντα τοπικών επιχειρήσεων;

Πάρα πολύ  Αρκετά  Όχι πολύ  Λίγο

α) Με τι κριτήρια προτιμάτε προϊόντα τοπικών επιχειρήσεων;

Οικονομικά κριτήρια,  Ποιοτικά κριτήρια

Κριτήρια ονόματος  Άλλα κριτήρια

6. Ποιο πιστεύετε ότι είναι το κοινωνικό προφίλ των τοπικών επιχειρήσεων;

Νοιάζονται για τον πολίτη  Δεν νοιάζονται για τον πολίτη

7. Πιστεύετε ότι βοηθούνται από την Νομαρχιακή αυτοδιοίκηση για την ανάπτυξη τους;

Αρκετά  Λίγο  Καθόλου



## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ

Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι

1. Ποιες επιχειρήσεις της Πάτρας γνωρίζετε;

Κρητικός,       Δούρος       Προδρομίδης       Αδαμόπουλος

S/M Κρόνος       3E       Algida       Πειραϊκή Πατραϊκή

Amstel

α) Γνωρίζετε τι αγαθά παράγουν αυτές οι επιχειρήσεις;

Ναι       Όχι       Λίγο       Αρκετά καλά       Πολύ καλά

β) Είστε ευχαριστημένοι από την προσφορά τους στην περιοχή των Πατρών

Πάρα πολύ      Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Πολύ λίγο

Καθόλου

2. Πιστεύετε πως βοηθούν στην ανάπτυξη της Πάτρας,

Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά       Λίγο       Καθόλου

3. Γνωρίζετε τους λόγους που έχουν κλείσει πολλά εργοστάσια στην Πάτρα;

Οικονομικοί       Κακοδιαχείριση       Μη ύπαρξη δουλειάς

Άλλοι λόγοι

4. Πιστεύετε ότι η αγορά της Πάτρας είναι φθηνή ή ακριβή;

Πάρα πολύ ακριβή       Πολύ ακριβή       Αρκετά ακριβή

Πολύ ακριβή       Λίγο Ακριβή       Καθόλου ακριβή

5. Προσωπικά προτιμάτε προϊόντα τοπικών επιχειρήσεων;

Πάρα πολύ  Αρκετά  Όχι πολύ  Λίγο

α) Με τι κριτήρια προτιμάτε προϊόντα τοπικών επιχειρήσεων;

Οικονομικά κριτήρια,  Ποιοτικά κριτήρια

Κριτήρια ονόματος  Άλλα κριτήρια

6. Ποιο πιστεύετε ότι είναι το κοινωνικό προφίλ των τοπικών επιχειρήσεων;

Νοιάζονται για τον πολίτη  Δεν νοιάζονται για τον πολίτη

7. Πιστεύετε ότι βοηθούνται από την Νομαρχιακή αυτοδιοίκηση για την ανάπτυξη τους;

Αρκετά  Λίγο  Καθόλου

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ

Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι

1. Ποιες επιχειρήσεις της Πάτρας γνωρίζετε;

- Κρητικός,       Δούρος     Προδρομίδης     Αδαμόπουλος  
 S/M Κρόνος     3E       Algida       Πειραϊκή Πατραϊκή  
 Amstel

α) Γνωρίζετε τι αγαθά παράγουν αυτές οι επιχειρήσεις;

- Ναι       Όχι       Λίγο       Αρκετά καλά       Πολύ καλά

β) Είστε ευχαριστημένοι από την προσφορά τους στην περιοχή των Πατρών

- Πάρα πολύ      Πολύ       Αρκετά     Λίγο     Πολύ λίγο

Καθόλου

2. Πιστεύετε πως βοηθούν στην ανάπτυξη της Πάτρας,

- Πάρα πολύ       Πολύ       Αρκετά     Λίγο       Καθόλου

3. Γνωρίζετε τους λόγους που έχουν κλείσει πολλά εργοστάσια στην Πάτρα;

- Οικονομικοί     Κακοδιαχείριση     Μη ύπαρξη δουλειάς

Άλλοι λόγοι

4. Πιστεύετε ότι η αγορά της Πάτρας είναι φθηνή ή ακριβή;

- Πάρα πολύ ακριβή     Πολύ ακριβή       Αρκετά ακριβή

- Πολύ ακριβή       Λίγο Ακριβή     Καθόλου ακριβή

5. Προσωπικά προτιμάτε προϊόντα τοπικών επιχειρήσεων;

Πάρα πολύ  Αρκετά  Όχι πολύ  Λίγο

α) Με τι κριτήρια προτιμάτε προϊόντα τοπικών επιχειρήσεων;

Οικονομικά κριτήρια,  Ποιοτικά κριτήρια

Κριτήρια ονόματος  Άλλα κριτήρια

6. Ποιο πιστεύετε ότι είναι το κοινωνικό προφίλ των τοπικών επιχειρήσεων;

Νοιάζονται για τον πολίτη  Δεν νοιάζονται για τον πολίτη

7. Πιστεύετε ότι βοηθούνται από την Νομαρχιακή αυτοδιοίκηση για την ανάπτυξη τους;

Αρκετά  Λίγο  Καθόλου

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ

Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι

1. Ποιες επιχειρήσεις της Πάτρας γνωρίζετε;

- Κρητικός,     Δούρος     Προδρομίδης     Αδαμόπουλος  
 S/M Κρόνος     3E     Algida     Πειραιϊκή Πατραϊκή  
 Amstel

α) Γνωρίζετε τι αγαθά παράγουν αυτές οι επιχειρήσεις;

- Ναι     Όχι     Λίγο     Αρκετά καλά     Πολύ καλά

β) Είστε ευχαριστημένοι από την προσφορά τους στην περιοχή των Πατρών

- Πάρα πολύ     Πολύ     Αρκετά     Λίγο     Πολύ λίγο

Καθόλου

2. Πιστεύετε πως βοηθούν στην ανάπτυξη της Πάτρας,

- Πάρα πολύ     Πολύ     Αρκετά     Λίγο     Καθόλου

3. Γνωρίζετε τους λόγους που έχουν κλείσει πολλά εργοστάσια στην Πάτρα;

- Οικονομικοί     Κακοδιαχείριση     Μη ύπαρξη δουλειάς

Άλλοι λόγοι

4. Πιστεύετε ότι η αγορά της Πάτρας είναι φθηνή ή ακριβή;

- Πάρα πολύ ακριβή     Πολύ ακριβή     Αρκετά ακριβή

Πολύ ακριβή     Λίγο Ακριβή     Καθόλου ακριβή

5. Προσωπικά προτιμάτε προϊόντα τοπικών επιχειρήσεων;

Πάρα πολύ  Αρκετά  Όχι πολύ  Λίγο

α) Με τι κριτήρια προτιμάτε προϊόντα τοπικών επιχειρήσεων;

Οικονομικά κριτήρια,  Ποιοτικά κριτήρια

Κριτήρια ονόματος  Άλλα κριτήρια

6. Ποιο πιστεύετε ότι είναι το κοινωνικό προφίλ των τοπικών επιχειρήσεων;

Νοιάζονται για τον πολίτη  Δεν νοιάζονται για τον πολίτη

7. Πιστεύετε ότι βοηθούνται από την Νομαρχιακή αυτοδιοίκηση για την ανάπτυξη τους;

Αρκετά  Λίγο  Καθόλου

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ

Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι

1. Ποιες επιχειρήσεις της Πάτρας γνωρίζετε;

Κρητικός,  Δούρος  Προδρομίδης  Αδαμόπουλος

S/M Κρόνος  3E  Algida  Πειραιϊκή Πατραϊκή

Amstel

α) Γνωρίζετε τι αγαθά παράγουν αυτές οι επιχειρήσεις;

Ναι  Όχι  Λίγο  Αρκετά καλά  Πολύ καλά

β) Είστε ευχαριστημένοι από την προσφορά τους στην περιοχή των Πατρών

Πάρα πολύ  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Πολύ λίγο

Καθόλου

2. Πιστεύετε πως βοηθούν στην ανάπτυξη της Πάτρας,

Πάρα πολύ  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Καθόλου

3. Γνωρίζετε τους λόγους που έχουν κλείσει πολλά εργοστάσια στην Πάτρα;

Οικονομικοί  Κακοδιαχείριση  Μη ύπαρξη δουλειάς

Άλλοι λόγοι

4. Πιστεύετε ότι η αγορά της Πάτρας είναι φθηνή ή ακριβή;

Πάρα πολύ ακριβή  Πολύ ακριβή  Αρκετά ακριβή

Πολύ ακριβή  Λίγο Ακριβή  Καθόλου ακριβή

5. Προσωπικά προτιμάτε προϊόντα τοπικών επιχειρήσεων;

Πάρα πολύ  Αρκετά  Όχι πολύ  Λίγο

α) Με τι κριτήρια προτιμάτε προϊόντα τοπικών επιχειρήσεων;

Οικονομικά κριτήρια,  Ποιοτικά κριτήρια

Κριτήρια ονόματος  Άλλα κριτήρια

6. Ποιο πιστεύετε ότι είναι το κοινωνικό προφίλ των τοπικών επιχειρήσεων;

Νοιάζονται για τον πολίτη  Δεν νοιάζονται για τον πολίτη

7. Πιστεύετε ότι βοηθούνται από την Νομαρχιακή αυτοδιοίκηση για την ανάπτυξη τους;

Αρκετά  Λίγο  Καθόλου



## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ

Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι

1. Ποιες επιχειρήσεις της Πάτρας γνωρίζετε;

Κρητικός,  Δούρος  Προδρομίδης  Αδαμόπουλος

S/M Κρόνος  3E  Algida  Πειραιϊκή Πατραϊκή

Amstel

α) Γνωρίζετε τι αγαθά παράγουν αυτές οι επιχειρήσεις;

Ναι  Όχι  Λίγο  Αρκετά καλά  Πολύ καλά

β) Είστε ευχαριστημένοι από την προσφορά τους στην περιοχή των Πατρών

Πάρα πολύ  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Πολύ λίγο

Καθόλου

2. Πιστεύετε πως βοηθούν στην ανάπτυξη της Πάτρας,

Πάρα πολύ  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Καθόλου

3. Γνωρίζετε τους λόγους που έχουν κλείσει πολλά εργοστάσια στην Πάτρα;

Οικονομικοί  Κακοδιαχείριση  Μη ύπαρξη δουλειάς

Άλλοι λόγοι

4. Πιστεύετε ότι η αγορά της Πάτρας είναι φθηνή ή ακριβή;

Πάρα πολύ ακριβή  Πολύ ακριβή  Αρκετά ακριβή

Πολύ ακριβή  Λίγο Ακριβή  Καθόλου ακριβή

5. Προσωπικά προτιμάτε προϊόντα τοπικών επιχειρήσεων;

Πάρα πολύ  Αρκετά  Όχι πολύ  Λίγο

α) Με τι κριτήρια προτιμάτε προϊόντα τοπικών επιχειρήσεων;

Οικονομικά κριτήρια,  Ποιοτικά κριτήρια

Κριτήρια ονόματος  Άλλα κριτήρια

6. Ποιο πιστεύετε ότι είναι το κοινωνικό προφίλ των τοπικών επιχειρήσεων;

Νοιάζονται για τον πολίτη  Δεν νοιάζονται για τον πολίτη

7. Πιστεύετε ότι βοηθούνται από την Νομαρχιακή αυτοδιοίκηση για την ανάπτυξη τους;

Αρκετά  Λίγο  Καθόλου

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ

Σημειώστε x στο ανάλογο κουτάκι

1. Ποιες επιχειρήσεις της Πάτρας γνωρίζετε;

Κρητικός,  Δούρος  Προδρομίδης  Αδαμόπουλος

S/M Κρόνος  ΞΕ  Algida  Πειραϊκή Πατραϊκή

Amstel

α) Γνωρίζετε τι αγαθά παράγουν αυτές οι επιχειρήσεις;

Ναι  Όχι  Λίγο  Αρκετά καλά  Πολύ καλά

β) Είστε ευχαριστημένοι από την προσφορά τους στην περιοχή των Πατρών

Πάρα πολύ  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Πολύ λίγο

Καθόλου

2. Πιστεύετε πως βοηθούν στην ανάπτυξη της Πάτρας,

Πάρα πολύ  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Καθόλου

3. Γνωρίζετε τους λόγους που έχουν κλείσει πολλά εργοστάσια στην Πάτρα;

Οικονομικοί  Κακοδιαχείριση  Μη ύπαρξη δουλειάς

Άλλοι λόγοι

4. Πιστεύετε ότι η αγορά της Πάτρας είναι φθηνή ή ακριβή;

Πάρα πολύ ακριβή  Πολύ ακριβή  Αρκετά ακριβή

Πολύ ακριβή  Λίγο Ακριβή  Καθόλου ακριβή

5. Προσωπικά προτιμάτε προϊόντα τοπικών επιχειρήσεων;

Πάρα πολύ  Αρκετά  Όχι πολύ  Λίγο

α) Με τι κριτήρια προτιμάτε προϊόντα τοπικών επιχειρήσεων;

Οικονομικά κριτήρια,  Ποιοτικά κριτήρια

Κριτήρια ονόματος  Άλλα κριτήρια

6. Ποιο πιστεύετε ότι είναι το κοινωνικό προφίλ των τοπικών επιχειρήσεων;

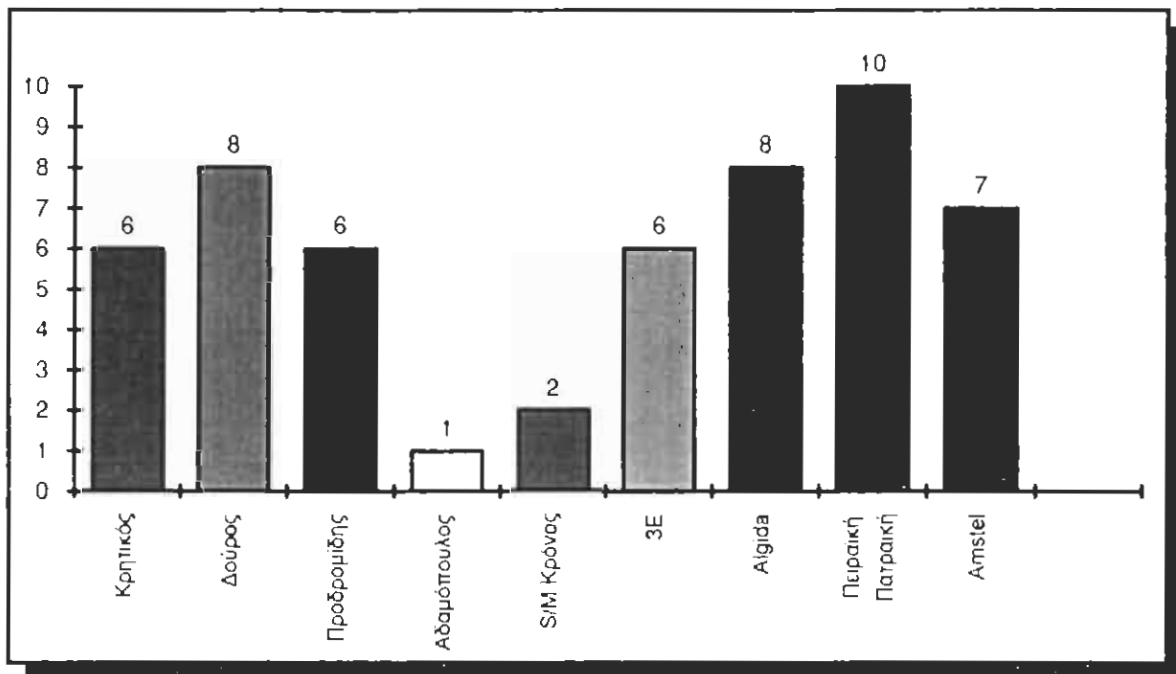
Νοιάζονται για τον πολίτη  Δεν νοιάζονται για τον πολίτη

7. Πιστεύετε ότι βοηθούνται από την Νομαρχιακή αυτοδιοίκηση για την ανάπτυξη τους;

Αρκετά  Λίγο  Καθόλου

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ

1. Ποιές επιχειρήσεις της Πάτρας γνωρίζετε;



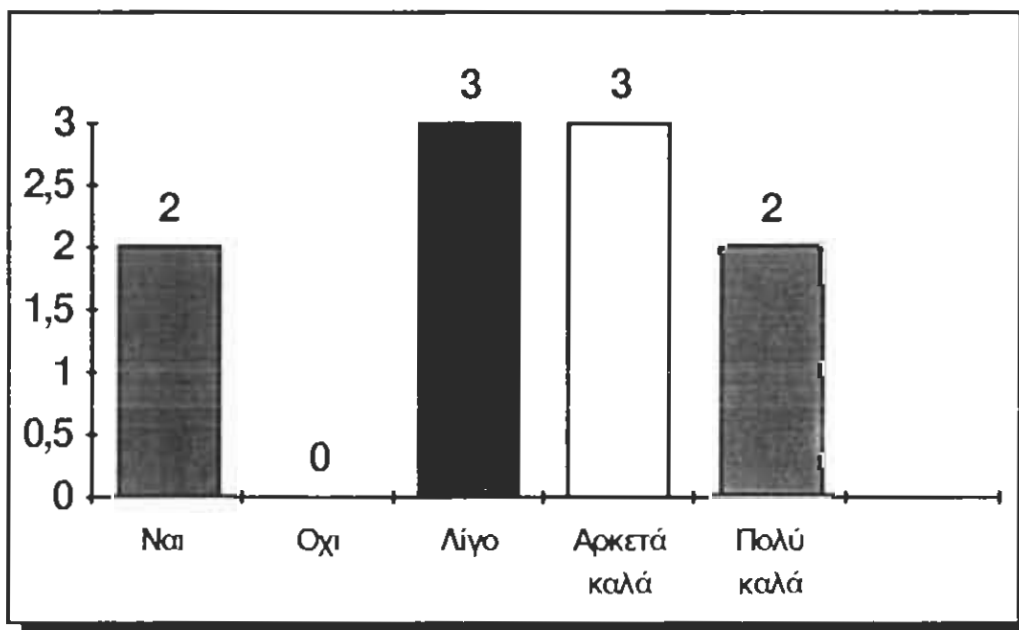
α) Γνωρίζετε τι αγαθά παράγουν αυτές οι επιχειρήσεις;

Ναι: 2 Οχι: 0

Λίγο: 3

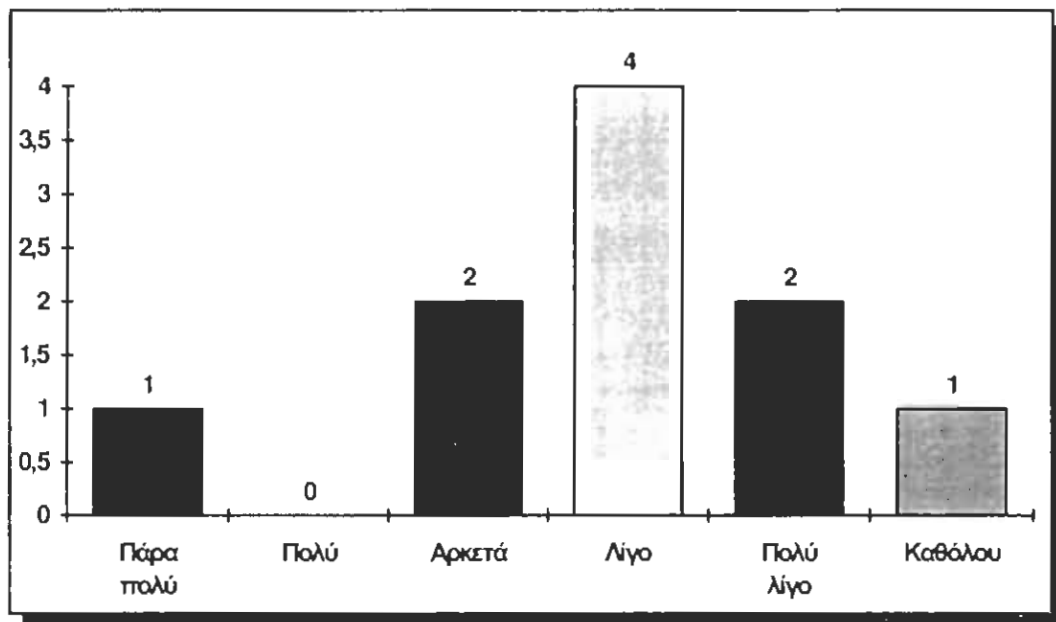
Αρκετά καλά: 3

Πολύ καλά: 2



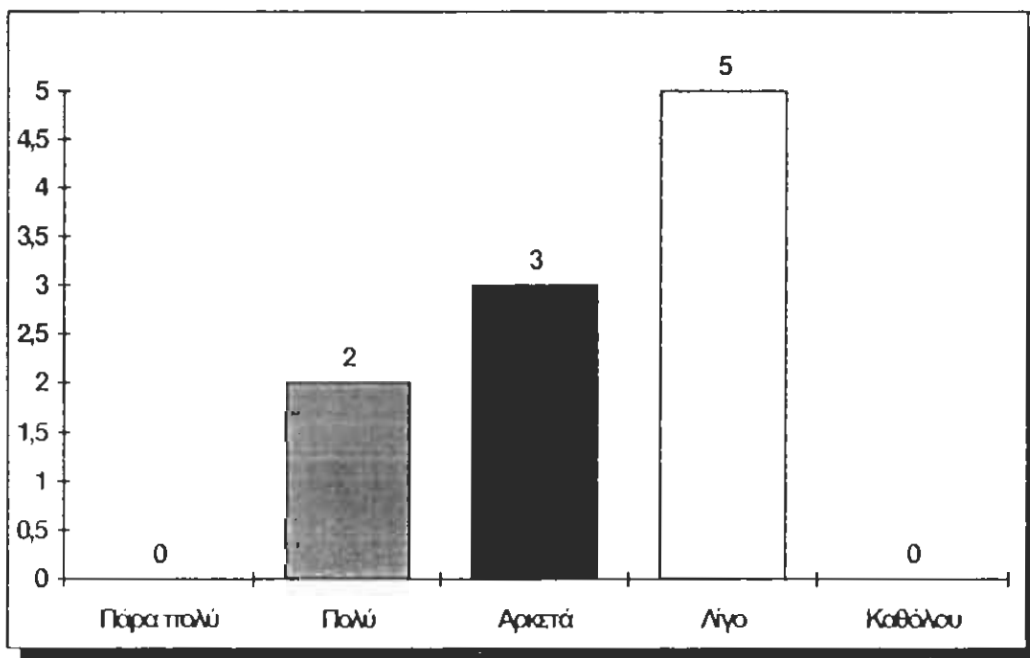
β) Είστε ευχαριστημένοι από την προσφορά τους στην περιοχή των Πατρών;

Πάρα πολύ: 1    Πολύ: 0    Αρκετά: 2    Λίγο: 4    Πολύ λίγο: 2  
Καθόλου: 1



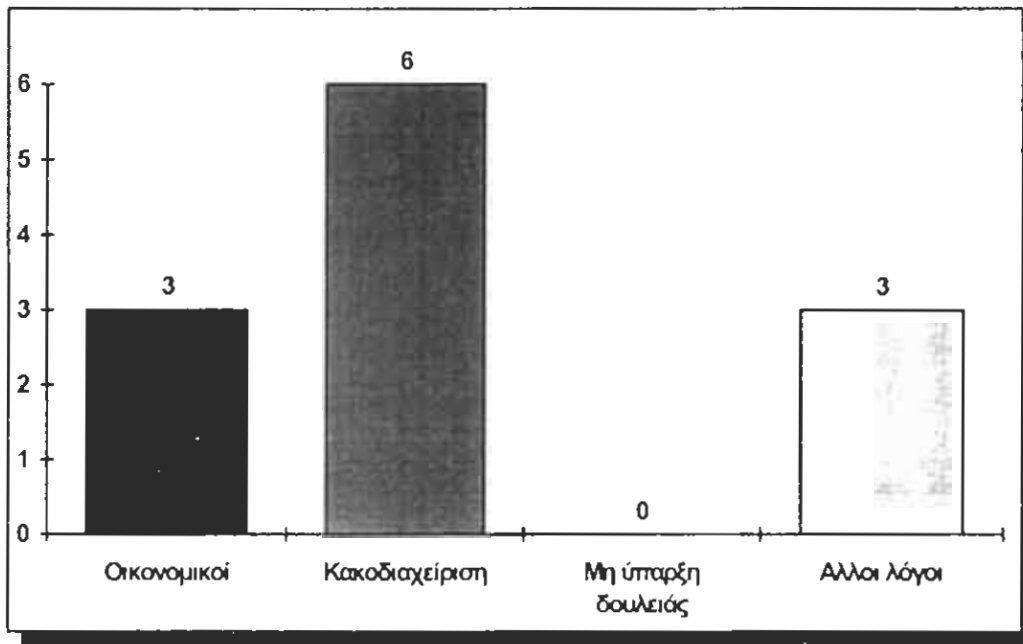
2. Πιστεύετε πως βοηθούν στην ανάπτυξη της Πάτρας;

Πάρα πολύ: 0    Πολύ: 2    Αρκετά: 3    Λίγο: 5    Καθόλου: 0



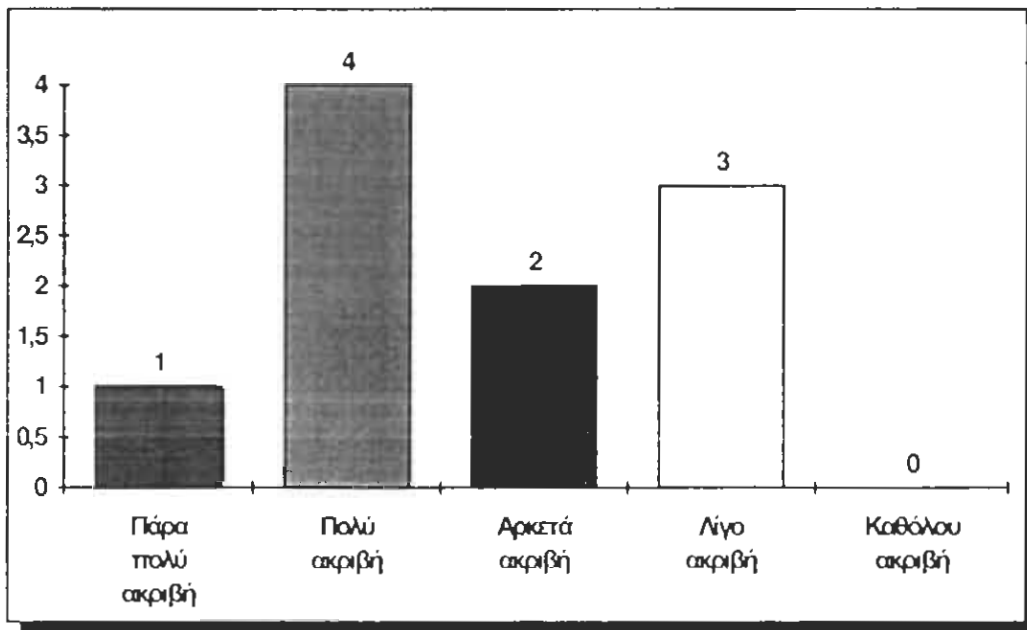
3. Γνωρίζετε τους λόγους που έχουν κλείσει πολλά εργοστάσια στην Πάτρα;

Οικονομικοί: 3      Κακοδιαχείριση: 6    Μη ύπαρξη δουλειάς: 0  
Άλλοι λόγοι: 3



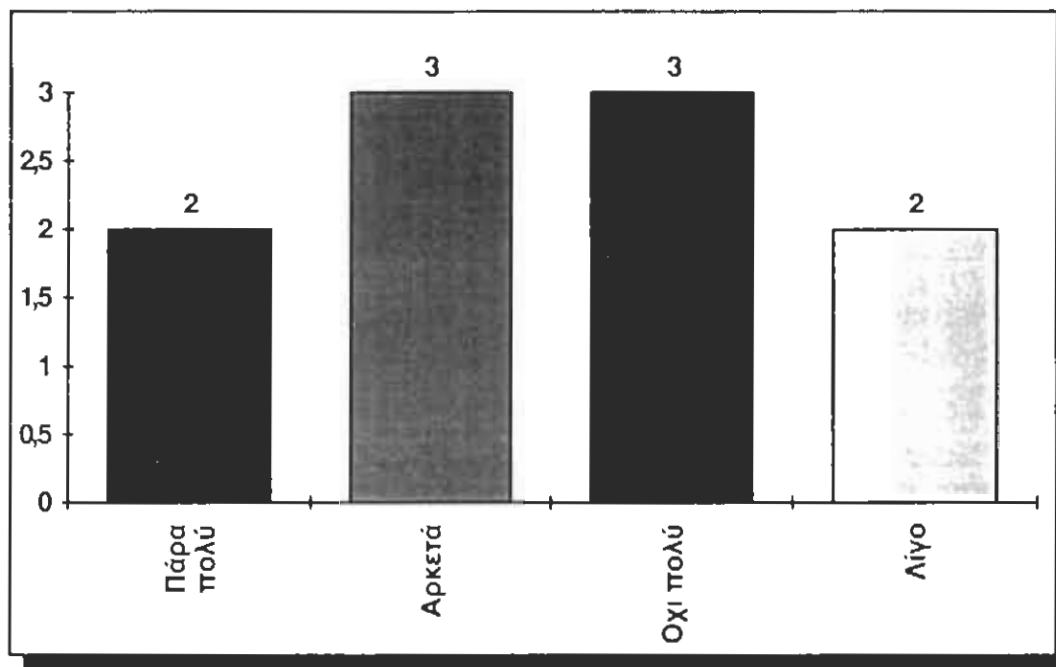
4. Πιστεύετε ότι η αγορά της Πάτρας είναι φθηνή ή ακριβή;

Πάρα πολύ ακριβή: 1      Πολύ ακριβή: 4      Αρκετά ακριβή: 2  
Λίγο ακριβή: 3      Καθόλου ακριβή: 0



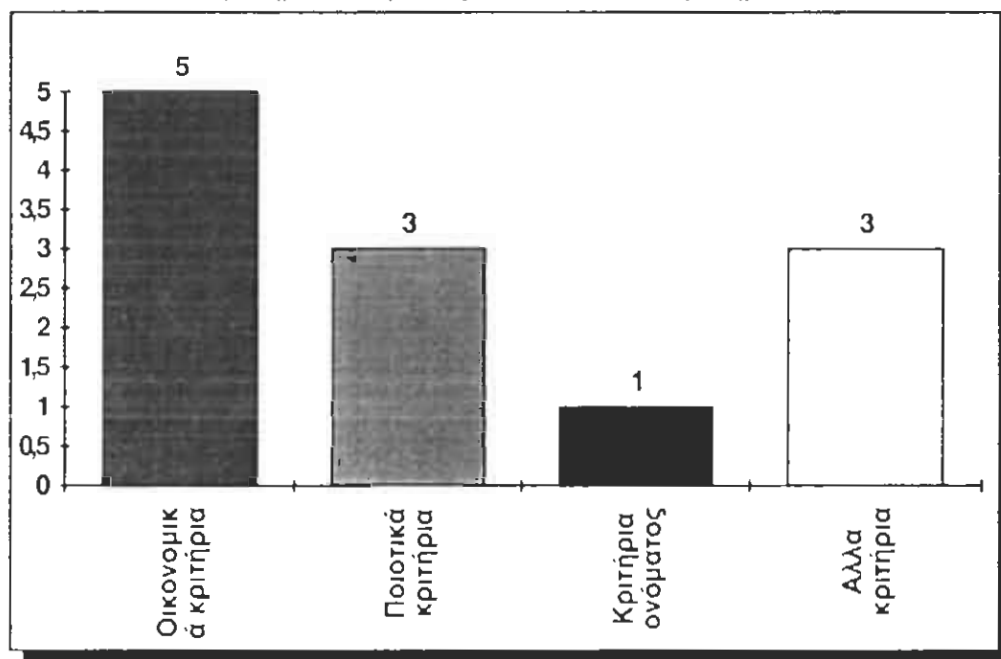
5. Προσωπικά προτιμάτε προϊόντα τοπικών επιχειρήσεων;

Πάρα πολύ: 2      Αρκετά: 3      Όχι πολύ: 3      Λίγο: 2



α) Με τι κριτήρια προτιμάτε προϊόντα τοπικών επιχειρήσεων;

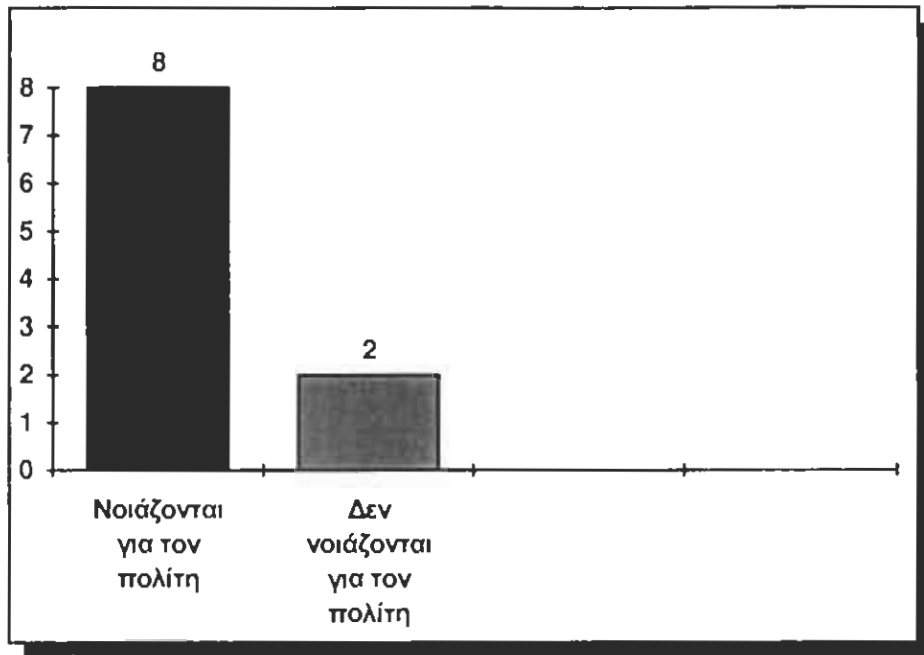
Οικονομικά κριτήρια: 5      Ποιοτικά κριτήρια: 3  
Κριτήρια ονόματος: 1      Άλλα κριτήρια: 3





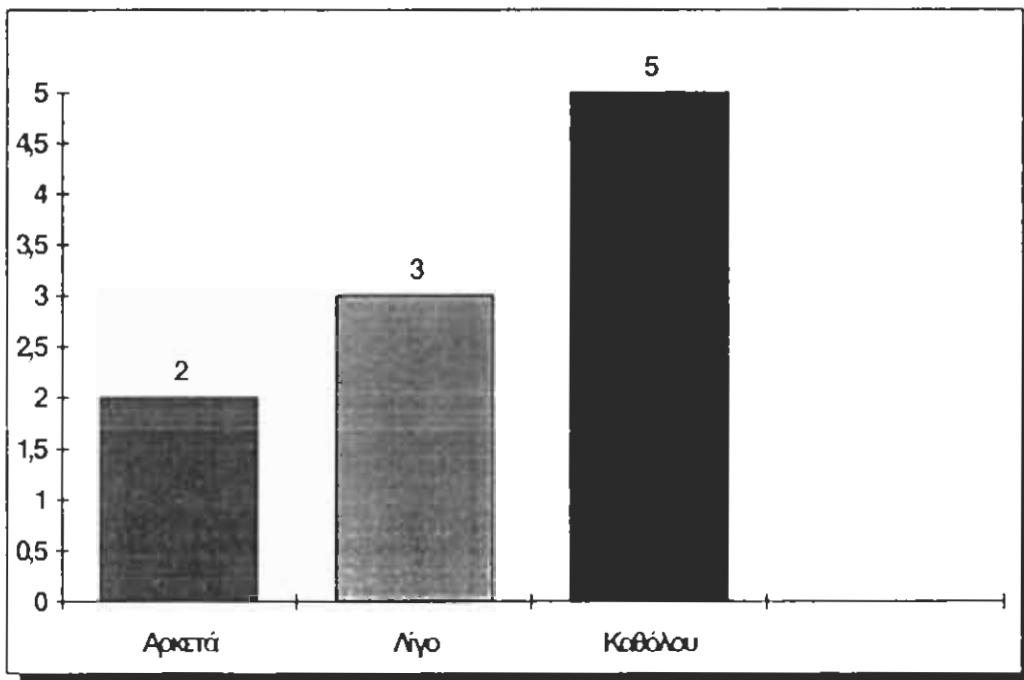
6. Ποιό πιστεύετε ότι είναι το κοινωνικό προφίλ των τοπικών επιχειρήσεων;

Νοιάζονται για τον πολίτη: 8      Δεν νοιάζονται για τον πολίτη: 2



7. Πιστεύετε ότι βοηθούνται από τη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση για την ανάπτυξή τους;

Αρκετά: 2      Λίγο: 3      Καθόλου: 5



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΣ ΣΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ

Στους πολίτες απευθύνθηκαν ερωτήσεις γενικού περιεχόμενου όσον αφορά την κατάσταση στην αγορά της Πάτρας, τις επιχειρήσεις της Πάτρας και του ρόλου τους για την ανάπτυξή της: Πού κατά τη γνώμη τους οφείλεται ο μεγάλος αριθμός κλειστών εργοστασίων, ποια η συμβολή της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων, κ.ά. Αναλυτικότερα μπορούμε να επισημάνουμε τα εξής σημεία.

Στην ερώτηση για το ποιες επιχειρήσεις λειτουργούν στην Πάτρα, όλοι γνωρίζουν την Πειραϊκή - Πατραϊκή, ένα μεγάλο μέρος απάντησε για τις εταιρείες Amstel, Algida και Δούρος, ένα μικρότερο μέρος αυτών απάντησε ότι γνωρίζει τις εταιρείες Δούρος, Προδρομίδης και 3E και ένα μικρότερο ποσοστό απάντησαν τις S/M Κρόνος και Αδαμόπουλος.

Στην ερώτηση για το αν ξέρουν τα είδη που παράγουν αυτές οι επιχειρήσεις, μόλις το 20% απάντησε ότι γνωρίζει πολύ καλά τα προϊόντα τους, το 30% ότι τα γνωρίζει αρκετά καλά, άλλο ένα 30% ότι γνωρίζει λίγο και το 20% ότι απλά γνωρίζει. Από την απάντηση αυτή, φαίνεται ότι το 50% των Πατρινών είναι απληροφόρητοι όσον αφορά τις δραστηριότητες των τοπικών επιχειρήσεων.

Σε ερώτηση για το αν είναι ευχαριστημένοι οι κάτοικοι της Πάτρας από την προσφορά των επιχειρήσεων αυτών στην περιοχή, το 40% απάντησε πως λίγο προσφέρουν στην περιοχή και μόλις το 10% ότι προσφέρουν πάρα πολύ. Σε αυτή

την εντύπωση μπορεί να έχουν οδηγηθεί και από το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις αυτές δεν προβάλλονται, ώστε να δείξουν ένα ευρύτερο κοινωνικό προφίλ. Ή μπορεί επίσης και να μην ενδιαφέρονται να μάθουν για την προσφορά τους.

Σε άλλη ερώτηση όσον αφορά τη βοήθεια των επιχειρήσεων στην Πάτρα, το 50% των Πατρινών απάντησε ότι βοηθούν λίγο στην ανάπτυξή της.

Στην ερώτηση για το αν γνωρίζουν τους λόγους που έχουν κλείσει πολλά εργοστάσια, οι περισσότεροι απάντησαν ότι το κλείσιμο οφείλεται σε λόγους κακοδιαχείρισης.

Η αγορά της Πάτρας είναι για πολλούς πολύ ακριβή και για ένα μικρότερο μέρος ως λίγο ακριβή. Αυτές οι απαντήσεις βέβαια είναι υποκειμενικές, καθώς υπάρχει διαφορά εισοδήματος μεταξύ των πολιτών.

Όσον αφορά στην ερώτηση για την προτίμηση των τοπικών προϊόντων, το 30% των ερωτηθέντων δεν προτιμά και πολύ τα τοπικά, ενώ άλλο ένα 30% απάντησε ότι τα προτιμά αρκετά.

Στα κριτήρια επιλογής τοπικών προϊόντων, κυρίαρχη θέση κατέχουν τα οικονομικά κριτήρια και αμέσως μετά τα ποιοτικά.

Στην ερώτηση για το ποιο είναι το κοινωνικό προφίλ των επιχειρήσεων, το 80% απαντά ότι νοιάζονται για τον πολίτη.

Τέλος, το 50% των πολιτών πιστεύει πως η Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση δεν βοηθά τις επιχειρήσεις ώστε να αναπτυχθούν, ενώ ένα 30% πιστεύει ότι βοηθούνται λίγο και το υπόλοιπο 20% ότι βοηθούνται αρκετά.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΣ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Στους εργαζόμενους διατυπώθηκαν ερωτήσεις σχετικά με τις σχέσεις τους με τους άλλους εργαζόμενους, για τις σχέσεις επικοινωνίας τους με τους προϊσταμένους, για τα είδη των κινήτρων και κατά πόσον αυτά βοηθούν στην αύξηση της παραγωγικότητας, για το σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων και της παραγωγικότητας, την τακτικότητα των ελέγχων, την ενημέρωση των αποτελεσμάτων των ελέγχων αυτών, όπως επίσης και για τον εξοπλισμό που παρέχεται, εάν υπάρχει σύγχυση αρμοδιοτήτων κ.ά.

Αναλυτικότερα, μπορούμε να επισημάνουμε τα εξής σημεία:

Σε ερώτηση σχετικά με τον χαρακτηρισμό των σχέσεων με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους, οι περισσότεροι απάντησαν ότι είναι πολύ καλές, ενώ ελάχιστοι ήταν εκείνοι που τις χαρακτήρισαν απλώς καλές.

Αρκετά καλές επίσης, χαρακτηρίστηκαν από την πλειοψηφία των εργαζομένων και οι σχέσεις τους με τους προϊσταμένους, σε σχετική ερώτηση, ενώ ένα άλλο ίδιο περίπου ποσοστό, ισχυρίστηκε ότι είναι απλώς καλές και ελάχιστο ήταν το ποσοστό των εργαζομένων που τις χαρακτήρισε άριστες.

Σε άλλη ερώτηση που ανέφερε αν υπάρχουν κίνητρα από τη διοίκηση για αύξηση της παραγωγικότητας, οι περισσότεροι απάντησαν καταφατικά, ενώ ένα μικρό μέρος διαφοροποιήθηκε, απαντώντας ότι είναι λίγα ή πολύ λίγα και άλλοι

είπαν ότι υπάρχουν πολλά. Αυτή βέβαια η διαφοροποίηση οφείλεται στο γεγονός ότι το δείγμα αποτελούσε ομάδες εργαζομένων από τρεις (3) διαφορετικές επιχειρήσεις.

Όσον αφορά τα κίνητρα που τους παρέχονται από τη διοίκηση, όπου και εδώ υπήρξε μια διαφοροποίηση, κύρια απάντηση ήταν τα οικονομικά κίνητρα και πολύ λιγότερο τα ψυχολογικά και τα άλλου είδους.

Οι επόμενες δύο ερωτήσεις αναφέρονται στο σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων και της παραγωγικότητας και αν γίνονται έλεγχοι σε τακτικά χρονικά διαστήματα. Και στις δύο αυτές απάντησαν όλοι καταφατικά που δείχνει ότι όλες οι σύγχρονες επιχειρήσεις κατανοούν την σπουδαιότητα των ελέγχων και του συστήματος αξιολόγησης στην παραγωγή και γι' αυτό το εφαρμόζουν.

Στη σπουδαιότητα του τακτικού ελέγχου και αν αυτός βοηθά ή όχι ήταν η επόμενη ερώτηση και ένα κύριο συμπέρασμα που βγάζουμε από τις απαντήσεις είναι ότι τελικά βοηθά αρκετά, αφού αρκετοί ήταν αυτοί που το υποστήριξαν, ενώ πολλοί ήταν και αυτοί που τόνισαν ότι βοηθά πάρα πολύ.

Οι εργαζόμενοι φαίνεται ότι γνωρίζοντας καλύτερα και τα αποτελέσματα του ελέγχου θα έχουν καλύτερη απόδοση στην εργασία τους. Έτσι βελτιώνουν τα αδύνατά τους σημεία. Αυτό φαίνεται και από την επόμενη ερώτηση, όπου όλοι απαντούν ότι θα πρέπει να είναι γνώστες του αποτελέσματος του ελέγχου.

Έμφαση, επίσης δίνει η επιχείρηση στην ενημέρωση των εργαζομένων για τους στόχους της. Όπως φαίνεται από τη σχετική ερώτηση, οι εργαζόμενοι γνωρίζουν σε μεγάλο ποσοστό αρκετά καλά τους στόχους, ενώ ένα μικρότερο ποσοστό γνωρίζει τους στόχους της λίγο.

Σημασία μεγάλη δίνουν οι επιχειρήσεις στον παρεχόμενο εξοπλισμό, όπου γνωρίζουν τα στελέχη ότι προσδίδουν άλλες δυνατότητες στους εργαζόμενους. Έτσι μεγάλο ποσοστό απάντησε ότι βοηθά αρκετά ο εξοπλισμός και ένα μικρότερο ότι βοηθά πολύ.

Η επόμενη ερώτηση αναφερόταν στη σύγκυση αρμοδιοτήτων μεταξύ των εργαζομένων. Οι περισσότεροι απάντησαν ότι δεν υπάρχει καθόλου σύγκυση μεταξύ τους, ενώ μικρό ποσοστά απάντησε ότι υπάρχει μια μικρή.

Πολύ σημαντικό για κάθε επιχείρηση είναι να γνωρίζει τις δυνατότητες του κάθε εργαζόμενου και να τον τοποθετεί στην καλύτερη δυνατή θέση για μέγιστα αποτελέσματα. Έτσι, μεγάλο μέρος των ερωτηθέντων απάντησε ότι αξιοποιούνται αρκετά οι ικανότητές τους στη συγκεκριμένη θέση που εργάζονται.

Τέλος, στην ερώτηση εάν υπάρχουν περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης στον τομέα που δουλεύουν, οι περισσότεροι απάντησαν ότι υπάρχουν αρκετά, ενώ λίγοι ήταν αυτοί που απάντησαν ότι υπάρχουν λίγα ή πολύ λίγα.

Προσωπική ευημερία των εργαζομένων και ανάπτυξη στη θέση που δουλεύουν, συνεπάγεται και ευημερία για την επιχείρηση.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Στην διοίκηση έγιναν αντίστοιχες ερωτήσεις όπως των εργαζομένων, δηλαδή σε θέματα σχέσεων, παραγωγικότητας, ελέγχου, στόχων κ.ά.

Αναλυτικά, αναφέρουμε τα εξής:

Στην ερώτηση για το πώς χαρακτηρίζονται οι σχέσεις τους υφισταμένους τους, το μεγαλύτερο μέρος της διοίκησης, απάντησε ότι είναι πολύ καλές, ένα μικρότερο μέρος τις χαρακτήρισε ως καλές, ενώ ένα αντίστοιχο μέρος ως άριστες.

Όσον αφορά τον χαρακτηρισμό των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, η διοίκηση απάντησε σε μεγαλύτερο ποσοστό ότι είναι πολύ καλές και σε μικρότερο έως καλές ή αρκετά καλές.

Άλλη ερώτηση αναφερόταν στο αν υπάρχουν κίνητρα από τη μεριά της διοίκησης για αύξηση της παραγωγικότητας. Οι περισσότεροι απάντησαν ότι υπάρχουν πάρα πολλά, ενώ λιγότεροι απάντησαν ότι είναι λίγα ή πολύ λίγα. Πρέπει να τονίσουμε ότι η διαφοροποίηση αυτή εμφανίζεται λόγω των τριών διαφορετικών επιχειρήσεων.

Σε ερώτηση για το τι είδους κίνητρα παρέχονται από τη διοίκηση προς τους εργαζόμενους, οι περισσότεροι απάντησαν για οικονομικά και λιγότερο για ψυχολογικά κίνητρα.

Για τη συμβολή του εξοπλισμού στην παραγωγικότητα, η διοίκηση απάντησε ότι βοηθά πάρα πολύ, ενώ κάποια άλλα στελέχη απάντησαν ότι απλά βοηθά πολύ. Αυτό οφείλεται ίσως στη διαφορετική αντίληψη των επιχειρήσεων μεταξύ τους.

Καταφατική και καθολική είναι η απάντηση των στελεχών των επιχειρήσεων για το αν υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των δραστηριοτήτων των εργαζομένων, καθώς επίσης καταφατική και καθολική είναι και η επόμενη ερώτηση, η οποία αναφέρεται στο αν γίνονται τακτικοί έλεγχοι.

Η επόμενη ερώτηση αναφέρεται στο αν βοηθά ο τακτικός έλεγχος, όπου η πλειονότητα των στελεχών απάντησε ότι βοηθά πολύ. Ένα μόνον μικρό μέρος απάντησε ότι βοηθά ο έλεγχος.

Σε ερώτηση για το αν θα πρέπει να γνωστοποιούνται τα αποτελέσματα του ελέγχου προς τους εργαζόμενους, η απάντηση ήταν απόλυτα καταφατική. Γιατί τα στελέχη γνωρίζουν ότι αυτό είναι το καλύτερο για την επιχείρηση.

Όμως, η πλειοψηφία τους – όπως απάντησαν σε σχετική ερώτηση – κρίνουν ότι δεν είναι αναγκαίο και δεν γνωστοποιούν τα αποτελέσματα των ελέγχων αυτών, ενώ ένας εξίσου μεγάλος αριθμός απάντησε πως τα γνωστοποιούν.

Σε άλλη ερώτηση για το αν φροντίζει η επιχείρηση να έχουν μια συγκεκριμένη θέση οι εργαζόμενοι, οι περισσότεροι ερωτηθέντες απάντησαν καταφατικά και ένα μικρό μέρος απάντησε ότι αυτό δεν είναι απαραίτητο. Ενδεχομένως, η φύση της εργασίας να μην υπαγορεύει κάποια σταθερή θέση εργασίας.



Αρκετά ικανοποιητική κρίνουν την απόδοση του κάθε εργαζόμενου στη θέση που βρίσκεται τα περισσότερα στελέχη, ενώ λιγότεροι ήταν αυτοί που είπαν ότι είναι πάρα πολύ αποδοτικός ο κάθε εργαζόμενος στο συγκεκριμένο πόστο.

Τέλος, στην τελευταία ερώτηση για το αν μπορούμε να μιλήσουμε για καριέρα των υπαλλήλων, ότι τα στελέχη των επιχειρήσεων απάντησαν καταφατικά, πράγμα που δίδει άλλες διαστάσεις και στους εργαζόμενους, αλλά και στην επιχείρηση.

# ΜΕΡΟΣ Γ΄



## «ΓΙΑ ΝΑ ΓΝΩΡΙΣΟΥΜΕ ΤΗΝ ΠΑΤΡΑ»

### ◆ ΣΥΝΟΠΤΙΚΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΠΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Από τα πολύ παλιά χρόνια ο άνθρωπος χρειαζόταν διάφορα αγαθά για να καλύψει τις ανάγκες του. Ο πρωτόγονος τα αντλούσε από τη φύση, χωρίς καμία επεξεργασία. Σιγά – σιγά, με τον εκπολιτισμό του και την αύξηση των αναγκών του, άρχισε κατά κάποιον τρόπο να τα επεξεργάζεται. Έτσι παρουσιάζονται οι πρώτες μορφές χειροτεχνίας.

Οι ανάγκες του όμως εξελίσσονταν συνεχώς και βλέποντας ότι τα πράγματα που έφτιαχνε με το χέρι του δεν ήταν αρκετά, τον οδήγησε στην κατασκευή προϊόντων από ένα σύνολο ανθρώπων, οπότε έχουμε την πρώτη εμφάνιση της βιοτεχνίας.

Πλουταίνοντας ο άνθρωπος και μεγαλώνοντας οι ανάγκες του, τα προϊόντα του έπρεπε να είναι μεγαλύτερης κλίμακας και μικρότερου κόστους. Για να γίνει αυτό, έπρεπε να υπάρχουν εργοστάσια και μηχανές. Έτσι αναπτύχθηκε η βιομηχανία.

Κάποιες από τις βιομηχανίες που δημιούργησε ο άνθρωπος, ήταν αυτές του χάρτου, της υφαντουργίας, με τις οποίες θα ασχοληθούμε εκτενέστερα στη συνέχεια.

## **ΧΑΡΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΥΑΓ. ΛΑΔΟΠΟΥΛΟΥ**

### **I. ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΥ**

Το εργοστάσιο δημιουργήθηκε από τον Ευάγγελο Λαδόπουλο το 1929 και τέθηκε σε λειτουργία το 1931.

Ο κοινωνικός του ρόλος ήταν να παρέχει εργασία σε άτομα και ανάπτυξη της τοπικής οικονομίας και γενικότερα της Εθνικής. Η έκταση του εργοστασίου είναι 35 στρέμματα.

### **II. ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΤΟΥ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΥ**

Τα προϊόντα του εργοστασίου ήταν φυλλάδες, ευρετήρια, σημειωματάρια, τετράδια όλων των ειδών, χαρτιά περιτυλίγματος, φάκελοι, κάρτες, μπλοκ και γενικότερα ό,τι αποτελείται από χαρτί.

## ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΠΕΙΡΑΪΚΗΣ – ΠΑΤΡΑΪΚΗΣ

### **I. ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΥ**

Ιδρύθηκε το πρώτο ως μικρή βιοτεχνία από τον Αποσκίτη, το 1890. Μετά περιήλθε στην κυριότητα της Πατραϊκής Εμποροβιομηχανικής Εταιρείας και αργότερα είχε την επωνυμία «Εργοστάσιον Πειραϊκής – Πατραϊκής». Έχει έκταση 130 στρέμματα και η εργατική δύναμη του ήταν περίπου 2.000 εργαζόμενοι.

**II. Τα προϊόντα** που παρήγαγε ήταν ρούχα, σεντόνια, πετσέτες, τραπεζομάντηλα, νήματα όλων των ειδών.

**ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΜΠΟΡΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ «Β. ΜΑΡΑΓΚΟΠΟΥΛΟΣ»**

Δημιουργήθηκε από τον Β. Μαραγκόπουλο το 1927 και κοινωνικός του ρόλος ήταν να παρέχει εργασία σε άτομα και βοήθεια στην ανάπτυξη της τοπικής οικονομίας.

Η έκταση του εργοστασίου είναι 6,4 στρέμματα. Η εργατική δύναμή του ήταν από 600 περίπου άτομα. Η πρώτη ύλη του εργοστασίου ήταν το βαμβάκι εγχώριο και εξωτερικό και παρήγαγε νήματα, βαμβακερά, μάλλινα, φανέλες βαμβακερές, φανέλες μάλλινες και μαλλινοβάμβακες.

## ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ ΟΙΝΟΠΟΙΪΑΣ ΑΧΑΪΑ ΚΛΑΟΥΣ

### Ι. ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΥ

Το 1843 ο Γερμανός φυσιολάτρης Γουσταύος Κλάους είχε έρθει στην Πάτρα όπου μαγεύτηκε από την καταπράσινη φύση και κυρίως για την τοποθεσία που βρίσκεται το εργοστάσιο σήμερα, ώστε έφτιαξε εκεί μια καλύβα για να μένει τα βράδια.

Μαγεμένος από το κρασί της Πάτρας αγόρασε ένα αμπέλι και έφτιαχνε το δικό του κρασί. Το 1850 έφτιαξε την οινοποιία Κλάους. Το 1861 ίδρυσε την «ΑΧΑΪΑ ΚΛΑΟΥΣ». Το 1908 ο Κλάους πέθανε και το 1920 ο Βλάσης Αντωνόπουλος από την Πάτρα, αγόρασε τις μετοχές και η «ΑΧΑΪΑ ΚΛΑΟΥΣ» έγινε «Ανώνυμη Ελληνική Εταιρεία» έχει έκταση 400 στρέμματα. Απασχολεί γύρω στους 200 εργαζόμενους.

### ΙΙ. ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΟΥ ΠΑΡΑΓΕΙ

Από τα πιο φημισμένα είναι μαυροδάφνη και το μοσχάτο. Επίσης παράγει επιτραπέζιο κρασί ειδικά, και οινοπνευματώδη.

## ΣΧΟΛΙΑ – ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ

Κλείνοντας την εργασία θέλουμε να επισημάνουμε κάποια πράγματα τα οποία συναντήσαμε στην πορεία της εργασίας μας και μας έκαναν εντύπωση, όσον αφορά τον τρόπο αντιμετώπισης των επιχειρηματικών μονάδων αυτών προς εμάς.

Κάποιες επιχειρήσεις από όλες εκείνες που είχαμε σκοπό να επισκεφθούμε για την πραγμάτωση της εργασίας αυτής, έδειξαν κάποια απροθυμία στο να μας εξυπηρετήσουν, ακόμα και στο να μας δεχθούν για να τους ενημερώσουμε, έστω στο τι ακριβώς θέλουμε. Σε άλλες πάλι επιχειρήσεις, βρήκαμε μια απροθυμία από τη μεριά των εργαζομένων ως προς τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, από φόβο.

Έτσι αναγκαστήκαμε και προσπαθήσαμε να τους πείσουμε για το καλό σκοπό μας, να ζητήσουμε π.χ. από τον Κρητικό να συναντήσουμε τον πρόεδρο των εργαζομένων και να επιλέξει αυτός κάποια άτομα για να μας εξυπηρετήσουν. Όπως και έτσι έγινε. Σε άλλη επιχείρηση δεν αρνήθηκαν καθόλου, τόσο οι εργαζόμενοι όσο και η διοίκηση να μας εξυπηρετήσουν.

Έτσι συγκεντρώθηκαν τα αποτελέσματα και από τα συμπεράσματα βλέπουμε τους διαφορετικούς τρόπους λειτουργίας και διοίκησης της κάθε μίας. Ενώ η γνώμη των κατοίκων της Πάτρας δείχνει ποια είναι η θέση και ποια η προσφορά της καθεμιάς στην πόλη μας.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. «Εποπτεία προσωπικού», Μύρωνα – Ζαβλανού (1989)
2. «Αρχές Διοίκησης επιχειρήσεων», Θεμ. Γ. Κόντη – ΟΕΔΒ (1990)
3. «Για να γνωρίσουμε την Πάτρα», Ηλία Ξηροτύρη – Εκδόσεις Καγιάφα

