

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

ΘΕΜΑ : MANAGEMENT ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΣΙΝΑΠΗΣ ΦΩΤΙΟΣ

A.M. 2001123

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ :

ΚΑΤΣΑΡΑ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ

ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2008

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΠΤΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ	2
1.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	3
2.0. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ	5
3.0.Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ Η ΕΥΡΥΤΕΡΗ ΑΓΟΡΑ	6
3.1 ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΤΗΝ ΕΘΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ ΤΟΥ ΠΕΙΡΑΙΑ	6
4.0ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	8
4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΓΕΝΙΚΑ	9
4.2 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ.....	14
4.3 ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ.....	17
4.4 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	18
4.5 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΑ ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ.....	19
4.5.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΩΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ	19
4.5.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ	20
4.5.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΤΡΙΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ	21
4.5.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΤΕΤΑΡΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ	22
4.6 ΕΠΙΛΟΓΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ	25
5.0ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	31
5.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	31
5.1.1 ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗΣ ΠΗΓΕΣ	31
5.1.2 ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ.....	32
5.2 Η ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΡΟΔΑ	33
5.2.1 ΕΠΑΓΩΓΗ.....	34
5.2.2ΣΥΛΛΟΓΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	34
5.2.2.1. ΤΥΠΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ	34
5.2.2.1.1 ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	34
5.3ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ.....	36
5.3.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	36
5.3.2 ΒΗΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΠΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	36
5.4 ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ.....	37
5.5 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΥΠΟΘΕΣΗ	37
5.6 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	37
5.7 ΑΠΑΓΩΓΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	38
6.0 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	39
7.0 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ.....	54
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	67
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	71

ΠΕΡΙΛΗΠΤΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ

Τα τελευταία χρόνια γίνεται η προσπάθεια να κατανοηθεί το γεγονός ότι οι διαφορές στο τρόπο θεώρησης ενός οργανισμού από τα μέλη του επηρεάζει τη στάση και τη συμπεριφορά τους στην εργασία. Η αλληλεπίδραση αυτού του θεωρητικού ευρύτερου περιβάλλοντος ή οργανωτικού κλίματος όπως συχνά ονομάζεται, των ατομικών χαρακτηριστικών των εργαζόμενων έχει από παλιά θεωρηθεί ότι παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό μιας τέτοιας συμπεριφοράς. Στη συγκεκριμένη μελέτη εξετάσαμε το πώς το μάνατζμεντ μπορεί να επηρεάσει την απόδοση των ασφαλιστικών συμβούλων και ευρύτερα ενός ασφαλιστικού οργανισμού. Μελετήσαμε το υποκατάστημα της Εθνικής Ασφαλιστικής στο Πειραιά. Στόχος του γράφοντα ήταν να διερευνήσει τη λειτουργία του αλλά και τα κίνητρα που έχουν οι εργαζόμενοι σ' αυτό σε σχέση με το μάνατζμεντ που έχουν στο χώρο εργασίας τους. Το τελικό αποτέλεσμα της έρευνας μας έδειξε ότι υπάρχει σωστό μάνατζμεντ στο συγκεκριμένο φορέα αλλά υπάρχουν και πολλά περιθώρια βελτίωσης. Το τελικό αποτέλεσμα δείχνει ότι πρέπει η ηγεσία να εστιάσει στα μη ελεγχόμενα κίνητρα αλλά και στα ελεγχόμενα που οι εργαζόμενοι αποδέχονται όπως το κίνητρο του ωραίου χώρου στηρίζοντας και βελτιώνοντας τα υπόλοιπα ελεγχόμενα δίνοντας βαρύτητα κυρίως στο μισθό, στην οργάνωση, στις εσωτερικές σχέσεις κ.λ.π.

1.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η συγκεκριμένη μελέτη, εστιάζει σε έναν δύσκολο αλλά και παρεξηγημένο κλάδο, όπως είναι αυτός των ασφαλιστικών συμβούλων. Η ανάλυση που πρόκειται να διεξαχθεί, έχει σαν σκοπό να αναλύσει το πώς το μάνατζμεντ παίζει ρόλο στη ψυχολογία, αλλά και στο προφίλ μιας ασφαλιστικής εταιρίας. Η προσπάθειά μας θα εστιαστεί, στη σύνδεση μεταξύ τριών όρων: Εργασιακό κλίμα, Ικανοποίηση στο χώρο εργασίας (πώς αυτή επιτυγχάνεται, ποια χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος την δημιουργούν και από την άλλη πως οι μεταβλητές της ικανοποίησης βοηθούν στην δημιουργία αλλά και διατήρηση καλού κλίματος με βάση το ευρύτερο μάνατζμεντ), σωστή ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών, με απώτερο σκοπό τη σωστή εξυπηρέτηση αλλά και την πώληση.

Η τιτλοφόρηση της εργασίας εστιάζει μόνο στο κλίμα του εργασιακού χώρου, χωρίς να αναφέρεται στην ικανοποίηση από την εργασία. Ο λόγος είναι πολύ απλός. Είναι δυνατόν να υπάρχει υγιές εργασιακό περιβάλλον αν οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι, αλλά και το αντίστροφο. Μπορεί ο εργαζόμενος να είναι ευχαριστημένος σε ένα εργασιακό περιβάλλον αρνητικό γι' αυτόν. Ο συνδυασμός αυτών των δύο διοικητικών μεταβλητών, είναι κατά ένα μεγάλο ποσοστό η βάση για την σωστή λειτουργία του πωλητή όταν αυτός έρχεται σε επαφή με τους πελάτες του. Συγκεκριμένα σκεφτείτε για παράδειγμα έναν πωλητή, ο οποίος δουλεύει σε μια εταιρία η οποία αδιαφορεί για τις ανάγκες του, ο οποίος δεν έχει καλές σχέσεις με τους συναδέλφους του και τέλος δεν είναι και ικανοποιημένος οικονομικά από τις αποδοχές που παίρνει. Μπορεί να αποδώσει; υπάρχει περίπτωση να ικανοποιήσει τις ανάγκες του πελάτη του; Και στα δύο ερωτήματα η απάντηση είναι αρνητική. Αν τώρα αυτός ο πωλητής ανήκει στον ασφαλιστικό κλάδο και έχει να αντιμετωπίσει, από τη μια ένα αρνητικό εξωτερικό περιβάλλον και από την άλλη ένα αρνητικό εργασιακό κλίμα τότε είναι σίγουρο ότι θα είναι δύο φορές πιο αναποτελεσματικός, από έναν οποιοδήποτε άλλο πωλητή ο οποίος δραστηριοποιείται σ' έναν οποιαδήποτε άλλο κλάδο.

Σε σχέση με το μοντέλο σκοπός μας ήταν η εύρεση συγκεκριμένων μεταβλητών, οι οποίες επηρεάζουν στο καθορισμό του εργασιακού κλίματος. Το μοντέλο της **Laura Lorens και του Alex Bermudez (2004)** το οποίο και επιλέξαμε συμπεριλαμβάνει από τη μια ένα πίνακα μεταβλητών, οι οποίοι θα μας βοηθήσουν να καθορίσουμε αργότερα και τα ερωτήματα τα οποία θα συμπεριληφθούν στο ερωτηματολόγιο, και ένα σχεδιάγραμμα το οποίο δείχνει το πώς το εργασιακό κλίμα προσδίδει ικανοποίηση, βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων αναπτύσσει κίνητρα. Τέλος θα προσπαθήσουμε να δείξουμε τη σημασία του προϊστάμενου ηγέτη στην παραπάνω διαδικασία. Η μεθοδολογία η οποία ακολουθήσαμε στη παρούσα έρευνα, αναπτύσσεται στα παρακάτω βήματα:

- Εύρεση δευτερογενών στοιχείων από επίσημους ακαδημαϊκούς δικτυακούς τόπους, όπως το emerald, το find articles, το google κ.λ.π. Οι λέξεις κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν από εμάς είναι working climate, job satisfaction, job performance e.t.c. Συγχρόνως εκτεταμένη έρευνα έγινε σε βιβλιοθήκες Ελληνικών και ξένων πανεπιστημίων. Τέλος η ανάλυση του κλάδου υποστηρίχτηκε από στοιχεία τα οποία βρήκε ο γράφων μέσα από την εταιρία του.
- Πρωτογενής έρευνα. Συγκεκριμένα από τα επιλεγμένα άρθρα και το μοντέλο, επιλέξαμε μεταβλητές βάση των οποίων παράγαμε ερωτήσεις. Ο αριθμός των ερωτήσεων στο ερωτηματολόγιο είναι 37 και το στατιστικό πακέτο το οποίο επιλέξαμε για να διεξάγουμε την ανάλυση είναι το SPSS. Οι αναλύσεις οι οποίες έγιναν ήταν περιγραφικές, σκοπός μας ήταν μέσα από αυτές να διαπιστώσουμε το βαθμό ευχαρίστησης των ασφαλιστών από το εργασιακό κλίμα στο υποκατάστημα της Εθνικής στο Πειραιά.

Η βασική υπόθεση της έρευνας μας είναι η ακόλουθη: «Αν βελτιωθεί το μάνατζμεντ στο υποκατάστημα της Εθνικής Ασφαλιστικής στο Πειραιά, τότε θα αυξηθεί και ο βαθμός ικανοποίησης των ασφαλιστών του» Με βάση τα παραπάνω αλλά και με τη προαναφερόμενη υπόθεση, μας δόθηκε το έναυσμα να ασχοληθούμε με τη συγκεκριμένη θεωρητική περιοχή εφαρμόζοντάς την, συγκεκριμένα στον ασφαλιστικό κλάδο. Η συγκεκριμένη μελέτη χωρίστηκε σε τέσσερα μέρη στο κλαδικό, στο οποίο ο γράφων ανέλυσε τον ευρύτερο ασφαλιστικό κλάδο, εστιάζοντας στην εταιρία Ευρωπαϊκή Ασφαλιστική και συγκεκριμένα στο υποκατάστημά της στην

περιοχή του Πειραιά. Στο θεωρητικό στο οποίο έγινε επισκόπηση της θεωρητικής βιβλιογραφίας προσδιορίζοντας τα θεωρητικά μοντέλα τα οποία αναφέρονται στο συγκεκριμένο θεωρητικό πεδίο, επιλέγοντας και το βασικό θεωρητικό μοντέλο στο οποίο αργότερα στηρίξαμε την ερευνητική μας μεθοδολογία. Στο τρίτο μέρος παραθέτουμε τη μεθοδολογία στην οποία θα προσδιορίσουμε το τύπο έρευνας που πρόκειται να ακολουθήσουμε, αλλά και το δείγμα το οποίο θα χρησιμοποιήσουμε, συγχρόνως θα παραθέσουμε τα αποτελέσματα από τη διεξαγόμενη από εμάς έρευνα. Η συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία ολοκληρώνεται με την εφαρμογή του μοντέλου αλλά και με τα τελικά συμπεράσματα.

2.0. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ

Οι σκοποί της μελέτης μας είναι οι ακόλουθοι:

1. Να προσδιορίσουμε τη σημασία του μάνατζμεντ στην απόδοση των εργαζομένων. Εστιάζοντας στην απόδοση του ασφαλιστικού συμβούλου και πώς αυτή επηρεάζεται από το περιβάλλον της εταιρίας.
2. Να συνδυάσουμε την διαμόρφωση του μάνατζμεντ με την ικανοποίηση των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους. Τα δύο μοντέλα αμφίδρομα επηρεάζονται και καθορίζουν την εργασιακή συμπεριφορά.

Οι στόχοι της μελέτης μας είναι οι ακόλουθοι:

1. Να προτείνουμε συγκεκριμένες τεχνικές βελτίωσης του μάνατζμεντ, στο υποκατάστημα της Εθνικής Ασφαλιστικής στον Πειραιά.
2. Να βρούμε τις μεταβλητές που καθορίζουν το μάνατζμεντ, δίνοντας ευχαρίστηση έτσι και στον εργαζόμενο.
3. Να συνδέσουμε το ρόλο του ηγέτη, στη διαμόρφωση του μάνατζμεντ. Συγκεκριμένα θα αποδείξουμε ότι, ο ηγέτης παίζει σημαίνοντα ρόλο στην διατήρηση καλού εργασιακού κλίματος, αλλά και στην αύξηση της απόδοσης
4. Να συνδέσουμε το μάνατζμεντ με παράγοντες όπως η πρόοδος, η καινοτομία και η αλλαγή.

3.0.Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ Η ΕΥΡΥΤΕΡΗ ΑΓΟΡΑ

3.1 ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΤΗΝ ΕΘΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ ΤΟΥ ΠΕΙΡΑΙΑ

Η Εθνική ασφαλιστική είναι μέλος του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας. Είναι από τις πρώτες ασφαλιστικές εταιρίες, που λειτούργησαν στην Ελλάδα και σήμερα κατέχει ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς, ειδικά στις ασφάλειες ζωής και στις ασφάλειες αυτοκινήτων. Το υποκατάστημα του Πειραιά είναι από τα πιο δυναμικά στην Ελλάδα και φέρνει από τους μεγαλύτερους τζίρους στην επιχείρηση.

Η συγκεκριμένη εργασία θα ασχοληθεί με το υποκατάστημα του Πειραιά. Η συγκεκριμένη μονάδα πωλήσεων, ιδρύθηκε τον Οκτώβρη του 1986 από τον Π.Μπρουμεριώτη. Στη πορεία στελεχώθηκε από δυναμικά στελέχη καθώς και από στελέχη πωλήσεων που συνεχώς εκπαιδεύονται. Σκοπός είναι οι ποιοτικές πωλήσεις ασφαλειών και οι ικανοποιημένοι πελάτες που κατά συνέπεια μεταφράζεται σε καλή φήμη τόσο του υποκαταστήματος όσο και της εταιρίας. Επίσης στόχος είναι τα στελέχη να είναι ικανοποιημένα από τα προϊόντα, την εταιρία, το περιβάλλον της μονάδας, την εκπαίδευση, τις παροχές και τις αμοιβές καθώς και από την δίκαιη μεταχείρισή τους. Το αποτέλεσμα είναι αυτή η μονάδα να ηγείται ποιοτικά και ποσοτικά της Εθνικής Ασφαλιστικής, που είναι η μεγαλύτερη ασφαλιστική εταιρία στην Ελλάδα, ενώ τα στελέχη της θεωρούνται τα καλύτερα της αγοράς.

Το υποκατάστημα έχει 30.000 ικανοποιημένους πελάτες. Άλλος ένας στόχος είναι επίσης να παραδειγματίσει και να συμβάλει το υποκατάστημα στην εξυγίανση του κλάδου γενικότερα. Η φιλοσοφία είναι στηριγμένη στην αλήθεια. Αλήθεια και συμφωνίες με τους πελάτες από την αρχή με τους συνεργάτες, την εταιρία, τους πελάτες και το κοινό.

Το μοντέλο του υποκαταστήματος είναι αυτό του MEGA υποκαταστήματος παντός καιρού, με δομές τέτοιες και ανθρώπους και οργάνωση που στοχεύουν στην εξέλιξη επαγγελματιών ασφαλιστών σταθερά υψηλής απόδοσης, γνώσης και αμοιβής,

φυτώριο για αυριανούς ικανούς managers. Βασικό κλειδί στη λειτουργία του είναι : τολμηρά βήματα σε κλασικά θεμέλια.

Όσον αφορά τον ανταγωνισμό, είναι έντονος γιατί λειτουργούν αρκετές εταιρίες με οργανωμένα δίκτυα πωλήσεων. Οι κύριοι ανταγωνιστές είναι η Interamerican, ING, ALLIANZ και μερικές άλλες. Όσον αφορά τα προϊόντα όμως, η Εθνική Ασφαλιστική, υπερέχει σε 3 τουλάχιστον τομείς:

1. Νοσοκομειακών καλύψεων απεριόριστης κάλυψης
2. Συντάξεων
3. Σπουδών κ.α.

Έτσι το υποκατάστημα του Πειραιά είναι leader στην ασφαλιστική αγορά του Πειραιά έχοντας μερίδιο 30% των πωλήσεων.

3.2 Η ΑΓΟΡΑ

Ο κλάδος των ασφαλιστικών υπηρεσιών χαρακτηρίζεται από σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης. Η εναρμόνιση της ασφαλιστικής νομοθεσίας με τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, βάσει της οποίας από τις αρχές του 2005 επιτρέπεται η δραστηριοποίηση Ευρωπαϊκών εταιριών και επαγγελματιών στην Ελληνική αγορά και οι δρομολογούμενες αλλαγές στο κοινωνικό - ασφαλιστικό σύστημα, εκτιμάται ότι θα συμβάλλουν προς την κατεύθυνση αυτή. Σημαντική είναι η συνεισφορά του ασφαλιστικού κλάδου στη διαμόρφωση του Α.Ε.Π., η οποία υπολογίζεται με βάση το σύνολο των παραγόμενων ασφαλιστρών όλων των κλάδων, εμφανίζοντας ωστόσο σημαντική υστέρηση σε σχέση με τις άλλες χώρες της Ευρώπης. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι τα κατά κεφαλήν καταβαλλόμενα ασφάλιστρα στην Ελλάδα, ανήλθαν σε 241 Euro το 2001 (Euro 263 το 2002), ενώ το ίδιο διάστημα ο μέσος όρος των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης διαμορφώθηκε σε 2.028 Euro.

Αντίστοιχα, στην Ελληνική αγορά, τα ασφάλιστρα ως ποσοστό του Α.Ε.Π. ήταν 2,3% το 2001 (2,05% το 2002), έναντι 8,6% που ίσχυε στην Ευρώπη. Σύμφωνα με μελέτη της ICAP, κατά το 2002, τα ασφάλιστρα από πρωτοασφαλίσεις ανήλθαν σε 2.895 χιλ., σημειώνοντας αύξηση κατά 18,9%. Από το ποσό αυτό, τα 1.585 αφορούσαν ασφάλειες ζημιών (αύξηση 17% σε σχέση με το 2001) και τα 1.310 ασφαλίσεις ζωής (αύξηση 1.4% σε σχέση με το 2001). Έντονος ανταγωνισμός επικρατεί στην εγχώρια ασφαλιστική αγορά, καθώς σε αυτήν δραστηριοποιείται μεγάλος αριθμός εταιριών.

4.0 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Ο τρόπος με τον οποίο ένα άτομο λειτουργεί σε έναν οργανισμό καθορίζεται, κατά ένα μέρος, από τη φύση του ατόμου και κατά ένα άλλο μέρος από το οργανωτικό πλαίσιο. Σα πλαίσιο του οργανισμού θεωρείται το περιβάλλον, η κουλτούρα, η ατμόσφαιρα, ο τόπος και το συναισθηματικό κλίμα αυτού του οργανισμού. Οι έννοιες αυτές αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, ιδιαίτερα όπως γίνεται αντιληπτό από τα μέλη που κινούνται μέσα σ' αυτό (Ζαβλανός 2002). Αρκεί κανείς να επισκεφτεί μερικούς οργανισμούς, για να αντιληφθεί ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές στο κλίμα από οργανισμό σ' οργανισμό. Με βάση τους Andrew Halpin και Don Croft σε κάποιους οργανισμούς οι υπάλληλοι και οι διευθυντές εργάζονται με ζήλο, πιστεύοντας στην αξία του έργου τους και συνεργάζονται μ' ευχαρίστηση. Από την άλλη υπάρχουν οργανισμοί όπου μπορείς κάποιος να παρατηρήσει τη δυσαρέσκεια μεταξύ των υπαλλήλων σ' αυτήν. Συνήθως σ' αυτούς τους οργανισμούς ο διευθυντής προσπαθεί να κρύψει την αδυναμία του να διοικήσει πίσω από την εξουσία που του δίνει η εξουσία του. Σε τέτοιου είδους οργανισμούς υπάρχει μεγάλο κλίμα δυσαρέσκειας στις τάξεις του προσωπικού. Τέλος υπάρχει και ένα ακόμα είδος οργανισμών όπου επικρατεί μια ουδέτερη κατάσταση δηλαδή ούτε ευχαρίστηση ούτε δυσαρέσκεια.

Το οργανωτικό κλίμα αναφέρεται στην οργανωτική προσωπικότητα του οργανισμού, δηλαδή στο μέτρο που το περιβάλλον εργασίας είναι ανοιχτό, αυτόνομο, ελεγχόμενο, οικείο, πατρικό ή κλειστό. Το κλίμα ενός οργανισμού είναι αυτό που πιστεύουν ότι είναι τα άτομα του οργανισμού και όχι αναγκαστικά αυτό που πραγματικά είναι (Litwin H. G 1998). Για παράδειγμα αν οι εργαζόμενοι σ' έναν οργανισμό έχουν την

τη γνώμη ότι το κλίμα του είναι πολύ αυταρχικό, είναι φυσικό γι αυτούς να ενεργούν ανάλογα μ' αυτή τους την εντύπωση, έστω και αν η διοίκηση έκανε κάθε προσπάθεια να είναι δημοκρατική ή να έχει σαν άξονα της τον εργαζόμενο.

Σε σχέση με τον ορισμό του κλίματος σ' έναν οργανισμό υπάρχουν διάφορες ερμηνείες. Ουσιαστικά υπάρχουν αυτοί που πιστεύουν ότι το κλίμα ενός οργανισμού είναι ένα σύνολο χαρακτηριστικών που τον περιγράφουν και τον διακρίνουν από άλλες επιχειρήσεις, του προσδίδουν διάρκεια και επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων που δραστηριοποιούνται σ' αυτόν (**Forehand G.A 1980**). Από την άλλη υπάρχουν θεωρητικοί οι οποίοι πιστεύουν ότι το κλίμα της επιχείρησης αναδύεται μέσα από το σύστημα σαν αποτέλεσμα του στυλ της διοίκησης, της πολιτικής της επιχείρησης και των γενικών λειτουργικών διαδικασιών. Στην υπό-ενότητα η οποία ακολουθεί γίνεται μια προσπάθεια να ορισθεί το κλίμα μέσα από απόψεις θεωρητικών

4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ MANAGEMENT ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΓΕΝΙΚΑ

Οι **Szilagyι και Wallace** το 1980 όρισαν το κλίμα ενός οργανισμού ως ένα σύνολο ιδιοτήτων του περιβάλλοντος εργασίας καθορισμένο για κάθε οργανισμό, που μπορεί να προσδιοριστεί από τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός συναλλάσσεται με τους υπαλλήλους του, όπως επίσης και από τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει το γενικό και το σχετιζόμενο με τη φύση του έργου και του περιβάλλοντος.

Το 1990 οι **Litwin και Stringer** όρισαν το εργασιακό κλίμα ως επιδράσεις που ασκούνται από το επίσημο σύστημα μιας επιχείρησης, το ανεπίσημο στυλ των διοικούντων, τους περιβαλλοντικούς παράγοντες πάνω στη συμπεριφορά, τα πιστεύω, τις αξίες και τα κίνητρα των ανθρώπων που εργάζονται σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση. Με βάση τη θεωρία τους το κλίμα σε μια επιχείρηση αντιπροσωπεύει ένα σύνολο μεταβλητών που παρεμβαίνουν ανάμεσα στη δομή της επιχείρησης, το στυλ και τα άλλα χαρακτηριστικά των διευθυντών της αλλά και στην απόδοση και την ικανοποίηση των υπαλλήλων.

Οι Litwin και Stringer προσδιόρισαν έξι πολύ σημαντικές ιδιότητες του κλίματος μιας επιχείρησης:

1. **Τη δομή:** Αναφέρεται στους περιορισμούς, τους κανόνες, τους κανονισμούς και τη γραφειοκρατία μιας επιχείρησης.
2. **Την ατομική ευθύνη:** Αναφέρεται στην ικανότητα του να έχει το άτομο επίγνωση του ποιος πραγματικά είναι.
3. **Οι αμοιβές:** Αναφέρονται στο συναίσθημα ότι το άτομο αμείβεται ικανοποιητικά και δίκαια από την επιχείρηση.
4. **Ο κίνδυνος και η ανάληψη κινδύνου:** Είναι ο βαθμός στον οποίο το άτομο υφίσταται κάποια πρόκληση και έχει τη τάση να αψηφάει το κίνδυνο στην εργασία του.
5. **Η ανοχή και σύγκρουση:** Είναι ο βαθμός στον οποίο το κλίμα μπορεί να αντιπαρέρχεται συγκρουόμενες γνώμες.

Ενδιαφέρον έχει η άποψη των Schneider και Bartlett για το κλίμα η οποία μάλιστα σχετίζεται και με τη παρούσα μελέτη. Συγκεκριμένα μετά από μια έρευνα που έκαναν πάνω σε μια ομάδα αντιπροσώπων πωλήσεων σε δύο διαφορετικές ασφαλιστικές εταιρίες κατέληξαν σε έξι ιδιότητες του κλίματος:

1. **Η υποστήριξη από μέρος της διοίκησης:** Το ενεργό ενδιαφέρον του διευθυντή ή του μάνατζερ για την πρόοδο και εξέλιξη των υφιστάμενων.
2. **Η δομή της διοίκησης:** Η απαίτηση του διευθυντή από τους αντιπροσώπους να συμμορφώνονται με τις διάφορες διαδικασίες.
3. **Οι εσωτερικές συγκρούσεις:** Η παρουσία εσωτερικών ομάδων μέσα στο περιβάλλον μιας αντιπροσωπείας και ο ανταγωνισμός για το ποιος θα αναλάβει την εξουσία.
4. **Η ανεξαρτησία των αντιπροσώπων:** Ο βαθμός αυτονομίας που ζητούν οι αντιπρόσωποι.
5. **Η γενική ικανοποίηση:** Η ικανοποίηση των αντιπροσώπων από τη διοίκηση και τις δραστηριότητες της αντιπροσωπείας.

Οι ίδιοι θεωρητικοί την ίδια χρονιά και με βάση την έρευνα τους κάνουν τις ακόλουθες παρατηρήσεις:

- Κάθε επιχείρηση δημιουργεί έναν αριθμό διαφορετικών τύπων κλίματος. Ο τύπος του κλίματος που εξετάζεται θα εξαρτηθεί από το αντίστοιχο κοινωνικό σύνολο, το οποίο τον δημιουργεί. Ουσιαστικά μέσα σε μια επιχείρηση το κάθε τμήμα θα μπορούσε να δώσει ένα διαφορετικό σύνολο ιδιοτήτων για το κλίμα.
- Υπάρχει κάποια ταύτιση αντιλήψεων ανάμεσα στους εργαζόμενους σχετικά με το εσωτερικό κλίμα, ανεξάρτητα από το τομέα εργασίας όπου ανήκουν.
- Οι εκτιμήσεις του κλίματος δεν είναι περιγραφικές.
- Η κατανόηση του κλίματος βοηθάει τη διοίκηση μιας επιχείρησης να κατανοήσει πως η συμπεριφορά τους απέναντι στους εργαζόμενους της επηρεάζει την απόδοσή τους.
- Υπάρχουν λίγες μελέτες που ν' αναφέρονται στο πως το εξωτερικό κλίμα επηρεάζει το εργασιακό κλίμα μέσα σε μια επιχείρηση.

Θα συνεχίσουμε τη βιβλιογραφική μας ανασκόπηση με τη παράθεση απόψεων και άλλων θεωρητικών σε σχέση με το εργασιακό κλίμα. Το 1998 ορίστηκε από τον **West**, ως η αντίληψη με την οποία ο εργαζόμενος αναγνωρίζει τη διανομή των ουσιαστικών στοιχείων του οργανισμού (σελ 262). Αρκετά χρόνια πριν οι **Schneider και Snyder (1975, pp. 474-5)** ανέφεραν ότι το εργασιακό κλίμα είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ της συμπεριφοράς του εργαζόμενου και των συστημάτων που διαχέουν την εταιρία. Με βάση αυτή τους την πρόταση, ο **West** πρόσθεσε ότι οι εργαζόμενοι ενσωματώνονται στο οργανωτικό σύστημα, όταν αυτό λειτουργεί με βάση τις ανάγκες τους και όταν τους προσφέρει ένα φιλικό και δεκτικό εργασιακό περιβάλλον. Την ίδια χρονιά οι **Moran και Volkwein (1998)** όρισαν το κλίμα ως το ανταγωνιστικό δεδομένο στο οποίο μπορεί να βασιστεί, ένας οργανισμός προκειμένου να διαφοροποιηθεί από τους υπόλοιπους, που δραστηριοποιούνται στην αγορά του. Συγκεκριμένα με βάση τους δύο θεωρητικούς το εργασιακό περιβάλλον, βοηθάει στα ακόλουθα έναν οργανισμό:

- Ενσωματώνει τους εργαζόμενους καλύτερα στο τρόπο λειτουργίας μιας εταιρίας. Στηριζόμενοι σε όρους όπως αυτονομία, εμπιστοσύνη, δικαιοσύνη.

- Στηρίζεται στη συμμετοχή των εργαζομένων στη λειτουργία της εταιρίας.
- Αναπτύσσεται μέσα από τη δράση των εργαζομένων.
- Αντανακλά τις νόρμες και τις συνήθειες της κουλτούρας του οργανισμού.
- Αντιδρά σαν πηγή επηρεασμού σε ανάρμοστες συμπεριφορές. Δηλαδή το καλό εργασιακό περιβάλλον, επηρεάζει και τους πιο αρνητικούς θετικά.

Οι **Burke και Litwin το 1992** αναγνώρισαν το εργασιακό κλίμα με βάση την αντίληψη των εργαζομένων, σχετίζοντας το με τα παρακάτω δύο ερωτήματα:

- Πως αντιμετωπίζεται η καθημερινότητα στο χώρο εργασίας.
- Πόσο αποτελεσματικοί είναι οι ίδιοι και οι συνάδερφοί τους σε καθημερινή βάση.

Η έρευνα έγινε σε ομάδες εργαζομένων σε χώρους εργασίας. Τα αποτελέσματα από τις απαντήσεις τους, ήταν τα ακόλουθα(**Burke and Litwin, 1992, pp. 526-7**):

1. Το κλίμα είναι περισσότερο στο μυαλό των εργαζομένων. Αυτό που το επηρεάζει και το διαμορφώνει είναι η κουλτούρα της εταιρίας, η οποία διακατέχεται από αξίες και πιστεύω.
2. Το εργασιακό κλίμα καθορίζεται κατά ένα μεγάλο ποσοστό από την κουλτούρα και την ανθρώπινη αντίληψη

Ο **Ostroff το 1993** προσπάθησε να σχετίσει το οργανωτικό κλίμα με τη συμπεριφορά που έχει ο οργανισμός στην αγορά. Ο χαρακτήρας του οργανισμού, είναι αυτός που επηρεάζει τις γνώσεις, τις συνήθειες και τις συμπεριφορές του εργαζόμενου. Μεταβλητές οι οποίες καθορίζουν το χαρακτήρα του οργανισμού είναι οι ακόλουθες(**Holland, 1985**;

O'Reilly et al. , 1991):

1. Ικανοποίηση στο χώρο εργασίας.
2. Αφοσίωση των εργαζομένων.
3. Επίπεδο απόδοσης.
4. Επαγγελματική αντιμετώπιση.

5. Λειτουργική σταθερότητα

Από την άλλη, πολλοί θεωρητικοί εστίασαν την προσοχή τους στην κατανόηση της οργανωτικής απόδοσης αλλά και στους σκοπούς και τους στόχους της οργάνωσης (για παράδειγμα πόροι, τεχνολογία, δομή, πλάτος της εταιρίας). Λιγοστή εμπειρική δουλειά βρέθηκε σε σχέση με το οργανωτικό κλίμα και την απόδοση του οργανισμού. Όπου δεν υπήρξαν πρακτικές μελέτες εστιάστηκαν μόνο σε αναπτυσσόμενες εταιρίες. Εταιρίες οι οποίες ήταν πετυχημένες. Με αυτό καταλαβαίνουμε ότι δεν έγινε προσπάθεια να μελετηθούν οργανισμοί οι οποίοι είχαν αποτύχει, αυτό σημαίνει ότι δεν μελετήθηκε το κατά πόσο η οργανωτική λειτουργία ενός οργανισμού και ειδικά το εργασιακό του περιβάλλον, μπορεί να τον οδηγήσει στην «καταστροφή» **Hart (1989) and Guest (1992)**.

Με βάση αυτό, καταλαβαίνουμε ότι δεν υπήρξε κανένα πρακτικό συμπέρασμα, το οποίο να αποδεικνύει ότι μια εταιρία πέτυχε ή απέτυχε λόγω του εργασιακού κλίματος. Τα στοιχεία που αφορούν τη δυναμική του κλίματος είναι περιορισμένα. Έρευνες πάνω στη συγκεκριμένη θεωρία έχουμε μόνο από τους **Denison (1990)**, **West et al.(1998) and Burke and Litwin (1992)**, οι οποίοι ισχυρίστηκαν ότι το καλό εργασιακό κλίμα, παροτρύνει στη συμμετοχή του εργαζόμενου στο στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρίας, μέσα από την αναμετάδοση πληροφοριών και τη διοικητική υποστήριξη

Το 1990 ο **Denison** χρησιμοποιώντας στοιχεία συμπεριφοράς, τα οποία συγκέντρωσε μεταξύ 1966 και 1981 στην Αμερική, μέτρησε δεδομένα εργασιακού περιβάλλοντος και οργανωτικών μεταβλητών όπως τα κανάλια επικοινωνίας, διαδικασίες αποφάσεων, σχέση μεταξύ των εργαζομένων, οργάνωση της εργασίας, χτίσιμο ομάδων, εκπαίδευση των μάντζερ στο εσωτερικό της εταιρίας. Όλα αυτά τα οργανωτικά δεδομένα συνδυάστηκαν με οικονομικά δεδομένα τα οποία συλλέχθηκαν στο διάστημα των πέντε χρόνων, που συλλέγονταν και τα οργανωτικά δεδομένα του εργασιακού κλίματος.

Τα δεδομένα του εργασιακού κλίματος συνδυάστηκαν με τα αντίστοιχα οικονομικά και το αποτέλεσμα ήταν ότι τα οικονομικά δεδομένα βοηθούν στην καλή λειτουργία του οργανισμού, δημιουργώντας ένα καλό εσωτερικό εργασιακό κλίμα. Το πρόβλημα στη συγκεκριμένη έρευνα ήταν ότι τα στοιχεία συλλέχθηκαν σε ένα διάστημα περίπου 20 χρόνων, οπότε λόγω του μεγάλου χρονικού διαστήματος, δεν μπορεί να υποστηριχτεί η πιστότητα των αποτελεσμάτων. Αυτό γιατί μέσα σε ένα διάστημα 20 χρόνων, υπήρξαν σίγουρα πολλές αλλαγές σε σχέση με την αντίληψη, τις συνήθειες κ.λ.π οι οποίες σίγουρα δεν λήφθηκαν υπόψη **Sparrow and Gaston (1996, p. 679)**. Τέτοιες αλλαγές μπορούν να επηρεάσουν τους υπαλλήλους σε σχέση με το πώς βλέπουν τους συναδέλφους τους αλλά και τους προϊσταμένους τους(**Hirschhorn and Gilmore,1992**). Ολοκληρώνοντας και με βάση τη μέχρι τώρα ανάλυση μπορούμε να πούμε ότι το εργασιακό κλίμα αποτελεί τη μεταβλητή η οποία καθορίζει τη σχέση μεταξύ απόδοσης του οργανισμού και ικανοποίησης του εργαζόμενου(**West et al., 1998**).

4.2 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ

Προς το τέλος της δεκαετίας του '50, Ο **Frederick Herzberg**, θεωρούμενος από πολλούς ο πρωτοπόρος στη θεωρία των κινήτρων, πήρε συνέντευξη από μια ομάδα υπαλλήλων για να ανακαλύψει τι τους έκανε να νοιώθουν ικανοποιημένοι και τι δυσαρεστημένοι στην εργασία τους. Συγχρόνως μελέτησε το πώς το εργασιακό κλίμα επηρεάζει την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων, στο χώρο εργασίας τους.

Υπέβαλε τους υπαλλήλους δύο σύνολα ερωτήσεων:

1. Σκεφτείτε μια στιγμή κατά την οποία αισθανθήκατε ιδιαίτερα αποδοτικοί. Γιατί αισθανθήκατε έτσι;
2. Σκεφτείτε μια στιγμή κατά την οποία αισθανθήκατε ιδιαίτερα αντι-παραγωγικοί. Γιατί αισθανθήκατε έτσι;

Από αυτές τις συνεντεύξεις ο Herzberg ανέπτυξε τη θεωρία του περί κινήτρων και υγιεινής. Σε σχέση με τον Herzberg, τα ζητήματα υγιεινής μπορούν να παρακινήσουν τον εργαζόμενο μειώνοντας την δυσαρέσκειά του. Τα θέματα υγιεινής περιλαμβάνουν τις πολιτικές της επιχείρησης, την επίβλεψη, το μισθό, τις διαπροσωπικές σχέσεις αλλά και συνθήκες εργασίας. Είναι ζητήματα σχετικά με το περιβάλλον της εργασίας του υπαλλήλου.

Από την άλλη, μίλησε για τα κίνητρα και συγκεκριμένα ότι αφορά στην αυτό εκτίμηση του ατόμου. Ζητήματα όπως το επίτευγμα, αναγνώριση, η ίδια η εργασία, ευθύνη και πρόοδος. Σύμφωνα με τον Herzberg μόλις βελτιωθούν οι συνθήκες υγιεινής, οι οποίες αντιπροσωπεύουν το κλίμα της εταιρίας, τότε μέσω των κινήτρων θα αυξηθεί η απόδοση των εργαζομένων. Με βάση τη συγκεκριμένη έρευνα κατανοούμε ότι πρώτα πρέπει να δημιουργηθεί ένα συμπαγές και καλά οργανωμένο εργασιακό κλίμα και μετά θα δοθούν έξτρα κίνητρα, τα οποία θα αυξήσουν την απόδοση των εργαζομένων.

Για να εφαρμόσει τη θεωρία του ο Herzberg άρχισε με τα ζητήματα υγιεινής. Αν και τα ζητήματα υγιεινής δεν είναι η πηγή ικανοποίησης, πρέπει να εξεταστούν πρώτα, διότι αυτά είναι που δημιουργούν ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο η ικανοποίηση και το κίνητρο των υπαλλήλων είναι ακόμη δυνατό. Συγκεκριμένα:

1. **Επιχείρηση και διοικητικές πολιτικές.** Οι πολιτικές μιας οργάνωσης μπορούν να είναι μια μεγάλη πηγή απογοήτευσης για τους υπαλλήλους, ειδικά εάν οι πολιτικές είναι ασαφείς ή περιττές ή εάν ο εργαζόμενος πρέπει για να τις ακολουθήσει χωρίς να τις κατανοεί. Αν και οι υπάλληλοι δεν θα αισθανθούν ποτέ μια μεγάλη αίσθηση του κινήτρου ή της ικανοποίησης λόγω των πολιτικών της εταιρίας, είναι σημαντικό προκειμένου η εταιρία να έχει εσωτερική ισορροπία και καλό εργασιακό κλίμα, να επανακαθορίσει τις στρατηγικές της κάνοντας αυτές κατανοητές σε όλους τους εργαζόμενους.
2. **Επίβλεψη:** Βασικό στην καλή λειτουργία της εταιρίας, αλλά και στην ικανοποίηση των εργαζομένων η οποία φέρνει και το καλό κλίμα στο εσωτερικό της,

είναι ποιοι είναι οι διορισμένοι από την εταιρία προϊστάμενοι, οι οποίοι οργανώνουν και κατευθύνουν τους εργαζόμενους.

3. **Μισθός:** Ο μισθός δεν είναι κίνητρο για τους υπαλλήλους, το εργασιακό κλίμα και η ικανοποίηση στους εργαζόμενους, δεν αυξάνεται με βάση τα χρήματα που εισπράττουν

4. **Διαπροσωπικές σχέσεις:** Ο Herzberg αναφέρει ότι το καλό εργασιακό κλίμα είναι απόρροια των ενδο-εταιρικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Η επαφή θα τους βοηθήσει να αναπτύξουν την αίσθηση της συναδελφικότητας και της ομαδικής εργασίας.

5. **Εργασιακές συνθήκες:** Το περιβάλλον στο οποίο οι άνθρωποι εργάζονται, έχει μια τεράστια επίδραση στο επίπεδο υπερηφάνειας για την εργασία που κάνουν. Όσο πιο μοντέρνος είναι ο χώρος με μοντέρνο εξοπλισμό και σύγχρονα μηχανήματα, τόσο καλύτερα νοιώθουν οι εργαζόμενοι μέσα σε αυτόν. Συγχρόνως είναι πολύ σημαντικό ο εργαζόμενος να έχει τον προσωπικό του χώρο μέσα στο γραφείο (το συρτάρι του, το ντουλάπι του) προκειμένου να βάζει τα πράγματα του. Αυτό επιδρά ευεργητικά στη ψυχολογία του.

Πριν προχωρήσουμε στα χαρακτηριστικά που αποτελούν κίνητρα, για τους εργαζόμενους και τους βοηθούν να νοιώθουν καλύτερα στο χώρο εργασίας τους, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι για την εταιρία είναι πολύ σημαντικό να εφαρμόζει τις μεταβλητές υγιεινής διότι παίζουν πολύ μεγάλο ρόλο στη ψυχολογία των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Herzberg τα κίνητρα είναι τα ακόλουθα (**Kaldenberg DO, Regrut BA, 1999**):

1. **Μοναδικότητα:** Το σημαντικότερο κίνητρο για τον υπάλληλο είναι να θεωρήσει ότι η εργασία που κάνει είναι σημαντική και ότι οι στόχοι του είναι εξίσου σημαντικοί.

2. **Επιτυχία:** Είναι σημαντικό για τον εργαζόμενο να νοιώθει ότι η εργασία που του ανατέθηκε είναι εφικτή, και ότι με βάση τις ικανότητές του θα μπορέσει να την βγάλει εις πέρας. Υπάρχει καλύτερο κλίμα στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι στόχοι που τους έχουν ανατεθεί είναι εφικτοί.

3. **Αναγνώριση:** Οι εργαζόμενοι νοιώθουν καλύτερα όταν η εταιρία αναγνωρίζει το έργο τους.

4. **Ευθύνες:** Το κλίμα σε μια εταιρία είναι καλύτερο όταν όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ξεκάθαρες ειδικότητες και ευθύνες. Συγχρόνως είναι σημαντικό οι ευθύνες του ενός εργαζομένου να μην έρχονται σε αντιπαράθεση με τις ευθύνες ενός άλλου. Το ίδιο ισχύει και για τις ευθύνες των διαφόρων τμημάτων.

4.3 ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Με βάση τη μέχρι τώρα ανάλυση και με δεδομένη την ερευνητική μελέτη των **Schneider** το 1998 και τον **Yagil και Gal** το 2002, καταλήγουμε στο παρακάτω συμπέρασμα το οποίο θα αποτελέσει και τη βάση για τη μετέπειτα ανάλυση της μελέτης μας: Το εργασιακό κλίμα, η ενδυνάμωση του εργαζομένου, και η ικανοποίηση του πελάτη από το επίπεδο εξυπηρέτησης, είναι αλληλένδετοι παράγοντες πάνω στους οποίους θα στηρίζουμε την ανάλυσή μας, και θα επιλέξουμε το θεωρητικό μας μοντέλο.

Το εργασιακό κλίμα (όταν αναφερόμαστε πια σε αυτό θα εννοούμε όλες τις μεταβλητές των προηγούμενων κεφαλαίων) αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη σωστή λειτουργία μιας εταιρίας. Είναι αυτό που καθορίζει εσωτερικές συμπεριφορές αλλά και την απόδοση του αντιπροσώπου της, όταν αυτός έρχεται σε επαφή με τους πελάτες.

Ο **Schneider και ο Bowen** το 1995, ανέφεραν ότι το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών που παρέχονται από μια εταιρία είναι άμεσα εξαρτώμενο από το επίπεδο παροχών που δίνει η εταιρία στους εργαζομένους της. Συγκεκριμένα εννοούσαν ότι όταν οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα, ξεκάθαρους στόχους, σωστό εσωτερικό μάνατζμεντ, τότε είναι και πιο αποδοτικοί σε σχέση με τις ευθύνες που έχουν αναλάβει για λογαριασμό της εταιρίας.

Συγκεκριμένα ειδικά στο τμήμα πωλήσεων όταν οι στόχοι είναι εφικτοί, όταν υπάρχουν τα κατάλληλα κίνητρα, όταν οι εργαζόμενοι νοιώθουν ευχάριστα στον

εργασιακό τους χώρο τότε αποδίδουν καλύτερα αυξάνοντας την αποδοτικότητά τους και παρέχοντας υψηλό επίπεδο υπηρεσιών στους πελάτες τους.

Ειδικά στις πωλήσεις σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση κλίματος παίζει ο προϊστάμενος, ο ηγέτης αυτός δηλαδή που βάζει τους στόχους που εκπαιδεύει τους πωλητές, που τους εμπνυχώνει ή τους επιπλήττει. Όσο καλύτερο κλίμα δημιουργεί τόσο πιο αποδοτικοί είναι οι πωλητές του, είναι δε σημαντικό οι πωλητές να θέλουν να ευχαριστήσουν τον προϊστάμενό τους. Με βάση τη μέχρι τώρα ανάλυση μπορούμε να καταλήξουμε σε τέσσερα θεωρητικά μοντέλα, τα οποία θα μας δείξουν το πώς συνδυάζεται το εργασιακό κλίμα με την ενδυνάμωση του εργαζόμενου, τον έλεγχο και τελικά τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη.

4.4 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΚΛΙΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

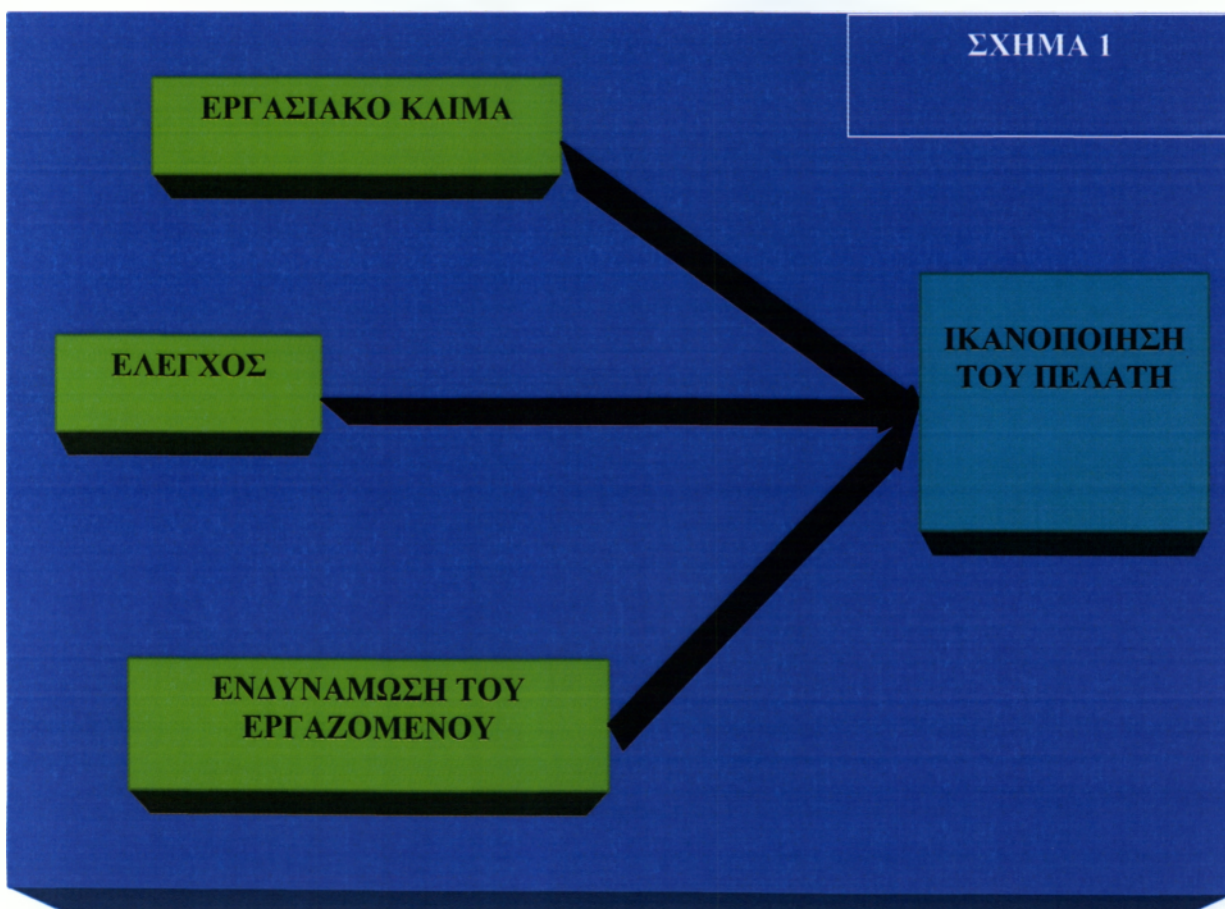
Υπάρχει μια σχέση ανάμεσα στο οργανωτικό κλίμα και στην αποδοτικότητα του οργανισμού. Η έννοια του κλίματος δε πρέπει να συγχέεται με την έννοια και τη δομή μιας επιχείρησης. Η δομή αναφέρεται γενικά στη φυσική διάταξη των ατόμων μέσα σε μια επιχείρηση (όπως το μέγεθος της ομάδας, το πεδίο ελέγχου κ.λπ) ή στην έκταση της εργασίας που ανατίθεται από μια επιχείρηση σε κάθε άτομο ξεχωριστά. Στις δυο αυτές περιπτώσεις αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο η συμπεριφορά του κάθε ατόμου μέσα σε πλαίσια οργανωτικά είναι προκαθορισμένη, τυποποιημένη ή ελεγχόμενη (Campbell T et al 1990). Μαζί με τη δομή, σημαντικές επιδράσεις πάνω στο κλίμα ασκούν επίσης η τεχνολογία, το εξωτερικό περιβάλλον και η πολιτική και τακτική της διοίκησης. Όπου το κλίμα συμβάλει στην επιτυχή αντιμετώπιση των αναγκών του ατόμου, διαπιστώνεται από τα άτομα μια μορφή συμπεριφοράς προσανατολισμένη προς την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων. Αντίθετα, όπου το εμφανιζόμενο κλίμα δεν ανταποκρίνεται στους προσωπικούς στόχους, τις ανάγκες και τα κίνητρα του εργαζόμενου, εκεί παρατηρείται μια μείωση της απόδοσης και της ικανοποίησης των ατόμων. Με άλλα λόγια, η τεχνολογική συμπεριφορά ή τα αποτελέσματα καθορίζονται από την αλληλεπίδραση των ατομικών αναγκών και του οργανωτικού περιβάλλοντος όπως αυτό γίνεται αντιληπτό από τα μέλη του οργανισμού. Γενικότερα η μελέτη του κλίματος σε σχέση με την απόδοση ενός

οργανισμού δείχνει ότι δεν υπάρχει απόλυτο, σταθερό, καλύτερο ή καταλληλότερο κλίμα. Αντίθετα η διοίκηση πρέπει να καθορίσει ποιοι είναι οι στόχοι της και να επιδιώξει τη δημιουργία ενός κλίματος που να είναι κατάλληλο και για τους δικούς της στόχους και για τους στόχους και τις επιδιώξεις των υπαλλήλων της.

4.5 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΑ ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ

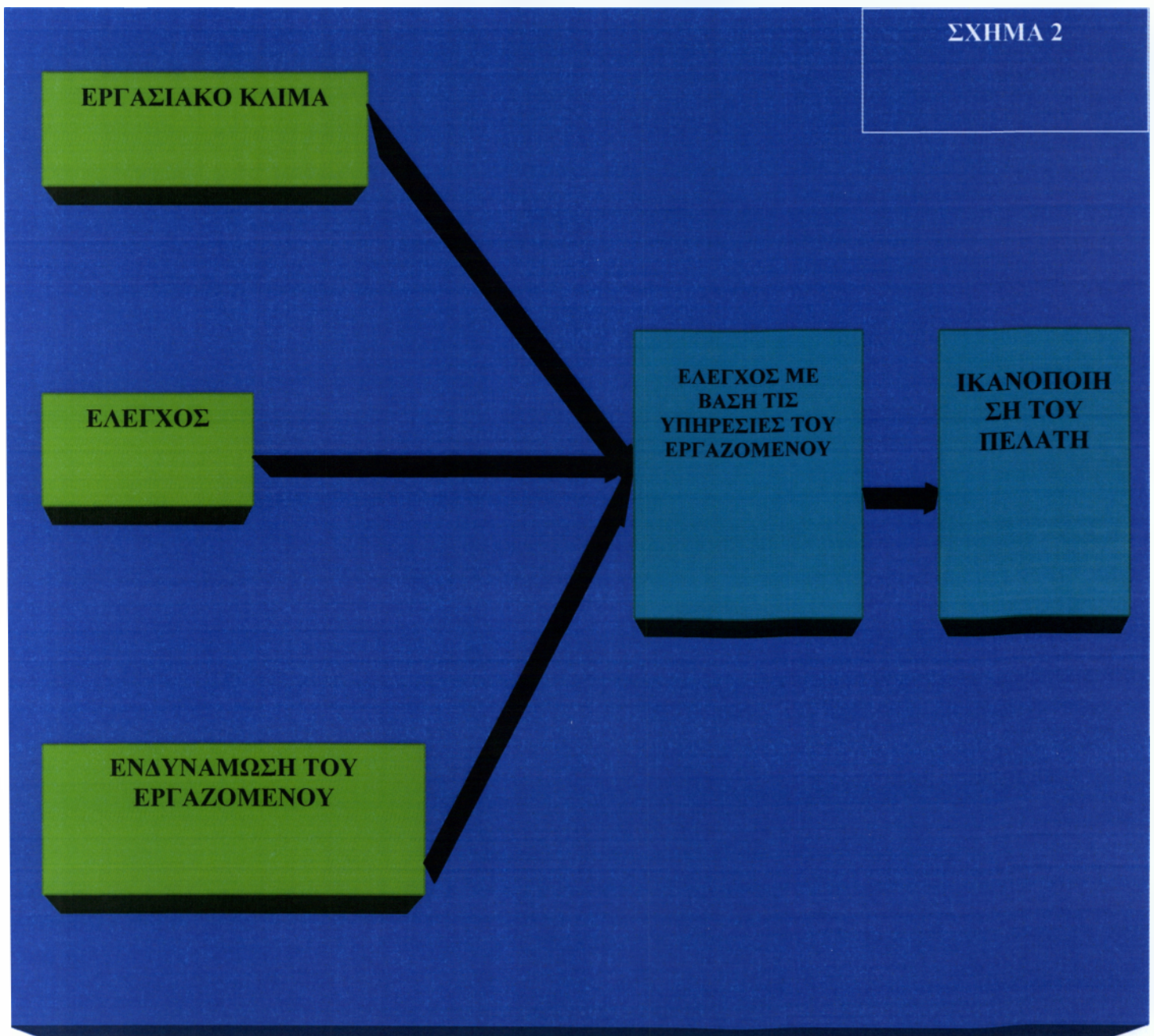
4.5.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΩΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Όπως προαναφέραμε, το πρώτο μοντέλο συνδυάζει το εργασιακό κλίμα τη ενδυνάμωση του εργαζόμενου, τον έλεγχο με απώτερο σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Συγκεκριμένα η εταιρία βελτιώνει το εσωτερικό κλίμα παρέχοντας τις μεταβλητές υγιεινής και κινήτρων, με αυτό τον τρόπο ενδυναμώνει τις δραστηριότητες των εργαζομένων και απλά ελέγχει τη λειτουργία τους μέσα στην εταιρία. Αν οι τρεις άξονες εφαρμοστούν σωστά, τότε ο εργαζόμενος εξυπηρετεί καλύτερα τον πελάτη ικανοποιώντας τις επιθυμίες του. Συγκεκριμένα το παρακάτω σχήμα δείχνει την ανάλυση του πρώτου μοντέλου(Yagil D 2000):



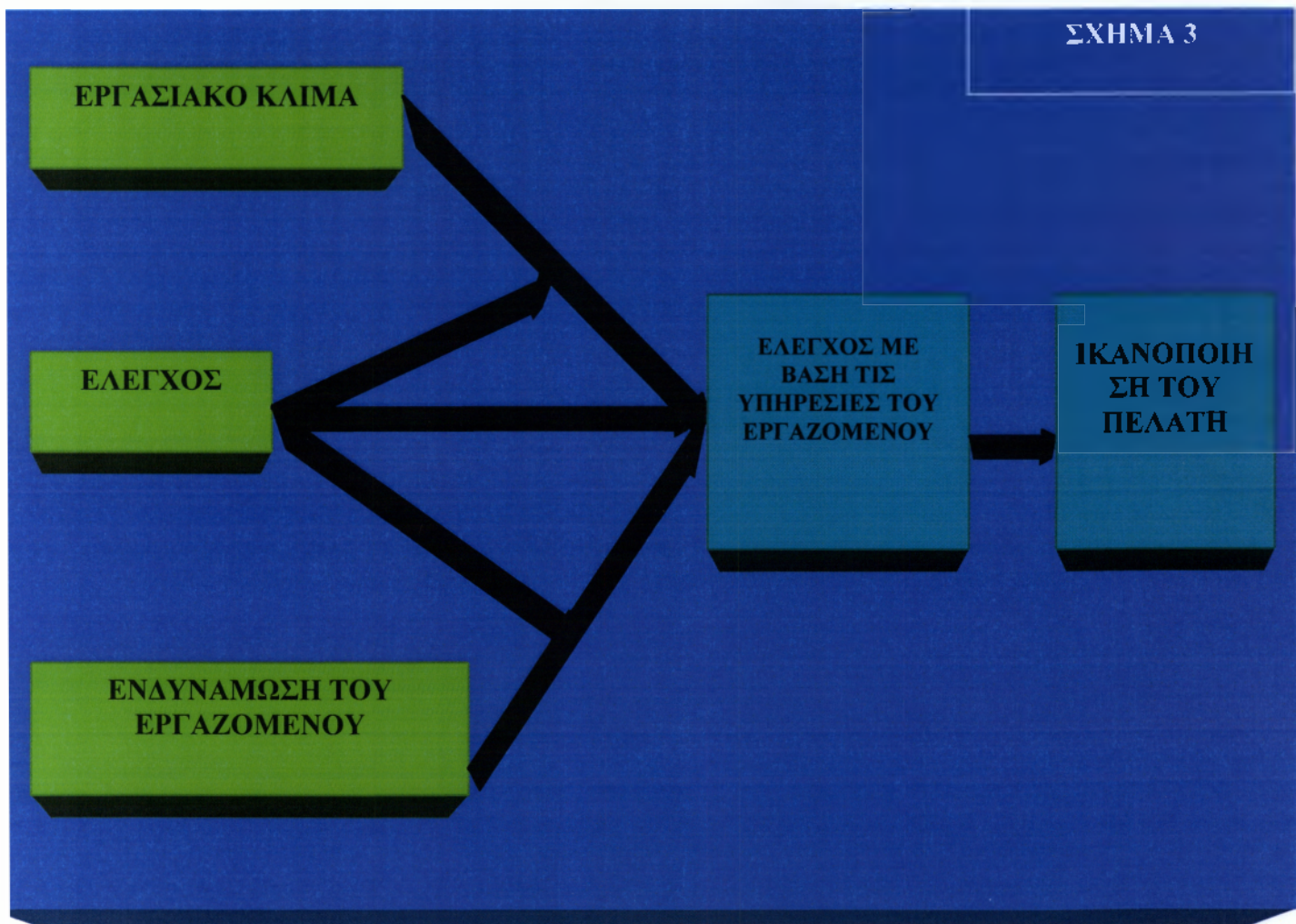
4.5.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Το δεύτερο μοντέλο, πρόσθεσε άλλη μια μεταβλητή. Τον εξειδικευμένο έλεγχο σε σχέση με τις υπηρεσίες που παρέχει ο εργαζόμενος στην εταιρία του. Η συγκεκριμένη μεταβλητή τοποθετήθηκε πριν το τελικό στάδιο της ικανοποίησης, προκειμένου να αξιολογεί και να ελέγχει τα αποτελέσματα των τριών άλλων μεταβλητών, οι οποίες σχετίζονταν με την καλή εσωτερική οργάνωση της εταιρίας. Συγκεκριμένα(Yagil D 2000):



4.5.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΤΡΙΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Το τρίτο μοντέλο είναι ακριβώς το ίδιο με το δεύτερο, απλά λειτουργεί πιο ολοκληρωμένα αφού παρουσιάζει πιο αμφίδρομες τις σχέσεις, μεταξύ των μεταβλητών. Μάλιστα όπως θα δούμε και στο σχήμα, υπάρχει πιο έντονος έλεγχος και στο περιβάλλον και στην ενδυνάμωση, προκειμένου μετά την τελική αξιολόγηση να δίνονται καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες. Συγκεκριμένα(Yagil D 2000):



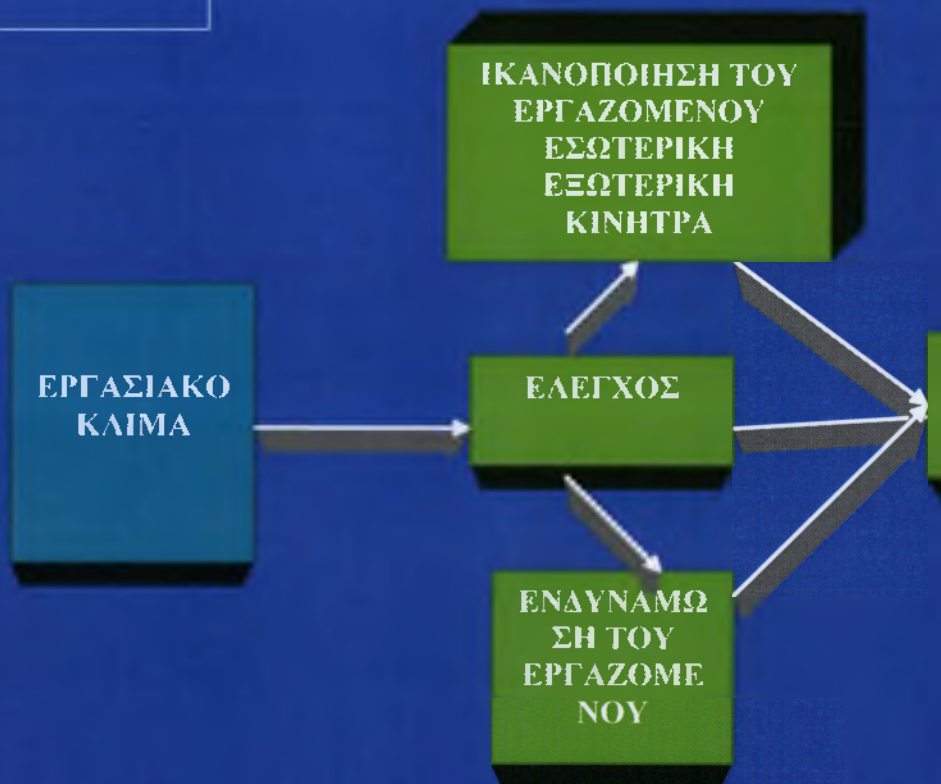
Με βάση το παραπάνω σχήμα, βλέπουμε να γίνεται έλεγχος για τη λειτουργία του εργασιακού κλίματος, αλλά και για τη σωστή ενδυνάμωση του εργαζόμενου μέσω της παροχής σωστών κινήτρων. Συγχρόνως υπάρχει και ο τελικός έλεγχος προτού οι υπηρεσίες δοθούν στον τελικό αποδέκτη τους. Αυτή η διαδικασία έχει σαν στόχο της,

την καλύτερη λειτουργία των εργαζομένων, με σκοπό την αύξηση της απόδοσης και της καλύτερης εξυπηρέτησης του πελάτη η οποία θα αποφέρει μεγαλύτερες πωλήσεις στην εταιρία.

4.5.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΤΕΤΑΡΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Με βάση το τέταρτο μοντέλο βλέπουμε ότι το εργασιακό κλίμα σημαίνει κίνητρα και ικανοποίηση του πελάτη, σωστός έλεγχος, ενδυνάμωση του εργαζόμενου. Όλα αυτά βοηθούν στην αύξηση της απόδοσης, η οποία σε συνδυασμό με ένα σωστό τελικό έλεγχο έχει σαν αποτέλεσμα την ικανοποίηση του πελάτη άρα και την αύξηση των πωλήσεων για την εταιρία. Συγκεκριμένα (**Yagil D 2000**):

ΣΧΗΜΑ 4



**ΑΥΞΗΣΗ
ΑΠΟΔΟΣΗΣ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ**

**ΕΛΕΓΧΟΣ ΜΕ
ΒΑΣΗ ΤΙΣ
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ**

**ΙΚΑΝΟΠΟΙΗ
ΣΗ ΤΟΥ
ΠΕΛΑΤΗ**



4.6 ΕΠΙΛΟΓΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Το μοντέλο επιλέχτηκε με τη λογική ότι χρειαζόμαστε κριτήρια, εργασιακού κλίματος, κριτήρια τα οποία μπορούν να μας βοηθήσουν για να διερευνήσουμε με ακρίβεια τι επηρεάζει το κλίμα μιας επιχείρησης. Συγχρόνως μας ενδιέφερε να βρούμε ανεξάρτητες μεταβλητές οι οποίες συνδυασμένες με το εργασιακό κλίμα επηρεάζουν τη ψυχολογία των εργαζομένων αλλά και τη πορεία μιας επιχείρησης.

Το μοντέλο της **Laura Lorens και του Alex Bermudez (2004)** το οποίο χρησιμοποιήθηκε για να διερευνήσει το εργασιακό κλίμα, σε εταιρίες ιατρικών προϊόντων, θεωρήθηκε το καταλληλότερο. Το συγκεκριμένο μοντέλο μετράει το εργασιακό κλίμα μέσα από συγκεκριμένα κριτήρια, δίνοντας συγχρόνως μεταβλητές όπως την ηγεσία.

Για τους δύο συγγραφείς το εργασιακό κλίμα μεταφράζεται ως η ατμόσφαιρα που βιώνει καθημερινά ο εργαζόμενος στο χώρο εργασίας. Αναφέρεται στο πως νοιώθει, ποια είναι τα συναισθήματά του. Χαρακτηριστικά του είναι τα ακόλουθα:

1. Το θετικό εργασιακό κλίμα επηρεάζεται από την ηγεσία και τη διοίκηση η οποία παρέχει απλότητα, υποστήριξη και ανταγωνιστικότητα.
2. Το θετικό εργασιακό κλίμα αυξάνει την προσπάθεια, λειτουργεί σαν βάση για να αυξήσει την απόδοσή του ο εργαζόμενος.
3. Το θετικό εργασιακό κλίμα δίνει κίνητρα στους εργαζόμενους και αυξάνει την απόδοσή τους.

Με βάση τον **Goleman (2000)**, το εργασιακό κλίμα επηρεάζει την απόδοση. Συγκεκριμένα:

1. Την αυξάνει.
2. Την καθορίζει.
3. Την μεταφράζει σε κερδοφορία.

Βρέθηκε μια σχέση μεταξύ των δύο εννοιών δηλαδή το εργασιακό περιβάλλον σε σχέση με την απόδοση είναι ανάλογα μεταξύ τους. Αλλά επηρεάζονται από συντελεστές όπως, τις οικονομικές συνθήκες, την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης κ.λ.π. Με βάση τα παραπάνω, οι βασικοί μας μελετητές κατέληξαν στον παρακάτω πίνακα, ο οποίος μας δίνει και τα κριτήρια που πρόκειται να μελετήσουμε μέσα από το ερωτηματολόγιο που θα καταρτίσουμε αργότερα. Η ανάλυση των κριτηρίων, γίνεται σε συνδυασμό και με ένα βασικό συντελεστή: την ηγεσία, δηλαδή το πώς ο μάνατζερ τους επηρεάζει Συγκεκριμένα:

ΙΝΑΚΑΣ 1: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΛΙΜΑΤΟΣ- ΜΕ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΤΟΝ ΗΓΕΤΗ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΑ ΟΣΙΑ ΚΑΘΟΡΙΖΟΝΤΑΙ ΚΑΙ ΑΠΟ ΤΟΝ
ΜΑΝΑΤΖΕΡ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΑ ΟΣΙΑ ΔΕΝ
ΚΑΘΟΡΙΖΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟΝ
ΜΑΝΑΤΖΕΡ

ΟΡΑΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

ΙΣΤΟΡΙΑ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΣΤΟΧΟΙ ΑΝΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ

ΑΞΙΕΣ

ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ

ΠΙΣΤΕΥΩ

ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

ΠΑΡΑΔΟΣΕΙΣ

ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ

ΠΙΕΣΕΙΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΗ ΔΙΑΡΡΥΘΜΙΣΗ

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

ΦΗΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ

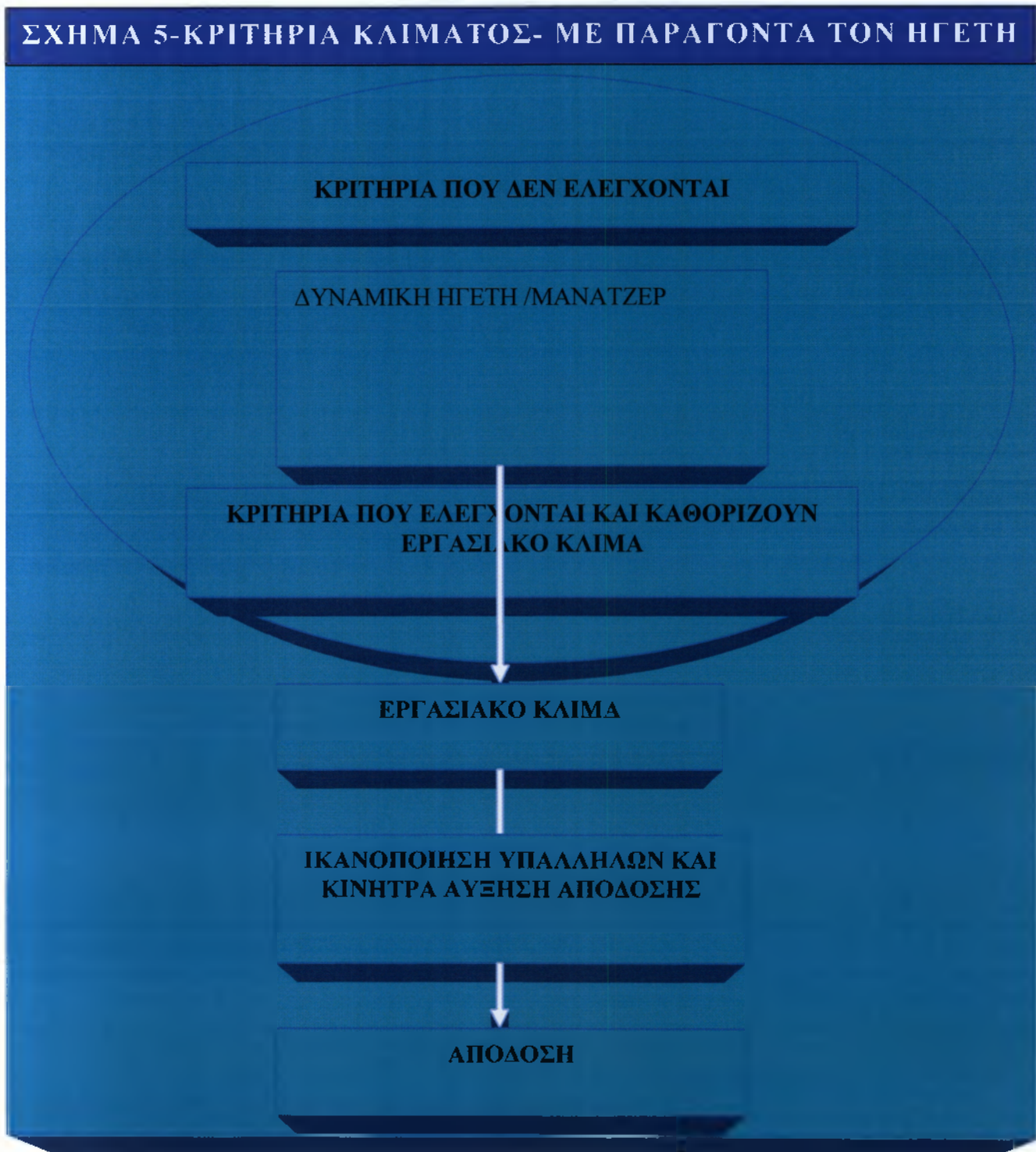
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΛΑΝΟΥ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

ΡΟΛΟΙ

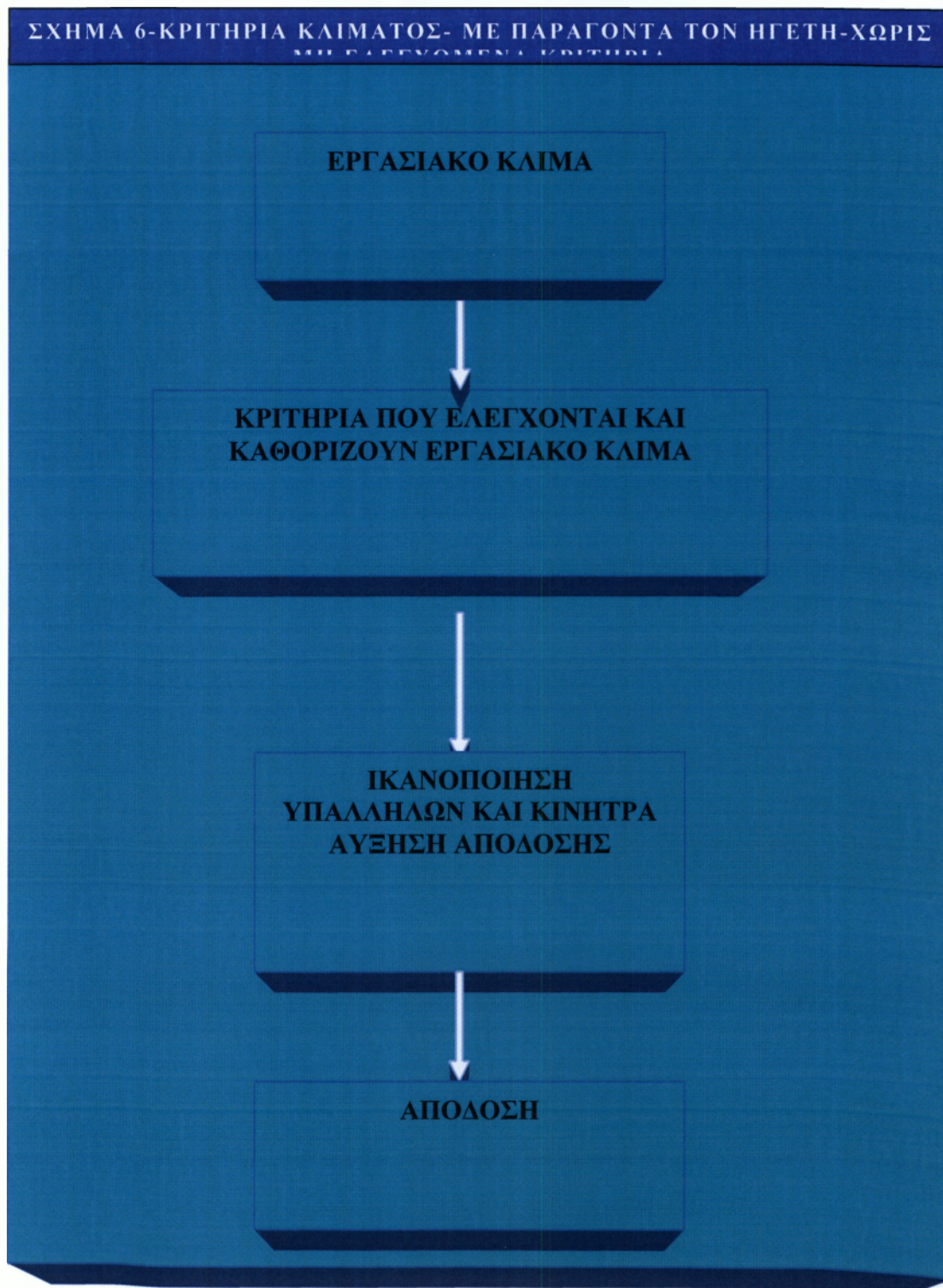
ΕΥΘΗΝΕΣ

ΑΠΛΟΤΗΤΑ

Το μοντέλο που αναπτύχθηκε από τους δύο ερευνητές στηρίχτηκε στα παραπάνω κριτήρια και αναπτύχθηκε μέσα από τις ακόλουθες σχηματικά παραλλαγές:



Υπάρχει και μια ακόμα εκδοχή του μοντέλου το οποίο, δεν αναφέρεται στα μη ελεγχόμενα κριτήρια, εστιάζοντας κυρίως στο εργασιακό κλίμα και στα κριτήρια το οποίο τα επηρεάζουν, αλλά και στα αποτελέσματα που προσδίδει στην επιχείρηση



Το παραπάνω μοντέλο επιλέχτηκε σε σχέση με τα προηγούμενα διότι δεν εστιάζει μόνο στα αποτελέσματα του καλού εργασιακού κλίματος, αλλά αναφέρεται και στα κριτήρια τα οποία το καθορίζουν. Στη συγκεκριμένη μελέτη εμείς θέλουμε να αναφερθούμε κυρίως στα κριτήρια. Σε σχέση τώρα με τα ανεξάρτητα κριτήρια αλλά και το ρόλο του μάνατζερ, θα προσπαθήσουμε να τα μετρήσουμε χρησιμοποιώντας τα σαν ανεξάρτητες μεταβλητές.

5.0 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

5.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα θα διεξαχθεί με δευτερογενή και πρωτογενή στοιχεία. Συγκεκριμένα τα δευτερογενή στοιχεία, θα προέλθουν από διεξοδική έρευνα σε βιβλιοθήκες και ερευνητικούς φορείς. Σκοπός μας είναι να βρούμε βιβλιογραφία, να απαντήσουμε την ερευνητική μας ερώτηση, αλλά και να καλύψουμε τους σκοπούς και τους στόχους της έρευνας. Η έρευνα θα διεξαχθεί και σε ακαδημαϊκούς φορείς στο Ίντερνετ. Τα πρωτογενή στοιχεία, θα προέλθουν από ερωτηματολόγια, τα οποία θα καταρτιστούν με βάση τα κριτήρια που μας δίνει το μοντέλο. Συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο θα έχει 37 ερωτήματα τα οποία θα γίνουν σε ασφαλιστικούς συμβούλους, προϊσταμένους τμημάτων οι οποίοι ανήκουν και στην Εθνική Ασφαλιστική αλλά και σε ανταγωνιστικές εταιρίες. Το δείγμα που θα επιλεγεί θα είναι 100 περίπου άτομα (ο μεγαλύτερος όγκος θα είναι από τους ασφαλιστικούς συμβούλους). Τα αποτελέσματα της έρευνας θα περαστούν στο στατιστικό πρόγραμμα EXCEL, θα αναλυθούν και θα μας δώσουν τα τελικά συμπεράσματα της μελέτης μας.

5.1.1 ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗΣ ΠΗΓΕΣ

Συνήθως από εκεί αρχίζει η έρευνα. Μπορεί να είναι αναφορές από μέσα από τις εταιρίες ή κάποιες έτοιμες έρευνες είτε από κρατικούς φορείς είτε από ειδικευμένες εταιρίες όπως η ICAP. Εκτός από τα παραπάνω, δευτερεύουσες πληροφορίες μπορούν να βρεθούν και σε περιοδικά και άλλες εκδόσεις που βγαίνουν κυρίως από κρατικούς φορείς.

5.1.2 ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ

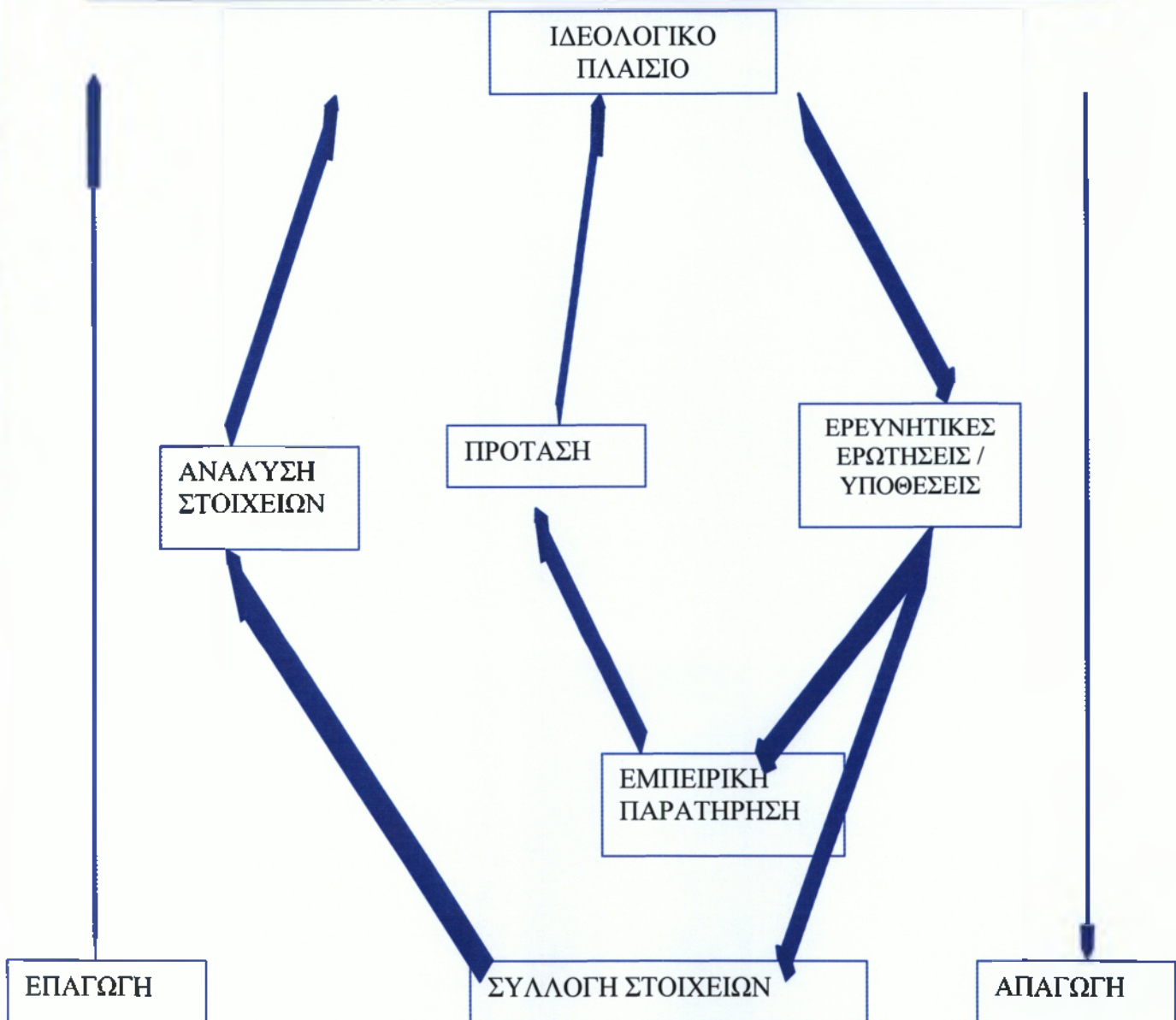
Η συλλογή της μπορεί να απαιτεί περισσότερο χρόνο από την δευτερεύουσα και η διαδικασία να είναι πιο πολύπλοκη αλλά σίγουρα τα αποτελέσματα της είναι πιο καίρια. Για το σκοπό της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια με ανοικτές και κλειστές ερωτήσεις. Ανοικτές είναι οι ερωτήσεις που καλείται ο ερωτώμενος να απαντήσει όπως αυτός πιστεύει ότι είναι σωστές. Κλειστές είναι αυτές που δίνονται συγκεκριμένες απαντήσεις και καλείται ο ερωτώμενος να απαντήσει σε μία ή κάποιες συγκεκριμένες απαντήσεις. Εκτός από αυτές υπάρχουν και οι μεικτές ερωτήσεις που συνήθως είναι κλειστές ερωτήσεις και στο τέλος υπάρχει μια ανοικτή όπου ο ερωτώμενος μπορεί να βάλει μια απάντηση που δεν υπάρχει και πιστεύει ότι τον εκφράζει.

Για τον σκοπούς της έρευνας έγινε ένα ερωτηματολόγιο.(**Παράρτημα Α**). Η χρήση των ερωτηματολογίων κρίθηκε ως η πιο αποτελεσματική λόγω της μικρής έκτασης του δείγματος και του χρονικού και οικονομικού περιορισμού που δεν άφηνε περιθώρια για άλλους τύπους έρευνας όπως για παράδειγμα η παρατήρηση ή η συνέντευξη. Μεγάλο βάρος δόθηκε στην σχεδίαση του ερωτηματολογίου. Οι ερωτήσεις φτιάχτηκαν με βάση την υπόθεση της έρευνας και το στόχο / σκοπό της έρευνας.

5.2 Η ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΡΟΔΑ

Για τα στάδια της έρευνας θα ακολουθήσουμε το μοντέλο της ερευνητικής ρόδας (Ruderstram and Newton, 1992)

ΣΧΗΜΑ 7-ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΡΟΔΑ



5.2.1 ΕΠΑΓΩΓΗ

Στο στάδιο αυτό, πρόκειται να βάλουμε τις βάσεις για την έρευνα που πρόκειται να διεξάγουμε. Συγκεκριμένα πού θα βρούμε τα δευτερογενή στοιχεία που προαναφέραμε, πού θα στηρίξουμε το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου, πού και με ποιο τρόπο θα αποστείλουμε τα ερωτηματολόγια.

5.2.2 ΣΥΛΛΟΓΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

5.2.2.1. ΤΥΠΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα είναι τύπου action research και ο ερευνητής θα ενεργήσει σε ένα νέο πεδίο έρευνας όπου θα ενεργήσει με διάφορους τρόπους όπως η έρευνα με ερωτηματολόγια.

5.2.2.1.1 ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η έρευνα είναι ποσοτική. Θα γίνει ανάλυση με στατιστικά στοιχεία και τα αποτελέσματα θα δοθούν με αριθμητικά αποτελέσματα(Πετράκης, 1999). Η ποσοτική έρευνα μάρκετινγκ είναι βασισμένη στα αριθμητικά στοιχεία και παρέχει τις στατιστικές πληροφορίες. Η αρχή που οδηγεί την ποσοτική έρευνα μάρκετινγκ είναι ότι τα χαρακτηριστικά της ομάδας δειγμάτων είναι προβλέψιμα, επάνω σε ολόκληρο πληθυσμό από τον οποίο το δείγμα λήφθηκε. Η ποσοτική έρευνα παρέχει τα στοιχεία που μπορούν να σχεδιαστούν, και να εκφραστούν με αριθμητικούς όρους

Οι εφαρμογές της ποσοτικής έρευνας μάρκετινγκ είναι τα εξής:

1. Μελέτες συμπεριφοράς
2. Μελέτες ικανοποίησης
3. Μελέτες κατάτμησης
4. Ανάπτυξη προϊόντων
5. πιθανές μελέτες προϊόντων
6. Εικόνα, συνειδητοποίηση, και μελέτες αντίληψης

Το American Statistical Association χρησιμοποιεί τις ποσοτικές ερευνητικές μεθόδους για να εκτελέσει συγκριτικές αναλύσεις, και διαχρονικές μελέτες. Η ποσοτική έρευνα αγοράς παρέχει τα αποτελέσματα βασισμένα σε ένα εκτενές σύνολο στοιχείων από το οποίο οι πελάτες βασίζονται τη λήψη αποφάσεών τους. Δεδομένου ότι τα ποσοτικά αποτελέσματα μπορούν να προβληθούν επάνω σε έναν πληθυσμό στόχο με τη στατιστική αξιοπιστία, οι επιχειρήσεις μπορούν να λάβουν τις αποφάσεις με την εμπιστοσύνη. Οι αναλύσεις της αγοράς κτίζουν και το ανταγωνιστικό περιβάλλον μπορεί να περιληφθεί μέσα σε μια ποσοτική ερευνητική μελέτη.

Επιπλέον, η ποσοτική έρευνα εκτελείται επίσης για να εξετάσει τις υποθέσεις. Οι ακόλουθες επιδείξεις είναι οι πιο κοινές τεχνικές ερευνών που υιοθετούνται γενικότερα:

1. Τηλεφωνική έρευνα.
2. Έρευνα ταχυδρομείου.
3. Σε απευθείας σύνδεση έρευνα.
4. Έρευνα παρεμπόδισης.

5.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

5.3.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το ερωτηματολόγιο θα σχετίζεται με τα κριτήρια που έχουν βρεθεί στην θεωρία και θα βασιστεί στο μοντέλο της **Laura Lorens και του Alex Bermudez (2004)** . Το ερωτηματολόγιο θα αποτελείται περίπου από 24 ερωτήσεις, και θα σχεδιαστεί με βάση τα κριτήρια που επηρεάζουν το εργασιακό κλίμα.

5.3.2 ΒΗΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΠΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Μεγάλο ρόλο στην επιτυχία της έρευνας παίζει η διαδικασία της δειγματοληψίας. Η έρευνα έπρεπε να γίνει σε μία συγκεκριμένη ομάδα πληθυσμού που να αποτελείται από άτομα που να έχουν σχέση με το αντικείμενο της έρευνας. Σύμφωνα με τον **Σταθακόπουλο (2001:205)** ο πληθυσμός ορίζεται από τέσσερις παραμέτρους: Το στοιχείο (element), τη μονάδα δειγματοληψίας (sampling unit), την έκταση (extent) και το χρόνο (time). Στην περίπτωση μας τα βήματα θα είναι δύο. Το πρώτο βήμα θα είναι ο καθορισμός του πληθυσμού και το δεύτερο ο καθορισμός του δειγματοληπτικού πλαισίου. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 100 εργαζομένους στην Εθνική ασφαλιστική εταιρία. Πιο συγκεκριμένα ερωτήθηκαν τόσο ασφαλιστικοί σύμβουλοι της εταιρίας όσο και Unit managers αυτής από διάφορα υποκαταστήματα της στο νομό Αττικής. Το ερωτηματολόγιο χτίστηκε με τέτοιο τρόπο ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα για διαφόρους τομείς λειτουργίας της εταιρίας όπως η χωροταξία της, η συνεργασία μεταξύ των στελεχών της και των τμημάτων που την απαρτίζουν, η ικανοποίηση των στελεχών της από την υπαλληλική πολιτική της και τον τρόπο αμοιβής των υπαλλήλων της, όπως και τα προσφερόμενα

κίνητρα για αύξηση της απόδοσης των στελεχών της. Επίσης ερωτήθηκαν και για την εικόνα που έχουν εκείνοι από την εταιρία πάνω σε τομείς λειτουργίας.

5.4 ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ

Θα προσπαθήσουμε να μελετήσουμε τις αντιδράσεις των ερωτώμενων, προκειμένου πέρα από τα πρωτογενή στοιχεία να εκμαιεύσουμε και στοιχεία με βάση την παρατήρηση

5.5 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΥΠΟΘΕΣΗ

Όλη ή έρευνά μας θα προσπαθήσει στην ακόλουθη υπόθεση: *«Αν βελτιωθεί το μάνατζμεντ σε μια ασφαλιστική εταιρία με σκοπό την ικανοποίηση των ασφαλιστικών συμβούλων θα βελτιωθεί και η απόδοσή τους».*

5.6 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Πολύ σημαντικό στάδιο είναι η ανάλυση των στοιχείων. Θα πρέπει να αξιολογηθούν όλα τα στοιχεία και να αποκωδικοποιηθούν ώστε να βγουν και τα ανάλογα συμπεράσματα. Πρέπει πάντα να έχουμε στο μυαλό μας την βασική υπόθεση της έρευνας και τους στόχους της. Το πρώτο πράμα που θα γίνει θα είναι να συγκεντρωθούν όλα τα στοιχεία ανά απάντηση. Μετά να μπουν σε πινάκες και να εξεταστεί η πιθανότητα κάποιες ερωτήσεις να συνδυαστούν. Μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε συνδυαστικές απαντήσεις χρησιμοποιώντας δεδομένα από δύο διαφορετικές ερωτήσεις. Για παράδειγμα από μία ερώτηση να πάρουμε τις απαντήσεις ανά φύλο και από μία άλλη ανά ηλικία ή οτιδήποτε άλλο. Αφού γίνουν αυτά, θα προχωρήσουμε με την στατιστική κατανόηση των στοιχείων. Εδώ θα πρέπει

ο ερευνητής να χρησιμοποιήσει την κρίση του ώστε να κρίνει τα αποτελέσματα και να μπορέσει μετά να τα συνδυάσει με την υπόθεση και το αντικείμενο της έρευνας.

Για τον σκοπό της εργασίας χρησιμοποιήθηκε η έπρεπε να διαλέξουμε μεταξύ της περιγραφικής και της επαγωγικής στατιστικής. Η περιγραφική στατιστική περιλαμβάνει τη σύμπτυξη, παρουσίαση και περιγραφή μιας ή περισσοτέρων ομάδων ποσοτικών πληροφοριών, ενώ η επαγωγική ασχολείται με την εξαγωγή συμπερασμάτων για το σύνολο των ομοειδών περιπτώσεων-για ολόκληρο τον πληθυσμό-με βάση τα χαρακτηριστικά μιας μικρής ομάδας, του δείγματος. Στην παρούσα έρευνα κατά κύριο λόγο χρησιμοποιούμε περιγραφική στατιστική αλλά σε μερικά σημεία και επαγωγική.

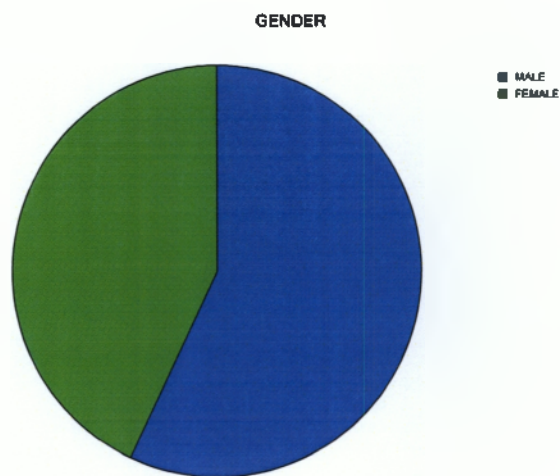
Στην συγκεκριμένη έρευνα, η ανάλυση των στοιχείων πρέπει να ξεκινάει από τις βασικές περιγραφικές στατιστικές αναλύσεις. Η χρησιμότητα τους πηγάζει τόσο από τον πλούτο των πληροφοριών που παρέχουν όσο και από το πόσο εύκολα κατανοητές γίνονται. Θα αναφερθούμε στην ανάλυση συχνοτήτων καθώς και τις συνοδευτικές αυτών μετρήσεις κεντρικής τάσης. Ακόμα θα παρουσιάσουμε μια πιο σύνθετη μορφή πινακοποίησης από αυτή των συχνοτήτων, τη διασταυρωμένη ή συνδυαστική πινακοποίηση (cross-tabulation).

5.7 ΑΠΑΓΩΓΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Από το θεωρητικό και πρακτικό μέρος της μελέτης μας, θα εκμαιεύσουμε συμπεράσματα βάσει των οποίων θα κάνουμε τις δικές μας προτάσεις, τις οποίες και θα προσπαθήσουμε να εφαρμόσουμε στο υποκατάστημα της Εθνικής Ασφαλιστικής στον Πειραιά.

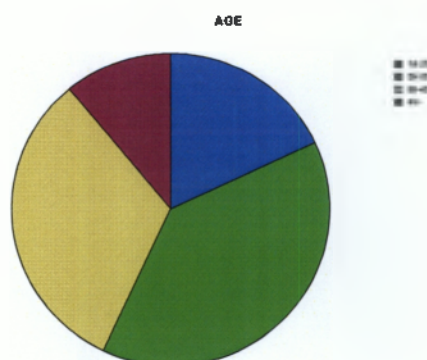
6.0 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Τα 100 άτομα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο της έρευνας συμπλήρωσαν στην αρχή κάποια δημογραφικά στοιχεία. Στο γράφημα 1 παρουσιάζεται η κατανομή τους ως προς το φύλο τους.



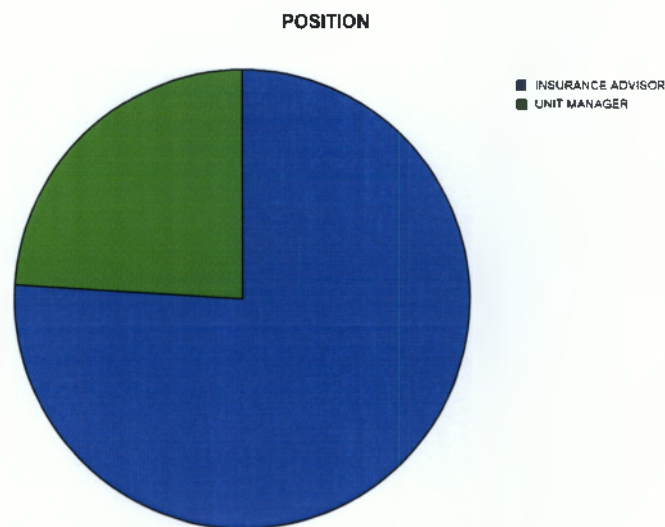
ΓΡΑΦΗΜΑ 1

Από τα στοιχεία αυτά βλέπουμε ότι το 57% των ερωτώμενων είναι άντρες και το υπόλοιπο 43% είναι γυναίκες.



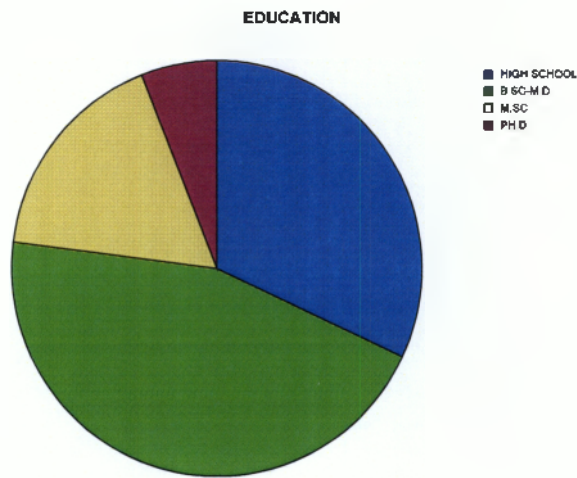
ΓΡΑΦΗΜΑ 2

Από τα στοιχεία αυτά βλέπουμε ότι το 18% των ερωτώμενων είναι στην ηλικία από 18-25, το 39% είναι στην ηλικία από 26-35, το 32% είναι στην ηλικία από 36-45 και το 11% είναι ηλικίας άνω των 45 χρονών. Στην συνέχεια βλέπουμε πόσοι από τους ερωτηθέντες είναι ασφαλιστικοί σύμβουλοι και πόσοι Unit managers.



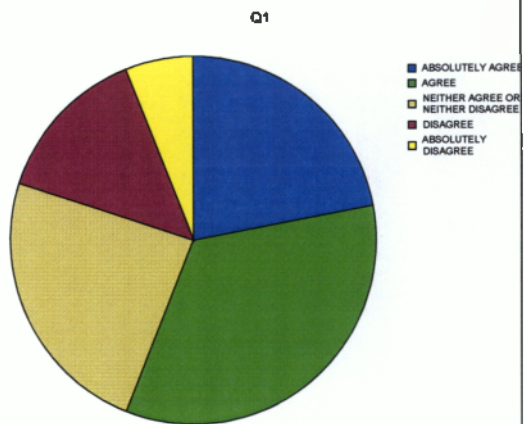
ΓΡΑΦΗΜΑ 3

Το 76% των ερωτώμενων είναι ασφαλιστικοί σύμβουλοι και το 26% είναι Unit managers. Το τελευταίο από τα δημογραφικά στοιχεία είναι το επίπεδο μόρφωσης τους.

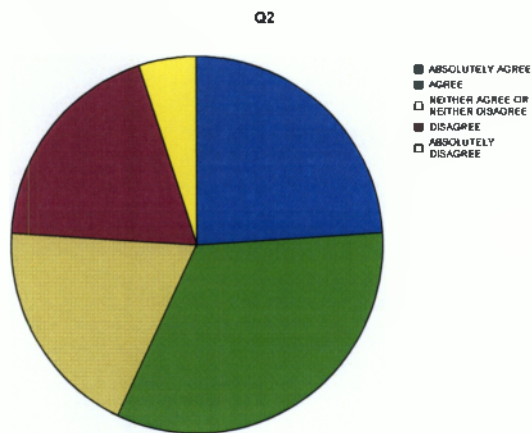


ΓΡΑΦΗΜΑ 4

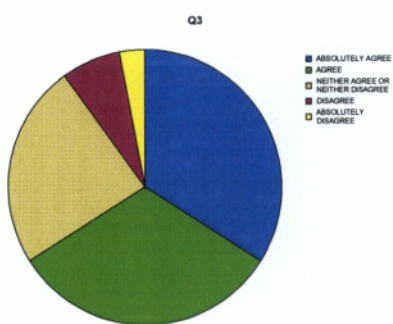
Από τα στοιχεία αυτά βλέπουμε ότι το 32% των ερωτώμενων είναι απόφοιτοι Λυκείου, το 45% είναι έχουν πτυχίο ανώτατης εκπαίδευσης, το 17% κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο και το 6% είναι κάτοχοι διδακτορικού. Προχωράμε στην ανάλυση των απαντήσεων τους. Θα παρουσιάσουμε τις απαντήσεις τους κατά ομάδα ερωτήσεων. Η πρώτη ομάδα απαρτίζεται από πέντε ερωτήσεις που αφορούν το Όραμα της εταιρίας. Τα αποτελέσματα στις ερωτήσεις αυτές φαίνονται στα γραφήματα 5,6,7,8 και 9 αντίστοιχα.



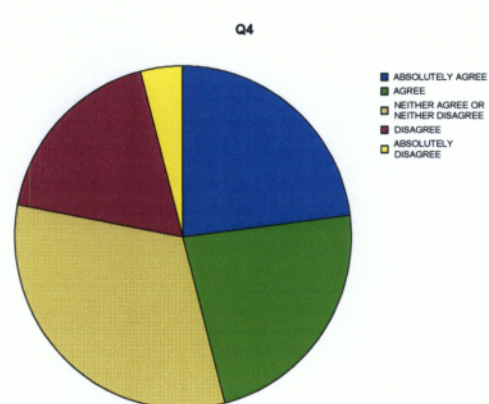
ΓΡΑΦΗΜΑ 5



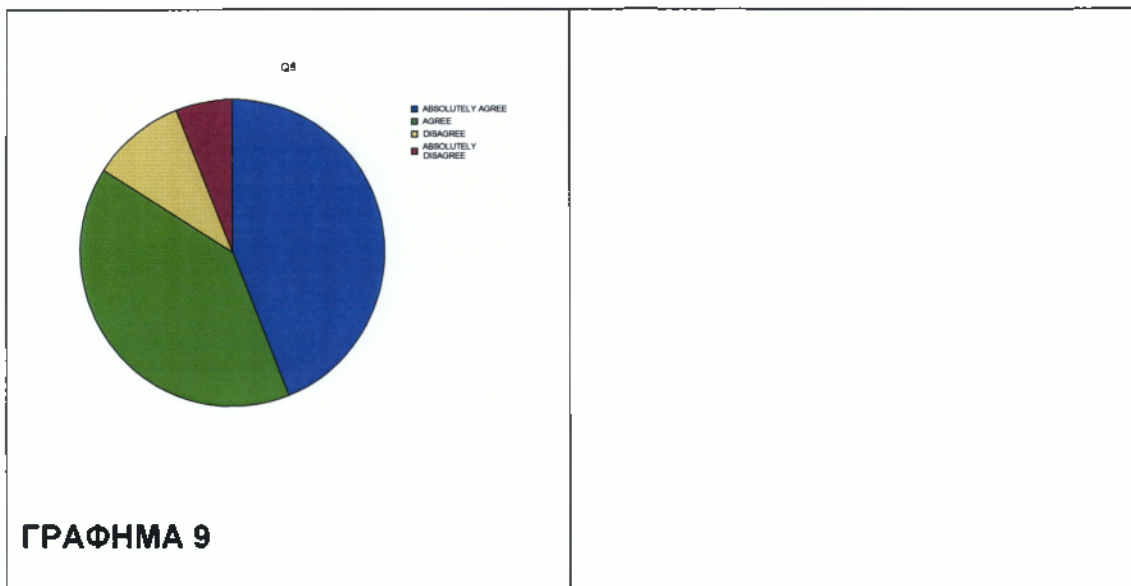
ΓΡΑΦΗΜΑ 6



ΓΡΑΦΗΜΑ 7

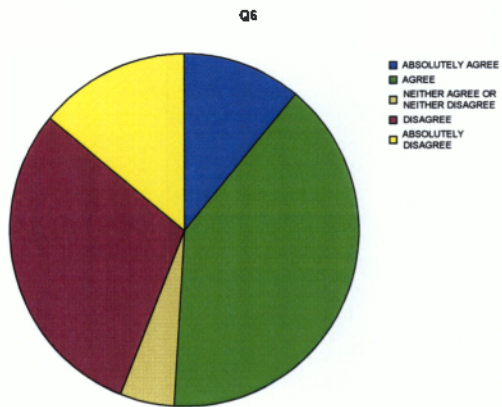


ΓΡΑΦΗΜΑ 8

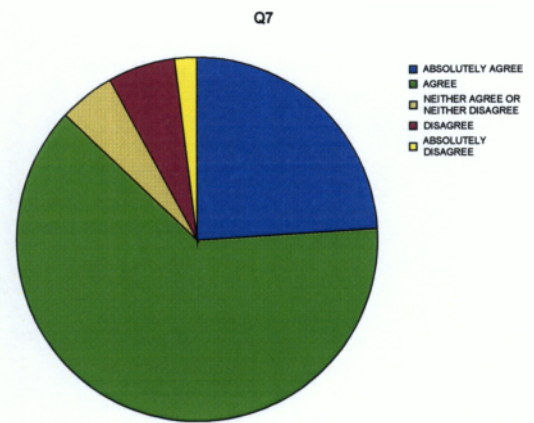


Το 46% των εργαζομένων νιώθει υπερήφανο που εργάζεται σε αυτή την εταιρία γιατί έχει ένα ισχυρό brand name αφ' ενός. Ένας άλλος λόγος είναι το γεγονός ότι το 56% πιστεύει ότι τα οράματα της εταιρίας και τα δικά τους συμβαδίζουν απόλυτα ή σε πολύ μεγάλο βαθμό. Επίσης το 66% πιστεύει ότι οι στόχοι και τα οράματα της εταιρίας είναι απόλυτα εφικτά εξαιτίας της εμπειρίας των ατόμων που την απαρτίζουν και είναι σημαντικό ότι το 84% των ερωτώμενων, ακόμα δηλαδή και ένα μεγάλο κομμάτι των διαφωνούντων στα παραπάνω αναγνωρίζουν ότι αυτή η εμπειρία και το brand name της εταιρίας δίνουν την δυνατότητα να μπορεί η εταιρία να εισάγει καινοτομίες στον χώρο της ιδιωτικής ασφάλισης. Οι διαφωνούντες στις παραπάνω θέσεις πιστεύουν ότι η εταιρία μπορεί να είναι σε θέση να καινοτομεί αλλά σε πολλές καταστάσεις δεν συμβαδίζουν τα οράματα τους με αυτά της εταιρίας. Ένας σημαντικός λόγος διαφαίνεται να είναι η διαφορετικότητα της δικιάς τους επιστημονικής κατάρτισης με τον ασφαλιστικό χώρο. Είναι απλά μια δουλειά που παρέχει τα προς το ζείν. Για αυτό το λόγο δεν νιώθουν και «περήφανοι» για την εταιρία. Το 24% είναι δυσαρεστημένο με τον τρόπο που οι προϊστάμενοι τους προσπαθούν να περάσουν και να υπενθυμίσουν τα οράματα της εταιρίας και θεωρούν ότι κάθε άλλο παρά αποδοτική είναι αυτή η προσέγγιση. Αυτοί που βρίσκονται στην ενδιάμεση κατάσταση (neither agree or neither disagree) υποστηρίζουν και τις δύο

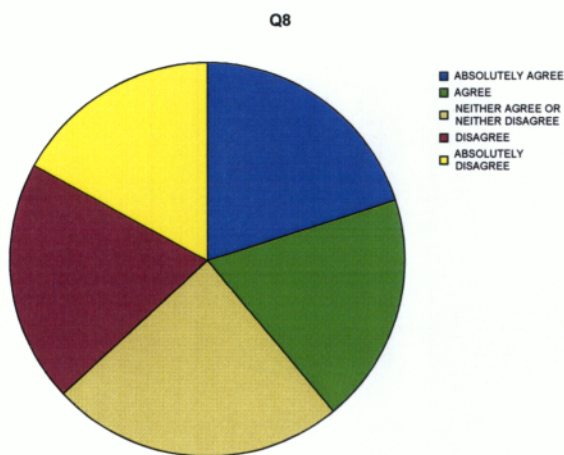
απόψεις. Η δεύτερη ομάδα απαρτίζεται από τέσσερις ερωτήσεις που αφορούν τη διαφάνεια που υπάρχει στην εταιρία.



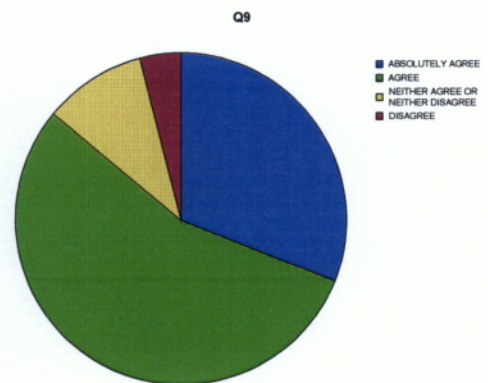
ΓΡΑΦΗΜΑ 10



ΓΡΑΦΗΜΑ 11



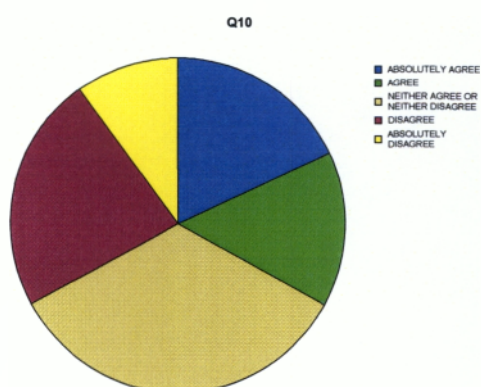
ΓΡΑΦΗΜΑ 12



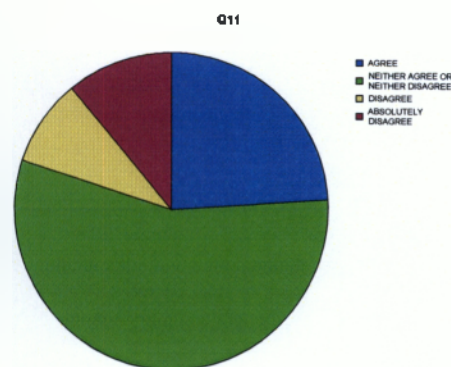
ΓΡΑΦΗΜΑ 13

Εδώ οι απόψεις των εργαζομένων δίστανται. Στις ερωτήσεις που αφορούν την πληροφορία της εταιρίας για τις ευκαιρίες ανέλιξης και την επιβράβευση των καλύτερων οι συντριπτική πλειοψηφία συμφωνεί με αυτή την άποψη. Όταν υπάρχουν οι προϋποθέσεις για ανέλιξη μέσα στην εταιρία αυτές διακηρύσσονται από την εταιρία και γίνονται ευρέως γνωστές σε κάθε ασφαλιστικό γραφείο άμεσα και κοινοποιούνται σε όλους. Όσον αφορά την επιβράβευση αυτό είναι απόρροια της παραγωγής των εργαζομένων πάνω στα προϊόντα της εταιρίας και διασφαλίζεται η παραγωγή με διαφανείς τρόπους (ο κωδικός του ασφαλιστή στο συμβόλαιο και άλλα). Στις άλλες δύο ερωτήσεις περί την ύπαρξη κλικών στην εταιρία και προαγωγή των ικανότερων βλέπουμε μια δυσπιστία από τους εργαζομένους. Πιστεύουν ότι προαγωγές πραγματοποιούνται χωρίς διαφάνεια με βάση τις συμπάθειες των προϊστάμενων των γραφείων ή των περιοχών κατόπιν ευνοϊκής εισήγησης τους. Και σε αυτό το κομμάτι σημαντικό ρόλο παίζουν οι κλίκες και τα καλά παιδιά μέσα στην εταιρία.

Η τρίτη ομάδα απαρτίζεται από πέντε ερωτήσεις και αφορούν τις συνθήκες εργασίας μέσα στην εταιρία.

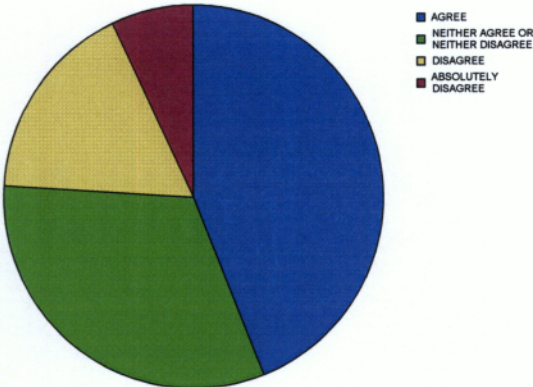


ΓΡΑΦΗΜΑ 14



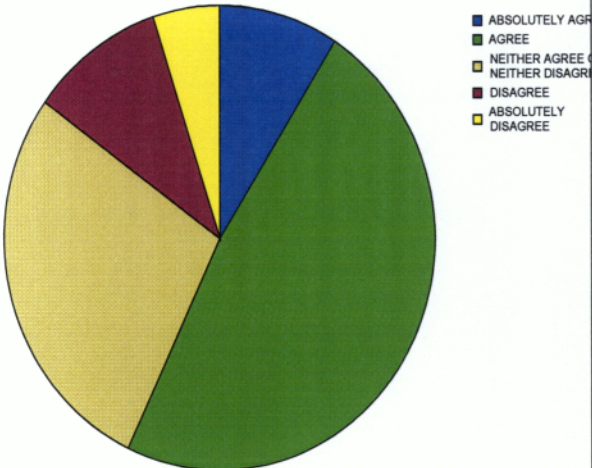
ΓΡΑΦΗΜΑ 15

Q13



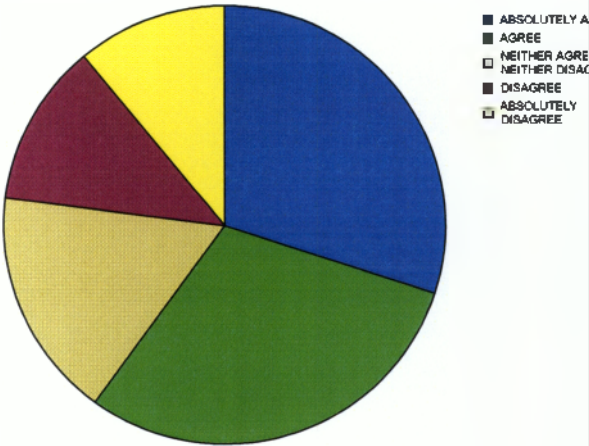
ΓΡΑΦΗΜΑ 17

Q12



ΓΡΑΦΗΜΑ 16

Q14

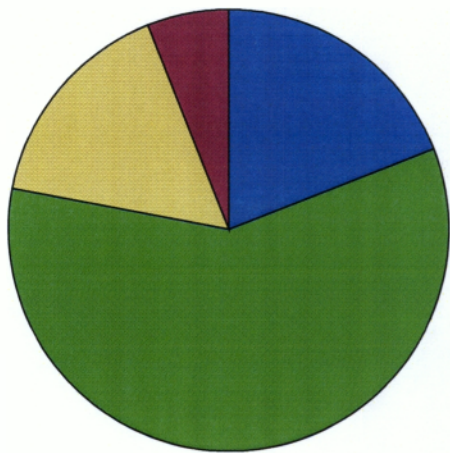


ΓΡΑΦΗΜΑ 18

Στην ομάδα αυτή των ερωτήσεων μόνο στις ερωτήσεις περί συνεργασίας και επίλυσης των προβλημάτων μέσα από τον διάλογο βλέπουμε τους εργαζόμενους να είναι σύμφωνοι ότι πραγματικά ισχύουν μέσα στην εταιρία σε μεγάλο βαθμό. Κατά την γνώμη τους αυτό συμβαίνει λόγω της φιλοσοφίας της εταιρίας που επιβάλλει με τον τρόπο της να υπάρχουν αυτές οι δύο προϋποθέσεις για την καλύτερη δυνατή συνύπαρξη όλων και την μεγαλύτερη απόδοση τους. Όμως το μεγαλύτερο ποσοστό εμφανίζεται είτε διστακτικό στις σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων είτε ακόμα και απόλυτα σίγουρο ότι αυτό δεν ισχύει. Το 56% των ερωτώμενων φαίνεται διστακτικό να απαντήσει στο αν υπάρχει επίβουλη από άλλους συναδέλφους πάνω στην δουλειά άλλων. Ένα ποσοστό πιστεύει ότι κάποιοι διαστρεβλώνουν την εικόνα άλλων για δικό τους όφελος. Όμως και τα ποσοστά αυτών που πιστεύουν ότι υπάρχει αρμονική συνύπαρξη μεταξύ των εργαζομένων δεν είναι μικρό αφού το 57% πιστεύει ότι είναι μια υπαρκτή κατάσταση. Υπάρχει και ένα ποσοστό (33% και 24% αντίστοιχα) που πιστεύει ότι και δεν υπάρχουν κλίκες και ότι ο καθένας κοιτά την δική του θέση.

Η τέταρτη ομάδα απαρτίζεται από πέντε ερωτήσεις και αφορούν την υποστήριξη των ανωτέρων προς τους εργαζόμενους μέσα στην εταιρία.

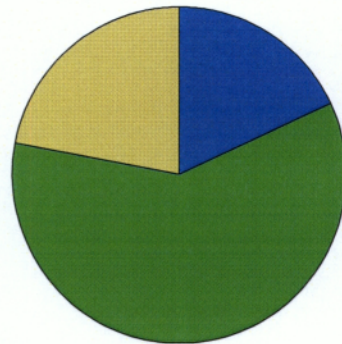
Q15



- ΑΒΣΟΛΥΤΩΣ ΣΥΜΦΩΝΩ
- ΣΥΜΦΩΝΩ
- ΔΙΑΦΩΝΩ
- ΑΒΣΟΛΥΤΩΣ ΔΙΑΦΩΝΩ

ΓΡΑΦΗΜΑ 19

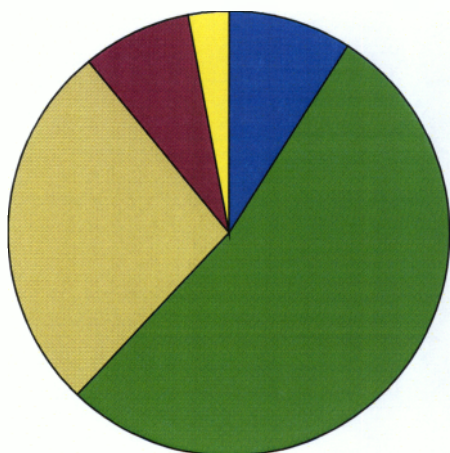
Q16



- ΑΒΣΟΛΥΤΩΣ ΣΥΜΦΩΝΩ
- ΣΥΜΦΩΝΩ
- ΔΙΑΦΩΝΩ

ΓΡΑΦΗΜΑ 20

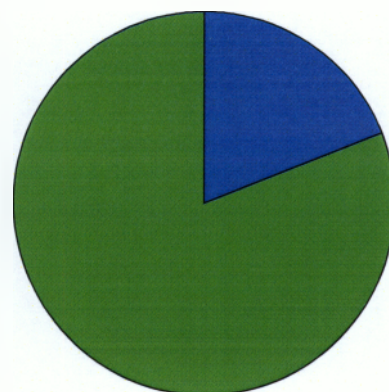
Q17



- ΑΒΣΟΛΥΤΩΣ ΣΥΜΦΩΝΩ
- ΣΥΜΦΩΝΩ
- ΔΙΑΦΩΝΩ
- ΑΒΣΟΛΥΤΩΣ ΔΙΑΦΩΝΩ
- ΟΧΙ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΧΙ ΔΙΑΦΩΝΩ

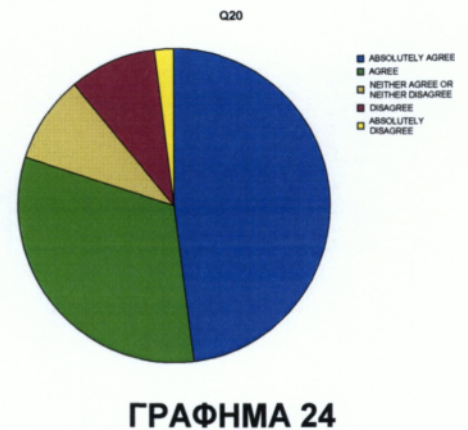
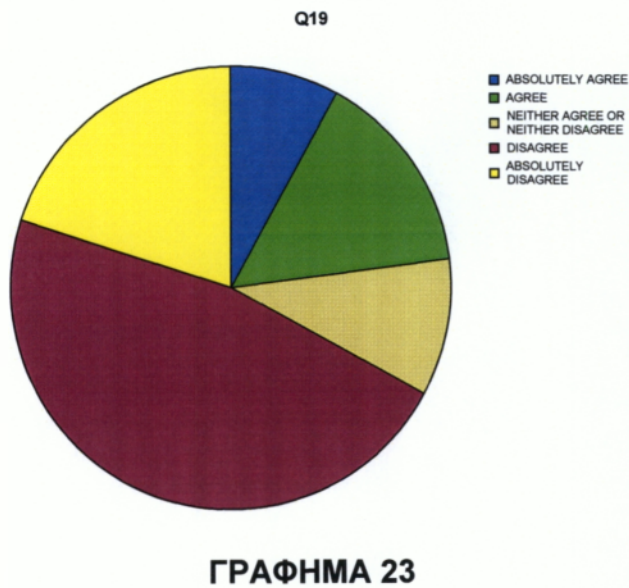
ΓΡΑΦΗΜΑ 21

Q18

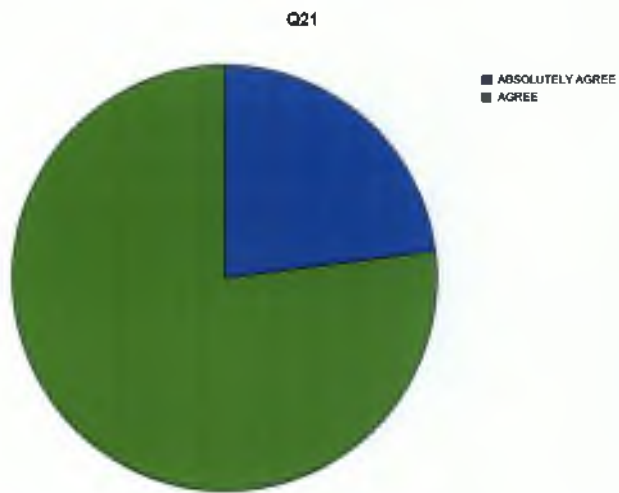


- ΑΒΣΟΛΥΤΩΣ ΣΥΜΦΩΝΩ
- ΣΥΜΦΩΝΩ

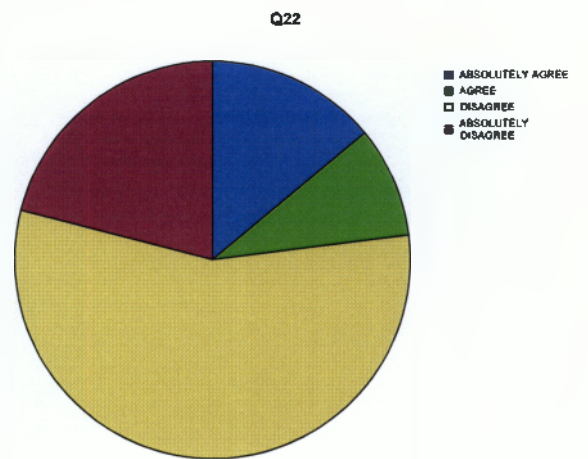
ΓΡΑΦΗΜΑ 22



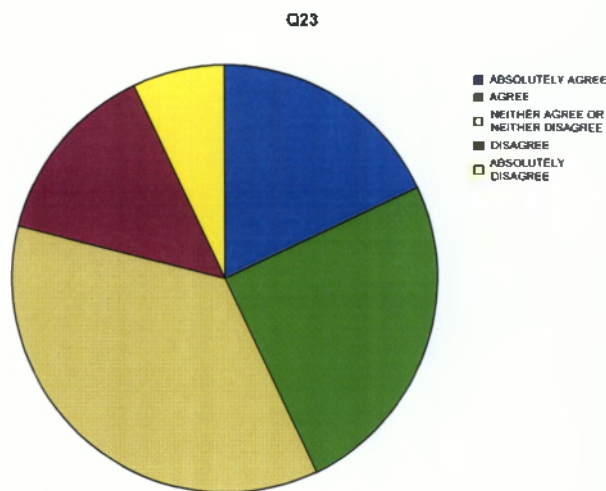
Η πλειοψηφία των ερωτώμενων (πάνω από το 70%) πιστεύει ότι οι ανώτεροι φροντίζουν να παρέχουν κάλυψη προς τους υφισταμένους τους, να διοικούν με σύνεση και αποτελεσματικότητα για καλό τόσο δικό τους (ανέλιξη του γραφείου τους και του τομέα τους) όσο και των υφισταμένων τους για το καλό (επαγγελματικό καλό όπως επισήμαναν πολλοί) όλων. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι το 100% των ερωτώμενων πιστεύουν πάνω σε αυτό τον άξονα οι ανώτεροι του ς επιβραβεύουν πάντα την σωστή και αποδοτική εργασία. Επίσης στηριζόμενοι στην όσο το δυνατόν καλύτερη συνύπαρξη και αποδοτικότητα οι ανώτεροι πάντα βοηθούν στην επίλυση επαγγελματικών προβλημάτων δείχνοντας κατανόηση και σεβασμό. Εκεί που δεν συμφωνούν είναι ότι η εταιρία νοιάζεται μέσω των ανωτέρων αφού όλα γίνονται για την κοινή ανέλιξη και ουσιαστικά η εταιρία είναι κάτι το αόριστο. Όλα κινούνται στην επιτυχία της ομάδας για το καλό όλων. Η πέμπτη ομάδα απαρτίζεται από τρεις ερωτήσεις και αφορούν τα κίνητρα που δίνονται προς τους εργαζόμενους μέσα στην εταιρία.



ΓΡΑΦΗΜΑ 25



ΓΡΑΦΗΜΑ 26

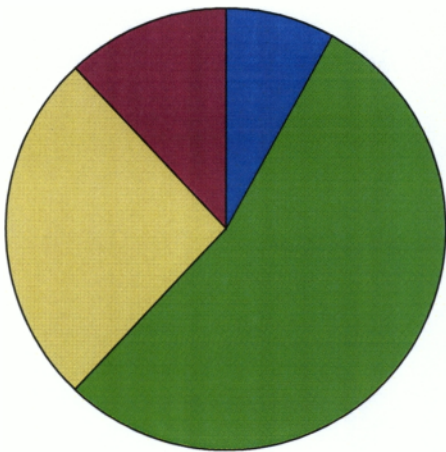


ΓΡΑΦΗΜΑ 27

Όλοι πιστεύουν ότι η εταιρία επιβραβεύει τους υπαλλήλους για την καλή απόδοση τους είτε υλικά είτε με άλλα κίνητρα, αλλά δεν είναι κίνητρα όπως η λήψη σημαντικών αποφάσεων για θέματα του τομέα που ανήκουν. Άλλα σε μεγάλο ποσοστό πιστεύουν ότι οι ιδέες που έχουν πάνω σε διάφορα κομμάτια καινοτομιών γίνονται γνωστά και επεξεργάζονται από τους ανωτέρους.

Η έκτη ομάδα απαρτίζεται από τρεις ερωτήσεις και αφορούν την χωροταξία του χώρου εργασίας. Η πλειονότητα των εργαζομένων είναι ευχαριστημένοι και από τον χώρο δουλειάς και από την υλικοτεχνική υποδομή που τους παρέχεται. Πιστεύουν ότι άμα δοθεί λίγο μεγαλύτερη σημασία στον χώρο εργασίας τότε όλα θα είναι τέλεια και εκεί (38%). Είναι σημαντικό πάντως ότι άτομα που δεν είναι ευχαριστημένα από τον χώρο τους και ζητούν βελτιώσεις τους αρέσει να δουλεύουν στο γραφείο τους λόγω της ευχαρίστησης που νιώθουν από την δουλειά τους.

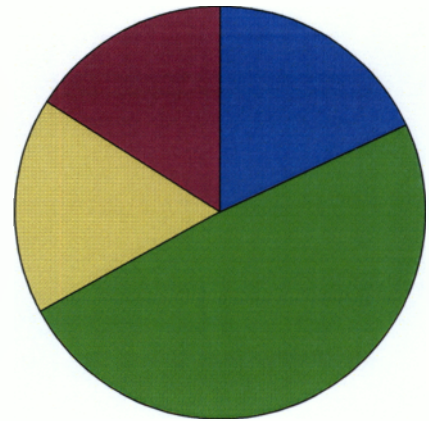
Q24



- ABSOLUTELY AGREE
- AGREE
- DISAGREE
- ABSOLUTELY DISAGREE

ΓΡΑΦΗΜΑ 28

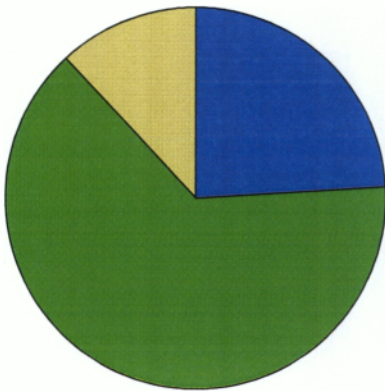
Q25



- ABSOLUTELY A
- AGREE
- DISAGREE
- ABSOLUTELY DISAGREE

ΓΡΑΦΗΜΑ 29

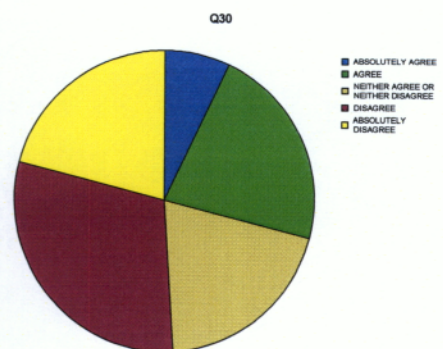
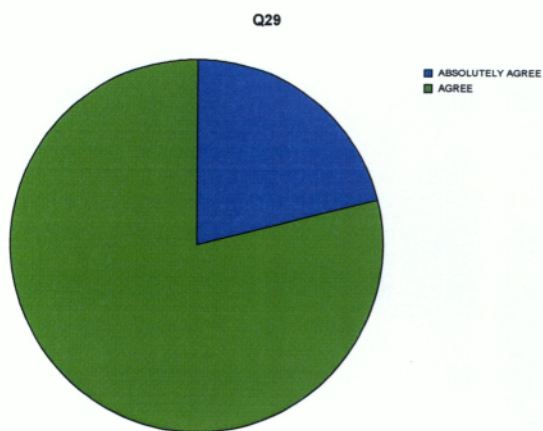
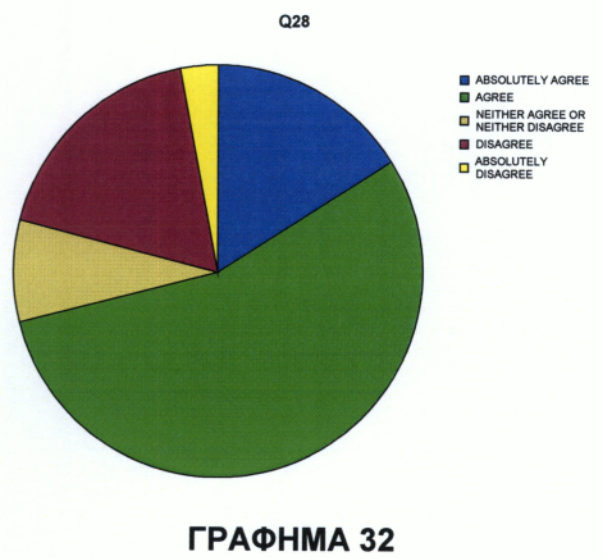
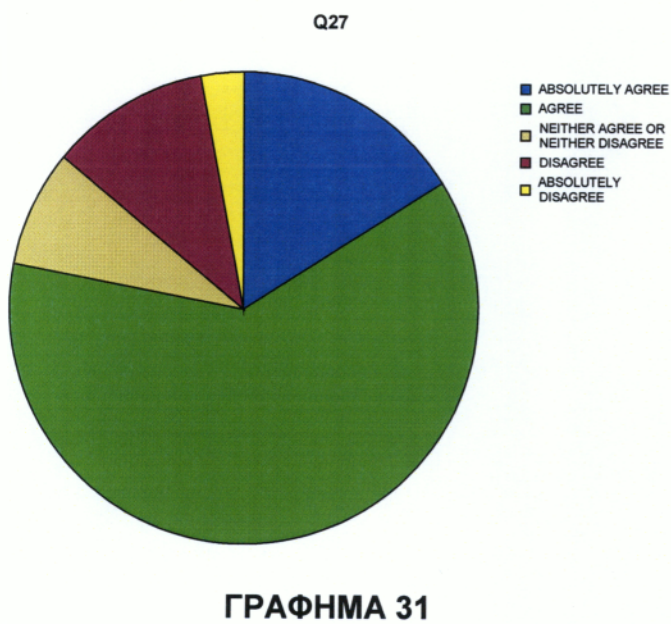
Q26



- ABSOLUTELY AGREE
- AGREE
- NEITHER AGREE OR NEITHER DISAGREE

ΓΡΑΦΗΜΑ 30

Η έβδομη και τελευταία ομάδα απαρτίζεται από τέσσερις ερωτήσεις και αφορούν τις αμοιβές.



Το μεγαλύτερο ποσοστό πιστεύει ότι αν δουν την πολιτική αμοιβών της εταιρίας και το σύστημα αμοιβών της φαινομενικά είναι δίκαιο και ανάλογο της προσφοράς των εργαζομένων, καθώς και ότι παρέχει και ηθικές αμοιβές. Όμως ένα μεγάλο ποσοστό θα ήθελε να προστεθεί στην αμοιβή τους και κάτι σταθερό και μόνιμο για να μην υπάρχει ανασφάλεια.

7.0 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ

Προκειμένου να καταλήξουμε σ' ασφαλή συμπεράσματα θα πρέπει να στηρίξουμε τις απόψεις μας στο θεωρητικό μέρος και συγκεκριμένα στις απόψεις των συγγραφέων που επιλέξαμε ν' αναφερθούμε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση της μελέτης μας. Αυτές οι θεωρητικές απόψεις θα πρέπει φυσικά να πλαισιωθούν και από τις γνώμες και τις αντιλήψεις των στελεχών του υποκαταστήματος της Εθνικής Ασφαλιστικής στο Πειραιά.

Αρχικά θα δώσουμε περιληπτικά τα τελικά συμπεράσματα που είχαμε από την ανάλυση των 37 ερωτήσεων, τις οποίες και υποβάλαμε στα στελέχη της Ασφαλιστικής εταιρίας. Συγκεκριμένα:

1. Το 56% πιστεύει ότι τα οράματα της εταιρίας και τα δικά τους συμβαδίζουν απόλυτα ή σε πολύ μεγάλο βαθμό.
2. Το 66% πιστεύει ότι οι στόχοι και τα οράματα της εταιρίας είναι απόλυτα εφικτά εξαιτίας της εμπειρίας των ατόμων που την απαρτίζουν
3. Το 84% των ερωτώμενων, αναγνωρίζουν ότι η εμπειρία και το brand name της εταιρίας δίνουν τη δυνατότητα να μπορεί η εταιρία να εισάγει καινοτομίες στον χώρο της ιδιωτικής ασφάλισης.

4. Οι διαφωνούντες στις παραπάνω θέσεις πιστεύουν ότι η εταιρία μπορεί να είναι σε θέση να καινοτομεί αλλά σε πολλές καταστάσεις δεν συμβαδίζουν τα οράματα τους με αυτά της εταιρίας. Ένας σημαντικός λόγος διαφαίνεται να είναι η διαφορετικότητα της δικιάς τους επιστημονικής κατάρτισης με τον ασφαλιστικό χώρο. Είναι απλά μια δουλειά που παρέχει τα προς το ζείν. Για αυτό το λόγο δεν νιώθουν και «περήφανοι» για την εταιρία.
5. Το 24% είναι δυσαρεστημένο με τον τρόπο που οι προϊστάμενοι τους προσπαθούν να περάσουν και να υπενθυμίσουν τα οράματα της εταιρίας και θεωρούν ότι κάθε άλλο παρά αποδοτική είναι αυτή η προσέγγιση. Αυτοί που βρίσκονται στην ενδιάμεση κατάσταση (neither agree or neither disagree) υποστηρίζουν και τις δύο απόψεις.
6. Στις ερωτήσεις που αφορούν την πληροφορία της εταιρίας για τις ευκαιρίες ανέλιξης και την επιβράβευση των καλύτερων οι συντριπτική πλειοψηφία συμφωνεί ότι υπάρχουν οι προϋποθέσεις για ανέλιξη μέσα στην εταιρία αυτές διακηρύσσονται από την εταιρία και γίνονται ευρέως γνωστές σε κάθε ασφαλιστικό γραφείο άμεσα και κοινοποιούνται σε όλους. Όσον αφορά την επιβράβευση αυτό είναι απόρροια της παραγωγής των εργαζομένων πάνω στα προϊόντα της εταιρίας και διασφαλίζεται η παραγωγή με διαφανείς τρόπους (ο κωδικός του ασφαλιστή στο συμβόλαιο και άλλα).
7. Στις ερωτήσεις περί την ύπαρξη κλίκων στην εταιρία και προαγωγή των ικανότερων βλέπουμε μια δυσπιστία από τους εργαζομένους. Πιστεύουν ότι προαγωγές πραγματοποιούνται χωρίς διαφάνεια με βάση τις συμπάθειες των προϊστάμενων των γραφείων ή των περιοχών κατόπιν ευνοϊκής εισήγησης τους. Και σε αυτό το κομμάτι σημαντικό ρόλο παίζουν οι κλίκες και τα καλά παιδιά μέσα στην εταιρία.
8. Στις ερωτήσεις περί συνεργασίας και επίλυσης των προβλημάτων μέσα από τον διάλογο βλέπουμε τους εργαζόμενους να είναι σύμφωνοι ότι πραγματικά ισχύουν μέσα στην εταιρία σε μεγάλο βαθμό. Κατά την γνώμη τους αυτό συμβαίνει λόγω της φιλοσοφίας της εταιρίας που επιβάλλει με τον τρόπο της να υπάρχουν αυτές οι δύο προϋποθέσεις για την καλύτερη δυνατή συνύπαρξη όλων και την μεγαλύτερη

απόδοση τους. Όμως το μεγαλύτερο ποσοστό εμφανίζεται είτε διστακτικό στις σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων είτε ακόμα και απόλυτα σίγουρο ότι αυτό δεν ισχύει. Υπάρχει και ένα ποσοστό (33% και 24% αντίστοιχα) που πιστεύει ότι και δεν υπάρχουν κλίκες και ότι ο καθένας κοιτά την δική του θέση.

9. Το 56% των ερωτώμενων φαίνεται διστακτικό να απαντήσει στο αν υπάρχει επίβουλη από άλλους συναδέλφους πάνω στην δουλειά άλλων. Ένα ποσοστό πιστεύει ότι κάποιοι διαστρεβλώνουν την εικόνα άλλων για δικό τους όφελος. Όμως και τα ποσοστά αυτών που πιστεύουν ότι υπάρχει αρμονική συνύπαρξη μεταξύ των εργαζομένων δεν είναι μικρό αφού το 57% πιστεύει ότι είναι μια υπαρκτή κατάσταση.
10. Η πλειοψηφία των ερωτώμενων (πάνω από το 70%) πιστεύει ότι οι ανώτεροι φροντίζουν να παρέχουν κάλυψη προς τους υφισταμένους τους, να διοικούν με σύνεση και αποτελεσματικότητα για καλό τόσο δικό τους (ανέλιξη του γραφείου τους και του τομέα τους) όσο και των υφισταμένων τους για το καλό (επαγγελματικό καλό όπως επισήμαναν πολλοί) όλων.
11. Το 100% των ερωτώμενων πιστεύουν ότι οι ανώτεροι τους επιβραβεύουν πάντα την σωστή και αποδοτική εργασία. Επίσης στηριζόμενοι στην όσο το δυνατόν καλύτερη συνύπαρξη και αποδοτικότητα οι ανώτεροι πάντα βοηθούν στην επίλυση επαγγελματικών προβλημάτων δείχνοντας κατανόηση και σεβασμό.
12. Η εταιρία νοιάζεται μέσω των ανωτέρων αφού όλα γίνονται για την κοινή ανέλιξη και ουσιαστικά η εταιρία είναι κάτι το αόριστο. Όλα κινούνται στην επιτυχία της ομάδας για το καλό όλων.
13. Όλοι πιστεύουν ότι η εταιρία επιβραβεύει τους υπαλλήλους για την καλή απόδοση τους είτε υλικά είτε με άλλα κίνητρα, αλλά δεν είναι κίνητρα όπως η λήψη σημαντικών αποφάσεων για θέματα του τομέα που ανήκουν. Άλλα σε μεγάλο ποσοστό πιστεύουν ότι οι ιδέες που έχουν πάνω σε διάφορα κομμάτια καινοτομιών γίνονται γνωστά και επεξεργάζονται από τους ανωτέρους.
14. Η πλειονότητα των εργαζομένων είναι ευχαριστημένοι και από τον χώρο δουλειάς και από την υλικοτεχνική υποδομή που τους παρέχεται. Πιστεύουν ότι άμα δοθεί

λίγο μεγαλύτερη σημασία στον χώρο εργασίας τότε όλα θα είναι τέλεια και εκεί (38%). Είναι σημαντικό πάντως ότι άτομα που δεν είναι ευχαριστημένα από τον χώρο τους και ζητούν βελτιώσεις τους αρέσει να δουλεύουν στο γραφείο τους λόγω της ευχαρίστησης που νιώθουν από την δουλειά τους.

15. Το μεγαλύτερο ποσοστό πιστεύει ότι η πολιτική αμοιβών της εταιρίας και το σύστημα αμοιβών της φαινομενικά είναι δίκαιο και ανάλογο της προσφοράς των εργαζομένων, καθώς και ότι παρέχει και ηθικές αμοιβές. Όμως ένα μεγάλο ποσοστό θα ήθελε να προστεθεί στην αμοιβή τους και κάτι σταθερό και μόνιμο για να μην υπάρχει ανασφάλεια.

Σε γενικές γραμμές με βάση τη συνοπτική προσέγγιση που κάναμε στις απαντήσεις του ερωτηματολογίου, είδαμε ότι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι από το γενικότερο κλίμα στην εταιρία. Υπάρχουν πολλά σημεία τα οποία μπορούν να βελτιωθούν, συγκεκριμένα και με βάση τη θεωρία θα προσπαθήσουμε να τα προσεγγίσουμε και να κάνουμε προτάσεις βελτίωσης. Αρχικά και σύμφωνα με τη θεωρία των Litwin και Stringer και τις έξι ιδιότητες του κλίματος μιας επιχείρησης, καταλήγουμε στα ακόλουθα:

6. **Τη δομή:** Η εταιρία δεν έχει αυταρχική δομή υπάρχει ευελιξία και ελευθερία κινήσεων. Αυτό βέβαια είναι και κάτι το οποίο έχει να κάνει και με την απώλεια μισθού αλλά και τη φύση της δουλειάς. Αυτό που μπορεί να εντοπιστεί ως πρόβλημα στη δομή είναι η έλλειψη ευκαιριών ανόδου πράγμα το οποίο πηγάει στις συμπάθειες και στις προτιμήσεις των προϊστάμενων και όχι στη γενικότερη πολιτική της εταιρίας. Συγχρόνως σε σχέση με τη δομή παρότι δεν είναι κάτι το οποίο απαντήθηκε συγκεκριμένα από τους ασφαλιστικούς συμβούλους, υπάρχει μια προσπάθεια επιβολής πραγμάτων από τους προϊστάμενους στους υφισταμένους τους, ενώ το αίσθημα της λέξης εταιρία και γενικότερα η έννοια ανώτερη ηγεσία απουσιάζει, πράγμα το οποίο δε βοηθά στο γενικότερο κλίμα.
7. **Την ατομική ευθύνη:** Εδώ είδαμε ότι τα άτομα ξέρουν ακριβώς που βρίσκονται ποιες είναι οι ευθύνες τους και που μπορούν και θέλουν να φτάσουν. Υπάρχει

γενικότερα επίγνωση του πως μπορούν να βοηθήσουν στη καλή λειτουργία του οργανισμού. .

8. **Οι αμοιβές:** Το μεγαλύτερο ποσοστό πιστεύει ότι η πολιτική αμοιβών της εταιρίας και το σύστημα αμοιβών της φαινομενικά είναι δίκαιο και ανάλογο της προσφοράς των εργαζομένων, καθώς και ότι παρέχει και ηθικές αμοιβές. Όμως ένα μεγάλο ποσοστό θα ήθελε να προστεθεί στην αμοιβή τους και κάτι σταθερό και μόνιμο για να μην υπάρχει ανασφάλεια.
9. **Ο κίνδυνος και η ανάληψη κινδύνου:** Η δουλειά του ασφαλιστή είναι δύσκολη και έχει αβεβαιότητα, άρα υπάρχει σίγουρα επίγνωση του κινδύνου από το σύνολο των εργαζόμενων στο υποκατάστημα της Εθνικής στο Πειραιά
10. **Η ανοχή και σύγκρουση:** Υπάρχουν σίγουρα συγκρούσεις και με τους ανωτέρους αλλά και μεταξύ των ασφαλιστών μέσα στην εταιρία. Σε γενικές όμως γραμμές το καλό κλίμα βοηθά στη διατήρηση της εσωτερικής ισορροπίας.

Στη συνέχεια και με βάση την έρευνα των Schneider και Bartlett για το κλίμα η οποία όπως είχαμε πει και παραπάνω σχετίζεται με τη παρούσα μελέτη, μια και έγινε πάνω σε μια ομάδα αντιπροσώπων πωλήσεων σε δύο διαφορετικές ασφαλιστικές εταιρίες, μπορούμε να καταλήξουμε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

6. **Η υποστήριξη από μέρος της διοίκησης:** Αυτό το στοιχείο υπάρχει σε μεγάλο βαθμό οι περισσότεροι υφιστάμενοι στην εταιρία πιστεύουν ότι οι προϊστάμενοι τους, ενδιαφέρονται για τους διοικούν με σύνεση τους στηρίζουν. Αυτό που δημιουργεί αρνητικό κλίμα είναι ο τρόπος που προσπαθούν οι ανώτεροι τους να τους περάσουν το γενικότερο όραμα αλλά και τους στόχους και του υποκαταστήματος αλλά και της εταιρίας στο σύνολο της. Αυτό όμως εξηγείται από τη πίεση που έχουν οι προϊστάμενοι και από τους διευθυντές τους αλλά και από την εταιρία στο σύνολο της, για τη προσέγγιση και επίτευξη των στόχων.
7. **Η δομή της διοίκησης:** Υπάρχει άσκηση εξουσίας η οποία έχει να κάνει κυρίως με τους στόχους. Αυτό πιθανόν να δημιουργεί ένα αρνητικό κλίμα, όμως η πραγματικότητα είναι αυτή όταν το τμήμα πιάνει τους στόχους του τότε όλα λειτουργούν καλά όταν δε τους πιάνει υπάρχει γκρίνια και κακό εσωτερικό κλίμα.

8. **Οι εσωτερικές συγκρούσεις:** Υπάρχει εσωτερικός ανταγωνισμός, προτιμήσεις σε άτομα τα οποία πολλές φορές παράτυπα ανέρχονται στη δομή της εταιρίας. Θεωρούν ότι υπάρχει πίεση από παλαιότερους συναδέλφους αλλά και από τη διοίκηση. Τέλος πιστεύουν στην ύπαρξη κλίκων, οι οποίες προσπαθούν να λειτουργούν τα πάντα με βάση τα δικά τους συμφέροντα.
16. **Η ανεξαρτησία των αντιπροσώπων:** Υπάρχει ανεξαρτησία η οποία όμως πηγάζει από τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η δουλειά σ' έναν ασφαλιστικό φορέα, αυτό πιθανόν κάποιους να τους ενοχλεί.
17. **Η γενική ικανοποίηση:** Υπάρχει μια ικανοποίηση η οποία αναφέρεται στις υποδομές, στο σύστημα αμοιβών στο γενικότερο κλίμα. Δυστυχώς όμως παρατηρείται και μια γενικότερη αρνητική τάση προς τη λειτουργία η οποία πηγάζει στη πίεση των στόχων, στην έλλειψη μισθού, στις άτυπες ομάδες, στις «άδικες προαγωγές» αλλά και σε ένα ακόμα στοιχείο το οποίο είναι αρκετά σοβαρό. Συγκεκριμένα κάποια άτομα λόγω της διαφορετικότητας της δικιάς τους επιστημονικής κατάρτισης με τον ασφαλιστικό χώρο, θεωρούν ότι κάνουν απλά μια δουλειά που τους παρέχει τα προς το ζείν, μέχρι να βρουν αυτό που πραγματικά ψάχνουν. Για αυτό το λόγο δεν νιώθουν και «περήφανοι» για την εταιρία και κυρίως γι αυτό που κάνουν.

Στη συνέχεια και με βάση τη θεωρία του **Herzberg** για την υγιεινή μπορούμε να υπογραμμίσουμε τα ακόλουθα για το υποκατάστημα της Εθνικής Ασφαλιστικής στο Πειραιά. Συγκεκριμένα:

1. Επιχείρηση και διοικητικές πολιτικές. Οι πολιτικές της δεν απογοητεύουν τους εργαζόμενους, μια και δεν είναι ασαφείς ή περιττές μια και οι εργαζόμενοι δε χρειάζεται να τις ακολουθούν χωρίς να τις κατανοούν. Βέβαια κάποιοι εκ των ασφαλιστών και ειδικά αυτοί που το κάνουν κατά ανάγκη το συγκεκριμένο επάγγελμα πιθανόν πολλά από αυτά που τους λένε οι προϊστάμενοι τους είτε να μη τα καταλαβαίνουν, είτε να μη θέλουν να τα καταλάβουν. Από την άλλη δεν υπάρχει

μεγάλη αίσθηση του κινήτρου ή της ικανοποίησης λόγω των πολιτικών της εταιρίας. *Το συγκεκριμένο πρόβλημα μπορεί ν' αντιμετωπισθεί αν βελτιωθεί η εσωτερική ισορροπία και ενισχυθεί το εργασιακό κλίμα, μέσα από την αναθεώρηση των στρατηγικών και τη στήριξη των εσωτερικών σχέσεων.*

6. **Επίβλεψη:** Βασικό στην καλή λειτουργία της εταιρίας, αλλά και στην ικανοποίηση των εργαζομένων η οποία φέρνει και το καλό κλίμα στο εσωτερικό της, είναι ποιοι είναι οι διορισμένοι από την εταιρία προϊστάμενοι, οι οποίοι οργανώνουν και κατευθύνουν τους εργαζόμενους. Εδώ υπάρχει μια δυσαρέσκεια απέναντι σ' αυτούς που ασκούν τη διοίκηση. *Η λύση μπορεί να έλθει από την ανώτερη διοίκηση του υποκαταστήματος και συγκεκριμένα από το διευθυντή του, ο οποίος πρέπει να αξιολογεί όχι μόνο τους τζίρους αλλά και τις συμπεριφορές από τη πλευρά των προϊσταμένων του.*

7. **Μισθός:** Ο μισθός δεν είναι κίνητρο για τους υπαλλήλους, το εργασιακό κλίμα και η ικανοποίηση στους εργαζόμενους, δεν αυξάνεται με βάση τα χρήματα που εισπράττουν. *Σ' έναν όμως ασφαλιστικό φορέα που δεν υπάρχει μισθός πιθανόν η απόφαση να δοθεί έστω και ένα μικρό ποσό ειδικά στους νεοεισερχόμενους, μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση του κλίματος (όπως είδαμε στο ερωτηματολόγιο, πολύ εκ των ασφαλιστών θα τους άρεσε να υπάρχει ένας μικρός μισθός)*

8. **Διαπροσωπικές σχέσεις:** Ο Herzberg αναφέρει ότι το καλό εργασιακό κλίμα είναι απόρροια των ενδο-εταιρικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Η επαφή θα τους βοηθήσει να αναπτύξουν την αίσθηση της συναδελφικότητας και της ομαδικής εργασίας.

9. **Εργασιακές συνθήκες:** Σε σχέση με το χώρο βλέπουμε ότι είναι όλοι είναι ικανοποιημένοι από τις υλικοτεχνικές εγκαταστάσεις πράγμα που βοηθά στο καλό εργασιακό κλίμα. Μάλιστα επειδή τα γραφεία είναι απέναντι από το λιμάνι του Πειραιά, είναι σίγουρο ότι η εικόνα της θάλασσας βοηθά στη βελτίωση της διάθεσης αλλά και στην ενίσχυση του καλού κλίματος στο εσωτερικό της εταιρίας. Σε σχέση τώρα με τα κίνητρα των εργαζομένων στο συγκεκριμένο ασφαλιστικό φορέα, θα στηριχτούμε και πάλι στη θεωρία του Herzberg. Συγκεκριμένα:

1. **Μοναδικότητα:** Το σημαντικότερο κίνητρο για τον υπάλληλο είναι να θεωρήσει ότι η εργασία που κάνει είναι σημαντική και ότι οι στόχοι του είναι εξίσου σημαντικοί. Αυτό δυστυχώς δεν ισχύει για ένα μεγάλο ποσοστό στο εσωτερικό της εταιρίας. Οι λόγοι εστιάζονται είτε στον ευκαιριακό ρόλο που παίζει για κάποιους η συγκεκριμένη εργασία στη ζωή τους, είτε στην έλλειψη μισθού, είτε στη μη ικανοποίηση από τα κίνητρα.
2. **Επιτυχία:** Πολλοί από τους εργαζόμενους δε νοιώθουν ότι η εργασία που τους ανατέθηκε είναι εφικτή, και ότι με βάση τις ικανότητές τους θα μπορέσουν να την βγάλουν εις πέρας. Ο λόγος εστιάζεται στην ύπαρξη στόχων οι οποίοι πολλές φορές είναι ανέφικτοι να επιτευχθούν, ειδικά από ένα άτομο το οποίο κάνει τη συγκεκριμένη δουλειά ευκαιριακά. Συγχρόνως η έλλειψη μισθού, οδηγεί στην αβεβαιότητα η οποία δημιουργεί άγχος το οποίο επηρεάζει στην απόδοση.
3. **Αναγνώριση:** Υπάρχει αναγνώριση του έργου, οι περισσότεροι πιστεύουν ότι οι προϊστάμενοι τους δίνουν βαρύτητα στις ιδέες και τις προτάσεις τους.
4. **Ευθύνες:** Το κλίμα στην εταιρία είναι καλό μια και όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ξεκάθαρες ειδικότητες και ευθύνες. Οι ευθύνες τους δεν έρχονται σε αντιπαράθεση με τις ευθύνες των συναδέλφων τους. Το ίδιο ισχύει και σε επίπεδο τμημάτων.

Προχωρώντας και με βάση τα προβλήματα τα οποία εκμαιεύσαμε από την εφαρμογή των θεωρητικών εννοιών στις απαντήσεις των ερωτώμενων από το ερωτηματολόγιο, θα προσπαθήσουμε τώρα να εφαρμόσουμε το επιλεγμένο ερευνητικό μοντέλο προκειμένου να εντοπίσουμε με μεγαλύτερη ακρίβεια το πρόβλημα και κάνουμε υποδείξεις βελτίωσης. Αρχικά θ' αναφερθούμε στις μεταβλητές του **Goleman (2000)** σε συνδυασμό με το συντελεστή της ηγεσίας τον οποίο χρησιμοποιεί και ο συγκεκριμένος συγγραφέας:

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΛΙΜΑΤΟΣ- ΜΕ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΤΟΝ ΗΓΕΤΗ ΓΙΑ ΤΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΑ ΟΠΟΙΑ ΕΛΕΓΧΟΝΤΑΙ ΚΑΙ ΑΝΤΙ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΕΤΙΚΗΣ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΑ ΟΠΟΙΑ ΚΑΘΟΡΙΖΟΝΤΑΙ ΑΠΟ

ΟΡΑΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: Το όραμα της επιχείρησης είναι ξεκάθαρο για όλο το προσωπικό. Το πρόβλημα είναι ότι ένα ποσοστό από τους συμβούλους αδιαφορεί γι αυτό κυρίως λόγω προσωπικών λόγων, όπως της δυσαρέσκειας προς τη δουλειά, που επέλεξαν κατ' αυτούς προσωρινά και λόγω ανάγκης. Εδώ ο ηγέτης έχει κάνει καλή δουλειά σε σχέση με το όραμα αλλά δεν έχει καταφέρει να το περάσει σ' όλους, ή έχει επιλέξει λάθος συνεργάτες.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ: Οι ικανότητες του προσωπικού είναι σε ικανοποιητικά επίπεδα. Ο ηγέτης της εταιρίας καταφέρνει να πάρει από όλους αυτό που μπορούν, το πρόβλημα εδώ εστιάζεται ότι δε προσπαθούν όλοι όσο πραγματικά μπορούν κάποιοι δίνουν το μισό από τις πραγματικές τους ικανότητες.

ΣΤΟΧΟΙ ΑΝΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ: Οι στόχοι είναι ξεκάθαροι αλλά πολλές φορές ανέφικτοι.

ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ: Δεν υπάρχει απόλυτη διαφάνεια ειδικά σε θέματα υποστήριξης και προαγωγών. Ακόμα υπάρχει ανασφάλεια για τη μελλοντική πορεία του κάθε στελέχους στην εταιρία

ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ: Η υποστήριξη είναι σε ικανοποιητικά επίπεδα από την ηγεσία. Αλλά κάποιοι προϊστάμενοι δε κάνουν σωστά τη δουλειά τους

ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ: Τα ποσοστά ικανοποιούν το προσωπικό, το πρόβλημα είναι ότι οι ανάγκες κάποιων τους αναγκάζουν να θέλουν

ΙΣΤΟΡΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: Ισχυρό και ηχηρό όνομα πολλά χρόνια στην αγορά – ανήκει στον όμιλο της Εθνικής

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: Ισχυρή επηρεάζει και στηρίζει θετικά τους εργαζόμενους, ειδικά τους νέους. Πολλοί από αυτούς μένουν λόγω ονόματος και πιθανόν προοπτικών που έχουν.

ΑΞΙΕΣ: Ισχυρές

ΠΙΣΤΕΥΩ: Ξεκάθαρα

ΠΑΡΑΔΟΣΕΙΣ: Υπάρχουν απλά κάποιοι από τους εργαζόμενους δεν έχουν εγκλιματισθεί σ' αυτές ίσως γιατί δε το θέλουν

ΠΙΕΣΕΙΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ: Υπάρχει ισχυρός

και ένα μισθό, η έλλειψη του λειτουργεί ως αντικίνητρο.

ανταγωνισμός, πιέσεις από το πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον, καταναλωτές οι οποίοι δείχνουν δυσπιστία.

ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΗ ΔΙΑΡΡΥΘΜΙΣΗ: Άριστη

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ: Ξεκάθαρο- απλά δύσκολο κάποιος να προαχθεί ειδικά στα ανώτερα κλιμάκια.

ΦΗΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ: Υψηλή στο Πειραιά είναι ο ηγέτης όλα τα στελέχη το γνωρίζουν και το ασπάζονται αυτό.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ: Υπάρχει αλλά όχι σε ικανοποιητικά επίπεδα

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ: Ξεκάθαρη όχι πάντα όμως ειδικά στα νεότερα στελέχη τουλάχιστον μέχρι να καταλάβουν που βρίσκονται.

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΛΑΝΟΥ ΕΤΑΙΡΙΑΣ: Υπάρχει το κακό είναι ότι βασίζεται μόνο στους τζίρους.

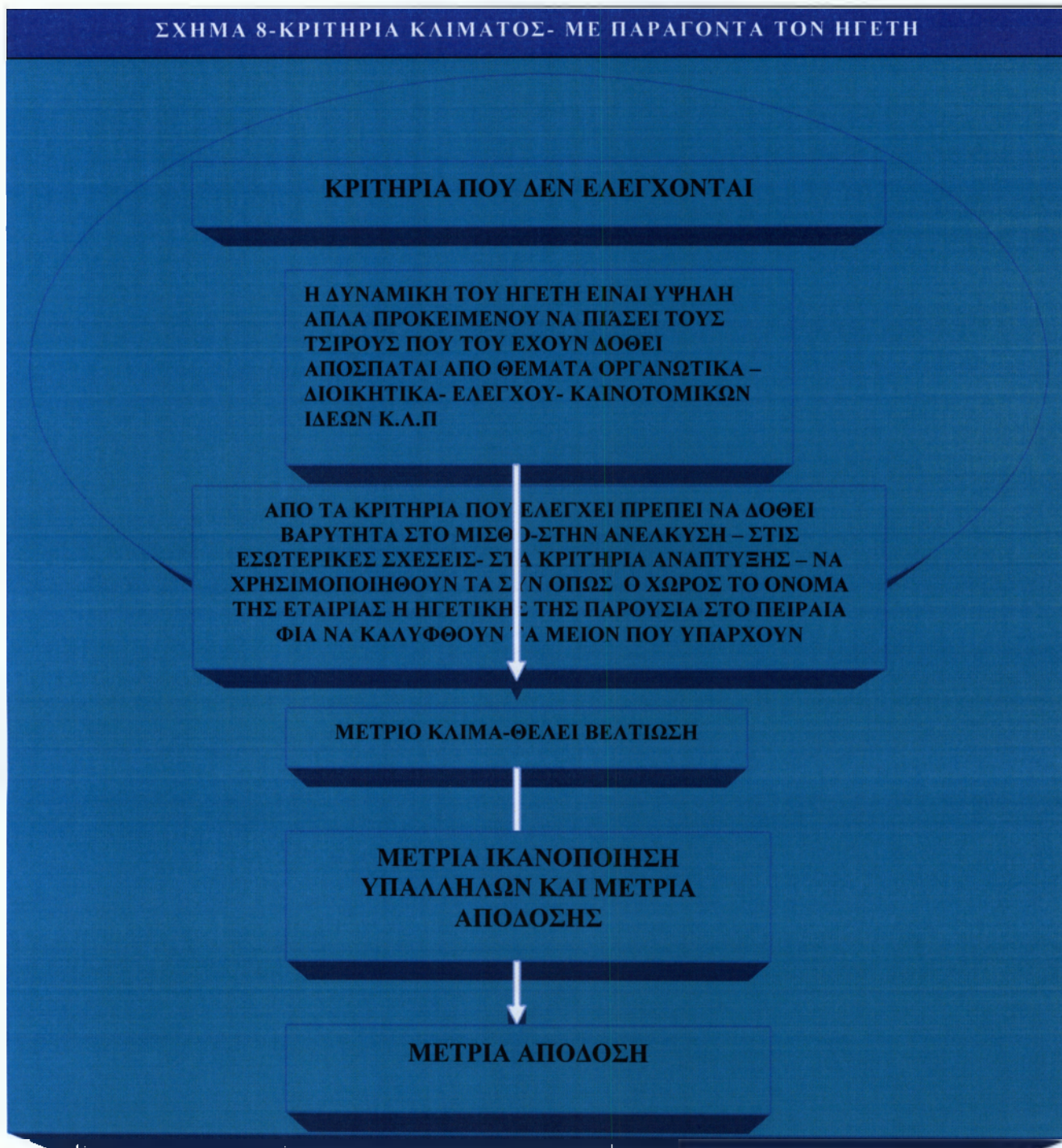
ΡΟΛΟΙ: Ξεκάθαροι

ΕΥΘΗΝΕΣ: Οι ευθύνες εστιάζονται μόνο στην οργάνωση και στους τζίρους

ΑΠΛΟΤΗΤΑ: Υπάρχει απλότητα στις διαδικασίες – δεν υπάρχει όμως το ίδιο και στην επίτευξη των στόχων.

Με βάση τα παραπάνω θα προσπαθήσουμε να σχεδιάσουμε το μοντέλο του εργασιακού κλίματος για την Εθνική Ασφαλιστική στο Πειραιά όπως αυτό δόθηκε από τους **Laura Lorens και του Alex Bermudez το 2004**. Συγκεκριμένα

ΣΧΗΜΑ 8-ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΛΙΜΑΤΟΣ- ΜΕ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΤΟΝ ΗΓΕΤΗ



Με βάση το παραπάνω σχήμα και για να βελτιωθεί η υπάρχουσα κατάσταση θα πρέπει η ηγεσία του υποκαταστήματος να εστιάσει στα ακόλουθα:

1. **Κριτήρια που δεν ελέγχονται:** Σε σχέση μ' αυτά τα κριτήρια ο ηγέτης της εταιρίας μπορεί απλά να εκμεταλλευτεί κάποιες παραμέτρους ώστε να βελτιώσει τα κριτήρια που δεν ελέγχει. Συγκεκριμένα το όνομα της εταιρίας, την ισχυρή κουλτούρα της, τη μεγάλη ιστορία της, τις αξίες και τα πιστεύω της που μπορούν να ενισχύσουν το ηθικό μέσα στην εταιρία.
2. **Ο ηγέτης:** Να δώσει βαρύτητα σε θέματα οργάνωσης, καταμερισμό δραστηριοτήτων, μείωση συγκρούσεων, αύξηση ελέγχου σε θέματα σχεδιασμού, υποστήριξη καινοτομικών δράσεων, μείωση των άτυπων ομάδων, περιορισμός το κλίμα που υπάρχει για άτυπες προτιμήσεις των προϊσταμένων προς κάποιους εκ των ασφαλιστών. Τέλος πρέπει να δοθούν κίνητρα σε σχέση με το μισθό προκειμένου κάποια εκ των εργαζόμενων που λειτουργούν ευκαιριακά αλλά έχουν δυνατότητες να δουν με άλλο μάτι τη δουλειά τους.
3. **Ελεγχόμενα κριτήρια:** Από τα κριτήρια που ελέγχει πρέπει να δοθεί βαρύτητας στο μισθό-στην ανέλκυση – στις εσωτερικές σχέσεις- στα κριτήρια ανάπτυξης – να χρησιμοποιηθούν τα συν όπως ο χώρος το όνομα της εταιρία η ηγετική της παρουσία στο Πειραιά για να καλυφθούν τα μείον που υπάρχουν.

Η ισχυροποίηση των ελεγχόμενων κινήτρων υποστηριζόμενα από τα μη ελεγχόμενα θα βελτιώσει το εργασιακό κλίμα, δίνοντας στο υποκατάστημα τη δυνατότητα να αυξήσει την απόδοση των εργαζόμενων του, αυξάνοντας μ' αυτό τον τρόπο και την απόδοση του υποκαταστήματος. Μ' αυτό τον τρόπο όχι μόνο θα διατηρήσει το μερίδιο του στην αγορά αλλά θα καταφέρει και να το αυξήσει. Είναι σημαντικό να κατανοηθεί από την ηγεσία του ότι το βασικό σε μια δουλειά όπως του ασφαλιστή είναι πρώτο από όλα το ηθικό, το οποίο πηγάζει κυρίως από το κλίμα του εργασιακού χώρου στο οποίο ο ασφαλιστής δρα και εργάζεται. Το ηθικό θα βελτιώσει την απόδοση ανά άτομα και η απόδοση των ατόμων θα αυξήσει την απόδοση του

ασφαλιστικού φορέα στο σύνολο της. Αυτή η αλυσίδα θα έχει σαν αποτέλεσμα της την ευκολότερη και καλύτερη επίτευξη των στόχων της Εθνικής Ασφαλιστικής στη περιοχή του Πειραιά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Andrew Halpin και Don Croft(1996), *Theory and Research in Administration*, New York: Mc Millan
2. Bandura, A., 1997, *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, W.H. Freeman, New York, NY.
3. Bandura, A., Cioffi, D., Taylor, C.B., Brouillard, M.E., 1988, "*Perceived self-efficacy for coping with cognitive stressors and opioid activation*", *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 479-88.
4. Baron, R., Kenny, D., 1986, "*The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations*", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-82.
5. Bateson, J.E.G., 1985, "*Perceived control and the service encounter*", Czepiel, J.A., Solomon, M.R., Surprenant, C.F., *The Service Encounter*, Lexington Books, Lexington, MA.
6. Bowen, D., Lawler, E.E. III, 1992, "*The empowerment of service workers: what, why, how, and when*", *Sloan Management Review*, 33, 31-9.
7. Burger, J.M., Solano, C.H., 1994, "*Changes in desire for control over time: gender differences in a ten-year longitudinal study*", *Sex Roles*, 31, 465-72.
8. Campbell T et al (1990), *Managerial Behaviour, Performance and Effectiveness*. New York: Mc Graw-Hill Book Company.
9. Flammer, A., 1995, "*Developmental analysis of control beliefs*", *Self-Efficacy in Changing Societies*, Cambridge University Press, Cambridge, MA.
10. Furnham, A., 1992, *Personality at Work: The Role of Individual Differences in the Workplace*, Routledge, London.
11. Forehand G.A (1980) , *Environmental Variation in Studies of Organization Behaviour*, *Psychological Bulletin*

12. Grob, A., 2000, "*Dynamics of perceived control across adolescence and adulthood*", Perrig, W.J., Grob, A., *Control of Human Behavior, Mental Processes and Consciousness*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
13. Gutek, B.A., Bhappu, A.D., Liao-Troth, M.A., Cherry B., 1999, "*Distinguishing between service relationships and encounters*", *Journal of Applied Psychology*, 84, 218-33.
14. Hartline, M.D., Ferrell, O.C., 1996, "*The management of customer-contact service employees: an empirical investigation*", *Journal of Marketing*, 60, 52-70.
15. Hogan, J., Hogan, R., Busch, C.M., 1984, "*How to measure service orientation*", *Journal of Applied Psychology*, 69, 167-73.
16. Jimmieson, N.L., 2000, "*Employment reactions to behavioral control under conditions of stress: the moderating role of self-efficacy*", *Work and Stress*, 14, 262-80.
17. Johnson, J.W., 1996, "*Linking employee perception to customer satisfaction*", *Personnel Psychology*, 49, 831-52.
18. Katz, E., Danet, B., *Bureaucracy and the Public: A Reader in Official Client Relations*.
19. Kelley, S.W., Skinner, S.J., Donnelly, J.H., 1992, "*Organizational socialization of service customers*", *Journal of Business Research*, 25, 197-214.
20. Kenrick, D.T., Funder, D.C., 1988, "*Profiting from controversy: lessons learned from the person-situation controversy*", *American Psychologist*, 43, 23-34.
21. Kerr, S., Jermier, J.M., 1978, "*Substitutes for leadership: their meaning and measurement*", *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.
22. Litwin και Stringer(1998), *Motivation and Organization Climate*, *Organizational Behavior and Human Performance*
23. Lahman, M.E., Weaver, S.L., 1998, "*The sense of control as a moderator of social class differences in health and well-being*", *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 763-73.

24. Langer, E.J., 1983, *The Psychology of Control*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
25. Laura Lorenz, Alex Bermudez, 2002, *Recognizing the impact of climate on Motivation and Performance*, MSH Publications
26. Manz, C.C., Sims, H.P., 1991, "*Superleadership: beyond the myth of heroic leadership*", *Organizational Dynamics*, 18-35.
27. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., 1988, "*SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumers' perceptions of service quality*", *Journal of Retailing*, 64, 12-40.
28. Pearlin, L.I., Schuller, C., 1978, "*The structure of coping*", *Journal of Health and Social Behavior*, 19, 2-21.
29. Rafaeli, A., 1989, "*When cashiers meet customers: an analysis of the role of supermarket cashiers*", *Academy of Management Journal*, 32, 245-73.
30. Ruderstram, K.E. & Newton, R.R. (1992) '*Surviving your dissertation*', London: Sage
31. Schneider, B., Bowen, D.E., 1995, *Winning the Service Game*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
32. Schneider, B., Wheeler, J.K., Cox, J.F., 1992, "*A passion for service: using content analysis to explicate service climate themes*", *Journal of Applied Psychology*, 77, 705-16.
33. Schneider, B., White, S.S., Paul, M.C., 1998, "*Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model*", *Journal of Applied Psychology*, 83, 150-63.
34. Schwarzer, R., Fuchs, R., 1995, "*Changing risk behaviors and adopting health behaviors: the role of self-efficacy beliefs*", Bandura A., *Self-Efficacy in Changing Societies*, Cambridge University Press, Cambridge, MA.

35. Semmer, N., 2000, "*Control at work: issues of specificity, generality, and legitimacy*", Perrig, W.J., Grob, A., *Control of Human Behavior, Mental Processes and Consciousness*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
36. Spielberger, C.D., Vagg, P.R., 1995, "*Test anxiety: a transactional process model*", Spielberger, C.D., Vagg, P.R., *Test Anxiety: Theory, Assessment, and Treatment*, Taylor and Francis, Philadelphia, PA.
37. Spreitzer, G.M., 1995, "*Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation*", *Academy of Management Journal*, 38, 1442-65.
38. Stewart, G.L., Carson, K.P., Cardy, R.L., 1996, "*The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on employee self-directed behavior in a service setting*", *Personnel Psychology*, 49, 143-64.
39. Weatherly, K.A., Tansik, D.A., 1995, "*Tactics used by customer-contact workers: effects of role stress, boundary spanning and control*", *International Journal of Service Industry Management*, 4, 4-17.
40. Yagil, D., 2001, "*Ingratiation and assertiveness in the service provider-customer dyad*", *Journal of Service Research*, 3, 345-53.
41. Yagil, D., Gal, I., 2002, "*The role of organizational service climate in generating control and empowerment among workers and customers*", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9, 215-26.
42. Πετράκης, 1999 'Έρευνα μάρκετινγκ - Θεωρία και πράξη' Σταμούλης
43. Ζαβλανός(2002), Οργανωτική Συμπεριφορά, Σταμούλης
- 44.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α-ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΚΥΚΛΩΣΤΕ ΤΗΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ ΓΙΑ ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΑΣ

ΦΥΛΛΟ

ΑΡΡΕΝ	1	ΘΥΛΗ	2
-------	---	------	---

ΗΛΙΚΙΑ

18-25	1	26-35	2	36-45	3	45 +	4
-------	---	-------	---	-------	---	------	---

ΘΕΣΗ

ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ	1	UNIT MANAGER	2
---------------------------	---	-----------------	---

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. ΟΡΑΜΑ

	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1. Το όραμα της εταιρίας για επιτυχία συμβαδίζει απόλυτα με τους δικούς μου στόχους για επιτυχία	1	2	3	4	5
2. Κάθε μέρα οι προϊστάμενοι μου φροντίζουν να μου υπενθυμίζουν αυτό το όραμα.	1	2	3	4	5
3. Οι προϊστάμενοι μου, μου γεννούν επιπλέον κίνητρα για την επίτευξη του	1	2	3	4	5
4. Οι στόχοι και το όραμα της εταιρίας είναι ρεαλιστικοί και	1	2	3	4	5

εφικτοί.					
5. Νιώθω υπερήφανος/η που είμαι μέλος αυτής της εταιρίας.	1	2	3	4	5
6. Η εταιρία είναι σε θέση να καινοτομεί και να έχει νέες ιδέες	1	2	3	4	5

2. ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ

	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΝΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
7. Δεν υπάρχουν κλίκες και «καλά παιδιά» στην εταιρία.	1	2	3	4	5
8. Η εταιρία πληροφορεί όλους τους υπαλλήλους ανεξαιρέτως για τις ευκαιρίες ανέλιξης μέσα σε αυτή.	1	2	3	4	5
10. Πάντα προάγονται οι ικανότεροι βάση της απόδοσης τους.	1	2	3	4	5
11. Πάντα επιβραβεύονται οι καλύτεροι.	1	2	3	4	5

3. ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΝΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
12. Οι σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων είναι άριστες.	1	2	3	4	5
13. Δεν επιβουλεύεται ο ένας την δουλειά του άλλου.	1	2	3	4	5
14. Υπάρχει αρμονική συνεργασία μεταξύ των τομέων της εταιρίας	1	2	3	4	5
15. Υπάρχει μόνο κλίμα συνεργασίας μέσα στην εταιρία.	1	2	3	4	5
16. Όλα τα προβλήματα που θα προκύψουν επιλύονται μέσω του διαλόγου	1	2	3	4	5

4. ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΩΝ ΑΝΩΤΕΡΩΝ

	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΝΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
17. Οι προϊστάμενοι μου διοικούν αποτελεσματικά	1	2	3	4	5
18. Οι προϊστάμενοι μου ξέρουν πότε να επέμβουν	1	2	3	4	5
19. Ο προϊστάμενος πάντα υποστηρίζει τους υπαλλήλους απέναντι στους πελάτες.	1	2	3	4	5
20. Ο προϊστάμενος πάντα υποστηρίζει τους υπαλλήλους απέναντι στην εταιρία	1	2	3	4	5
21. Πάντα αναγνωρίζουν την σωστή και αποδοτική εργασία.	1	2	3	4	5
22. Πάντα επιβραβεύουν την σωστή και αποδοτική εργασία.	1	2	3	4	5
23. Η εταιρία μέσω των ανωτέρων νοιάζεται για τα προβλήματα μας.	1	2	3	4	5
24. Όταν έχω ένα πρόβλημα στην δουλειά μου ξέρω ότι θα με βοηθήσουν να το επιλύσω άμεσα με κατανόηση και σεβασμό στο πρόσωπο μου.	1	2	3	4	5

5. ΚΙΝΗΤΡΑ

	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΝΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
25. Η εταιρία ανταμείβει επιπλέον υλικά τους εργαζόμενους τους ως ανταμοιβή για την καλή τους απόδοση	1	2	3	4	5
26. Η εταιρία ανταμείβει επιπλέον και ηθικά τους εργαζόμενους της για την καλή τους απόδοση	1	2	3	4	5
27. Η εταιρία τους ωθεί για ακόμα μεγαλύτερους στόχους	1	2	3	4	5
28. Παίρνω μέρος στην λήψη σημαντικών αποφάσεων στην εταιρία	1	2	3	4	5
29. Μετράει ο λόγος μου στην εταιρία	1	2	3	4	5
30. Οι υπάλληλοι έχουν ενεργό συμμετοχή στις νέες ιδέες και στις					

προτεινόμενες καινοτομίες.	1	2	3	4	5
----------------------------	---	---	---	---	---

6. ΧΩΡΟΤΑΞΙΑ

	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΝΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
31. Ο χώρος είναι ευχάριστος και άνετος.	1	2	3	4	5
32. Νιώθω ευχάριστα όταν δουλεύω στο γραφείο μου	1	2	3	4	5
33. Υπάρχει όλη η υλικοτεχνική υποδομή για να γίνει πιο άνετη η εργασία μου.	1	2	3	4	5

7. ΑΜΟΙΒΕΣ

	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΝΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
34. Η αμοιβή μου δίκαιη και					

ανάλογη της δουλειάς που παρέχω.	1	2	3	4	5
35. Όλοι οι εργαζόμενοι αμείβονται ανάλογα με την προσφορά τους	1	2	3	4	5
36. Η εταιρία μου, μου παρέχει αμοιβές τόσο χρηματικές όσο και ηθικές.	1	2	3	4	5
37. Είμαι πολύ ευχαριστημένος/η από τις απολαβές μου.	1	2	3	4	5