



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην G&V
Hadjidemosthenous Ltd και τρόποι βελτίωσης
της Εργασιακής Ικανοποίησης.**

Δέσποινα Κούλουμου

Επιβλέπων καθηγητής
Δρ. Πέτρος Δημητρίου

Λευκωσία, Μάιος, 2017

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)**

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην G&V
Hadjidemosthenous Ltd και τρόποι βελτίωσης της
Εργασιακής Ικανοποίησης.**

Δέσποινα Κούλουμου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Πέτρος Δημητρίου**

Μάιος 2017

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην G&V
Hadjidemosthenous Ltd και τρόποι βελτίωσης της
Εργασιακής Ικανοποίησης.**

Δέσποινα Κούλουμου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Πέτρος Δημητρίου**

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

Μάιος 2017

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην G&V Hadjidemosthenous Ltd και τρόποι βελτίωσης της
εργασιακής ικανοποίησης.

Περίληψη

Σύμφωνα με όσα θα αναφερθούν και θα σχολιαστούν στις ακόλουθες σελίδες της εργασίας, θα λέγαμε πως βασικός σκοπός της εν λόγω εργασίας, αναφέρεται σχετικά η συλλογή, αξιολόγηση και συζήτηση στοιχείων που τοποθετούνται στο πλαίσιο της ανάλυσης των στοιχείων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, στην επιχείρηση G&V Hadjidemosthenous Ltd και τους τρόπους βελτίωσης της εργασιακής ικανοποίησης.

Ως εκ τούτου, και προκειμένου η εν λόγω εργασία να θεωρείται ορθή και αποτελεσματική ως προς τα στοιχεία που εξετάζει, διαχωρίζεται σχετικά σε τέσσερα (4) μέρη, με πρώτο εκείνο της ανάλυσης και παρουσίασης της έννοιας και των χαρακτηριστικών της επαγγελματικής ικανοποίησης στο χώρο εργασίας, στο δεύτερο μέρος της ανάλυσης της επαγγελματικής ικανοποίησης και τους παράγοντες πρόκλησης στο εργασιακό περιβάλλον, το τρίτο μέρος αναφέρεται στη μεθοδολογία έρευνας και το τέταρτο μέρος στην επεξεργασία αποτελεσμάτων με το SPSS No.24 και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων έρευνας.

Summary

According to what will be mentioned and will be commented on the following pages of the paper, we would say that the main purpose of this work is the collection, evaluation and discussion of data that are part of the analysis of human resources management data in the company G&V Hadjidemosthenous Ltd and ways of improving work satisfaction.

Therefore, and in order for this work to be considered correct and effective in the data under consideration, it is divided into four (4) chapters, with the first analysis and presentation of the concept and characteristics of occupational satisfaction in the workplace, in the second chapter of the analysis of professional satisfaction and challenge factors in the work environment, the third chapter refers to the methodology of research and the fourth chapter in the processing of results with SPSS No.24 and the presentation of the research results.

Ευχαριστίες

Θερμές ευχαριστίες στον επιβλέπων καθηγητή μου Δρ. Πέτρο Δημητρίου για την άμεση επικοινωνία και το ενδιαφέρον που έδειξε, όπου χωρίς την επίβλεψη και καθοδήγηση του η εκπόνηση της διατριβής μου δε θα ήταν εφικτή.

Επίσης πολλά ευχαριστώ στην οικογένεια μου για την άνευ όρων στήριξη τους όλο αυτό το διάστημα και στους ανθρώπους, που χωρίς να έχουν κανένα όφελος με βοήθησαν όσο κανείς για την ολοκλήρωση αυτής της μελέτης.

Περιεχόμενα

Περίληψη	4
Summary	5
Ευχαριστίες	6
Κεφάλαιο 1:	9
Εισαγωγή.....	9
Κεφάλαιο 2:	11
Η έννοια και τα χαρακτηριστικά της επαγγελματικής ικανοποίησης στο χώρο εργασίας	11
2.1 Σχεδιασμός ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση	11
2.2 Η έννοια και τα χαρακτηριστικά της επαγγελματικής ικανοποίησης	12
2.3 Η αμοιβή προσωπικού ως παράγοντας επαγγελματικής ικανοποίησης	14
2.3.1 Το επίπεδο αμοιβής.....	15
2.3.2 Μείγμα των τεσσάρων (4) βασικών στοιχείων της αμοιβής.....	15
2.4 Ο παράγοντας της παρακίνησης στην επίτευξη επαγγελματικής ικανοποίησης	15
2.5 Η επίτευξη εργασιακού ηθικού – συναισθηματικότητας και συναισθηματικής νοημοσύνης	16
2.6 Επάρκεια / (αυτο-)αποτελεσματικότητα.....	18
2.7 Η σημασία της ικανοποίησης εργασιακών αναγκών	19
2.7.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow	19
2.7.2 Η ικανοποίηση αναγκών στην εργασία.....	23
Κεφάλαιο 3:	25
Επαγγελματική ικανοποίηση : παράγοντες πρόκλησης στο εργασιακό περιβάλλον	25
3.1 Οι πραγματικές συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος	25
3.1.1 Το αρνητικό κλίμα/περιβάλλον της εργασίας	27
3.1.2 Διοικητική, γραφειοκρατική και μισθολογική διάσταση της εργασίας	28
3.1.3 Συμπεριφορικές, φυλετικές, οικονομικές και άλλες παράμετροι του εργασιακού δυναμικού.....	30

Κεφάλαιο 4:	33
Μεθοδολογία	33
4.1 Μεθοδολογία της έρευνας	33
4.2 Σκοπός της παρούσης έρευνας	34
4.3 Τρόπος συλλογής πρωτογενών και δευτερογενών δεδομένων	34
4.4 Κριτήρια εισόδου και αποκλεισμού για την διεξαγωγή της δευτερογενούς έρευνας	35
4.5 Λόγοι επιλογής χρήσης ερωτηματολογίων στην παρούσα μελέτη	36
4.6 Τρόπος ανάλυσης απαντήσεων ερωτηματολογίων	36
4.7 Προβλήματα κατά τη διάρκεια της έρευνας	37
4.8 Ιστορικό της επιχείρησης G&V Hadjidemosthenous Ltd	38
4.9 Οργανόγραμμα της επιχείρησης G&V Hadjidemosthenous Ltd	39
Κεφάλαιο 5:	40
Αποτελέσματα έρευνας	40
5.1 Αποτελέσματα έρευνας ανάλυσης απαντήσεων ερωτηματολογίων με θέμα την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση	40
5.2 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος	63
5.3 Στοιχεία που προκύπτουν μέσα από την έρευνα με ανάλυση με SPSS αναφορικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση	69
Κεφάλαιο 6:	71
Συμπεράσματα και εισηγήσεις	71
6.1 Συμπεράσματα	71
6.2 Εισηγήσεις	73
Παράρτημα Α	75
Ερωτηματολόγιο	75
Βιβλιογραφία	84

Κεφάλαιο 1:

Εισαγωγή

Αποτελεί γεγονός στις μέρες μας πως οι επιχειρήσεις αλλά και οι δημόσιοι οργανισμοί, έχουν την ανάγκη να στελεχώνονται από ικανούς και αποδοτικούς ανθρώπους στη σύγχρονη κοινωνία και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αν λοιπόν δεν υπάρχει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό γι' αυτή τη στελέχωση, οι επιχειρήσεις, δημόσιες είτε ιδιωτικές, είναι σχεδόν αδύνατο να λειτουργήσουν (Χυτήρης, 2001).

Προκειμένου λοιπόν να υπάρξει μια σωστή λειτουργία των οργανισμών, απαραίτητος συντελεστής παραγωγής, είναι ο άνθρωπος. Το ίδιο ισχύει και για την προσπάθεια που καταβάλλεται με σκοπό να επιτευχθούν κι οι στόχοι των οργανισμών αυτών. Από το εργατικό δυναμικό δηλαδή, εξαρτάται η επιτυχία τους. Η λειτουργία ενός οργανισμού μπορεί επίσης να τερματιστεί από τους εργαζομένους ή/και ακόμα να γίνει λιγότερο αποδοτική. Αν οι εργαζόμενοι δεν είναι τόσο αποδοτικοί, τότε και η επιχείρηση θα είναι εξίσου λιγότερο αποδοτική (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Θα πρέπει να σημειωθεί πως δεν είναι λίγοι οι εργαζόμενοι εκείνοι οι οποίοι δεν είναι σε θέση να κατανοήσουν το πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος τους σε ένα οργανισμό. Επομένως η ευθύνη που διακρίνει τ' άτομα που εργάζονται σε μια επιχείρηση είναι κι η σημαντική διαφορά της θέσης που κατέχουν εντός αυτής, ανεξάρτητα αν τη διοικούν ή απλά εργάζονται σε αυτή.

Σημαντικά ωστόσο στοιχεία στην ορθή και επιτυχημένη λειτουργία των οργανισμών στις μέρες μας αλλά και στην προσφορά εργασιών από μέρους των εργαζομένων, αναφέρονται εκείνα της επαγγελματικής ικανοποίησης αλλά και επαγγελματικής εξουθένωσης.

Ως προς την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης, σημειώνεται πως ο κάθε δημόσιος και ιδιωτικός οργανισμός για να επιτύχει τους εκάστοτε στόχους του (π.χ. εξυπηρέτηση πελατών, παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, κ.λπ.) πρέπει πρώτα απ' όλα να εναρμονίσει και να στρέψει τη στρατηγική του προς αυτήν την κατεύθυνση. Το ανθρώπινο δυναμικό ως παραγωγικός συντελεστής αποτελεί σημαντικό παράγοντα της επίτευξης των στόχων του οργανισμού. Η ευθυγράμμιση του ανθρώπινου

δυναμικού με την επίτευξη των στόχων, έχει γίνει αντικείμενο μελέτης για πολλές δεκαετίες, λόγω της δυσκολίας του εγχειρήματος αλλά και της σπουδαιότητάς της, στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

Η εργασιακή ικανοποίηση, είναι πολυδιάστατη και δεν είναι αποτέλεσμα μιας απλής διαδικασίας. Πολλοί και διαφορετικοί παράγοντες μπορούν να οδηγήσουν τους εργαζομένους, στο αίσθημα της ικανοποίησης. Γενικότερα στις περισσότερες έρευνες, η ικανοποίηση αντιμετωπίζεται σαν ένα σύνθετο σύνολο μεταβλητών. Για παράδειγμα, είναι δυνατόν να υπάρχουν εργαζόμενοι οι οποίοι να είναι ικανοποιημένοι από τους προϊσταμένους τους αλλά να είναι ανικανοποίητοι την ίδια στιγμή με τον μισθό τους.

Σύμφωνα με τον Locke (1976), η ικανοποίηση από την εργασία ορίζεται ως ένα ευχάριστο συναίσθημα που προέρχεται από την αντίληψη ότι η εργασία πληροί ή επιτρέπει την πλήρωση σημαντικών εργασιακών αξιών ενός ατόμου. Οι Noe, Hollemberg και Gerhart, (1997), που ανέλυσαν τον ορισμό του Locke, πιστεύουν ότι αυτός ο ορισμός δίνει έμφαση σε τρεις σημαντικές πλευρές της ικανοποίησης από την εργασία.

Πρώτον, η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια λειτουργία αξιών που ορίζεται ως αυτό που ένα άτομο συνειδητά ή ασυνείδητα επιθυμεί να αποκτήσει, δεύτερον, ότι δεν έχουν όλοι οι εργαζόμενοι τις ίδιες εκτιμήσεις ή απόψεις σχετικά με το ποιες αξίες είναι σημαντικές και τρίτον, ότι η αντίληψη του κάθε εργαζομένου διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην ικανοποίηση.

Έτσι λοιπόν, οι αντιλήψεις των ανθρώπων σε ένα δημόσιο ή/και ιδιωτικό οργανισμό, επηρεάζονται συχνά από το «πλαίσιο αναφοράς» τους. Το πλαίσιο αναφοράς είναι η μέση εκτίμηση της αντιλαμβανόμενης πραγματικότητας και λειτουργεί ως μέτρο σύγκρισης για άλλα σημεία. Το πλαίσιο αναφοράς ενός ατόμου αντανακλά συνήθως τη μέση προηγούμενη εμπειρία του. Οι αξίες, οι αντιλήψεις και η σημασία αποτελούν τις τρεις συνιστώσες της ικανοποίησης από την εργασία. Τα άτομα θα είναι ικανοποιημένα από την εργασία τους στο βαθμό που πιστεύουν ότι η εργασία τους πληροί τις αξίες που θεωρούν σημαντικές (Παπαδάκης, 2007).

Κεφάλαιο 2:

Η έννοια και τα χαρακτηριστικά της επαγγελματικής ικανοποίησης στο χώρο εργασίας

2.1 Σχεδιασμός ανθρώπινων πόρων σε μια επιχείρηση

Αποτελεί γεγονός στις μέρες μας πως σε μια επιχείρηση, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι ίσως το πλέον σημαντικό της τμήμα. Τα ερωτήματα τα οποία μπορεί να προκύψουν σχετικά με τη σημαντικότητά του, θα πρέπει να απαντηθούν σωστά και η επιχείρηση να πάρει αποφάσεις γύρω από την τεχνολογία, παραγωγή και την προώθηση των αγαθών και των υπηρεσιών της. Στη σημερινή πλέον εποχή, όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να λύσουν τα όποια προβλήματα των εργαζομένων τους, σε προβλήματα όπως (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003)

- Της αναδιάρθρωσης της οργανωτικής δομής της επιχείρησης
- Τη σχετική αξιολόγηση του προσωπικού
- Την ορθή καθοδήγηση των εργαζομένων
- Την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, ειδικότερα σε μια εποχή όπου ο ανταγωνισμός για τις επιχειρήσεις είναι σημαντικός

Επομένως και βάσει των ανωτέρω, το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου προσωπικού στις επιχειρήσεις, έχει να κάνει με την όλη πορεία των επιχειρήσεων αλλά και τη σωστή λειτουργία τους σε ένα τεράστιο ανταγωνισμό. Στη δεκαετία του 1930 ωστόσο, αναγνωρίστηκε για πρώτη φορά η υπηρεσία αυτή στις επιχειρήσεις και η όποια αποδοτικότητά της (Krogstad et al., 2006).

Σε επίπεδο βιβλιογραφίας, πρέπει να αναφερθεί ότι πραγματοποιείται μια αναφορά στην ιστορία των θεσμών γύρω από την παρακίνηση των εργαζομένων, την ανάλυση κινήτρων και τη συμβολή της πειθαρχίας. Το γεγονός ότι εκτός από το θεωρητικό κομμάτι αναφέρονται και όλες οι σχετικές κινήσεις αλλά και τα σχετικά κίνητρα γύρω από εργασία των ατόμων. Σημαντικό είναι και το στοιχείο της παρακίνησης των εργαζομένων για καλύτερη παραγωγικότητα εντός των επιχειρήσεων.

2.2 Η έννοια και τα χαρακτηριστικά της επαγγελματικής ικανοποίησης

Αναφερόμενοι στην έννοια και τα χαρακτηριστικά της επαγγελματικής ικανοποίησης από εργαζομένους στις επιχειρήσεις, θα λέγαμε πως οι επιθυμίες και οι ανάγκες των εργαζομένων είναι γνωστό ότι υπάρχουν στο χώρο εργασίας και μέσα από την ανάγκη αυτή, δημιουργείται μια κατάσταση στέρησης όπου έτσι ενεργοποιείται μια κινητήρια δύναμη και η οποία πρέπει να καλυφθεί.

Η δύναμη αυτή και τα κίνητρα, έχουν διαφορετική έκταση η οποία εξαρτάται από τη φύση της ανάγκης κάποιου εργαζόμενου αλλά και του χαρακτήρα του. Από τη στιγμή που κάποιος εργαζόμενος έχει ανάγκες και θέλει να τις ικανοποιήσει στο χώρο εργασίας του, θα πρέπει να έχει και κάποια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Το ποια θα είναι αυτή, κανείς δεν μπορεί να πει με σιγουριά (Κόγκας, 2007).

Κάθε επιχείρηση πρέπει να προσπαθεί να παρατηρεί και ν' ανακαλύπτει τις ανάγκες οι οποίες δεν ικανοποιούνται και την ίδια στιγμή να μπορεί να δίνει τα σωστά κίνητρα, ώστε οι εργαζόμενοι να υποκινούνται και να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Αν αυξηθούν οι δυνάμεις παρακίνησης, τότε θα αυξηθεί και η απόδοση των εργαζομένων.

Τα άτομα εκ φύσεως έχουν αποθέματα φυσικών και πνευματικών ικανοτήτων. Το πρόβλημα εντοπίζεται στο γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται τα άτομα, δεν αξιοποιούν πλήρως αυτές τις φυσικές και πνευματικές ικανότητες. Μέσα από την εργασία ωστόσο, εκτελείται σημαντικό κοινωνικό έργο και έτσι το άτομο συνδέεται με την κοινωνία όπου μέσα από το εισόδημά του μπορεί να ζει. Μέσα από την καθημερινή του εργασία μπορεί να αναγνωρισθεί η γενική του συμπεριφορά και οι προοπτικές που έχει.

Η ικανοποίηση των όποιων ανθρωπίνων αναγκών συντελείται, όχι όμως απλά αυτές της στέγης ή της τροφής αλλά της προβολής της κοινωνικής και της κοινωνικότητας, του γοήτρου, του σεβασμού και της αυτοπροβολής. Ο χώρος εργασίας είναι χώρος επικοινωνίας και κοινωνικών επαφών. Τέλος πρέπει να αναφερθεί ότι η ανθρώπινη εργασία σε επιχειρήσεις, είναι σημαντική και για την ίδια την επιχείρηση (Χυτήρης, 2001).

Σύμφωνα με το Χυτήρη, οι μεγάλες και οι επιτυχημένες επιχειρήσεις όπως οι τράπεζες, έχουν δημιουργηθεί από τους ανθρώπους και σε κάποιες περιπτώσεις «κλείνουν» αφού οι εργαζόμενοι δεν ξέρουν τι θέλουν και δεν είναι παραγωγικοί. Οι άνθρωποι κάνουν τη διαφορά, είτε αυτοί διοικούν είτε αυτοί εκτελούν. Η φύση της εργασίας, το περιεχόμενό της, η ελκυστικότητά της, καθώς και ο βαθμός στον οποίο ανταποκρίνεται η εργασία στις ικανότητες και τις προσδοκίες του εργαζόμενου, είναι υποκειμενικοί παράγοντες και σε κάθε άνθρωπο έχουν διαφορετικό αντίκτυπο σχετικά με την ικανοποίηση. Έτσι προκύπτει το συμπέρασμα ότι η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να είναι θετική όπως και αρνητική μέσα από την εργασία.

Αν και γίνεται λόγος συχνά για τη συναισθηματική αντίδραση σε προσωπική επαγγελματική απασχόληση, δεν υφίσταται κάποιος όρος ή κάποια έννοια και έτσι αντιμετωπίζεται ως συνολική κατασκευή ή ως ικανοποίηση εργαζομένων. Υπάρχουν κάποιες περιστάσεις που μπορεί να κυμαίνονται με ποικίλους τρόπους σε εργαζομένους και έτσι η όποια αδυναμία για ορισμό της συνολικής θεώρησης του αντικειμένου, να είναι διογκωμένη (Κόγκας, 2007).

Η σημασία βέβαια που έχει το κάθε πρόσωπο εντός της εργασίας, οδηγεί σε κάποιους ορισμούς οι οποίοι προκύπτουν μέσα από μια προσωπική θεώρηση. Ο κάθε άνθρωπος αντιλαμβάνεται διαφορετικά την επαγγελματική ικανοποίηση και τη θεωρεί συναισθηματική σε σχέση με το ρόλο του στην εργασία. Ως επαγγελματική σχέση, ορίζεται με τον ίδιο τρόπο η ατομική εναρμόνιση των προσωπικών αναγκών με την αντιλαμβανόμενη δυναμική του επαγγέλματος να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες, καθώς και ο συναισθηματικός προσανατολισμός που χαρακτηρίζει έναν υπάλληλο απέναντι στην εργασία του (Αντωνίου, 2009).

Για κάποιους βέβαια η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια έννοια οριζόμενη επαρκώς και το κεντρικό της σημείο είναι το στοιχείο της υποκειμενικότητας. Την ίδια στιγμή ενώ η επαγγελματική εξουθένωση έχει καθαρά αρνητική χροιά ως έννοια και όρος, η επαγγελματική ικανοποίηση έχει αμφιλεγόμενη η πολλαπλή: ενδεχομένως, δηλαδή, να υφίσταται ή όχι στη θετική της μορφή, ή να κυμαίνεται (Χυτήρης, 2001).

Βεβαίως και η εξουθένωση μπορεί να κυμαίνεται, επομένως σε αυτή την παράμετρο παρουσιάζουν κάποια ομοιότητα. Στις έρευνες ωστόσο, κοινό σημείο σε ότι αφορά

την επαγγελματική ικανοποίηση, είναι ή το γεγονός ότι αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την αντιμετώπιση των υφισταμένων από τους προϊσταμένους. Το ίδιο ισχύει και για τον ανταγωνισμό και τον ενθουσιασμό γύρω από κάποιο έργο (Madaan, 2008).

2.3 Η αμοιβή προσωπικού ως παράγοντας επαγγελματικής ικανοποίησης

Αποτελεί γεγονός πως σε μεγάλο βαθμό, η αμοιβή του προσωπικού στις επιχειρήσεις, μπορεί να επηρεάσει την πολιτική αμοιβής από το εξωτερικό της περιβάλλον, με δυνάμεις όπως:

- Η σχετική κυβερνητική πολιτική της χώρας που δραστηριοποιείται η επιχείρηση
- Η πίεση από τα εργασιακά συνδικάτα
- Οι συνθήκες που διαμορφώνονται στην αγορά εργασίας, και αφετέρου του εσωτερικού περιβάλλοντος της

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ενός σωστού συστήματος αμοιβής απαιτεί τον καθορισμό ορισμένων παραμέτρων των συστατικών στοιχείων της και της δομής του συστήματος. Το προσωπικό θα επιθυμούσε ένα σύστημα αμοιβής που θα πρόσφερε (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003):

- *Κανονικότητα εισοδήματος*
- *Ανταμοιβή για απόδοση παραπάνω από το μέσο όρο*
- *Δικαιοσύνη*

Η επιχείρηση από την άλλη μεριά θα ήθελε ένα σύστημα που θα προσέφερε (Χυτήρης, 2001):

- *Δυνατότητα ελέγχου του προσωπικού*
- *Οικονομία*
- *Διοικητική απλότητα*

2.3.1 Το επίπεδο αμοιβής

Το επίπεδο αμοιβής της κάθε εργασίας θα πρέπει οπωσδήποτε να σχετίζεται και με την τρέχουσα αγοραία τιμή για τη συγκεκριμένη δουλειά, αν και σε πολλές περιπτώσεις αυτό δεν συμβαίνει για λόγους που αναφέρονται στις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης και στην διαφορετική της πολιτική (Sims, 1990).

2.3.2 Μείγμα των τεσσάρων (4) βασικών στοιχείων της αμοιβής

Η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει για το κατάλληλο μίγμα που θα επιλέξει για την ανταμοιβή των εργαζομένων της, αυτά είναι :

- Ένα σταθερό ποσό
- Ένα μεταβλητό ποσό
- Οι διάφορες πρόσθετες παροχές
- Οι διάφορες δαπάνες

Είναι λοιπόν επιβεβλημένο για τη διεύθυνση της επιχείρησης να αποφασίσει ποια από τα παραπάνω στοιχεία θα περιλαμβάνονται στην αμοιβή της κάθε εργασίας, αλλά και τη βαρύτητα του καθενός.

2.4 Ο παράγοντας της παρακίνησης στην επίτευξη επαγγελματικής ικανοποίησης

Σ' ότι αφορά τη σπουδαιότητα της παρακίνησης των εργαζομένων, θα πρέπει να ορισθούν πρώτιστα οι ανάγκες τους από το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Ο Luthans αναφέρει ότι η παρακίνηση είναι μια διαδικασία η οποία ενεργοποιεί μια συμπεριφορά για κάποιο αντίστοιχο στόχο (Κόγκας, 2007).

Οι Erven & Milligan (2000) αντίστοιχα, θεωρούν πως παρακίνηση είναι η δύναμη η οποία καθοδηγεί τη συμπεριφορά των εργαζόμενων. Τα διάφορα θεωρητικά υποδείγματα παρακίνησης και διαμόρφωσης αναγκών εργασίας, αναπτύχθηκαν σημαντικά τα τελευταία χρόνια εντός της εργασίας και διακρίνονται συνήθως σε δύο κατηγορίες, σύμφωνα με το περιεχόμενό τους. Στην πρώτη κατηγορία αναφέρονται τα θεωρητικά υποδείγματα και ορίζουν την παρακίνηση στους εργαζομένους. Στη

δεύτερη κατηγορία, οι όποιες μεταβλητές εμφανίζονται και οι όποιες σχέσεις που αναπτύσσονται, είναι βασικό περιεχόμενο αυτών των υποδειγμάτων.

Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom (1964), το υπόδειγμα των Porter και Lawler (1968) και η θεωρία της δικαιοσύνης (equity), τέλος αποτελούν ουσιαστικά τις πλέον σημαντικές της δεύτερης κατηγορίας. Επίσης η σωστή διαχείριση των εργαζομένων ανήκει στη δεύτερη κατηγορία για το ανθρώπινο δυναμικό στην εργασία.

Σημαντικά είναι και τα στοιχεία της γνώσης αλλά και η εμπειρία του εργαζομένου ώστε να είναι αποδοτικός. Με αυτό τον τρόπο, οι στόχοι της επιχείρησης θα επιτευχθούν. Κάποιοι θεωρούν ότι η εκπαίδευση στην εργασία οδηγεί σε παρακίνηση των εργαζομένων. Ακολουθεί μια διαδικασία διερεύνησης για το αν είναι ικανοποιημένοι ή προσπαθούν στο μέγιστο μέσα από τα κίνητρα που τους δίνονται (Κόγκας, 2007).

2.5 Η επίτευξη εργασιακού ηθικού – συναισθηματικότητας και συναισθηματικής νοημοσύνης

Είναι γεγονός ότι ο όρος εργασιακό ηθικό, ανταποκρίνεται στην προσωπικότητα των ατόμων και έχει άμεση επίδραση στη μη ή αντιλαμβανόμενη ικανοποίηση στην εργασία (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Πολλοί είναι οι ορισμοί που έχουν δοθεί και ανάμεσά τους αναφέρεται αυτός των Likert & Willits. Οι ίδιοι θεωρούν ότι το εργασιακό ήθος κάποιου ατόμου είναι η πνευματική του στάση σε όλα τα στοιχεία της εργασίας του. Με λίγα λόγια, διαφαίνεται ότι το εργασιακό ηθικό έχει να κάνει με το βαθμό στον οποίο ικανοποιούνται από το ίδιο το άτομο αλλά και με τη γενικότερη αντιμετώπισή του μέσα από την εργασία του. Όσοι είναι εργαζόμενοι με υψηλό εργασιακό ηθικό, είναι και ευτυχείς και έχουν θετική προσωπικότητα. Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις θέλουν να έχουν εργαζόμενους με υψηλό εργασιακό ηθικό, ώστε να έχουν και μια θετική στάση στην επιχείρηση και να είναι παραγωγικοί.

Η επιχείρηση έχει αντίστοιχα ευθύνη και υποχρέωση, ώστε τα στελέχη της να είναι οργανωμένα και ικανοποιημένα και να υλοποιούν τους στόχους της επιχείρησης. Αν υπάρχει θετική παρακίνηση υπάρχει και θετική ανταπόκριση στην εργασία και μια αξιοπρεπή μεταχείριση και δίκαιη προσπάθεια. Η βάση για την επιτυχία της

παρακίνησης, είναι ο εργαζόμενος από τη στιγμή που εξαρτάται και το κατά πόσο θεωρεί ο ίδιος ότι μπορεί να επιτύχει τους στόχους της επιχείρησης.

Ο ρόλος του στον καθορισμό τους, είναι σημαντικός. Η δίκαιη ανταμοιβή και αναγνώρισή του, είναι σημαντικά στοιχεία όπως και όλη του η προσφορά και προσπάθεια. Αν υπάρχει χαμηλό εργασιακό ηθικό, θα υπάρξει και μικρότερη παραγωγικότητα. Ο εργοδότης πρέπει να κρατά το εργασιακό ηθικό των εργαζομένων του συνεχώς υψηλό και οι ίδιοι να μην είναι πεισμένοι.

Αν μέσα στην εργασία οι υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι και ευτυχείς, τότε θα είναι και πιο αποδοτικοί και θα απολαμβάνουν την εργασία τους. Αν είναι αρνητικοί συναισθηματικά, η άρνηση αυτή θα αντανακλά στην εργασία τους. Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται για την περιγραφή μιας διάστασης προδιάθεσης απέναντι στις ατομικές διαφορές στην ικανοποίηση (Krogstad et al., 2006).

Σε ότι αφορά τη συναισθηματική ικανοποίηση η συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων εντός της εργασίας, έχει άμεση επίδραση στην αντιλαμβανόμενη έννοια της ικανοποίησης των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Goleman (1997), η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως η ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα, ενώ ο Baron (1997) την ορίζει ως ένα σύνολο ενδοπροσωπικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Warr, 2007).

Έτσι ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινων πόρων σε μια επιχείρηση, προσπαθεί να θέσει τις βασικές αρχές διοίκησης σε μια επιχείρηση με τέτοιο τρόπο ώστε να μην είναι ορατά τα όποια συναισθήματα τα οποία δεν μπορούν να εκφραστούν από τους υπαλλήλους και μπορεί να είναι αρνητικά. Τέτοια είναι θυμός, φόβος, απογοήτευση, άγχος, ζήλια, ενώ αντίθετα θετική επίδραση έχουν η αφοσίωση, η περηφάνια, η εμπιστοσύνη κ.λπ. Εάν καταφέρει ο οργανισμός να αποκωδικοποιήσει τα συναισθήματα των εργαζομένων εντός της εργασίας, τότε με την παροχή κατάλληλων κινήτρων για κάθε συναίσθημα, θα προσπαθήσει να μειώσει τη συχνότητα και την ένταση των αρνητικών συναισθημάτων και αντίστοιχα να αυξήσει τα θετικά συναισθήματα (Warr, 2007).

2.6 Επάρκεια / (αυτο-)αποτελεσματικότητα

Ο όρος επάρκεια η (αυτό-) Αποτελεσματικότητα, δεν είναι ένας από τους δύο κύριους τους οποίους πραγματεύεται αυτή η εργασία, φαίνεται ωστόσο ότι στις διάφορες έρευνες συσχετίζεται στενά με την επαγγελματική εξουθένωση που θέτει εμπόδια στην επαγγελματική ικανοποίηση και, ως εκ τούτου, κρίθηκε σκόπιμη να γίνει αναφορά και σ' αυτόν. Εξάλλου, πρόκειται να χρησιμοποιηθεί στη συνέχεια της εργασίας.

Ο αγγλικός όρος είναι self-efficacy. Τα τελευταία χρόνια μελετάται ως ένας προσωπικός πόρος ο οποίος μπορεί να προστατέψει από την ένταση της εργασίας, άρα και να καταστήσει την κλιμάκωση της επαγγελματικής εξουθένωσης λιγότερο πιθανή. Η κατασκευή της αυτό-αποτελεσματικότητας αποτελεί πυρηνική παράμετρο στην κοινωνική-γνωστική θεωρία, μάλιστα ο Bandura έχει υποθέσει ότι οι προσδοκίες για αυτό-αποτελεσματικότητα καθορίζουν εάν εργασιακές δράσεις πρόκειται να ξεκινήσουν, πόση προσπάθεια είναι πιθανόν να ξοδευτεί, καθώς και για πόσο θα διαρκέσει εν όψει εμποδίων και αποτυχιών. Και γενικά κάνει τη διαφορά στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αισθάνονται, σκέπτονται και ενεργούν (Alexander, Hegarty, 2000).

Αν και θα δει ο ενδιαφερόμενος τον όρο self-efficacy να συσχετίζεται στην τελευταία βιβλιογραφία σημαντικά με την εξουθένωση, αυτή η προσπάθεια κοινής συζήτησης των όρων δεν είναι καινούρια. Οι Charkhabi, Abarghuei, και Hayati (2013) σημειώνουν ότι στη διάρκεια των προηγούμενων δεκαετιών οι ερευνητές έχουν αναδείξει την αυτό-αποτελεσματικότητα ως αποτελεσματικό ατομικό παράγοντα ερμηνείας της επαγγελματικής εξουθένωσης που θέτει εμπόδια στην επαγγελματική ικανοποίηση, ορίζοντας την πρώτη με πολύ απλά λόγια ως την πεποίθηση ενός προσώπου ότι μπορεί να κάνει κάτι αποτελεσματικά.

Μεταξύ των ορισμών που δίνουν οι Skaalvik & Skaalvik (2010), αφού επίσης παρατηρήσουν ότι η αυτο-αποτελεσματικότητα στηρίζεται θεωρητικά στο υπόβαθρο της κοινωνικής-γνωστικής θεωρίας στο ότι τονίζει την εμπλοκή και άσκηση της ανθρώπινης μεσολάβησης, δηλαδή της επίδρασης του ανθρώπου σε ότι κάνει, είναι και αυτός που σε συμφωνία με τα προ ηγηθέντα αναφέρει ότι η αυτό-αποτελεσματικότητα μπορεί να εκληφθεί ως οι πεποιθήσεις ενός δασκάλου ατομικά

για την ικανότητά του να σχεδιάζει, οργανώνει, και εκτελεί δραστηριότητες που κρίνονται απαραίτητες για την κάλυψη δεδομένων στόχων.

Με βάση αυτήν την περιγραφή μπορούν να γίνουν οι εξής επισημάνσεις για την αυτο-αποτελεσματικότητα:

α) επειδή πρόκειται για έννοια με περιεχόμενο σχετιζόμενο με την αντίληψη, πρέπει να χρησιμοποιούνται ρήματα όπως «μπορώ» ή «είμαι σε θέση να» ώστε να καθίσταται σαφές ότι επιζητούνται δεξιότητες λόγω της σχέσης με την προσωπική ικανότητα,

β) το υποκείμενο σε κάθε δήλωση θα πρέπει να είναι «Εγώ», δεδομένου ότι ο στόχος είναι να αξιολογηθεί η υποκειμενική πεποίθηση κάθε δασκάλου σχετικά με τις δυνατότητές του, και

γ) κάθε εγχείρημα πρέπει να περιέχει ένα εμπόδιο. Όπως σημειώνει και ο Bandura, αν δεν υπάρχουν εμπόδια να ξεπεραστούν, η δραστηριότητα είναι εύκολο να εκτελεσθεί, επομένως ο καθένας έχει ομοιόμορφα υψηλή αντιληπτή αυτο-αποτελεσματικότητα».

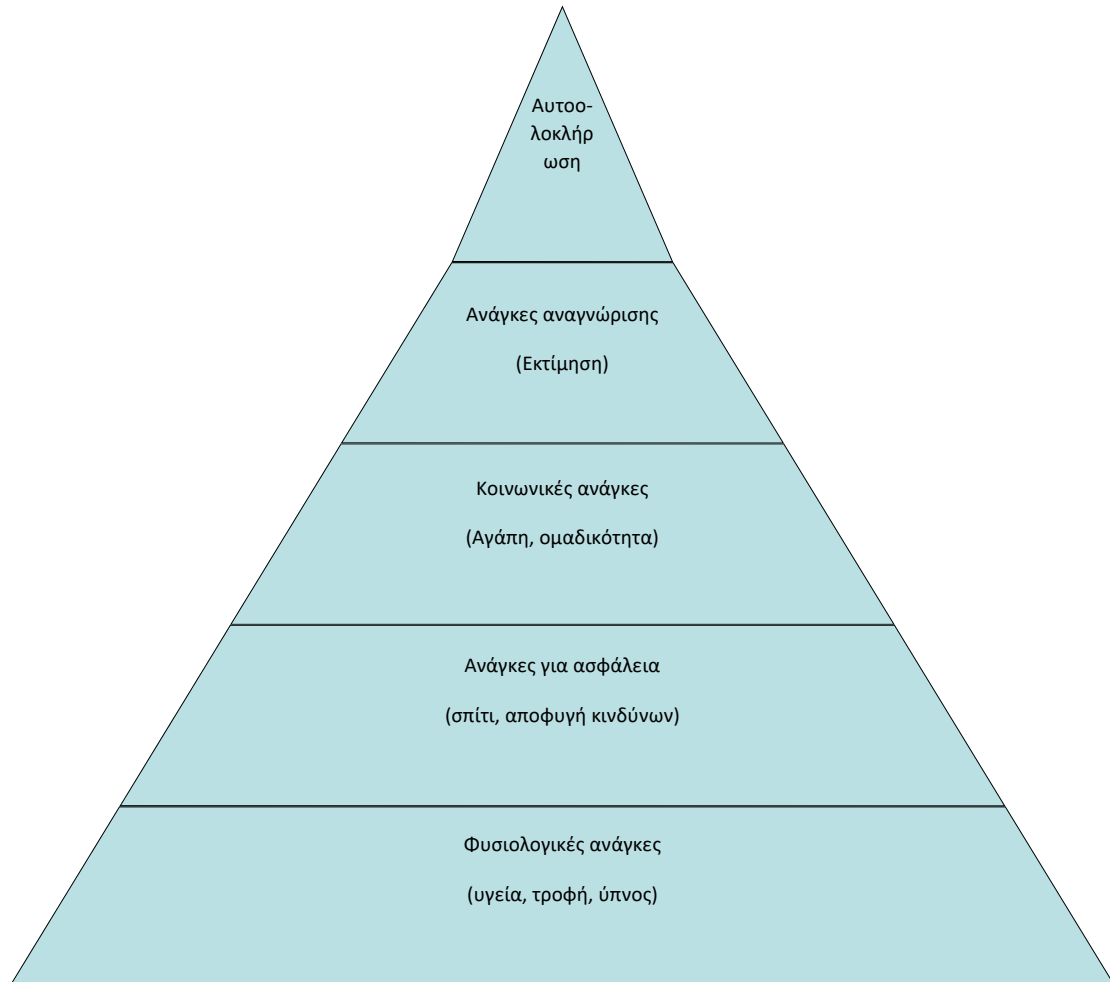
2.7 Η σημασία της ικανοποίησης εργασιακών αναγκών

2.7.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Ένας από τους πιο σημαντικούς θεωρητικούς που μελέτησαν τις ανάγκες του ανθρώπου και το ρόλο που διαδραματίζουν αυτές στη διαδικασία της παρακίνησης είναι ο Αμερικανός καθηγητής της ψυχολογίας Abraham Maslow (1908- 1970). Η θεωρία του Maslow βασίζεται σε παρατηρήσεις και κλινικά πειράματα. Σύμφωνα λοιπόν με το Maslow (1954), οι άνθρωποι παρακινούνται από τις ανάγκες τους, οι οποίες κατατάσσονται σε πέντε κατηγορίες με βάση το βαθμό σπουδαιότητάς τους για το άτομο.

Στη βάση της πυραμίδας ανήκουν οι φυσιολογικές ανάγκες, στη δεύτερη βαθμίδα ανήκουν οι ανάγκες για ασφάλεια, στην τρίτη βαθμίδα ανήκουν οι κοινωνικές ανάγκες, στην τέταρτη βαθμίδα οι ανάγκες για αναγνώριση και στην ανώτατη βαθμίδα ανήκουν οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση ή αυτοολοκλήρωση. Κάθε μια από τις παραπάνω ανάγκες λειτουργεί σαν κίνητρο για το άτομο μέχρι να

ικανοποιηθεί η ανάγκη αυτή και τότε μετατρέπεται η αμέσως ανώτερης κατηγορίας
ανάγκη ως κίνητρο και ούτω καθεξής (Κέφης, 2005).



Διάγραμμα Νο.1: Η Πυραμίδα των Αναγκών του Maslow

Ακολουθώντας την κατάταξη των αναγκών από το Maslow, θα αρχίσουμε την ανάλυση με τις φυσιολογικές ανάγκες οι οποίες σχετίζονται με την επιβίωση του ατόμου. Στην κατηγορία των φυσιολογικών αναγκών περιλαμβάνονται η ανάγκη για φαγητό, για ύπνο, για νερό, για ξεκούραση, για ζεστασιά καθώς και η ανάγκη για στέγη. Όταν κυριαρχούν οι φυσιολογικές ανάγκες το άτομο προσπαθεί να τις ικανοποιήσει κατά προτεραιότητα, επομένως η παρακίνηση καθορίζεται από αυτές

και μόνο τις ανάγκες μιας και το άτομο δεν νιώθει την ύπαρξη αναγκών υψηλότερων βαθμίδων.

Εφόσον οι φυσιολογικές ανάγκες έχουν ικανοποιηθεί δεν δύναται να έχουν υποκινητική δύναμη και κατά συνέπεια επικρατούν οι ανάγκες της επόμενης βαθμίδας που είναι οι ανάγκες για ασφάλεια. Οι ανάγκες για ασφάλεια προέρχονται κυρίως από συναισθήματα αυτοσυντήρησης. Τα άτομα αλλά και ο εργαζόμενος ειδικότερα έχουν ανάγκη να αισθανθούν ασφάλεια και βεβαιότητα για το μέλλον τους.

Η ανάγκη για ασφάλεια απευθύνεται τόσο στην σωματική όσο και στην ψυχική ασφάλεια και είναι αποτέλεσμα του φόβου που νιώθει το άτομο απέναντι στους φυσικούς κινδύνους και στην αδυναμία ικανοποίησης των φυσικών αναγκών όπως για παράδειγμα η επαγγελματική αποκατάσταση, η κοινωνική ασφάλιση, η εξασφάλιση μιας μόνιμης θέσης και η σταθερότητα της εργασίας του (Παπαδάκης, 2007).

Το αίσθημα ασφάλειας στην εργασία είναι ωφέλιμο τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο ο οποίος γίνεται και πιο αποδοτικός αλλά ωφελεί και την ίδια την επιχείρηση μιας και αποφεύγει την πιθανή αύξηση του κόστους της από την συνεχή αλλαγή του προσωπικού. Πέραν όμως από την ψυχολογική πλευρά του αισθήματος για ασφάλεια συναντάμε και την προάσπιση της σωματικής ακεραιότητας του καθώς και της υγείας του. Ο εργαζόμενος προσβλέπει σε λήψη μέτρων από την επιχείρηση για την προάσπιση της ασφάλειάς του.

Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο ο θεσμός της κοινωνικής ασφάλισης είναι υψίστης σημασίας σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες. Σημαντικά είναι και τα προγράμματα κοινωνικής πολιτικής όπου αυτά εφαρμόζονται, που συμβάλουν στην περαιτέρω εξασφάλιση του αισθήματος ασφάλειας του εργαζομένου προκειμένου να εργάζεται απερίσκεπτος και κατ' επέκταση πιο αποδοτικά (Μπουραντάς, 2002).

Οι κοινωνικές ανάγκες όπως αυτές αναφέρονται στην επόμενη βαθμίδα της πυραμίδας του Maslow έχουν ως βάση το αίσθημα του «ανήκειν» που είναι έμφυτο στον άνθρωπο. Ως κοινωνικές μπορούν να χαρακτηριστεί η επιθυμία του ανθρώπου να συνάπτει σχέσεις, να αγαπάει και να αγαπιέται, να δημιουργεί ομάδες. Γενικότερα

κοινωνική ανάγκη είναι η ανάγκη για επαφή με τον συνάνθρωπο φέροντας ως παράδειγμα το παιδί που έχει ανάγκη να ανήκει σε μια ομάδα όπως η οικογένεια και το σχολείο.

Και οι ενήλικες νιώθουν την ανάγκη να ανήκουν σε μια ομάδα για παράδειγμα στο χώρο εργασίας τους ή ακόμη και σε συλλόγους ή οργανώσεις. Μέσα στα όρια της ομάδας το άτομο και στην περίπτωσή μας ο εργαζόμενος, θέλει να αισθάνεται αποδεκτός από τα υπόλοιπα μέλη ούτως ώστε να μην στερηθεί την ικανοποίηση της ανάγκης του να ανήκει κάπου (Ιορδάνογλου, 2008).

Στην τέταρτη βαθμίδα της πυραμίδας του Maslow ανήκουν οι ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης. Στην βαθμίδα αυτή βρίσκονται όλες οι ανάγκες που σχετίζονται με το “εγώ” του κάθε ανθρώπου όπως για παράδειγμα η φήμη, το κύρος, η εκτίμηση, ο σεβασμός, η επιτυχία η αναγνώριση από τους άλλους, η ελευθερία κ.λπ. Η τέταρτη βαθμίδα είναι εξίσου σημαντική για τον άνθρωπο διότι δημιουργείται το συναίσθημα στο άτομο ότι είναι ικανό, χρήσιμο και απαραίτητο στο χώρο εργασίας του.

Πέραν από το αίσθημα να ανήκει κάπου το άτομο επιθυμεί να κερδίσει και γόητρο μέσα σε αυτή. Αναζητά μια θέση ιεραρχική στην κοινωνική δομή η οποία να του εξασφαλίσει αναγνώριση και προνόμια. Βασικός στόχος είναι η επίτευξη μιας σημαντικής θέσης και η διατήρησή της. Παρ’ όλα αυτά, η κατάκτηση της θέσης δεν συνεπάγεται ότι το άτομο έχει και γόητρο. Μπορεί κάποιος να κατέχει ένα σπουδαίο αξίωμα αλλά να μην έχει γόητρο διότι οι συνάδελφοί του δεν αναγνωρίζουν την αξία του και δεν του αποδίδουν την ανάλογη τιμή που πιθανόν να του αρμόζει. Μόνο με προσωπική αξία μπορεί κανείς να αποκτήσει γόητρο (Μπουραντάς, 2002).

Στην τελευταία βαθμίδα βρίσκονται οι ανάγκες αυτοολοκλήρωσης ή αυτοεπιβεβαίωσης. Αφού έχουν ικανοποιηθεί οι ανάγκες των προηγούμενων επιπέδων, τότε ο άνθρωπος παρακινείται για την ικανοποίηση βαθύτερων αναγκών. Η αυτοολοκλήρωση είναι το συναίσθημα της αξιοποίησης και πραγματοποίησης όλων των δυνατοτήτων του ατόμου και με το συναίσθημα της αυτοεπιβεβαίωσης, το άτομο πιστεύει ότι είναι ικανό και άξιο να φέρει εις πέρας οτιδήποτε του ανατεθεί (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).

2.7.2 Η ικανοποίηση αναγκών στην εργασία

Σχετικά με την ικανοποίηση αναγκών στο χώρο της εργασίας, θα λέγαμε πως οι ειδικοί αναφέρουν ως πιο σημαντικά στοιχεία για την ικανοποίηση των υπαλλήλων τα παρακάτω (Κέφης, 2005),

- Η ευκαιρία για πρόοδο που παρουσιάζεται στους εργαζομένους
- Το στρες εντός της εργασίας
- Η ηγεσία στο χώρο εργασίας
- Τα πρότυπα εργασίας
- Οι δίκαιες αμοιβές
- Η επαρκής εξουσία εργαζομένων

Επομένως μέσα στην εργασία τα παραπάνω στοιχεία αναλύονται ως εξής (Κέφης, 2005)

- *Η ευκαιρία για πρόοδο που παρουσιάζεται στους εργαζομένους.*

Η ικανοποίηση των υπαλλήλων αυξάνεται από τη στιγμή που έχουν και σχετικές αρμοδιότητες πρόκλησης στην εργασία. Αυτές έχουν σχέση με την υπευθυνότητα και την ανάληψη πρωτοβουλιών.

- *Το στρες μέσα στην εργασία.*

Από τη στιγμή που υπάρχει αρνητικό στρες, η ικανοποίηση από την εργασία, είναι χαμηλή

- *Η ηγεσία στο χώρο εργασίας.*

Υπάρχει μια σημαντική σχέση ανάμεσα σε ηγεσία και σε ικανοποίηση εργαζομένων. Ο ηγέτης κάποιες φορές και ο ρόλος του, αναγνωρίζεται και αξιολογείται από τον εκάστοτε υπάλληλο. Έτσι αν υπάρχουν λίγες τριβές, θα υπάρχει και θετική διάθεση και εμπιστοσύνη ανάμεσα σε εργαζομένους και εργοδότες.

- *Πρότυπα εργασίας.*

Πολλοί εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με την ομάδα εργασίας τους, αν έχει διακριθεί και ανταμειφθεί για την προσφορά της.

- *Δίκαιες αμοιβές.*

Από τη στιγμή που οι υπάλληλοι νιώθουν ότι έχουν μια δίκαιη ανταμοιβή στην εργασία, αισθάνονται και ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Σε κάποιες

περιπτώσεις ο εγωισμός δεν μπορεί να δείξει στον εργαζόμενο τη δικαιοσύνη εντός της εργασίας

➤ *Η επαρκής εξουσία.*

Πολύ περισσότερο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από τη στιγμή που έχουν επαρκή ελευθερία αλλά και εξουσία στην εργασία

Σε μια προσπάθεια για καλύτερη ανάλυση των παραπάνω οι ειδικοί αναφέρουν ότι μπορούν να έχουν θετικό ρόλο στην ψυχολογία των εργαζομένων οι κατηγορίες κάλυψης ανθρωπίνων αναγκών όπως,

- *Ανάγκες επιβίωσης (Existence)*
- *Ανάγκες ανθρώπινων σχέσεων (Relatedness)*
- *Ανάγκες εξέλιξης (Growth)*

ΑΝΑΓΚΕΣ ΕΠΙΒΙΩΣΗΣ

Αναφέρονται οι υλικές και φυσιολογικές επιθυμίες όπως τα τρόφιμα, ο νερό, ο αέρας, τα ρούχα, η ασφάλεια, οι σωματικές ανάγκες. Αυτές οι ανάγκες καλύπτουν τα δυο πρώτα επίπεδα της κατηγοριοποίησης του Maslow.

ΑΝΑΓΚΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Σε αυτή τη κατηγορία αναφέρονται ανάγκες όπως η κοινωνικότητα, ομαδικότητα, φιλία, κατανόηση. Οι ανάγκες ανθρώπινων σχέσεων του Alderfer αντιστοιχούν στο 3ο επίπεδο της πυραμίδας του Maslow.

ΑΝΑΓΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ

Οι ανάγκες αυτές αναφέρονται στις δύο (2) πιο υψηλές βαθμίδες για το Maslow και είναι η εξασφάλιση ευκαιριών, η επαγγελματική εξέλιξη, δημιουργικότητα κ.λπ. Μια σημαντική διαφοροποίηση της θεωρίας του Alderfer (1969) σε σχέση με τη θεωρία του Maslow (1954) έγκειται στο γεγονός ότι δεν δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ιεράρχηση των αναγκών, υποστηρίζοντας πως ένα άτομο μπορεί να παρακινείται ταυτόχρονα από πολλές ανάγκες ή και από καμία.

Επίσης είναι γνωστό ότι η απόλυτη κυριαρχία στην ιεράρχηση αναγκών του Maslow, δεν υποστηρίζει ότι η ιεράρχηση αναγκών είναι υποκειμενική. Είναι διαφορετική από άτομο σε άτομο και μπορεί να επηρεασθεί από εξωτερικούς παράγοντες

περιβαλλοντικούς. Από τη στιγμή που κάποιος ανακαλύψει ότι οι προσπάθειές του δεν καρποφορούν, σταματά και απογοητεύεται. Όποιες ανάγκες δεν έχουν ικανοποιηθεί, δεν παύουν να είναι παρακινητικές. Ανάγκη χαμηλού επιπέδου που έχει ήδη ικανοποιηθεί, μπορεί εκ νέου να ενεργοποιηθεί και να επηρεάσει τη συμπεριφορά του ατόμου στην περίπτωση που η ανάγκη υψηλότερου επιπέδου δεν μπορεί να ικανοποιηθεί (Κέφης, 2005).

Κεφάλαιο 3:

Επαγγελματική ικανοποίηση : παράγοντες πρόκλησης στο εργασιακό περιβάλλον

3.1 Οι πραγματικές συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος

Σύμφωνα με το Madaan (2008) το άγχος των εργαζομένων, το οποίο σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους, οφείλεται σε αρκετούς παράγοντες, οι σημαντικότεροι από τους οποίους είναι οι εξής (Madaan, 2008):

1. εργαζόμενοι οι οποίοι στερούνται κινήτρων,
2. διατήρηση της εργασιακής πειθαρχίας,
3. πιέσεις χρόνου και φόρτος εργασίας,
4. διαχείριση των αλλαγών,
5. αξιολόγηση από τους άλλους,
6. σχέσεις με τους συναδέλφους,
7. αυτοεκτίμηση και προσωπική κατάσταση,
8. διοίκηση και διαχείριση,
9. ο ρόλος των συγκρούσεων και της αμφισημίας, και
10. οι κακές συνθήκες εργασίας.

Αυτός είναι ένας διαχωρισμός παραγόντων, και αν τους παρατηρήσει κάποιος θα δει αμέσως ότι θα ήταν δυνατή η ταξινόμησή τους σε ομάδες: για παράδειγμα, οι αρ. 1 και 2 θα μπορούσαν να δεχθούν μια ετικέτα όπως «εργασιακό δυναμικό», αλλά και οι αρ. 5, 6 και 9 θα μπορούσαν να συζητούνται ως «κλίμα εργαζομένων» ή «σχέσεις του προσωπικού».

Οι Buckley, Schneider & Shang (2004) διαπιστώνουν πλήθος παραγόντων οι οποίοι μπορούν να επιβαρύνουν τον εργασιακό χώρο ακόμα και σε σημείο σχεδιασμού ή εν τέλει εγκατάλειψης του επαγγέλματος, επισημαίνοντας όμως την ποικιλομορφία αυτών των παραγόντων προτιμούν να τους διακρίνουν σε τρεις ομάδες:

1. παράγοντες που αφορούν την ενασχόληση των εργαζομένων (χαμηλοί μισθοί, ιδεαλισμός, προετοιμασία),
2. παράγοντες που αφορούν στην εργασιακή μονάδα (εργασιακό περιβάλλον, διαχείριση των εργαζομένων από τη διοίκηση, επιβάρυνση με όχι άμεσα καθήκοντα, μειωμένοι πόροι, κακές εγκαταστάσεις)
3. Εξωεργασιακοί / κυβερνητικοί και κοινοτικοί παράγοντες (ασταθείς εκπαιδευτικές πολιτικές, υπερβολική γραφειοκρατία, κοινωνική πρόσληψη του επαγγέλματος).

Ο Κάντας (1996) έχει διακρίνει τις συνθήκες που προκαλούν την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους σε τρεις ομάδες:

1. στα χαρακτηριστικά του έργου ή του εργασιακού ρόλου (επαφές με πελάτες, σύγκρουση ή ασάφεια ρόλων),
2. στα χαρακτηριστικά του χώρου εργασίας (οργανωτική δομή, αμοιβές, ψυχολογικό κλίμα), και
3. στα δημογραφικά και άλλα ατομικά χαρακτηριστικά (φύλο, οικογενειακή κατάσταση, κοινωνικό δίκτυο υποστήριξης, ανέλιξη σταδιοδρομίας).

Τα τρία ανωτέρω παραδείγματα καθιστούν σαφές ότι οι παράγοντες της ικανοποίησης που λαμβάνουν από την εργασία τους τα άτομα, μπορούν να διαφοροποιούνται σύμφωνα με τη μεθοδολογία των ερευνητών, τα διαφοροποιημένα συστήματα ταξινόμησης, ή τη βαρύτητα και την ενταξιμότητα των παραγόντων σε μικρότερες ή μεγαλύτερες κατηγορίες.

Λαμβάνοντας υπόψη τη σχετική βιβλιογραφία, μπορούν οι αντικειμενικές συνθήκες που αφορούν στην κατάσταση και τις προκλήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος να διακριθούν στις παρακάτω κατηγορίες, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι προτείνεται μια οριστική κατηγοριοποίηση η οποία μάλιστα θα πρέπει να προτιμηθεί έναντι άλλων προσεγγίσεων της ανάλογης έρευνας.

Εκτός από τις συνθήκες που αφορούν το εσωτερικό του εργασιακού περιβάλλοντος αναφορά γίνεται και στο εξωτερικό περιβάλλον, καθώς το πλαίσιο κοινωνικής υποστήριξης των εργαζομένων και η πίεση που δέχονται, αποτελούν αποδεδειγμένες πλέον πηγές επαγγελματικής ικανοποίησης.

3.1.1 Το αρνητικό κλίμα/περιβάλλον της εργασίας

Σε πολλές διεθνείς έρευνες, έχει διερευνηθεί το θέμα της σχέσης του εργασιακού κλίματος με τη μειωμένη ικανοποίηση των εργαζομένων. Η Moore κάνει αναφορά στο εργασιακό περιβάλλον και το αναφέρει σαν οδηγό, σύμφωνα με την κοινωνικο-οικολογική θεωρία. Όπως η ίδια αναφέρει, το περιβάλλον μιας εργασίας αποτελείται από τα παρακάτω υποσυστήματα (Krogstad et al., 2006)

α) το μικροσύστημα της άμεσης τάξης όπου ο εργαζόμενος ασκεί την πλειονότητα των καθηκόντων του,

β) το μεσοσύστημα, δηλαδή την εργασία στην οποία εργάζεται ο κάθε εργαζόμενος,

γ) το εξωσύστημα, που αντιστοιχεί στην επικράτεια στην οποία βρίσκεται στην εργασία και στην κοινότητα την οποία εξυπηρετεί, και

δ) το μακροσύστημα, δηλαδή το ευρύτερο πλαίσιο της εργασίας, μαζί με την εκπαιδευτική νομοθεσία και τις αρμόδιες αρχές. Κάθε ένα από τα υποσυστήματα αυτά επιδρά με επιμέρους παράγοντες στην ικανοποίηση των εργαζομένων και στο σύνολό τους πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη και να αναλύονται εν όψει διαφόρων παρεμβάσεων.

Σύμφωνα με αυτή την αναφορά στα υποσυστήματα, είναι σαφές ότι οι αντικειμενικές παράμετροι μπορούν να ορισθούν για το σχολικό κλίμα και τις όποιες αντιδράσεις του. Οι Υπα και συνεργάτες αντίστοιχα, κάνουν αναφορά στο πως οι εργαζόμενοι μπορούν να κατανοήσουν το κλίμα αυτό.

Δεν είναι λίγες οι φορές που οι αντιλήψεις τους, δημιουργούν συναισθηματικό

κόστος και η επαγγελματική ικανοποίηση δεν είναι εφικτή. Σύμφωνα με τους ερευνητές, πρέπει η σχέση αυτή να βελτιωθεί μέσα από στρατηγικές μείωσης του συναισθηματικού κόστους. Παρόλα αυτά και οι σχεδιαστές της εργασίας σε οργανισμούς σε ανώτερο επίπεδο, πρέπει να προωθούν την ανάπτυξη ενός εργασιακού περιβάλλοντος υψηλής ποιότητας, στο οποίο οι εργαζόμενοι θα διακατέχονται από ισχυρό αίσθημα καθήκοντος και αφιέρωσης στην εργασία τους.

Όσο και αν ο παράγοντας της προσωπικής αντιληπτικότητας είναι σοβαρός παράγοντας για την εκτέλεση της εργασίας, ορισμένοι παράγοντες σύνθεσης του κλίματος στο εργασιακό περιβάλλον, μπορούν να θεωρούνται αντικειμενικοί και άμεσα σχετιζόμενοι με την επαγγελματική ικανοποίηση.

Οι Grayson and Anderson θεωρούν ότι οι σχέσεις ασθενών με συγγενείς είναι σημαντικές από τη στιγμή που και για την κοινότητα, τη διοίκηση και για τη συμπεριφορά των ασθενών παίζουν ρόλο. Σε πολλές έρευνες σημαντικά στοιχεία του εργασιακού κλίματος έχουν υψηλές τιμές σε παράγοντες πρόκλησης της επαγγελματικής ικανοποίησης. Η έρευνα του Dorman είναι κλασσικό παράδειγμα αφού φαίνονται οι αιτίες όπως υπερφόρτωση ρόλων, η επικάλυψη και σύγκρουση ρόλων, το περιβάλλον, η εργασιακή πίεση, η επάρκεια, η αυτό-εκτίμηση, καθώς και οι εξωτερικές πηγές ελέγχου. Τα στοιχεία του κλίματος στον εργασιακό χώρο προηγούνται από τα ατομικά και ψυχολογικά στοιχεία των εργαζομένων (Madaan, 2008).

3.1.2 Διοικητική, γραφειοκρατική και μισθολογική διάσταση της εργασίας

Το να στηρίζει το εργασιακό έργο η όποια αρχή της εργασίας μέσα στην εργασία από το διοικητή ή μέσα από αυτή από το υπουργείο, έχει σημαντική σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων (Antoniou, 2009). Πολλά είδη διοίκησης εργασίας, έχουν συνδεθεί με την εν λόγω έννοια όπως και η έλλειψη εμπιστοσύνης στην επαγγελματική επάρκεια των εργαζομένων, η ασυνεπής και μεροληπτική διοικητική συμπεριφορά, η απουσία σταθερότητας επάνω σε όσα έχουν ξεκινήσει να διενεργούνται στο εργασιακό περιβάλλον, ο φαβοριτισμός, ακόμα και οι διάφορες μορφές παρενόχλησης (Krogstad et al, 2006).

Από την άλλη πλευρά, η αναγνώριση των υπηρεσιών των εργαζομένων και η ανατροφοδότησή τους από την διοίκηση συνδέονται με μειωμένα επίπεδα εξουθένωσης, όπου η απουσία δε των δύο αυτών κρίσιμων συνθηκών, αυξάνει τα επίπεδα έλλειψης της επαγγελματικής ικανοποίησης. Δεν πρέπει να παραβλέπεται και το καθήκον της διοίκησης να φροντίζει για την είσοδο των εργαζομένων, κατόπιν της κατάλληλης εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, ώστε να μειώνονται τα αισθήματα προσωπικής ανικανότητας και κακής προετοιμασίας, ειδικά όταν τα εργασιακά αντικείμενα επεκτείνονται εκτός των ορίων εξειδίκευσης των εργαζομένων (Antoniou, 2009).

Πολλές ίσως άλλες πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης να μπορούν να συσχετισθούν με τη διαχείριση εργασιακής μονάδας που έχουν σχέση με τη καθημερινότητα των υπαλλήλων και με βραχυπρόθεσμες ή μακροπρόθεσμες συνέπειες. Όλες οι ποσοτικές και ποιοτικές ισορροπίες πρέπει να τηρούνται.

Στην εργασία, η ποσοτική υπερφόρτωση έχει συνδεθεί με αστοχίες μεταξύ αναμενόμενων εργασιακών προσδοκιών και απαιτούμενου χρόνου για την εκπλήρωσή τους, ενώ η ποιοτική υπερφόρτωση προέρχεται από την αντιλαμβανόμενη απουσία δεξιοτήτων ώστε να καλυφθούν τα προσδοκώμενα επιτεύγματα (Warr, 2007).

Πρέπει να προστεθούν στο σύνολο των παραμέτρων τις οποίες οφείλει να διευθετήσει κάθε ικανή διοίκηση η ασάφεια και η σύγκρουση ρόλων. Η πρώτη αφορά την απουσία της όποιας πληροφόρησης γύρω από τα δικαιώματα, ευθύνες και τη θέση ή υπευθυνότητα των εργαζομένων. Η δεύτερη είναι περιστασιακή όπου κάποιος εργαζόμενος έχει να κάνει με δυσκολίες συμφιλίωσης, ασυνέπειας και ασυμβατότητας. Σε αυτήν αναφέρεται και η εργασιακή ασυνέπεια ή οι προσδοκίες των εργαζομένων (Antoniou, 2009).

Οι προσδοκίες επίσης αναφέρονται σε ικανοποίηση στόχων σε ένα περιβάλλον αρνητικό. Αν μάλιστα δεν είναι σε θέση ή δεν τους επιτρέπεται ή αποκλείονται από τις διαδικασίες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, τότε οι πιθανότητες για ελλιπή επαγγελματική ικανοποίηση αυξάνονται κατακόρυφα. Οι μισθολογικές προσδοκίες δεν έχουν σχέση με τη διοίκηση και μάλλον και οι όποιες πιθανότητες για προσωπική εξέλιξη ή προαγωγή. Παρόλα αυτά και αυτές επηρεάζονται από τη διοίκηση.

Αφορούν δυο πηγές μη πρόκλησης. Ειδικά αν οι εργαζόμενοι αισθάνονται μάταιοι λόγω χαμηλών μισθών και μάλιστα όταν αναφέρεται επαγγελματική εγκατάλειψη.

Κάτι το οποίο έγινε στη Φλόριντα όπου μεταξύ 2002 και 2004 περισσότεροι από το 50% των εργαζομένων άφησαν το επάγγελμά τους μέσα σε μια τριετία από την είσοδό τους σε αυτό. Ανάλογη συμπεριφορά διαπιστώθηκε και στο Τέξας, περί το 2005-2008.

Για τον Childs και Beers το θέμα μισθοδοσίας προκαλεί άγχος σε εργασιακούς χώρους για τους υπαλλήλους, είναι πολύ σημαντικό (Krogstad et al, 2006). Σε μια σειρά από ατομικές και περιβαλλοντικές αντιδράσεις, αναφέρονται αντίστοιχα οι Αντωνίου και Ντάλλα. Αναφέρουν συνθήκες εργασίας, το ρόλο του ατόμου στην οργάνωση, τις εργασιακές σχέσεις, το κλίμα και τη δομή της οργάνωσης, καθώς και την αντιπαράθεση περιβάλλοντος οικίας και εργασίας, που εντάσσουν την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας.

3.1.3 Συμπεριφορικές, φυλετικές, οικονομικές και άλλες παράμετροι του εργασιακού δυναμικού

Σε σχετικά σημεία αυτής της εργασίας γίνεται αναφορά στην πειθαρχική αντιμετώπιση των εργαζομένων, διαφορετικά ωστόσο χαρακτηριστικά τους, όπως οι φυλετικές και οι οικονομικές καταβολές ίσως δυσκολεύουν σε κάποιον βαθμό το έργο των εργαζομένων, με κίνδυνο και την πρόκληση μη ορθής και επαρκούς επαγγελματικής ικανοποίησης. Γενικότερα τα πιθανά αυτά προβλήματα συγκαταλέγονται στον τομέα διαχείρισης της εργασίας, ο οποίος έχει αποδειχθεί κρίσιμος για την επαγγελματική εξουθένωση, αλλά και για την αντίληψη αυτοεπάρκειας που φέρουν οι εργαζόμενοι σε αυτά.

Όπως σημειώνει ο Ozedmir (2007) έρευνες έχουν δείξει ότι οι αποτελεσματικότεροι εκ των εργαζομένων, χρησιμοποιούν θετικές στρατηγικές διαχείρισης των πελατών τους, ενώ έχει προταθεί ότι αντί να κρίνονται ως ικανότεροι ή λιγότερο ικανοί στη διδακτική επάρκεια είναι ορθότερο να εξετάζεται η επάρκειά τους σε κρίσιμους τομείς όπως η διαχείριση των εργαζομένων. Μεγαλύτερα εξάλλου επίπεδα μη ορθής και επαρκούς επαγγελματικής ικανοποίησης, έχουν συσχετισθεί με λιγότερο επαρκή διαχείριση της εργασίας.

Ερευνητές έχουν ωστόσο αναρωτηθεί για τη σημασία και τη βαρύτητα του συσχετισμού μεταξύ ιδεών των εργαζομένων, για τον έλεγχο των εργαζομένων και των κινδύνων μη ορθής και επαρκούς επαγγελματικής ικανοποίησης, καθώς θεωρείται κρίσιμος παράγοντας η απροθυμία των ασθενών να συνεργαστούν μεταξύ τους, προκαλώντας σε αυτούς απόγνωση και μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία τους.

Ο Bas (2011) αναγνωρίζει τις διασυνδέσεις που έχουν προταθεί ή/και υποστηριχθεί όσον αφορά σε αυτά τα ζητήματα, προβάλλει ωστόσο δύο κρίσιμα ερωτήματα για την επιβεβαίωση αυτών των θεωριών:

A) υπάρχει σημαντικός συσχετισμός μεταξύ των ιδεών των εργαζομένων για τον έλεγχο των εαυτών τους και της μη ορθής και επαρκούς επαγγελματικής ικανοποίησης;

B) Ποιο είναι το προγνωστικό επίπεδο των ιδεών αυτών για τα επίπεδα μη ορθής και επαρκούς επαγγελματικής ικανοποίησης;

Υπό την επιφύλαξη αυτή, τα αποτελέσματά του δείχνουν ότι οι υπό εξέταση συσχετισμοί πράγματι υφίστανται, ενώ το φυσικό κλίμα μιας εργασίας είναι πιθανόν να οδηγήσει τους εργαζομένους σε εφαρμογή λιγότερο ανθρωπιστικών μεθόδων πειθάρχησης των εργαζομένων. Η συζήτηση του Bas μεταφέρει μερικές πολύ χρήσιμες θέσεις άλλων ερευνητών, οι οποίες είναι ενδιαφέρον να αναφερθούν:

- Οι εργαζόμενοι που έχουν τάσεις στέρησης της εργασιακής ελευθερίας πάσχουν συχνότερα από αποπροσωποποίηση, μειωμένη προσωπική εκπλήρωση και συναισθηματική εξάντληση.
- Προφανώς οι χώρες με παραδοσιακή λογική και οπτική της διαχείρισης / διοίκησης επηρεάζουν και τους εργαζομένους οι οποίοι εφαρμόζουν με τη σειρά τους αυστηρές και τιμωρητικές μεθόδους στην εργασία.
- Η ιδεολογία ελέγχου των εργαζομένων, αποτελεί χρήσιμο δείκτη μέτρησης του κλίματος το οποίο επικρατεί σε μία επιχείρηση. Επίσης αποτελεί ένα δείκτη για την εκτίμηση της ποιότητας της εργασιακής ζωής. Όλα αυτά είναι συμπεράσματα τα οποία μαρτυρούν ότι οι συνέπειες της μη ορθής και επαρκούς επαγγελματικής

ικανοποίησης στους εργαζομένους, μπορούν άμεσα ή έμμεσα να έχουν αντίκτυπο στην εργασία, βλάπτοντας τους αποδέκτες των υπηρεσιών τους, δηλαδή τους ίδιους τους εργαζομένους.

Αυτό που φαίνεται να έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο στη μη ορθή και επαρκή επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων είναι οι διασπαστικές συμπεριφορές τους. Γίνεται λόγος στην επόμενη ενότητα για το πώς αυτή μπορεί να γίνεται αντιληπτή από τους εργαζομένους, εδώ όμως αξ σημειωθεί ότι υφίσταται και η πραγματική της διάσταση, η οποία αποτελεί σοβαρότατο λόγο μη ορθής και επαρκούς επαγγελματικής ικανοποίησης.

Πρέπει να προστεθούν σε αυτήν ως επιπλέον παράμετροι με βαρύτητα η απουσία κινήτρων και η έλλειψη σεβασμού προς τους εργαζομένους, φυσικά και η έλλειψη πειθαρχίας. Ακόμη, ορισμένα χαρακτηριστικά των εργαζομένων τα οποία δεν μπορούν να διαφοροποιηθούν, όπως το διαφορετικό πολιτιστικό τους υπόβαθρο, ή μπορούν να διαφοροποιηθούν δύσκολα, όπως η οικονομική τους κατάσταση, προκαλούν ελλείμματα επικοινωνίας μεταξύ διδασκόντων και διδασκόμενων, οδηγώντας σε μη ορθή και επαρκή επαγγελματική ικανοποίηση (Blazer, 2010).

Έχει φανεί ότι το υψηλό άγχος των εργαζομένων και η εντονότερη επαγγελματική εξουθένωση φαίνεται να προκαλούνται σε περιοχές με χαμηλό κοινωνικο-οικονομικό υπόβαθρο. Για παράδειγμα, οι άνθρωποι που εργάζονται στον κατασκευαστικό τομέα σε τέτοιου είδους περιοχές, παρουσιάζονται περισσότερο εξουθενωμένοι και μη ικανοποιημένοι από την εργασία τους, αφού έχουν να φέρουν εις πέρας έργα μεγάλων απαιτήσεων, σε περιορισμένα χρονικά περιθώρια, που απαιτούν πολύ περισσότερο εργατικό δυναμικό και οπωσδήποτε μεγαλύτερη αμοιβή.

Βεβαίως έχει υπάρξει σε έρευνα και αντιφατικό αποτέλεσμα, διότι εκπαιδευτικοί σε σχολεία με υψηλότερη πολιτισμική διαφοροποίηση των εργαζομένων έδειξαν χαμηλότερα επίπεδα εξουθένωσης από όσο εκείνοι που εργάζονταν σε ομοιογενή εργασιακά περιβάλλοντα.

Αυτό εξηγήθηκε ως εξής: ενδεχομένως οφειλόταν στο ότι για να αντιμετωπισθεί αυτή η ετερογένεια καταβαλλόταν προσπάθεια να διευκολυνθούν οι εργαζόμενοι στο έργο τους με κάθε δυνατό μέσο και πλήρη υποστήριξη, επομένως διαμορφώνονταν γύρω

τους παράγοντες μείωσης της μη ορθής και επαρκούς επαγγελματικής ικανοποίησης (Madaan, 2008).

Γενικά οι έρευνες έχουν βρει ότι ανεπαρκείς μισθολογικές απολαβές και περιορισμένες ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης συμβάλλουν στη μη ορθή και επαρκή επαγγελματική ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις αισθάνονται ότι δεν αποζημιώνονται για τις προσπάθειές τους και κάνουν λόγο για οριζόντια σταδιοδρομία. Το πρόβλημα επιδεινώνεται από το γεγονός ότι σε αρκετές περιπτώσεις οι διαθέσιμες θέσεις ανώτερου κλιμακίου είναι αριθμητικά περιορισμένες (Alexander, Hegarty, 2000).

Κεφάλαιο 4:

Μεθοδολογία

4.1 Μεθοδολογία της έρευνας

Για την έρευνα έχουν κατά καιρούς δοθεί ποικίλοι ορισμοί. Συνοψίζοντας τα κοινά σημεία αυτών των ορισμών, θα ορίζαμε ως έρευνα τη σκόπιμη και συστηματική διαδικασία, η οποία ακολουθείται για τη διερεύνηση ενός θέματος με σκοπό τη συλλογή ελεγχόμενων δεδομένων, τα οποία μπορούν να αναλυθούν και να μελετηθούν συστηματικά, έτσι ώστε να επιτρέπουν την ανάπτυξη αρχών, θεωριών, προγραμμάτων και να προάγουν έτσι τη γνώση (Sokolowski, 2003). Οι σκοποί της έρευνας θα μπορούσαν να συνοψισθούν στους εξής:

- Συνεχής και συστηματική διερεύνηση θεμάτων και προβλημάτων με σκοπό την ανακάλυψη νέων γνώσεων και θεωριών.
- Διερεύνηση της ισχύος των υφιστάμενων γνώσεων και θεωριών.
- Επισήμανση και καταγραφή προβλημάτων και αναζήτηση λύσεων για την καλύτερη αντιμετώπισή τους.

Σύμφωνα με το Zikmund (2000), μερικά από τα βασικά γνωρίσματα μίας σωστής και ολοκληρωμένης έρευνας είναι τα ακόλουθα:

- Η συστηματική διερεύνηση και μελέτη ενός θέματος, για το οποίο δεν υπάρχουν σαφείς και επαρκείς πληροφορίες. Ιδιαίτερα την ενδιαφέρει η διερεύνηση των σχέσεων αιτίου – αποτελέσματος, ανάμεσα στις μεταβλητές που μελετά.
- Η στήριξη σε δεδομένα, τα οποία μπορούν να παρατηρηθούν και να επαληθευτούν. Η συστηματική αποφυγή του δογματισμού.
- Η ακριβής παρατήρηση, καταγραφή, περιγραφή, παρουσίαση, ανάλυση και ερμηνεία των πληροφοριών που συλλέγει.
- Η χρήση έγκυρων μέσων και διαδικασιών για τη συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων.
- Η συλλογή των δεδομένων από πρωτογενείς πηγές.
- Οι προσεκτικά σχεδιασμένες δραστηριότητες.

4.2 Σκοπός της παρούσης έρευνας

Αντικείμενο και σκοπός της παρούσης μεταπτυχιακής εργασίας, ορίζεται η παράθεση και ανάλυση των τρόπων διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στην G&V Hadjidemosthenous Ltd και οι τρόποι βελτίωσης της εργασιακής ικανοποίησης.

4.3 Τρόπος συλλογής πρωτογενών και δευτερογενών δεδομένων

Η εν λόγω εργασία οριοθετείται στο πλαίσιο της συλλογής πρωτογενών και δευτερογενών δεδομένων. Σε γενικές γραμμές, η δευτερογενής έρευνα, ασχολείται με τη συλλογή πληροφοριών που έχουν συγκεντρωθεί από κάποιον άλλο εκτός του ερευνητή και για κάποιο άλλο σκοπό, οι οποίες όμως είναι απόλυτα απαραίτητες για κάθε έρευνα. Με την έρευνα αυτή, αρχίζει ουσιαστικά η συλλογή των πρώτων πληροφοριών που είναι απαραίτητες για την διεξαγωγή της πρωτογενούς έρευνας, με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου.

Βασικό «εργαλείο» δευτερογενούς έρευνας αποτελούν προγενέστερες ακαδημαϊκές μελέτες καθώς και βιβλιογραφίες που ασχολούνται με κάποιο συγκεκριμένο ζήτημα και μπορούν να δώσουν στον ερευνητή χρήσιμες πληροφορίες για το υπό διερεύνηση

θέμα, δηλαδή την ανάλυση των τρόπων διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στην G&V Hadjidemosthenous Ltd και οι τρόποι βελτίωσης της εργασιακής ικανοποίησης.

Στην παρούσα εργασία, η δευτερογενής έρευνα βασίζεται πάνω σε ακαδημαϊκά βιβλία που αναλύουν το εν λόγω θέμα της μελέτης, είτε από εφημερίδες είτε από περιοδικά, ή από πηγές από το διαδίκτυο καθώς και από οποιαδήποτε βιβλιοθήκη που μπορούμε να έχουμε πρόσβαση. Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί πως τα εν λόγω κείμενα και πηγές που χρησιμοποιούνται στο κείμενο, επιλέχθηκαν βάση των συγκεκριμένων χρήσιμων πληροφοριών που προσφέρουν.

4.4 Κριτήρια εισόδου και αποκλεισμού για την διεξαγωγή της δευτερογενούς έρευνας

Αναφορικά με τα κριτήρια εισόδου και τον αποκλεισμό των μελετών, θα λέγαμε πως οι δημοσιεύσεις οι οποίες έχουν γίνει για το συγκεκριμένο θέμα, αναφέρονται ουσιαστικά σε έρευνες οι οποίες έγιναν στο εξωτερικό και στην Κύπρο για το συγκεκριμένο θέμα, με σκοπό να μπορεί να υποστηριχθεί σε επαρκή βαθμό η μελέτη και η ανάλυση των τρόπων διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στην G&V Hadjidemosthenous Ltd και οι τρόποι βελτίωσης της εργασιακής ικανοποίησης.

Γενικότερα ο αριθμός των ερευνών που έχουν γίνει για το συγκεκριμένο θέμα αναφέρονται ως πολλές τον αριθμό και ποικίλες και ουσιαστικά αυτό που έχει διαφανεί μέσα από αυτές, είναι πως δεν μπορούν να προσφέρουν μια “ξεκάθαρη” απάντηση για τη μελέτη και ανάλυση των τρόπων διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στην G&V Hadjidemosthenous Ltd και τους τρόπους βελτίωσης της εργασιακής ικανοποίησης

Ωστόσο, θα πρέπει να σημειώσουμε πως για να καταλήξουμε στη χρήση των συγκεκριμένων ερευνών, βρήκαμε ουσιαστικά διαφορετικές έρευνες που έχουν διεξαχθεί από το 2000 έως το 2015, για το λόγο όμως πως δεν κατέληγαν σε κάποιο “ξεκάθαρο” αποτέλεσμα για το θέμα που ερευνάται ή εμπλέκονταν αντίστοιχα άλλοι παράγοντες και οι οποίοι επηρέαζαν σχετικά την εν λόγω μελέτη και ανάλυση άρθρων.

Στην περιγραφή της στρατηγικής αναζήτησης της παρούσης εργασίας, περιγράφεται η στρατηγική αναζήτηση, δηλαδή, αναφέρονται οι βάσεις δεδομένων στις οποίες

αναζητώνται τα άρθρα καθώς και οι λέξεις κλειδιά που χρησιμοποιούνται στην αναζήτηση μας, αλλά και τον συνδυασμό τους. Έτσι λοιπόν θα λέγαμε πως για τη συλλογή όλων των κατάλληλων στοιχείων και παράθεσης των σχετικών ερευνών, η εύρεση των στοιχείων αναφέρεται σε επιστημονικούς διαδικτυακούς τόπους με επιστημονικές μελέτες στο θέμα που εξετάζουμε και πιο συγκεκριμένα στους διαδικτυακούς ιστοτόπους PubMed, Google, Google Med καθώς και σε σχετικά επιστημονικά περιοδικά των οποίων αποσπάσματα από σχετικά άρθρα δημοσιεύονται στο διαδίκτυο.

4.5 Λόγοι επιλογής χρήσης ερωτηματολογίων στην παρούσα μελέτη

Αναφορικά με το σχεδιασμό και δημιουργία του ερωτηματολογίου, θα πρέπει να σημειωθεί πως το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιείται, διερευνά την οπτική κυρίως των εργαζομένων σχετικά με την ανάλυση των τρόπων διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στην G&V Hadjidemosthenous Ltd και τους τρόπους βελτίωσης της εργασιακής ικανοποίησης.

4.6 Τρόπος ανάλυσης απαντήσεων ερωτηματολογίων

Στη στατιστική καθώς και στη θεωρία των πιθανοτήτων στηρίζεται η μαθηματική δειγματοληψία. Μέσα από τους δύο αυτούς κλάδους η έννοια του «τυχαίου» είναι πάρα πολύ σημαντική και έχει οριστεί αυστηρά. Επειδή όμως όπως θα δείξουμε και στη συνέχεια το αντιπροσωπευτικό υποσύνολο, το δείγμα, είναι παρά ένα «τυχαίο υποσύνολο» του πληθυσμού, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι το «τυχαίο» δεν έχει καμία απολύτως σχέση, δεν συμπίπτει με αυτό που στην καθημερινότητα χαρακτηρίζεται ως «στην τύχη».

Μονάχα αν χρησιμοποιήσουμε ορθά τους πίνακες των τυχαίων αριθμών, θα εγγυηθούμε την «τυχειότητα» της επιλογής, γιατί είναι με τέτοιο τρόπο φτιαγμένοι, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στο μαθηματικό ορισμό του τυχαίου. Αντίθετα με αυτό που θα περίμενε δηλαδή κανείς, η επίτευξη του τυχαίου χρειάζεται την πραγματοποίηση μιας συστηματικής διαδικασίας.

Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων, χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS No.24. Αυτό το οποίο κάναμε ήταν να περάσουμε όλες τις

απαντήσεις και ερωτήσεις του κάθε ερωτηματολογίου στη βάση δεδομένων του SPSS Νο.24 και κατόπιν υπολογίσαμε τη βαθμολογία των παραγόντων που έχει το κάθε ερωτηματολόγιο.

4.7 Προβλήματα κατά τη διάρκεια της έρευνας

Στην προσπάθεια για τη διεκπεραίωση αυτής της μελέτης, προέκυψαν αρκετές δυσκολίες όσον αφορά την εύρεση μίας εταιρείας, η οποία να δεχτεί να συνεργαστεί και να δώσει το ερωτηματολόγιο για συμπλήρωση στους υπαλλήλους της για τις ανάγκες της μελέτης.

Ενώ αρχικά δέχτηκε πολύ ευχάριστα η Pafilia Developers και σύμφωνα με τον HR, που ήταν πολύ θετικός με την έρευνα, θα με βοηθούσαν με το ερωτηματολόγιο του συγκεκριμένου θέματος που αφορά την εργασιακή ικανοποίηση, η οποία και απασχολεί ιδιαίτερα τη συγκεκριμένη εταιρεία. Αργότερα όμως άλλαξαν γνώμη και αποφάσισαν να μην το δώσουν στους υπαλλήλους με την απάντηση ότι δεν ήθελαν να αναστατώσουν το προσωπικό, μένοντας τότε εκτεθειμένη, αναγκάστηκα να ρωτήσω άλλες εταιρείες από τις οποίες καμία δεν με δέχτηκε εκτός από την G&V Hadjidemosthenous Ltd.

Βλέποντας αυτή την αντιμετώπιση από τις εταιρείες, μου δημιουργήθηκαν αρκετοί προβληματισμοί για το τι μπορεί να ευθύνεται που οι εταιρείες είναι τόσο αρνητικές και καχύποπτες απέναντι σε έναν απλό φοιτητή για τη μελέτη του. Κατανοώ το γεγονός ότι καμία εταιρεία δεν θέλει έναν ξένο να μπαίνει στο εσωτερικό της, αλλά μήπως στην πραγματικότητα να ευθύνεται το ότι πολλές εταιρείες δεν ενδιαφέρονται τόσο να ψάξουν κατά το πόσο είναι ικανοποιημένοι οι υπάλληλοι τους ή ίσως και να μην θέλουν να ανακαλύψουν τις διάφορες δυσарέσκεις τους, προτιμώντας να μένουν επαναπαυμένοι στο υπάρχον περιβάλλον χωρίς επιπλέον έννοιες, αλλά και αν ενδιαφέρονται τότε δεν θέλουν κανέναν εκτός εταιρείας να γνωρίζει τις επιθυμίες, τα προβλήματα και τα παράπονα του προσωπικού τους.

Όπως επίσης ισχύει και το γεγονός ότι σε τέτοιες έρευνες οι υπάλληλοι μπορεί να διέπονται από ανησυχία και καχυποψία, αλλά και αρκετοί να το εκλαμβάνουν ως ευκαιρία για να εκφράσουν τη δυσαρέσκεια τους πέραν του αληθινού, με αποτέλεσμα να βγαίνουν λάθος συμπεράσματα και η διοίκηση να μην είναι σε θέση να βοηθήσει

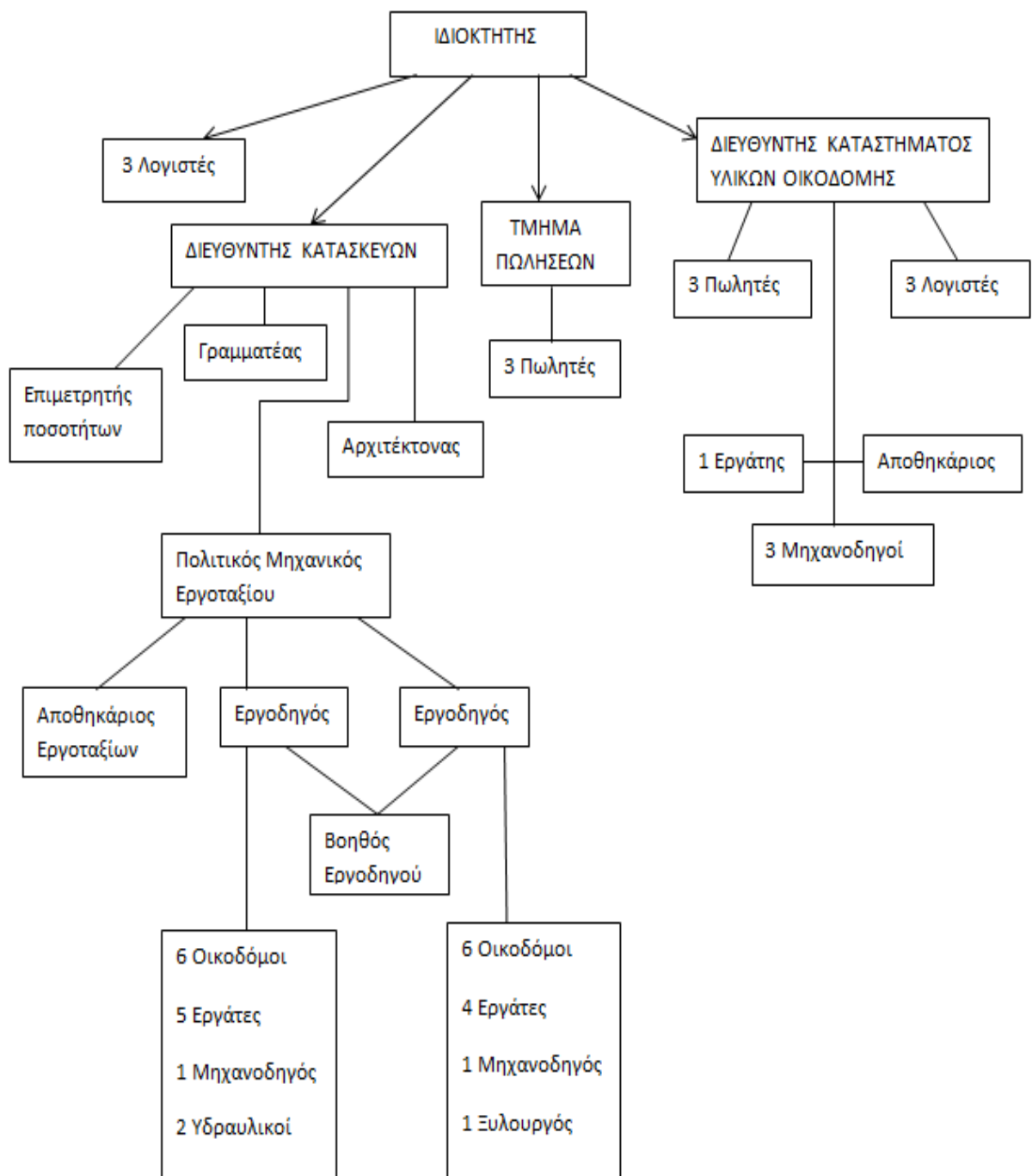
και να κατανοήσει τις επιθυμίες του προσωπικού. Πολλές είναι οι εταιρείες που φτάνουν σε ένα τέτοιο τέλμα γι' αυτό ίσως και δεν ενδιαφέρονται να ασχοληθούν περαιτέρω με το συγκεκριμένο θέμα.

4.8 Ιστορικό της επιχείρησης G&V Hadjidemosthenous Ltd

Η επιχείρηση G&V Hadjidemosthenous Ltd, δραστηριοποιείται στην Κυπριακή αγορά από το 1961 με ασφάλεια και ιδιαίτερη προσοχή στην επένδυση χρηματικών κεφαλαίων σε ακίνητη περιουσία και τομείς real estate. Η εν λόγω επιχείρηση θεωρείται ιδιαίτερος επιτυχημένη στο πλαίσιο που δραστηριοποιείται, με εμπειρία άνω των 55 ετών και η οποία αποδίδει ιδιαίτερη έμφαση στην εμπιστοσύνη των πελατών της και την ασφάλεια της επένδυσης.

Η συγκεκριμένη προσοχή και λειτουργία της επιχείρησης, έχει αποδειχθεί ως μια επιτυχημένη μέθοδος, η οποία έχει ως αποτέλεσμα την αμέτρητη ικανοποίηση των ιδιοκτητών ακινήτων περιουσιών με το πέρασμα των χρόνων. Οι ποικίλες προσφορές και προτάσεις της επιχείρησης προς τους πελάτες και ως προς την απόκτηση ακίνητης περιουσίας, αποτελούν την αιτία της επιτυχημένης πορείας της επιχείρησης στην πορεία των χρόνων και ως προς την ποιότητα και αξιοπιστία των προτάσεων προς την πελατεία της.

4.9 Οργανόγραμμα της επιχείρησης G&V Hadjidemosthenous Ltd



Κεφάλαιο 5:

Αποτελέσματα έρευνας

5.1 Αποτελέσματα έρευνας ανάλυσης απαντήσεων ερωτηματολογίων με θέμα την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση

B1) Αισθάνομαι ότι η αμοιβή μου είναι δίκαιη για τη δουλειά που προσφέρω.

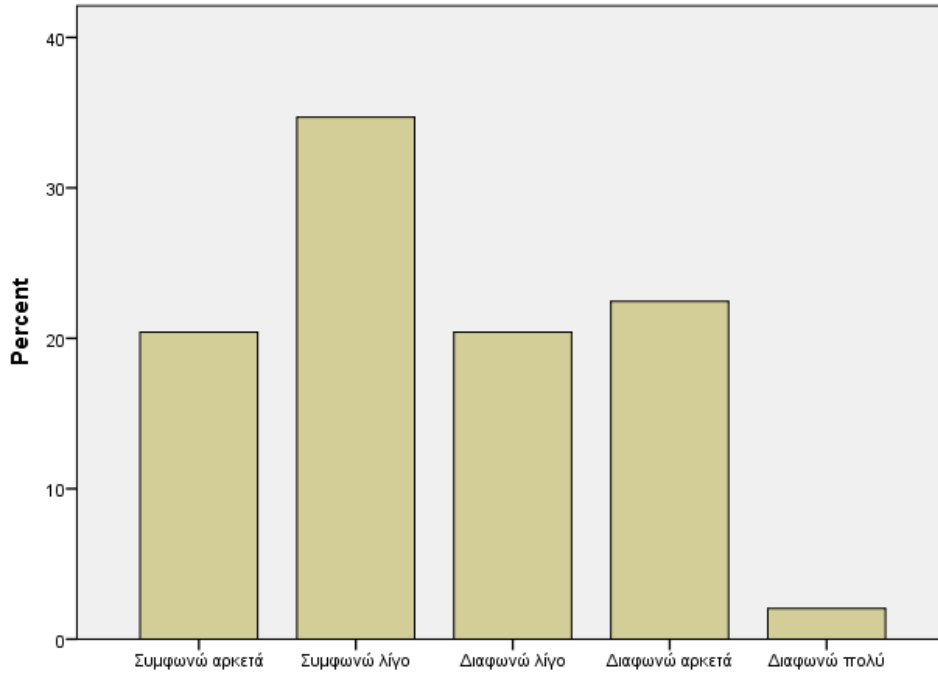
Το 34,7% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως συμφωνούν λίγο με την παραπάνω άποψη, το 22,4% διαφωνούν αρκετά, το 20,4% διαφωνούν λίγο και άλλο ένα 20,4% συμφωνούν αρκετά και το υπόλοιπο 2% διαφωνούν πολύ.

Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

B1) Αισθάνομαι ότι η αμοιβή μου είναι δίκαιη για τη δουλειά που προσφέρω.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ αρκετά	10	20.0	20.4	20.4
	Συμφωνώ λίγο	17	34.0	34.7	55.1
	Διαφωνώ λίγο	10	20.0	20.4	75.5
	Διαφωνώ αρκετά	11	22.0	22.4	98.0
	Διαφωνώ πολύ	1	2.0	2.0	100.0
Total		49	98.0	100.0	
Missing	System	1	2.0		
Total		50	100.0		

B1) Αισθάνομαι ότι η αμοιβή μου είναι δίκαιη για τη δουλειά που προσφέρω.



B1) Αισθάνομαι ότι η αμοιβή μου είναι δίκαιη για τη δουλειά που προσφέρω.

B2) Υπάρχουν λίγες πιθανότητες για προαγωγή στην εργασία μου.

Το 50% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως συμφωνούν αρκετά με την παραπάνω άποψη, το 22% συμφωνούν λίγο, το 12% συμφωνούν πολύ, το 10% διαφωνούν αρκετά, το 4% διαφωνούν λίγο και το υπόλοιπο 2% διαφωνούν πολύ.

Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

B2) Υπάρχουν λίγες πιθανότητες για προαγωγή στην εργασία μου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ πολύ	6	12.0	12.0	12.0
Συμφωνώ αρκετά	25	50.0	50.0	62.0
Συμφωνώ λίγο	11	22.0	22.0	84.0
Διαφωνώ λίγο	2	4.0	4.0	88.0
Διαφωνώ αρκετά	5	10.0	10.0	98.0
Διαφωνώ πολύ	1	2.0	2.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



B3) Ο/Η προϊστάμενός/η μου είναι αρκετά ικανός/η στη δουλειά του/της.

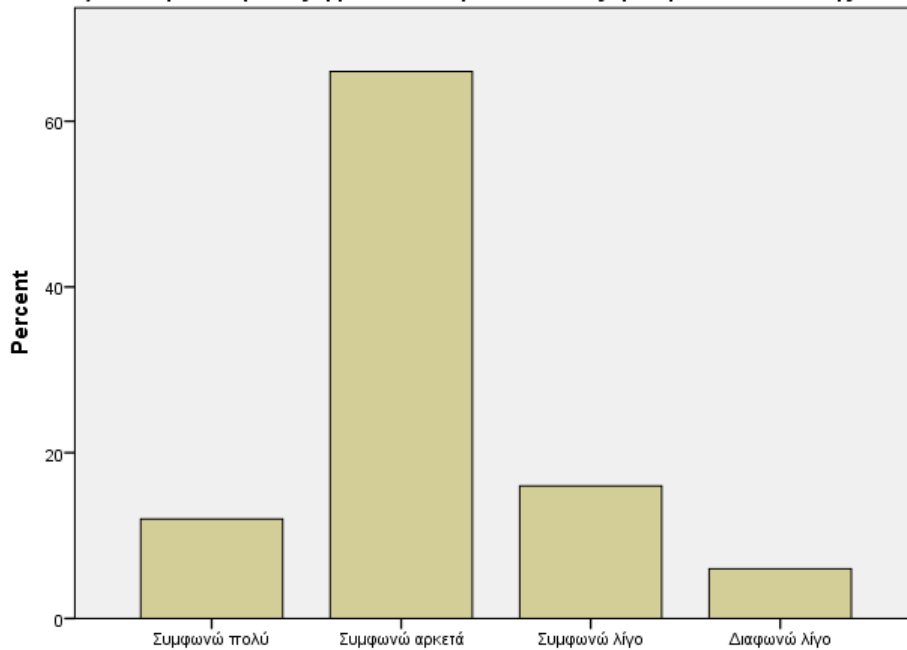
Το 66% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως συμφωνούν αρκετά με την παραπάνω άποψη, το 16% συμφωνούν λίγο, το 12% συμφωνούν πολύ και το 6% διαφωνούν λίγο.

Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

B3) Ο/Η προϊστάμενός/η μου είναι αρκετά ικανός/η στη δουλειά του/της.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ πολύ	6	12.0	12.0	12.0
	Συμφωνώ αρκετά	33	66.0	66.0	78.0
	Συμφωνώ λίγο	8	16.0	16.0	94.0
	Διαφωνώ λίγο	3	6.0	6.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

B3) Ο/Η προϊστάμενός/η μου είναι αρκετά ικανός/η στη δουλειά του/της.



B3) Ο/Η προϊστάμενός/η μου είναι αρκετά ικανός/η στη δουλειά του/της.

B4) Όταν κάνω τη δουλειά μου σωστά, αποκομίζω την αναγνώριση που θα έπρεπε.

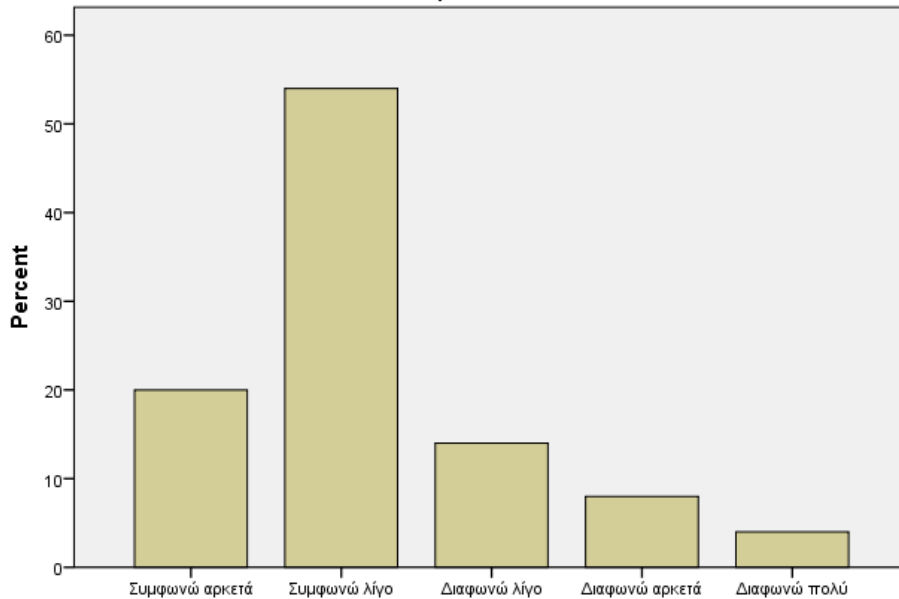
Το 54% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως συμφωνούν λίγο με την παραπάνω άποψη, το 20% συμφωνούν αρκετά, το 14% διαφωνούν λίγο, το 8% διαφωνούν αρκετά και το υπόλοιπο 4% διαφωνούν πολύ.

Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

B4) Όταν κάνω τη δουλειά μου σωστά, αποκομίζω την αναγνώριση που θα έπρεπε.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ αρκετά	10	20.0	20.0	20.0
Συμφωνώ λίγο	27	54.0	54.0	74.0
Διαφωνώ λίγο	7	14.0	14.0	88.0
Διαφωνώ αρκετά	4	8.0	8.0	96.0
Διαφωνώ πολύ	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

B4) Όταν κάνω τη δουλειά μου σωστά, αποκομίζω την αναγνώριση που θα έπρεπε.



B4) Όταν κάνω τη δουλειά μου σωστά, αποκομίζω την αναγνώριση που θα έπρεπε.

B5) Πολλοί από τους κανόνες & τις διαδικασίες που ακολουθεί η εταιρεία στην οποία απασχολούμαι, κάνουν τη δουλειά μου πιο δύσκολη.

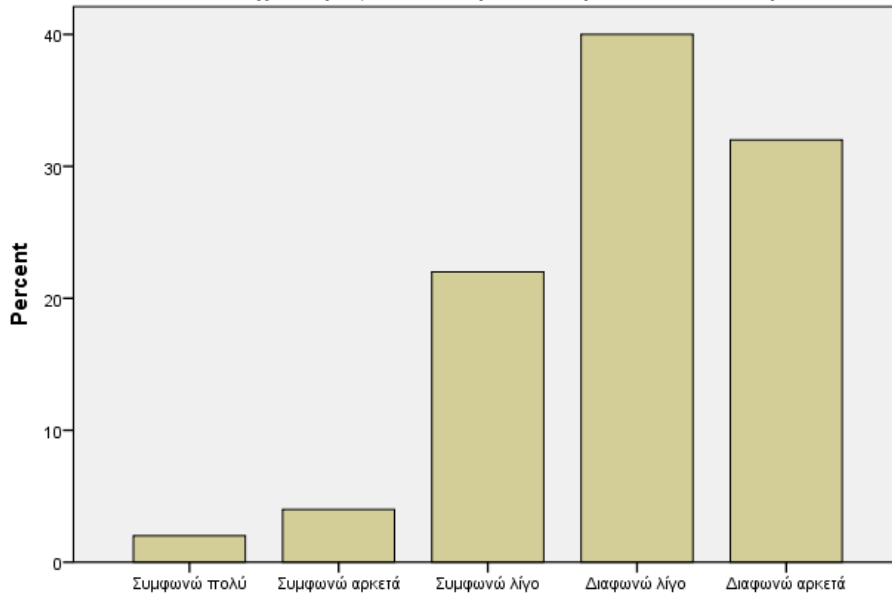
Το 40% των ερωτηθέντων διαφώνησαν λίγο με την παραπάνω άποψη, το 32% διαφωνούν αρκετά, το 22% συμφωνούν λίγο, το 4% συμφωνούν αρκετά και το υπόλοιπο 2% συμφωνούν πολύ.

Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

B5) Πολλοί από τους κανόνες & τις διαδικασίες που ακολουθεί η εταιρεία στην οποία απασχολούμαι, κάνουν τη δουλειά μου πιο δύσκολη.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ πολύ	1	2.0	2.0	2.0
Συμφωνώ αρκετά	2	4.0	4.0	6.0
Συμφωνώ λίγο	11	22.0	22.0	28.0
Διαφωνώ λίγο	20	40.0	40.0	68.0
Διαφωνώ αρκετά	16	32.0	32.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

B5) Πολλοί από τους κανόνες & τις διαδικασίες που ακολουθεί η εταιρεία στην οποία απασχολούμαι, κάνουν τη δουλειά μου πιο δύσκολη.



B5) Πολλοί από τους κανόνες & τις διαδικασίες που ακολουθεί η εταιρεία στην οποία απασχολούμαι, κάνουν τη δουλειά μου πιο δύσκολη.

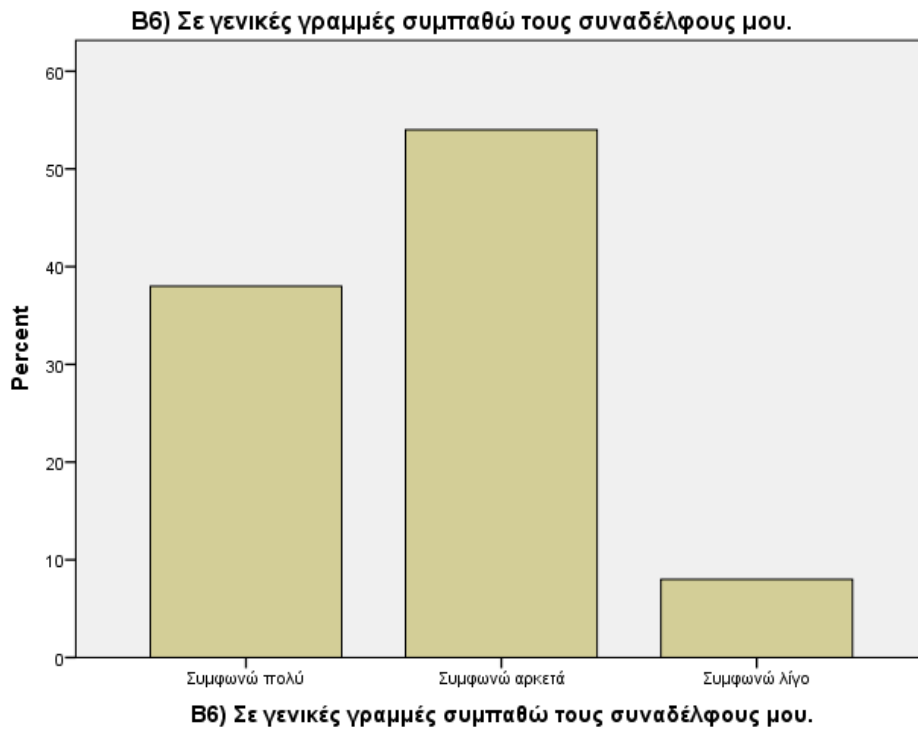
B6) Σε γενικές γραμμές συμπαθώ τους συναδέλφους μου.

Το 54% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως συμφωνούν αρκετά με την παραπάνω άποψη, το 38% συμφωνούν πολύ και το υπόλοιπο 8% συμφωνούν λίγο.

Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

B6) Σε γενικές γραμμές συμπαθώ τους συναδέλφους μου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ πολύ	19	38.0	38.0	38.0
	Συμφωνώ αρκετά	27	54.0	54.0	92.0
	Συμφωνώ λίγο	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	



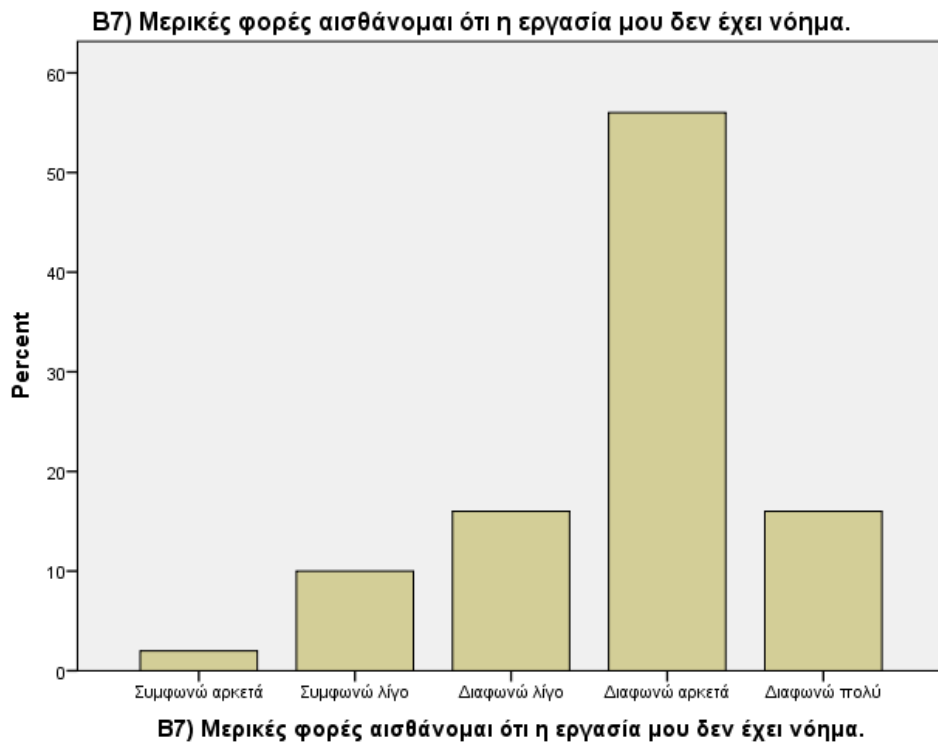
B7) Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα.

Το 56% των ερωτηθέντων διαφώνησαν αρκετά με την παραπάνω άποψη, το 16% διαφωνούν πολύ, άλλο ένα 16% διαφωνούν λίγο, το 10% συμφωνούν λίγο και το υπόλοιπο 2% συμφωνούν αρκετά.

Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

B7) Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ αρκετά	1	2.0	2.0	2.0
Συμφωνώ λίγο	5	10.0	10.0	12.0
Διαφωνώ λίγο	8	16.0	16.0	28.0
Διαφωνώ αρκετά	28	56.0	56.0	84.0
Διαφωνώ πολύ	8	16.0	16.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



B8) Η επικοινωνία στην εταιρεία στην οποία απασχολούμαι κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα.

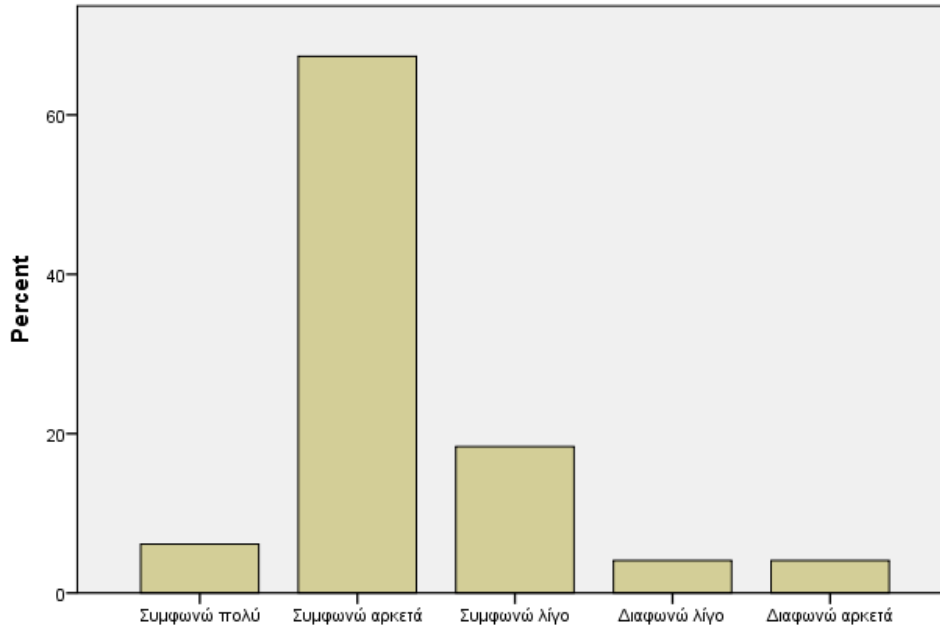
Το 67,3% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως συμφωνούν αρκετά με την παραπάνω άποψη, το 18,4% συμφωνούν λίγο, το 6,1% συμφωνούν πολύ, το 4,1% διαφωνούν αρκετά και το υπόλοιπο 4,1% διαφωνούν λίγο.

Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

B8) Η επικοινωνία στην εταιρεία στην οποία απασχολούμαι κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ πολύ	3	6.0	6.1	6.1
	Συμφωνώ αρκετά	33	66.0	67.3	73.5
	Συμφωνώ λίγο	9	18.0	18.4	91.8
	Διαφωνώ λίγο	2	4.0	4.1	95.9
	Διαφωνώ αρκετά	2	4.0	4.1	100.0
	Total	49	98.0	100.0	
Missing	System	1	2.0		
Total		50	100.0		

B8) Η επικοινωνία στην εταιρεία στην οποία απασχολούμαι κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα.



B8) Η επικοινωνία στην εταιρεία στην οποία απασχολούμαι κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα.

B9) Εκείνοι που διεκπεραιώνουν ικανοποιητικά τα καθήκοντά τους έχουν αρκετά καλές πιθανότητες ανέλιξης.

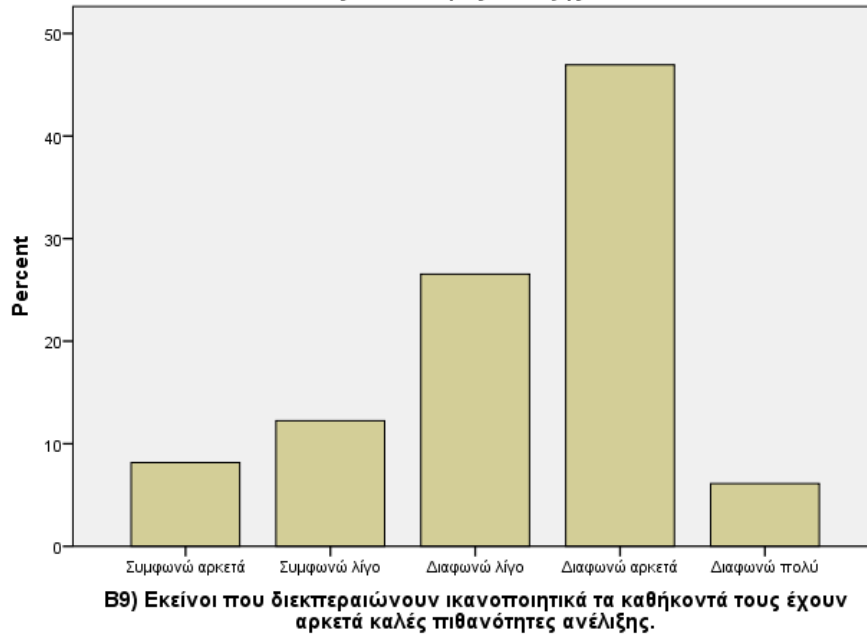
Το 46,9% των ερωτηθέντων διαφώνησαν αρκετά με την παραπάνω άποψη, το 26,5% διαφωνούν λίγο, το 12,2% συμφωνούν λίγο, το 8,2% συμφωνούν αρκετά και το υπόλοιπο 6,1% διαφωνούν πολύ.

Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

B9) Εκείνοι που διεκπεραιώνουν ικανοποιητικά τα καθήκοντά τους έχουν αρκετά καλές πιθανότητες ανέλιξης.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ αρκετά	4	8.0	8.2	8.2
	Συμφωνώ λίγο	6	12.0	12.2	20.4
	Διαφωνώ λίγο	13	26.0	26.5	46.9
	Διαφωνώ αρκετά	23	46.0	46.9	93.9
	Διαφωνώ πολύ	3	6.0	6.1	100.0
Total		49	98.0	100.0	
Missing	System	1	2.0		
Total		50	100.0		

B9) Εκείνοι που διεκπεραιώνουν ικανοποιητικά τα καθήκοντά τους έχουν αρκετά καλές πιθανότητες ανέλιξης.



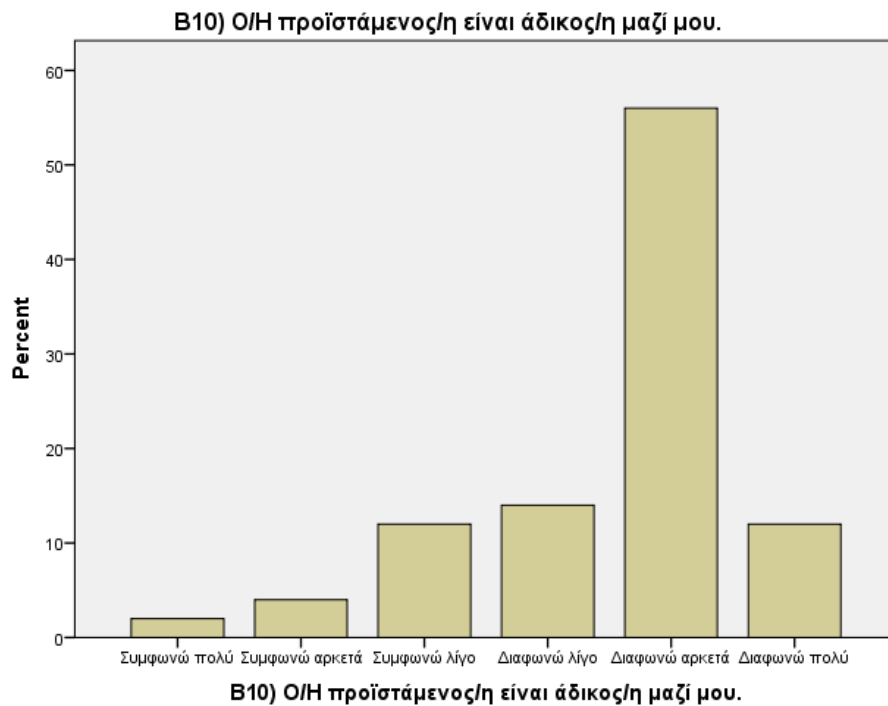
B10) Ο/Η προϊστάμενος/η είναι άδικος/η μαζί μου.

Το 56% των ερωτηθέντων διαφώνησαν αρκετά με την παραπάνω άποψη, το 14% διαφωνούν λίγο, το 12% διαφωνούν πολύ, άλλο ένα 12% συμφωνούν λίγο, το 4% συμφωνεί αρκετά και το υπόλοιπο 2% συμφωνούν πολύ.

Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

B10) Ο/Η προϊστάμενος/η είναι άδικος/η μαζί μου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ πολύ	1	2.0	2.0	2.0
Συμφωνώ αρκετά	2	4.0	4.0	6.0
Συμφωνώ λίγο	6	12.0	12.0	18.0
Διαφωνώ λίγο	7	14.0	14.0	32.0
Διαφωνώ αρκετά	28	56.0	56.0	88.0
Διαφωνώ πολύ	6	12.0	12.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



B11) Τα προνόμια που αποκομίζω από την εργασία μου, είναι αρκετά ικανοποιητικά.

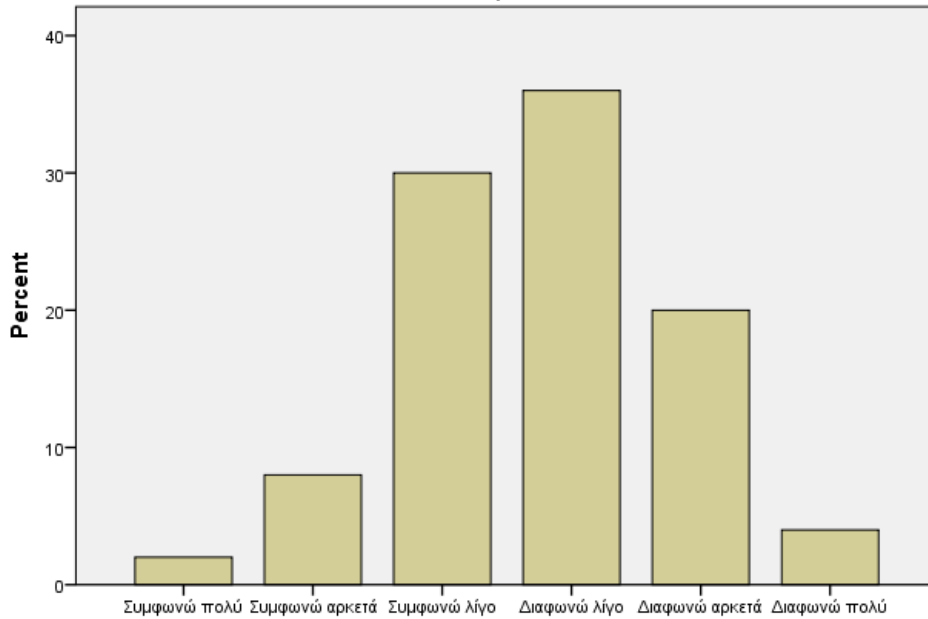
Το 36% των ερωτηθέντων διαφώνησαν λίγο με την παραπάνω άποψη, το 30% συμφωνούν λίγο, το 20% διαφωνούν αρκετά, το 8% συμφωνούν αρκετά, το 4% διαφωνεί πολύ και το υπόλοιπο 2% συμφωνούν πολύ.

Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

B11) Τα προνόμια που αποκομίζω από την εργασία μου, είναι αρκετά ικανοποιητικά.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ πολύ	1	2.0	2.0	2.0
Συμφωνώ αρκετά	4	8.0	8.0	10.0
Συμφωνώ λίγο	15	30.0	30.0	40.0
Διαφωνώ λίγο	18	36.0	36.0	76.0
Διαφωνώ αρκετά	10	20.0	20.0	96.0
Διαφωνώ πολύ	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

B11) Τα προνόμια που αποκομίζω από την εργασία μου, είναι αρκετά ικανοποιητικά.



B11) Τα προνόμια που αποκομίζω από την εργασία μου, είναι αρκετά ικανοποιητικά.

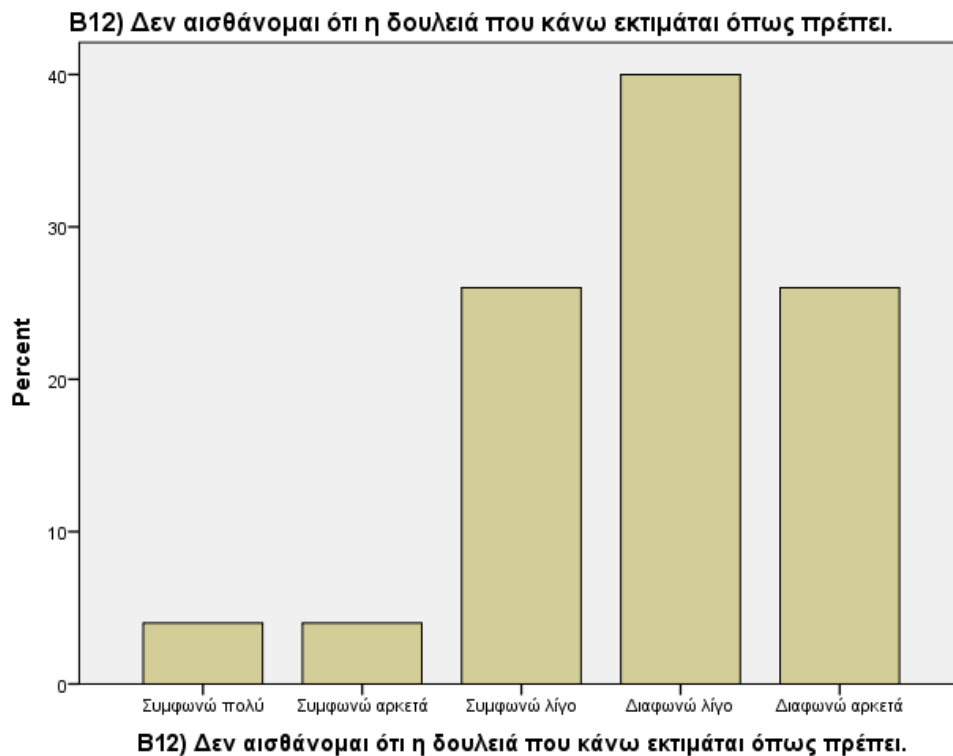
B12) Δεν αισθάνομαι ότι η δουλειά που κάνω εκτιμάται όπως πρέπει.

Το 40% των ερωτηθέντων διαφώνησαν λίγο με την παραπάνω άποψη, το 26% συμφωνούν λίγο, άλλο ένα 26% διαφωνούν αρκετά, το 4% συμφωνούν αρκετά και το υπόλοιπο 4% συμφωνούν πολύ.

Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

B12) Δεν αισθάνομαι ότι η δουλειά που κάνω εκτιμάται όπως πρέπει.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ πολύ	2	4.0	4.0	4.0
Συμφωνώ αρκετά	2	4.0	4.0	8.0
Συμφωνώ λίγο	13	26.0	26.0	34.0
Διαφωνώ λίγο	20	40.0	40.0	74.0
Διαφωνώ αρκετά	13	26.0	26.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



B13) Οι προσπάθειές μου για να κάνω σωστή δουλειά σπανίως «μπλοκάρονται» από τη γραφειοκρατία.

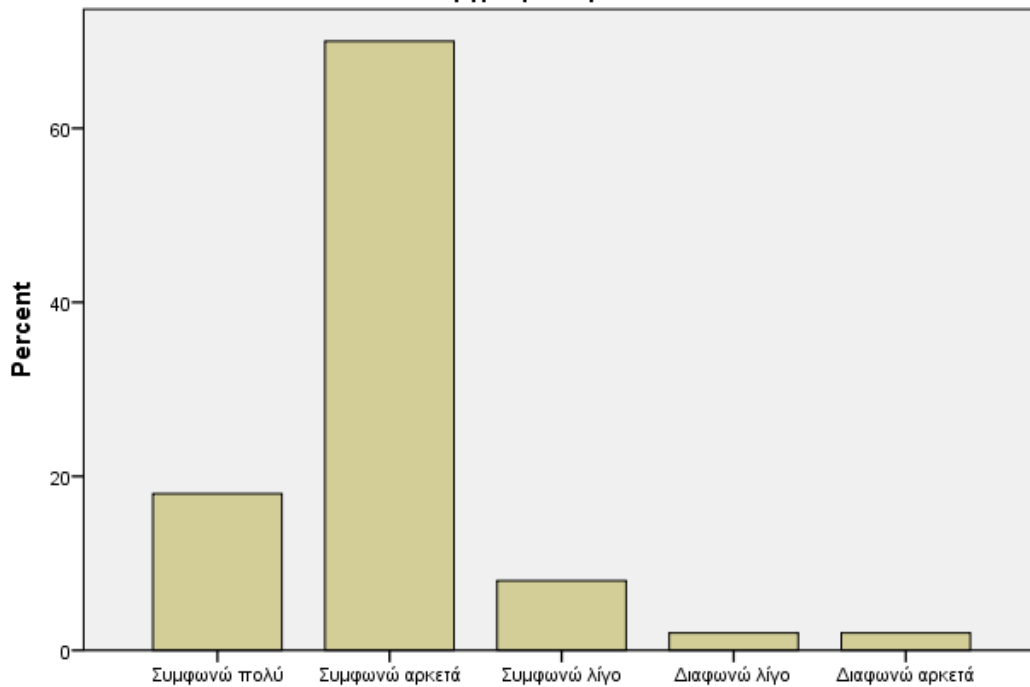
Το 70% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως συμφωνούν αρκετά με την παραπάνω άποψη, το 18% συμφωνούν πολύ, το 8% συμφωνούν λίγο, το 2% διαφωνούν αρκετά και το υπόλοιπο 2% διαφωνούν λίγο.

Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

B13) Οι προσπάθειές μου για να κάνω σωστή δουλειά σπανίως «μπλοκάρονται» από τη γραφειοκρατία.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ πολύ	9	18.0	18.0	18.0
Συμφωνώ αρκετά	35	70.0	70.0	88.0
Συμφωνώ λίγο	4	8.0	8.0	96.0
Διαφωνώ λίγο	1	2.0	2.0	98.0
Διαφωνώ αρκετά	1	2.0	2.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

B13) Οι προσπάθειές μου για να κάνω σωστή δουλειά σπανίως «μπλοκάρονται» από τη γραφειοκρατία.



B13) Οι προσπάθειές μου για να κάνω σωστή δουλειά σπανίως «μπλοκάρονται» από τη γραφειοκρατία.

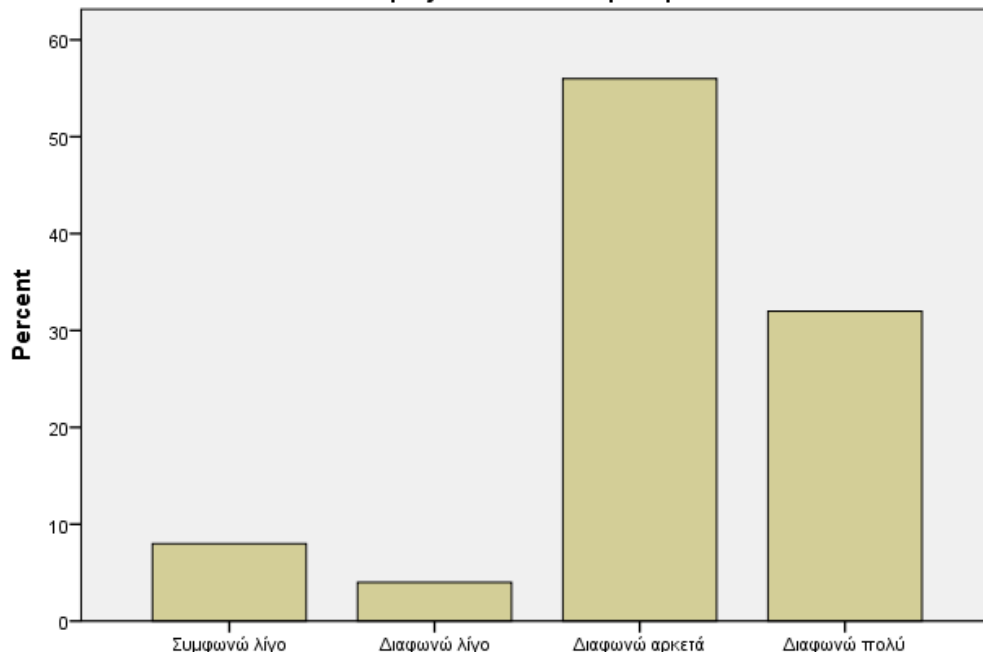
B14) Πιστεύω ότι πρέπει να δουλεύω περισσότερο στη δουλειά μου εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου.

Το 56% των ερωτηθέντων διαφώνησαν αρκετά με την παραπάνω άποψη, το 32% διαφωνούν πολύ, το 8% συμφωνούν λίγο και το υπόλοιπο 4% διαφωνούν λίγο. Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

B14) Πιστεύω ότι πρέπει να δουλεύω περισσότερο στη δουλειά μου εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ λίγο	4	8.0	8.0	8.0
Διαφωνώ λίγο	2	4.0	4.0	12.0
Διαφωνώ αρκετά	28	56.0	56.0	68.0
Διαφωνώ πολύ	16	32.0	32.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

**B14) Πιστεύω ότι πρέπει να δουλεύω περισσότερο στη δουλειά μου εξαιτίας της
ανικανότητας των συναδέλφων μου.**



**B14) Πιστεύω ότι πρέπει να δουλεύω περισσότερο στη δουλειά μου εξαιτίας
της ανικανότητας των συναδέλφων μου.**

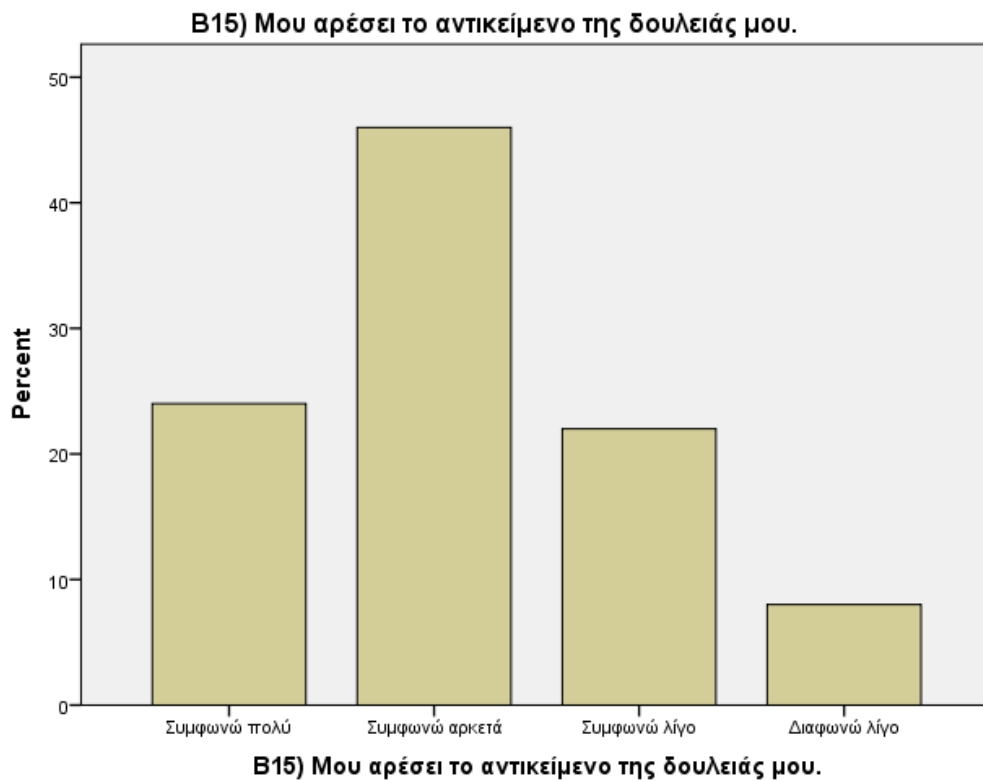
B15) Μου αρέσει το αντικείμενο της δουλειάς μου.

Το 46% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως συμφωνούν αρκετά με την παραπάνω άποψη, το 24% συμφωνούν πολύ, το 22% συμφωνούν λίγο και το υπόλοιπο 8% διαφωνούν λίγο.

Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

B15) Μου αρέσει το αντικείμενο της δουλειάς μου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ πολύ	12	24.0	24.0	24.0
Συμφωνώ αρκετά	23	46.0	46.0	70.0
Συμφωνώ λίγο	11	22.0	22.0	92.0
Διαφωνώ λίγο	4	8.0	8.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



B16) Οι στόχοι που ανά διαστήματα θέτει η εταιρεία στην οποία εργάζομαι δεν μου είναι σαφείς.

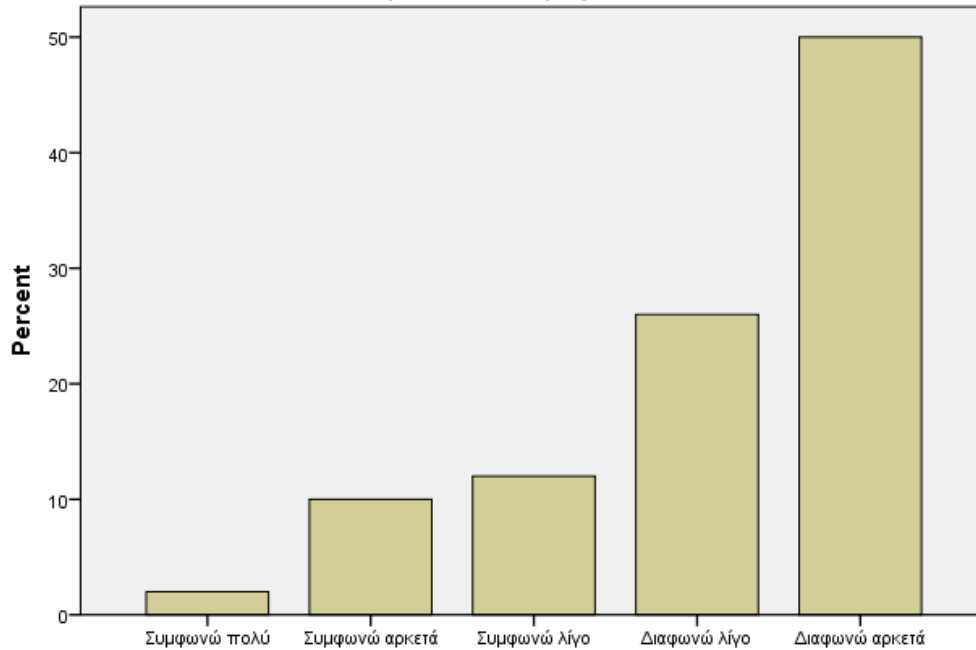
Το 50% των ερωτηθέντων διαφώνησαν αρκετά με την παραπάνω άποψη, το 26% διαφωνούν λίγο, το 12% συμφωνούν λίγο, το 10% συμφώνησαν αρκετά και το υπόλοιπο 2% συμφωνούν πολύ.

Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

B16) Οι στόχοι που ανά διαστήματα θέτει η εταιρεία στην οποία εργάζομαι δεν μου είναι σαφείς.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ πολύ	1	2.0	2.0	2.0
Συμφωνώ αρκετά	5	10.0	10.0	12.0
Συμφωνώ λίγο	6	12.0	12.0	24.0
Διαφωνώ λίγο	13	26.0	26.0	50.0
Διαφωνώ αρκετά	25	50.0	50.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

B16) Οι στόχοι που ανά διαστήματα θέτει η εταιρεία στην οποία εργάζομαι δεν μου είναι σαφείς.



B16) Οι στόχοι που ανά διαστήματα θέτει η εταιρεία στην οποία εργάζομαι δεν μου είναι σαφείς.

B17) Αισθάνομαι ότι δεν εκτιμούν ιδιαίτερα τη δουλειά μου όταν σκέφτομαι το μισθό που παίρνω.

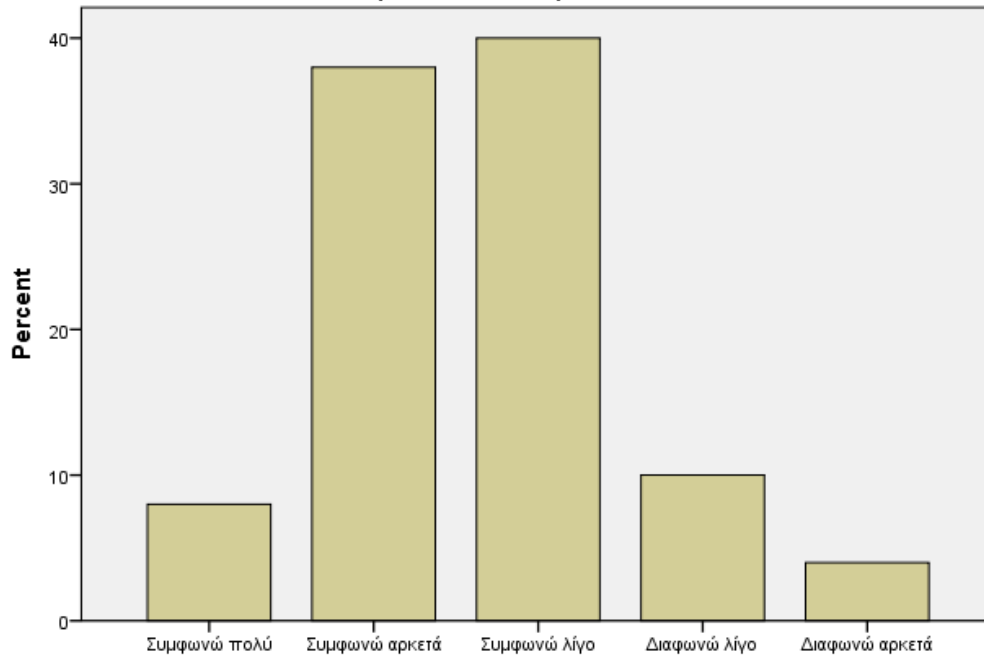
Το 40% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως συμφωνούν λίγο με την παραπάνω άποψη, το 38% συμφωνούν αρκετά, το 10% διαφωνούν λίγο, το 8% συμφωνούν πολύ και το υπόλοιπο 4% διαφωνούν αρκετά.

Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

B17) Αισθάνομαι ότι δεν εκτιμούν ιδιαίτερα τη δουλειά μου όταν σκέφτομαι το μισθό που παίρνω.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ πολύ	4	8.0	8.0	8.0
Συμφωνώ αρκετά	19	38.0	38.0	46.0
Συμφωνώ λίγο	20	40.0	40.0	86.0
Διαφωνώ λίγο	5	10.0	10.0	96.0
Διαφωνώ αρκετά	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

B17) Αισθάνομαι ότι δεν εκτιμούν ιδιαίτερα τη δουλειά μου όταν σκέφτομαι το μισθό που παίρνω.



B17) Αισθάνομαι ότι δεν εκτιμούν ιδιαίτερα τη δουλειά μου όταν σκέφτομαι το μισθό που παίρνω.

B18) Ο/Η προϊστάμενος/η δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον όσον αφορά τα συναισθήματα των υφισταμένων του/της (υπαλλήλων του/της).

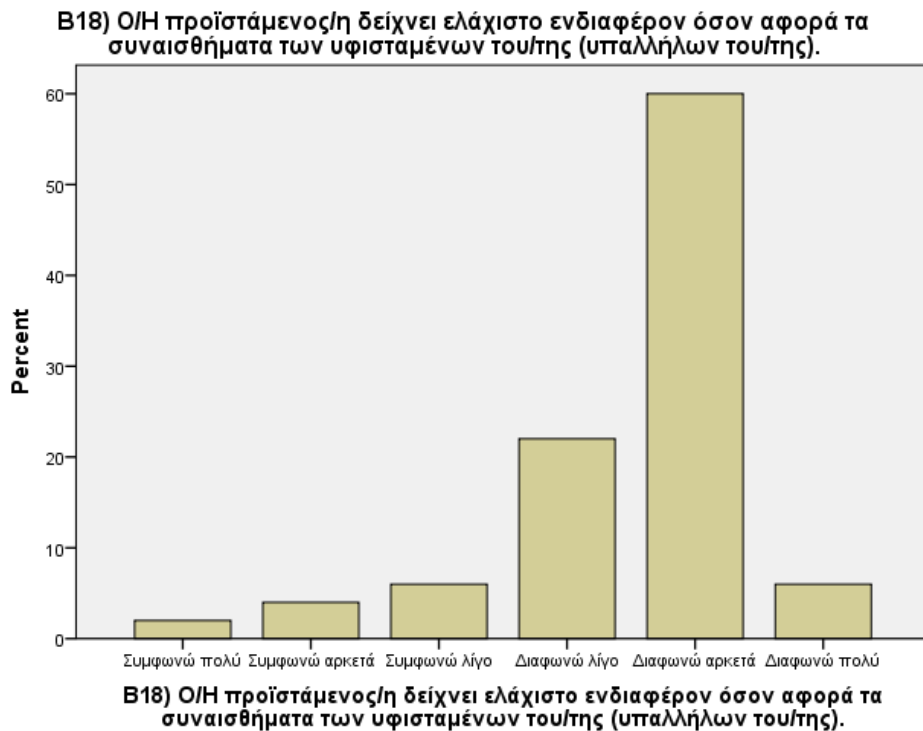
Το 60% των ερωτηθέντων διαφώνησαν αρκετά με την παραπάνω άποψη, το 22% διαφωνούν λίγο, το 6% διαφωνούν πολύ, άλλο ένα 6% συμφωνούν λίγο, το 4% συμφώνησαν αρκετά και το υπόλοιπο 2% συμφωνούν πολύ.

Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

B18) Ο/Η προϊστάμενος/η δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον όσον αφορά τα συναισθήματα των υφισταμένων του/της (υπαλλήλων του/της).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ πολύ	1	2.0	2.0	2.0
Συμφωνώ αρκετά	2	4.0	4.0	6.0
Συμφωνώ λίγο	3	6.0	6.0	12.0
Διαφωνώ λίγο	11	22.0	22.0	34.0
Διαφωνώ αρκετά	30	60.0	60.0	94.0
Διαφωνώ πολύ	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην G&V Hadjidemosthenous Ltd και τρόποι βελτίωσης της εργασιακής ικανοποίησης.



B19) Οι πιθανότητες για να ανταμειφθεί ηθικά κάποιος που εργάζεται εδώ είναι λίγες.

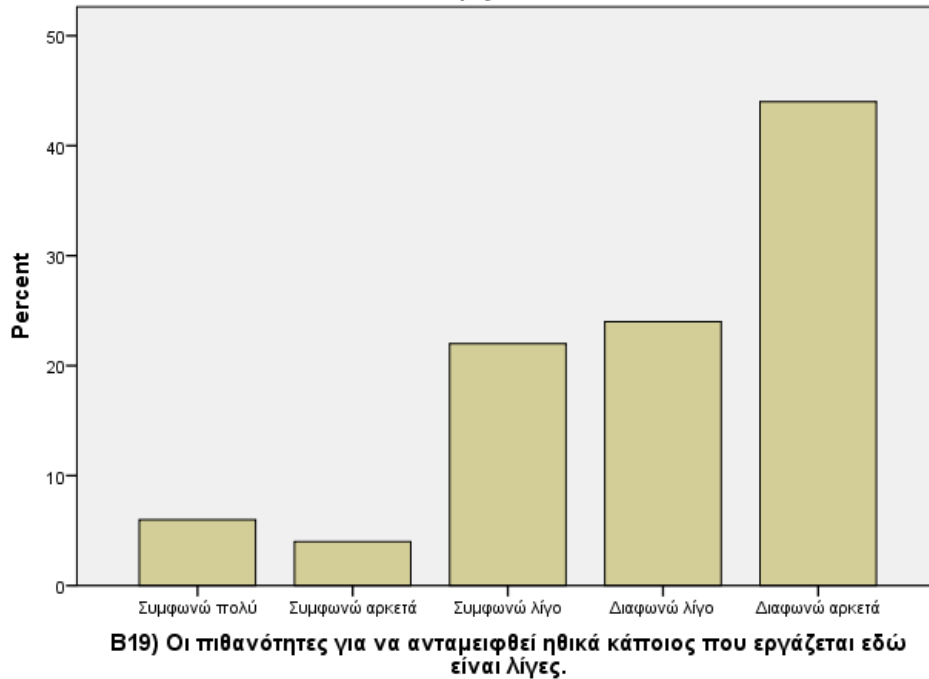
Το 44% των ερωτηθέντων διαφώνησαν αρκετά με την παραπάνω άποψη, το 24% διαφωνούν λίγο, το 22% συμφωνούν λίγο, το 6% συμφώνησαν πολύ και το υπόλοιπο 4% συμφωνούν αρκετά.

Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

B19) Οι πιθανότητες για να ανταμειφθεί ηθικά κάποιος που εργάζεται εδώ είναι λίγες.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ πολύ	3	6.0	6.0	6.0
Συμφωνώ αρκετά	2	4.0	4.0	10.0
Συμφωνώ λίγο	11	22.0	22.0	32.0
Διαφωνώ λίγο	12	24.0	24.0	56.0
Διαφωνώ αρκετά	22	44.0	44.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

B19) Οι πιθανότητες για να ανταμειφθεί ηθικά κάποιος που εργάζεται εδώ είναι λίγες.



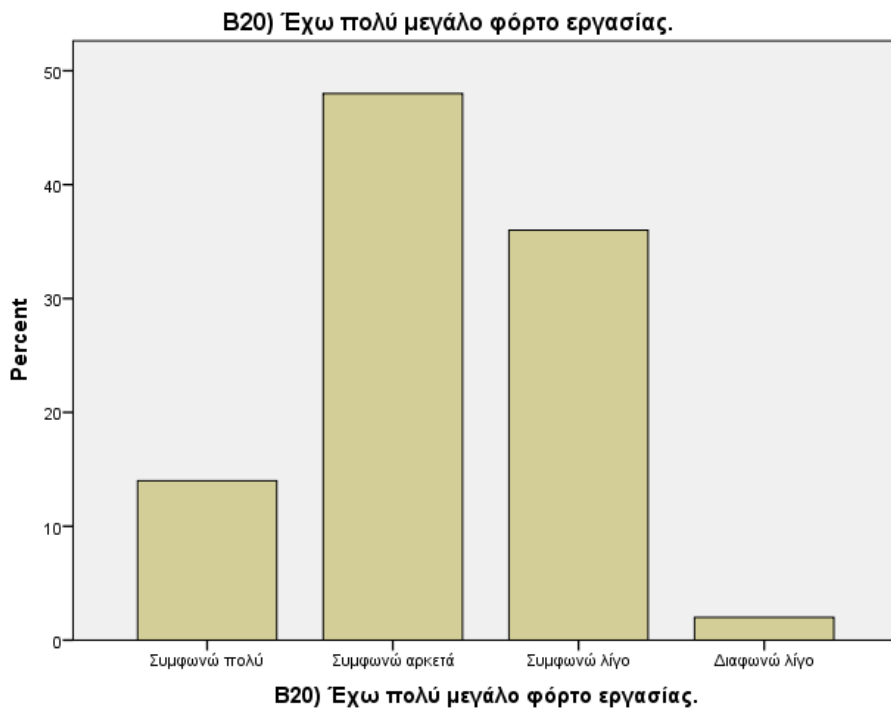
B20) Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας.

Το 48% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως συμφωνούν αρκετά με την παραπάνω άποψη, το 36% συμφωνούν λίγο, το 14% συμφωνούν πολύ και το υπόλοιπο 2% διαφωνούν λίγο.

Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

B20) Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ πολύ	7	14.0	14.0	14.0
Συμφωνώ αρκετά	24	48.0	48.0	62.0
Συμφωνώ λίγο	18	36.0	36.0	98.0
Διαφωνώ λίγο	1	2.0	2.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



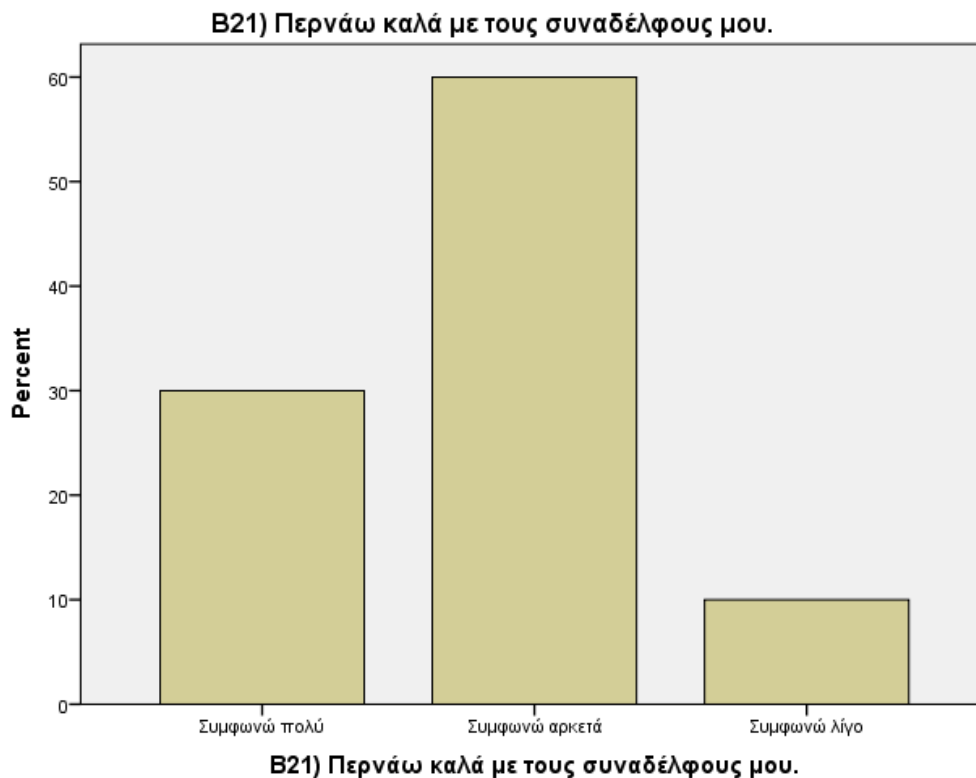
B21) Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου.

Το 60% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως συμφωνούν αρκετά με την παραπάνω άποψη, το 30% συμφωνούν πολύ και το υπόλοιπο το 10% συμφωνούν λίγο. Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

B21) Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ πολύ	15	30.0	30.0	30.0
Συμφωνώ αρκετά	30	60.0	60.0	90.0
Συμφωνώ λίγο	5	10.0	10.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην G&V Hadjidemosthenous Ltd και τρόποι βελτίωσης της εργασιακής ικανοποίησης.



B22) Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι ακριβώς συμβαίνει στο χώρο εργασίας μου.

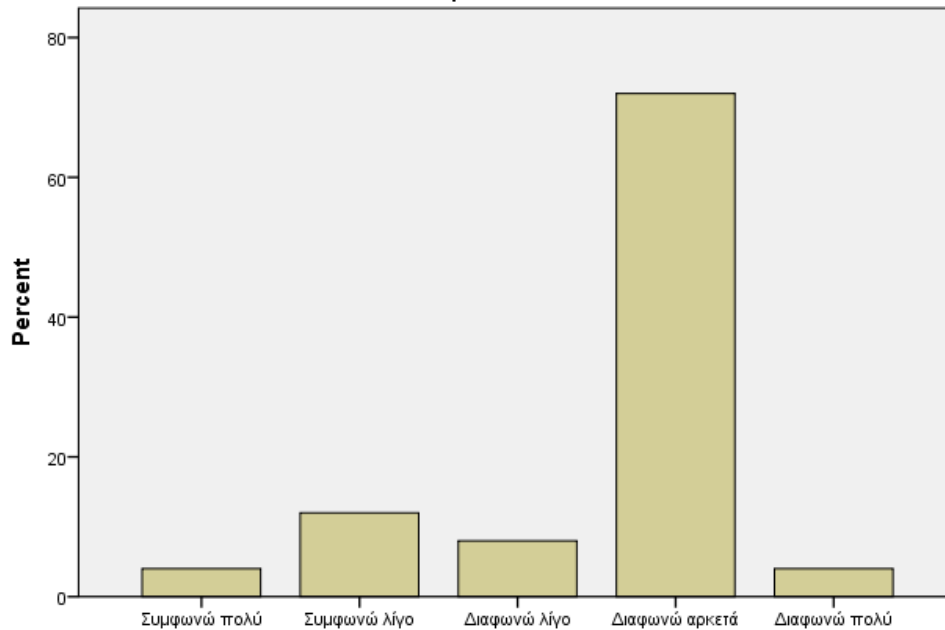
Το 72% των ερωτηθέντων διαφώνησαν αρκετά με την παραπάνω άποψη, το 12% συμφωνούν λίγο, το 8% διαφωνούν λίγο, το 4% συμφώνησαν πολύ και το υπόλοιπο 4% διαφωνούν πολύ.

Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

B22) Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι ακριβώς συμβαίνει στο χώρο εργασίας μου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ πολύ	2	4.0	4.0	4.0
Συμφωνώ λίγο	6	12.0	12.0	16.0
Διαφωνώ λίγο	4	8.0	8.0	24.0
Διαφωνώ αρκετά	36	72.0	72.0	96.0
Διαφωνώ πολύ	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

B22) Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι ακριβώς συμβαίνει στο χώρο εργασίας μου.



B22) Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι ακριβώς συμβαίνει στο χώρο εργασίας μου.

B23) Πώς θα αξιολογούσατε το επίπεδο του στρες στη δουλειά σας.

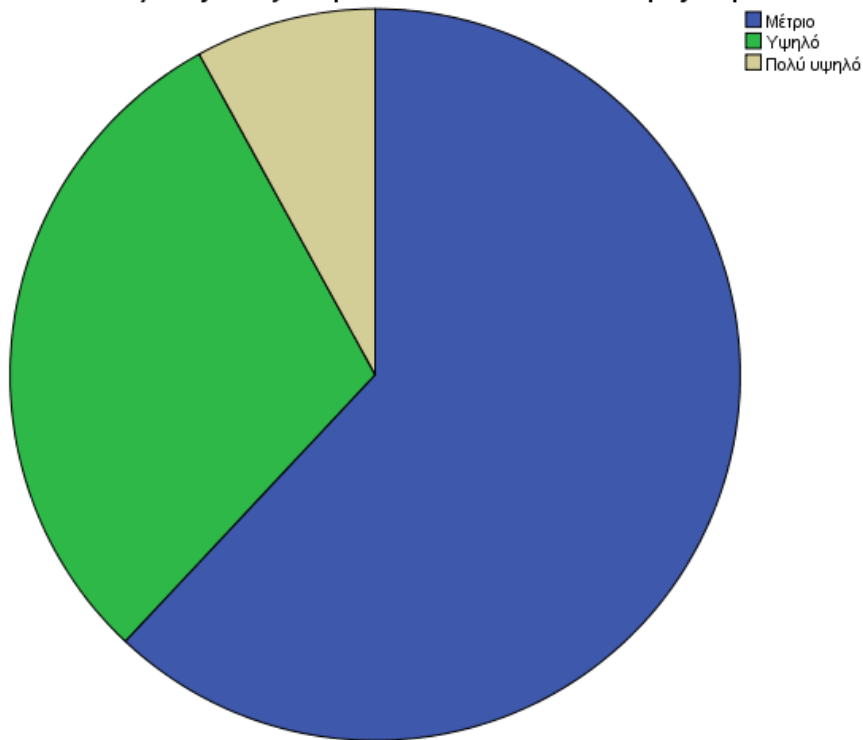
Το 62% θα αξιολογούσαν το επίπεδο του στρες στη δουλειά τους σε μέτριο βαθμό, το 30% είναι υψηλό και το 8% πολύ υψηλό.

Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

B23) Πώς θα αξιολογούσατε το επίπεδο του στρες στη δουλειά σας.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μέτριο	31	62.0	62.0	62.0
Υψηλό	15	30.0	30.0	92.0
Πολύ υψηλό	4	8.0	8.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

B23) Πώς θα αξιολογούσατε το επίπεδο του στρες στη δουλειά σας.



5.2 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

A1.Φύλο

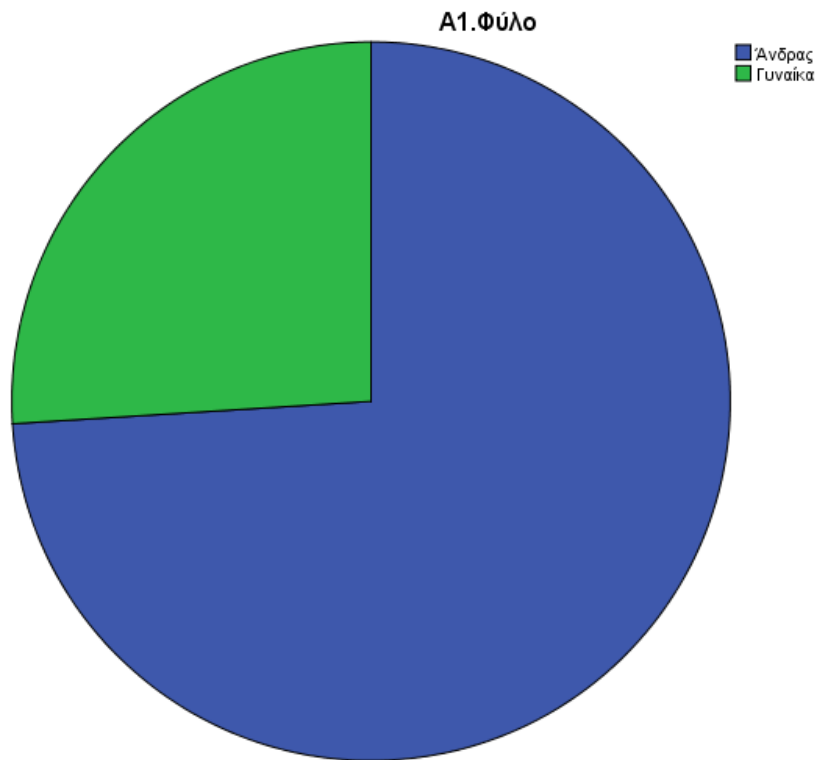
Το 74% των ερωτηθέντων που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν άνδρες και το υπόλοιπο 26% γυναίκες.

Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

A1.Φύλο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ανδρας	37	74.0	74.0	74.0
Γυναίκα	13	26.0	26.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην G&V Hadjidemosthenous Ltd και τρόποι βελτίωσης της
εργασιακής ικανοποίησης.



A2.Ηλικία

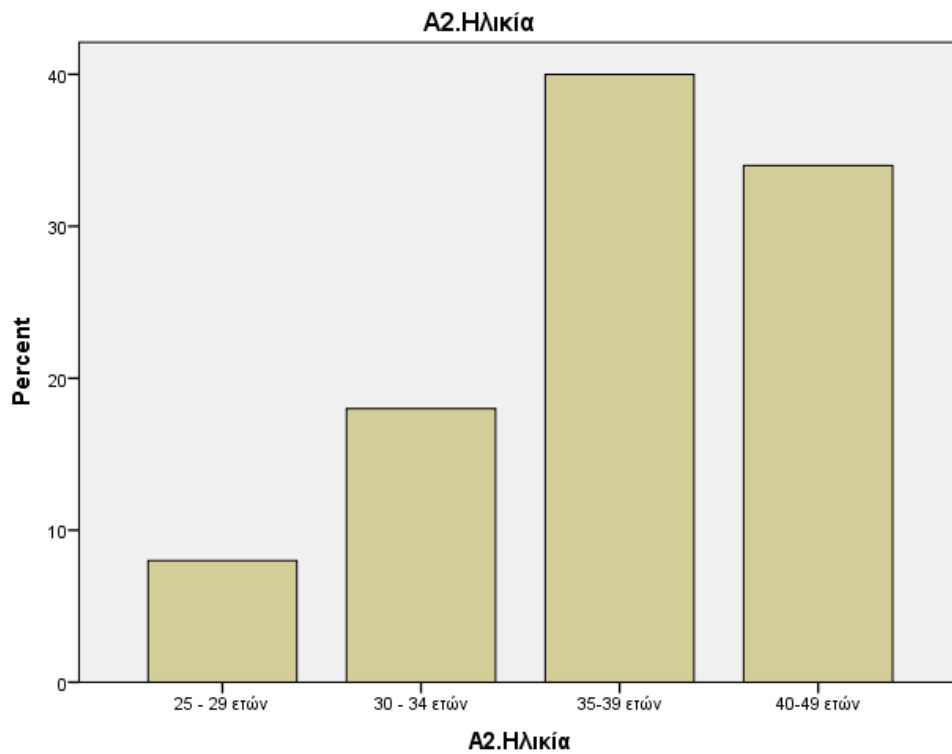
Το 40% των ερωτηθέντων ήταν από 35-39 χρονών, το 34% από 40-49 ετών, το 18% από 30-34 ετών και το υπόλοιπο 8% από 25-29 ετών.

Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

A2.Ηλικία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 25 - 29 ετών	4	8.0	8.0	8.0
30 - 34 ετών	9	18.0	18.0	26.0
35-39 ετών	20	40.0	40.0	66.0
40-49 ετών	17	34.0	34.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην G&V Hadjidemosthenous Ltd και τρόποι βελτίωσης της εργασιακής ικανοποίησης.



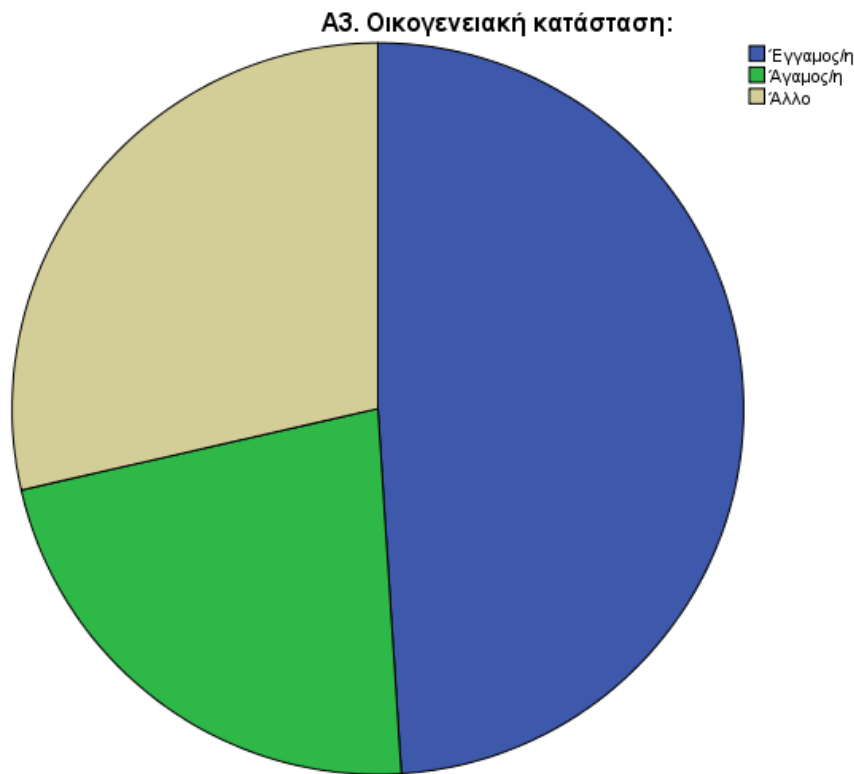
A3. Οικογενειακή κατάσταση:

Το 49% των ερωτηθέντων ήταν έγγαμοι, το 28,6% ήταν κάτι άλλο και το υπόλοιπο 22,4% ήταν άγαμοι.

Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

A3. Οικογενειακή κατάσταση:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έγγαμος/η	24	48.0	49.0	49.0
	Άγαμος/η	11	22.0	22.4	71.4
	Άλλο	14	28.0	28.6	100.0
	Total	49	98.0	100.0	
Missing	System	1	2.0		
Total		50	100.0		



A4. Μορφωτικό επίπεδο:

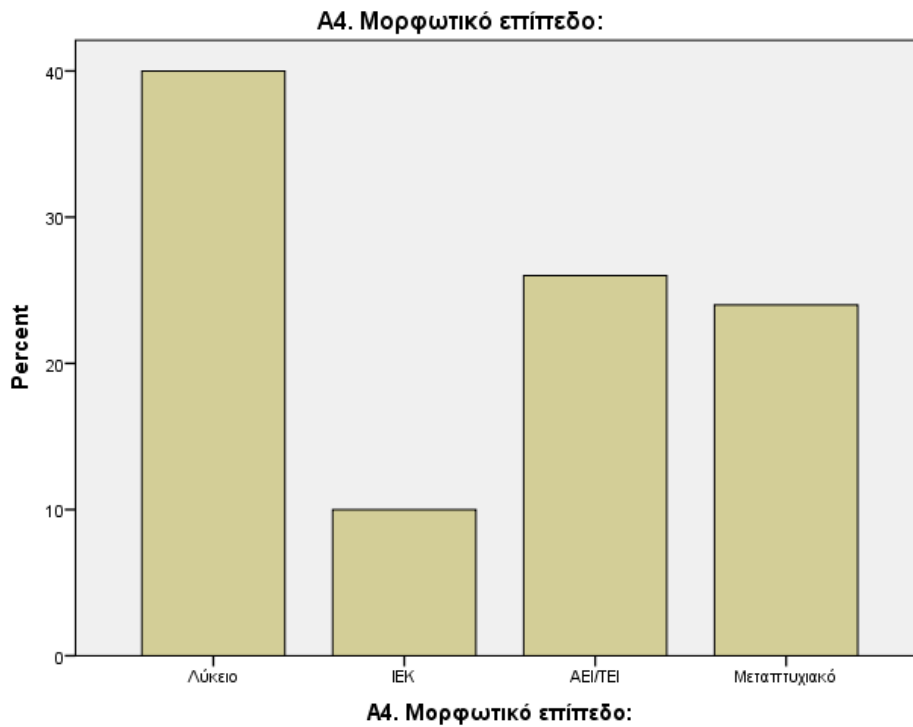
Το 40% των ερωτηθέντων ήταν απόφοιτοι Λυκείου, το 26% απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, το 24% είχαν Μεταπτυχιακό τίτλο και το υπόλοιπο 10% ήταν απόφοιτοι ΙΕΚ.

Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

A4. Μορφωτικό επίπεδο:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Λύκειο	20	40.0	40.0	40.0
ΙΕΚ	5	10.0	10.0	50.0
ΑΕΙ/ΤΕΙ	13	26.0	26.0	76.0
Μεταπτυχιακό	12	24.0	24.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην G&V Hadjidemosthenous Ltd και τρόποι βελτίωσης της εργασιακής ικανοποίησης.



A5. Έτη Προϋπηρεσίας:

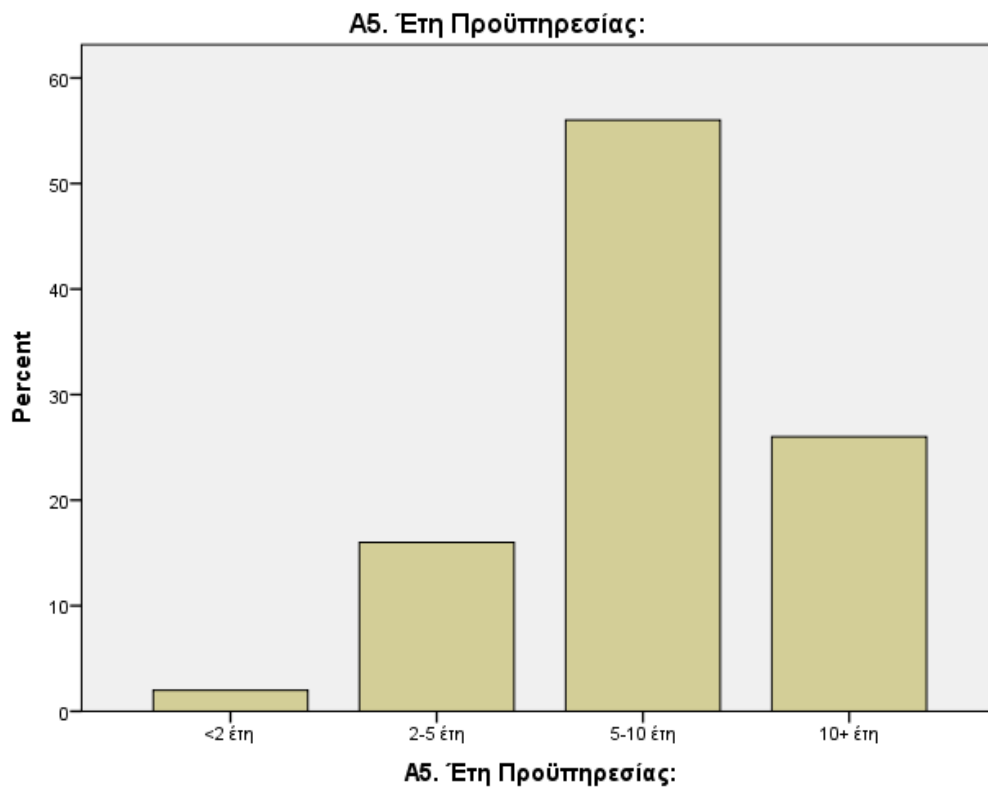
Το 56% των ερωτηθέντων είχαν από 5-10 έτη προϋπηρεσίας, το 26% είχαν πάνω 10 έτη προϋπηρεσίας, το 16% από 2-5 έτη προϋπηρεσίας και το υπόλοιπο 2% είχαν λιγότερο από 2 έτη προϋπηρεσίας.

Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

A5. Έτη Προϋπηρεσίας:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <2 έτη	1	2.0	2.0	2.0
2-5 έτη	8	16.0	16.0	18.0
5-10 έτη	28	56.0	56.0	74.0
10+ έτη	13	26.0	26.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην G&V Hadjidemosthenous Ltd και τρόποι βελτίωσης της εργασιακής ικανοποίησης.

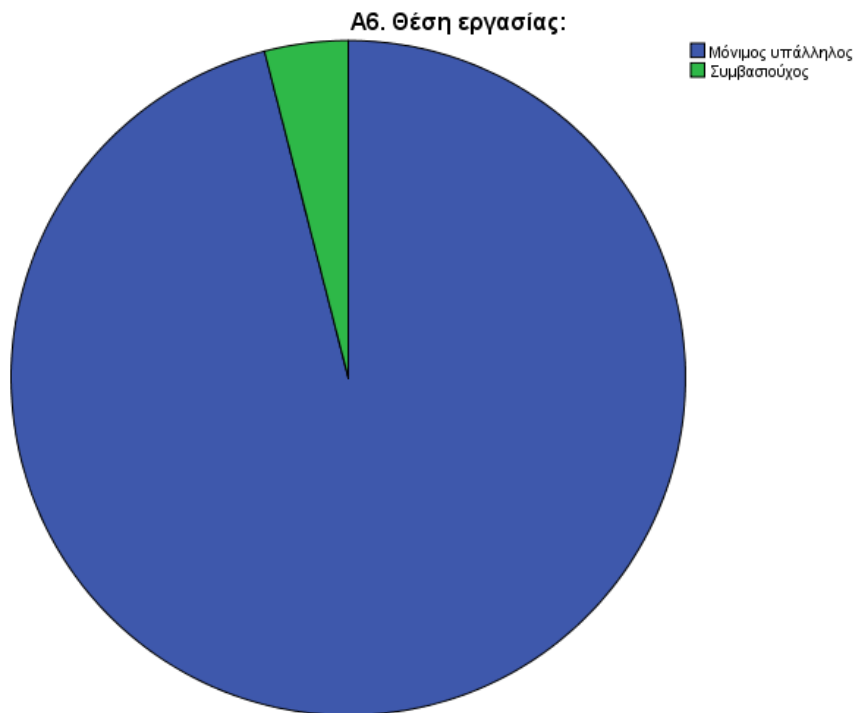


A6. Θέση εργασίας:

Το 96% των ερωτηθέντων ήταν μόνιμοι υπάλληλοι και το 4% ήταν συμβασιούχοι. Ακολουθεί ο πίνακας και το γράφημα.

A6. Θέση εργασίας:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μόνιμος υπάλληλος	48	96.0	96.0	96.0
Συμβασιούχος	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	



5.3 Στοιχεία που προκύπτουν μέσα από την έρευνα με ανάλυση με SPSS αναφορικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση

Σύμφωνα με τα σημαντικότερα στοιχεία που προκύπτουν μέσα από την εν λόγω έρευνα, θα λέγαμε πως αυτά οριοθετούνται στο γεγονός ότι, στην ερώτηση, όταν κάνω τη δουλειά μου σωστά, αποκομίζω την αναγνώριση που θα έπρεπε, το 54% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως συμφωνούν λίγο με την παραπάνω άποψη, το 20% συμφωνούν αρκετά, το 14% διαφωνούν λίγο, το 8% διαφωνούν αρκετά και το υπόλοιπο 4% διαφωνούν πολύ.

Αντίστοιχα στην ερώτηση, σε γενικές γραμμές συμπαθώ τους συναδέλφους μου, το 54% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως συμφωνούν αρκετά με την παραπάνω άποψη, το 38% συμφωνούν πολύ και το υπόλοιπο 8% συμφωνούν λίγο, επίσης στην ερώτηση, η επικοινωνία στην εταιρεία στην οποία απασχολούμαι κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα, το 67,3% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως συμφωνούν αρκετά με την

παραπάνω άποψη, το 18,4% συμφωνούν λίγο, το 6,1% συμφωνούν πολύ, το 4,1% διαφωνούν αρκετά και το υπόλοιπο 4,1% διαφωνούν λίγο.

Σημαντική είναι και η ερώτηση πως εκείνοι που διεκπεραιώνουν ικανοποιητικά τα καθήκοντά τους έχουν αρκετά καλές πιθανότητες ανέλιξης, όπου το 46,9% των ερωτηθέντων διαφώνησαν αρκετά με την παραπάνω άποψη, το 26,5% διαφωνούν λίγο, το 12,2% συμφωνούν λίγο, το 8,2% συμφωνούν αρκετά και το υπόλοιπο 6,1% διαφωνούν πολύ. Στην ερώτηση, τα προνόμια που αποκομίζω από την εργασία μου, είναι αρκετά ικανοποιητικά, το 36% των ερωτηθέντων διαφώνησαν λίγο με την παραπάνω άποψη, το 30% συμφωνούν λίγο, το 20% διαφωνούν αρκετά, το 8% συμφωνούν αρκετά, το 4% διαφωνεί πολύ και το υπόλοιπο 2% συμφωνούν πολύ.

Στην ερώτηση, δεν αισθάνομαι ότι η δουλειά που κάνω εκτιμάται όπως πρέπει, το 40% των ερωτηθέντων διαφώνησαν λίγο με την παραπάνω άποψη, το 26% συμφωνούν λίγο, άλλο ένα 26% διαφωνούν αρκετά, το 4% συμφωνούν αρκετά και το υπόλοιπο 4% συμφωνούν πολύ. Αντίστοιχα, οι προσπάθειές μου για να κάνω σωστή δουλειά σπανίως «μπλοκάρονται» από τη γραφειοκρατία, το 70% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως συμφωνούν αρκετά με την παραπάνω άποψη, το 18% συμφωνούν πολύ, το 8% συμφωνούν λίγο, το 2% διαφωνούν αρκετά και το υπόλοιπο 2% διαφωνούν λίγο.

Καταλήγοντας, στην ερώτηση, αισθάνομαι ότι δεν εκτιμούν ιδιαίτερα τη δουλειά μου όταν σκέφτομαι το μισθό που παίρνω, το 40% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως συμφωνούν λίγο με την παραπάνω άποψη, το 38% συμφωνούν αρκετά, το 10% διαφωνούν λίγο, το 8% συμφωνούν πολύ και το υπόλοιπο 4% διαφωνούν αρκετά και στην ερώτηση, συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι ακριβώς συμβαίνει στο χώρο εργασίας μου, το 72% των ερωτηθέντων διαφώνησαν αρκετά με την παραπάνω άποψη, το 12% συμφωνούν λίγο, το 8% διαφωνούν λίγο, το 4% συμφώνησαν πολύ και το υπόλοιπο 4% διαφωνούν πολύ.

Τέλος στην ερώτηση, πώς θα αξιολογούσατε το επίπεδο του στρες στη δουλειά σας, το 62% θα αξιολογούσαν το επίπεδο του στρες στη δουλειά τους σε μέτριο βαθμό, το 30% είναι υψηλό και το 8% πολύ υψηλό.

Κεφάλαιο 6:

Συμπεράσματα και εισηγήσεις

6.1 Συμπεράσματα

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν στις παραπάνω σελίδες της εργασίας, θα λέγαμε πως βασικός σκοπός της εν λόγω εργασίας, ήταν σχετικά η συλλογή, αξιολόγηση και συζήτηση στοιχείων που τοποθετούνται στο πλαίσιο της ανάλυσης των στοιχείων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση G&V Hadjidemosthenous Ltd και τους τρόπους βελτίωσης της εργασιακής ικανοποίησης.

Ως προς την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης, σημειώνεται πως η κάθε επιχείρηση για να επιτύχει τους εκάστοτε στόχους της (π.χ. εξυπηρέτηση πελατών, παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, κ.λπ.) πρέπει πρώτα απ' όλα να εναρμονίσει και να στρέψει τη στρατηγική της προς αυτήν την κατεύθυνση. Το ανθρώπινο δυναμικό ως παραγωγικός συντελεστής αποτελεί σημαντικό παράγοντα της επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Η ευθυγράμμιση του ανθρώπινου δυναμικού με την επίτευξη των στόχων, έχει γίνει αντικείμενο μελέτης για πολλές δεκαετίες, λόγω της δυσκολίας του εγχειρήματος αλλά και της σπουδαιότητάς της, στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

Αναφερόμενοι στην έννοια και τα χαρακτηριστικά της επαγγελματικής ικανοποίησης από εργαζομένους στις επιχειρήσεις, θα λέγαμε πως οι επιθυμίες και οι ανάγκες των εργαζομένων είναι γνωστό ότι υπάρχουν στο χώρο εργασίας και μέσα από την ανάγκη αυτή, δημιουργείται μια κατάσταση στέρξης όπου έτσι ενεργοποιείται μια κινητήρια δύναμη και η οποία πρέπει να καλυφθεί.

Πάρα πολύ σημαντικό είναι το γεγονός ότι, οι Buckley, Schneider & Shang (2004) διαπιστώνουν πλήθος παραγόντων οι οποίοι μπορούν να επιβαρύνουν τον εργασιακό χώρο ακόμα και σε σημείο σχεδιασμού ή εν τέλει εγκατάλειψης του επαγγέλματος, επισημαίνοντας όμως την ποικιλομορφία αυτών των παραγόντων προτιμούν να τους διακρίνουν σε τρεις ομάδες:

1. παράγοντες που αφορούν την ενασχόληση των εργαζομένων (χαμηλοί μισθοί, ιδεαλισμός, προετοιμασία),

2. παράγοντες που αφορούν στην εργασιακή μονάδα (εργασιακό περιβάλλον, διαχείριση των εργαζομένων από τη διοίκηση, επιβάρυνση με όχι άμεσα καθήκοντα, μειωμένοι πόροι, κακές εγκαταστάσεις)

3. Εξωεργασιακοί / κυβερνητικοί και κοινοτικοί παράγοντες (ασταθείς εκπαιδευτικές πολιτικές, υπερβολική γραφειοκρατία, κοινωνική πρόσληψη του επαγγέλματος).

Επίσης ο Κάντας (1996) έχει διακρίνει τις συνθήκες που προκαλούν την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους σε τρεις ομάδες:

1. στα χαρακτηριστικά του έργου ή του εργασιακού ρόλου (επαφές με πελάτες, σύγκρουση ή ασάφεια ρόλων),

2. στα χαρακτηριστικά του χώρου εργασίας (οργανωτική δομή, αμοιβές, ψυχολογικό κλίμα), και

3. στα δημογραφικά και άλλα ατομικά χαρακτηριστικά (φύλο, οικογενειακή κατάσταση, κοινωνικό δίκτυο υποστήριξης, ανέλιξη σταδιοδρομίας).

Δεν είναι λίγες οι φορές που οι αντιλήψεις τους, δημιουργούν συναισθηματικό κόστος και η επαγγελματική ικανοποίηση δεν είναι εφικτή. Σύμφωνα με τους ερευνητές, πρέπει η σχέση αυτή να βελτιωθεί μέσα από στρατηγικές μείωσης του συναισθηματικού κόστους. Παρόλα αυτά και οι σχεδιαστές της εργασίας σε επιχειρήσεις σε ανώτερο επίπεδο, πρέπει να προωθούν την ανάπτυξη ενός εργασιακού περιβάλλοντος υψηλής ποιότητας, στο οποίο οι εργαζόμενοι θα διακατέχονται από ισχυρό αίσθημα καθήκοντος και αφιέρωσης στην εργασία τους.

Εν κατακλείδι για την G&V Hadjidemosthenous Ltd μπορούμε να πούμε ότι πρόκειται για μία κατασκευαστική επιχείρηση όπου το μεγαλύτερο μέρος της αποτελείται από ανδρικό πληθυσμό, αφού οι περισσότεροι είναι υπάλληλοι εργοταξίου. Είναι μία επιχείρηση που διατηρεί τους υπαλλήλους της αποφεύγοντας τις απολύσεις αν δεν είναι αναγκαίο. Είναι μία επιχείρηση στην οποία επικρατεί πολύ καλό κλίμα μεταξύ των εργαζομένων, η επικοινωνία της διοίκησης και του προσωπικού κυμαίνεται σε πολύ καλά επίπεδα και το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων της είναι ευχαριστημένο όσον αφορά την προσωπική του αναγνώριση στο θέμα της δουλειάς που προσφέρει. Η G&V Hadjidemosthenous Ltd είναι μία

επιχείρηση που ενδιαφέρεται για τους εργαζομένους της, γι' αυτό και η μεγαλύτερη πλειοψηφία των υπαλλήλων της δηλώνει ικανοποιημένη από τη συμπεριφορά και την αντιμετώπιση των προϊσταμένων τους και στην οποία οι υπάλληλοι γνωρίζουν ακριβώς τι συμβαίνει στο χώρο εργασίας τους, εκτός βέβαια από ένα μικρό μέρος που φαίνεται να μη γνωρίζει επακριβώς τι συμβαίνει στην εταιρεία, γεγονός που μπορεί να οφείλεται σε κακή συνεννόηση ή και σε αδιαφορία των ίδιων των υπαλλήλων. Πρόκειται για μία σχετικά μικρή επιχείρηση όπου οι προοπτικές για ανέλιξη είναι ελάχιστες ίσως και γι' αυτό οι υπάλληλοι να μην αισθάνονται αρκετά ικανοποιημένοι από το μισθό που παίρνουν, ο οποίος είναι ένας βασικός λόγος να αισθάνονται ότι η δουλειά τους δεν εκτιμάται όπως πρέπει, εκτός βέβαια από ένα μικρό αριθμό εργαζομένων που πολύ πιθανόν να κατέχουν υψηλόβαθμες θέσεις. Το θέμα της μισθοδοσίας αποτελεί επίσης κύριο λόγο για τους εργαζομένους να μη νιώθουν ικανοποίηση με τα προνόμια που τους προσφέρει η εργασία τους. Παρόλο που πρόκειται για μία επιχείρηση στην οποία δεν υπάρχουν χρονοβόρες γραφειοκρατικές τακτικές, που να δυσκολεύουν τους υπαλλήλους να ολοκληρώνουν το έργο τους, παρατηρείται να διακατέχει αρκετό στρες τους υπαλλήλους και αυτό συμβαίνει διότι πρόκειται για μία εταιρεία, όπου υπάρχουν μεγάλες ευθύνες και μικρά περιθώρια λάθους.

6.2 Εισηγήσεις

Όπως προαναφέραμε επειδή πρόκειται για μία σχετικά μικρή επιχείρηση όπου οι προοπτικές για προαγωγή και προσωπική ανέλιξη είναι λίγες και καθώς ότι το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων είναι έγγαμοι οικογενειάρχες ή βρίσκονται σε αρραβώνα, θα μπορούσαμε να κάνουμε κάποιες εισηγήσεις για την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης. Όπως για παράδειγμα να δίνονται κάποια «μπόνους» στους υπαλλήλους, όταν φέρνουν ικανοποιητικά εις πέρας μία απαιτητική εργασία σε λογικά χρονικά περιθώρια, τα οποία θα μπορούσαν να είναι χρηματικές ανταμοιβές, κάποια επιπρόσθετη άδεια και βέβαια να υπάρχει συστηματική ηθική επιβράβευση. Με τους τρόπους αυτούς οι εργαζόμενοι θα νιώσουν προσωπική και ηθική αναγνώριση, ότι εκτιμάται και επιβραβεύεται η δουλειά τους με αποτέλεσμα να είναι πιο δημιουργικοί και παραγωγικοί για την επιχείρηση. Επίσης μετά από κάποια χρόνια υπηρεσίας καλό θα ήταν να υπήρχε κάποια αύξηση του μισθού, με τον τρόπο

αυτό οι υπάλληλοι θα έχουν κάτι σίγουρο να προσμένουν, ούτως ώστε να μην αναζητούν με ιδιαίτερη ευκολία κάποια άλλη εργασία και η επιχείρηση να χάνει από το δυναμικό της ικανούς και άξιους υπαλλήλους. Παρόλο που η επικοινωνία στην επιχείρηση κυμαίνεται σε πολύ καλά επίπεδα, καλό θα ήταν η διοίκηση να βρει περαιτέρω τρόπους σύσφιξης των σχέσεων με τους υπαλλήλους της, ούτως ώστε να έρθει πιο κοντά σε αυτούς, να μάθει τυχόν διαφωνίες, αντιρρήσεις, αντιζηλίες ή δυσαρέσκειες που μπορεί να υπάρχουν και να προσπαθήσει να δώσει λύσεις, ικανοποιώντας έτσι τα παράπονα και τις προσδοκίες τους. Αυτό θα μπορούσε να το πετύχει διοργανώνοντας κάποιες δεξιώσεις ή επαγγελματικά δείπνα για τους εργαζομένους και τις οικογένειες τους. Όπως επίσης πολύ σημαντικό είναι ο υπεύθυνος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, να ερευνά συστηματικά το επίπεδο της ικανοποίησης των υπαλλήλων, π.χ. με δομημένα ερωτηματολόγια όπου θα του προσφέρουν μία πιο ξεκάθαρη εικόνα του τί πραγματικά συμβαίνει στην εταιρεία και ποιες είναι οι αληθινές προσδοκίες και επιθυμίες των εργαζομένων.

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

A. Δημογραφικά Στοιχεία

A1) Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

A2) Ηλικία:

- | | |
|--------------|--------------------------|
| <24 ετών | <input type="checkbox"/> |
| 25 - 29 ετών | <input type="checkbox"/> |
| 30 - 34 ετών | <input type="checkbox"/> |
| 35 - 39 ετών | <input type="checkbox"/> |
| 40 - 49 ετών | <input type="checkbox"/> |
| 50+ ετών | <input type="checkbox"/> |

A3) Οικογενειακή κατάσταση:

- | | |
|-----------|--------------------------|
| Έγγαμος/η | <input type="checkbox"/> |
| Άγαμος/η | <input type="checkbox"/> |
| Άλλο | <input type="checkbox"/> |

A4) Μορφωτικό επίπεδο:

- | | |
|--------------|--------------------------|
| Δημοτικό | <input type="checkbox"/> |
| Γυμνάσιο | <input type="checkbox"/> |
| Λύκειο | <input type="checkbox"/> |
| ΙΕΚ | <input type="checkbox"/> |
| ΑΕΙ/ΤΕΙ | <input type="checkbox"/> |
| Μεταπτυχιακό | <input type="checkbox"/> |
| Διδακτορικό | <input type="checkbox"/> |

A5) Έτη Προϋπηρεσίας:

- | | |
|----------|--------------------------|
| <2 έτη | <input type="checkbox"/> |
| 2-5 έτη | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 έτη | <input type="checkbox"/> |
| 10+ έτη | <input type="checkbox"/> |

A6) Θέση εργασίας: Μόνιμος υπάλληλος Συμβασιούχος

B. Απόψεις συμμετεχόντων

B1) Αισθάνομαι ότι η αμοιβή μου είναι δίκαιη για τη δουλειά που προσφέρω.

- | | |
|----------------|--------------------------|
| Συμφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |

B2) Υπάρχουν λίγες πιθανότητες για προαγωγή στην εργασία μου.

- | | |
|----------------|--------------------------|
| Συμφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |

B3) Ο/Η προϊστάμενός/η μου είναι αρκετά ικανός/η στη δουλειά του/της.

- | | |
|----------------|--------------------------|
| Συμφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |

B4) Όταν κάνω τη δουλειά μου σωστά, αποκομίζω την αναγνώριση που θα έπρεπε.

- | | |
|----------------|--------------------------|
| Συμφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |

**B5) Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθεί η εταιρεία στην οποία
απασχολούμαι, έχουν ως αποτέλεσμα να κάνουν τη δουλειά μου πιο δύσκολη.**

- | | |
|----------------|--------------------------|
| Συμφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην G&V Hadjidemosthenous Ltd και τρόποι βελτίωσης της
εργασιακής ικανοποίησης.

B6) Σε γενικές γραμμές συμπαθώ τους συναδέλφους μου.

- | | |
|----------------|--------------------------|
| Συμφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |

B7) Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα.

- | | |
|----------------|--------------------------|
| Συμφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |

B8) Η επικοινωνία στην εταιρεία στην οποία απασχολούμαι κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα.

- | | |
|----------------|--------------------------|
| Συμφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |

**B9) Εκείνοι που διεκπεραιώνουν ικανοποιητικά τα καθήκοντά τους έχουν αρκετά καλές
πιθανότητες ανέλιξης.**

- | | |
|----------------|--------------------------|
| Συμφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |

B10) Ο/Η προϊστάμενος/η είναι άδικος/η μαζί μου.

- | | |
|----------------|--------------------------|
| Συμφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |

B11) Τα προνόμια που αποκομίζω από την εργασία μου, είναι αρκετά ικανοποιητικά.

- | | |
|----------------|--------------------------|
| Συμφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |

B12) Δεν αισθάνομαι ότι η δουλειά που κάνω εκτιμάται όπως πρέπει.

- | | |
|----------------|--------------------------|
| Συμφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |

B13) Οι προσπάθειές μου για να κάνω σωστή δουλειά σπανίως «μπλοκάρονται» από τη γραφειοκρατία.

- | | |
|----------------|--------------------------|
| Συμφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |

B14) Πιστεύω ότι πρέπει να δουλεύω περισσότερο στη δουλειά μου εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου.

- | | |
|----------------|--------------------------|
| Συμφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |

B15) Μου αρέσει το αντικείμενο της δουλειάς μου.

- | | |
|----------------|--------------------------|
| Συμφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |

B16) Οι στόχοι που ανά διαστήματα θέτει η εταιρεία στην οποία εργάζομαι δεν μου είναι σαφείς .

- | | |
|----------------|--------------------------|
| Συμφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |

B17) Αισθάνομαι ότι δεν εκτιμούν ιδιαίτερα τη δουλειά μου όταν σκέφτομαι το μισθό που παίρνω.

- | | |
|----------------|--------------------------|
| Συμφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |

B18) Ο/Η προϊστάμενος/η δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον όσον αφορά τα συναισθήματα των υφισταμένων του/της (υπαλλήλων του/της).

- | | |
|----------------|--------------------------|
| Συμφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |

B19) Οι πιθανότητες για να ανταμειφθεί ηθικά κάποιος που εργάζεται εδώ είναι λίγες.

- | | |
|----------------|--------------------------|
| Συμφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |

B20) Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας.

- | | |
|----------------|--------------------------|
| Συμφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |

B21) Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου.

- | | |
|----------------|--------------------------|
| Συμφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |

B22) Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι ακριβώς συμβαίνει στο χώρο εργασίας μου.

- | | |
|----------------|--------------------------|
| Συμφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Συμφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ λίγο | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ αρκετά | <input type="checkbox"/> |
| Διαφωνώ πολύ | <input type="checkbox"/> |

B23) Πώς θα αξιολογούσατε το επίπεδο του στρες στη δουλειά σας.

- | | |
|------------|--------------------------|
| Χαμηλό | <input type="checkbox"/> |
| Μέτριο | <input type="checkbox"/> |
| Υψηλό | <input type="checkbox"/> |
| Πολύ υψηλό | <input type="checkbox"/> |

Βιβλιογραφία

Θεοδωράτου, Ε. (2004) Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.

Ιορδάνογλου, Δ. (2008) Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις – Νέες τάσεις και πρακτικές. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Κάντας, Α. (1998) Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Κάντας, Α. (1996) Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης στους εκπαιδευτικούς και στους εργαζόμενους σε επαγγέλματα υγείας και πρόνοιας. Ψυχολογία, 3(2), 71-85.

Κατσανέβας, Θ. και Τσιαπαρίκου, Ι. (2013) Εφαρμοσμένη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Εκδόσεις ΠΑΤΑΚΗ.

Κέφης, Β. (2005) Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Κέφης, Β. (2014) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Κόγκας, Δ. (2007) Στρατηγικό Επιχειρησιακό Περιβάλλον – Στρατηγική Διοίκηση. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Κυριαζόπουλος, Π. και Σαμαντά, Ε. (2011). Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική

Μπουραντάς, Δ. (2002) Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο και Σύγχρονες Πρακτικές. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Παπαδάκης, Β. (2002) Στρατηγική των επιχειρήσεων. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.

Παπαδάκης, Β. (2007) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Παπαλεξανδρή, Ν. (2001) Δημόσιες σχέσεις: Η λειτουργία της επικοινωνίας στη σύγχρονη επιχείρηση. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Πατρινός, Δ. (2005) Μάνατζμεντ II - Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού. Αθήνα: Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ ΑΕΒΕ.

Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Διοίκηση προσωπικού. Αθήνα: Εκδοτικός οίκος Rosili.

Τζωρτζάκης, Κ. και Τζωρτζάκη, Α. (1999) Οργάνωση & Διοίκηση: Μάνατζμεντ Νέες Ιδέες και Τεχνικές. Αθήνα: Εκδοτικός οίκος ROSILI.

Φαναριώτης, Π. (2001) Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεων: Εισαγωγή στο σύγχρονο management. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.

Χολέβας, Γ. (1995) Οργάνωση και Διοίκηση. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Χυτήρης, Λ. (2001) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Ξένη Βιβλιογραφία

Al Juhani, M. & Kishk, A. (2006) Job satisfaction among primary health care physicians and nurses in Al- madinah. Al-munawwara. J Egypt Public Health Assoc., 81(3,4), 2010 Mar, PMID: 17382059.

Alexander, M. & Hegarty, J. (2000) Measuring staff burnout in a community home. British Journal of Developmental Disabilities, 46, 51-62.

Alderfer, C. (1969) An empirical test of a new theory of human needs. Organizational Behavior and Human Performance, vol. 4,no. 2, pp. 142-175.

Antoniou, S. (2009) Unhealthy relationships at work and emerging ethical issues. In Antoniou, S., Cooper, C., Chrousos, G., Spieberger, C. & Eysenck, M. (eds).

Handbook of managerial behavior and occupational health. Northampton, MA, USAQ
Edward Elgar.

Buckley, J., Schneider, M. & Shang, Y. (2004) The Effects of School Facility Quality
on Teacher Retention in Urban School Districts. Washington, DC: National
Clearinghouse for Educational Facilities.

Bass, B. & Avolio, B. (1994) Improving organizational effectiveness through
transformational leadership. Thousand Oaks. Sage Publications.

Charkhabi, M., Abarghuei, M. & Hayati, D. (2013) The association of academic
burnout with self-efficacy and quality of learning experience among Iranian students.
Springer Plus(2), 677.

Cherniss, C. (1993) Role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration
of burnout. In Schaufeli, W., Maslach, C. & Marek, T. Professional burnout: Recent
developments in theory and research, Taylor and Francis: Washington. DC.

Erven, B. & Milligan, R. (2000) Making Employee Motivation a Partnership.
Employee Management for Production Agriculture.

Goleman, D. (1997) Emotional Intelligence. New York: Bantam USA.

Jewell, N. & Siegall, M. (1990) Contemporary industrial/organizational psychology,
2th edn. West Publishing Company.

Krogstad, U., Hofoss, D., Veenstra, M. & Hjortdahl, P. (2006) Predictors of job
satisfaction among doctors, nurses and auxiliaries in Norwegian hospitals: relevance
for micro unit culture. Human Resources Health. 2010 Mar, PMIDQ 16483384.

Krumm, D. (2001) Psychology at work. An introduction to industrial/organizational
psychology. New York : Worth Publishers.

Lexington, MA: Lexington Books. Greenberg, J. & Baron, A. (2000), Behavior in
organizations, 7th edn, N.J.: Prentice Hall.

Likert, R. & Willits, J. (1940) *Morale and agency management*. Vol. 1. *Morale-the mainspring of management*. Hartford: Life Insurance Sales Research Bureau.

Locke, E. (1969) What is Job Satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance* 4, 309 - 336.

Locke, E. (1976) The Nature and the Cause of Job Satisfaction. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Ed. Marvin Dunnett. Chicago, IL: 1297 - 1350.

Madaan, N. (2008) Job Satisfaction among Doctors in a Tertiary Care Teaching Hospital. *JK Science*, 10(2), 54-72.

Maghradi, A. (1999) Assessing the effect of job satisfaction on managers. *International Journal of Value-Based Management*, 12, 1–12.

Mashall, L. & Barnett, C. (1993) Variations in Job Strain across Nursing and Social Work Specialties. *Journal of Community and Applied Psychology*, 3, 261-271.

Maslow, A. (1954) *Motivation and Personality*. New York: Harper & Bros.

McKenna, E. (2000) *Business psychology and organizational behavior*. A student's handbook, 3th edn, London: Psychology press.

Montana, P. & Charnov, B. (1993) *Μάνατζμεντ προσωπικού*. Αθήνα. Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Neuman, J. & Baron, R. (1997) Aggression in the workplace. In R. A. Giacalone & J. Greenberg (eds). *Antisocial behavior in organizations* (pp. 37-67). Thousand Oaks, CA: Sage.

NFER, Spector, L. (2000) *Industrial and organizational psychology*, New York: John Wiley & Sons.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P. (1997) *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. (2nd Edition), Richard D. Irwin.

Porter, L. & Lawler, E. (1968) *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, Ill., R.D. Irwin.

Robbins, P. (2001) *Organizational behavior: concepts, controversies, applications*, 9th ed, N. J.: Prentice Hall.

Skaalvik, E. & Skaalvik, S. (2010) Teacher self-efficacy and teacher burnout: A study of relations. *Teaching and Teacher Education : An International Journal of Research and Studies*. vol. 26 (4).

Skaalvik, E. & Skaalvik, S. (2014) Job Satisfaction, Stress and Coping Strategies in the Teaching Profession—What Do Teachers Say. *International Education Studies*. Vol. 8, No. 3.

Sonnenberg, M., Koene, B. & Paauwe, J. (2011) Balancing HRM: the psychological contract of employees: A multi-level study. *Personnel Review*, Vol. 40 Issue: 6, pp.664-683.

Vroom, V. (1964) *Work and Motivation*. New York: John Wiley& Sons.

Warr, P. (2005) Work, well being and mental Health. In Barling, J., Kelloway, K. & Frone, M. (Eds) *Handbook of Work Stress*. New York: Sage.

Warr, P. (2007) *Work happiness and unhappiness*, N. J.: Lawrence Erlbaum.

Zikmund, W. (2000) *Business Research Methods*. London: Harcourt college publishers.

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην G&V Hadjidemosthenous Ltd και τρόποι βελτίωσης της
εργασιακής ικανοποίησης.