

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**Παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης των
εργαζομένων της εταιρείας SchooX**

ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΚΑΡΙΠΙΔΟΥ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΠΕΤΡΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΪΟΣ 2020

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση
Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης των Εργαζομένων
της Εταιρείας SchooX

Αικατερίνη Καριπίδου

Επιβλέπων Καθηγητής
Πέτρος Δημητρίου

Μάιος 2020

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση
Επιχειρήσεων (MBA)**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης των Εργαζομένων
της Εταιρείας SchooX**

Αικατερίνη Καριπίδου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Πέτρος Δημητρίου**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2020

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

Περίληψη

Το εργασιακό περιβάλλον είναι πολύ σημαντικό για ένα άτομο αν θεωρήσουμε ότι περνά περισσότερο από το ήμισυ της ζωής του μέσα σε αυτό. Συνάμα η σωστή και αποτελεσματική λειτουργία μιας εταιρείας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το ανθρώπινο δυναμικό της και τον τρόπο που αλληλοεπιδρά με αυτό. Ο σκοπός αυτής της διατριβής είναι να αναλύσει και να ερμηνεύσει την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων. Η SchooX, που εδρεύει στη Θεσσαλονίκη, έχει χρησιμοποιηθεί ως περιπτώσιολογική μελέτη. Η ανάλυση των ερωτηματολογίων θα παρουσιάσει τα προβλήματα που προκύπτουν καθώς και τις προτάσεις για τη λύση τους. Αυτά τα αποτελέσματα μπορούν να βοηθήσουν μια ιδιωτική επιχείρηση να κατανοήσει τις ανάγκες των υπαλλήλων της, καθώς και να διαμορφώσει μια στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που θα έχει θετικό αντίκτυπο στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Τα δεδομένα που συλλέγονται θα βοηθήσουν τους υπαλλήλους να εκφράσουν και να κατανοήσουν τις ανάγκες τους αλλά και τη διοίκηση της εταιρείας να κατανοήσει τις ανάγκες των υπαλλήλων της και να λάβει τα κατάλληλα μέτρα για να ικανοποιήσει τους εργαζομένους της προκειμένου να αυξήσει την παραγωγικότητα της. Για τους σκοπούς της έρευνας διεξήχθη ποσοτική έρευνα χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε σε 60 άτομα, υπαλλήλους της εταιρείας SchooX. Απαντήθηκαν 51 ερωτηματολόγια και επιστράφηκαν, όπου ο αριθμός αυτός αντιστοιχεί σε ποσοστό 85 %. Αυτό το ποσοστό διασφαλίζει την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι εργαζόμενοι της Εταιρείας SchooX, παρουσιάζουν υψηλή ικανοποίηση για όλους τους παράγοντες που ελέγχθηκαν (ηγεσία, προϊστάμενοι, συνάδελφοι, ωράριο-αμοιβή, αντικείμενο εργασίας και δυνατότητες ανέλιξης). Επιπρόσθετα, η πλειοψηφία των εργαζόμενων παρουσιάζει μεσαία ή υψηλή ικανοποίηση, για όλες τις ερωτήσεις που συνιστούν τους παράγοντες, ενώ δεν υπήρξε καμία ερώτηση κατά την οποία η πλειοψηφία να ήταν καθόλου ή λίγο ικανοποιημένοι.

Λέξεις κλειδιά: Εργασιακό κλίμα, Εργασιακή Ικανοποίηση, Εργασιακή δέσμευση

Summary

The working environment is very important for a person considering that s/he spends more than half of his life in it. At the same time, the proper and effective operation of a company depends to a large extent on its human resources and the way it interacts with it. The purpose of this thesis is to examine and analyze job satisfaction amongst employees. SchooX, based in Thessaloniki, has been used as a case study. The analysis of the questionnaires will present the problems that arise as well as the proposals for their solution. These results can help a private company understand the needs of its employees, as well as form a human resources management strategy that will have a positive impact on business development. The data collected will help employees to express and understand their needs as well as the management of the company to understand the needs of its employees and take the appropriate measures to satisfy them in order to increase its productivity. For the purpose of this survey, a quantitative survey was conducted using a questionnaire that was distributed to 60 people; employees of the company Schoox. 51 questionnaires were answered, with this figure corresponding to 85 %. This percentage ensures the validity and reliability of the results. According to the results, the employees of the company SchooX show high satisfaction for all the factors tested (leadership, supervisors, colleagues, work rota and wage, scope of work, and opportunities for advancement). In addition, the majority of the employees showed medium or high satisfaction for all the questions regarding the factors, while there was no question upon which the majority were not satisfied at all.

Ευχαριστίες

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον καθηγητή κ. Πέτρο Δημητρίου για την πολύτιμη βοήθεια του και κυρίως την ηθική του υποστήριξη κατά τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας έρευνας. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Λευτέρη Ντουάνογλου, Διευθυντή της εταιρείας SchooX, για τη θετική προσέγγιση στο ζήτημα της μελέτης καθώς και τη συμβολή του κατά τη διάρκεια εκπόνησης της. Τέλος, τις ευχαριστίες μου θα ήθελα να δώσω και στην οικογένεια μου για την αμέριστη συμπαράσταση και υποστήριξη τους.

Περιεχόμενα

1	Εισαγωγή	1
1.1	Εισαγωγή.....	1
1.2	Περιγραφή της Εταιρείας SchooX.....	4
2	Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	6
2.1	Ορισμός Εργασιακής Ικανοποίησης.....	6
2.2	Παράγοντες που συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση.....	7
2.3	Θεωρητικές προσεγγίσεις	10
2.3.1	Θεωρίες Περιεχομένου ή Οντολογικές	10
2.3.2	Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών (Maslow, 1943).....	10
2.3.3	Θεωρία ERG- Η Θεωρία των αναγκών Ύπαρξης-Κοινωνικών σχέσεων-Ανάπτυξης (Alderfer, 1969).....	12
2.3.4	Θεωρία των Δύο Παραγόντων-Υγιεινής και παρακίνησης (Herzberg,1959).....	13
2.3.5	Θεωρία Χ και Υ (McGregor, 1960).....	14
2.3.6	Θεωρία των Αναγκών (McClelland, 1953).....	14
2.3.7	Θεωρία των Προσδοκιών (Vroom, 1964).....	15
2.3.8	Θεωρία της Στοχοθέτησης (Locke, 1968).....	16
2.3.9	Θεωρία της Αυτοδιάθεσης (Deci & Ryan, 1985).....	17
2.3.10	Θεωρία της Αυτό-αποτελεσματικότητας (Bandura, 1977).....	17
2.3.11	Η θεωρία των επιτευγμάτων ή της κάλυψης των επίκτητων αναγκών του McClelland.....	18
2.3.12	Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας (Hackman & Oldham, 1976).....	19
2.3.13	Συμπεράσματα από την ανάλυση των θεωρητικών προσεγγίσεων της εργασιακής ικανοποίησης.....	19
2.4	Διαστάσεις Εργασιακής Ικανοποίησης.....	19
2.4.1	Ανθρώπινες Ανάγκες.....	20
2.4.2	Οι σχέσεις στο χώρο εργασίας.....	21
2.4.3	Αμοιβές.....	22
2.4.4	Κουλτούρα.....	23
2.4.5	Δημιουργώντας ένα βέλτιστο εργασιακό περιβάλλον.....	24
3	Μεθοδολογία Έρευνας	26
3.1	Σκοπός Έρευνας.....	26
3.2	Ερευνητικά Εργαλεία.....	26
3.3	Δειγματοληψία.....	27
3.4	Μεθοδολογία Στατιστικής Ανάλυσης.....	27
4	Αποτελέσματα Έρευνας	28
4.1	Ανάλυση αξιοπιστίας.....	29
4.2	Δημογραφικά στοιχεία δείγματος.....	30
4.3	Εργασιακή Ικανοποίηση.....	32
4.3.1	Ικανοποίηση σε σχέση με το Αντικείμενο της Εργασίας.....	33
4.3.2	Ικανοποίηση σε σχέση με τους Προϊσταμένους.....	36
4.3.3	Ικανοποίηση σε σχέση με τους Συναδέλφους.....	38
4.3.4	Ικανοποίηση σε σχέση με την Ηγεσία.....	39
4.3.5	Ικανοποίηση σε σχέση με το Ωράριο-Αμοιβή.....	40
4.3.6	Ικανοποίηση σε σχέση με το Χώρο και τις Συνθήκες Εργασίας.....	42
4.3.7	Ικανοποίηση σε σχέση με τις Δυνατότητες Ανέλιξης.....	44
4.3.8	Ανάλυση Παραγόντων Εργασιακής Ικανοποίησης.....	46
4.3.9	Σημαντικοί Παράγοντες για τους εργαζομένους.....	48
4.4	Εργασιακή Ικανοποίηση ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	48
4.4.1	Εργασιακή Ικανοποίηση ανά φύλο.....	49
4.4.2	Εργασιακή Ικανοποίηση ανά ηλικία.....	49
4.4.3	Εργασιακή Ικανοποίηση ανάλογα με τη μόρφωση.....	50
4.4.4	Εργασιακή Ικανοποίηση ανάλογα με τα έτη απασχόλησης.....	50

4.4.5	Εργασιακή Ικανοποίηση ανάλογα με τη θέση απασχόλησης.....	51
5	Συμπεράσματα.....	52
5.1	Συμπεράσματα έρευνας.....	52
5.2	Εισηγήσεις.....	55
Παραρτήματα		57
A	Ερωτηματολόγιο.....	57
A.1	Συνοδευτική Επιστολή.....	57
A.2	Ερωτηματολόγιο.....	58
Βιβλιογραφία		65

Πίνακας Σχημάτων και Γραφικών Παραστάσεων

2.3.2.	Σχήμα 1. Πυραμίδα αναγκών του Maslow.....	11
2.3.3.	Σχήμα 2. Η θεωρία ERG του Alderfer.....	12
4.1.	Πίνακας 1. Ανάλυση Αξιοπιστίας.....	28
4.2.	Γράφημα 1. Κατανομή δείγματος με βάση το φύλο.....	30
4.2.	Γράφημα 2. Κατανομή δείγματος με βάση την ηλικία.....	30
4.2.	Γράφημα 3. Κατανομή δείγματος με βάση το μορφωτικό επίπεδο.....	30
4.2.	Γράφημα 4. Κατανομή δείγματος με βάση τα έτη απασχόλησης στην Εταιρεία.....	31
4.2.	Γράφημα 5. Κατανομή δείγματος με βάση τη θέση απασχόλησης στην Εταιρεία.....	31
4.2.	Γράφημα 6. Κατανομή Θέσεων ανά Φύλο.....	31
4.3.	Πίνακας 2. Ικανοποίηση σε σχέση με το Αντικείμενο Εργασίας.....	33
4.3.1.	Γραφήματα 7. Ικανοποίηση σε σχέση με το Αντικείμενο Εργασίας.....	34
4.3.2.	Πίνακας 3. Ικανοποίηση σε σχέση με τους Προϊσταμένους.....	36
4.3.2.	Γραφήματα 8. Ικανοποίηση σε σχέση με τους Προϊσταμένους.....	37
4.3.3.	Πίνακας 4. Ικανοποίηση σε σχέση με τους Συναδέλφους.....	38
4.3.3.	Γραφήματα 9. Ικανοποίηση σε σχέση με τους Συναδέλφους.....	39
4.3.4.	Πίνακας 5. Ικανοποίηση σε σχέση με την Ηγεσία.....	40
4.3.4.	Γραφήματα 10. Ικανοποίηση σε σχέση με την Ηγεσία.....	40
4.3.5.	Πίνακας 6. Ικανοποίηση σε σχέση με το Ωράριο-Αμοιβή.....	41
4.3.5.	Γραφήματα 11. Ικανοποίηση σε σχέση με το Ωράριο-Αμοιβή.....	42
4.3.6.	Πίνακας 7. Ικανοποίηση σε σχέση με το Χώρο και τις Συνθήκες Εργασίας.....	43
4.3.6.	Γραφήματα 12. Ικανοποίηση σε σχέση με το Χώρο και τις Συνθήκες Εργασίας.....	44
4.3.7.	Πίνακας 8. Ικανοποίηση σε σχέση με τις Δυνατότητες Ανέλιξης.....	45
4.3.7.	Γραφήματα 13. Ικανοποίηση σε σχέση με τις Δυνατότητες Ανέλιξης.....	46
4.3.8.	Γράφημα 14. Συνολικοί Μέσοι Όροι Παραγόντων Εργασιακής Ικανοποίησης.....	48
4.3.8.	Πίνακας 9. Μέση Τιμή, Διάμεσος και Τυπική Απόκλιση Παραγόντων Εργασιακής Ικανοποίησης.....	48
4.3.9.	Γράφημα 15. Σημαντικοί Παράγοντες για τους εργαζομένους.....	49
4.4.1.	Πίνακας 10. Εργασιακή Ικανοποίηση και Φύλο.....	50
4.4.2.	Πίνακας 11. Εργασιακή Ικανοποίηση και Ηλικία.....	51
4.4.3.	Πίνακας 12. Εργασιακή Ικανοποίηση και Μορφωτικό Επίπεδο.....	51
4.4.4.	Πίνακας 12. Εργασιακή Ικανοποίηση και Έτη Απασχόλησης.....	52
4.4.5.	Πίνακας 13. Εργασιακή Ικανοποίηση και Θέση Απασχόλησης.....	52

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγή

Στο συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν διάφορες επιχειρήσεις και οργανισμοί, ο ανθρώπινος παράγοντας κερδίζει όλο και περισσότερο ενδιαφέρον (Burke και Ng, 2006). Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τη συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα αλλά και τη διαχείριση του για την επίτευξη των στόχων τους (Hiltrop, 1999). Ο στόχος τους είναι, μεταξύ άλλων, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού κατά τρόπο που να υποστηρίζει τη διαμονή των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους. Οι οικονομίες πηγαίνουν από τη μαζική παραγωγή στην οικονομία της γνώσης και της τεχνολογίας και στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών με υψηλή ποιότητα, επομένως χρειάζονται καινοτόμους ανθρώπους με υψηλή εξειδίκευση και απόδοση και όχι απλώς εργατικά χέρια. Αυτές είναι οι απαιτήσεις της σύγχρονης τεχνολογικής ανάπτυξης, της παραγωγής και της οργάνωσης της εργασίας, οι οποίες επηρεάζουν σημαντικά την ικανοποίηση από την εργασία, διότι είναι προφανές ότι αφενός οι εργοδότες χρειάζονται περισσότερη ευελιξία και αφετέρου οι εργαζόμενοι χρειάζονται διασφάλιση της ικανότητας τους για επαγγελματική ένταξη και εγγύηση των προοπτικών τους. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει εισέλθει στον επιχειρηματικό κόσμο κερδίζοντας ιδιαίτερη αξία λόγω της ειδικής συμβολής της στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και των οργανισμών γενικά. Ο βαθμός ικανοποίησης ενός ατόμου από την εταιρεία/οργανισμό στον οποίο εργάζεται αλλά και από τις συνθήκες που χαρακτηρίζουν την εργασία του, θεωρείται καθοριστικός παράγοντας της οικογενειακής και κοινωνικής του λειτουργίας. Αυτό το γεγονός καθιστά την επαγγελματική ικανοποίηση μια από τις πιο μελετημένες και συζητηθείσες μεταβλητές στον τομέα της Οργανωτικής και Βιομηχανικής Ψυχολογίας. Σε θεωρητικό επίπεδο, η ικανοποίηση από την εργασία

σχετίζεται με τα κίνητρα γύρω από την εργασία, τις στάσεις και τις αξίες των εργαζομένων. Οι θεωρίες σχετικά με τα κίνητρα που είναι ίσως το πιο σημαντικό μέρος της θεωρητικής προσέγγισης της εργασιακής ικανοποίησης χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Η πρώτη περιλαμβάνει οντολογικές προσεγγίσεις που εστιάζουν στο περιεχόμενο και τον τύπο των ανθρώπινων κινήτρων και η δεύτερη στις μηχανιστικές θεωρίες που τονίζουν τις συνθήκες υπό τις οποίες ενισχύεται η απόδοση της εργασίας (Cole, 2002). Όσον αφορά την απόδοση της εργασίας, τα ευρήματα της έρευνας δεν επιβεβαιώνουν την άμεση συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και παραγωγικότητας, του αριθμού των απουσιών και της συνταξιοδότησης. Αν και καμιά από τις παραπάνω θεωρητικές προσεγγίσεις δεν μπορεί να εξηγήσει πλήρως ένα πολυπαραγοντικό φαινόμενο, όπως αυτό της ικανοποίησης από την εργασία, οποιαδήποτε συγκεκριμένη θεωρία μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση του. Επιπλέον, κατά τη μελέτη της σχέσης μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και παραμέτρων που σχετίζονται με την απόδοση, οι ερευνητές θα πρέπει να εξετάσουν το ρόλο διαφόρων ενδιάμεσων μεταβλητών. Όλα τα είδη οργανισμών στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους. Χωρίς ανθρώπους, δεν υπάρχουν επιχειρήσεις. Έτσι, οι εργαζόμενοι είναι ο πιο αποφασιστικός παράγοντας στην παραγωγή, για να λειτουργήσει και να πετύχει τους στόχους της μια επιχείρηση. Έτσι, οι άνθρωποι κάνουν τη διαφορά, είτε διαχειρίζονται είτε απλώς εκτελούν (Χυτήρης, 2013). Το σωστό και υγιές εργασιακό περιβάλλον στις σημερινές εταιρείες τείνει να είναι ένα είδος που απειλείται, καθώς λίγες εταιρείες έχουν ως προτεραιότητα να ικανοποιούν τους υπαλλήλους τους. Θα πρέπει επίσης να γίνει κατανοητό από τις εταιρείες ότι η έλλειψη ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος σημαίνει και την ζημίωση της και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δεν μπορούν και δεν θέλουν να δώσουν το εκατό τοις εκατό των δυνατοτήτων τους, μειώνοντας έτσι τη δική τους παραγωγικότητα και της επιχείρησης. Η εργασιακή ικανοποίηση κάποιου από το επάγγελμα του μπορεί να θεωρηθεί από τους ερευνητές, είτε ως αιτία που συμβάλλει στη διαμόρφωση άλλων τύπων συμπεριφοράς ή στάσεων, είτε ως αποτέλεσμα εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων για το άτομο. Ακόμα, Το άγχος που δημιουργείται στο προσωπικό είναι μεγάλο λόγω του μεγάλου φόρτου εργασίας, των ευθυνών που έχουν κληθεί να αναλάβουν και των απαιτήσεων της εργασίας. Η ικανοποίηση από την εργασία έχει φτάσει μέχρι και να εξαλείψει τις ευκαιρίες για αναγνώριση της σκληρής δουλειάς κάποιου, οι προαγωγές είναι παρελθόν λόγω της τρέχουσας οικονομικής κρίσης, οι μισθοί είναι πολύ χαμηλοί σε σχέση με τις εργασιακές

ευθύνες καθώς και πολλές φορές αυτές είναι αδίκως διαμορφωμένες και άνισες, ανάλογα σε ποιο φύλο απευθύνονται (γυναίκες ή άνδρες).

Πρόσθετο άγχος σήμερα είναι το πρόβλημα της ανεργίας, το οποίο δυστυχώς είναι πολύ οξύ και πλήττει τόσο τη νεότερη γενιά όσο και εκείνους που εργάζονται ήδη, καθώς δημιουργεί μεγάλο φόβο για το τι θα κάνουν εάν χάσουν τη δουλειά τους. Η συνέπεια της τρέχουσας ανεργίας είναι ο κοινωνικός αποκλεισμός που βιώνουν οι άνεργοι από εκείνους που πιστεύουν ότι όσοι δεν έχουν δουλειά είναι άχρηστοι, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η τρέχουσα κατάσταση. Φυσικά οι επιπτώσεις αυτών των προβλημάτων αφορούν τόσο τις εταιρείες όσο και τους υπαλλήλους, καθώς όλα αυτά είναι μια αφορμή για την αβέβαιη βιωσιμότητα της εταιρείας και τη δυσφήμιση της. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η αντιμετώπιση τους πρέπει να είναι άμεση και επωφελής και για τους δύο. Πολλές μελέτες έχουν συνδέσει θετικά την ικανοποίηση από την εργασία με την αποτελεσματικότητα, την παραγωγικότητα, την καλή ψυχική υγεία, με χαμηλά ποσοστά κινητικότητας και συσχετίζονται αρνητικά με την εξάντληση. Η διερεύνηση και η κατανόηση της εργασιακής συμπεριφοράς μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη κατανόηση τόσο του εαυτού μας όσο και των άλλων με τον απώτερο στόχο της προσωπικής μας ανάπτυξης, τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού, αλλά πάνω από όλα την ικανοποίηση από την εργασία.

Οι εργαζόμενοι επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες όπως ο μισθός, οι σχέσεις με τους συναδέλφους και τα αφεντικά.

Στην εργασία θα γίνει ανάλυση των θεωριών του Maslow, του Adelfer, του Hertzberg, του McGregor, του McChelland, του Vroom, , Loche, , Deci & Ryan, Bandura και Hackman & Oldham, οι οποίοι ανέπτυξαν θεωρίες κινήτρων με σκοπό να αναλύσουν την ανθρώπινη παρακίνηση.

Αυτή η διατριβή στοχεύει στο να παρέχει στον ενδιαφερόμενο αναγνώστη, ερευνητή και αναλυτή τις πληροφορίες που χρειάζονται για να κατανοήσουν τη σημασία της ικανοποίησης από την εργασία στη σύγχρονη επιχείρηση/οργανισμό. Η λειτουργία της οργάνωσης εξαρτάται τόσο από τα άτομα που εργάζονται εντός αυτής όσο και από τις διάφορες δραστηριότητες της διοίκησης που προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους της, καλλιεργώντας ένα κλίμα συνεργασίας, συνοχής και εμπιστοσύνης στον χώρο εργασίας. Το κλειδί γι' αυτήν την προσπάθεια είναι η μελέτη και κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, καθώς και οι παράγοντες που διασφαλίζουν τις απαραίτητες προϋποθέσεις για ικανοποίηση και υποστήριξη των εργαζομένων.

Η παρούσα μελέτη βασίζεται στην ανάλυση ερωτηματολογίων με θέμα την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων της εταιρείας Schoox. Βασικός στόχος είναι ο εντοπισμός των δυνατών και αδυνάτων σημείων της επιχείρησης, ώστε να προβεί σε βελτιωτικές ενέργειες με στόχο την εξάλειψη των αδυνάτων σημείων της. Η Schoox απασχολεί μεγάλο αριθμό εργαζομένων. Η ιδιαιτερότητα του αντικειμένου της απαιτεί την ορθή διαχείριση του προσωπικού της καθώς και την εργασιακή ικανοποίηση αυτού που αποτελεί ένα από τα κυριότερα ζητήματα. Συνεπώς, στα πλαίσια της παρούσας μελέτης δημιουργήθηκε ερωτηματολόγιο ικανοποίησης βασισμένο στις ανάγκες της επιχείρησης, τα αποτελέσματα του οποίου αναλύθηκαν έτσι ώστε να βρεθούν λύσεις και πιθανοί τρόποι αντιμετώπισης. Τα παραπάνω υλοποιήθηκαν με γνώμονα την υπάρχουσα βιβλιογραφία αλλά και σύμφωνα με τις ανάγκες της εταιρείας. Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS (IBM SPSS Statistics 25.0). Η στατιστική ανάλυση ανέδειξε ότι η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων της εταιρείας Schoox, αναφορικά με τους παράγοντες που εξετάστηκαν κινείται: άνω του μετρίου.

1.2 Περιγραφή της Εταιρείας SchooX

Η εταιρεία Schoox, με έδρα τη Θεσσαλονίκη δραστηριοποιείται από το 2010. Επιδοτήθηκε στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ, σαν μία start up εταιρεία, με προϊόν το 'schooX', μία ηλεκτρονική πλατφόρμα εκπαίδευσης και διαχείρισης της γνώσης. Μέσα από τη θυγατρική «SchooX Inc.», που ιδρύθηκε το Δεκέμβριο του 2012 με έδρα στο Όστιν του Τέξας, κατόρθωσαν, εστιάζοντας αρχικά στις αλυσίδες εστίασης, να προωθήσουν το schooX, μια διαδικτυακή πλατφόρμα εκπαίδευσης». Το Schoox είναι μία πλατφόρμα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης ταλέντου. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί από εταιρίες οι οποίες μπορούν να δημιουργήσουν το ηλεκτρονικό Ακαδημαϊκό τους περιβάλλον προκειμένου να προσφέρουν στα μέλη τους διαρκή εκπαίδευση, ανάπτυξη δεξιοτήτων, εξατομικευμένες διαδρομές ανάπτυξης καριέρας, διαχείριση και ανταλλαγή αρχείων και λοιπών πηγών, συνεργασία και επικοινωνία με άλλα μέλη, στοχοθέτηση αλλά και αξιολόγηση απόδοσης. Διαθέτει ορισμένες καινοτομίες όπως τη δυνατότητα να εξερευνήσει κανείς την επίδραση που έχει η εκπαίδευση στα αποτελέσματα και την απόδοση της εταιρίας.

Το προσωπικό της εταιρίας είναι διαμοιρασμένο μεταξύ Ελλάδας και Αμερικής και οι παροχές που παρέχει στα μέλη της είναι:

- 1) Δωρεάν μεσημεριανό γεύμα από δικό της μάγειρα
- 2) Δωρεάν φυσιοθεραπείες για πρόληψη αλλά και αποκατάσταση από επαγγελματία φυσιοθεραπευτή σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο
- 3) Εταιρική δανειστική βιβλιοθήκη
- 4) Χώρους αναψυχής με μπιλιάρδο, ποδοσφαιράκι, play-room, ping-pong
- 5) Χώρος μουσικής με πιάνο, ντραμς και κιθάρα με δυνατότητα εκμάθησης κάποιου οργάνου μουσικής
- 6) Χώρος Lego με καθημερινά workshops και παιχνίδια για την ανάπτυξη δεξιοτήτων
- 7) Ετήσιο bonus ίσο με ένα μισθό (15^ο μισθός)
- 8) Bonus γενεθλίων 100 Ευρώ
- 9) Δυνατότητα απομακρυσμένης εργασίας
- 10) Bonus 500 Ευρώ όταν παντρεύεται κάποιο μέλος
- 11) Bonus 500 Ευρώ για τη γέννηση ενός παιδιού
- 12) Τρίμηνη απασχόληση από το σπίτι όταν γίνεται κάποιος γονέας (ισχύει και για τους πατεράδες)

Κεφάλαιο 2

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Ορισμός Εργασιακής Ικανοποίησης

Πολλοί διαφορετικοί επιστημονικοί ορισμοί έχουν αποδοθεί στην έννοια της «εργασιακής ικανοποίησης». Οι Churchill et al. (1974) όρισαν την ικανοποίηση από την εργασία ως «όλα τα χαρακτηριστικά της εργασίας αυτής κάθε αυτής, καθώς και του εργασιακού περιβάλλοντος, στα οποία οι εργαζόμενοι ίσως βρουν ανταμοιβή, πληρότητα και ικανοποίηση ή αντίθετα αναπτύξουν αισθήματα εκνευρισμού και δυσαρέσκειας». Σύμφωνα με τον Locke (1976), η επαγγελματική ικανοποίηση ορίζεται ως η θετική συναισθηματική απόκριση ενός ατόμου απέναντι στη συγκεκριμένη εργασία, που εκτελεί στο βαθμό που οι επαγγελματικές του αξίες πληρούνται ταυτόχρονα. Σύμφωνα με τους Wanous & Lawler (1972), η ικανοποίηση από την εργασία συμβαίνει όταν συμπίπτουν οι ανάγκες και τα χαρακτηριστικά της εργασίας ενός ατόμου, και το ίδιο συμβαίνει και με την προσέγγιση της Holland (1996), η οποία θεωρεί ότι η ικανοποίηση και η εξέλιξη της σταδιοδρομίας είναι συνάρτηση του βαθμού σύμπτωσης της προσωπικότητας ενός ατόμου και του εργασιακού του περιβάλλοντος. Οι Clark και Oswald (1996) υποστηρίζουν ότι «ο βαθμός ικανοποίησης ενός εργαζόμενου από την εργασία του, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέτρο της χρησιμότητας της δουλειάς που εκτελείται και είναι ένας σημαντικός δείκτης της στάσης και της συμπεριφοράς του εργαζόμενου». Ο Spector (1997) πιστεύει επίσης ότι σχετίζεται με τα θετικά συναισθήματα που έχει το άτομο για την εργασία του. Σύμφωνα με τον Fisher (2002) η ικανοποίηση από την εργασία είναι συμπεριφορά. Ο όρος αναφέρεται στην ικανοποίηση του ατόμου από τη δουλειά του. Οι Sowmya και

Panchanatham (2011) καθόρισαν την ικανοποίηση από την εργασία ως το συναίσθημα που αισθάνεται κάθε άτομο για τη δουλειά του. Άτομα που έχουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Η ικανοποίηση από την εργασία σχετίζεται με την παραγωγικότητα και τον ενθουσιασμό.

Σύμφωνα με τον Kaliski (2007) η ικανοποίηση από την εργασία οδηγεί στην αναγνώριση και την επίτευξη των προσωπικών στόχων που με τη σειρά τους οδηγούν σε μια αίσθηση προσωπικής ικανοποίησης, η αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία οδηγεί τους υπαλλήλους να εργάζονται με περισσότερο ζήλο και να γίνονται πιο αποτελεσματικοί και παραγωγικοί προσφέροντας το μέγιστο των δυνατοτήτων τους για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων στο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Sohail κ.λπ. 2019). Τέλος, η συχνότητα των θετικών συναισθημάτων προσφέρει περισσότερη ικανοποίηση από την ένταση των θετικών συναισθημάτων (Fisher, 2002).

2.2 Παράγοντες που συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση

Η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζεται από κοινωνικούς, οργανωτικούς, θεσμικούς και ατομικούς παράγοντες. Οι οργανωτικοί είναι αυτοί που ασχολούνται με το περιεχόμενο της εταιρείας ή με το πλαίσιο στο οποίο παρέχεται η εργασία, ενώ οι ατομικοί παράγοντες ασχολούνται με τα ατομικά και δημογραφικά δεδομένα του ατόμου αλλά και με την προσωπικότητά του (Γαλανάκης, 2012). Παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση της εργασίας ή όχι σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας και ονομάζονται ενδογενείς. Οι παράγοντες που εμπλέκονται στο πλαίσιο στο οποίο εκτελείται η εργασία ονομάζονται εξωγενείς. Η κοινωνική κατάσταση και το επίπεδο του εργαζομένου επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση του ατόμου (Vroom, 1964). Ωστόσο, η φύση της εργασίας καθορίζει το βαθμό ικανοποίησης, δηλαδή όταν η εργασία παρέχει ευκαιρίες για ανάπτυξη, υπευθυνότητα, αυτονομία, αναγνώριση, επίτευξη στόχων, παρατηρείται αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία (Macaron, 1982). Η ικανότητα του υπαλλήλου να χρησιμοποιεί τις ικανότητες και τις δεξιότητες του σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία. Όπως και οι δυνατότητες προώθησης καθώς σχετίζονται με αποτελέσματα που είναι επιθυμητά για το άτομο, όπως αναγνώριση και καταξίωση στο χώρο εργασίας (Vroom, 1964). Ο

τύπος ηγεσίας επηρεάζει το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων, όπως έχουν δείξει μελέτες. Πιο συγκεκριμένα, η ικανοποίηση αυξάνεται όταν ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τις ανάγκες των υπαλλήλων, αλλά επίσης τους παρέχει ευκαιρίες για αυτονομία και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (Vroom, 1964, Cooper & Robertson 1998). Αυτές οι σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα σε μια ομάδα εργασίας μπορεί να είναι πηγή ικανοποίησης ή όχι. Εξαρτάται κυρίως από την προσωπικότητα του ατόμου αλλά και από τη φύση της εργασίας (Vroom, 1964).

Ο τύπος ηγεσίας επηρεάζει το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων, όπως έχουν δείξει μελέτες. Πιο συγκεκριμένα, η ικανοποίηση αυξάνεται όταν ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τις ανάγκες των υπαλλήλων, αλλά επίσης τους παρέχει ευκαιρίες για αυτονομία και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (Vroom, 1964, Cooper & Robertson 1998). Αυτές οι σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα σε μια ομάδα εργασίας μπορεί να είναι πηγή ικανοποίησης ή όχι. Εξαρτάται κυρίως από την προσωπικότητα του ατόμου αλλά και από τη φύση της εργασίας (Vroom, 1964). Επιπλέον, τα δεδομένα που βασίζονται σε συνολικές μετρήσεις της ικανοποίησης από την εργασία δείχνουν ότι η συνολική ικανοποίηση αυξάνεται καθώς αυξάνεται το εισόδημα (Jewell & Siegall, 1990). Άλλοι που επηρεάζουν την ικανοποίηση είναι οι συνθήκες εργασίας, οι ώρες εργασίας, ο ελεύθερος χρόνος, η ασφάλεια, τα οφέλη, η μονιμότητα (Macarion, 1982). Ωστόσο, υπάρχουν μερικά προσωπικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία καθώς και την επιρροή τους, όπως το φύλο, η ηλικία και το εκπαιδευτικό επίπεδο (Γαλανάκης, 2012). Ωστόσο, οι ερευνητές ισχυρίζονται ότι μια ομάδα παραγόντων που διαφέρουν από το φύλο, όπως η διαφορετική μεταχείριση και των δύο φύλων όσον αφορά το μισθό ή τον φόρτο εργασίας, σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία (Schultz, 1982). Τα αποτελέσματα της μελέτης δείχνουν ότι η ηλικία παίζει σημαντικό ρόλο και ότι η ικανοποίηση από την εργασία αυξάνεται καθώς αυξάνεται η ηλικία. Συνήθως η εργασιακή εμπειρία αποφέρει περισσότερο εισόδημα, εμπιστοσύνη και την αίσθηση επίτευξης στόχων. Οι νεότεροι εργαζόμενοι είναι λιγότερο ικανοποιημένοι και η δυσαρέσκεια τους οφείλεται στο γεγονός ότι η νεότερη γενιά βλέπει τη δουλειά ως μέσο επίτευξης προσωπικών στόχων και όταν συνειδητοποιούν τη διαφορά μεταξύ ιδανικών και πραγματικότητας, είναι απογοητευμένοι (Schultz, 1982). Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι τα άτομα με υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης είναι πιο ικανοποιημένα από τα άτομα με χαμηλότερο επίπεδο. Αυτό μπορεί να συμβαίνει επειδή η τριτοβάθμια εκπαίδευση επιτρέπει

προκλήσεις και αυτονομία (Schultz, 1982). Νέα έρευνα δείχνει ότι τα άτομα με το υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης μπορούν να αντιληφθούν και να αξιολογήσουν το ακατάλληλο εργασιακό περιβάλλον που σχετίζεται με φυσικούς και ανθρωπολογικούς παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν αρνητικά την ψυχική και σωματική υγεία (Gurbuz, 2007). Επομένως, η ικανοποίηση από την εργασία αυξάνεται όταν τα άτομα έχουν υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης, ενώ υπάρχει αρνητική συσχέτιση ως προς τον μισθό που κερδίζουν. Ως εκ τούτου, η Διοίκηση θα πρέπει να βελτιώσει το πλαίσιο εργασίας προκειμένου να επιτύχει την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων. Γενικά, οι υψηλές προσδοκίες των υπαλλήλων υψηλού επιπέδου δεν σχετίζονται μόνο με τον μισθό αλλά και με τις συνθήκες εργασίας (Bucheli et al., 2010). Αντίθετα, τα αποτελέσματα μιας άλλης μελέτης έδειξαν ότι δεν υπήρχε σημαντική διαφορά μεταξύ υψηλού και χαμηλού επιπέδου υπαλλήλων, καθώς και οι δύο ήταν ικανοποιημένοι από την εργασία τους (Petronic et al., 2013). Τέλος, καθώς αυξάνεται η ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο και το επαγγελματικό επίπεδο, τόσο αυξάνεται και η επαγγελματική ικανοποίηση (Culkin & Perrotto, 2004). Τα ατομικά χαρακτηριστικά όπως η εξωστρέφεια και η ευφυΐα, επηρεάζουν την εργασία και τις συνθήκες εργασίας. Οι συνθήκες εργασίας επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία (Dormann & Zapf, 2001) όπως ακόμα και η εξωστρέφεια, η συναισθηματική σταθερότητα, η συνείδηση και η δεκτικότητα σε εμπειρίες (McCrae & Oliver, 1992), επηρεάζουν επίσης την εργασιακή ικανοποίηση ενός ατόμου (Long et al., 2015).

2.3 Θεωρητικές προσεγγίσεις

Οι θεωρίες που ασχολούνται με το θέμα της ικανοποίησης από την εργασία χωρίζονται ουσιαστικά σε δύο κύριες κατηγορίες (Παπάνης-Ρόντος, 2005):

- 1) Θεωρίες Περιεχομένου ή Οντολογικές: Αυτές οι θεωρίες επικεντρώνονται στο περιεχόμενο των κινήτρων και προσπαθούν να εντοπίσουν και να ερμηνεύσουν το περιεχόμενο, τον τύπο των αναγκών και τους παράγοντες που ικανοποιούν το άτομο.
- 2) Θεωρίες Διαδικαστικές ή Μηχανιστικές: Αυτές οι θεωρίες επικεντρώνονται κυρίως στη διαδικασία κινήτρων, δηλαδή σε συμπεριφορές και σε συνθήκες, και εξετάζουν τους τύπους και τις κατηγορίες των μεταβλητών, οι οποίες συμβάλλουν ή όχι στην ικανοποίηση και στην απόδοση της εργασίας.

2.3.1 Θεωρίες Περιεχομένου ή Οντολογικές

Όπως προαναφέρθηκε παραπάνω οι θεωρίες αυτές προσπαθούν να ερευνήσουν τι παρακινεί το άτομο δηλαδή τα κίνητρα που οδηγούν σε μια θετική ή αρνητική συμπεριφορά.

2.3.2 Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών (Maslow, 1943)

Ο ψυχολόγος Abraham Maslow (1908-1970) θεωρείται ο βασικός εμπνευστής της θεωρίας των κινήτρων που βασίζεται σε ένα ιεραρχικό μοντέλο. Αποτελείται από πέντε βασικές κατηγορίες, από τις κατώτερες προς τις ανώτερες βαθμίδες (Καντάς, 1993).

- 1) Φυσιολογικές-Βασικές-Βιολογικές ανάγκες: πρόκειται για τις βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου, οι οποίες αποτελούν και την ανώτερη ανάγκη, όπως τρόφιμα, νερό, κλπ. Αυτές είναι οι πρώτες ανάγκες που προσπαθεί να καλύψει ο άνθρωπος.
- 2) Ανάγκες Ασφάλειας: πρόκειται για την ανάγκη του ανθρώπου να νιώσει το αίσθημα της αυτοσυντήρησης. Τέτοιες ανάγκες είναι η μόνιμη εργασία, μόνιμη κατοικία και η διασφάλιση των φυσιολογικών.
- 3) Ανάγκες κοινωνικής αποδοχής: είναι η ανάγκη του ανθρώπου να ανήκει σε μια ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες. Δηλαδή να γίνει αποδεκτός, να αναπτύσσει φιλίες, να νιώσει συμπάθεια και αγάπη.
- 4) Ανάγκες αυτοεκτίμησης: πρόκειται για ανάγκες που σχετίζονται με την αυτοεκτίμηση, αυτοσεβασμό, αναγνώριση αλλά και εκτίμηση από τους άλλους.
- 5) Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης: σχετίζονται με το τι θέλει να γίνει κάποιος, με την ικανοποίηση οραμάτων και προσδοκιών ώστε να αγγίξει το ιδανικό γι' αυτόν πρότυπο.



Σχήμα 1. Πυραμίδα αναγκών του Maslow

Ο Maslow υποστηρίζει ότι οι ανάγκες των ανθρώπων σχηματίζουν μια πυραμίδα ιεραρχίας, στον πυρήνα είναι βασικές ανάγκες, ακολουθούμενες από υψηλότερες που καλύπτονται κυρίως από άυλα αγαθά. Η κλιμάκωση των αναγκών είναι αυστηρά ιεραρχική και δεν επιτρέπει υπερβάσεις. Πρώτα ικανοποιούνται τα βασικά ένστικτα και μετά τα υψηλότερα στάδια. Η ικανοποίηση μιας ανάγκης παύει να παρακινεί και μια άλλη κατηγορία αναγκών, υψηλότερη, εμφανίζεται και παρακινεί τον άνθρωπο να υιοθετήσει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά για να την ικανοποιήσει. Αυτή η θεωρία παρουσιάζει μερικές αδυναμίες, οι οποίες έχουν επισημανθεί είτε από τον ίδιο τον Maslow (1943) είτε από άλλους ερευνητές. Ωστόσο, αναγνωρίζεται ως μία από τις πιο σημαντικές προσπάθειες για την κατανόηση των κινήτρων των εργαζομένων.

Αδυναμίες Θεωρίας Ιεράρχησης Αναγκών

Μερικές από τις αδυναμίες είναι η έλλειψη εμπειρικής τεκμηρίωσης, ταυτόχρονες ανάγκες καθώς και η ένταση της ανάγκης. Ακόμα, η αμφισβήτηση ιεράρχησης αναγκών και η αδυναμία παγκόσμιας εφαρμογής αποτελούν κάποιες ακόμα αδυναμίες της θεωρίας αυτής.

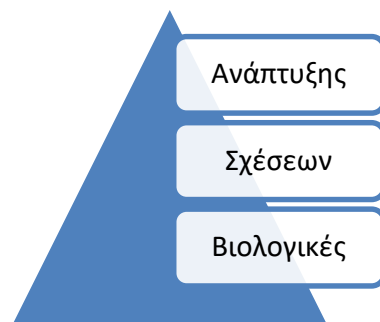
Η θεωρία του Maslow είναι μια βασική γνώση της αποτελεσματικής διαχείρισης.

- 1) Πρώτον, ο Maslow καθιστά σαφές ότι οι άνθρωποι έχουν και προσπαθούν να καλύψουν τις ανάγκες, οι οποίες συχνά δεν καλύπτονται από οικονομικές ανταμοιβές.
- 2) Δεύτερον, ένα σημαντικό συμπέρασμα είναι η αναγκαιότητα, σε πολλές περιπτώσεις, διαφορετικής συμπεριφοράς από την εταιρεία και τους διαχειριστές της, σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες των εργαζομένων.
- 3) Τρίτον, η κινητήρια δύναμη του χρήματος χαρακτηρίζεται από μια πτωτική τάση. Οι επιχειρήσεις στα ανώτερα κλιμάκια, αντί για πρόσθετες οικονομικές ανταμοιβές, παρέχουν άλλα προνόμια (π.χ. αυτοκίνητο κ.λπ.) που συμβολίζουν το κύρος.

2.3.3 Θεωρία ERG- Η Θεωρία των αναγκών Ύπαρξης-Κοινωνικών σχέσεων-Ανάπτυξης (Alderfer, 1969)

Η θεωρία του Alderfer (1969, 1972), ως μεταγενέστερη, είναι απαλλαγμένη από ορισμένες αδυναμίες της θεωρίας του Maslow.

Ο Clayton Alderfer καθηγητής Ψυχολογίας στο Yale βασίστηκε στις τρεις ομάδες αναγκών:



Σχήμα 2. Η θεωρία ERG του Alderfer

Οι κύριες διαφοροποιήσεις της θεωρίας του Alderfer από αυτή του Maslow είναι:

Η πρώτη διαφορά είναι ο αριθμός των κατηγοριών δηλαδή ο περιορισμός των πέντε θεωριών του Maslow σε τρεις κατηγορίες του Alderfer.

Δεύτερη διαφορά είναι ότι ο Alderfer υποστηρίζει ότι υπάρχει μια συνεχής σειρά αναγκών χωρίς να δίνεται μεγάλη σημασία στην ιεραρχία τους.

Ακόμα, ο Alderfer πιστεύει ότι δεν είναι απαραίτητο να ικανοποιηθεί πρώτα μια κατώτερη κατηγορία αναγκών, για να διαδραματίσει μια υψηλότερη κατηγορία πιο σημαντικό ρόλο.

Ο Alderfer πιστεύει ότι όταν υπάρχουν ευκαιρίες για κάλυψη μιας κατηγορίας αναγκών τότε αυξάνεται η έντασή τους ενώ ο Maslow υποστηρίζει ότι η ένταση των αναγκών είναι αντιστρόφως ανάλογη του βαθμού ικανοποίησής τους. Σύμφωνα με τον Alderfer, όταν ένα άτομο διαπιστώσει ότι η ανάγκη του είναι αδύνατο να ικανοποιηθεί, τότε οι "προσπάθειές" του μπορεί να στραφούν σε άλλες ανάγκες ενώ ο Maslow πιστεύει ότι το άτομο επιμένει, προσπαθώντας συνεχώς, να ικανοποιήσει μια ανάγκη. Αναφέρει όμως ότι ένα άτομο μπορεί να απογοητευτεί και να σταματήσει να επιδιώκει μια ανάγκη εάν διαπιστώσει ότι οι προσπάθειές του για την ικανοποίησή της είναι ανεπιτυχείς. Θεωρεί επίσης ότι η προτεραιότητα των αναγκών είναι ένα υποκειμενικό ζήτημα και διαφέρει από άτομο σε άτομο, αλλά επηρεάζεται επίσης από το εξωτερικό περιβάλλον.

Έτσι, τα στελέχη μπορούν να κατανοήσουν πιο συγκεκριμένα ότι τα κίνητρα των υφισταμένων τους περνούν από την ικανοποίηση των «υπαρξιακών αναγκών», των «αναγκών σχέσης» και των «αναγκών ανάπτυξης».

2.3.4 Θεωρία των Δύο Παραγόντων-Υγιεινής και παρακίνησης (Herzberg, 1959)

Δύο διαφορετικοί παράγοντες οι οποίοι εξηγούσαν την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δυσαρέσκεια.

- 1) Παράγοντες που εξηγούν την ικανοποίηση από την εργασία είναι ενδογενείς και ονομάστηκαν παρακινητικοί παράγοντες (προαγωγή, φύση της εργασίας, επιτεύγματα, ευθύνη, αναγνώριση).
- 2) Οι παράγοντες που εξηγούν την εργασιακή δυσαρέσκεια είναι εξωγενείς και ονομάστηκαν παράγοντες υγιεινής που αναφέρονται στο περιβάλλον της εργασίας (αμοιβή, συνθήκες εργασίας, μισθός, πολιτική της εταιρείας, σχέσεις με προϊστάμενο και συναδέλφους).

Η ικανοποίηση των παραγόντων της πρώτης κατηγορίας αποτρέπει το αίσθημα δυσαρέσκειας από πλευράς των εργαζομένων, όμως δεν είναι ικανή να τους παρακινήσει για απόδοση. Οι παράγοντες αυτοί δεν αποτελούν ουσιαστικό μέρος της εργασίας, αλλά σχετίζονται με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελείται το έργο. Εφόσον υπάρχουν οι παράγοντες αυτοί, οι οποίοι δεν συμβάλλουν στην ανάπτυξη της

ικανότητας για απόδοση, η κατάσταση θεωρείται ουδέτερη, όταν όμως λείψουν δημιουργείται δυσαρέσκεια. Μόνο οι παράγοντες της δεύτερης κατηγορίας συμβάλλουν στην παρακίνηση των εργαζομένων για τη βελτίωση της απόδοσης τους, ενώ και αυτοί χάνουν την παρακινητική τους δύναμη, όταν οι παράγοντες της πρώτης κατηγορίας δεν ικανοποιούνται επαρκώς και οι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι. Οι λύσεις που προτείνει ο ερευνητής για την αύξηση της παρακίνησης των εργαζομένων αναφέρονται στον εμπλουτισμό της εργασίας, στις πληροφορίες τους σχετικά με την απόδοσή τους, καθώς και στην ικανότητά τους να αντιλαμβάνονται τη συμβολή τους στο συνολικό έργο.

2.3.5 Θεωρία X και Y (McGregor, 1960)

Οι εργαζόμενοι εμπίπτουν σε μια από τις δύο κατηγορίες.

- 1) Θεωρία X: ο εργαζόμενος έχει μία εγγενή αντιπάθεια προς την εργασία, αποφεύγει τις ευθύνες, δεν είναι φιλόδοξος, ο εργαζόμενος αντιστέκεται στο να αλλάξει, πρέπει να εποπτευθεί πολύ και οδηγείται στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων μέσω αρνητικής παρακίνησης.
- 2) Θεωρία Y: ο εργαζόμενος αρέσκεται στην εργασία, επιζητά ευθύνες και πρωτοβουλίες, είναι φιλόδοξος, δέχεται την αλλαγή, παρακινείται από την εργασία του, δε χρειάζεται στενή επίβλεψη και οδηγείται μέσω θετικής παρακίνησης στην επίτευξη των στόχων.

Σύμφωνα με τη θεωρία X οι εργαζόμενοι υποκινούνται κυρίως από τις κατώτερες ανάγκες, τις φυσιολογικές, ενώ οι Y από τις ανώτερες ανάγκες, της αυτοπραγμάτωσης.

2.3.6 Θεωρία των Αναγκών (McClelland, 1953)

Τρεις βασικές ανάγκες:

- 1) **Ανάγκη για εξουσία:** είναι η ανάγκη που έχει κάποιος να κάνει τους άλλους να συμπεριφέρονται με διαφορετικό τρόπο από αυτόν που θα συμπεριφέρονταν και άρα τους επηρεάζει. Απολαμβάνουν να είναι υπεύθυνοι στην εργασία τους, αναζητούν τον ανταγωνισμό και θέλουν να αποκτήσουν την εξουσία και επιρροή.

- 2) **Ανάγκη για επίτευξη:** είναι η ανάγκη που έχει κάποιος να επιτυγχάνει τους στόχους του και να αριστεύει. Αναζητεί καταστάσεις με προσωπική ευθύνη και δεν αφήνει τα πράγματα στην τύχη τους.
- 3) **Ανάγκη για δημιουργία κοινωνικών δεσμών:** είναι η ανάγκη που έχει κάποιος για φιλικές και διαπροσωπικές σχέσεις. Προτιμούν τη συνεργασία και τις εργασιακές σχέσεις που χαρακτηρίζονται από αμοιβαία κατανόηση.

2.3.7 Θεωρία των Προσδοκιών (Vroom, 1964)

Η θεωρία των προσδοκιών αναπτύχθηκε από τον Victor Vroom που προσπαθεί να περιγράψει τον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος έχει κίνητρα..

Η ανάπτυξη της στηρίζεται σε τρεις βασικές υποθέσεις.

- 1) Πρώτον, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αν το επίπεδο της απόδοσής τους συνδέεται με τις εξωτερικές και εσωτερικές ανταμοιβές τους. Εσωτερικές ανταμοιβές είναι αυτές που έχουν αξία οι ίδιες και προσδιορίζονται από το άτομο αυτό καθαυτό, ενώ οι εξωτερικές ανταμοιβές προσδιορίζονται από εξωτερικούς παράγοντες και αποτελούν μέσα για την απόκτηση άλλων αξιών.
- 2) Δεύτερον, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αν μπορούν να φτάσουν στο προσδοκώμενο επίπεδο απόδοσης.
- 3) Τρίτον, οι εργαζόμενοι αισθάνονται αν οι προσφερόμενες ανταμοιβές από την επιχείρηση έχουν αξία γι' αυτούς.

Ο Vroom ισχυρίζεται ότι ο εργαζόμενος έχει κίνητρα όταν πιστεύει ότι η αύξηση των προσπαθειών του θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσής του, η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει στην απόκτηση ανταμοιβών που είναι πολύτιμες γι' αυτόν.

Η παρακίνηση εξαρτάται από τις σχέσεις που το άτομο πιστεύει ότι υπάρχουν μεταξύ των τριών μεταβλητών:

- 1) Επιθυμία ανταμοιβών
- 2) Προσδοκία ανταμοιβών
- 3) Προσδοκία απόδοσης

Μια σημαντική αδυναμία της θεωρίας των προσδοκιών είναι η υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι, πριν καταβάλουν κάθε προσπάθεια, υπολογίζουν την πιθανότητα απόδοσης και ανταμοιβής τους, η οποία στην πραγματικότητα δεν μπορεί να

ποσοτικοποιηθεί. Δεδομένου ότι οι ανταμοιβές των εργαζομένων εξαρτώνται και ελέγχονται σε μεγάλο βαθμό από την εταιρεία, η πολιτική διαχείρισης πρέπει να προσαρμόζεται όσο το δυνατόν περισσότερο στις «επιθυμίες» τους, προσπαθώντας πάντα να γνωρίζει την αξία που έχει κάθε ανταμοιβή για κάθε εργαζόμενο. Η αποτελεσματική παρακίνηση εξαρτάται από τη δύναμη της προσδοκίας του ατόμου για ένα δεδομένο αποτέλεσμα αλλά και από την ελκυστικότητα.

Τρεις σημαντικές σχέσεις:

- 1) Σχέση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης: δηλαδή εάν η αυξημένη προσπάθεια θα οδηγήσει σε αυξημένη απόδοση.
- 2) Σχέση απόδοσης-ανταμοιβής: δηλαδή εάν η αυξημένη απόδοση θα οδηγήσει σε αυξημένες ανταμοιβές.
- 3) Σχέση ανταμοιβής και ελκυστικότητα ανταμοιβής: δηλαδή, αν οι αυξημένες ανταμοιβές είναι αυτές που επιθυμεί το άτομο.

Για να επιτευχθεί η παρακίνηση του ατόμου θα πρέπει και οι τρεις σχέσεις να βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα.

2.3.8 Θεωρία της Στοχοθέτησης (Locke, 1968)

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι κάθε ανθρώπινη ενέργεια είναι απαραίτητο να έχει κάποιο σκοπό. Είναι η αντίληψη ότι όταν το άτομο εργάζεται προς ένα στόχο τότε παρακινείται πιο αποτελεσματικά. Η θεωρία αυτή στηρίζεται στην άποψη ότι τα περιεχόμενα των κινήτρων είναι οι στόχοι (Locke, Shaw, 1981). Οι στόχοι είναι αυτοί που παρακινούν τα άτομα ώστε να δραστηριοποιηθούν, αρκεί να είναι σαφής και συγκεκριμένοι και όχι γενικοί και αόριστοι.

Οι στόχοι λοιπόν πρέπει να είναι «έξυπνοι»:

- 1) Συγκεκριμένοι
 - 2) Μετρήσιμοι
 - 3) Επιτεύξιμοι και ρεαλιστικοί
 - 4) Χρονικά καθορισμένοι
- 1) Όσο αυξάνεται η δυσκολία τόσο αυξάνεται και η προσπάθεια.

- 2) Όσο αυξάνεται η συμμετοχή στον καθορισμό στόχων τόσο αυξάνεται και η προσπάθεια.

Σημαντικό στοιχείο αποτελεί η ανατροφοδότηση για να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι τυχόν αποκλίσεις από το στόχο.

2.3.9. Θεωρία της Αυτοδιάθεσης (Deci & Ryan, 1985)

Αναφέρεται στην αντίληψη ότι το άτομο θέλει να αισθάνεται τον έλεγχο των πράξεών του. Βασίζεται κυρίως στην υπόθεση ότι οι εξωγενείς ανταμοιβές μειώνουν το εγγενές ενδιαφέρον για μια εργασία.

Τρεις βασικές εσωτερικές ανάγκες:

- 1) Ανάγκη για αυτονομία
- 2) Ανάγκη για απόκτηση ικανοτήτων
- 3) Ανάγκη για θετικούς δεσμούς

2.3.10 Θεωρία της Αυτό-αποτελεσματικότητας (Bandura, 1977)

Αναφέρεται στην πεποίθηση ενός ατόμου ότι είναι ικανός να ολοκληρώσει με επιτυχία μια εργασία. Όσο υψηλότερη είναι η αυτο-αποτελεσματικότητα, τόσο μεγαλύτερη πίστη στην ικανότητα του ατόμου αλλά και θετική ανταπόκριση στην επαναπληροφόρηση.

Τέσσερις τρόποι ενίσχυσης της αυτό-αποτελεσματικότητας.

- 1) Πραξιακή γνώση
- 2) Έμμεση μοντελοποίηση
- 3) Πειθώ
- 4) Διέγερση

2.3.11 Η θεωρία των επιτευγμάτων ή της κάλυψης των επίκτητων αναγκών του McClelland

Σύμφωνα με την θεωρία του McClelland, οι ανάγκες των ανθρώπων είναι επίκτητες και εξελίσσονται μέσα στο κοινωνικό περιβάλλον του ατόμου.

Οι βασικές ανάγκες είναι:

- 1) Η ανάγκη για επιτεύγματα : η ανάγκη αυτή αναπτύσσεται στον άνθρωπο ως προδιάθεση για την πραγματοποίηση στόχων και επιτευγμάτων. Τα άτομα αισθάνονται την ανάγκη να πετύχουν δύσκολους αλλά εφικτούς στόχους. Η αποδοχή και αναγνώριση αποτελούν σημαντικό κίνητρο.
- 2) Ανάγκη αποδοχής: αυτή η ανάγκη είναι η δημιουργία φιλικών σχέσεων, κλίμα συνεργασίας και αφοσίωση. Τα άτομα ενδιαφέρονται για την αποδοχή από το εργασιακό περιβάλλον τους και αυτό αποτελεί και αυτοσκοπό.
- 3) Ανάγκη για ισχύ: η ανάγκη αυτή περιλαμβάνει τη δυνατότητα επιρροής αλλά και τη διάκριση. Επιζητούν την εξουσία τα άτομα αυτά. Ακόμα, επιζητούν διευθυντικές θέσεις, είναι δραστήριοι, αποφασιστικοί, πρακτικοί και τους αρέσει να μιλούν δημόσια αλλά και να διδάσκουν.

Η διάκριση μεταξύ αυτών των διαφορετικών αναγκών σηματοδοτεί και τους παράγοντες εργασίας που καθορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Οι ανάγκες αυτές μπορούν να καλλιεργηθούν μέσω της εκπαίδευσης αλλά και να βοηθήσουν το άτομο να προσαρμοστεί στο κατάλληλο είδος εργασίας.

2.3.12 Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας (Hackman & Oldham, 1976)

Η θεωρία αυτή αναφέρεται στην ύπαρξη συγκεκριμένων χαρακτηριστικών εργασίας που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα μια βαρετή και μονότονη δουλειά λειτουργεί αρνητικά και επηρεάζει την προσπάθεια των εργαζομένων για επίτευξη στόχων.

Ο Hackman (1980), υποστηρίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από πέντε χαρακτηριστικά :

- 1) Ποικιλία δεξιοτήτων
- 2) Βαθμό συναίσθησης της ευθύνης σε σχέση με τα καθήκοντα που έχει ένας εργαζόμενος
- 3) Η επίδραση που έχει η εργασία
- 4) Η αυτονομία κατά την εκτέλεση των καθηκόντων
- 5) Η ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση των καθηκόντων

2.3.13 Συμπεράσματα από την ανάλυση των θεωρητικών προσεγγίσεων της εργασιακής ικανοποίησης

Μελετώντας τις παραπάνω θεωρίες παρατηρούμε ότι οι κύριες θεωρίες σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία σχετίζονται περισσότερο με τις θεωρίες των κινήτρων. Αυτό συμβαίνει επειδή η ικανοποίηση είναι μια αντίδραση συμπάθειας ή αντιπάθειας προς το αντικείμενο της στάσης (Γαλανάκης, 2012) και τα άτομα προσεγγίζουν τις καταστάσεις που τους ικανοποιούν, ενώ απομακρύνονται από τις καταστάσεις που τους προκαλούν συναισθήματα δυσαρέσκειας.

2.4 Διαστάσεις Εργασιακής Ικανοποίησης

Σε γενικές γραμμές, υπήρξαν δύο προσεγγίσεις για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία. Η πρώτη προσέγγιση αντιμετωπίζει την ικανοποίηση από την εργασία ως ένα μονοδιάστατο φαινόμενο και η μέτρησή της αναφέρεται στη συνολική ικανοποίηση που αισθάνεται ο εργαζόμενος από την εργασία του, ενώ η δεύτερη προσέγγιση αντιμετωπίζει την ικανοποίηση από την εργασία ως ένα πολυδιάστατο φαινόμενο που πρέπει να μετρηθεί και να διερευνηθεί αναλύεται σε επιμέρους συνιστώσες που την αποτελούν. Οι ερευνητές που υιοθετούν αυτήν την άποψη εστιάζουν τις προσπάθειες τους στο σχεδιασμό εργαλείων για τη μέτρηση αυτής της έννοιας. Το πλεονέκτημα αυτής της προσέγγισης είναι ότι με τη μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων με την εργασία τους, είναι δυνατόν να εντοπιστούν οι αιτίες της δυσαρέσκειας ή της ικανοποίησής τους. Με άλλα λόγια, αναγνωρίζει την πιθανότητα ένας εργαζόμενος να είναι ικανοποιημένος με τον μισθό του, αλλά να είναι πολύ δυσαρεστημένος με τις συνθήκες εργασίας και τον προϊστάμενο του (Locke 1969). Αποδεικνύεται ότι δεν υπάρχει θεωρία που να καλύπτει πλήρως τους υπαλλήλους αλλά και ταυτόχρονα να τους παρακινεί να ενεργούν με τρόπο που θα οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα των εργαζομένων. Ο συνδυασμός όλων των προαναφερθεισών θεωριών παρακίνησης θα μπορούσε να προσφέρει μια ολοκληρωμένη εικόνα των κινήτρων.

2.4.1 Ανθρώπινες Ανάγκες

Ο άνθρωπος στοχεύει άμεσα ή έμμεσα να ικανοποιήσει μερικές από τις ανάγκες του. Όλη η ανθρώπινη ζωή δεν είναι παρά ένας συνεχής και αδιάλειπτος αγώνας για την ικανοποίηση όσο το δυνατόν περισσότερων αναγκών και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η ανθρώπινη φύση είναι τέτοια που μόλις ικανοποιούνται μία, δύο ή περισσότερες ανάγκες, εμφανίζονται άλλες και αρχίζουν να πιέζουν και να διεκδικούν την προσοχή. Δεδομένου ότι όλη η ανθρώπινη ζωή αναλύεται στην προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών, συμπεραίνεται ότι η συμπεριφορά που αναπτύσσεται κάθε φορά, καθορίζεται από τη μορφή και την έκταση αυτών των αναγκών. Ο άνθρωπος εργάζεται για να καλύψει κάποιες ανάγκες του, είτε αυτές είναι οικονομικού, είτε προσωπικού χαρακτήρα. Οι ανάγκες, μπορούμε να πούμε πως είναι ανισορροπίες ψυχολογικής ή φυσιολογικής υφής, που το άτομο τις αισθάνεται σαν ελλείψεις. Πρωταρχικές ανάγκες είναι αυτές που αναφέρονται στην επιβίωση, ενώ οι δευτερεύουσες είναι εκείνες που διαμορφώνονται από τον αντίκτυπο του κοινωνικού περιβάλλοντος και φυσικά μπορούν να αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου και λόγω διαφόρων συνθηκών. Οι ανάγκες είναι αυτές που μας παρακινούν να αναλάβουμε δράση, να καθορίσουμε τη συμπεριφορά μας, τον τρόπο ζωής μας και είναι αυτές, που όταν το άτομο αισθάνεται την έλλειψή τους, δημιουργούνται δυνάμεις που τον ωθούν να τις καλύψει και να τις ικανοποιήσει. Η ανθρώπινη συμπεριφορά, λοιπόν, κατευθύνεται σε στόχους, οι οποίοι τίθενται για αυτούς κάθε φορά από τις ανάγκες τους. Είναι πολύ σημαντικό να κατανοήσουμε τις ανάγκες κάθε ατόμου, να τις μελετήσουμε, να κατανοήσουμε τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, έτσι ώστε με το σωστό περιβάλλον να μπορούμε να επιτύχουμε την επιθυμητή συμπεριφορά μέσα στην εταιρεία. Η ανθρώπινη συμπεριφορά, λοιπόν, κατευθύνεται σε στόχους, που τους θέτουν κάθε φορά οι ανάγκες που έχει. Είναι πολύ σημαντικό να κατανοήσουμε τις ανάγκες του κάθε ατόμου, να τις μελετήσουμε, να καταλάβουμε τον τρόπο με τον οποίο επιδρούν στην ανθρώπινη συμπεριφορά, ούτως ώστε με το κατάλληλο περιβάλλον να πετύχουμε την επιθυμητή συμπεριφορά μέσα στην επιχείρηση.

2.4.2 Οι σχέσεις στο χώρο εργασίας

Οι ανθρώπινες σχέσεις αφορούν την ένωση ανθρώπων σε ένα εργασιακό περιβάλλον που παρακινεί τα άτομα να ενεργούν μαζί παραγωγικά και συνεργατικά, με οικονομική, κοινωνική και ψυχολογική ικανοποίηση. Όπου υπάρχει συνύπαρξη, συνεργασία, ομάδα,

υπάρχει συχνά το πρόβλημα των ανθρώπινων σχέσεων. Ο άνθρωπος σήμερα δεν λειτουργεί ατομικά αλλά συλλογικά. Αλλά όταν πολλές φορές συγκεντρώνονται πολλοί άνθρωποι στον ίδιο χώρο εργασίας, προκύπτουν προβλήματα και συγκρούσεις.

Στο χώρο εργασίας μπορούμε να διακρίνουμε τρία βασικά πλέγματα διαπροσωπικών σχέσεων:

1)σχέσεις με προϊσταμένους

2)σχέσεις με συναδέλφους

3)σχέσεις με υφισταμένους

Θεωρούνται κακές οι σχέσεις που χαρακτηρίζονται από χαμηλό βαθμό εμπιστοσύνης, στήριξης, έλλειψη ενδιαφέροντος.

1) Σχέσεις με προϊσταμένους

Οι προϊστάμενοι καθορίζουν καθήκοντα, συνθήκες εργασίας, προαγωγή, αύξηση ή μείωση του κύρους, δημιουργία αίσθησης υποτίμησης, μείωση των κινήτρων και της απόδοσης. Αυτοί οι προϊστάμενοι έχουν την ικανότητα να επηρεάζουν τη ζωή μας. Έτσι οι κακές σχέσεις μπορούν να αποτελέσουν πηγή άγχους για τον εργαζόμενο. Ένας προϊστάμενος που συνεχώς επικρίνει ή παρεμβαίνει συνεχώς χωρίς να δίνει ελευθερία, εμποδίζει τη δημιουργικότητα και τον ενθουσιασμό, που οδηγεί σε αμφιβολίες για τις ικανότητες των εργαζομένων, είναι μια άλλη αιτία άγχους για τον εργαζόμενο.

2) Σχέσεις με συναδέλφους

Οι σχέσεις με συναδέλφους είναι πολύ σημαντικές, καθώς περνάμε τον περισσότερο χρόνο μας μαζί τους στη δουλειά. Αυτές οι σχέσεις πρέπει να βασίζονται στην ειλικρίνεια με στόχο ένα καλό πνεύμα συνεργασίας. Ωστόσο, υπάρχουν πάντα προσωπικές φιλοδοξίες για όλους και αυτό μπορεί να βοηθήσει ή να βλάψει. Πρέπει πάντα να υπάρχουν όρια και γραμμές που χωρίζουν αυτά τα πράγματα.

3) Σχέσεις με υφισταμένους

Ο υφιστάμενος είναι ένας συνεργάτης, επομένως πρέπει να αναγνωρίσει την προσωπικότητα του προϊσταμένου και αυτός να υιοθετήσει μια αντικειμενική στάση απέναντι του. Οι κακές σχέσεις οδηγούν μόνο σε ανταγωνισμό, απομόνωση και δυσαρέσκεια για τη δουλειά.

Τέλος, οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες συνδέονται με μια εργασιακή σχέση που καθορίζει την υποχρέωση του πρώτου να παρέχει υπηρεσίες / εργασία και από τους εργοδότες να παρέχουν ανταμοιβές. Η τήρηση των όρων αυτής της σχέσης, καθώς και η σχέση που προκύπτει από τον τρόπο με τον οποίο τα δύο μέρη συμμορφώνονται με αυτούς τους όρους ή διεκδικούν την αλλαγή και τη βελτίωσή τους, καθορίζουν το πεδίο εφαρμογής της σχέσης εργασίας.

2.4.3 Αμοιβές

Η αμοιβή διαδραματίζει βασικό ρόλο για τους υπαλλήλους μιας εταιρείας και ιδιαίτερα για τη δίκαιη αμοιβή, όπου βρίσκεται στα πρώτα και πιο σημαντικά κίνητρα. Αλλά η αμοιβή δεν είναι μόνο το χρηματικό ποσό που λαμβάνει ο υπάλληλος. Υπάρχουν άλλες μορφές αμοιβής. Μια ανταμοιβή μπορεί να είναι στο τέλος της ημέρας και ένα μπράβο που θα ακούσεις από τον προϊστάμενο σου και θα σε κάνει να συνεχίσεις πιο αποδοτικά, με το αίσθημα της ικανοποίησης και νιώθοντας ότι αξίζεις και ότι αυτό που κάνεις λαμβάνεται υπόψιν από όλους.

2.4.4 Κουλτούρα

Η έννοια της κουλτούρας, προερχόμενη από την κοινωνική ανθρωπολογία που μελετά την κουλτούρα εθνών και φυλών, έχει γίνει στις μέρες μας δημοφιλές πεδίο συζητήσεων και έρευνας στο χώρο των επιχειρήσεων. Η κουλτούρα αντικατοπτρίζει τον τρόπο σκέψης, συμπεριφοράς και το κοινό νόημα που μοιράζονται τα άτομα που εργάζονται στο χώρο αυτό. Η κουλτούρα του οργανισμού δημιουργείται μέσα από την αλληλεπίδραση αυτών των αντιληπτικών διαδικασιών που ορίζουν τη συλλογική δράση που τροφοδοτεί μια εκ νέου αντίληψη της πραγματικότητας (Weick 1977). Αυτή η κυκλικότητα μεταξύ αντίληψης, νοήματος και δράσης δίνει μια άλλη διάσταση στην έννοια της κουλτούρα; Και υπογραμμίζει το γεγονός ότι οι άνθρωποι δημιουργούν την κουλτούρα αλλά και η κουλτούρα προσδιορίζει τη μελλοντική ανθρώπινη συμπεριφορά. Η κουλτούρα στις επιχειρήσεις έχει εξεταστεί με διαφορετικούς τρόπους, από τη σκοπιά καταλληλότητας, από τη κοπιά της ύπαρξης μιας ισχυρής ή αδύναμης κουλτούρας και από την ύπαρξη ενιαίας κουλτούρας στο σύνολο του οργανισμού. Κατά τον Schein (1992), η δημιουργία ενιαίας κουλτούρας μέσα σε έναν μεγάλο οργανισμό είναι πάντοτε εφικτή, συχνά όμως υπάρχουν υποκουλτούρες στις μικρότερες ομάδες.

Μία ισχυρή, ενιαία και κατάλληλη κουλτούρα αποτελεί (Μπουραντάς, 2005) πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς:

- 1) Συμβάλλει στην αποτελεσματική διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής
- 2) Εξασφαλίζει τις κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές των ατόμων
- 3) Οδηγεί τους ανθρώπους σε κοινή κατεύθυνση και μειώνει την αβεβαιότητα
- 4) Μπορεί να διευκολύνει ή να εμποδίσει την αλλαγή

Οι Peters & Waterman (1982) στο βιβλίο τους *In Search of Excellence* στο οποίο μελέτησαν 62 οργανισμούς που θεωρούνταν άριστοι, περιγράφουν τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας που έχουν οι οργανισμοί.

- 1) Γρήγορη αντίδραση
- 2) Ενθάρρυνση της αυτονομίας και της πρωτοβουλίας στους εργαζόμενους
- 3) Σεβασμός στους ανθρώπους
- 4) Έμφαση στον πελάτη
- 5) Κοινές αξίες
- 6) Ευέλικτες και λιτές δομές
- 7) Επικέντρωση σε αυτό που κάνουν καλά

Η κουλτούρα που αναπτύσσεται στους οργανισμούς είναι δυνατόν άλλες φορές να είναι τόσο ορατή ώστε να αποτελεί το δακτυλικό της αποτύπωμα και άλλες φορές να είναι συγκεχυμένη και αόριστη.

2.4.5 Δημιουργώντας ένα βέλτιστο εργασιακό περιβάλλον

Η προσπάθεια των επιχειρήσεων να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εργασίας που είναι ελκυστικό για τους εργαζομένους φαίνεται να εντείνεται τα τελευταία χρόνια καθώς τα οφέλη είναι σημαντικά. Ένα καλό εργασιακό περιβάλλον δημιουργεί μια καλή φήμη για την εταιρεία, η οποία γίνεται πόλος έλξης για ταλαντούχους υπαλλήλους. Δημιουργεί επίσης μεγαλύτερη δέσμευση για τους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτό και την προθυμία να προσφέρουν ιδέες και γνώσεις. Γίνεται επίσης ένα φυτώριο καινοτομίας, η ποιότητα της συνεργασίας αναβαθμίζεται και όλα αυτά μεταφράζονται σε καλύτερα αποτελέσματα και κερδοφορία.

Σε έναν διαγωνισμό που ξεκίνησε το 1984 στην Αμερική και διεξάγεται στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη για το «Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον» (Great Place to Work) όπου

παίρνουν μέρος εθελοντικά, σύμφωνα με την αξιολόγηση των εργαζομένων, κατέληξαν ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες-με σειρά προτεραιότητας είναι :

- 1) Ομαδική ασφάλιση υγείας
- 2) Ασφάλεια ζωής, αναπηρίας και ατυχήματος
- 3) Εσωτερική εκπαίδευση και σεμινάρια
- 4) Μισθός βασισμένος στην αποδοτικότητα
- 5) Συνταξιοδοτικά προγράμματα

Φαίνεται λοιπόν ότι οι εργαζόμενοι προτιμούν κυρίως τα οφέλη που τους δίνουν ασφάλεια και ανάπτυξη και λιγότερο τα οφέλη του ελεύθερου χρόνου και της κοινωνικοποίησης. Αυτά τα ευρήματα επιβεβαιώνουν τη γνωστή θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow (1954), σύμφωνα με την οποία τα άτομα πρέπει πρώτα να ανταποκριθούν στις βασικές ανάγκες επιβίωσης και ασφάλειας προκειμένου να παρακινηθούν να καλύψουν τις υψηλότερες ανάγκες τους, όπως οι κοινωνικές σχέσεις, η αναγνώριση και ο εαυτός -πραγματοποίηση. Έτσι, όσον αφορά τα εταιρικά οφέλη, ειδικά στις σημερινές περιόδους ανασφάλειας της εργασίας, η ασφάλεια έρχεται πρώτη. Στην πραγματικότητα, θα λέγαμε ότι ακόμη και η παροχή εκπαίδευσης που έρχεται αμέσως μετά τις προτιμήσεις τους είναι πιθανό να λειτουργήσει ως παροχή ασφάλειας, καθώς η προσωπική ανάπτυξη διασφαλίζει τη μελλοντική «απασχόληση» των εργαζομένων. Η δημιουργία ενός βέλτιστου εργασιακού περιβάλλοντος που να ανταποκρίνεται στις ανθρώπινες ανάγκες και να σέβεται τους εργαζόμενους αποτελεί ηθική υποχρέωση των επιχειρήσεων έναντι της κοινωνίας στο σύνολό της. Η κοινωνική ευθύνη, ένα κορυφαίο ζήτημα τα τελευταία χρόνια στον τομέα των επιχειρήσεων, έχει πέρα από την εσωτερική και εξωτερική διάστασή της.

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία Έρευνας

3.1 Σκοπός Έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι να διερευνήσει τον βαθμό ικανοποίησης από την εργασία των υπαλλήλων σε μια ιδιωτική εταιρεία σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας, τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους, τη διοίκηση, τον εργασιακό χώρο, τις συνθήκες εργασίας καθώς και τις ώρες εργασίας και τους μισθούς. Επιπρόσθετα, σκοπός είναι να εξεταστεί κατά πόσο επιδρούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, έτη απασχόλησης, θέση στην εταιρεία) στις απόψεις τους σχετικά με την εργασιακή τους ικανοποίηση. Τέλος, επιδιώκεται ο εντοπισμός των αδυναμιών της διοίκησης και η υποβολή συστάσεων σχετικά με τις ενέργειες που πρέπει να ληφθούν προκειμένου να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι και να ενεργήσουν με παραγωγικό τρόπο.

3.2 Ερευνητικά Εργαλεία

Στην παρούσα μελέτη, πραγματοποιήθηκε μια πρωτογενής ποσοτική έρευνα χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο συμπληρώθηκε σε έντυπη μορφή ανώνυμα. Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα Α2. Παρατηρήθηκε ότι πολλές έρευνες σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία και τα κίνητρα βασίστηκαν σε ποσοτική έρευνα χρησιμοποιώντας κλειστού τύπου ερωτηματολόγια. Η σωστή δημιουργία του ερωτηματολογίου είναι η βασική προϋπόθεση για να έχουμε σωστά και αξιόπιστα αποτελέσματα. Ο στόχος είναι να καταρτιστεί ένα δομημένο και σαφές ερωτηματολόγιο που θα είναι κατανοητό και θα συμπληρωθεί σε εύλογο χρονικό διάστημα, ώστε να μην κουραστούν οι συμμετέχοντες. Το ερωτηματολόγιο

δημιουργήθηκε στην ελληνική γλώσσα. Το ερωτηματολόγιο εγκρίθηκε από τον Γενικό Διευθυντή της εταιρείας και η ανωνυμία της διασφαλίστηκε ανεξάρτητα από τα αποτελέσματα. Εκτυπώθηκε σε 60 αντίγραφα. Οι εργαζόμενοι ήταν σίγουροι για την ανωνυμία και τη χρήση των δεδομένων σε αυτό το ερωτηματολόγιο αποκλειστικά για τους σκοπούς της διεξαγωγής της διατριβής. Όσον αφορά τη δομή του ερωτηματολογίου, το πρώτο μέρος του απαρτίζεται από τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, όπως φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, έτη απασχόλησης, θέση στην εργασία, πόσο αμοιβών. Ενώ το δεύτερο μέρος σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση, η οποία χωρίζεται σε διάφορους παράγοντες όπως παρατίθενται στη συνέχεια. Οι ερωτήσεις για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος είναι πολλαπλής επιλογής, ενώ οι υπόλοιπες για την εργασιακή ικανοποίηση, στηρίζονται στην κλίμακα Likert, όπου το 1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ. Η εργασιακή ικανοποίηση μετρήθηκε με 7 παράγοντες, το Αντικείμενο Εργασίας (12 ερωτήσεις), τους Προϊσταμένους (6 ερωτήσεις), τους Συναδέλφους (7 ερωτήσεις), την Ηγεσία (3 ερωτήσεις), το Ωράριο-Αμοιβή (8 ερωτήσεις, από τις οποίες αφαιρέθηκαν τα ερωτήματα 5.5, 5.6, 5.7 λόγω πολιτικής της Εταιρείας), τις Συνθήκες Εργασίας (7 ερωτήσεις) και τις Δυνατότητες Ανέλιξης (8 ερωτήσεις). Στο τέλος υπήρχε μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής όπου ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να αναφέρουν τον σημαντικότερο γι' αυτούς παράγοντα στον εργασιακό τους περιβάλλον.

3.3 Δειγματοληψία

Στην παρούσα έρευνα, ως πληθυσμός αναφοράς ορίστηκε το σύνολο των υπαλλήλων της Εταιρείας SchooX, που εδρεύει στη Θεσσαλονίκη, το οποίο ανέρχεται σε 60 υπαλλήλους. Από τους 60 υπαλλήλους, τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν 51 και επομένως υπήρξε 85% συμμετοχή. Στο δείγμα συμμετείχαν υπάλληλοι από τα ακόλουθα τμήματα: Technology, Product, Sales, IT, Finance, HR, Compliance & Security και Customer Success.

3.4 Μεθοδολογία Στατιστικής Ανάλυσης

Η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων έγινε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS (IBM). Για σκοπούς της παρούσας εργασίας, έγινε περιγραφική και επαγωγική στατιστική ανάλυση των δεδομένων. Με την περιγραφική στατιστική, επιδιώκεται μέσω πινάκων και γραφικών παραστάσεων να παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της έρευνας σε ποσοστά (percent). Για σκοπούς καλύτερης αντίληψης των αποτελεσμάτων,

τα δεδομένα παρουσιάζονται και σε γραφικές παραστάσεις σε τρεις βαθμίδες ικανοποίησης: 1) καθόλου ή λίγο, 2) αρκετά, 3) πολύ ή πάρα πολύ. Με την επαγωγική στατιστική, επιδιώκεται να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με τις διαφοροποιήσεις που πιθανόν προκύπτουν στους μέσους όρους. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται με αναλυτικό τρόπο μόνο στις περιπτώσεις που υπάρχει στατιστική σημαντικότητα. Για να αποφασιστεί αν θα χρησιμοποιηθεί ή όχι παραμετρικός έλεγχος, εξετάστηκε η κανονικότητα των παρατηρήσεων, με τον στατιστικό έλεγχο κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov που ενδείκνυται όταν το δείγμα είναι μεγαλύτερο του 50 ($N=51$). Η υπόθεση είναι αν η κατανομή είναι κανονική ή όχι. Ο έλεγχος κανονικότητας έγινε σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%. Ο έλεγχος έδειξε πως οι μεταβλητές «Αντικείμενο Εργασίας», «Ωράριο-Αμοιβή» και «Δυνατότητες Ανέλιξης» κατανέμονται προσεγγιστικά κανονικά, ενώ στις υπόλοιπες μεταβλητές δεν υπάρχει κανονικότητα. Επομένως, για τις μεταβλητές με κανονικότητα προβήκαμε σε συγκρίσεις μέσω των όρων με το Student t-Test και το ANOVA F-Test, ενώ για μη κανονικά κατανομημένες μεταβλητές προβήκαμε σε συγκρίσεις μέσω των όρων με το Kruskal-Wallis H Test και το Mann – Whitney Z-test.

Κεφάλαιο 4

Αποτελέσματα Έρευνας

4.1 Ανάλυση αξιοπιστίας

Στη συνέχεια παρουσιάζεται η ανάλυση αξιοπιστίας των μετρήσεων με το λογισμικό SPSS. Η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας των δηλώσεων του ερωτηματολογίου, εκτιμήθηκε ξεχωριστά για καθεμιά από τις 7 διαστάσεις της κλίμακας (7 παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης). Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν, εκτιμήθηκε ο συντελεστής Cronbach α , που εκφράζει το επίπεδο της αξιοπιστίας. Οι τιμές του συγκεκριμένου δείκτη κυμαίνονται από -1 έως 1, με τις αρνητικές τιμές να σημαίνουν απουσία αξιοπιστίας και τις θετικές τιμές να επιβεβαιώνουν την αξιοπιστία των δεδομένων. Επομένως, τιμές άνω του 0,6 υποδηλώνουν πως το ερωτηματολόγιο είναι αξιόπιστο.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της αξιοπιστίας ανά παράγοντα. Παρατηρούμε λοιπόν πως όλοι οι παράγοντες έχουν αξιοπιστία μεγαλύτερη του 0,6 και συνεπώς επιβεβαιώνεται η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας. Επομένως, για τον υπολογισμό και τις αναλύσεις των παρακάτω παραγόντων, συμπεριλήφθηκαν όλες οι ερωτήσεις που τους αποτελούν, μέσω της επιλογής compute του SPSS.

Παράγοντας Ικανοποίησης	Cronbach's Alpha	N of Items
Αντικείμενο εργασίας	0,744	12
Προϊστάμενοι	0,89	6
Συνάδελφοι	0,725	7

Ηγεσία	0,828	3
Ωράριο-Αμοιβή	0,820	5
Χώρος-Συνθήκες Εργασίας	0,608	7
Δυνατότητες Ανέλιξης	0,916	9

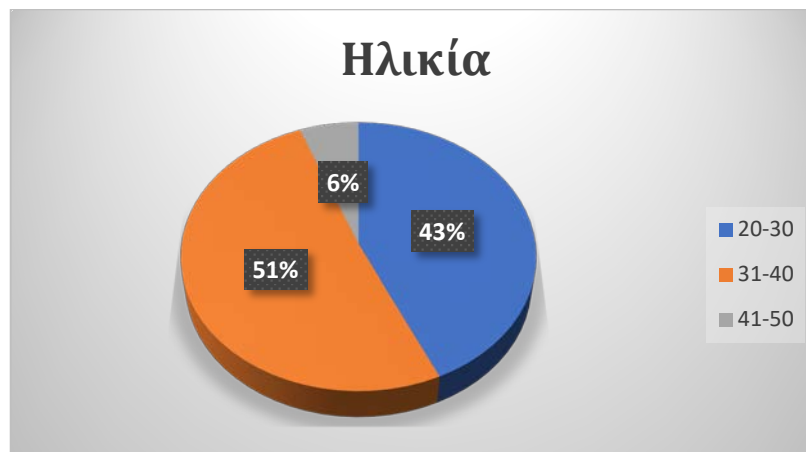
Πίνακας 1. Ανάλυση Αξιοπιστίας

4.2 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

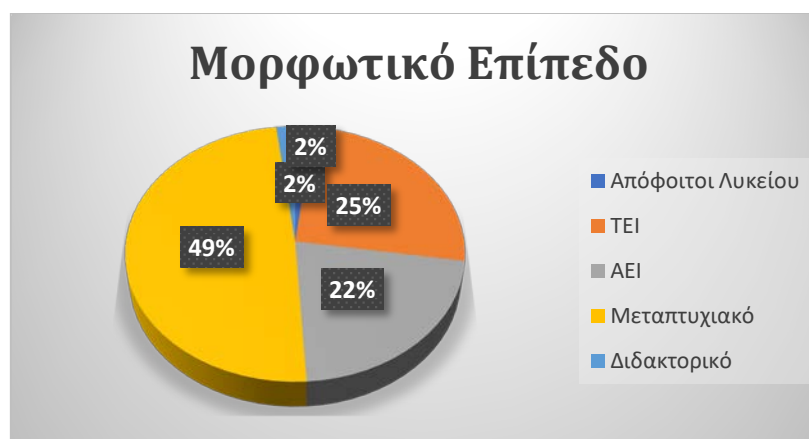
Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε συμμετείχαν συνολικά 51 εργαζόμενοι της εταιρείας Schoox, οι οποίοι απασχολούνται στην κεντρική εταιρία που εδράζεται στην Θεσσαλονίκη. Συγκεκριμένα, συμμετείχαν 38 άντρες (74,5%) και 13 γυναίκες (25,5%) (Γράφημα 1). Το 43% των συμμετεχόντων βρίσκονται στην ηλικιακή ομάδα των 20-30 ετών, το 51% στην ηλικιακή ομάδα των 31-40 ετών και το 6% στην ηλικιακή ομάδα των 41-50 ετών (Γράφημα 2). Σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, το 2% είναι απόφοιτοι Λυκείου, το 25% απόφοιτοι ΤΕΙ, το 25% απόφοιτοι ΑΕΙ, το 49% έχουν κατακτήσει κάποιον μεταπτυχιακό τίτλο και το 2% κατέχει διδακτορικό δίπλωμα (Γράφημα 3). Όσον αφορά τα έτη απασχόλησης των εργαζομένων στην Εταιρεία, το 55% των συμμετεχόντων έχουν 0-3 έτη απασχόλησης, το 33% έχουν 4-6 έτη απασχόλησης, το 4% έχουν 7-9 έτη απασχόλησης και το 8% έχουν άνω των 10 ετών απασχόληση στην Εταιρεία (Γράφημα 4). Αναφορικά με τη θέση που κατέχουν οι συμμετέχοντες στην Εταιρεία, η πλειοψηφία αυτών, δηλαδή το 90% είναι υπάλληλοι, το 4% αυτών είναι διοικητικοί υπάλληλοι, ακόμη 4% είναι διευθυντικά στελέχη και ένα 2% κατέχουν μια άλλη μη προσδιορισμένη θέση στην Εταιρεία (Γράφημα 5). Τέλος, σχετικά με την κατανομή των θέσεων ανά φύλο, παρατηρούμε πως 34 άντρες και 12 γυναίκες είναι υπάλληλοι, 2 άντρες και 1 γυναίκα είναι διοικητικοί υπάλληλοι, 1 άντρας είναι διευθυντικό στέλεχος και 1 άντρας έχει απροσδιόριστη θέση (Γράφημα 6).



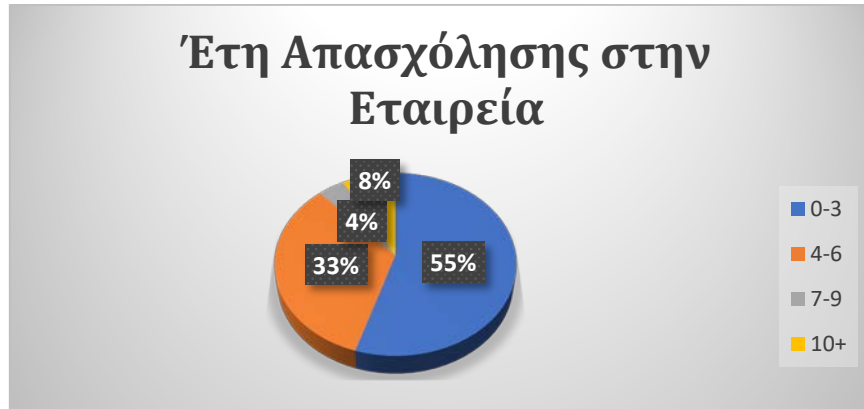
Γράφημα 1. Κατανομή δείγματος με βάση το φύλο



Γράφημα 2. Κατανομή δείγματος με βάση την ηλικία



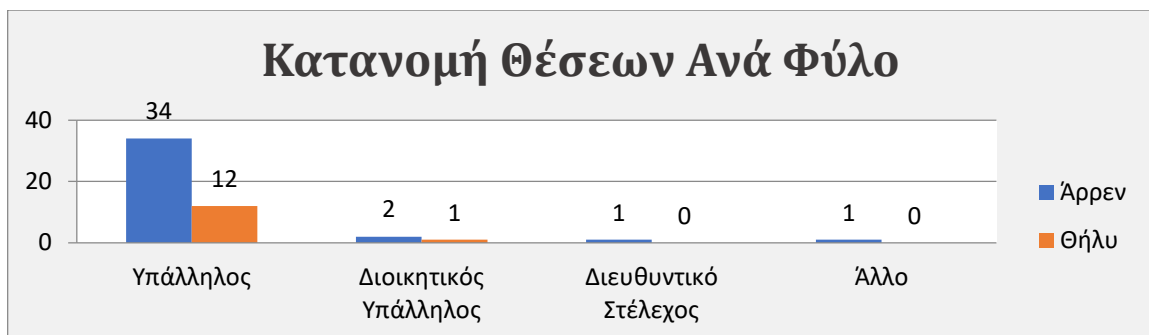
Γράφημα 3. Κατανομή δείγματος με βάση το μορφωτικό επίπεδο



Γράφημα 4. Κατανομή δείγματος με βάση τα έτη απασχόλησης στην Εταιρεία



Γράφημα 5. Κατανομή δείγματος με βάση τη θέση απασχόλησης στην Εταιρεία



Γράφημα 6. Κατανομή Θέσεων ανά Φύλο

4.3 Εργασιακή Ικανοποίηση

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με την ικανοποίηση των ερωτηθέντων για την εργασία τους, αναφορικά με τους παράγοντες που έχουν τεθεί υπό διερεύνηση. Αρχικά παρουσιάζονται αναλυτικά τα ποσοστά των απαντήσεων για όλες τις ερωτήσεις και στη συνέχεια συνολικά η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε σχέση με τους παράγοντες: Αντικείμενο Εργασίας, Δυνατότητα Ανέλιξης, Προϊστάμενοι, Χώρος-Συνθήκες Εργασίας, Συνάδελφοι, Ωράριο-Αμοιβή, Ηγεσία. Ακόμη, παρουσιάζεται ο σημαντικότερος για τους εργαζομένους παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης.

4.3.1 Ικανοποίηση σε σχέση με το Αντικείμενο της Εργασίας

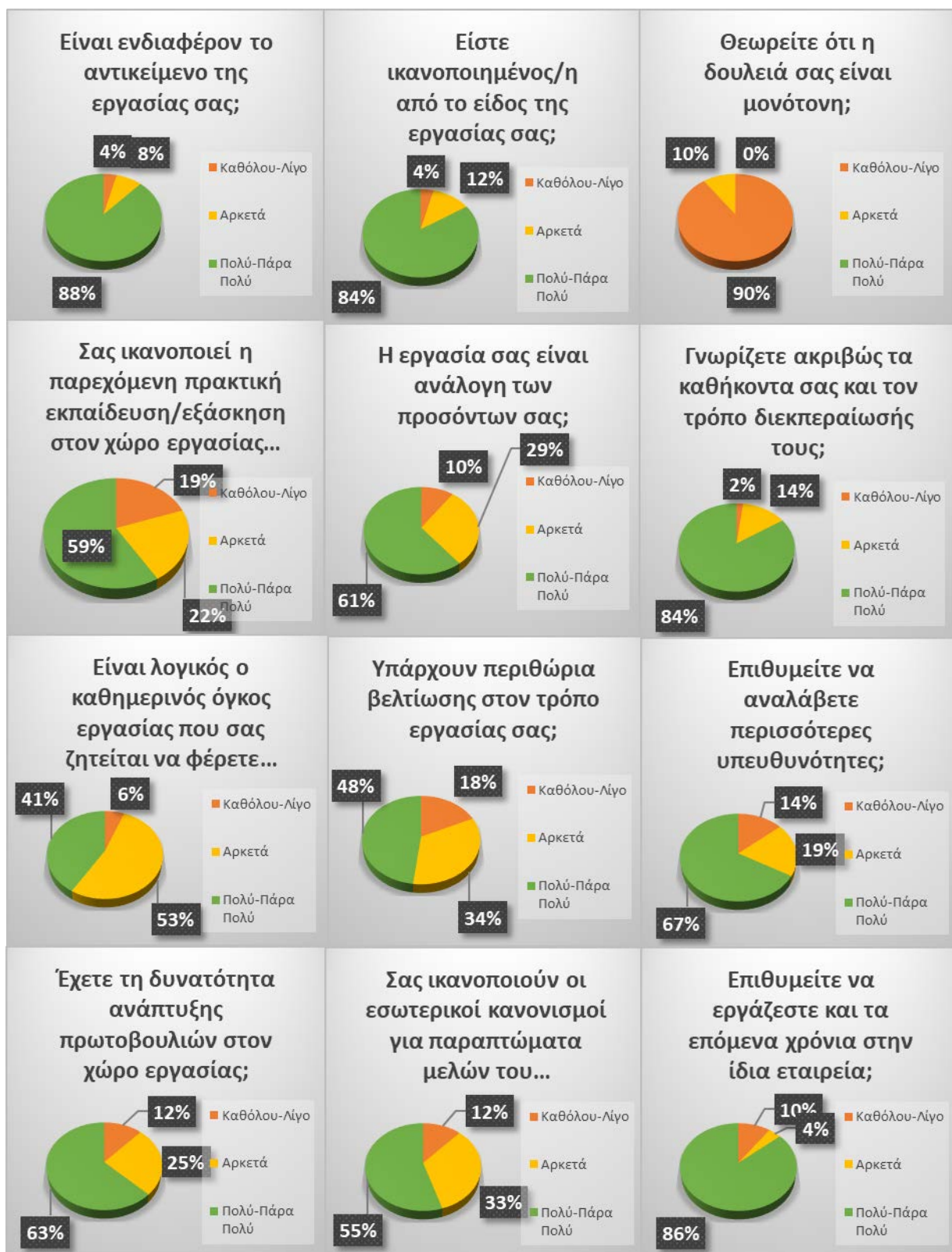
Στον Πίνακα 2 και στα Γραφήματα 7, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σε σχέση με την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από το αντικείμενο της εργασίας τους. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων φαίνεται να βρίσκει το αντικείμενο της εργασίας του ενδιαφέρον (88% των συμμετεχόντων). Ακόμη παρατηρείται να είναι ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους (84% των εργαζομένων). Επιπρόσθετα, το 90% των εργαζομένων απάντησε πως δε θεωρεί την εργασία του μονότονη. Το 59% των εργαζομένων, απάντησαν θετικά όσον αφορά την ικανοποίηση τους σε σχέση με την παρεχόμενη πρακτική εκπαίδευση. Ωστόσο, συγκριτικά με τις υπόλοιπες δηλώσεις, φαίνεται πως ένα σημαντικό μέρος των συμμετεχόντων (19%) δε νιώθει ικανοποιημένο σε σχέση με την παρεχόμενη εκπαίδευση, ενώ ένα ποσοστό των 21,6% έχει κάπως ουδέτερη άποψη. Το 61% των εργαζομένων, θεωρεί πως η εργασία τους είναι ανάλογη των προσόντων του, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό των 29% έχει κάπως ουδέτερη στάση και ένα 10% των εργαζομένων θεωρεί πως δεν είναι ανάλογη των προσόντων τους. Ακόμη, παρατηρείται πως οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους γνωρίζουν ακριβώς τα καθήκοντα τους και τον τρόπο διεκπεραίωσής τους (80% των εργαζομένων). Για το 41% των εργαζομένων, ο καθημερινός όγκος εργασίας τους φαίνεται λογικός, ενώ η πλειοψηφία έχει κάπως πιο ουδέτερη στάση (52,9%). Οι μισοί σχεδόν εργαζόμενοι

θεωρούν πως υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στον τρόπο εργασίας (48%), ενώ το 18% των εργαζομένων θεωρεί πως δεν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Το 67% των εργαζομένων δήλωσε πως επιθυμεί να αναλαμβάνει περισσότερες υπευθυνότητες, ενώ το 14% δεν επιθυμεί. Το 63% των εργαζομένων θεωρεί πως έχει τη δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών στο χώρο εργασίας, ενώ ένα 12% πως όχι. Σχεδόν οι μισοί εργαζόμενοι νιώθουν ικανοποιημένοι με τους εσωτερικούς κανονισμούς για τα παραπτώματα μελών του προσωπικού, ωστόσο ένα 12% των εργαζομένων δεν είναι ικανοποιημένοι. Όπως προκύπτει από τις παραπάνω συνολικά θετικές απαντήσεις των εργαζομένων και όπως θα δούμε και στη συνέχεια αναλυτικότερα, οι εργαζόμενοι φαίνεται να παρουσιάζουν υψηλή εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους, που σαν αποτέλεσμα έχει ένα υψηλό ποσοστό να απαντάει πως θα ήθελε να συνεχίσει να εργάζεται στην ίδια εταιρεία και τα επόμενα χρόνια (86%).

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Είναι ενδιαφέρον το αντικείμενο της εργασίας σας;	0	3,9	7,8	49	39,2
Είστε ικανοποιημένος/η από το είδος της εργασίας σας;	2	2	11,8	37,3	47,1
Θεωρείτε ότι η δουλειά σας είναι μονότονη;	33,3	56,9	9,8	0	0
Σας ικανοποιεί η παρεχόμενη πρακτική εκπαίδευση/εξάσκηση στον χώρο εργασίας σας;	3,9	15,7	21,6	29,4	29,4
Η εργασία σας είναι ανάλογη των προσόντων σας;	0	9,8	29,4	39,2	21,6

Γνωρίζετε ακριβώς τα καθήκοντα σας και τον τρόπο διεκπεραίωσής τους;	0	2	13,7	52,9	31,4
Είναι λογικός ο καθημερινός όγκος εργασίας που σας ζητείται να φέρετε εις πέρας;	2	3,9	52,9	23,5	17,6
Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στον τρόπο εργασίας σας;	2	16	34	34	14
Επιθυμείτε να αναλάβετε περισσότερες υπευθυνότητες;	3,9	9,8	19,6	45,1	21,6
Έχετε τη δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών στον χώρο εργασίας;	0	11,8	25,5	31,4	31,4
Σας ικανοποιούν οι εσωτερικοί κανονισμοί για παραπτώματα μελών του προσωπικού;	0	11,8	33,3	29,4	25,5
Επιθυμείτε να εργάζεστε και τα επόμενα χρόνια στην ίδια εταιρεία;	0	9,8	3,9	31,4	54,9

Πίνακας 2. Ικανοποίηση σε σχέση με το Αντικείμενο Εργασίας



Γραφήματα 7. Ικανοποίηση σε σχέση με το Αντικείμενο Εργασίας

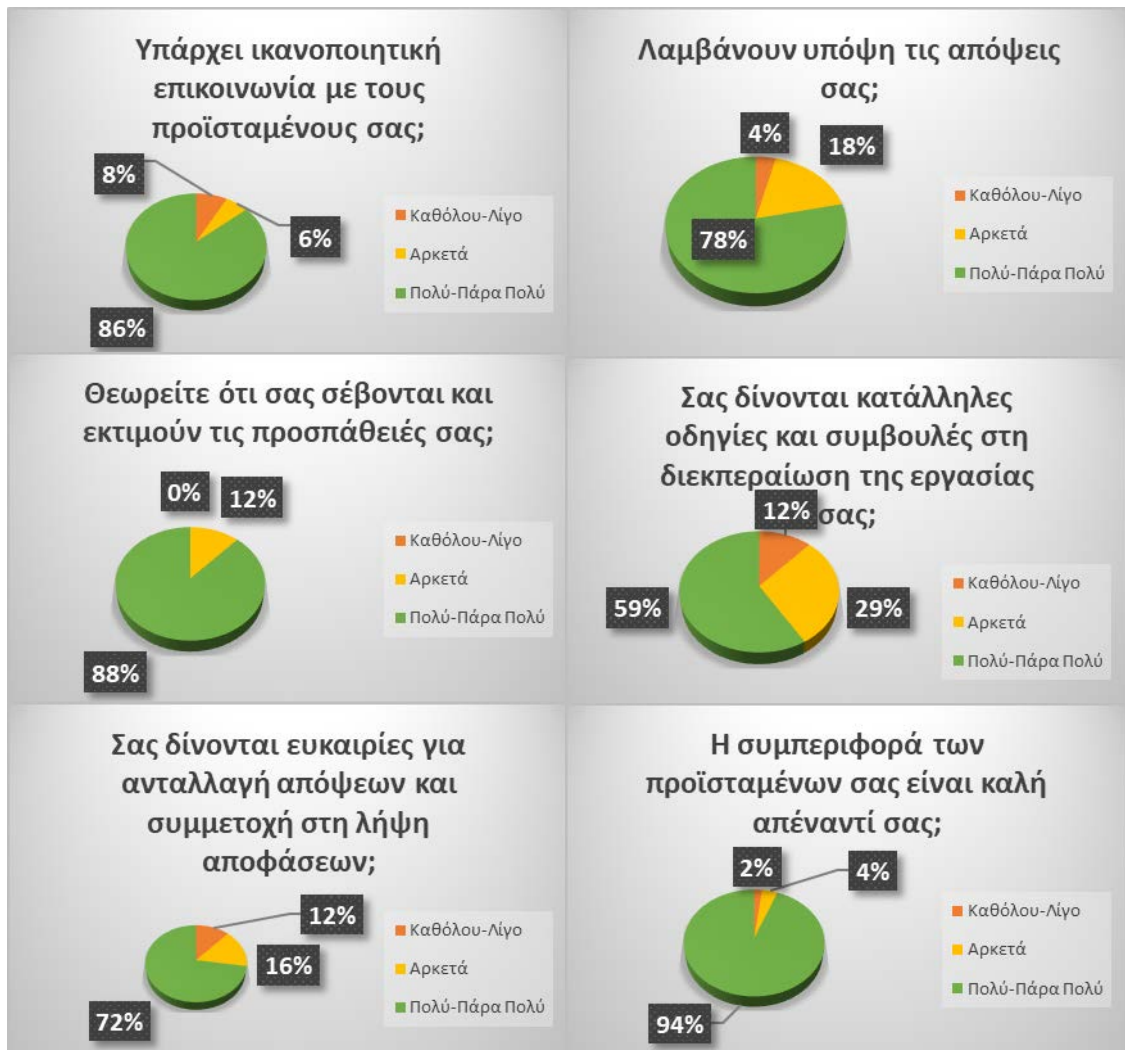
4.3.2 Ικανοποίηση σε σχέση με τους Προϊσταμένους

Στον Πίνακα 3 και στα Γραφήματα 8 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των εργαζομένων σχετικά με την ικανοποίηση σε σχέση με τους προϊσταμένους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (το 86% θεωρεί πως υπάρχει ικανοποιητική επικοινωνία με τους προϊσταμένους, ενώ μόνο ένα μικρό ποσοστό (το 7,9%) θεωρεί πως δεν είναι ικανοποιητική. Το 78% των εργαζομένων δηλώνει πως λαμβάνουν υπόψη τις απόψεις τους, ενώ μόλις το 3,9% απάντησε αρνητικά. Το 88% των εργαζομένων θεωρούν πως σέβονται και εκτιμούν τις προσπάθειες τους στην Εταιρεία, ενώ δε δήλωσε κανείς το αντίθετο. Το 59% των εργαζομένων δήλωσε πως τους δίνονται κατάλληλες οδηγίες και συμβουλές στη διεκπεραίωση της εργασίας σας, ενώ ένα 11,8% δήλωσε το αντίθετο. Στη συγκεκριμένη ερώτηση, παρατηρούμε ένα σημαντικό ποσοστό (29,4%) να κρατάει μια πιο ουδέτερη στάση. Το 72% των εργαζομένων θεωρεί πως τους δίνονται ευκαιρίες για ανταλλαγή απόψεων και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, ενώ ένα 11,8% πως όχι. Τέλος, σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι δήλωσαν (94%) πως η συμπεριφορά των προϊσταμένων απέναντι τους είναι καλή.

Προϊστάμενοι	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Υπάρχει ικανοποιητική επικοινωνία με τους προϊσταμένους σας;	2	5,9	5,9	29,4	56,9
Λαμβάνουν υπόψη τις απόψεις σας;	0	3,9	17,6	39,2	39,2
Θεωρείτε ότι σας σέβονται και εκτιμούν	0	0	11,8	41,2	47,1

τις προσπάθειές σας;					
Σας δίνονται κατάλληλες οδηγίες και συμβουλές στη διεκπεραίωση της εργασίας σας;	2	9,8	29,4	35,3	23,5
Σας δίνονται ευκαιρίες για ανταλλαγή απόψεων και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων;	0	11,8	15,7	43,1	29,4
Η συμπεριφορά των προϊσταμένων σας είναι καλή απέναντί σας;	0	2	3,9	21,6	72,5

Πίνακας 3. Ικανοποίηση σε σχέση με τους Προϊσταμένους



Γραφήματα 8. Ικανοποίηση σε σχέση με τους Προϊσταμένους

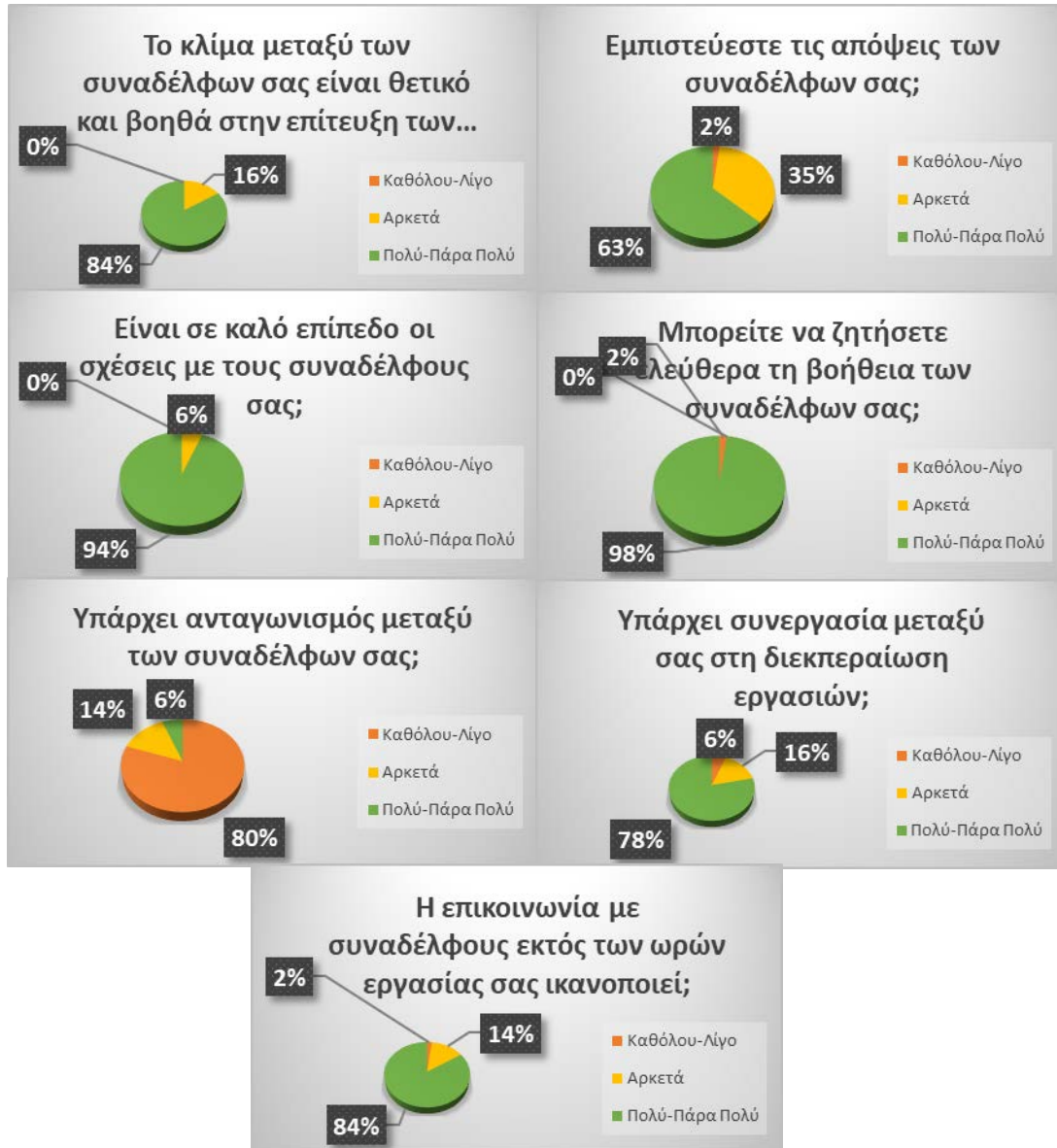
4.3.3 Ικανοποίηση σε σχέση με τους Συναδέλφους

Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση σε σχέση με τους συναδέλφους (Πίνακας 4 και Γραφήματα 9). Το 84% των εργαζομένων απάντησε πως το κλίμα μεταξύ των συναδέλφων είναι θετικό και βοηθά στην επίτευξη των στόχων της εργασίας τους, ενώ κανείς δεν απάντησε πως είναι αρνητικό. Το 63% των εργαζομένων εμπιστεύεται τις απόψεις των συναδέλφων τους και ένα σημαντικό ποσοστό (35,3%) κρατάει κάπως πιο ουδέτερη στάση. Όλοι οι εργαζόμενοι θεωρούν πως οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι σε καλό επίπεδο (94% απάντησε πολύ ή πάρα πολύ). Σχεδόν το ίδιο θετικά απάντησαν σχετικά με το κατά πόσο ζητάνε ελεύθερα τη βοήθεια των συναδέλφων τους (98% απάντησε πολύ ή πάρα πολύ).

Σχετικά με το αν υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων, το 84% απάντησε πως όχι, ενώ ένα μικρό ποσοστό του 5,9% πως υπάρχει. Το 78% των εργαζομένων δήλωσε πως υπάρχει συνεργασία ως προς τη διεκπεραίωση εργασιών, με ένα 5,9% να απαντάει πως δεν υπάρχει. Τέλος, το 84% των εργαζομένων θεωρεί ικανοποιητική την επικοινωνία με τους συναδέλφους εκτός των ωρών εργασίας, ενώ μόνο ένα 2% θεωρεί το αντίθετο.

Συναδέλφους	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Το κλίμα μεταξύ των συναδέλφων σας είναι θετικό και βοηθά στην επίτευξη των στόχων της εργασίας σας;	0	0	15,7	31,4	52,9
Εμπιστεύεστε τις απόψεις των συναδέλφων σας;	0	2	35,3	41,2	21,6
Είναι σε καλό επίπεδο οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας;	0	0	5,9	47,1	47,1
Μπορείτε να ζητήσετε ελεύθερα τη βοήθεια των συναδέλφων σας;	0	2	0	38	60
Υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων σας;	25,5	54,9	13,7	3,9	2
Υπάρχει συνεργασία μεταξύ σας στη διεκπεραίωση εργασιών;	0	5,9	15,7	51	27,5
Η επικοινωνία με συναδέλφους εκτός των ωρών εργασίας σας ικανοποιεί;	0	2	13,7	56,9	27,5

Πίνακας 4. Ικανοποίηση σε σχέση με τους Συναδέλφους



Γραφήματα 9. Ικανοποίηση σε σχέση με τους Συναδέλφους

4.3.4 Ικανοποίηση σε σχέση με την Ηγεσία

Στον Πίνακα 5 και στα Γραφήματα 10 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση σε σχέση με την ηγεσία. Όλοι οι εργαζόμενοι θεωρούν πως η διοίκηση νοιάζεται για τους εργαζόμενους της (το 98% απάντησε πολύ ή πάρα πολύ). Το 88% των εργαζομένων θεωρούν πως η διοίκηση ενθαρρύνει τους εργαζομένους της και μόνο ένα μικρό ποσοστό του 5,9%, θεωρεί το αντίθετο. Τέλος, όλοι οι εργαζόμενοι δηλώνουν

ικανοποιημένοι από την εργασιακή στήριξη που προσφέρεται από τη Διοίκηση (το 92% απάντησε πολύ ή πάρα πολύ).

Ηγεσία	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Η διοίκηση νοιάζεται για τους εργαζόμενους της;	0	0	2	25,5	72,5
Η διοίκηση ενθαρρύνει τους εργαζόμενους της;	3,9	2	5,9	27,5	60,8
Είναι ικανοποιητική η εργασιακή στήριξη που προσφέρεται από τη Διοίκηση;	0	0	7,8	29,4	62,7

Πίνακας 5. Ικανοποίηση σε σχέση με την Ηγεσία



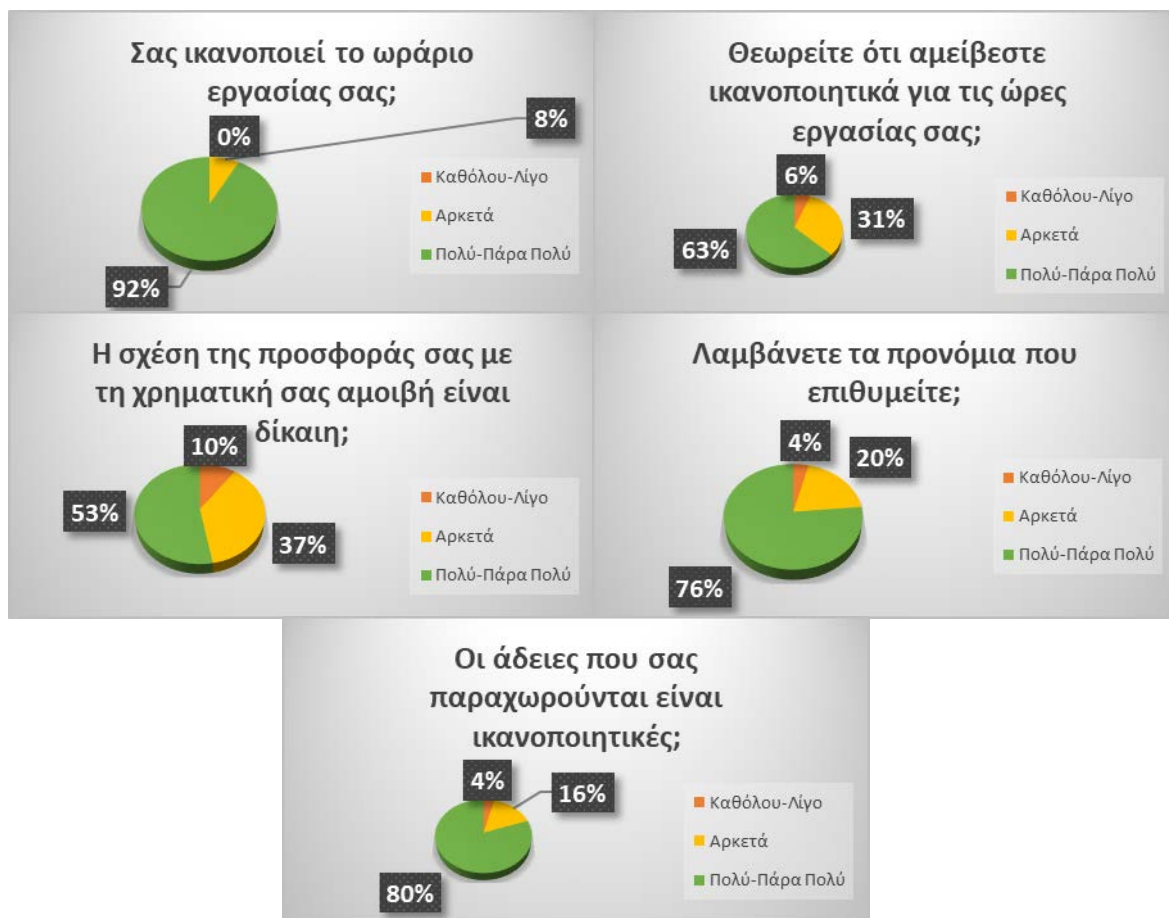
Γραφήματα 10. Ικανοποίηση σε σχέση με την Ηγεσία

4.3.5 Ικανοποίηση σε σχέση με το Ωράριο-Αμοιβή

Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων σε σχέση με το ωράριο-αμοιβή (Πίνακας 6 και Γραφήματα 11). Όλοι οι εργαζόμενοι δηλώνουν ικανοποιημένοι από το ωράριο εργασίας τους (92% δήλωσε πολύ ή πάρα πολύ). Σχετικά με την αμοιβή τους και κατά πόσο τους ικανοποιεί, το 63% δήλωσε πολύ ή πάρα πολύ ικανοποιημένο, το 31% δήλωσε αρκετά ικανοποιημένο και το 5,9% καθόλου ή λίγο ικανοποιημένο. Σχετικά με το κατά πόσο η σχέση προσφοράς τους με τη χρηματική αμοιβή είναι δίκαιη, το 53% δήλωσε πολύ ή πάρα πολύ ικανοποιημένο, το 37% αρκετά ικανοποιημένο και το 9,8% καθόλου ή λίγο ικανοποιημένο. Το 76% των εργαζομένων δηλώνει ικανοποιημένο με τα προνόμια που λαμβάνει, το 19,6% δηλώνει αρκετά ικανοποιημένο και ένα μόλις 3,9% δηλώνει λίγο ικανοποιημένο. Τέλος, το 80% δηλώνει ικανοποιημένο με τις άδειες που τους παραχωρούνται, το 15,7% δηλώνει αρκετά ικανοποιημένο και μόλις το 3,9% δηλώνει λίγο ικανοποιημένο.

Ωράριο-Αμοιβή	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Σας ικανοποιεί το ωράριο εργασίας σας;	0	0	7,8	25,5	66,7
Θεωρείτε ότι αμείβεστε ικανοποιητικά για τις ώρες εργασίας σας;	2	3,9	31,4	39,2	23,5
Η σχέση της προσφοράς σας με τη χρηματική σας αμοιβή είναι δίκαιη;	2	7,8	37,3	29,4	23,5
Λαμβάνετε τα προνόμια που επιθυμείτε;	0	3,9	19,6	35,3	41,2
Οι άδειες που σας παραχωρούνται είναι ικανοποιητικές;	0	3,9	15,7	25,5	54,9

Πίνακας 6. Ικανοποίηση σε σχέση με το Ωράριο-Αμοιβή



Γραφήματα 11. Ικανοποίηση σε σχέση με το Ωράριο-Αμοιβή

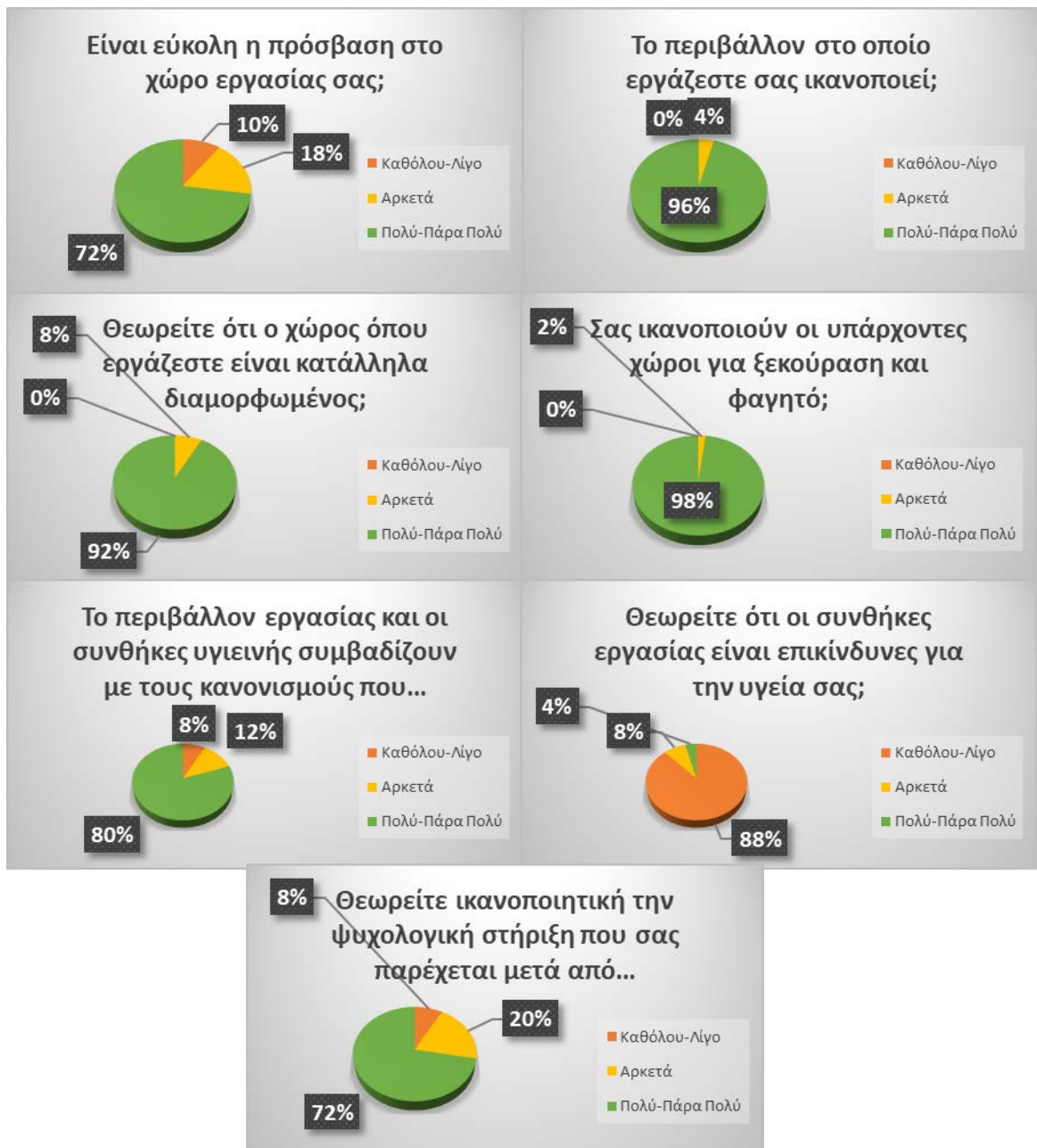
4.3.6 Ικανοποίηση σε σχέση με το Χώρο και τις Συνθήκες Εργασίας

Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με τον χώρο και τις συνθήκες εργασίας (Πίνακας 7 και Γραφήματα 12). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το 72% των εργαζομένων δήλωσε πως έχει πολύ ή πάρα πολύ εύκολη πρόσβαση στο χώρο εργασίας του, το 18% δήλωσε πως είναι αρκετά ικανοποιημένο σχετικά με αυτό και το 10% δήλωσε πως η πρόσβαση δεν είναι εύκολη. Όλοι οι εργαζόμενοι δήλωσαν πως τους ικανοποιεί το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται, με το 96% να δηλώνει πως είναι πολύ ή πάρα πολύ ικανοποιημένο. Παρόμοια, το 92% δήλωσε πως ο χώρος στον οποίο εργάζονται είναι πολύ ή πάρα πολύ κατάλληλα διαμορφωμένος. Πολύ θετικά απάντησαν και ως προς τους υπάρχοντες χώρους για ξεκούραση και φαγητό, όπου το 98% δήλωσε πολύ ή πάρα πολύ ικανοποιημένο. Όσον αφορά το περιβάλλον εργασίας και τις συνθήκες υγιεινής και κατά πόσο συμβαδίζουν με τους κανονισμούς που καθορίζει το Υπουργείο Εργασίας, το 80% απάντησε πως είναι πολύ ή πάρα πολύ

ικανοποιημένο, το 12% πως είναι αρκετά ικανοποιημένο και το 8% πως είναι καθόλου ή λίγο ικανοποιημένο. Σχετικά με το κατά πόσο θεωρούν τις συνθήκες εργασίας επικίνδυνες για την υγεία τους, η πλειοψηφία των εργαζομένων, του 88%, δε θεωρούν ότι υπάρχει επικινδυνότητα για την υγεία τους, το 8% θεωρεί πως υπάρχει αρκετή επικινδυνότητα και ένα 4% πως υπάρχει επικινδυνότητα. Τέλος, το 72% των εργαζομένων θεωρεί ικανοποιητική τη ψυχολογική στήριξη που παρέχεται μετά από επικίνδυνα ή δύσκολα επεισόδια, το 20% δηλώνει αρκετά ικανοποιημένο και το 8% καθόλου ή λίγο ικανοποιημένο.

Χώρος-Συνθήκες Εργασίας	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Είναι εύκολη η πρόσβαση στο χώρο εργασίας σας;	3,9	5,9	17,6	23,5	49
Το περιβάλλον στο οποίο εργάζεστε σας ικανοποιεί;	0	0	3,9	31,4	64,7
Θεωρείτε ότι ο χώρος όπου εργάζεστε είναι κατάλληλα διαμορφωμένος;	0	0	7,8	33,3	58,8
Σας ικανοποιούν οι υπάρχοντες χώροι για ξεκούραση και φαγητό;	0	0	2	15,7	82,4
Το περιβάλλον εργασίας και οι συνθήκες υγιεινής συμβαδίζουν με τους κανονισμούς που καθορίζει το Υπουργείο Εργασίας;	3,9	3,9	11,8	33,3	47,1
Θεωρείτε ότι οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία σας;	66,7	21,6	7,8	2	2
Θεωρείτε ικανοποιητική την ψυχολογική στήριξη που σας παρέχεται μετά από επικίνδυνα ή «δύσκολα» επεισόδια;	0	8	20	42	30

Πίνακας 7. Ικανοποίηση σε σχέση με το Χώρο και τις Συνθήκες Εργασίας



Γραφήματα 12. Ικανοποίηση σε σχέση με το Χώρο και τις Συνθήκες Εργασίας

4.3.7 Ικανοποίηση σε σχέση με τις Δυνατότητες Ανέλιξης

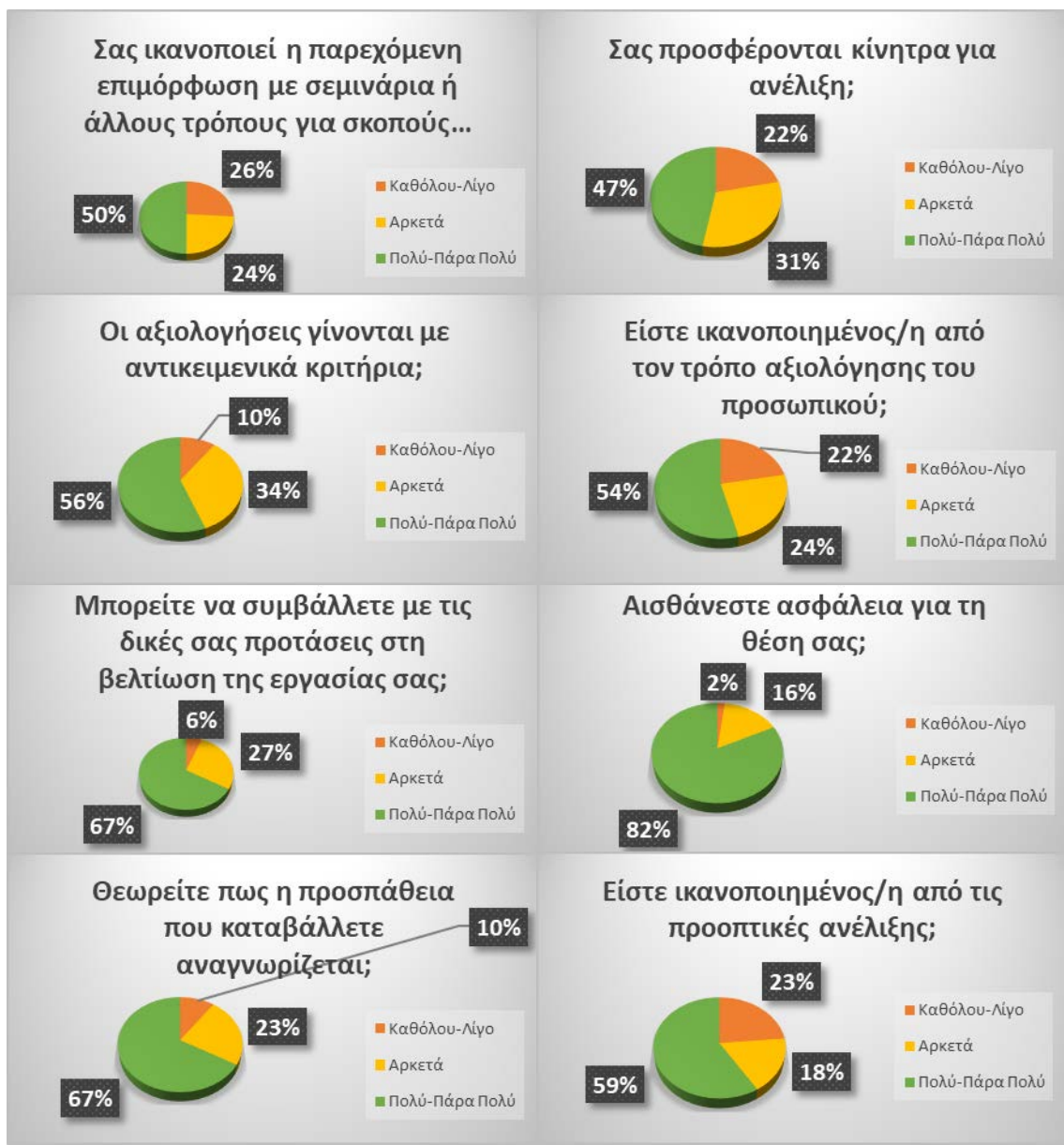
Στον Πίνακα 8 και στα Γραφήματα 13, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων σε σχέση με τις δυνατότητες ανέλιξης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το 67% των εργαζομένων θεωρεί πως μπορεί να συμβάλλει πολύ ή πάρα πολύ με τις δικές του προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας του, το 27% θεωρεί πως μπορεί να συμβάλλει αρκετά και το 6% ότι μπορεί να συμβάλλει λίγο. Το 82% των

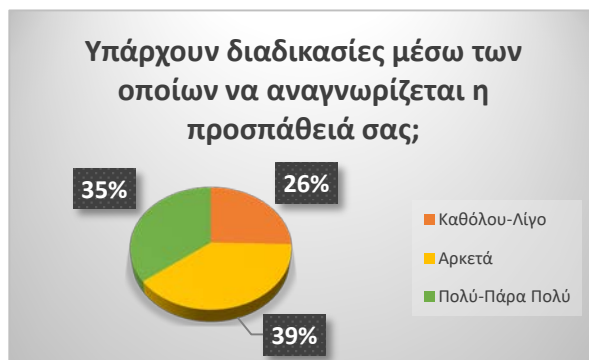
εργαζομένων αισθάνεται πολύ ή πάρα πολύ ασφάλεια για τη θέση του, το 16% αισθάνεται αρκετή ασφάλεια και μόνο το 2% δεν αισθάνεται ασφάλεια για τη θέση του. Το 67% των εργαζομένων θεωρεί πως η προσπάθεια που καταβάλλει αναγνωρίζεται, ενώ το 10% δεν πιστεύει πως αναγνωρίζεται. Σχετικά με την παρεχόμενο επιμόρφωση με σεμινάρια ή άλλους τρόπους για σκοπούς ανέλιξης, το 59% δήλωσε πολύ ή πάρα πολύ ικανοποιημένο, το 18% αρκετά ικανοποιημένο, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό του 23%, δεν είναι ικανοποιημένο. Όσον αφορά τα κίνητρα ανέλιξης, σχεδόν οι μισοί εργαζόμενοι δηλώνουν πως τους προσφέρονται πολλά ή πάρα πολλά κίνητρα ανέλιξης, το 31% πως τους προσφέρονται αρκετά και το 22% καθόλου ή λίγο. Λίγο περισσότεροι από τους μισούς εργαζομένους απάντησαν πως οι αξιολογήσεις γίνονται με πολύ ή πάρα πολύ αντικειμενικά κριτήρια (56%), το 34% απάντησε πως είναι αρκετά αντικειμενικά τα κριτήρια και το 10% πως είναι λίγο ή καθόλου αντικειμενικά τα κριτήρια αξιολόγησης. Αναφορικά με το πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι σχετικά με τον τρόπο αξιολόγησης, το 54% απάντησε πως είναι πολύ ή πάρα πολύ ικανοποιημένο, το 24% πως είναι αρκετά ικανοποιημένο και το 22% πως είναι καθόλου ή λίγο ικανοποιημένο. Τέλος, το 34% απάντησε πως είναι πολύ ή πάρα πολύ ικανοποιημένοι με τις διαδικασίες μέσω των οποίων αναγνωρίζονται οι προσπάθειες τους, το 39% πως είναι αρκετά ικανοποιημένοι και το 26% πως είναι καθόλου ή λίγο ικανοποιημένοι.

Δυνατότητες Ανέλιξης	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
Μπορείτε να συμβάλλετε με τις δικές σας προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας σας;	0	5,9	27,5	41,2	25,5
Αισθάνεστε ασφάλεια για τη θέση σας;	0	2	15,7	54,9	27,5
Θεωρείτε πως η προσπάθεια που καταβάλλετε αναγνωρίζεται;	2	7,8	23,5	43,1	23,5
Είστε ικανοποιημένος/η από τις προοπτικές ανέλιξης;	5,9	17,6	17,6	41,2	17,6
Σας ικανοποιεί η παρεχόμενη	10	16	24	32	18

επιμόρφωση με σεμινάρια ή άλλους τρόπους για σκοπούς ανέλιξης;					
Σας προσφέρονται κίνητρα για ανέλιξη;	5,9	15,7	31,4	25,5	21,6
Οι αξιολογήσεις γίνονται με αντικειμενικά κριτήρια;	4	6	34	34	22
Είστε ικανοποιημένος/η από τον τρόπο αξιολόγησης του προσωπικού;	8	14	24	34	20
Υπάρχουν διαδικασίες μέσω των οποίων να αναγνωρίζεται η προσπάθειά σας;	7,8	17,6	39,2	21,6	13,7

Πίνακας 8. Ικανοποίηση σε σχέση με τις Δυνατότητες Ανέλιξης





Γραφήματα 13. Ικανοποίηση σε σχέση με τις Δυνατότητες Ανέλιξης

4.3.8 Ανάλυση Παραγόντων Εργασιακής Ικανοποίησης

Στο επόμενο διάγραμμα και πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για κάθε ένα από τους επτά παράγοντες ικανοποίησης, σε μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις, σε κλίμακα από το 1 έως το 5, με το 5 να εκφράζει μέγιστη ικανοποίηση και το 1 να εκφράζει ελάχιστη ικανοποίηση. Η ικανοποίηση αφορά το σύνολο των ατόμων ανεξαρτήτου φύλου, ηλικία και λοιπών δημογραφικών χαρακτηριστικών. Όπως παρατηρούμε, οι συμμετέχοντες είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την ηγεσία (μέση τιμή 4,55), τους προϊσταμένους (μέση τιμή 4,18), τους συναδέλφους (μέση τιμή 4,17), το ωράριο αμοιβή (μέση τιμή 4,09), το αντικείμενο εργασίας (μέση τιμή 3,89) και τις δυνατότητες ανέλιξης (μέση τιμή 3,58). Συμπερασματικά και ύστερα από παραμετρικό έλεγχο Student (εφόσον ισχύει η κανονικότητα των δεδομένων) και από μη παραμετρικό έλεγχο ροών (εφόσον δεν ισχύει η κανονικότητα των δεδομένων), προκύπτει πως η εργασιακή ικανοποίηση είναι άνω του μετρίου (συγκρίνοντας είτε με τη μέση τιμή=3 είτε με τη διάμεσο=3) σε όλους τους παράγοντες (Γράφημα 14, Πίνακας 9). Επομένως, η Εταιρεία φαίνεται να έχει γενικά ικανοποιούμενες τους εργαζόμενους της.



Γράφημα 14. Συνολικοί Μέσοι Όροι Παραγόντων Εργασιακής Ικανοποίησης

Παράγοντες	Μέση Τιμή	Διάμεσος	Τυπική Απόκλιση
Αντικείμενο Εργασίας	3,89	3,92	0,475
Ωράριο-Αμοιβή	4,09	4,2	0,664
Δυνατότητες Ανέλιξης	3,58	3,56	0,821
Προϊστάμενοι	4,18	4,33	0,697
Συνάδελφοι	4,17	4,14	0,464
Ηγεσία	4,55	5	0,635
Χώρος-Συνθήκες Εργασίας	4,37	4,43	0,457

Πίνακας 9. Μέση Τιμή, Διάμεσος και Τυπική Απόκλιση Παραγόντων Εργασιακής Ικανοποίησης

4.3.9 Σημαντικοί Παράγοντες για τους εργαζομένους

Στην ερώτηση σχετικά με το ποιος είναι ο σημαντικότερος γι' αυτούς παράγοντας, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων ανέφερε το αντικείμενο εργασίας, με ποσοστό 39%, το 28% επέλεξε τη σχέση με τους προϊσταμένους, το 18% δήλωσε τη σχέση με τους συναδέλφους, το 11% τις δυνατότητες ανέλιξης και μόλις το 4% την αμοιβή (Γράφημα 15).



Γράφημα 15. Σημαντικοί Παράγοντες για τους εργαζομένους

4.4 Εργασιακή Ικανοποίηση ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

Σε αυτήν την υποενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης, όπου έγινε προσπάθεια να διαπιστωθεί το κατά πόσο τα επίπεδα ικανοποίησης των συμμετεχόντων στους διάφορους παράγοντες, διαφοροποιούνται σημαντικά σε σχέση με τα δημογραφικά τους στοιχεία: 1) το φύλο, 2) την ηλικία, 3) το μορφωτικό επίπεδο, 4) τα έτη απασχόλησης στην Εταιρεία, 5) τη θέση στην Εταιρεία. Να σημειωθεί ότι προχωρούμε σε περαιτέρω διερεύνηση μόνο εφόσον προκύπτει στατιστικά σημαντική διαφορά.

4.4.1 Εργασιακή Ικανοποίηση ανά φύλο

Με βάση τα αποτελέσματα οι διαφορές φύλου, δεν είναι στατιστικά σημαντικές. Αυτό σημαίνει πως το φύλο δε διαφοροποιεί τις απόψεις των εργαζομένων ($p > 0.05$) αναφορικά με τους παράγοντες ικανοποίησης (Πίνακας 10).

Παράγοντες	Student t-test, Mann - Whitney Z-test	
Αντικείμενο Εργασίας	t=-1,368	p=0,178
Ωράριο-Αμοιβή	t=-0,373	p=0,711
Δυνατότητες Ανέλιξης	t=-0,668	p=0,507
Προϊστάμενοι	Z=-1,174	p=0,241
Συνάδελφοι	Z=-1,860	p=0,063
Ηγεσία	Z=-1,115	p=0,265
Χώρος-Συνθήκες Εργασίας	Z=-0,098	p=0,922

Πίνακας 10. Εργασιακή Ικανοποίηση και Φύλο

4.4.2 Εργασιακή Ικανοποίηση ανά ηλικία

Σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και κατά πόσο διαφοροποιείται με βάση την ηλικία, παρατηρούμε πως δεν παρουσιάζεται στατιστικά σημαντική διαφορά, που σημαίνει πως ούτε και η ηλικία διαφοροποιεί τις απόψεις των εργαζομένων ($p > 0,05$) (Πίνακας 11).

Παράγοντες	ANOVA F-Test, Kruskal-Wallis H Test	
Αντικείμενο Εργασίας	F=0,147	p=0,864

Ωράριο-Αμοιβή	F=0,212	p=0,809
Δυνατότητες Ανέλιξης	F=0,674	p=0,514
Προϊστάμενοι	X ² =0,164	p=0,921
Συνάδελφοι	X ² =0,718	p=0,698
Ηγεσία	X ² =0,191	p=0,909
Χώρος-Συνθήκες Εργασίας	X ² =1,325	p=0,516

Πίνακας 11. Εργασιακή Ικανοποίηση και Ηλικία

4.4.3 Εργασιακή Ικανοποίηση ανάλογα με τη μόρφωση

Όπως παρατηρούμε παρακάτω δεν υπάρχουν διαφοροποιήσεις στην εργασιακή ικανοποίηση με βάση το μορφωτικό επίπεδο ($p > 0,05$) (Πίνακας 12).

Παράγοντες	ANOVA F-Test, Kruskal-Wallis H Test	
Αντικείμενο Εργασίας	F=1,030	p=0,402
Ωράριο-Αμοιβή	F=0,503	p=0,733
Δυνατότητες Ανέλιξης	F=0,103	p=0,981
Προϊστάμενοι	X ² =1,960	p=0,581
Συνάδελφοι	X ² =2,695	p=0,441
Ηγεσία	X ² =1,126	p=0,771
Χώρος-Συνθήκες Εργασίας	X ² =4,123	p=0,248

Πίνακας 12. Εργασιακή Ικανοποίηση και Μορφωτικό Επίπεδο

4.4.4 Εργασιακή Ικανοποίηση ανάλογα με τα έτη απασχόλησης

Όπως παρατηρούμε παρακάτω δεν υπάρχουν διαφοροποιήσεις στην εργασιακή ικανοποίηση με βάση τα έτη απασχόλησης ($p>0,05$) (Πίνακας 12).

Παράγοντες	ANOVA F-Test, Kruskal-Wallis H Test	
Αντικείμενο Εργασίας	F=0,847	p=0,475
Ωράριο-Αμοιβή	F=0,249	p=0,862
Δυνατότητες Ανέλιξης	F=1,191	p=0,323
Προϊστάμενοι	X ² =3,574	p=0,311
Συνάδελφοι	X ² =4,198	p=0,241
Ηγεσία	X ² =3,283	p=0,350
Χώρος-Συνθήκες Εργασίας	X ² =4,102	p=0,251

Πίνακας 12. Εργασιακή Ικανοποίηση και Έτη Απασχόλησης

4.4.5 Εργασιακή Ικανοποίηση ανάλογα με τη θέση απασχόλησης

Όπως παρατηρούμε παρακάτω δεν υπάρχουν διαφοροποιήσεις στην εργασιακή ικανοποίηση με βάση τη θέση απασχόλησης ($p>0,05$) (Πίνακας 13).

Παράγοντες	ANOVA F-Test, Kruskal-Wallis H Test	
Αντικείμενο Εργασίας	F=1,279	p=0,293
Ωράριο-Αμοιβή	F=0,316	p=0,813
Δυνατότητες Ανέλιξης	F=1,047	p=0,381

Προϊστάμενοι	$\chi^2=0,902$	$p=0,635$
Συνάδελφοι	$\chi^2=1,635$	$p=0,442$
Ηγεσία	$\chi^2=1,708$	$p=0,426$
Χώρος-Συνθήκες Εργασίας	$\chi^2=1,786$	$p=0,409$

Πίνακας 13. Εργασιακή Ικανοποίηση και Θέση Απασχόλησης

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

5.1 Συμπεράσματα έρευνας

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με σκοπό να ερευνηθεί η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων της Εταιρείας SchooX, που αποτελεί το παιδί της «Φέρων Υπηρεσίες Πληροφορικής ΕΠΕ», με έδρα τη Θεσσαλονίκη. Η Εταιρεία ξεκίνησε το 2010, επιδοτούμενη στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ, σαν μια start up Εταιρεία, με προϊόν το «SchooX», που αφορά μια ηλεκτρονική πλατφόρμα εκπαίδευσης και διαχείρισης της γνώσης. Ουσιαστικά αφορά μια μοναδική Πλατφόρμα Ανάπτυξης Ταλέντων που καλύπτει όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων που βοηθούν τις εταιρίες-από μικρές μέχρι και μεγάλες επιχειρήσεις-να αλλάξουν την αντίληψη τους για τη μάθηση και τη διαχείριση ταλέντων από μια παραδοσιακή λίστα ελέγχου συμμόρφωσης και μια διαδικασία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, σε μια ολιστική διαδικασία ανάπτυξης των επιχειρήσεων.

Όπως αναφέρθηκε στόχος ήταν η διερεύνηση μιας σειράς ανεξάρτητων μεταβλητών που επιδρούν θετική ή αρνητικά ή μπορεί να μην επιδρούν καθόλου στην εργασιακή ικανοποίηση, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία. Οι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης που ελέγχθηκαν αφορούν το αντικείμενο εργασίας, τις σχέσεις με προϊσταμένους και συναδέλφους, τον χώρο και συνθήκες εργασίας, το ωράριο-αμοιβή και τέλος τις δυνατότητες ανέλιξης. Επίσης, διερευνήθηκε κατά πόσο διαφοροποιείται η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, με βάση τα δημογραφικά τους στοιχεία, όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τα έτη απασχόλησης και τη θέση που κατέχουν στην Εταιρεία.

Έχουν διενεργηθεί πολλές μελέτες στην Ελλάδα και το εξωτερικό που πραγματεύονται το φαινόμενο της εργασιακής ικανοποίησης, ωστόσο δεν υπάρχουν πολλές μελέτες που να έχουν πραγματοποιηθεί σε Εταιρίες που προσφέρουν παρόμοιες υπηρεσίες με την SchooX. Για το λόγο αυτό, η συγκεκριμένη έρευνα παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Επίσης, έχει ενδιαφέρον να διερευνηθεί κατά πόσο μια Εταιρεία που οι υπηρεσίες που προσφέρει έχουν ως πρώτιστο στόχο την ικανοποίηση των πελατών τους αλλά και την ικανοποίηση των υπαλλήλων που εργάζονται στις εταιρείες στις οποίες παρέχουν τις υπηρεσίες τους, έχει και τους δικούς της εσωτερικούς πελάτες (τους υπάλληλους της SchooX) ικανοποιημένους.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι εργαζόμενοι της Εταιρείας SchooX, παρουσιάζουν υψηλή ικανοποίηση για όλους τους παράγοντες που ελέγχθηκαν. Συγκεκριμένα, σε φθίνουσα σειρά, οι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι άνω του μετρίου ικανοποιημένοι, από την ηγεσία (μέση τιμή 4,55), τους προϊσταμένους (μέση τιμή 4,18), τους συναδέλφους (μέση τιμή 4,17), το ωράριο αμοιβή (μέση τιμή 4,09), το αντικείμενο εργασίας (μέση τιμή 3,89) και τις δυνατότητες ανέλιξης (μέση τιμή 3,58). Επιπρόσθετα, η πλειοψηφία των εργαζομένων παρουσιάζει μεσαία ή υψηλή ικανοποίηση, για όλες τις ερωτήσεις που συνιστούν τους παράγοντες, ενώ δεν υπήρξε καμία ερώτηση κατά την οποία η πλειοψηφία να ήταν καθόλου ή λίγο ικανοποιημένοι.

Καθώς η πλειοψηφία των εργαζομένων παρουσιάζεται να έχει υψηλή ή μεσαία εργασιακή ικανοποίηση, είναι σημαντικό να προσδιοριστούν οι παράγοντες εκείνοι που οδηγούν σε χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση, ώστε η Εταιρεία να ενημερωθεί και να λάβει μέτρα για βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης στους συγκεκριμένους τομείς. Γι' αυτό το σκοπό, θα σχολιαστούν παρακάτω οι ερωτήσεις εκείνες που φάνηκε να συγκεντρώνουν (συγκριτικά με τις άλλες) το μεγαλύτερο ποσοστό μη ικανοποιημένων εργαζομένων (άνω του 10%) ή/και το χαμηλότερο ποσοστό ικανοποιημένων εργαζομένων (κάτω του 50%), ώστε να προσδιοριστούν οι λόγοι που οδηγούν σε χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία. Συγκεκριμένα, ένα σημαντικό ποσοστό, του 26%, παρουσιάζεται να μην είναι ικανοποιημένο με τις διαδικασίες και τα μέσα με τα οποία αναγνωρίζονται οι προσπάθειες τους. Το 22% των εργαζομένων δεν είναι ικανοποιημένο από τον τρόπο αξιολόγησης του προσωπικού. Το 22% των εργαζομένων δεν είναι ικανοποιημένο με τα κίνητρα που τους προσφέρονται για ανέλιξη. Παρόμοια, το 23% δεν είναι ικανοποιημένο από τις προοπτικές ανέλιξης. Το 26% των εργαζομένων

δεν είναι ικανοποιημένο από τη παρεχόμενη επιμόρφωση με σεμινάρια ή άλλους τρόπους. Παρόμοια, το 19% δεν είναι ικανοποιημένο από την παρεχόμενη πρακτική εκπαίδευση και εξάσκηση στον χώρο εργασίας. Το 12% θεωρεί πως δεν έχει δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών στον χώρο εργασίας. Το 12% δεν είναι ικανοποιημένο από τους εσωτερικούς κανονισμούς για τα παραπτώματα μελών. Το 12% των εργαζομένων δεν είναι ικανοποιημένο με τις οδηγίες και τις συμβουλές που δίνονται για διεκπεραίωση της εργασίας τους. Τέλος, η πλειοψηφία των εργαζομένων (48%) θεωρούν πως υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στον τρόπο εργασίας τους.

Κατά την εξέταση του κατά πόσο τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος (φύλο, ηλικία, μόρφωση, έτη απασχόλησης, θέση στην εταιρεία), διαφοροποιούν τις απόψεις των εργαζομένων ως προς την εργασιακή τους ικανοποίηση, φάνηκε πως δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις. Κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με την επίδραση δημογραφικών στοιχείων στην εργασιακή ικανοποίηση, βρέθηκε πως τα ευρήματα είναι μικτά. Κάποιες έρευνες βρήκαν πως η εργασιακή ικανοποίηση δεν επηρεάζεται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, άλλες πως επηρεάζεται θετικά και άλλες πως επηρεάζεται αρνητικά. Αυτή η ασυνέπεια στις έρευνες, δείχνει πως χρειάζεται να γίνουν επιπρόσθετες εμπειρικές έρευνες, ώστε να διερευνηθούν οι λόγοι για τους οποίους προκύπτουν αυτές οι διαφορές. Πιο συγκεκριμένα, ο Clark (1993), έδειξε να υπάρχει σημαντική διαφορά όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των ηλικιακών ομάδων, σε σύγκριση με τις ομάδες φύλου, εκπαίδευσης, εθνικής καταγωγής και εισοδήματος. Σύμφωνα με τους Hunt και Saul (1975) οι ηλικιακές ομάδες έχουν διαφορετικά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία, σε σύγκριση με τις ομάδες φύλου. Ο Omar (2008) βρήκε πως υπάρχει σημαντική διαφορά στις ηλικιακές ομάδες, ενώ οι Thusyanthy και Senthilnathan (2013) δε βρήκαν διαφορά. Τα αποτελέσματα της έρευνας, έρχονται εν μέρει σε συμφωνία με την έρευνα των Scott και άλλων ερευνητών (2005), που βρήκαν ότι δεν υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά για τις ηλικιακές ομάδες και για τις ομάδες εκπαίδευσης, ωστόσο αυτοί οι ερευνητές βρήκαν διαφορές στο φύλο.

Αναφορικά με τους περιορισμούς της παρούσας έρευνας, θεωρούμε πως χρειάζονται πρόσθετη διερεύνηση και άλλοι παράγοντες που η βιβλιογραφία έχει δείξει πως επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, όπως τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων (προσωπικότητα), η φύση της εταιρείας, ο τομέας απασχόλησης, η

κουλτούρα κλπ. Επίσης, προκύπτουν περιορισμοί όσον αφορά τη γενίκευση των αποτελεσμάτων, λόγω του ότι το δείγμα είναι μικρό και αφορά εργαζομένους μόνο μιας εταιρείας.

Αρχικά τα ερωτηματολόγια είχαν καταγραφεί ηλεκτρονικά και θα ήταν εύκολη και παράλληλα οικονομική επιλογή να μοιράζονταν σε ηλεκτρονική μορφή στα ηλεκτρονικά ταχυδρομεία των εργαζομένων. Ωστόσο, με τη μέθοδο αυτή υπήρχε μεγαλύτερο ρίσκο αποχής από την συμμετοχή καθώς θα μπορούσαν να αγνοήσουν το ηλεκτρονικό μήνυμα και να μην συμμετέχουν στην έρευνα. Για το λόγω αυτό προτιμήθηκε η εκτύπωση σε έντυπη μορφή.

Τα ερωτηματολόγια είχαν ετοιμαστεί με σκοπό να μοιραστούν στους υποψήφιους συμμετέχοντες κατά τον μήνα Δεκέμβριο ο οποίος αποτελεί μια περίοδο όπου αρκετοί εργαζόμενοι απασχολούνται με πιο χαλαρό πρόγραμμα εργασίας, γεγονός το οποίο θα μπορούσε να έχει μειώσει τις πιθανότητες αυξημένου αριθμού ατόμων τα οποία θα δήλωναν άρνηση συμμετοχής στην έρευνα ή θα επιστρεφόταν αυξημένος αριθμός λευκών ερωτηματολογίων. Ωστόσο, προέκυψε καθυστέρηση στην έγκριση συμμετοχής της εταιρείας στην έρευνα λόγω απουσίας του Διευθυντή της επιχείρησης. Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν τελικά Ιανουάριο με αριθμό συμμετεχόντων πέρα από τον αναμενόμενο. Ένα ακόμη πρόβλημα υπήρξε στο γεγονός ότι 9 ερωτηματολόγια επιστράφηκαν λευκά λόγω αδειών των εργαζομένων. Επιπλέον, κάποιοι συμμετέχοντες αγνόησαν κάποιες ερωτήσεις ή και επέλεξαν δύο απαντήσεις ενώ ζητήθηκε να επιλεγθεί αποκλειστικά μία απάντηση.

Ωστόσο, θεωρώντας την παρούσα έρευνα, ως μια μελέτη περίπτωσης, επιτεύχθηκαν οι στόχοι της, κατά τους οποίους, διαφάνηκαν εκείνοι οι παράγοντες που έχουν υψηλή εργασιακή ικανοποίηση και εκείνοι που συγκριτικά με άλλους παράγοντες, θα μπορούσαν να ενισχυθούν.

5.2 Εισηγήσεις για Περαιτέρω Έρευνα

Τα αποτελέσματα της έρευνας θα μπορούσαν να αποτελέσουν μια αφετηρία για τη διεξαγωγή αξιολόγησης και συζητήσεων αναφορικά με τα στοιχεία εκείνα στα οποία οι εργαζόμενοι εμφανίζονται να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι, με στόχο τη βελτίωση της εργασιακής τους ικανοποίησης σε αυτούς τους τομείς και συνεπώς την καλύτερη απόδοση της Εταιρείας συνολικά. Κάποιες ενδεικτικές προτάσεις, είναι η Εταιρεία να

οργανώσει κάποιες συναντήσεις, κατά τις οποίες θα δοθεί η δυνατότητα στους εργαζομένους να επικοινωνήσουν μεταξύ τους, να συζητήσουν τους προβληματισμούς τους και να προτείνουν λύσεις στην αντιμετώπιση τους. Μάλιστα, το ότι φαίνεται να υπάρχουν πολύ θετικές σχέσεις τόσο μεταξύ συναδέλφων, όσο και μεταξύ προϊσταμένων, δείχνει πως υπάρχει εύπορο έδαφος για συνεργασία και επίτευξη κοινών στόχων. Εισηγούμαστε, η Εταιρεία να εστιάσει τις συζητήσεις της και να λάβει ανατροφοδότηση από τους εργαζομένους, ως προς τα μέσα και τους τρόπους αξιολόγησης, ως προς τις δυνατότητες ανέλιξης και ως προς την παρεχόμενη εκπαίδευση και πρακτική. Τέλος, είναι σημαντικό η Εταιρεία να αναστοχαστεί για τις πρακτικές και πολιτικές που ακολουθεί και οδηγούν σε τόσο υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης σε διάφορους παράγοντες.

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο

Α.1 Συνοδευτική Επιστολή

ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

(M.B.A.)

ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

Αγαπητέ κύριε/ κυρία,

Η παρούσα έρευνα γίνεται στα πλαίσια της διατριβής και τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν με εμπιστευτικότητα και αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας αυτής. Η έρευνα αφορά τη διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων στην εταιρεία Schoox της Ελλάδος από την φοιτήτρια Αικατερίνη Καριπίδου με επιβλέπων τον κ. Πέτρο Δημητρίου.

Πιστεύοντας ότι η σημασία της παρούσας έρευνας είναι σημαντική για την μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης στην εταιρεία Schoox, ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας στην ανάδειξή της. Χωρίς τη δική σας συμβολή η έρευνα αυτή δεν δύναται να πραγματοποιηθεί. Σας παρακαλώ θερμά να αφιερώσετε λίγο από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου.

Η τήρηση της ανωνυμίας σας και ο εμπιστευτικός χαρακτήρας των απαντήσεων σας πρέπει να θεωρηθούν δεδομένα.

Εκφράζοντας εκ των προτέρων τις ευχαριστίες μου

Καριπίδου Αικατερίνη

A.2 Ερωτηματολόγιο

Παρακαλώ σημειώστε με (✓) την κατάλληλη απάντηση:

Μέρος Α'

1. Γενικές πληροφορίες

1.1. Φύλο:

A) άρρεν

B) θήλυ

1.2. Ηλικία:

A) 20-30

B) 31-40

Γ) 41-50

Δ) 51-60

E) 61+

1.3. Μορφωτικό Επίπεδο:

A) Απόφοιτοι Λυκείου

B) ΙΕΚ

Γ) ΤΕΙ

Δ) ΑΕΙ

E) Κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου

ΣΤ) Κάτοχοι Διδακτορικού Τίτλου

- 1.4. Έτη απασχόλησης:
- A) 0-3 έτη
 - B) 4-6 έτη
 - Γ) 7-9 έτη
 - Δ) 10 έτη και άνω

- 1.5. Απολαβές:
- A) Μέχρι 1000 ευρώ
 - B) 1001-1500 ευρώ
 - Γ) 1501-2000 ευρώ
 - Δ) 2001-2500 ευρώ
 - Ε) 2501-3000 ευρώ

- 1.6. Θέση:
- A) Υπάλληλος
 - B) Διοικητικός Υπάλληλος
 - Γ) Διευθυντικό Στέλεχος
 - Δ) Άλλο
- (Παρακαλώ αναφέρετε:

Μέρος Β'

Παρακαλώ σημειώστε (✓) σε μια μόνο επιλογή:

A/A	Ερωτήσεις	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
-----	-----------	---------	------	--------	------	-----------

1.Αντικείμενο εργασίας						
1.1	Είναι ενδιαφέρον το αντικείμενο της εργασίας σας;					
1.2	Είστε ικανοποιημένος/η από το είδος της εργασίας σας;					
1.3	Θεωρείτε ότι η δουλειά σας είναι μονότονη;					
1.4	Σας ικανοποιεί η παρεχόμενη πρακτική εκπαίδευση/εξάσκηση στον χώρο εργασίας σας;					
1.5	Η εργασία σας είναι ανάλογη των προσόντων σας;					
1.6	Γνωρίζετε ακριβώς τα καθήκοντα σας και τον τρόπο διεκπεραίωσής τους;					
1.7.	Είναι λογικός ο καθημερινός όγκος εργασίας που σας ζητείται να φέρετε εις πέρας;					
1.8	Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στον τρόπο εργασίας σας;					
1.9	Επιθυμείτε να αναλάβετε περισσότερες υπευθυνότητες;					
1.10	Έχετε τη δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών στον χώρο εργασίας;					
1.11	Σας ικανοποιούν οι εσωτερικοί κανονισμοί για παραπτώματα μελών του προσωπικού;					
1.12	Επιθυμείτε να εργάζεστε και τα επόμενα χρόνια στην ίδια εταιρεία;					

2.Προϊστάμενοι						
2.1	Υπάρχει ικανοποιητική επικοινωνία με τους προϊσταμένους σας;					
2.2	Λαμβάνουν υπόψη τις απόψεις σας;					
2.3	Θεωρείτε ότι σας σέβονται και εκτιμούν τις προσπάθειές σας;					
2.4	Σας δίνονται κατάλληλες οδηγίες και συμβουλές στη διεκπεραίωση της εργασίας σας;					
2.5	Σας δίνονται ευκαιρίες για ανταλλαγή απόψεων και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων;					
2.6	Η συμπεριφορά των προϊσταμένων σας είναι καλή απέναντί σας;					
3.Συναδέλφои						
3.1	Το κλίμα μεταξύ των συναδέλφων σας είναι θετικό και βοηθά στην επίτευξη των στόχων της εργασίας σας;					
3.2	Εμπιστεύεστε τις απόψεις των συναδέλφων σας;					
3.3	Είναι σε καλό επίπεδο οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας;					
3.4	Μπορείτε να ζητήσετε ελεύθερα τη βοήθεια των συναδέλφων σας;					

3.5	Υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων σας;					
3.6	Υπάρχει συνεργασία μεταξύ σας στη διεκπεραίωση εργασιών;					
3.7	Η επικοινωνία με συναδέλφους εκτός των ωρών εργασίας σας ικανοποιεί;					
4.Ηγεσία						
4.1	Η διοίκηση νοιάζεται για τους εργαζόμενους της;					
4.2	Η διοίκηση ενθαρρύνει τους εργαζόμενους της;					
4.3	Είναι ικανοποιητική η εργασιακή στήριξη που προσφέρεται από τη Διοίκηση;					
5.Ωράριο –Αμοιβή						
5.1	Σας ικανοποιεί το ωράριο εργασίας σας;					
5.2	Θεωρείτε ότι αμείβεστε ικανοποιητικά για τις ώρες εργασίας σας;					
5.3	Η σχέση της προσφοράς σας με τη χρηματική σας αμοιβή είναι δίκαιη;					
5.4	Λαμβάνετε τα προνόμια που επιθυμείτε;					
5.5	Η αμοιβή σας είναι δίκαιη σε σχέση με αυτή των συναδέλφων σας;					

5.6	Σας ενοχλεί το γεγονός ότι μπορεί να χρειαστεί να εργαστείτε υπερωρίες;					
5.7	Είστε ικανοποιημένος από τον τρόπο αμοιβής των υπερωριών σας;					
5.8	Οι άδειες που σας παραχωρούνται είναι ικανοποιητικές;					
6.Χώρος/συνθήκες εργασίας						
6.1	Είναι εύκολη η πρόσβαση στο χώρο εργασίας σας;					
6.2	Το περιβάλλον στο οποίο εργάζεστε σας ικανοποιεί;					
6.3	Θεωρείτε ότι ο χώρος όπου εργάζεστε είναι κατάλληλα διαμορφωμένος;					
6.4	Σας ικανοποιούν οι υπάρχοντες χώροι για ξεκούραση και φαγητό;					
6.5	Το περιβάλλον εργασίας και οι συνθήκες υγιεινής συμβαδίζουν με τους κανονισμούς που καθορίζει το Υπουργείο Εργασίας;					
6.6	Θεωρείτε ότι οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία σας;					
6.7	Θεωρείτε ικανοποιητική την ψυχολογική στήριξη που σας παρέχεται μετά από επικίνδυνα ή «δύσκολα» επεισόδια;					
7. Δυνατότητες ανέλιξης						

7.1	Μπορείτε να συμβάλλετε με τις δικές σας προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας σας;					
7.2	Αισθάνεστε ασφάλεια για τη θέση σας;					
7.3	Θεωρείτε πως η προσπάθεια που καταβάλλετε αναγνωρίζεται;					
7.4	Είστε ικανοποιημένος/η από τις προοπτικές ανέλιξης;					
7.5	Σας ικανοποιεί η παρεχόμενη επιμόρφωση με σεμινάρια ή άλλους τρόπους για σκοπούς ανέλιξης;					
7.6	Σας προσφέρονται κίνητρα για ανέλιξη;					
7.7	Οι αξιολογήσεις γίνονται με αντικειμενικά κριτήρια;					
7.8	Είστε ικανοποιημένος/η από τον τρόπο αξιολόγησης του προσωπικού;					
7.9	Υπάρχουν διαδικασίες μέσω των οποίων να αναγνωρίζεται η προσπάθειά σας;					

* Εάν είσαι ευχαριστημένος /η, ποιος θεωρείς πως είναι ο σημαντικότερος παράγοντας; (Επιλέξτε μόνο ένα).

Αντικείμενο εργασίας Αμοιβή Δυνατότητες ανέλιξης
 Προϊστάμενος Συνάδελφοι

Τέλος ερωτηματολογίου

Σας ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας

Βιβλιογραφία

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Arnold, J., Cooper, C. L. & Robertson, I. T. (1998). *Work Psychology: Understanding Human Behavior in Workplace*. Prentice Hall, Financial Times.

Bucheli, M. et al., (2010). Job satisfaction and the individual educational level, re-assessing their relationship. *Documenta*, 11, 1-17.

Burke, R., & Ng, E. (2006), "The changing nature of work and organizations: implications for human resource management", *Human Resource Management Review*, 16, 86–94.

Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is Job Satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 1, 57-81.

Culkin, J., Perrotto, R. S. (2004). *Θεμελιώδεις Αρχές της ψυχολογίας: Εφαρμογές στη ζωή και την εργασία*. (επιμ.: Α.-Σ. Αντωνίου, Γ. Μπακοπούλου). Αθήνα: Εκδοτικός Όμιλος Ίων.

Dormann C., Zapf D. (2001). Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities, *Journal of Organizational Behavior*, 22, 483-504.

Fisher, C.D. (2002),<< Mood and emotion while working: missing pusses of job satisfaction;>> *Journal of organizational behaviour*

Gurbuz, A. (2007). An assessment on the effect of education level on the job satisfaction from tourism sector point of view. *Doguz Universitesi Dergisi*, 8(1), 36-46.

Hunt, J.W., & Saul, P.N. (1975). The Relationship of Age, Tenure, and Job Satisfaction in Males and Females. *Academy of Management Journal* , 18, 4, 690-702.

Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. B. (2003). *The motivation to work*. 6th ed. New Brunswick: Transaction Publishers, (2003). 180.

Hiltrop, J.M. (1999), "The Use of HRM Practices in International and Domestic Organizations: New Zealand", *Journal of Industrial Relations*, 24(1), 47-61.

Jewell, L. N., Siegall, M. (1990). *Contemporary industrial/organizational psychology*. (2nd edition). West Publishing Company.

Kaliski, B.S., (2007), "Encyclopedia of Business and Finance", Second Edition Thompson Gale, Detroit, 446.

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

Locke, E. (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction" in Dunnette, M. D. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1st Ed.), 1297-1349. Chicago, IL: Rand McNally. (1976).

Long, C. S. et al. (2015). The Relationship between Self-Leadership, Personality and Job Satisfaction: A Review. *Journal of Sustainable Development* , 8, n. 1, 16-23

Maslow, A., (1954). *Motivation and Personality*. Harper and Row, New York.

McCrae, R. R., Oliver, P. J. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.

McGregor, D. M. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Macarov, D. (1982). *Worker productivity: Myths and reality*. USA: Sage Publications, Inc

Omar, N.W.B. (2008). Determinant of job satisfaction among government medical officers and their relations with behavioral factors. *Ph.D. thesis*, University Malaysia Terengganu.

Petrovic, et al. (2013). Educational level differences in job satisfaction and service orientation: Case of hotel in Novi Sad (Serbia). *International Journal of Business Tourism and Applied Sciences*. 1 (2), 21-29

Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2011), *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*, Εκδόσεις Κριτική.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schultz, D. P. (1982). *Psychology and industry today: an introduction to industrial and organizational psychology*. (3rd edition). New York: McMillan Publishing Co., Inc.

Sowmya, K.R., & Panchanatham, N. (2011). Factors influencing job satisfaction of banking sector employees in Chennai, India. *Journal of Law and Conflict Resolution*.

Scott, M., Swartzel, K.A., & Taylor, W.N. (2005). The relationships between selected demographic factors and the level of job satisfaction of extension agents. *Journal of Scientific and Engineering Research*, 55, 102-115.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage publications

Thusyanthy, V., & Senthilnathan, S. (2013). Level of job satisfaction and its association with Demographic Variables. *Insurance: Mathematics and Economics Journal*, 7.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βακόλα, Μ. και Νικολάου, Ι. (2012), *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*, Εκδόσεις Rosili.

Γαλανάκης Μιχάλης, (2012). *Εργασιακή Ψυχολογία Νέες Προσεγγίσεις και Πρακτικές Παρεμβάσεις*, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη

Δήμητρα Ιορδάνογλου, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις- νέες τάσεις και πρακτικές, (2008).

Καντάς Α. (1993), Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 1 : Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία, Αθήνα, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman & Oldham (Πηγή: Καντάς Α. (1998), Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 1 : Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία, Αθήνα, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Μπουράντας, Α, Βαθής, Α, Χ Π Παπακωνσταντίνου & Π Ρεκλείτης (1999), Αρχές

Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών, Αθήνα: Interbooks.

MihiotisA.(2005).Management.HOU.

MihiotisA.(2005).HumanResourceManagement.HOU

Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: Κριτική

Παπάνης Ε-Ρόντος Κ., (2005), Ψυχολογία-Κοινωνιολογία της Εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Εμπειρική Έρευνα, Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρης.

Πετρίδου, Ε. (2011), Διοίκηση – Management: Μία εισαγωγική προσέγγιση, Εκδόσεις Σοφία, 3η έκδοση.

Χυτήρης , Λ., (2006), Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Φαναριώτη Π., Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα (1996).

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

<https://www.voria.gr/article/schoox-i-start-up-apo-ti-thessaloniki-pou-grafei-success-story-stis-ipa> (Τελευταία Πρόσβαση 25/04/2020)

<https://www.schoox.com/> (Τελευταία Πρόσβαση 25/04/2020)

Σχήμα 2.3 Πηγή : http://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s_hierarchy_of_needs (Τελευταία Πρόσβαση 25/04/2020)