

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Εργασιακή ικανοποίηση προσωπικού σε υπεραγορά της
Λευκωσίας

Ελευθερία Δημητρίου

Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Επαμεινώνδας Επαμεινώνδας

Δεκέμβριος 2020
Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Εργασιακή ικανοποίηση προσωπικού σε υπεραγορά της
Λευκωσίας

Ελευθερία Δημητρίου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Επαμεινώνδας Επαμεινώνδας**

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

Δεκέμβριος 2020

Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή έχει σκοπό να μελετήσει την εργασιακή ικανοποίηση και τους παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων σε υπεραγορά της Λευκωσίας. Κυριότερος στόχος της έρευνας είναι αρχικά να μελετήσει διάφορες θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης και στη συνέχεια να καταγραφεί ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων της υπεραγοράς. Έπειτα, αναλύοντας τα αποτελέσματα, να δοθούν εισηγήσεις βελτίωσης της ικανοποίησης αυτής μέσω παραγόντων που φαίνεται να παρακινούν περισσότερο τους υπαλλήλους.

Για τη συλλογή των αποτελεσμάτων, πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα στην οποία έλαβαν μέρος 60 εργαζόμενοι της υπεραγοράς. Η πραγματοποίηση της έρευνας έγινε μέσω ερωτηματολογίου, το οποίο ήταν χωρισμένο σε τέσσερα μέρη και σχεδιάστηκε βασιζόμενο στη βιβλιογραφία και προηγούμενες μελέτες.

Στα αποτελέσματα διαφαίνεται ότι οι παράγοντες που θα πρόσφεραν στους εργαζομένους περισσότερη ικανοποίηση σε μια ιδανική εργασία είναι να έχουν μια ενδιαφέρουσα δουλειά, να χρησιμοποιούν πλήρως τις ικανότητες τους και να έχουν καλές σχέσεις με το διευθυντή. Παράλληλα, οι παράγοντες που ικανοποιούνται λιγότερο στην σημερινή τους εργασία είναι τα πρόσθετα ωφελήματα εκτός του μισθού και οι ευκαιρίες ανέλιξης.

Η αναγνώριση της εργασίας του υπαλλήλου από τον προϊστάμενο και ο έπαινος τους όταν κάνουν καλή δουλειά, ένας καλύτερος μισθός και πιο συνεργάσιμοι συνάδελφοι είναι οι παράγοντες που θα παρακινούσαν περισσότερο τους υπαλλήλους της υπεραγοράς να είναι πιο ικανοποιημένοι με την εργασία τους, με αποτέλεσμα να είναι πιο παραγωγικοί. Επιπρόσθετα, η ανάλυση των αποτελεσμάτων έδειξε ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων μειώνεται όσο αυξάνονται τα έτη υπηρεσίας τους στην υπεραγορά.

Συνοψίζοντας, οι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι είναι γενικά ικανοποιημένοι στη σημερινή τους εργασία στην υπεραγορά, κάτι το οποίο ίσως να οφείλεται στο γεγονός ότι οι υπάλληλοι δεν ανέμεναν κάτι περισσότερο από αυτό που τους παρέχεται όπως επίσης και στο γεγονός ότι οι πλείστοι δεν νιώθουν ιδιαίτερο άγχος στην εργασία τους.

Abstract

The aim of this master's thesis is to study job satisfaction and motivating factors of employees of a supermarket located in Nicosia. The main goal of the research is to study various theories of job satisfaction and motivation and then record the degree of satisfaction of the supermarket's employees. Subsequently, after analyzing the results, to provide suggestions for improving this satisfaction through factors that seem to motivate employees more.

To collect the results, a quantitative survey was conducted in which 60 employees of the supermarket participated. The research was conducted through a questionnaire, which was divided into four parts and was designed based on the literature and previous studies.

The results show that the factors that would give employees more satisfaction in an ideal job are: having an interesting job, making full use of their skills and having a good relationship with their manager. At the same time, the factors less satisfied in the employees' current job are the additional benefits outside the salary and the opportunities for promotions.

Recognition of the employee's work by the boss and the praise they receive when they do a good job, a better salary and more cooperative colleagues are the factors that would motivate the supermarket employees the most to be more satisfied with their work, resulting in them being more productive. In addition, the analysis of the results showed that employee satisfaction decreases as their years of service in the supermarket increase.

In summary, employees stated they were generally satisfied with their current job at the supermarket, which may be due to the fact that the employees did not expect anything more than what was provided to them as well as the fact that most do not feel particularly stressed at work.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου διατριβής, θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς ευχαριστίες μου στα άτομα που με βοήθησαν να την υλοποιήσω . Ιδιαίτερα, ευχαριστώ το διευθυντή της υπεραγοράς που μου επέτρεψε τη διεξαγωγή της, καθώς και τους υπαλλήλους που πρόθυμα συμμετείχαν σε αυτήν. Ιδιαίτερες ευχαριστίες εκφράζω, επίσης, στον επιβλέποντα καθηγητή μου, Δρ. Επαμεινώνδα Επαμεινώνδα, για την πολύτιμη βοήθεια του και τις χρήσιμες συμβουλές που μου έδινε καθ' όλη τη διάρκεια της πραγματοποίησης της.

Περιεχόμενα

1	Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	1
2	Κεφάλαιο 2: Θεωρητικό υπόβαθρο της έννοιας «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού»	4
2.1	Ορισμός της έννοιας «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού».....	5
2.2	Συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	6
2.2.1	Προγραμματισμός.....	6
2.2.2	Προσέλκυση	10
2.2.3	Επιλογή προσωπικού.....	11
2.2.4	Εκπαίδευση	13
2.2.5	Αξιολόγηση.....	16
2.2.6	Συστήματα αμοιβών-αποδοχών.....	18
2.2.7	Ασφάλεια και Υγιεινή.....	20
3	Κεφάλαιο 3: Θεωρητική προσέγγιση της έννοιας «Εργασιακή Ικανοποίηση»	22
3.1	Ορισμός και σημασία της «Εργασιακής Ικανοποίησης».....	23
3.2	Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.....	26
3.3	Μέτρηση εργασιακής ικανοποίησης.....	27
3.4	Επιπτώσεις της εργασιακής ικανοποίησης	30
3.5	Αντίστοιχες έρευνες	32

4	Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία	35
4.1	Μεθοδολογία έρευνας.....	35
4.2	Διαδικασία έρευνας.....	36
4.3	Πληθυσμός και Δείγμα έρευνας.....	36
5	Κεφάλαιο 5: Ανάλυση Αποτελεσμάτων	38
5.1	Δημογραφικά στοιχεία.....	38
5.2	Απαντήσεις εργαζομένων για τους σημαντικούς παράγοντες σε μια ιδανική δουλειά.....	42
5.3	Απαντήσεις εργαζομένων για το βαθμό ικανοποίησης στη σημερινή τους εργασία	49
5.4	Διαφορά μέσω των όρων παραγόντων που αφορούν τους σημαντικούς παράγοντες σε μια ιδανική δουλειά με τον βαθμό ικανοποίησης αυτών των παραγόντων στη σημερινή τους εργασία.....	56
5.5	Απαντήσεις εργαζομένων σε ερωτήσεις που αφορούν το διευθυντή... ..	58
5.6	Απαντήσεις εργαζομένων στην ερώτηση που αφορά το άγχος	61
5.7	Απαντήσεις εργαζομένων στην ερώτηση που αφορά τη γενική ικανοποίηση τους από την δουλειά τους στην εταιρεία.....	63
5.8	Μέσος όρος ικανοποίησης εργαζομένων ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας στην εταιρεία.....	64
6	Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα και Εισηγήσεις	66
	Παράρτημα	70
A	Το Ερωτηματολόγιο της Έρευνας	70
A1	Δελτίο Ενημέρωσης για την Έρευνα	70

A2	Ερωτηματολόγιο	71
	Βιβλιογραφία.....	80

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1: Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρωπίνων πόρων.....	9
Εικόνα 2: Κλίμακα Kunin.....	30

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Φύλο.....	38
Πίνακας 2: Μορφωτικό επίπεδο.....	39
Πίνακας 3: Ηλικία.....	40
Πίνακας 4: Έτη εργασίας.....	41
Πίνακας 5: Περιγραφική στατιστική.....	45
Πίνακας 6: Απαντήσεις ερωτηθέντων για παράγοντες που θεωρούν σημαντικούς σε μια ιδανική εργασία.....	47
Πίνακας 7: Περιγραφική στατιστική.....	52
Πίνακας 8: Απαντήσεις ερωτηθέντων που αφορούν τον βαθμό ικανοποίησης τους στη σημερινή τους εργασία.....	54
Πίνακας 9: Διαφορά μέσων όρων παραγόντων που αφορούν τους σημαντικούς παράγοντες σε μια ιδανική δουλειά με τον βαθμό ικανοποίησης αυτών των παραγόντων στη σημερινή τους εργασία.....	57
Πίνακας 10: Πόσο συχνά νοιώθετε αγχωμένοι στη δουλειά;	62
Πίνακας 11: Συνολική ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία στην εταιρεία.....	63

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Φύλο.....	39
Διάγραμμα 2: Μορφωτικό επίπεδο.....	40
Διάγραμμα 3: Ηλικία.....	41
Διάγραμμα 4: Έτη εργασίας.....	42
Διάγραμμα 5: Προτίμηση είδους διευθυντή.....	60
Διάγραμμα 6: Είδος διευθυντή της εταιρείας των ερωτηθέντων.....	61
Διάγραμμα 7: Πόσο συχνά νοιώθετε αγχωμένοι στη δουλειά.....	62
Διάγραμμα 8: Συνολική ικανοποίηση από την εργασία στην εταιρεία.....	64
Διάγραμμα 9: Μέσος όρος ικανοποίησης εργαζομένων ανάλογα με τα χρόνια εργασίας.....	65

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης, όπως έχει αναφερθεί παλαιότερα στη βιβλιογραφία, είναι αυτό που διαφοροποιεί τη δυναμικότητα της από άλλες (Donnelly, Gibson και Ivancevich, 1998).

Η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων μίας επιχείρησης αποτελεί εδώ και πολλά χρόνια ένα πολύ σημαντικό θέμα έρευνας. Σύμφωνα με τους Greenberg και Baron, όσο πιο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι τόσο πιο πολύ ενδιαφέρονται και συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης στην οποία εργάζονται και κατά συνέπεια στη θετική της ανάπτυξη (Greenberg και Baron, 2008). Αντίθετα, ένας δυσαρεστημένος υπάλληλος δεν είναι πρόθυμος να συμβάλει όσο μπορεί στην επίτευξη των στόχων και την πρόοδο της επιχείρησης. Όσο αφορά το λιανικό εμπόριο, η εργασιακή ικανοποίηση έχει μεγάλη σημασία, κυρίως λόγω του γεγονότος ότι πρόκειται για επιχειρηματική δραστηριότητα που βασίζεται σε μεγάλο βαθμό από υπαλλήλους που παρέχουν απευθείας υπηρεσίες σε πελάτες. Σε μελέτες που έχουν διεξαχθεί μέχρι σήμερα (Rogers, Clow και Kash, 1994; Gazioğlu και Tansel, 2006; Brown και McIntosh, 2010; Kabak *et al.*, 2014; Platiš, Reklitis και Zimeras, 2015) τα κίνητρα και η ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζουν άμεσα την ποιότητα της παροχής των υπηρεσιών αυτών, η οποία στην συνέχεια επηρεάζει άμεσα την αφοσίωση και τη δέσμευση των πελατών στην εμπορική εταιρεία.

Η παρούσα διατριβή έχει ως σκοπό να μετρήσει την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων της υπεραγοράς με κύριο στόχο την εξαγωγή συμπερασμάτων και παρουσίαση τρόπων βελτίωσης αυτής της ικανοποίησης και κατ' επέκταση της λειτουργίας της επιχείρησης. Η επιλογή της συγκεκριμένης υπεραγοράς για τη διεξαγωγή

της έρευνας έγινε λόγω της εργασίας μου εκεί για κάποιο χρονικό διάστημα και του προβληματισμού για το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων.

Κατά τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας υπήρχαν κάποιοι περιορισμοί. Αρχικά, ήταν απαραίτητο να εξασφαλιστεί άδεια από το διευθυντή της υπεραγοράς για την πραγματοποίηση της. Στη συνέχεια, υπήρχε δυσκολία στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τους εργαζομένους λόγω του μεγάλου φόρτου εργασίας. Επίσης, η αρχική σκέψη η οποία ήταν να δοθεί το ερωτηματολόγιο από των υπεύθυνο σε κάθε βάρδια και να επιστραφεί δεν είχε αποτέλεσμα αφού αυτό δεν επιστρεφόταν, οπότε κρίθηκε απαραίτητη προσωπική διανομή και αναμονή για επιστροφή την ίδια ημέρα. Επιπρόσθετα, το γεγονός ότι αρκετοί υπάλληλοι πίστευαν ότι η έρευνα διεξαγόταν υπό την επίβλεψη του διευθυντή ακόμη και αν γινόταν ξεκάθαρο ότι ήταν έρευνα για τις ανάγκες πραγμάτωσης μεταπτυχιακής διατριβής έκανε το έργο ακόμη πιο δύσκολο αφού μερικοί αρνούσαν να απαντήσουν ή δεν επέστρεφαν το ερωτηματολόγιο.

Με τη χρήση ερωτηματολογίων επιχειρήθηκε να εξετασθεί το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων της επιχείρησης με τη διερεύνηση και ανάλυση θεωριών που έχουν να κάνουν με την εργασιακή ικανοποίηση, έχοντας ως βάση τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Μέσα από την έρευνα εξετάζεται πως συγκεκριμένοι παράγοντες όπως είναι η αμοιβή, η προοπτική ανέλιξης, οι συνθήκες εργασίας, το περιβάλλον εργασίας κλπ. επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η έρευνα είναι χωρισμένη σε έξι κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η εισαγωγή. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο που αφορά τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, όπως αυτή ορίζεται μέσα από την βιβλιογραφία και τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται ανασκόπηση στη βιβλιογραφία που αφορά την εργασιακή ικανοποίηση. Δίνονται ορισμοί της εργασιακής ικανοποίησης όπως αυτοί διαμορφώθηκαν ανά τα χρόνια μέσα από την παγκόσμια βιβλιογραφία, στη συνέχεια αναφέρονται παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων όπως επίσης και τρόποι που μπορεί να μετρηθεί. Τέλος, βλέπουμε τις

επιπτώσεις που μπορεί να έχει η εργασιακή ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια των εργαζομένων και κάποιες έρευνες που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση.

Στο τέταρτο κεφάλαιο βλέπουμε τη μεθοδολογία μέσα από την οποία διεξήχθη η έρευνα για τη μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων στην υπεραγορά, γίνεται γνωστό το δείγμα της έρευνας όπως επίσης και η διαδικασία συλλογής των δεδομένων και το μέσο ανάλυσης των δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που εξήχθησαν μέσω της Microsoft excel. Αναλύονται τα δημογραφικά δεδομένα όπως επίσης και τα αποτελέσματα από τα ερωτήματα που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση, το διευθυντή, το άγχος και τη γενική ικανοποίηση του εργαζομένου στην δουλειά.

Εν κατακλείδι, στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα με βάση την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας και εισηγούνται τρόποι βελτίωσης στα σημεία που απαιτείται.

Κεφάλαιο 2

Θεωρητικό υπόβαθρο της έννοιας «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού»

Το ανθρώπινο δυναμικό ή αλλιώς οι άνθρωποι πόροι αποτελούν σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Και αυτό γιατί κάτω από τις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, ο παράγοντας που βοηθάει να ξεχωρίσει μια επιχείρηση είναι η ποιότητα των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτή. Τα προσόντα και οι διαθέσεις των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης τους και η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, όλα διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών, τη φήμη και την εικόνα που αυτή προβάλλει και τέλος την επιβίωση της (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Το πεδίο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνο για το σχεδιασμό συστημάτων που διασφαλίζουν ότι οι υπάλληλοι αξιοποιούνται αποτελεσματικά για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων της επιχείρησης. Είτε οι υπάλληλοι εργάζονται σε μια μεγάλη εταιρεία με 10000 υπάλληλους είτε σε ένα μικρό μη κερδοσκοπικό οργανισμό με 10 υπάλληλους, οι εργαζόμενοι πρέπει να προσλαμβάνονται, να επιλέγονται, να εκπαιδεύονται και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά (Mathis και Jackson, 2008).

2.1 Ορισμός της έννοιας «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού»

Οι επιχειρήσεις και γενικά κάθε είδους οργανισμός στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους. Χωρίς ανθρώπους δεν υφίστανται επιχειρήσεις. Είναι γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού είναι μοναδικό και μπορεί να δημιουργήσει ή να διαλύσει μια επιχείρηση, αναλόγως επιπέδου δέσμευσης, προσφοράς και συνεργασίας. Ο όρος διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι περίπλοκος και είναι δύσκολο να ορισθεί με ακρίβεια αφού κατά διαστήματα έχει διατυπωθεί διαφορετικά από διαφορετικούς συγγραφείς. Στη συνέχεια παρουσιάζονται μερικοί από τους ορισμούς αυτούς (Pravin, 2010):

- ❖ Κατά τον Χυτήρη (2001), διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ή διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ονομάζεται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί μια επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους, που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους (Χυτήρης, 2001).
- ❖ Ένας άλλος ορισμός είναι αυτός που έχει δοθεί από το Institute of Personnel Management (IPM), που αναφέρει ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι εκείνη η λειτουργία της διοίκησης που ασχολείται με τους ανθρώπους και τις σχέσεις που έχουν αυτοί μεταξύ τους στην επιχείρηση. Σκοπός της είναι μέσω μιας αποτελεσματικής οργάνωσης να συγκεντρώσει και να αναπτύξει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό (άνδρες, γυναίκες). Αυτό θα γίνει λαμβάνοντας υπόψη τις ομάδες εργασίας και την προσωπική ευημερία του ατόμου, με απώτερο σκοπό την μέγιστη συμβολή του στην επιτυχία της επιχείρησης.
- ❖ Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή et al. (2003) και William et al. (1996) η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως η στρατολόγηση, επιλογή, πρόσληψη, εκπαίδευση και ανάπτυξη, όπως επίσης και η αξιοποίηση και προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στην εργασία με σκοπό την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης (William και Keith, 1996; Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

- ❖ Σύμφωνα με τους Decenzo et al. (1973), η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων ορίζει ότι ασχολείται με το κομμάτι των ανθρώπων. Δεδομένου ότι κάθε επιχείρηση αποτελείται από ανθρώπους, η απόκτηση των υπηρεσιών τους, η ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους, η παρακίνηση τους σε υψηλότερη απόδοση και διασφάλιση της συνέχισης της απασχόλησης τους στην επιχείρηση έχει πρωταρχικό ρόλο στην επίτευξη των οργανωτικών της στόχων. Αυτό ισχύει, ανεξαρτήτως οργάνωσης π.χ. κυβέρνηση, επιχείρηση, εκπαίδευση, υγεία, αναψυχή ή κοινωνική δράση (Decenzo και Robbins, 1973)
- ❖ Τέλος σύμφωνα με τον Milkovich et al. (1998) η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων είναι μια σειρά από ολοκληρωμένες αποφάσεις που διαμορφώνουν την εργασιακή σχέση. Η ποιότητα των αποφάσεων αυτών συμβάλλει στην ικανότητα των επιχειρήσεων και των εργαζομένων να επιτύχουν τους στόχους τους (Milkovich και Boudreau, 1998).

Παρά το γεγονός ότι διάφοροι συγγραφείς έχουν ορίσει διαφορετικά τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, όλοι έχουν τονίσει τη σημαντικότητα της αποτελεσματικής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των οργανωτικών και προσωπικών στόχων της επιχείρησης (Pravin, 2010).

2.2 Συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

2.2.1 Προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι το πρώτο βήμα για ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Αποτελεί τη λειτουργία μέσα από την οποία γίνεται η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό και το σχεδιασμό των ενεργειών που πρέπει να γίνουν για την κάλυψη αυτών. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού εξασφαλίζει ότι η επιχείρηση θα διαθέτει στον κατάλληλο χρόνο και τόπο τον αριθμό των υπαλλήλων που χρειάζεται με τα κατάλληλα προσόντα και το σωστό κόστος ούτως ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης (Chaudhuri, 2010). Όπως αναφέρει και ο Χυτήρης (2001) με τον σωστό προγραμματισμό, οι επιχειρήσεις μπορούν να προσδιορίσουν, να εξασφαλίσουν και να

αξιοποιήσουν το απαιτούμενο προσωπικό, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), τα κύρια θέματα με τα οποία πρέπει να ασχολούνται ή να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων είναι:

- ❖ Η φιλοσοφία και αποστολή της επιχείρησης
- ❖ Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης, σε ποιο στάδιο (εισαγωγή, ανάπτυξη, ωρίμανση ή παρακμή) βρίσκεται
- ❖ Η οργανωσιακή ή εταιρική κουλτούρα, δηλαδή τα κοινά συστήματα αξιών και πεποιθήσεων όλων των εργαζομένων
- ❖ Οι παράγοντες που διαμορφώνουν και οι συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (π.χ. αγορά εργασίας, νομοθεσία, κυβερνητικές πολιτικές και κίνητρα, ανταγωνιστές κ.λπ.)
- ❖ Η καταγραφή αδυναμιών - ελλείψεων αλλά και πλεονεκτημάτων της επιχείρησης, σε ό,τι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό (π.χ. πλεονάζον προσωπικό, ελλείψεις σε ειδικευμένο προσωπικό, διαθέσιμο προσωπικό ανά μονάδα και διεύθυνση, επίπεδα παραγωγικότητας κ.α.)
- ❖ Η πρόβλεψη σε μελλοντική ζήτηση και προσφορά ανθρωπίνων πόρων
- ❖ Ο καθορισμός στόχων και η ανάπτυξη σχεδίων δράσης για το απαιτούμενο προσωπικό, με βάση τα όσα προκύπτουν από τη σύγκριση ζήτησης και προσφοράς
- ❖ Η εφαρμογή αυτών των σχεδίων δράσης και η αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν, όπως π.χ. πλεονάζον προσωπικό, εκπαίδευση και ανάπτυξη στελεχών (Χυτήρης, 2001).

Η διαδικασία προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού σε γενικές γραμμές περιλαμβάνει τα ακόλουθα πέντε βήματα:

1. Μελέτη Υφιστάμενης κατάστασης:

Αρχικά έχουμε την πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού. Ως σημείο εκκίνησης για την πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό χρησιμεύουν οι

οργανωτικοί σκοποί και στόχοι. Η ζήτηση εργασίας προέρχεται από τη ζήτηση για αγαθά και υπηρεσίες μιας επιχείρησης. Εάν διατηρηθούν σταθεροί άλλοι παράγοντες, η αυξημένη ζήτηση αγαθών και υπηρεσιών οδηγεί σε αυξημένη ζήτηση εργασίας. Αντίθετα, η μειωμένη ζήτηση για αγαθά και υπηρεσίες γενικά οδηγεί σε μειωμένη ζήτηση εργασίας. Οι προβλέψεις της ζήτησης για ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να είναι μικρής περιόδου, μεσαίας περιόδου ή μεγάλης περιόδου, ανάλογα με το πόσο μακροπρόθεσμοι είναι οι στόχοι που έχουν τεθεί. Ανάλογα με το χρονικό διάστημα που θα γίνει η πρόβλεψη υπάρχουν διαφορετικές μέθοδοι ή προσεγγίσεις (Sarma, 2009). Η πρόβλεψη της ζήτησης επηρεάζεται άμεσα από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, οπότε η πρόβλεψη και ανάλυση τους είναι ζωτικής σημασίας (Mathis και Jackson, 2008).

2. Πρόβλεψη Μεταβολών σε Ανθρώπινο Δυναμικό:

Το δεύτερο στάδιο είναι η πρόβλεψη αναγκών «ανεφοδιασμού» ανθρώπινου δυναμικού. Οι προβλέψεις είναι οι εκτιμήσεις για τον αριθμό και τις κατηγορίες εργαζομένων που αναμένεται να αποτελέσουν μέρος του εργατικού δυναμικού μιας επιχείρησης σε μια μελλοντική χρονική στιγμή. Οι προβλέψεις βασίζονται σε μια προσεκτική αξιολόγηση του υφιστάμενου προσωπικού έχοντας υπόψη υπαλλήλους που εισέρχονται ή εξέρχονται από τον οργανισμό ή ακόμα μετακινούνται μέσα σε αυτόν (Sarma, 2009).

3. Προσδιορισμός Αναγκών:

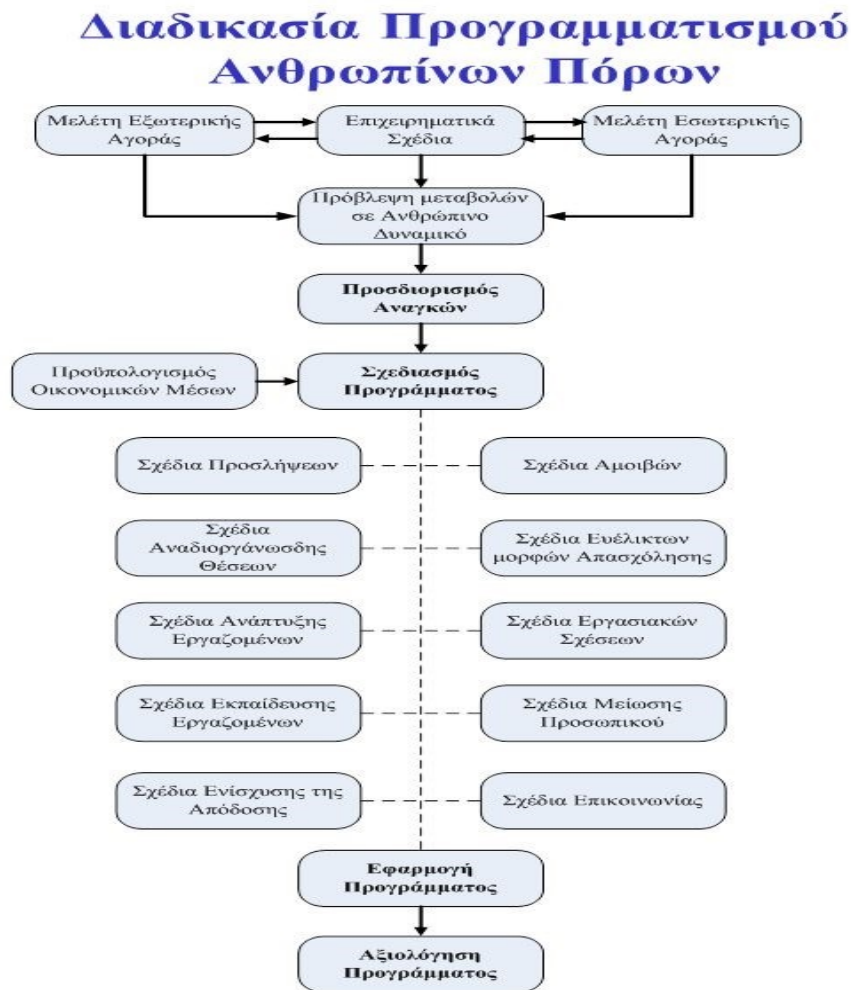
Το τρίτο και σημαντικό βήμα στη διαδικασία σχεδιασμού του ανθρώπινου δυναμικού είναι η σύγκριση των προβλεπόμενων αναγκών σε ανθρώπινους πόρους με τις προβλέψεις της εσωτερικής προσφοράς που διατίθεται μέσω μεταβιβάσεων, προαγωγών, συνταξιούχων υπαλλήλων και ανάκλησης εργαζομένων που έχουν απολυθεί (Sarma, 2009).

4. Σχεδιασμός Προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με Προϋπολογισμό οικονομικών μέσων:

Αφού καθοριστούν οι ανάγκες σε εργαζόμενους, το τέταρτο στάδιο είναι η δημιουργία και αξιολόγηση εναλλακτικών πολιτικών και προγραμμάτων που έχουν σχεδιαστεί για την αντιμετώπιση των αναμενόμενων ελλείψεων και πλεονασμάτων (Sarma, 2009).

5. Αξιολόγηση Προγράμματος και Διορθωτικές ενέργειες που τροποποιούν το Σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων:

Το πέμπτο και τελευταίο στάδιο είναι η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού. Οι οργανισμοί θα πρέπει να αξιολογούν τις προσπάθειες προγραμματισμού των ανθρωπίνων πόρων τους για να καθορίσουν την αποτελεσματικότητά τους στη συμβολή των οργανωτικών σκοπών και στόχων. Η αξιολόγηση όσον αφορά το κόστος και τα οφέλη του είναι πιο δύσκολα μετρήσιμα. Ωστόσο, ένα προφανές μέτρο της αποτελεσματικότητας του προγραμματισμού είναι το πόσο καλά προβλέπονται και ικανοποιούνται οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό (Sarma, 2009).



Εικόνα 1: Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινων πόρων (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003 σ.150)

2.2.2 Προσέλκυση

Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν συνεχώς ανάγκη να προσλαμβάνουν νέους εργαζομένους για να αντικαθιστούν εκείνους που φεύγουν ή παίρνουν προαγωγή, ούτως ώστε να αποκτήσουν περισσότερες ειδικότητες που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη τους (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Για να επιτευχθεί η πρόσληψη αρχικά πρέπει να προσελκυσθούν υποψήφιοι. Προσέλκυση εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας (Fisher, Schoenfeldt και Shaw, 1999). Η προσέλκυση ενός εργαζομένου μπορεί να είναι αρκετά δαπανηρή. Στα έξοδα προσέλκυσης περιλαμβάνεται το κόστος διαφήμισης, οι αμοιβές των συμβούλων πρόσληψης (εφόσον χρησιμοποιηθούν), οι μετακινήσεις του προσωπικού και του υποψηφίου, οι αμοιβές των υπεύθυνων πρόσληψης, το κόστος εισαγωγής (induction cost) και το κόστος λανθασμένης επιλογής (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Εδώ και πολύ καιρό οι ερευνητές έχουν επισημάνει ότι η ικανότητα προσέλκυσης και διατήρησης υψηλής ποιότητας εργαζομένων είναι κρίσιμη για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Hutchings, de Cieri και Shea, 2011). Ωστόσο, έρευνες έχουν δείξει ότι μια συστηματική προσέγγιση για τη δημιουργία ενός εργασιακού χώρου με συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης, τα οποία χρησιμεύουν ως ένας «αμιγής πόρος που υποστηρίζει την αποτελεσματική υλοποίηση της εταιρικής στρατηγικής και της επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων» (Becker και Huselid, 1998) δεν είναι αρκετή για την προσέλκυση και διατήρηση εργαζομένων υψηλής ειδίκευσης ή για τη δημιουργία σταθερής απόδοσης (Combs *et al.*, 2006). Η επιχείρηση θα πρέπει να παρέχει στους εργαζομένους καλές συνθήκες εργασίας, οι οποίες θα δημιουργούν μια ευχάριστη εμπειρία στο χώρο εργασίας και θα τους ικανοποιεί, κάνοντας τους να προβάλλουν την ικανοποίηση αυτή προς τα έξω. Έτσι θα προσελκύσουν και θα διατηρήσουν τους εργαζομένους (Boxall και Macky, 2009).

Δεδομένου ότι ο ανταγωνισμός για εξαιρετικά ταλαντούχους εργαζομένους έγινε σχεδόν τόσο έντονος όσο και ο ανταγωνισμός για πελάτες (Berthon, Ewing και Hah, 2005), οι εταιρείες επιθυμούν να είναι ελκυστικοί εργοδότες για υποψήφιους και υφιστάμενους

υπαλλήλους (Lievens και Highhouse, 2003). Στα πλαίσια αυτού του κλιμακωτού ανταγωνισμού, η προσέλκυση καλύτερων υπαλλήλων στις επιχειρήσεις ονομάζεται «πόλεμος για ταλέντα» (Michaels, Handfiels-Jones και Axelrod, 2001). Ο βασικός λόγος είναι ότι το ανθρώπινο δυναμικό προσδίδει αξία στην επιχείρηση και οι σωστές επενδύσεις σε αυτό μπορούν να ενισχύσουν την οργανωτική απόδοση (Backhaus και Tikoo, 2004). Στο στάδιο αυτό ο κύριος στόχος της επιχείρησης είναι ο εντοπισμός και η συγκέντρωση κατάλληλων υποψηφίων για την κάλυψη της διαθέσιμης θέσης εργασίας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος (Χυτήρης, 2001).

Για να επιτευχθεί μια αποτελεσματική προσέλκυση προσωπικού σύμφωνα με την Παπαλεξανδρή et.al , πρέπει να καλύπτονται τα ακόλουθα στοιχεία:

- ❖ Γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό
- ❖ Γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό
- ❖ Πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και των προσδοκιών για το μέλλον
- ❖ Γνώση του τύπου του ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στην συγκεκριμένη θέση του οργανισμού και των καθηκόντων επακριβώς που αυτός καλείται να αναλάβει
- ❖ Αποφάσεις σχετικά με αν θα χρησιμοποιηθούν εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές προσέλκυσης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003)

2.2.3 Επιλογή προσωπικού

Η επιλογή υπαλλήλων είναι ζωτικής σημασίας λειτουργία στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων για κάθε είδους επιχείρηση. Η επιλογή λάθος υποψηφίων που δεν είναι ικανοί έρχεται με ένα τεράστιο κόστος το οποίο οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να αντέξουν οικονομικά (Ekwoaba, Ikeije και Ufoma, 2015). Ο βασικός στόχος της διαδικασίας επιλογής είναι η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου για την κάθε διαθέσιμη θέση, και στην επιχείρηση γενικότερα, η παραμονή και η απόδοσή του σε αυτή σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης, αλλά και με όρους που θα ικανοποιούν και τον υποψήφιο και την επιχείρηση (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Η διαδικασία ξεκινά με τον εντοπισμό και προσέλκυση κατάλληλων υποψηφίων από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης για να ξεκινήσει η εκτίμησή τους για μελλοντική απασχόληση και η επιλογή αρχίζει όταν εντοπίζεται ο κατάλληλος αριθμός υποψηφίων (Ekwoaba, Ikeije και Ufoma, 2015).

Όπως αναφέρει ο Opatha (2010), η επιλογή προσωπικού είναι η διαδικασία εύρεσης και προσέλκυσης ατόμων με τα κατάλληλα προσόντα για να υποβάλουν αίτηση για τις κενές θέσεις της επιχείρησης. Πρόκειται για ένα σύνολο δραστηριοτήτων που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός για να προσελκύσει υποψηφίους που έχουν τις απαραίτητες ικανότητες και στάσεις (Opatha, 2010). Η επιλογή προσωπικού αποτελεί σημαντικό μέρος των συνολικών στρατηγικών πόρων μιας επιχείρησης αφού προσδιορίζει και εξασφαλίζει τα άτομα που χρειάζεται για να επιβιώσει και να επιτύχει βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα (Elwood και James, 1996). Επιπλέον, όπως επισημαίνουν οι Zheng et al.(2006) και Croucher (2008), υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ επιλογής προσωπικού και της απόδοσης μιας επιχείρησης (Zheng και Hong, 2006; Croucher, 2008).

Η εύρεση ικανών εργαζομένων αποτελεί μια σημαντική οργανωτική πρόκληση (McEvoy, 1984; Deshpande και Golhar, 1994), με τη δυσκολία να επικεντρώνεται στην επιλογή εργαζομένων με τα κατάλληλα προσόντα για να επιτύχουν τους στόχους τους (Priyanath, 2006). Όπως υποστηρίζει περαιτέρω ο Priyanath (2006), το πρόβλημα αυτό επιδεινώνεται από την έλλειψη συστηματικής μεθόδου για πρόσληψη και επιλογή εργαζομένων. Μια συστηματική διαδικασία επιλογής προσωπικού σύμφωνα με τον Gamage (2014) περιλαμβάνει την αναγνώριση των κενών θέσεων, την περιγραφή της θέσης εργασίας, των προδιαγραφών των υποψηφίων και τη διαφήμιση. Σε αντίθεση με την άτυπη διαδικασία επιλογής υπαλλήλων, μια διαδικασία συστηματικής επιλογής περιλαμβάνει τη διαδικασία πρόσληψης, τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τους υποψηφίους, την αξιολόγηση των προσόντων κάθε αιτούμενου και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την απασχόληση (Gamage, 2014).

Συχνά, η απόδοση των επιχειρήσεων συνδέεται άμεσα με τους ανθρώπους που εργάζονται μέσα σε αυτή, δηλαδή οι σωστοί άνθρωποι πρέπει να προσληφθούν για να εξασφαλίσουν οργανωτική επιτυχία (Henry και Temtime, 2009). Η επιλογή του σωστού υποψηφίου είναι

δύσκολο έργο, αλλά στο τέλος της ημέρας, η φήμη του οργανισμού βασίζεται στους ανθρώπους που απασχολεί (Henry και Temtime, 2009).

2.2.4 Εκπαίδευση

Σύμφωνα με τον Landy (1985), η εκπαίδευση είναι ένα «σύνολο προγραμματισμένων δραστηριοτήτων εκ μέρους ενός οργανισμού για την αύξηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των υπαλλήλων σύμφωνα με τους στόχους ή τις απαιτήσεις της εργασίας» (Landy, 1985). Επομένως, εκπαίδευση είναι η συστηματική ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων ενός ατόμου για την αποτελεσματική εκτέλεση ενός δεδομένου έργου ή μιας εργασίας (Patrick, 2000). Σύμφωνα με τον Chandra (1997), η εκπαίδευση των υπαλλήλων ενός οργανισμού αποτελεί επένδυση και όχι κόστος, αφού επιφέρει αποτελεσματική επικοινωνία, συντονισμό και κέρδος σε αυτόν (Chandra, 1997).

Οι στόχοι της εκπαίδευσης σύμφωνα με την Παπαλεξανδρή et.al μπορεί να είναι οι ακόλουθοι:

- ❖ Ανάπτυξη των υπαρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies) των εργαζομένων ούτως ώστε να βελτιωθεί η απόδοση τους στα καθήκοντα τους
- ❖ Ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων ώστε να μπορέσουν να αναλαμβάνουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης όσο το δυνατόν καλύτερα από τους υπάρχοντες εργαζόμενους
- ❖ Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003)

Σύμφωνα με τους Kirkpatrick et al., για την εξασφάλιση ενός επιτυχημένου προγράμματος εκπαίδευσης/κατάρτισης θα πρέπει να εξετάζονται προσεκτικά κατά το σχεδιασμό και την εφαρμογή του οι ακόλουθοι παράγοντες:

- ❖ Προσδιορισμός αναγκών
- ❖ Καθορισμός στόχων
- ❖ Προσδιορισμός συμμετεχόντων
- ❖ Καθορισμός κατάλληλου χρονοδιαγράμματος
- ❖ Επιλογή κατάλληλων εγκαταστάσεων

- ❖ Επιλογή κατάλληλων εκπαιδευτών
- ❖ Επιλογή και προετοιμασία οπτικοακουστικών βοηθημάτων
- ❖ Συντονισμός του προγράμματος
- ❖ Αξιολόγηση του προγράμματος (Kirkpatrick και Kirkpatrick, 2006)

Όπως αναφέρει ο Χατζηδήμας και Παπαγεωργίου (2003), η εκπαίδευση έχει θετικό αντίκτυπο σε πολλούς τομείς που αφορούν την επιχείρηση όπως:

- ❖ Αυξάνεται η παραγωγικότητα των υπαλλήλων μέσω της αύξησης της ποσότητας και ποιότητας, της μείωσης των λαθών και καθυστερήσεων όπως επίσης και της βελτίωσης της προσωπικής και ομαδικής απόδοσης
- ❖ Μειώνεται το κόστος για επίβλεψη αφού με την απόκτηση περισσότερων γνώσεων από τους υπαλλήλους ελαχιστοποιείται η πιθανότητα λαθών και αυξάνεται η πιθανότητα επίτευξης των καθηκόντων τους επιτυχώς.
- ❖ Με την εκπαίδευση ικανοποιούνται οι ανάγκες για επαγγελματική ανάπτυξη με αποτέλεσμα να έχουμε αύξηση του ηθικού των υπαλλήλων
- ❖ Με την αύξηση των ικανοτήτων των υπαλλήλων όσο αφορά τη σωστή συντήρηση και χρήση των μηχανημάτων που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση και τη σωστή ενημέρωση τους για κανόνες ασφαλείας έχουμε μείωση ατυχημάτων
- ❖ Αυξάνεται η ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότης, αφού μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που παρέχει κερδίζει την εκτίμηση των εργαζομένων και αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητας στην αγορά
- ❖ Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να ασπαστούν τους στόχους της επιχείρησης με αποτέλεσμα να είναι πιο αφοσιωμένοι σε αυτή
- ❖ Μέσω τον καταρτισμένων εργαζομένων αυξάνεται η οργανωτική σταθερότητα και ευελιξία της
- ❖ Έχουμε ανάπτυξη της κουλτούρας η οποία είναι προσανατολισμένη στη συνεχή βελτίωση της απόδοσης (Χατζηδήμας και Παπαγεωργίου, 2003).

Η εκπαίδευση σύμφωνα με τους Dermol και Rakowska (2014) ακολουθεί τις ακόλουθες αρχές και διαδικασίες. Αρχικά, οι υπεύθυνοι θα πρέπει να αξιολογήσουν τις ανάγκες έχοντας υπόψη τα κενά που εντοπίζονται στις υφιστάμενες ικανότητες και δεξιότητες,

παράλληλα με τις μελλοντικές απαιτήσεις εργασίας. Η εκπαίδευση μπορεί να επικεντρωθεί στην απόκτηση γνώσης, την ανάπτυξη ικανοτήτων ή την αλλαγή στάσης και συμπεριφοράς. Για κάθε δεξιότητα και ικανότητα οι υπεύθυνοι πρέπει να προσδιορίζουν τον στόχο και να ανασυγκροτήσουν παρόμοια κενά σε προγράμματα δυναμικής εκπαίδευσης. Αυτό βοηθά στο να καθοριστούν τα μαθησιακά αντικείμενα για κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Με αυτή την προοπτική οι υπεύθυνοι καταλήγουν σε ένα ομοιογενές πρόγραμμα εκπαίδευσης που επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες αδυναμίες και κενά που υπάρχουν στις δεξιότητες και ικανότητες των υπαλλήλων. Στη συνέχεια οι υπεύθυνοι πρέπει να σχεδιάσουν το περιεχόμενο των διαφορετικών προγραμμάτων εκπαίδευσης και να αποφασίσουν τη μέθοδο που θα χρησιμοποιηθεί για να είναι αποτελεσματικά (Dermol και Rakowska, 2014). Τέλος, εντοπίζονται οι υπάλληλοι που θα εκπαιδευτούν, ο χώρος και ο χρόνος της εκπαίδευσης, όπως επίσης και ποιοι θα την πραγματοποιήσουν (Χυτήρης, 2001).

Οι υπάλληλοι που εκπαιδεύονται από τις επιχειρήσεις εντάσσονται στις ακόλουθες ομάδες:

- ❖ νέο προσωπικό χωρίς πείρα
- ❖ νέο προσωπικό με πείρα
- ❖ κανονικό προσωπικό

Καταρχάς, στο προσωπικό χωρίς πείρα, δίνεται αρχικά η γενική εικόνα της επιχείρησης και ακολούθως ο κάθε υπάλληλος οδηγείται στο τμήμα του όπου πραγματοποιείται η εκπαίδευση του. Εν συνεχεία, στο νέο προσωπικό με πείρα πραγματοποιούνται διαλέξεις που σκοπό έχουν την ενημέρωση τους για τις πολιτικές της εταιρείας. Εν κατακλείδι, στο υφιστάμενο προσωπικό χρησιμοποιούνται διάφορα σεμινάρια και εκπαιδευτικά ταξίδια με σκοπό να διευρύνουν τους ορίζοντες των εργαζομένων προς όφελος της επιχείρησης (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007).

Σύμφωνα με τον Ξηροτύρη (2010), οι μέθοδοι εκπαίδευσης μιας επιχείρησης ποικίλουν ανάλογα με τις γνώσεις και δεξιότητες που πρέπει να αποκτηθούν από τον εκπαιδευόμενο. Αρχικά, έχουμε τις μεθόδους που αφορούν όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και περιλαμβάνουν την εγκατάσταση και ενημέρωση του εκπαιδευτικού προσωπικού, την

συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα όπου όλες οι επιχειρήσεις ενημερώνονται για τις εξελίξεις της τεχνολογίας, την επιστήμη, και την ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης που συνεπάγεται με την ικανότητα των εργαζομένων να αντιλαμβάνονται τα προβλήματα και να τα επιλύουν γρήγορα. Στη συνέχεια, έχουμε τις μεθόδους που έχουν να κάνουν με τους απλούς υπαλλήλους και περιλαμβάνουν την εκπαίδευση που σχετίζεται με την εργασία (on the job training), την καθοδήγηση (coaching), όπου ο εκπαιδευόμενος καθοδηγείται από κάποιο προϊστάμενο, και την πρωταρχική εκπαίδευση όπου η επιχείρηση διαθέτει ένα συγκεκριμένο χώρο για τον εκπαιδευόμενο ίδιο με το χώρο της πραγματικής εργασίας και εκπαιδύεται εκεί. Ακολούθως έχουμε τις μεθόδους για τα κατώτερα και μεσαία στελέχη που περιλαμβάνουν την εκπαίδευση πάνω στην εργασία (on the job training), την εναλλαγή θέσεων (job rotation) όπου ο προϊστάμενος της επιχείρησης μετατίθεται σε αντίστοιχη θέση σε άλλο τομέα της επιχείρησης, την υπόδυση ρόλων (role playing), την πρακτική εξάσκηση (in-basket exercise), την θεωρητική εκπαίδευση, την καθοδήγηση (coaching), και την καθοδήγηση από μέντορα (mentoring). Τέλος έχουμε τις μεθόδους για ανώτερα στελέχη που περιλαμβάνουν τα επιχειρηματικά παιχνίδια (business games), την εκπαίδευση ευαισθησίας (sensitivity training) και κέντρα αξιολόγησης (assessment centers) (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

2.2.5 Αξιολόγηση

Στο οργανωτικό πλαίσιο, οι επιδόσεις συνήθως ορίζονται ως ο βαθμός στον οποίο ένα οργανωτικό μέλος συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η αξιολόγηση της απόδοσης ορίζεται ως «η διαδικασία προσδιορισμού, αξιολόγησης και ανάπτυξης των εργασιακών επιδόσεων του εργαζομένου στον οργανισμό, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται αποτελεσματικά οι οργανωτικοί στόχοι, ενώ ταυτόχρονα ωφελούνται οι εργαζόμενοι από την άποψη της αναγνώρισης, της αποδοχής, ανατροφοδότησης και προσφοράς συμβουλευτικής σταδιοδρομίας» (Lansbury, 1988).

Σε γενικές γραμμές, οι βασικές χρήσεις της αξιολόγησης εργαζομένων είναι:

- ❖ καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης του εργαζομένου
- ❖ καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών
- ❖ σύνδεση αμοιβής με την απόδοση εργαζομένου

- ❖ ανατροφοδότηση-επαναπληρόρηση εργαζομένου (feedback)
- ❖ βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003) .

Οι Longenecker και Fink (1999) ανέφεραν πολλούς λόγους για τους οποίους οι επίσημες αξιολογήσεις των επιδόσεων των εργαζομένων πρέπει να εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, απαιτούνται επίσημες εκτιμήσεις για να δικαιολογηθεί ένα ευρύ φάσμα αποφάσεων στον τομέα των ανθρωπίνων πόρων, όπως οι μισθολογικές αυξήσεις, οι προαγωγές, οι υποβιβασμοί, οι τερματισμοί κλπ. Πρέπει επίσης να καθοριστεί η ανάγκη για κατάρτιση των εργαζομένων. Οι συγγραφείς ανέφεραν επίσης ότι οι πρακτικές αξιολογήσεις είναι ένας από τους δέκα κορυφαίους παράγοντες για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Longenecker και Fink, 1999). Εντούτοις, πρέπει να υπάρχει επαρκής προσοχή κατά την εφαρμογή των συστημάτων αξιολόγησης. Ένα ανεπαρκές σύστημα αξιολόγησης μπορεί να φέρει πολλά προβλήματα, όπως χαμηλό ηθικό, μειωμένη παραγωγικότητα των εργαζομένων, μείωση του ενθουσιασμού των εργαζομένων και υποστήριξης του οργανισμού (Somerrick, 1993).

Οι στόχοι της αξιολόγησης είναι η εξακρίβωση αν ο υπάλληλος είναι κατάλληλος για τη θέση εργασίας, ο εντοπισμός νέων δεξιοτήτων στους υπαλλήλους, ο καθορισμός της μελλοντικής απασχόλησης, ο εντοπισμός ελλείψεων και εκπαιδευτικών αναγκών, η προσφορά κινήτρων για βελτίωση της απόδοσης, η βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των μάνατζερ και υπαλλήλων, και ο εντοπισμός και υιοθέτηση των αναγκαίων στοιχείων για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Η ανάπτυξη και εφαρμογή ενός επιτυχημένου συστήματος αξιολόγησης είναι σημαντικό αφού επιφέρει πολλά θετικά στην επιχείρηση όπως η αύξηση της συνολικής απόδοσης των εργαζομένων, επιτρέπει στον εργαζόμενο να εντοπίζει αδυναμίες και δυνατά σημεία, βοηθά στην παρακίνηση του εργαζομένου και την ενθάρρυνση του για μια καλύτερη απόδοση, καθορίζει την ανάγκη για περαιτέρω κατάρτιση και βοηθά στον καθορισμό στόχων για μελλοντική ανώτερη απόδοση (Islam και Mohd Rasad, 2006).

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή et al. ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι:

- ❖ Συγκεκριμένο και σαφές σε όλους
- ❖ Ευθυγραμμισμένο, ταιριαστό με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης (μέγεθος, φύση δραστηριοτήτων, σύνθεση εργαζομένων, τεχνολογία, στρατηγική, περιβάλλον κ.λπ.)
- ❖ Αποδεκτό από τους αξιολογούμενους
- ❖ Αξιόπιστο και όσο γίνεται αντικειμενικό με την έννοια ότι θα είναι ικανό να προσδιορίζει με σαφήνεια τις διαφορές των επιδόσεων διαχρονικά για έναν εργαζόμενο ή μεταξύ εργαζομένων στην ίδια χρονική περίοδο
- ❖ Εστιασμένο με την έννοια ότι για κάθε υπευθυνότητα του εργαζομένου, προσδιορίζονται στόχοι και αποτελέσματα και εντοπίζονται συγκεκριμένες περιοχές βελτίωσης-ανάπτυξης
- ❖ Αποδοτικό με την έννοια ότι η σχέση του κόστους της διαχείρισής του (ανθρωπόωρες, υλικά, αρχεία κλπ.) με τα οφέλη του θα είναι επιθυμητή (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Σύμφωνα με τους Milliman et al. (1994) τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης είναι υποκειμενικά και απλοϊκά, ενώ υποστηρίζουν ότι το καταλληλότερο σύστημα αξιολόγησης είναι το σύστημα 360° μοιρών (360 feedback), το οποίο απαιτεί την απόκτηση πληροφοριών από όλες τις πηγές, τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον. Το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει εποπτικά στελέχη, ανώτερα στελέχη, υφιστάμενους συναδέλφους και αντιπροσώπους άλλων τμημάτων που αλληλοεπιδρούν με τον υπάλληλο. Από την άλλη πλευρά, το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους πελάτες, προμηθευτές και συμβούλους. Εν ολίγοις, όποιος έχει χρήσιμες πληροφορίες για το πώς ο υπάλληλος κάνει την εργασία του μπορεί να αποτελέσει πηγή στην εποπτική αξιολόγηση (Milliman et al., 1994).

2.2.6 Συστήματα αμοιβών-αποδοχών

Το σύστημα αμοιβών αποτελεί σημαντικό μέρος του ίδιου του οργανισμού. Ως εκ τούτου, πρέπει να ταιριάζει στο στιλ διαχείρισης του οργανισμού και πρέπει να ενισχύει και να

υποστηρίζει την κουλτούρα της. Ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται την μισθοδοσία είναι εξίσου σημαντικός με τον τρόπο με τον οποίο χειρίζονται πληροφορίες, γνώση και εξουσία. Όταν σχεδιαστεί κατάλληλα το σύστημα αμοιβών, μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (Lawler και Cohen, 1992).

Σύμφωνα με τον Dessler (2015), ο όρος αποδοχές περιλαμβάνει όλες τις μορφές αμοιβής ή επιβράβευσης που συνδέονται με την εργασία των εργαζομένων. Διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες: στις άμεσες οικονομικές αποδοχές (ημερομίσθια, μισθοί, προμήθειες και μπόνους) και στις έμμεσες αποδοχές (παροχές όπως η ασφάλιση του εργαζομένου από τον εργοδότη ή ο χρόνος άδειας). Οι συνολικές απολαβές περιλαμβάνουν τόσο τον παραδοσιακό μισθό, τα κίνητρα και τις παροχές, αλλά και μορφές ανταμοιβής όπως η αναγνώριση και η αναβάθμιση αρμοδιοτήτων του εργαζομένου (Dessler, 2015).

Μια από τις ευθύνες της διοίκησης είναι η δημιουργία ενός προγράμματος αμοιβών για τους υπαλλήλους. Κατά τον Τζωρτζάκη et al. (2007), το ιδανικό για όλο το προσωπικό πρόγραμμα αμοιβών θα πρέπει να χαρακτηρίζεται με τα ακόλουθα:

- ❖ να διαθέτει τον έλεγχο του κόστους των μισθών και ημερομισθίων των εργαζομένων
- ❖ να παρέχει κίνητρα στο προσωπικό για μία καλύτερη εργασία και να ενθαρρύνει την προσπάθεια και να τιμωρεί την τεμπελιά
- ❖ να φροντίζει να μειώνει την δυσαρέσκεια των υπαλλήλων στα χαμηλότερα επίπεδα
- ❖ να υπάρχει εγγύηση προς τους εργαζομένους για ένα εισόδημα με κανονικές πληρωμές έτσι ώστε να νιώθει ασφάλεια το προσωπικό
- ❖ και τέλος το όλο σύστημα αμοιβής να είναι εύχρηστο από την διεύθυνση της επιχείρησης και κατανοητό για τους εργαζόμενους (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007).

Με δεδομένη την αρχή της οικονομικής της εργασίας, ότι η αξία της εργασίας είναι εκείνη την οποία είναι πρόθυμος κάποιος να πληρώσει, οι παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό της αμοιβής είναι οι αμοιβές των ανταγωνιστών, κυβερνητική πολιτική και νομοθετικές ρυθμίσεις, κόστος ζωής και πληθωρισμός, συνθήκες αγοράς εργασίας, οικονομική κατάσταση/δυνατότητες της ίδιας της επιχείρησης, πίεση και δύναμη των

σωματείων (συλλογικές διαπραγματεύσεις), στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης, κύκλος ζωής επιχείρησης, απαιτήσεις και αξία θέσης εργασίας και σχετική απόδοση (αξία) του εργαζομένου (Χυτήρης, 2001).

2.2.7 Ασφάλεια και Υγιεινή

Όπως αναφέρει ο Armstrong (2006), η επίτευξη όσο το δυνατόν υψηλότερων προτύπων υγείας και ασφάλειας στον εργασιακό χώρο είναι σημαντικό, διότι η εξάλειψη ή τουλάχιστον η ελαχιστοποίηση των κινδύνων που αφορούν την ασφάλεια και υγεία είναι ηθική αλλά και νομική υποχρέωση των εργοδοτών. Είναι σημαντικό να δίνεται η απαιτούμενη βαρύτητα και προσοχή στην υγεία και ασφάλεια, δεδομένου ότι η κακή διαχείριση τους προκαλεί ταλαιπωρία, απουσία υπαλλήλων από την επιχείρηση και αναπόφευκτη ζημιά σε αυτή. Επιπλέον προβλήματα που σχετίζονται με προγράμματα υγείας και ασφάλειας προκαλούν ζημιά στην εικόνα της επιχείρησης με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζει και άλλα προβλήματα (Armstrong, 2006). Σύμφωνα με τον Kreitner (2007) το αίσθημα ασφάλειας στην εργασία είναι ένας κυρίαρχος παράγοντας για να είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι από αυτήν (Kreitner, 2007).

Σύμφωνα με τον Hippocrate (1981), υγεία είναι μια κατάσταση πλήρους σωματικής, συναισθηματικής, ψυχικής και κοινωνικής ικανότητας ενός ατόμου να αντεπεξέλθει στο περιβάλλον που ζει και όχι απαραίτητα η απουσία ασθένειας ή αναπηρίας (Hippocrates, 1981). Επομένως, υγεία είναι η τέχνη και η επιστήμη της πρόληψης ασθενειών, της προαγωγής της σωματικής και ψυχικής υγείας, της υγιεινής, του ελέγχου των λοιμώξεων και της οργάνωσης των υπηρεσιών υγείας (Lucas, 2001). Από την άλλη, ασφάλεια ορίζεται η απουσία τραυματισμών λόγω της αλληλεπίδρασης του εργαζομένου με το εργασιακό περιβάλλον (Lucas, 2001).

Οι πολιτικές και τα προγράμματα ασφάλειας και υγείας αφορούν την προστασία των υπαλλήλων όπως επίσης και άλλων ατόμων που επηρεάζονται από τις δραστηριότητες της επιχείρησης (π.χ. από το τι παράγει), ενάντια στους κινδύνους που απορρέουν από την εργασία (Armstrong, 2006). Η διοίκηση προσωπικού πρέπει να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στα προγράμματα υγείας και ασφάλειας, αφού αυξάνουν την παραγωγικότητα και απόδοση των υπαλλήλων (Jonathan και Mbogo, 2016).

Κατά τον Akran (2011), ένα αποτελεσματικό σύστημα υγείας και ασφάλειας πρέπει να:

- ❖ περιλαμβάνει πολιτικές και κανόνες ασφαλείας
- ❖ να αναγνωρίζει το ρόλο και τις ευθύνες που έχει κάθε υπάλληλος
- ❖ να εκπαιδεύει τους υπαλλήλους για θέματα ασφαλείας και υγείας
- ❖ να παρακολουθεί τις καταστάσεις
- ❖ να αντιμετωπίζει πιθανούς κίνδυνους αναλόγως εργασίας
- ❖ να γνωρίζει τη διαδικασία αναφοράς και αντιμετώπισης πιθανών ατυχημάτων και έκτακτων περιστατικών
- ❖ και τέλος να απαγορεύει τη χρήση ουσιών (Akran, 2011).

Κεφάλαιο 3

Θεωρητική προσέγγιση της έννοιας «Εργασιακή Ικανοποίηση»

Η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία είναι πολυδιάστατη και σύνθετη, καθώς δεν συνδέεται αυστηρά μόνο με την επιχείρηση, αλλά και με μια σειρά ψυχολογικών, οικονομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών παραγόντων όπως επίσης και από μια σειρά χαρακτηριστικών της θέσης εργασίας όπως η αυτονομία, οι στρατηγικές αντιμετώπισης, το άγχος της εργασίας, η επαγγελματική κατάσταση, η ρουτίνα και ο φόρτος εργασίας (Li και Lambert, 2008). Μερικές φορές συνδέεται με τη θετική στάση που έχει ο εργαζόμενος στο χώρο εργασίας (Saltzstein, Ting και Saltzstein, 2001), την παραγωγικότητα (Trap, 1998) και την οργανωτική συμπεριφορά (Burke, 2000).

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που έχουν κεντρίσει το ενδιαφέρον οργανισμών όπως επίσης και ακαδημαϊκών. Ενόψει του αυξανόμενου ανταγωνισμού ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης, οι διευθυντές έχουν δώσει μεγάλη βαρύτητα στην ικανοποίηση από την εργασία (Rajput, Singhal και Tiwari, 2016). Παρά το γεγονός ότι ο όρος «εργασιακή ικανοποίηση» χρησιμοποιείται ευρέως στην παγκόσμια βιβλιογραφία όπως επίσης και στην καθημερινότητα των ανθρώπων, δεν υπάρχει κάποιος ορισμός που να την καθορίζει με ακρίβεια. Πάρα πολλοί ερευνητές ανέπτυξαν τον όρο «εργασιακή ικανοποίηση» χρησιμοποιώντας διαφορετικές προσεγγίσεις. Στη συνέχεια παρουσιάζονται ορισμένοι από τους πιο διαδεδομένους ορισμούς που αφορούν την ικανοποίηση από την εργασία (Aziri, 2011).

3.1 Ορισμός και σημασία της «Εργασιακής Ικανοποίησης»

Ο όρος «εργασιακή ικανοποίηση» έγινε παγκόσμια γνωστός το 1935, όταν ο Herzberg δημοσίευσε το έργο του με τίτλο «Job satisfaction». Όρισε την ικανοποίηση από την εργασία ως οποιουδήποτε συνδυασμό ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών παραγόντων που έχουν ως αποτέλεσμα ένα άτομο να είναι ικανοποιημένο με τη δουλειά του και να το λέει (Herzberg, 1935). Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, αν και η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από πολλούς εξωτερικούς παράγοντες, παραμένει κάτι εσωτερικό που έχει να κάνει με τον τρόπο που αισθάνεται ο εργαζόμενος. Επομένως, είναι η λεκτική έκφραση του εργαζομένου για το έργο που παράγει στην εργασία του. Η έκφραση αυτή σχετίζεται άμεσα με τη συναισθηματική και την ψυχολογική κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο εργαζόμενος όσο αφορά την φύση της εργασίας του (Kalia, 2005).

Ο Vroom (1964), όρισε την εργασιακή ικανοποίηση δίνοντας βαρύτητα στο ρόλο του εργαζομένου στο χώρο εργασίας. Ως εκ τούτου, αναφέρεται στην εργασιακή ικανοποίηση ως τον συναισθηματικό προσανατολισμό των ατόμων προς τους ρόλους εργασίας που καταλαμβάνουν την συγκεκριμένη περίοδο (Vroom, 1964).

Ο Locke (1969) ορίζει την ικανοποίηση από την εργασία ως η «ευχάριστη ή θετική συναισθηματική ανταπόκριση του ατόμου προς το συγκεκριμένο έργο που παράγει, εφόσον εκπληρώνονται οι επαγγελματικές του αξίες». (Locke, 1969)

Ένας από τους πιο συχνά αναφερόμενους ορισμούς που σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση είναι αυτός του Spector (1997), ο οποίος ορίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με τα συναισθήματα των ανθρώπων για τη δουλειά τους και τις διάφορες πτυχές της. Επιπρόσθετα, έχει να κάνει με το πόσο αρέσει ή δεν αρέσει στο άτομο η εργασία του. Η εργασιακή ικανοποίηση όπως επίσης και η δυσαρέσκεια που προέρχεται από αυτήν, είναι εφικτό να παρουσιαστεί σε οποιαδήποτε κατάσταση σε συνθήκες εργασίας (Aziri, 2011).

Η εργασιακή ικανοποίηση κατά τους Davis et al. (1985), αποτελείται από ένα συνδυασμό θετικών και αρνητικών συναισθημάτων που έχουν οι εργαζόμενοι για τη δουλειά τους.

Επιπλέον, ένας εργαζόμενος που απασχολείται σε ένα οργανισμό/επιχείρηση, φέρει μαζί του τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις εμπειρίες που καθορίζουν τις προσδοκίες που έχει για την εργασία του. Η εργασιακή ικανοποίηση αντιπροσωπεύει τον βαθμό στον οποίο οι προσδοκίες του εργαζομένου αντικατοπτρίζονται στις πραγματικές συνθήκες εργασίας που βιώνει ο υπάλληλος. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι στενά συνδεδεμένη με την συμπεριφορά του ατόμου στον χώρο εργασίας του (Davis και Newstrom, 1985).

Σύμφωνα με τον Kaliski (2007) η εργασιακή ικανοποίηση είναι το αίσθημα που αποκτά ο εργαζόμενος με την επίτευξη των στόχων του και της προσδοκίας που αποκτάται ότι θα είναι επιτυχημένος στην εργασία του. Γενικά συνδέεται άμεσα με την παραγωγικότητα και την προσωπική ευημερία. Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την εκτέλεση εργασίας που απολαμβάνει ο υπάλληλος, την κάνει καλά και ανταμείβεται για τις προσπάθειες του. Η εργασιακή ικανοποίηση έχει ως αποτέλεσμα ο υπάλληλος να είναι περισσότερο ενθουσιασμένος και ευτυχής με το έργο του. Επιπλέον, η εργασιακή ικανοποίηση είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που έχει ως αποτέλεσμα την κοινωνική αναγνώριση, την αύξηση του μισθού, και την ώθηση για την επίτευξη άλλων προσωπικών στόχων, οδηγώντας σε ένα αίσθημα πληρότητας (Kaliski, 2007).

Εργασιακή ικανοποίηση κατά τον Statt (2004), έχει οριστεί ο βαθμός στον οποίο είναι ικανοποιημένος ο εργαζόμενος από τις ανταμοιβές που παίρνει από την εργασία του, ιδιαίτερα όσο αφορά τα προσωπικά κίνητρα (Statt, 2004).

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Armstrong (2006) η ικανοποίηση από την εργασία αναφέρεται στις αντιλήψεις και τα συναισθήματα που έχουν οι εργαζόμενοι για το έργο τους. Η θετική στάση προς την εργασία υποδηλώνει την εργασιακή ικανοποίηση. Σε αντίθεση, η αρνητική στάση απέναντι στην εργασία υποδηλώνει δυσαρέσκεια ως προς την εργασία (Armstrong, 2006).

Κατά τους George et al. (2008), η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα σύνολο συναισθημάτων και πεποιθήσεων που έχουν οι άνθρωποι για την εργασία τους. Τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία ποικίλουν από επίπεδα υπερβολικής ικανοποίησης έως μεγάλης δυσαρέσκειας. Εκτός από την στάση των ανθρώπων απέναντι στη δουλειά

τους, οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν διαφορετικές συμπεριφορές που αφορούν τις διάφορες πτυχές της δουλειάς τους όπως το είδος της δουλειάς, τους συναδέλφους, τους προϊστάμενους τους και το ύψος της αμοιβής τους (George και Jones, 2008).

Σύμφωνα με τον Mullins (2007) η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια σύνθετη και πολύπλευρη έννοια που μπορεί να σημαίνει πολλά διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς ανθρώπους. Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται συνήθως με κίνητρα, αλλά η φύση αυτής της σχέσης δεν είναι ξεκάθαρη. Η έννοια της ικανοποίησης δεν είναι η ίδια με της παρακίνησης. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι περισσότερο μια στάση, μια εσωτερική κατάσταση. Θα μπορούσε, να συνδεθεί με το προσωπικό αίσθημα επίτευξης, είτε αυτό είναι ποιοτικό, είτε ποσοτικό (Mullins, 2007).

Κατά τον Aziri (2008), η εργασιακή ικανοποίηση υποδηλώνει ένα συναίσθημα που προκαλείται από την αντίληψη ότι η εργασία επιτρέπει την κάλυψη υλικών και ψυχολογικών αναγκών (Aziri, 2008).

Ένας από τους βασικότερους παράγοντες για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα μιας επιχείρησης μπορεί να θεωρηθεί η εργασιακή ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα, το νέο πρότυπο διαχείρισης, δίνει βάση στο ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιμετωπίζονται πρωτίστως ως ανθρώπινα όντα που έχουν τις δικές τους επιθυμίες, ανάγκες. Οι προσωπικοί στόχοι/επιθυμίες είναι ένας πολύ καλός δείκτης για τη σημαντικότητα της εργασιακής ικανοποίησης στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Όπως υποστηρίζει η ανάλυση που βασίζεται στην εργασιακή ικανοποίηση, ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι ένας ευτυχισμένος υπάλληλος και ένας ευτυχισμένος εργαζόμενος είναι ένας επιτυχημένος υπάλληλος (Aziri, 2011).

Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης αναδεικνύεται κυρίως όταν έχεις κατά νου τις πολλαπλές αρνητικές συνέπειες που έχει η δυσαρέσκεια από την εργασία, όπως η έλλειψη αφοσίωσης, η αύξηση απουσιών στην εργασία, η αύξηση ατυχημάτων κλπ. Ο Spector (1997) απαρίθμησε τρία σημαντικά χαρακτηριστικά της εργασιακής ικανοποίησης. Πρώτον, οι επιχειρήσεις πρέπει να λειτουργούν λαμβάνοντας υπόψη τις ανθρώπινες αξίες. Τέτοιες επιχειρήσεις θα προσανατολιστούν στο να διαχειρίζονται τους υπαλλήλους δίκαια και με σεβασμό. Σε τέτοιες περιπτώσεις η εκτίμηση της εργασιακής ικανοποίησης μπορεί

να χρησιμεύσει ως ένας καλός δείκτης της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Τα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία μπορεί να αποτελέσουν ένδειξη καλής συναισθηματικής και ψυχικής κατάστασης των εργαζομένων. Δεύτερον, η συμπεριφορά των εργαζομένων ανάλογα με το επίπεδο ικανοποίησης τους από την εργασία επηρεάζει τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Από αυτό μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να οδηγήσει σε θετική συμπεριφορά των εργαζομένων, ενώ η δυσαρέσκεια τους να οδηγήσει σε αντίθετα αποτελέσματα δηλ. αρνητική συμπεριφορά των εργαζομένων. Τρίτον, η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να χρησιμεύσει ως δείκτης οργανωτικών δραστηριοτήτων. Μέσω της αξιολόγησης της εργασιακής ικανοποίησης μπορούν να καθοριστούν διαφορετικά επίπεδα ικανοποίησης σε διαφορετικές οργανωτικές μονάδες, τα οποία με τη σειρά τους μπορούν να αποτελέσουν μια καλή ένδειξη σχετικά με το ποιες αλλαγές στην οργανωτική μονάδα θα ενισχύσουν την απόδοση (Spector, 1997).

3.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων όπως είναι η φύση της εργασίας, ο μισθός, οι ευκαιρίες ανέλιξης, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στη συγκεκριμένη εργασία, οι συνάδελφοι και οι συνθήκες εργασίας.

Το 2003 οι Rue & Byars έδωσαν μια δική τους θεωρία όσο αφορά τους παράγοντες που οδηγούν τον υπάλληλο σε ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια. Σύμφωνα με αυτούς η εργασιακή ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους πιο κάτω παράγοντες:

- ❖ το βαθμό ενδιαφέροντος που επιδεικνύει η διοίκηση προς τον υπάλληλο
- ❖ το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας (σκοπός, βαθμός, ενδιαφέρον, αντιλαμβανόμενες αξίες)
- ❖ τη συνέπεια (εσωτερική και εξωτερική)
- ❖ τις συνθήκες εργασίας και τις κοινωνικές σχέσεις που υπάρχουν και διαμορφώνονται στον οργανισμό

- ❖ τις ευκαιρίες που αντιλαμβάνεται ότι έχει μακροπρόθεσμα εντός ή εκτός του οργανισμού του και ο βαθμός ικανοποίησης των στόχων του όπως επίσης και η κάλυψη των αναγκών του.

Η μη ικανοποίηση των πιο πάνω παραγόντων οδηγεί σε απουσίες, ατυχήματα, συχνή εναλλαγή θέσεων εργασίας, καθυστερήσεις και παράπονα (Rue and Byars, 2003).

Σημαντικό είναι να σημειωθεί ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση μπορούν να παίξουν και το ρόλο της δυσαρέσκειας από την εργασία. Επομένως, οι παράγοντες ικανοποίησης και δυσαρέσκειας από την εργασία δεν είναι σαφές ότι αποτελούν δύο αντίθετα και μη συνδεδεμένα φαινόμενα. Όσο αφορά το θέμα αυτό, γίνεται σαφής διάκριση στη θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg (1976) που είναι ίσως η πιο συχνά αναφερόμενη άποψη. Στην πραγματικότητα η κύρια ιδέα είναι ότι οι εργαζόμενοι στο εργασιακό τους περιβάλλον υπόκεινται σε παράγοντες που προκαλούν ικανοποίηση (κίνητρα όπως είναι η αναγνώριση) και δυσαρέσκεια (Hygiene factors όπως είναι ο μισθός) (Herzberg, 1976).

3.3 Μέτρηση εργασιακής ικανοποίησης

Συνήθως, η εργασιακή ικανοποίηση μετριέται με τη χρήση γενικών μεθόδων επιστημονικής έρευνας όπως είναι για παράδειγμα τα ερωτηματολόγια. Μερικές από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες μεθόδους για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης περιλαμβάνουν:

1. Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Μινεσότα (Minnesota Satisfaction Questionnaire-MSQ).
2. Δείκτες περιγραφής θέσεων εργασίας.

Το Minnesota Satisfaction Questionnaire και οι διάφορες παραλλαγές του, αποτελούν ερωτηματολόγια που έχουν διάρκεια συνήθως δεκαπέντε με είκοσι λεπτά και μπορεί να εφαρμοστεί τόσο ατομικά όσο και σε μια ομάδα, αλλά δεν λαμβάνει υπόψη διαφορές φύλου. Το εν λόγω ερωτηματολόγιο, έχει μια σύντομη έκδοση και δύο άλλες μεγαλύτερες που χρονολογούνται το 1967 και το 1977. Στην πραγματικότητα, σε αυτού του είδους ερωτηματολόγια, μετριοούνται παράγοντες της εργασίας σε πέντε διαφορετικά επίπεδα.

Η έκδοση του 1967 χρησιμοποιεί τις ακόλουθες κατηγορίες απαντήσεων:

1. Δεν είμαι ικανοποιημένος/η,
2. Είμαι λίγο ικανοποιημένος/η
3. Είμαι ικανοποιημένος/η
4. Είμαι πολύ ικανοποιημένος/η
5. Είμαι εξαιρετικά ικανοποιημένος/η

Η έκδοση του 1977 χρησιμοποιεί τις πάρα κάτω κατηγορίες απαντήσεων:

1. Πολύ ικανοποιημένος/η
2. Ικανοποιημένος/η
3. Ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσαρεστημένος/η
4. Δυσανεστημένος/η
5. Πολύ δυσαρεστημένος/η

Οι παράγοντες της εργασίας που εξετάζονται είναι οι ακόλουθοι:

1. Συνάδελφοι
2. Επίτευγμα
3. Δραστηριότητα
4. Προαγωγές
5. Αρχές
6. Πολιτικές τις εταιρείας
7. Αποζημίωση
8. Ηθικές αξίες
9. Δημιουργικότητα
10. Ανεξαρτησία
11. Ασφάλεια
12. Κοινωνική υπηρεσία
13. Κοινωνική κατάσταση
14. Αναγνώριση
15. Ευθύνη

16. Ανθρώπινες σχέσεις
17. Τεχνική
18. Συνθήκες εργασίας (Aziri, 2011)

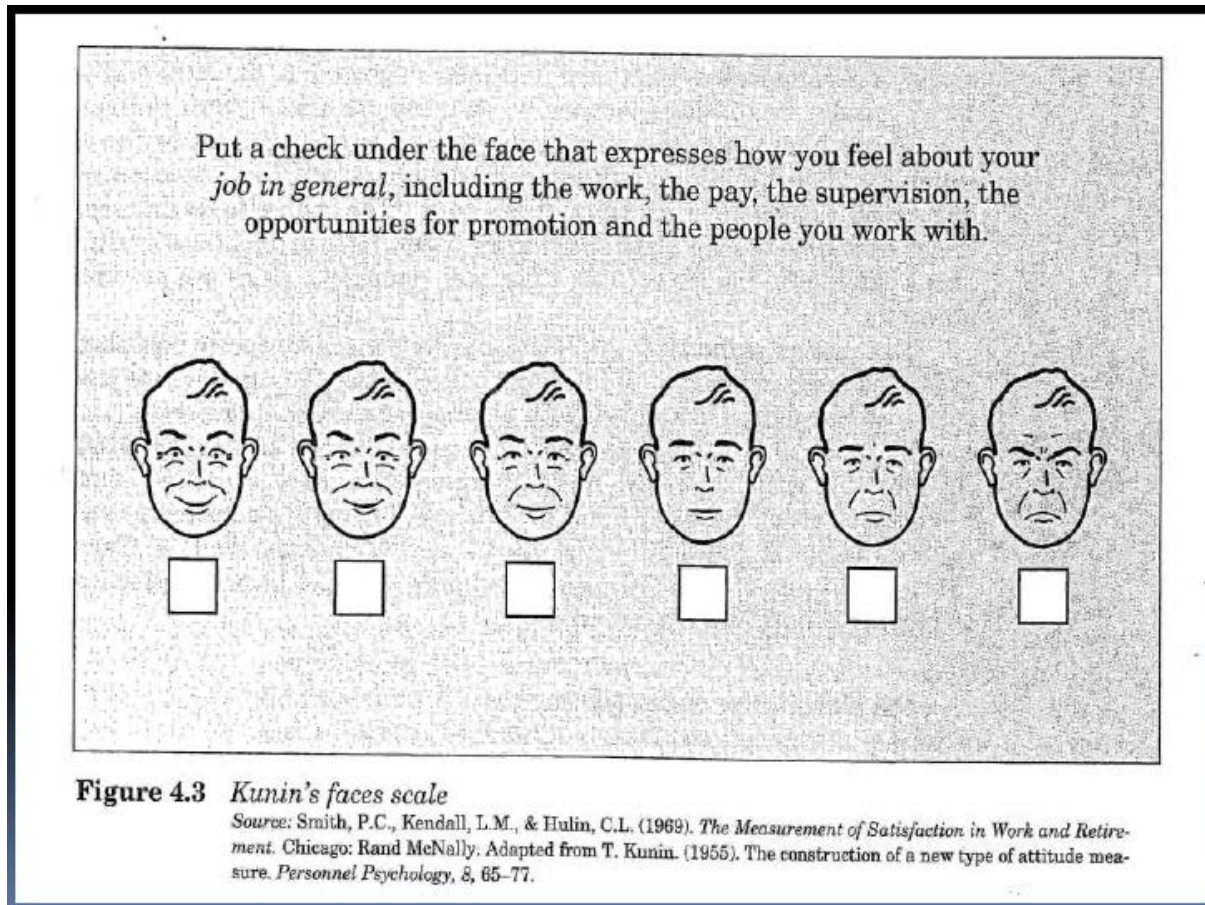
Από την άλλη πλευρά, ο δείκτης περιγραφής θέσεων εργασίας είναι μια από τις πιο χρησιμοποιούμενες τεχνικές για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Είναι μια απλή και εύκολα εφαρμοζόμενη μέθοδος. Η μέτρηση των δυνατών και αδύνατων σημείων (έχοντας υπόψη τη SWOT ανάλυση) σε κάθε παράγοντα αποτελεί σημάδι που δείχνει την ανάγκη για βελτίωση και πραγματοποίηση αλλαγών.

Τα συγκεκριμένα ερωτηματολόγια απαιτούν την απόκτηση πληροφοριών για όλες τις σημαντικές πτυχές της εργασίας και λαμβάνει υπόψη τις διαφορές φύλου. Αυτού του είδους ερωτηματολόγια εμφανίστηκαν για πρώτη φορά το 1969 και μετράνε πέντε σημαντικές πτυχές εργασιακής ικανοποίησης με συνολικά πάνω από εβδομήντα πιθανές περιγραφές θέσεων εργασίας.

Οι παράγοντες που μετράνε είναι οι εξής:

1. Η φύση της εργασίας
2. Αποζημίωση και οφέλη
3. Οι στάσεις έναντι εποπτών
4. Σχέσεις συναδέλφων
5. Ευκαιρίες προώθησης

Μια από τις παλαιότερες προσεγγίσεις για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία είναι ο βαθμός των εκφράσεων του προσώπου που παρουσίασε ο Kunin (1955), Εικόνα 2. Ίσως αυτή είναι η απλούστερη μορφή μέτρησης εργασιακής ικανοποίησης. Στην πραγματικότητα, σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, παρουσιάζονται στον υπάλληλο πολλές εκφράσεις του προσώπου σε σχήμα και αυτός/η πρέπει να μαρκάρει το κουτάκι κάτω από την έκφραση που περιγράφει το συναίσθημα και τη γνώμη του καλύτερα (Aziri, 2011).



Εικόνα 2: Κλίμακα Kunin

3.4 Επιπτώσεις της εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση προκαλεί μια σειρά επιπτώσεων σε διάφορες πτυχές της οργανωτικής ζωής της επιχείρησης. Μερικές από αυτές, όπως είναι η επιρροή της ικανοποίησης από την εργασία στην παραγωγικότητα, την αφοσίωση και την αποχή των εργαζομένων θα αναλυθούν στη συνέχεια.

Μελετώντας τα υπάρχοντα ερευνητικά στοιχεία παρατηρείται ότι δεν υπάρχει ισχυρή σχέση μεταξύ ικανοποίησης και παραγωγικότητας. Για παράδειγμα μια συνολική μετά-ανάλυση ερευνητικής βιβλιογραφίας δείχνει απλά μια χαλαρή συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και παραγωγικότητα. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι δεν θα είναι και απαραίτητα και οι παραγωγικότεροι. Υπάρχουν πολλές πιθανές μεταβλητές μέτρησης, από τις οποίες η σημαντικότερες φαίνονται να είναι οι ανταμοιβές. Εάν οι υπάλληλοι λάβουν ανταμοιβές που πιστεύουν ότι είναι δίκαιες προς το πρόσωπό τους, και

τους ικανοποιούν, αυτό πιθανόν να οδηγήσει σε μεγαλύτερη προσπάθεια από αυτούς για να είναι αποδοτικοί. Επιπρόσθετα, πρόσφατες μελέτες έδειξαν ότι η ικανοποίηση από την εργασία δεν οδηγεί απαραίτητα σε ατομική βελτίωση της απόδοσης, αλλά μπορεί να οδηγήσει σε επιμέρους βελτιώσεις σε οργανωτικό επίπεδο. Τέλος, υπάρχει ακόμα σημαντική συζήτηση κατά πόσο η ικανοποίηση από την εργασία οδηγεί σε αυξημένες επιδόσεις, ή οι καλές επιδόσεις οδηγούν σε αύξηση της ικανοποίησης (Luthans, 1998).

Η αφοσίωση των εργαζομένων είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τα άτομα που διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό. Η αφοσίωση των εργαζομένων συνήθως μετριέται με εξειδικευμένα ερωτηματολόγια και όταν είναι σε χαμηλά επίπεδα μπορεί να προκαλέσει σοβαρές αρνητικές συνέπειες στην επιχείρηση.

Συνήθως λαμβάνονται υπόψη τρία είδη αφοσίωσης των εργαζομένων: η συναισθηματική αφοσίωση (*affective loyalty*), η κανονική αφοσίωση (*normative loyalty*) και η αφοσίωση στη συνέχεια και την διατήρηση του δοσμένου στάτους (*continuity loyalty*). Η «συναισθηματική αφοσίωση» συσχετίζεται με περιπτώσεις όπου ένας υπάλληλος αισθάνεται μια συναισθηματική σύνδεση με την επιχείρηση, η «κανονική αφοσίωση» είναι ένα είδος αφοσίωσης που εμφανίζεται σε περιπτώσεις όπου ο υπάλληλος αισθάνεται σαν να οφείλει κάτι στην επιχείρηση και η «αφοσίωση στη συνέχεια» έρχεται ως αποτέλεσμα του γεγονότος ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν την ευκαιρία να βρουν δουλειά κάπου αλλού (Smith και Wright, 2004).

Σε έρευνα που πραγματοποίησαν οι Vanderberg & Lance (1992), η οποία διάρκεσε πέντε μήνες και έλαβαν μέρος 100 επαγγελματίες από τις υπηρεσίες πληροφοριών, έδειξε ισχυρές σχέσεις μεταξύ ικανοποίησης εργασίας και αφοσίωσης των εργαζομένων. Η έρευνα τους απέδειξε ότι όσο υψηλότερος είναι ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων τόσο υψηλότερη είναι η αφοσίωση τους σε αυτήν (Vandenberg και Lance, 1992).

Η απουσία των εργαζομένων προκαλεί σοβαρό πρόσθετο κόστος στις επιχειρήσεις, επομένως οι υπεύθυνοι προσπαθούν συνεχώς να βρίσκουν τρόπους μείωσης της στον ελάχιστο δυνατό βαθμό. Πιθανότατα, ο καλύτερος τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι μέσω της αύξησης του επιπέδου ικανοποίησης των υπαλλήλων. Η βασική ιδέα πίσω από

αυτήν την προσέγγιση είναι ότι όσο υψηλότερος είναι ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία τόσο χαμηλότερη θα πρέπει να είναι η απουσία των υπαλλήλων από αυτή.

Παρά το γεγονός ότι τα αποτελέσματα των ερευνών είναι αντικρουόμενα, το γεγονός ότι η ικανοποίηση από την εργασία συμβάλλει στην μείωση του επιπέδου απουσίας των υπαλλήλων παραμένει. Πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη βάση στην δημιουργία της «κουλτούρας απουσιών» από τη διοίκηση, αφού εάν αυτή είναι ενθαρρυντική σε σχέση με τις απουσίες, ενδέχεται να απουσιάζουν από την εργασία υπάλληλοι, ακόμα και αν έχουν υψηλό βαθμό ικανοποίησης (Sweney και McFarlin, 2005).

Γενικά, όταν η ικανοποίηση από την εργασία είναι υψηλή, η απουσία από την εργασία τείνει να είναι χαμηλή και το αντίστροφο. Ωστόσο, όπως και με άλλες σχέσεις που συσχετίζονται με την ικανοποίηση, υπάρχουν συγκεκριμένες μεταβλητές όπως είναι ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι αισθάνονται ότι η εργασία τους είναι σημαντική. Επιπλέον, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ενώ ο υψηλός βαθμός εργασιακής ικανοποίησης δεν θα οδηγήσει απαραίτητα σε υψηλότερη παρουσία των εργαζομένων, η χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να προκαλέσει αύξηση της τάσης για απουσία των υπαλλήλων από την επιχείρηση.

3.5 Αντίστοιχες έρευνες

Ο τομέας της εργασιακής ικανοποίησης έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών εδώ και πολλά χρόνια. Έχει ερευνηθεί περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη μεταβλητή σε επιχειρήσεις (Abdulla, Djebarni και Mellahi, 2011) με αποτέλεσμα να προκύπτουν συνεχώς έρευνες που εξετάζουν το θέμα της συναισθηματικής νοημοσύνης (Emotional intelligence) και πώς αυτή επηρεάζει την εργασία του υπαλλήλου και την ικανοποίηση του από αυτή. Παρά την εκτενής έρευνα που γίνεται σε αυτό το θέμα ανά τα χρόνια δεν ήταν δυνατό να βρεθούν αντίστοιχες έρευνες που να μελετούν την εργασιακή ικανοποίηση σε υπεραγορά. Όμως όπως έχει αναφερθεί και πιο πάνω η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με την ψυχολογία του υπαλλήλου, και έτσι μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ο κλάδος εργασίας του υπαλλήλου δεν παίζει καθοριστικό ρόλο.

Σε έρευνα που διεξήχθη στον τραπεζικό τομέα από τους Σπύρο Παπαθανασίου και Μαρία Σιατή (2014) με δείγμα 124 εργαζομένων, και είχε ως θέμα την διερεύνηση του ζητήματος της συναισθηματική νοημοσύνης (Emotional intelligence) και της εργασιακής ικανοποίησης, σε δείγμα υπαλλήλων του τραπεζικού τομέα της Ελλάδας, τα αποτελέσματα έδειξαν, πρώτον, ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ των πτυχών της συναισθηματικής νοημοσύνης των υπαλλήλων της τράπεζας και της ικανοποίησης που αισθάνονται από τη δουλειά τους. Δεύτερον, η συναισθηματική νοημοσύνη διαφέρει μεταξύ των δύο φύλων. Τρίτον, τόσο η ηλικία των υπαλλήλων, όσο και η οικογενειακή τους κατάσταση φαίνεται να επηρεάζουν τα επίπεδα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Τέταρτον, το εκπαιδευτικό επίπεδο των υπαλλήλων των τραπεζών δεν έχει άμεση σχέση με τα 14 επίπεδα της συναισθηματικής νοημοσύνης τους. Πέμπτο, η θέση εργασίας των εργαζομένων στο τραπεζικό τομέα φαίνεται να επηρεάζει τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης. Τέλος, τα έτη υπηρεσίας δεν επηρεάζουν τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης που παρουσιάζουν. Συνοπτικά, φαίνεται ότι το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση και η θέση εργασίας που αποτελούν τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, επηρεάζουν τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης των υπαλλήλων. Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη φαίνεται να ασκεί επιρροή στην καθημερινότητα των εργαζομένων και διαμορφώνει τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης (Parathanasiou και Siati, 2014).

Σε μια άλλη έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Scheers&Botha (2014) που είχε ως θέμα την ανάλυση της σχέσης μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και κινήτρων εργασίας, βρέθηκε ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Αυτό σημαίνει ότι όσο περισσότερη είναι η εργασιακή ικανοποίηση του υπαλλήλου, τόσο περισσότερο παρακινείται να είναι πιο αποδοτικός στην εργασία του. Αυτή η συσχέτιση γίνεται ακόμη πιο ισχυρή όταν ο εργαζόμενος είναι μεγαλύτερος σε ηλικία και πιο έμπειρος. Ωστόσο, δεν βρέθηκε διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών. Η βελτίωση των επιπέδων ικανοποίησης των εργαζομένων θα μπορούσε να γίνει για παράδειγμα, δίνοντας στους εργαζομένους την ευκαιρία να εκφράσουν τη γνώμη τους για ορισμένα διοικητικά ζητήματα και να ακούσουν τη συμβουλή τους (Scheers και Botha, 2014).

Μια άλλη έρευνα που διεξήχθη από τους Dr Peter Hosie, Dr Payyazhi Jayashree, Dr Abdellatif Tchantchane και Ban Seng Lee είχε σκοπό να βρει πόσο επηρεάζεται η

εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων από παράγοντες όπως αυτονομία, εκπαιδευτικές ευκαιρίες, ηλικία και μισθός στη βιομηχανία πετρελαίου της Νοτιοανατολικής Ασίας. Η ανάλυση έγινε με βάση τις απαντήσεις που έδωσαν 165 υπάλληλοι μιας εταιρείας πετρελαίου της Σιγκαπούρης. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η αυτονομία και οι εκπαιδευτικές ευκαιρίες ήταν οι πιο σημαντικοί παράγοντες για την απόκτηση εργασιακής ικανοποίησης. Η παροχή εκπαίδευσης και βελτίωσης των ικανοτήτων των υπαλλήλων αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση και αυτό έχει την προοπτική να κρατήσει τους υπαλλήλους στην εργασία. Η έρευνα έδειξε ότι ο μισθός έπαιξε σημαντικό ρόλο σε ηλικίες άνω των 21, όπου κάθε αύξηση στο μισθό πρόσφερε μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και κορυφώνεται στα 30 με 40 χρόνια ηλικίας. Τέλος διαπιστώθηκε ότι είναι σημαντικό να γίνεται επένδυση στην εκπαίδευση και την εξέλιξη των ικανοτήτων των υπαλλήλων ανεξαρτήτως ηλικίας. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και μείωση της συχνότητας αποχώρησης και πρόσληψης υπαλλήλων (Hosie *et al.*, 2013).

Κεφάλαιο 4

Μεθοδολογία

4.1 Μεθοδολογία έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μεταξύ των υπαλλήλων υπεραγοράς που εδραιώνεται στη Λευκωσία. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε ήταν κλειστού τύπου και οι ερωτήσεις διαμορφώθηκαν με απαντήσεις τύπου πολλαπλής επιλογής και απαντήσεων στη κλίμακα Λίκερτ (Likert Scale). Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε επισυνάπτεται εξ ολοκλήρου στο Παράρτημα Α.2.

Η σύνταξη του ερωτηματολογίου έγινε με τη χρήση της Microsoft Word όπου δίνεται η δυνατότητα συγγραφής ερωτηματολογίου με τη χρήση πινάκων όπου απαιτείται. Το ερωτηματολόγιο τυπώθηκε και δόθηκε στους εργαζομένους σε έντυπη μορφή, όπου έχει επιστραφεί συμπληρωμένο.

Οι ερωτηθέντες ενημερώθηκαν για το σκοπό της έρευνας με μία σύντομη εισαγωγή στην αρχή του ερωτηματολογίου ενώ παράλληλα έχει τονιστεί ο χρόνος που απαιτείται για τη ολοκλήρωση του, ούτως ώστε να ωθηθούν όσο περισσότεροι συμμετέχοντες προς τη συμπλήρωση του.

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου (Μέρος Α), παρουσιάζονται ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής που εστιάζουν στο φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και τα χρόνια υπηρεσίας των ερωτηθέντων (δημογραφικές). Στο δεύτερο μέρος (Μέρος Β), παρουσιάζονται ερωτήσεις κλίμακας Likert, παρέχοντας μια διαβάθμιση της άποψης των ερωτηθέντων (Marchington και Wilkinson, 2005) σε πέντε διαβαθμίσεις: 1. Εξαιρετικά σημαντικό, 2. Πολύ σημαντικό, 3. Μέτρια σημαντικό, 4. Λίγο σημαντικό, 5. Καθόλου ή πολύ λίγο σημαντικό. Το τρίτο μέρος (Μέρος Γ) του ερωτηματολογίου ακολουθεί την ίδια

φιλοσοφία με το Μέρος Β, μόνο που σε αυτή τη περίπτωση οι πέντε διαβαθμίσεις διαμορφώνονται σε: 1. Πολύ ικανοποιημένος/η, 2. Ικανοποιημένος/η, 3. Ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσαρεστημένος/η, 4. Δυσαρεστημένος/η, 5. Πολύ δυσαρεστημένος/η. Το τέταρτο και τελευταίο μέρος (Μέρος Δ), παρουσιάζει κάποιες ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής που έχουν να κάνουν με το διευθυντή της εταιρίας, το άγχος που έχουν στη δουλειά και την ικανοποίηση τους γενικά από την εργασία τους. Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι να λάβει όσο το δυνατόν πιο αληθείς απαντήσεις και μέσω των ερωτήσεων να συγκεντρωθούν τα απαιτούμενα αποτελέσματα.

Το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε με σκοπό να παρακινήσει τους υπαλλήλους να αφιερώσουν τον απαιτούμενο χρόνο για τη συμπλήρωση του. Το ερωτηματολόγιο αποτελείτο από ερωτήσεις όπου οι ερωτηθέντες απλά κύκλωναν την σωστή απάντηση ούτως ώστε να μην απαιτείται χρόνος συγγραφής της απάντησης τους. Μαζί με το ερωτηματολόγιο δόθηκε στους εργαζομένους μια εισαγωγική επιστολή η οποία συστήνει τον ερευνητή και το θέμα της έρευνας. Τέλος στην επιστολή διαβεβαιώνεται ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και δεν αποκαλύπτεται η ταυτότητα του ερωτηθέντα.

4.2 Διαδικασία έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε την περίοδο Φεβρουάριος - Μάρτιος 2020. Αρχικά δημιουργήθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο δόθηκε σε κάποιους υπαλλήλους για να επιβεβαιωθεί ότι οι ερωτήσεις ήταν ξεκάθαρες. Τυχών ασαφείς ερωτήσεις διορθώθηκαν και το ερωτηματολόγιο δόθηκε επίσημα σε όλους τους υπαλλήλους της υπεραγοράς.

Τα ερωτηματολόγια επιστράφηκαν συμπληρωμένα. Στη συνέχεια τα αποτελέσματα περάστηκαν στην Microsoft Excel και με τη χρήση φύλλων τα δεδομένα επεξεργάστηκαν, δημιουργήθηκαν πίνακες και διαγράμματα για τη παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

4.3 Πληθυσμός και Δείγμα έρευνας

Για την πραγματοποίηση της έρευνας το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε έντυπη μορφή σε όλους τους υπαλλήλους της επιχείρησης. Το δείγμα αποτελείται από ενήλικα άτομα που απασχολούνται στη συγκεκριμένη υπεραγορά. Προηγήθηκε επικοινωνία με τη διεύθυνση

για την ενημέρωση της για την πραγματοποίηση της έρευνας και στη συνέχεια διανεμήθηκαν τα ερωτηματολόγια από τον ίδιο τον ερευνητή. Ωστόσο, για να ελεγχθεί κατά πόσο οι ερωτηθέντες είναι σε θέση να κατανοήσουν τις ερωτήσεις και να απαντήσουν επαρκώς το ερωτηματολόγιο αρχικά δόθηκε δοκιμαστικά σε μικρό αριθμό υπαλλήλων. Συνολικά δοθήκαν 90 ερωτηματολόγια εκ των οποίων ολοκληρωμένα απαντήθηκαν μόνο τα 60 και για αυτό το λόγο αυτά έχουν χρησιμοποιηθεί.

Κεφάλαιο 5

Ανάλυση αποτελεσμάτων

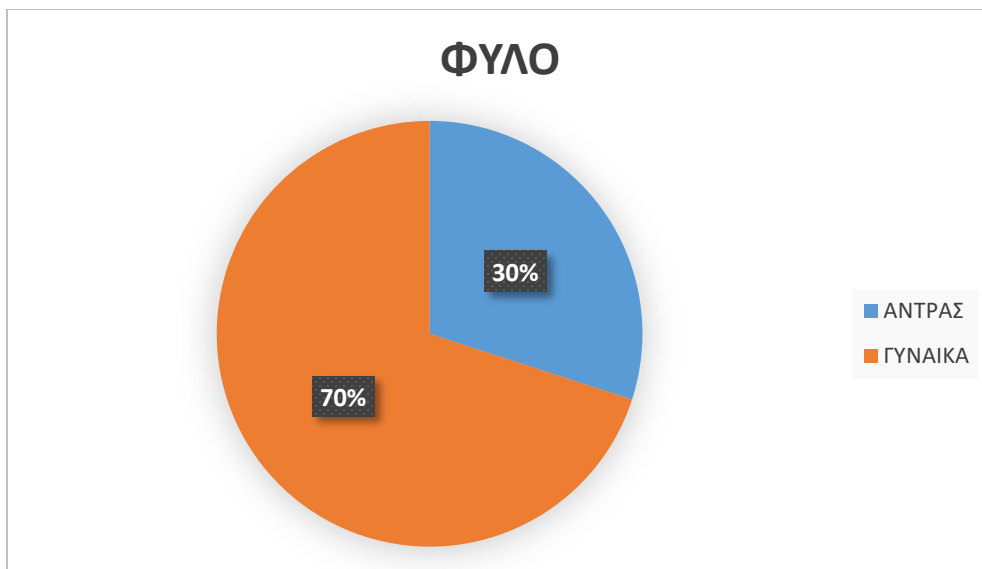
Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει η ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την έρευνα που διεξήχθη. Η ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων (Μέρος Α, Μέρος Β, Μέρος Γ, Μέρος Δ) που συγκεντρώθηκαν από τα ολοκληρωμένα ερωτηματολόγια αναλύθηκαν μέσω της Microsoft Excel. Η Microsoft Excel αποτελεί ένα αξιόπιστο και ευρέως χρησιμοποιούμενο πρόγραμμα για τη διεξαγωγή τέτοιου είδους ερευνών.

5.1 Δημογραφικά στοιχεία

Το πρώτο ερώτημα της έρευνας αφορούσε το φύλο των εργαζομένων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων, στην υπεραγορά φαίνεται να εργάζονται περισσότερες γυναίκες, με το ποσοστό τους να ανέρχεται στο 70% (Συχνότητα:42) σε αντίθεση με των ανδρών που ήταν μόλις 30% (Συχνότητα:18). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 1 και το κυκλικό Διάγραμμα 1.

Πίνακας 1: Φύλο

Φύλο	Συχνότητες
Γυναίκες	42
Άντρες	18
Σύνολο	60



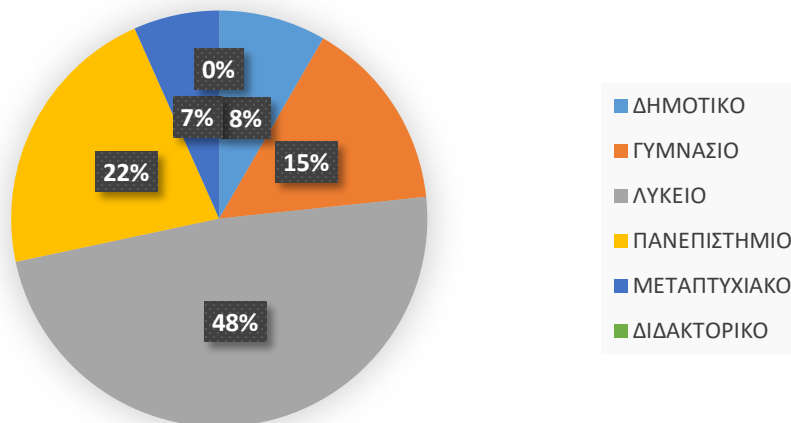
Διάγραμμα 1: Φύλο

Το δεύτερο ερώτημα της έρευνας αφορούσε το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα το 8% τελείωσε το δημοτικό (Συχνότητα:5), το 15% το γυμνάσιο (Συχνότητα:9), το 48% το λύκειο (Συχνότητα:29), το 22% το πανεπιστήμιο (Συχνότητα:13) και το 7% είχε μεταπτυχιακό (Συχνότητα 4). Κανένας από τα 60 άτομα δεν είχε διδακτορικό. Όπως φαίνεται το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων έχει τελειώσει το λύκειο. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 2 και το κυκλικό Διάγραμμα 2.

Πίνακας 2. Μορφωτικό επίπεδο

Μορφωτικό επίπεδο	Συχνότητες
Δημοτικό	5
Γυμνάσιο	9
Λύκειο	29
Πανεπιστήμιο	13
Μεταπτυχιακό	4
Διδακτορικό	0
Σύνολο	60

ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

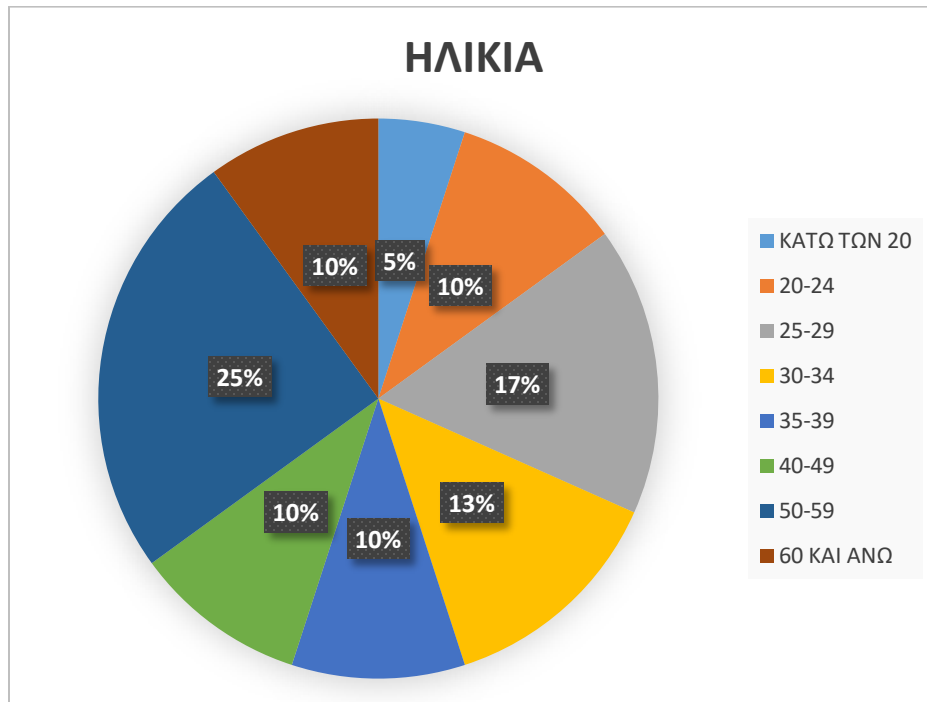


Διάγραμμα 2. Μορφωτικό επίπεδο

Το τρίτο ερώτημα της έρευνας αφορούσε την ηλικία των εργαζομένων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα το 5% ήταν κάτω των 20 ετών (Συχνότητα:3), το 10% ήταν 20-24 (Συχνότητα:6), το 17% ήταν 25-29 (Συχνότητα:10), το 13% ήταν 30-34 (Συχνότητα:8), το 10% ήταν 35-39 (Συχνότητα:6), το 10% ήταν 40-49 (Συχνότητα:6), 25% ήταν 50-59 (Συχνότητα:15) και το 10% ήταν 60 και άνω (Συχνότητα:6). Όπως φαίνεται στην υπεραγορά οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι ηλικίας 50-59. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 3 και το κυκλικό Διάγραμμα 3.

Πίνακας 3. Ηλικία

Ηλικία	Συχνότητες
Κάτω των 20	3
20-24	6
25-29	10
30-34	8
35-39	6
40-49	6
50-59	15
60 και άνω	6
Σύνολο	60



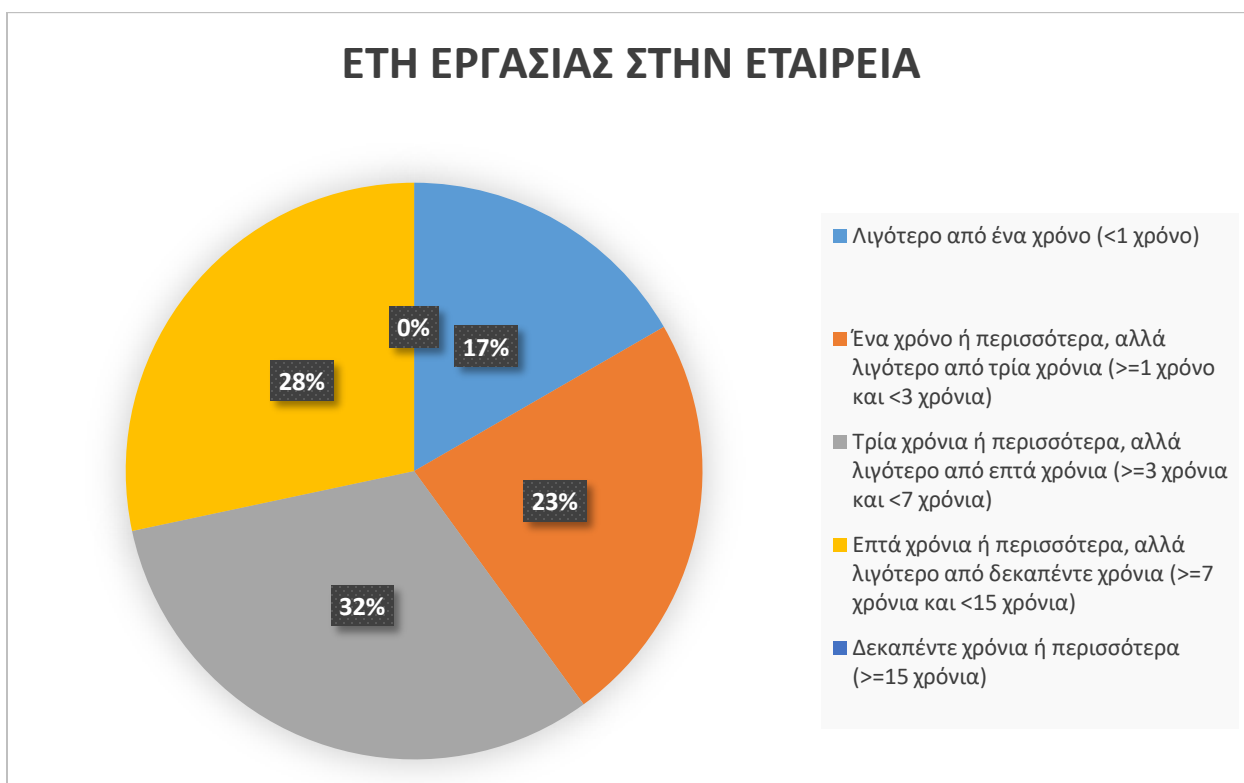
Διάγραμμα 3. Ηλικία

Το τέταρτο ερώτημα της έρευνας αφορούσε τον καιρό εργασίας στην εταιρεία. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα το 17% εργάζεται λιγότερο από ένα χρόνο στην εταιρεία (Συχνότητα:10), το 23% εργάζεται ένα χρόνο ή περισσότερα αλλά λιγότερο από τρία χρόνια (Συχνότητα:14), το 32% εργάζεται τρία χρόνια ή περισσότερα αλλά λιγότερο από επτά χρόνια (Συχνότητα:19), το 28% εργάζεται επτά χρόνια ή περισσότερα, αλλά λιγότερο από δεκαπέντε χρόνια (Συχνότητα:17). Η έρευνα έδειξε ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι εργάζονται τρία χρόνια ή περισσότερα, αλλά λιγότερο από επτά χρόνια, ενώ κανένας υπάλληλος δεν εργάζεται στην εταιρεία δεκαπέντε χρόνια ή περισσότερα. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4 και το κυκλικό Διάγραμμα 4.

Πίνακας 4. Έτη εργασίας

Έτη εργασίας	Συχνότητες
Λιγότερο από ένα χρόνο (<1 χρόνο)	10
Ένα χρόνο ή περισσότερα, αλλά λιγότερο από τρία χρόνια (≥ 1 χρόνο και <3 χρόνια)	14

Τρία χρόνια ή περισσότερα, αλλά λιγότερο από επτά χρόνια (≥ 3 χρόνια και < 7 χρόνια)	19
Επτά χρόνια ή περισσότερα, αλλά λιγότερο από δεκαπέντε χρόνια (≥ 7 χρόνια και < 15 χρόνια)	17
Δεκαπέντε χρόνια ή περισσότερα (≥ 15 χρόνια)	0
Σύνολο	60



Διάγραμμα 4. Έτη εργασίας

5.2 Απαντήσεις εργαζομένων για τους σημαντικούς παράγοντες σε μια ιδανική δουλειά

Στο Μέρος Β του ερωτηματολογίου διατυπώνονται οι απόψεις των εργαζομένων για τους παράγοντες που θεωρούν σημαντικούς για μια ιδανική δουλειά. Σημειώνεται ότι δεν λαμβάνεται υπόψη το πόσο ικανοποιούνται αυτοί οι παράγοντες στη σημερινή τους

εργασία. Η αξιολόγηση σε αυτό το μέρος γίνεται με κλίμακα από 1 έως 5, όπου το 1:Εξαιρετικά σημαντικό και 5:Καθόλου ή πολύ λίγο σημαντικό. Οι ερωτήσεις σε αυτό το μέρος είναι 14. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται σε πίνακες πιο κάτω.

Αρχικά στον Πίνακα 5 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι της κάθε ερώτησης, οι οποίοι ταξινομούνται κατά αύξουσα σειρά στον Πίνακα 6. Στο Πίνακα 6 παρουσιάζονται όλα τα ερωτήματα του Β μέρους του ερωτηματολογίου με ταξινομημένη σειρά βάση του μέσου όρου που βρήκαμε στο Πίνακα 5, όπως επίσης και τα ποσοστά απαντήσεων της κάθε ερώτησης.

Λόγω της κλίμακας Likert που χρησιμοποιήθηκε όπου: 1. Εξαιρετικά σημαντικό, 2. Πολύ σημαντικό, 3. Μέτρια σημαντικό, 4. Λίγο σημαντικό, 5. Καθόλου ή πολύ λίγο σημαντικό, τα αποτελέσματα μας θα εξηγούνται ως εξής: όσο πιο κοντά στο 1 (εξαιρετικά σημαντικό) βρίσκεται ο ΜΟ, τόσο πιο ψηλά βρίσκεται ο παράγοντας αυτός στις προσδοκίες των εργαζομένων για μια ιδανική εργασία.

Από τον Πίνακα 6 παρατηρούμε ότι ο παράγοντας που θεωρούν σημαντικότερο οι ερωτηθέντες για μια ιδανική εργασία είναι να έχουν μια ενδιαφέρουσα δουλειά – μια δουλειά από την οποία να παίρνουν προσωπική ικανοποίηση (ερώτηση 1) με μέσο όρο 1.57. Συγκεκριμένα, το 56.67% το θεωρεί εξαιρετικά σημαντικό, το 33.33% το θεωρεί πολύ σημαντικό ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 8.33% το θεωρεί μέτρια σημαντικό. Ένα μηδαμινό ποσοστό της τάξεως του 1.67% το θεωρεί καθόλου ή πολύ λίγο σημαντικό.

Ακολουθεί, ο παράγοντας που έχει να κάνει με την αξιοποίηση πλήρως των ικανοτήτων του υπαλλήλου (ερώτηση 13 με ΜΟ:1.72), έχοντας ένα ποσοστό 83.34% που το θεωρεί εξαιρετικά ή πολύ σημαντικό, ένα 13.33% που το θεωρεί μέτρια σημαντικό και ένα 3.33% που το θεωρεί λίγο σημαντικό.

Στη συνέχεια έρχεται ο παράγοντας που έχει να κάνει με τη καλή σχέση με το διευθυντή (ερώτηση 12 με ΜΟ:1.72) με το 83.33% να δηλώνει ότι το θεωρεί εξαιρετικά ή πολύ σημαντικό, το 10% ότι είναι μέτρια σημαντικό και το 6.67% το θεωρεί λίγο σημαντικό.

Ακολούθως (ερώτηση 10 με ΜΟ:1.72), ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων 81.67% δήλωσε ότι θεωρεί εξαιρετικά ή πολύ σημαντικό να νιώθει τη σιγουριά ότι μπορεί

να συνεχίσει να εργάζεται στην εταιρεία για όσο καιρό επιθυμεί, ένα ποσοστό 13.33% δήλωσε ότι είναι μέτρια σημαντικό για αυτό. Ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 5% δήλωσε ότι το θεωρεί λίγο ή καθόλου σημαντικό.

Το επόμενο στην σειρά (ερώτηση 4 με MO 1.72), αφορά τον παράγοντα που έχει να κάνει με την εργασία με συνεργάσιμους συναδέλφους. Σε αυτή την ερώτηση ένα ποσοστό της τάξεως του 78.34% απάντησε ότι το θεωρεί εξαιρετικά ή πολύ σημαντικό, το 20% το θεώρησε μέτρια σημαντικό ενώ ένα μηδαμινό ποσοστό της τάξεως του 1.66% δήλωσε ότι το θεωρεί λίγο σημαντικό.

Στη συνέχεια φαίνεται ότι οι ερωτηθέντες θεωρούν σχεδόν εξίσου σημαντικές τις καλές συνθήκες εργασίας (ερώτηση 8) με τους προηγούμενους τέσσερις παράγοντες αφού η έρευνα έδειξε μέσο όρο σημαντικότητας 1.73. Το 81.67% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι το θεωρεί εξαιρετικά ή πολύ σημαντικό, το 13.33% μέτρια σημαντικό και το 5% το θεωρεί λίγο σημαντικό.

Συνεχίζοντας, ένα ποσοστό 78.34% θεωρεί εξαιρετικά ή πολύ σημαντικό να αναγνωρίζεται η δουλειά του (ερώτηση 7), ένα 16.67% το θεωρεί μέτρια σημαντικό ενώ ένα ποσοστό 4.99% το θεωρεί λίγο ή καθόλου σημαντικό. Ο μέσος όρος αυτού του παράγοντα είναι 1.82.

Ακολουθούν με πολύ μικρή διαφορά στο μέσο όρο, 1.9 και 1.92 αντίστοιχα οι παράγοντες που έχουν να κάνουν με την διαμονή των ερωτηθέντων σε περιοχή που αρέσει σε αυτούς και την οικογένεια τους (ερώτηση 2) και τη δυνατότητα να κερδίζουν υψηλότερο εισόδημα (ερώτηση 3). Όσο αφορά τον πρώτο παράγοντα το 75% το θεωρεί εξαιρετικά ή πολύ σημαντικό, το 13.34% μέτρια σημαντικό και το 11.66% λίγο ή καθόλου σημαντικό. Όσο αφορά το δεύτερο παράγοντα το 76.67% δήλωσε ότι είναι εξαιρετικά ή πολύ σημαντικό για αυτούς, το 11.67% ότι είναι μέτρια σημαντικό ενώ το 11.66% ότι είναι λίγο ή καθόλου σημαντικό.

Στη συνέχεια έχουμε τους παράγοντες 5 και 14 που έχουν μέσους όρους 2.02 και 2.08. Όπως έδειξε η έρευνα το 75% των ερωτηθέντων θεωρεί εξαιρετικά ή πολύ σημαντικό να έχει ευκαιρίες για εκπαίδευση για να βελτιώσει τις ικανότητες του, το 11.67% το θεωρεί μέτρια σημαντικό ενώ το 13.33% το θεωρεί λίγο ή καθόλου σημαντικό. Επιπρόσθετα, όσο

αφορά το χρόνο που αφήνει η δουλειά για προσωπική ζωή το 70% δήλωσε ότι είναι εξαιρετικά ή πολύ σημαντικό για αυτό, το 15% ότι είναι μέτρια σημαντικό και το 15% ότι είναι λίγο ή καθόλου σημαντικό.

Επόμενοι στη σειρά έρχονται οι παράγοντες 9 και 11 όπου έχουν τους ίδιους μέσους όρους με τιμή 2.30. Οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι θεωρούν εξαιρετικά ή πολύ σημαντικό να έχουν την ελευθερία να υιοθετούν το δικό τους τρόπο εργασίας με ένα ποσοστό 61.67%, ένα ποσοστό 25% δήλωσε ότι το θεωρεί μέτρια σημαντικό ενώ ένα ποσοστό 13.33% το θεωρεί λίγο ή καθόλου σημαντικό. Όσο αφορά τον άλλο παράγοντα, τις ευκαιρίες ανέλιξης, το 61.67% δήλωσε ότι το θεωρεί εξαιρετικά ή πολύ σημαντικό, το 21.66% ότι το θεωρεί μέτρια σημαντικό και το 16.67% λίγο ή καθόλου σημαντικό.

Τέλος η έρευνα έδειξε ότι ο λιγότερο σημαντικός παράγοντας για τους ερωτηθέντες για μια ιδανική εργασία είναι αυτός που έχει να κάνει με τα άλλα ωφελήματα εκτός από το μισθό (ερώτηση 6) των υπαλλήλων με μέσο όρο 2.58. Συγκεκριμένα το 55% δήλωσε ότι το θεωρεί εξαιρετικά ή πολύ σημαντικό, το 18.33% μέτρια σημαντικό και το 26.67% λίγο ή καθόλου σημαντικό.

Πίνακας 5. Περιγραφική στατιστική

Περιγραφική στατιστική						
	Πόσο σημαντικό είναι για σας να:	Σύνολο	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος(MO)	Τυπική απόκλιση
1	έχετε μια ενδιαφέρουσα δουλειά – μια δουλειά από την οποία να παίρνετε προσωπική ικανοποίηση;	60	1	5	1.57	0.79
2	διαμένετε σε μια περιοχή η οποία αρέσει	60	1	5	1.9	1.13

	σε σας και την οικογένεια σας;					
3	έχετε τη δυνατότητα να κερδίζετε ψηλό εισόδημα;	60	1	5	1.92	1.11
4	εργάζεστε με συναδέλφους που είναι συνεργάσιμοι;	60	1	4	1.72	0.85
5	έχετε ευκαιρίες για εκπαίδευση, ώστε να βελτιώνετε τις δεξιότητές σας ή να μάθετε κάτι καινούργιο;	60	1	5	2.02	1.28
6	έχετε άλλα ωφέληματα στη δουλειά εκτός από το μισθό σας;	60	1	5	2.58	1.51
7	αναγνωρίζεται η δουλειά σας;	60	1	5	1.82	0.95
8	έχετε καλές συνθήκες εργασίας (π.χ. καλό κλιματισμό, φωτισμό, αρκετό χώρο, κλπ);	60	1	4	1.73	0.88
9	έχετε αρκετή ελευθέρια να υιοθετείτε το δικό σας τρόπο εργασίας;	60	1	5	2.30	1.11

10	νοιώθετε τη σιγουριά ότι θα μπορείτε να συνεχίζετε να εργάζεστε στην εταιρεία για όσο καιρό το επιθυμείτε;	60	1	5	1.72	0.99
11	έχετε ευκαιρίες ανέλιξης;	60	1	5	2.30	1.33
12	έχετε καλές σχέσεις με το διευθυντή σας;	60	1	4	1.72	0.9
13	χρησιμοποιείτε πλήρως τις ικανότητες σας στη δουλειά;	60	1	4	1.72	0.83
14	εργάζεστε σε μια δουλειά που σας αφήνει αρκετό χρόνο για την προσωπική και οικογενειακή σας ζωή;	60	1	5	2.08	1.24

Πίνακας 6: Απαντήσεις ερωτηθέντων για παράγοντες που θεωρούν σημαντικούς σε μια ιδανική εργασία.

	Ερώτηση: Πόσο σημαντικό είναι για σας να:	Ελάχιστη τιμή	Μεγιστη τιμή	Μέσος όρος (ΜΟ)	Εξαιρετικά σημαντικό για μένα	Πολύ σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Καθόλου ή πολύ Λίγο σημαντικό
1	έχετε μια ενδιαφέρουσα δουλειά – μια δουλειά από την οποία να παίρνετε	1	5	1.57	56.67%	33.33%	8.33%	0.00%	1.67%

	προσωπική ικανοποίηση;								
13	χρησιμοποιείτε πλήρως τις ικανότητές στη δουλειά;	1	4	1.72	48.34%	35.00%	13.33%	3.33%	0.00%
12	έχετε καλές σχέσεις με το διευθυντή σας;	1	4	1.72	51.67%	31.66%	10.00%	6.67%	0.00%
10	νοιώθετε τη σιγουριά ότι θα μπορείτε να συνεχίσετε να εργάζεστε στην εταιρεία για όσο καιρό το επιθυμείτε;	1	5	1.72	55.00%	26.67%	13.33%	1.67%	3.33%
4	εργάζεστε με συναδέλφους που είναι συνεργάσιμοι;	1	4	1.72	51.67%	26.67%	20.00%	1.66%	0.00%
8	έχετε καλές συνθήκες εργασίας (π.χ. καλό κλιματισμό, φωτισμό, αρκετό χώρο, κλπ);	1	4	1.73	50.00%	31.67%	13.33%	5.00%	0.00%
7	αναγνωρίζεται η δουλειά σας;	1	5	1.82	46.67%	31.67%	16.67%	3.33%	1.66%
2	διαμένετε σε μια περιοχή η οποία αρέσει σε σας και την οικογένεια σας;	1	5	1.9	50.00%	25.00%	13.34%	8.33%	3.33%
3	έχετε τη δυνατότητα να	1	5	1.92	46.67%	30.00%	11.67%	8.33%	3.33%

	κερδίζετε ψηλό εισόδημα;								
5	έχετε ευκαιρίες για εκπαίδευση, ώστε να βελτιώνετε τις δεξιότητές σας ή να μάθετε κάτι καινούργιο;	1	5	2.02	46.67%	28.33%	11.67%	3.33%	10.00%
14	εργάζεστε σε μια δουλειά που σας αφήνει αρκετό χρόνο για την προσωπική και οικογενειακή σας ζωή;	1	5	2.08	43.33%	26.67%	15.00%	8.33%	6.67%
9	έχετε αρκετή ελευθέρια να υιοθετείτε το δικό σας τρόπο εργασίας;	1	5	2.3	26.67%	35.00%	25.00%	8.33%	5.00%
11	έχετε ευκαιρίες ανέλιξης;	1	5	2.3	36.67%	25.00%	21.66%	5.00%	11.67%
6	έχετε άλλα ωφελήματα στη δουλειά εκτός από το μισθό σας;	1	5	2.58	33.33%	21.67%	18.33%	6.67%	20.00%

5.3 Απαντήσεις εργαζομένων για το βαθμό ικανοποίησης στη σημερινή τους εργασία

Το Γ Μέρος του ερωτηματολογίου είχε ως σκοπό να μετρηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων σε διάφορους τομείς της σημερινής εργασίας τους όπως ο μισθός, οι συνάδελφοι, οι συνθήκες εργασίας κλπ. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 14

ερωτήματα με απαντήσεις κλίμακας τύπου Likert από το 1 μέχρι το 5, όπου 1- Πολύ ικανοποιημένος/η, και 5- Πολύ δυσαρεστημένος/η.

Αρχικά στον Πίνακα 7 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι της κάθε ερώτησης, οι οποίοι ταξινομούνται κατά αύξουσα σειρά στον Πίνακα 8. Στο Πίνακα 8 παρουσιάζονται όλα τα ερωτήματα του Γ μέρους του ερωτηματολογίου με ταξινομημένη σειρά βάση του μέσου όρου που βρήκαμε στο Πίνακα 7, όπως επίσης και τα ποσοστά απαντήσεων της κάθε ερώτησης.

Λόγω της κλίμακας Likert που χρησιμοποιήθηκε όπου: 1- Πολύ ικανοποιημένος/η, 2- Ικανοποιημένος/η, 3- Ούτε ικανοποιημένος/η - Ούτε δυσαρεστημένος/η, 4- Δυσαρεστημένος/η και 5- Πολύ δυσαρεστημένος/η, τα αποτελέσματα μας θα εξηγούνται ως εξής: όσο πιο κοντά στο 1 (πολύ ικανοποιημένος/η) βρίσκεται ο ΜΟ, τόσο πιο ικανοποιημένοι αισθάνονται οι εργαζόμενοι όσο αφορά το συγκεκριμένο παράγοντα.

Όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 8, ο παράγοντας που προσφέρει πιο μεγάλη ικανοποίηση στους εργαζομένους της υπεραγοράς με μέσο όρο 1.78 είναι το ότι τους επιτρέπει να διαμένουν σε μια περιοχή που αρέσει σε αυτούς και την οικογένεια τους (ερώτηση 2) με ποσοστό ικανοποίησης 78.33% ενώ το 20% παρέμεινε ουδέτερο (ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσαρεστημένος/η) και ένα πολύ μικρό ποσοστό 1.67% δήλωσε δυσαρεστημένο.

Η επόμενη ερώτηση με δεύτερο πιο υψηλό μέσο όρο (ερώτηση 8) 2.10, αφορούσε τις συνθήκες εργασίας (π.χ. καλό κλιματισμό, φωτισμό κλπ.). Όπως φαίνεται, το 71.67% δήλωσε ικανοποιημένο, το 20% κράτησε ουδέτερη στάση ενώ ένα ποσοστό 8.33% δήλωσε δυσαρεστημένο.

Ακολουθεί με μια μικρή διαφορά στο μέσο όρο (2.12), η ικανοποίηση που τους προσφέρει η σχέση με το διευθυντή τους (ερώτηση 12) με το 70% να δηλώνει ικανοποιημένο, το 25% να παρέμεινε ουδέτερο και ένα ποσοστό 5% να δηλώνει δυσαρεστημένο.

Στη συνέχεια έχουμε τα ερωτήματα 13 και 10, όπου ο μέσος όρος τους είναι 2.18 και 2.23 αντίστοιχα. Ένα ποσοστό 70% είναι ικανοποιημένο με το κατά πόσο χρησιμοποιούν πλήρως τις ικανότητες τους στη δουλειά, ένα 18.33% είναι ουδέτεροι και ένα ποσοστό της

τάξεως του 11.67% δήλωσε δυσαρεστημένο. Αντίστοιχα ένα ποσοστό 66.67% απάντησε ότι είναι ικανοποιημένο με τη σιγουριά που νιώθουν για το ότι θα μπορούν να συνεχίσουν να εργάζονται στην εταιρεία για όσο καιρό επιθυμούν. Ένα ποσοστό 21.67% παρέμεινε ουδέτερο και το 11.66% δήλωσαν δυσαρεστημένοι.

Το επόμενο ερώτημα (1) που ακολουθεί με μέσο όρο 2.30 είχε να κάνει με το κατά πόσο ενδιαφέρουσα είναι η δουλειά τους και πόση ικανοποίηση παίρνουν από αυτή. Μόνο ένα ποσοστό 10% δήλωσε ότι είναι πολύ ικανοποιημένο, το 56.67% δήλωσε ικανοποιημένο, το 28.33% δήλωσε ουδέτερο και το 5% δήλωσε δυσαρεστημένο.

Προχωρώντας ακολουθεί το ερώτημα 4 που έχει να κάνει με το πόσο συνεργάσιμοι είναι οι συνάδελφοι με μέσο όρο 2.47. Συγκεκριμένα το 51.66% δήλωσε ικανοποιημένο, το 36.67% παρέμεινε ουδέτερο και ένα ποσοστό 11.67% δυσαρεστημένο.

Ακολουθώντας με μέσο όρο 2.67 βρίσκεται το ερώτημα 14 που αφορά το χρόνο που αφήνει η δουλειά για τη προσωπική/οικογενειακή ζωή των εργαζομένων με ποσοστό ικανοποίησης 50%, 28.33% έμειναν ουδέτεροι και 21.67% ήταν δυσαρεστημένοι.

Ακολουθούν τα ερωτήματα 5,3 και 9 που έχουν μέσους όρους ικανοποίησης με ελάχιστες διαφορές, 2.73, 2.73 και 2.78 αντίστοιχα. Στο ερώτημα 5 που έχει να κάνει με τις ευκαιρίες για εκπαίδευση το 48.33% δήλωσε ικανοποιημένο, το 31.67% παρέμεινε ουδέτερο και το 20% δήλωσε δυσαρεστημένο. Στο ερώτημα 3 που έχει να κάνει με το μισθό το 46.67% είναι ικανοποιημένο, το 33.33% είναι ουδέτερο και το 20% είναι δυσαρεστημένο.

Αντίστοιχα στο ερώτημα 9 (ελευθερία για υιοθέτηση του δικού τους τρόπου εργασίας) το 41.67% είναι ικανοποιημένο, το 35% είναι ουδέτερο και το 23.34% είναι δυσαρεστημένο.

Στη συνέχεια έχουμε την ερώτηση 7 που αφορά την αναγνώριση που παίρνουν οι εργαζόμενοι όταν κάνουν καλή δουλειά με μέσο όρο 2.97. Μόνο ένα ποσοστό 36.67% δήλωσε ικανοποιημένο, 36.67% δήλωσε ουδέτερο και το 26.67% δήλωσε δυσαρεστημένο.

Η έρευνα έδειξε ότι οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο δυσαρεστημένοι με τα ερωτήματα 11 και 6 με μέσους όρους ικανοποίησης 3 και 3.15 αντίστοιχα. Όσο αφορά το ερώτημα 11 που έχει να κάνει με τις ευκαιρίες ανέλιξης μόνο 6.67% δήλωσαν πολύ ικανοποιημένοι, 40% δήλωσαν ικανοποιημένοι, 20% έμειναν ουδέτεροι, 13.33% ήταν δυσαρεστημένοι και

το 20% δήλωσαν πολύ δυσαρεστημένοι. Συνεχίζοντας με το ερώτημα 6 που βρίσκεται στη τελευταία θέση ικανοποίησης το οποίο αφορά τα πρόσθετα ωφελήματα που έχουν οι εργαζόμενοι στην εταιρεία εκτός από το μισθό, μόνο 5% δήλωσαν πολύ ικανοποιημένοι, 31.67% δήλωσαν ικανοποιημένοι, 25% παρέμειναν ουδέτεροι, 20% δυσαρεστημένοι και 18.33% πολύ δυσαρεστημένοι.

Πίνακας 7. Περιγραφική στατιστική

Περιγραφική στατιστική						
	Ερώτηση: Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά, σε σχέση με:	Σύνολο	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος(MO)	Τυπική απόκλιση
1	το πόσο ενδιαφέρουσα είναι η δουλειά σας και πόση ικανοποίηση παίρνετε από αυτή;	60	1	5	2.30	0.77
2	το κατά πόσο σας επιτρέπει να μένετε σε μια περιοχή η οποία αρέσει σε σας και την οικογένειά σας;	60	1	4	1.78	0.83
3	τη δυνατότητα που σας δίνει για ψηλό εισόδημα;	60	1	5	2.73	0.95

4	το πόσο συνεργάσιμοι είναι οι συνάδελφοί σας;	60	1	4	2.47	0.87
5	τις ευκαιρίες για εκπαίδευση, ώστε να βελτιώσετε τις δεξιότητές σας ή να μάθετε κάτι καινούργιο;	60	1	5	2.73	1.13
6	τα πρόσθετα ωφελήματα που έχετε στη δουλειά εκτός από το μισθό σας;	60	1	5	3.15	1.20
7	την αναγνώριση που παίρνετε όταν κάνετε καλή δουλειά;	60	1	5	2.97	1.21
8	τις συνθήκες εργασίας (π.χ. καλό κλιματισμό, φωτισμό, αρκετό χώρο, κλπ);	60	1	5	2.10	1.00
9	την ελευθέρια να υιοθετείτε το δικό σας τρόπο εργασίας;	60	1	5	2.78	1.06
10	τη σιγουριά που νοιώθετε για το ότι θα μπορείτε να συνεχίζετε να εργάζεστε στην	60	1	5	2.23	1.03

	εταιρεία για όσο καιρό το επιθυμείτε;					
11	τις ευκαιρίες ανέλιξήσας;	60	1	5	3.00	1.28
12	τις σχέσεις που έχετε με το διευθυντή σας;	60	1	5	2.12	0.94
13	το κατά πόσο χρησιμοποιείτε πλήρως τις ικανότητές σας στη δουλειά;	60	1	5	2.18	0.98
14	το πόσο χρόνο σας αφήνει η δουλειά σας για προσωπική/οικογενειακή ζωή;	60	1	5	2.67	1.08

Πίνακας 8. Απαντήσεις ερωτηθέντων που αφορούν τον βαθμό ικανοποίησης τους στη σημερινή τους εργασία

	Ερώτηση: Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά, σε σχέση με:	Min	Max	MO	Πολύ ικανοποιημένος/η	Ικανοποιημένος/η	Ούτε ικανοποιημένος/η Ούτε δυσαρεστημένος/η	Δυσάρεστημένος/η	Πολύ δυσαρεστημένος/η
2	το κατά πόσο σας επιτρέπει να μένετε σε μια περιοχή η οποία αρέσει σε σας και την οικογένειά σας;	1	4	1.78	45.00%	33.33%	20.00%	1.67%	0.00%
8	τις συνθήκες εργασίας (π.χ. καλό κλιματισμό,	1	5	2.10	30.00%	41.67%	20.00%	5.00%	3.33%

	φωτισμό, αρκετό χώρο, κλπ);								
12	τις σχέσεις που έχετε με το διευθυντή σας;	1	5	2.12	26.67%	43.33%	25.00%	1.67%	3.33%
13	το κατά πόσο χρησιμοποιείτε πλήρως τις ικανότητές σας στη δουλειά;	1	5	2.18	25.00%	45.00%	18.33%	10.00%	1.67%
10	τη σιγουριά που νοιώθετε για το ότι θα μπορείτε να συνεχίσετε να εργάζεστε στην εταιρεία για όσο καιρό το επιθυμείτε;	1	5	2.23	25.00%	41.67%	21.67%	8.33%	3.33%
1	το πόσο ενδιαφέρουσα είναι η δουλειά σας και πόση ικανοποίηση παίρνετε από αυτή;	1	5	2.30	10.00%	56.67%	28.33%	3.33%	1.67%
4	το πόσο συνεργάσιμοι είναι οι συνάδελφοί σας;	1	4	2.47	13.33%	38.33%	36.67%	11.67%	0.00%
14	το πόσο χρόνο σας αφήνει η δουλειά σας για προσωπική/οικογενειακή ζωή;	1	5	2.67	11.67%	38.33%	28.33%	15.00%	6.67%
5	τις ευκαιρίες για εκπαίδευση, ώστε να βελτιώσετε τις δεξιότητές σας ή να μάθετε κάτι καινούργιο;	1	5	2.73	10.00%	38.33%	31.67%	8.33%	11.67%
3	τη δυνατότητα που σας δίνει για ψηλό εισόδημα;	1	5	2.73	5.00%	41.67%	33.33%	15.00%	5.00%

9	την ελευθέρια να υιοθετείτε το δικό σας τρόπο εργασίας;	1	5	2.78	10.00%	31.67%	35.00%	16.67%	6.67%
7	την αναγνώριση που παίρνετε όταν κάνετε καλή δουλειά;	1	5	2.97	10.00%	26.67%	36.67%	10.00%	16.67%
11	τις ευκαιρίες ανέλιξής σας;	1	5	3.00	6.67%	40.00%	20.00%	13.33%	20.00%
6	τα πρόσθετα ωφελήματα που έχετε στη δουλειά εκτός από το μισθό σας;	1	5	3.15	5.00%	31.67%	25.00%	20.00%	18.33%

5.4 Διαφορά μέσων όρων παραγόντων που αφορούν τους σημαντικούς παράγοντες σε μια ιδανική δουλειά με τον βαθμό ικανοποίησης αυτών των παραγόντων στη σημερινή τους εργασία

Στον Πίνακα 9 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι μέσοι όροι των παραγόντων που θεωρούν οι ερωτηθέντες σημαντικούς σε μια ιδανική δουλειά (Ερωτήσεις Β Μέρους), οι μέσοι όροι ικανοποίησης αυτών των παραγόντων στη σημερινή τους εργασία (Ερωτήσεις Γ Μέρους) και η διαφορά μεταξύ αυτών των μέσων όρων. Οι παράγοντες ταξινομούνται από τη μεγαλύτερη στη μικρότερη διαφορά στο μέσο όρο. Όσο πιο μεγάλη είναι αυτή η διαφορά, τόσο λιγότερο ικανοποιείται αυτός ο παράγοντας στη σημερινή τους εργασία σε σχέση με το πόσο σημαντικό τον θεωρούν.

Όπως φαίνεται στο Πίνακα 9 ο παράγοντας με αρκετά μεγαλύτερη διαφορά από τον επόμενο, είναι η αναγνώριση της δουλειάς του υπαλλήλου με διαφορά στους μέσους όρους 1.15. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η δουλειά των εργαζομένων αναγνωρίζεται πολύ λιγότερο από τους ανώτερους τους από όσο θα επιθυμούσαν. Δεύτερο στη σειρά έρχεται το υψηλό εισόδημα με διαφορά στο μέσο όρο 0.82. Αυτό έχει να κάνει με το γεγονός ότι οι

υπάλληλοι δεν κερδίζουν όσα χρήματα θα επιθυμούσαν. Ακολουθώντας, έχουμε τους συνεργάσιμους συναδέλφους με διαφορά στον μέσο όρο 0.75, αυτό οφείλεται στο ότι οι συνάδελφοι των εργαζομένων δεν είναι τόσο συνεργάσιμοι όσο θα επιθυμούσαν. Στη συνέχεια έχουμε την ενδιαφέρουσα δουλειά και την προσωπική ικανοποίηση με διαφορά στο μέσο όρο 0.73. Ακόλουθη με διαφορά στο μέσο όρο της τάξεως του 0.72 οι ευκαιρίες για εκπαίδευση. Συνεχίζοντας έχουμε τις ευκαιρίες για ανέλιξη με διαφορά στο μέσο όρο 0.70. Ακολουθεί με μέσο όρο 0.58 η προσωπική ζωή. Στη συνέχεια με διαφορά στο μέσο όρο 0.57 έρχονται τα πρόσθετα ωφελήματα. Επόμενο στη σειρά είναι το αίσθημα ασφαλείας με διαφορά στο μέσο όρο 0.52. Ακολουθεί με διαφορά μέσων όρων 0.48 η ελευθερία για την υιοθέτηση του δικού τους τρόπου εργασίας. Συνεχίζοντας έχουμε την πλήρη χρησιμοποίηση των ικανοτήτων των υπαλλήλων στη δουλειά με διαφορά στο μέσο όρο 0.47. Επόμενο στη σειρά με διαφορά στο μέσο όρο 0.40 έρχονται οι καλές σχέσεις με το διευθυντή. Ακολουθεί με διαφορά στο μέσο όρο 0.37 οι καλές συνθήκες εργασίας. Τέλος έχουμε την διαμονή σε περιοχή που αρέσει στον εργαζόμενο και την οικογένεια του, όπου η διαφορά στους μέσους όρους βγήκε -0.12. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από όσο θα ανέμεναν σε μια ιδανική εργασία. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί με το γεγονός ότι οι πλείστοι υπάλληλοι διαμένουν πολύ κοντά από την υπεραγορά, γλιτώνοντας οδική συμφόρηση και ταλαιπωρία.

Πίνακας 9. Διαφορά μέσων όρων παραγόντων που αφορούν τους σημαντικούς παράγοντες σε μια ιδανική δουλειά με τον βαθμό ικανοποίησης αυτών των παραγόντων στη σημερινή τους εργασία

	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΙΔΑΝΙΚΗΣ ΔΟΥΛΕΙΑΣ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΔΟΥΛΕΙΑ	ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ ΟΡΩΝ
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΔΟΥΛΕΙΑΣ	1.82	2.97	1.15
ΥΨΗΛΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ	1.92	2.73	0.82
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΜΟΙ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ	1.72	2.47	0.75
ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΥΣΑ ΔΟΥΛΕΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	1.57	2.30	0.73

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	2.02	2.73	0.72
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΑΝΕΛΙΞΗΣ	2.30	3.00	0.70
ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΖΩΗ	2.08	2.67	0.58
ΠΡΟΣΘΕΤΑ ΩΦΕΛΗΜΑΤΑ	2.58	3.15	0.57
ΑΙΣΘΗΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	1.72	2.23	0.52
ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	2.30	2.78	0.48
ΠΛΗΡΗΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	1.72	2.18	0.47
ΚΑΛΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ	1.72	2.12	0.40
ΚΑΛΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1.73	2.10	0.37
ΩΡΑΙΑ ΠΕΡΙΟΧΗ	1.9	1.78	-0.12

5.5 Απαντήσεις εργαζομένων σε ερωτήσεις που αφορούν το διευθυντή

Η πρώτη ερώτηση του Δ μέρους είναι χωρισμένη σε δύο μέρη (Δ1-1,Δ1-2) και αφορά το διευθυντή της εταιρείας. Στην αρχή της ερώτησης είχαν δοθεί τέσσερις περιγραφές διευθυντών. Στη συνέχεια ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες στην ερώτηση Δ1-1 να δηλώσουν με ποιο είδος διευθυντή προτιμούν να εργάζονται και στο Δ1-2 ζητήθηκε να δηλώσουν με ποιο είδος διευθυντή μοιάζει περισσότερο ο δικός τους διευθυντής.

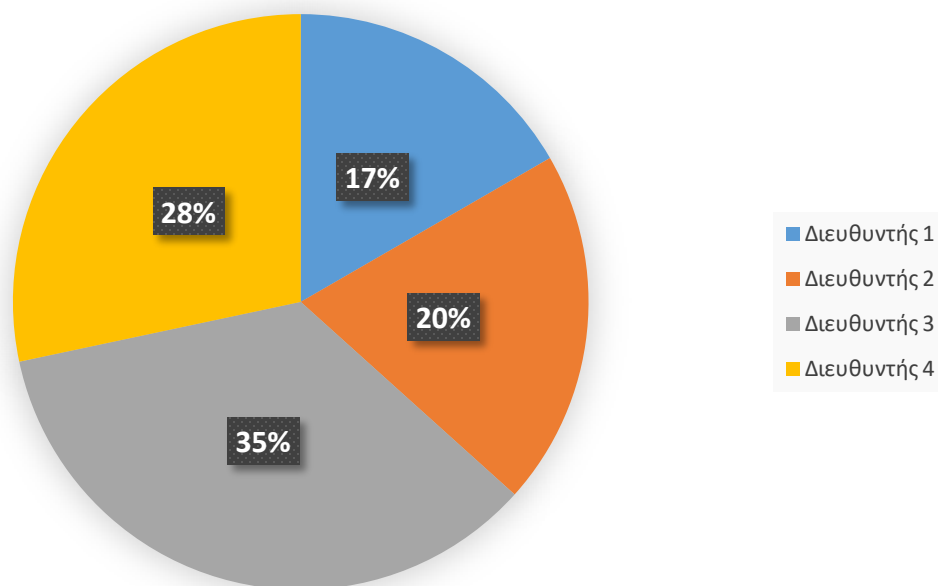
Τα είδη διευθυντή που είχαν ως επιλογή οι ερωτηθέντες ήταν τα ακόλουθα:

- Διευθυντής 1 Συνήθως παίρνει τις αποφάσεις του γρήγορα και τις επικοινωνεί στους υφισταμένους του ξεκάθαρα και αποφασιστικά. Αναμένει τους υφισταμένους να ακολουθήσουν τις αποφάσεις με αφοσίωση και χωρίς δυσκολίες.

- Διευθυντής 2 Συνήθως παίρνει τις αποφάσεις του γρήγορα αλλά πριν προχωρήσει προσπαθεί να τις επεξηγήσει στους υφισταμένους του. Τους επεξηγεί τους λόγους για τις αποφάσεις και απαντά σε όποιες ερωτήσεις δυνατό να έχουν.
- Διευθυντής 3 Συνήθως συζητά με τους υφισταμένους του πριν πάρει αποφάσεις. Ακούει τις εισηγήσεις τους, τις λαμβάνει υπόψη και μετά ανακοινώνει τις αποφάσεις του. Ακολούθως αναμένει όλους να εργασθούν με αφοσίωση για την εφάρμογή τους, έστω και αν οι αποφάσεις δεν είναι σύμφωνες με τις εισηγήσεις τους.
- Διευθυντής 4 Συνήθως καλεί σε συνάντηση τους υφισταμένους του όταν χρειάζεται να παρθεί μια σημαντική απόφαση. Θέτει το πρόβλημα τους και προσπαθεί να επιτύχει συμφωνία. Αν επιτύχει συμφωνία αποδέχεται την απόφαση. Αν η συμφωνία είναι αδύνατη αποφασίζει εκείνος.

Σχετικά με την ερώτηση Δ1-1, οι απαντήσεις των εργαζομένων παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 5. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το 17% απάντησε ότι θα προτιμούσε να εργάζεται με το είδος διευθυντή 1, το 20% με το διευθυντή 2, το 35% με το διευθυντή 3 και το 28% με το διευθυντή 4. Όπως φαίνεται η πλειοψηφία των εργαζομένων προτιμά να εργάζεται με ένα διευθυντή ο οποίος συζητά μαζί τους, ακούει τις απόψεις τους και στη συνέχεια παίρνει την απόφαση του (Διευθυντής 3).

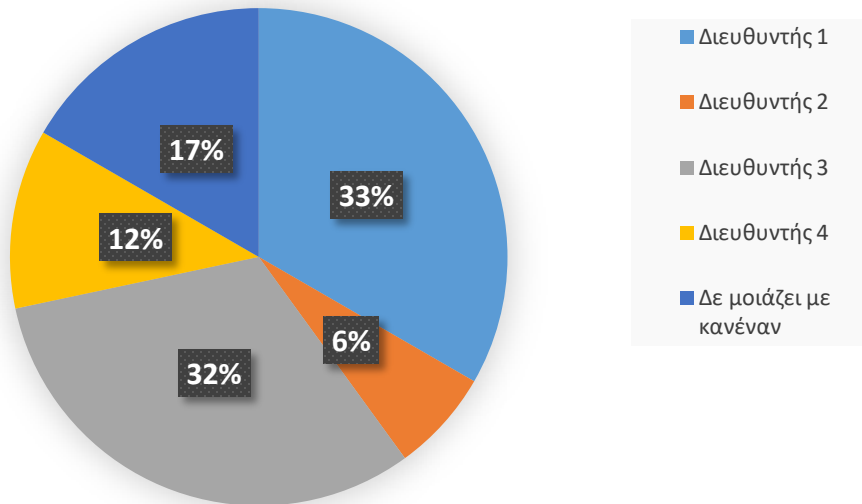
Το είδος διευθυντή με τον οποίο θα προτιμούσατε να εργάζεστε είναι εκείνος στην επιλογή



Διάγραμμα 5. Προτίμηση είδους διευθυντή

Ακολουθώς, όσο αφορά την ερώτηση Δ1-2, οι απαντήσεις των εργαζομένων παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 6. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το 33% δήλωσε ότι ο διευθυντής του μοιάζει περισσότερο με εκείνο στην επιλογή 1, το 6% με το διευθυντή 2, το 32% με το διευθυντή 3, το 12% με το διευθυντή 4 και το 17% δήλωσε ότι δεν μοιάζει με κανένα από τις πιο πάνω περιγραφές. Λαμβάνοντας υπόψη ότι στην υπεραγορά υπάρχουν δύο διευθυντές, μπορεί να εξηγηθεί το γεγονός ότι τα δύο υψηλότερα ποσοστά που είναι σχεδόν ίσα αφορούν εντελώς διαφορετικά είδη διευθυντών αφού οι υπάλληλοι απαντούσαν αναλόγως του δικού τους διευθυντή.

Ο διευθυντής της εταιρείας στην οποία εργάζεστε μοιάζει περισσότερο με εκείνο στην επιλογή



Διάγραμμα 6. Είδος διευθυντή της εταιρείας των ερωτηθέντων

Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα των ερωτήσεων, ο ένας διευθυντής της υπεραγοράς είναι όπως αυτός που επιθυμούν οι πλείστοι υπάλληλοι να έχουν, δηλ. ένα διευθυντή ο οποίος συζητά μαζί τους, ακούει τις απόψεις τους και στη συνέχεια παίρνει την απόφαση του. Αντιθέτως ο άλλος διευθυντής μοιάζει με αυτόν που οι υπάλληλοι επιθυμούν λιγότερο να έχουν, δηλ. ένα διευθυντή που παίρνει τις αποφάσεις του γρήγορα και μόνος του και απλά τις ανακοινώνει.

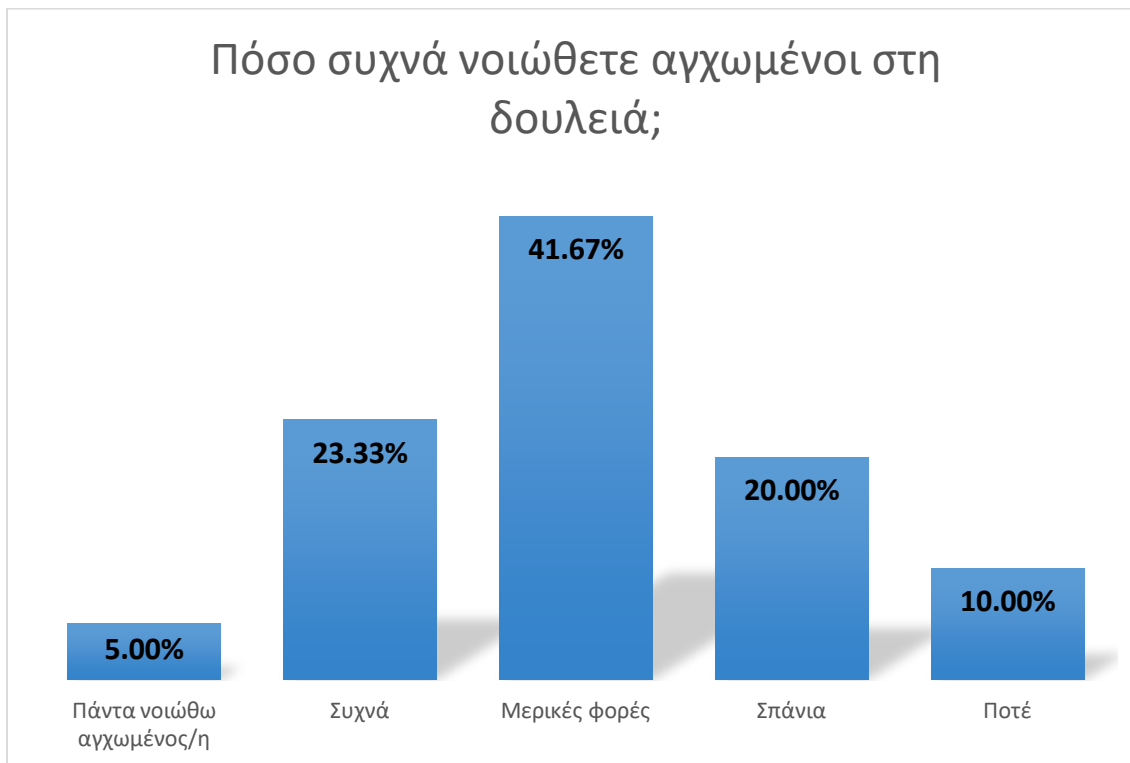
5.6 Απαντήσεις εργαζομένων στην ερώτηση που αφορά το άγχος

Στην ερώτηση 2 του Δ Μέρους, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν πόσο συχνά νιώθουν αγχωμένοι στην δουλειά τους. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 10 και Διάγραμμα 7. Όπως φαίνεται το 5% (Συχνότητα:3) νιώθουν πάντα αγχωμένοι στη δουλειά, το 23.33% (Συχνότητα:14) νιώθουν συχνά αγχωμένοι στη δουλειά, το 41.67% (Συχνότητα:25) νιώθουν μερικές φορές αγχωμένοι στη δουλειά, το 20% (Συχνότητα:12)

σπάνια νιώθουν αγχωμένοι στη δουλειά ενώ το 10% (Συχνότητα:6) ποτέ δεν νιώθουν αγχωμένοι στη δουλειά. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι απάντησαν ότι νιώθουν μερικές φορές άγχος στη δουλειά.

Πίνακας 10. Πόσο συχνά νοιώθετε αγχωμένοι στη δουλειά;

Πόσο συχνά νοιώθετε άγχος στη δουλειά;	Συχνότητες
Πάντα νοιώθω αγχωμένος/η	3
Συχνά	14
Μερικές φορές	25
Σπάνια	12
Ποτέ	6
Σύνολο	60



Διάγραμμα 7. Πόσο συχνά νοιώθετε αγχωμένοι στη δουλειά;

5.7 Απαντήσεις εργαζομένων στην ερώτηση που αφορά τη γενική ικανοποίηση τους από την δουλειά τους στην εταιρεία

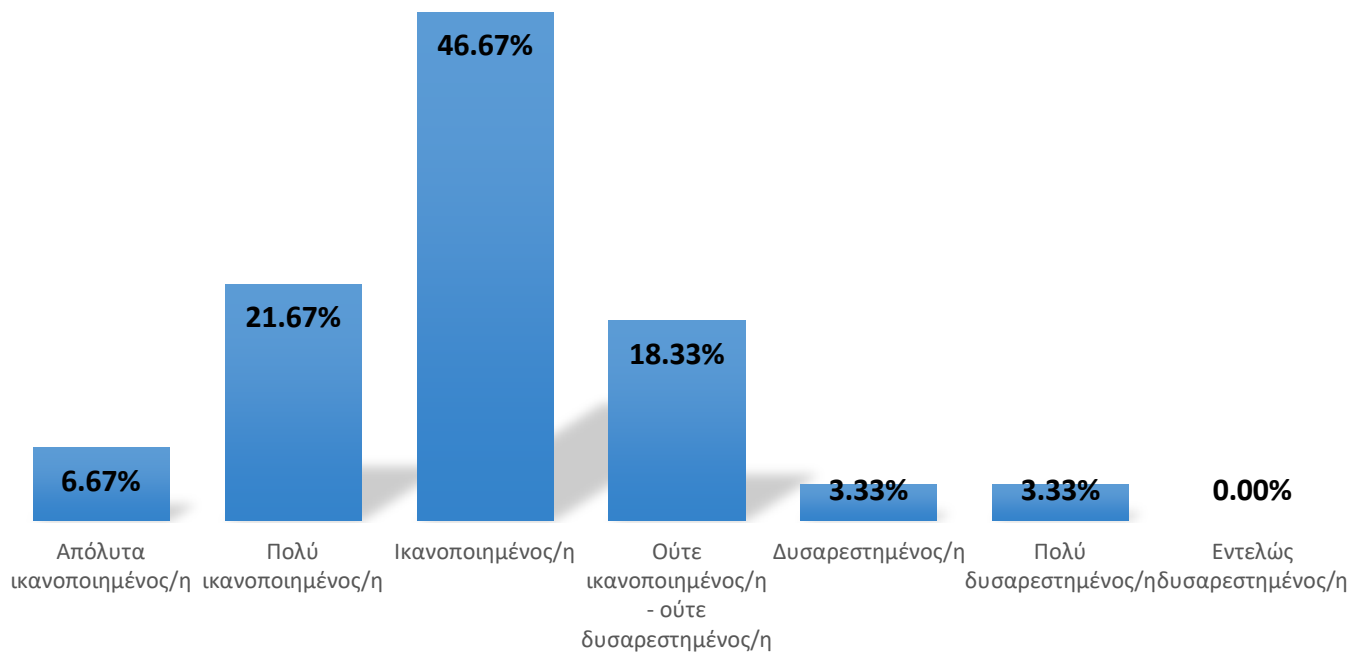
Σε αυτή την ερώτηση (Δ3) οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν πόσο ικανοποιημένοι είναι με την εργασία τους στην εταιρεία λαμβάνοντας υπόψη όλους τους παράγοντες που έχουν ήδη αναφερθεί. Οι απαντήσεις φαίνονται στο Πίνακα 11 και Διάγραμμα 8 πιο κάτω.

Όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 8 το 6.67% (Συχνότητα:4) είναι απόλυτα ικανοποιημένοι, το 21.67% (Συχνότητα:13) είναι πολύ ικανοποιημένοι, το 46.67% (Συχνότητα:28) ικανοποιημένοι, το 18.33% (Συχνότητα:11) δήλωσαν ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι, το 3.33% (Συχνότητα:2) δυσαρεστημένοι και το 3.33% (Συχνότητα:2) πολύ δυσαρεστημένοι. Κανένας υπάλληλος δεν έχει δηλώσει εντελώς δυσαρεστημένος. Οι περισσότεροι ερωτηθέντες δήλωσαν ικανοποιημένοι.

Πίνακας 11. Συνολική ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία στην εταιρεία

Συνολική ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία στην εταιρεία	Συχνότητες
Απόλυτα ικανοποιημένος/η	4
Πολύ ικανοποιημένος/η	13
Ικανοποιημένος/η	28
Ούτε ικανοποιημένος/η - ούτε δυσαρεστημένος/η	11
Δυσαρεστημένος/η	2
Πολύ δυσαρεστημένος/η	2
Εντελώς δυσαρεστημένος/η	0
Σύνολο	60

Λαμβάνοντας υπόψη όλους τους παράγοντες που έχουν ήδη αναφερθεί πιο πάνω, πόσο ικανοποιημένοι είστε από τη δουλειά σας στην εταιρεία;



Διάγραμμα 8. Συνολική ικανοποίηση από την εργασία στην εταιρεία

5.8 Μέσος όρος ικανοποίησης εργαζομένων ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας στην εταιρεία

Χρησιμοποιήθηκε η Microsoft excel για να φανεί αν υπάρχει κάποια επίδραση στον μέσο όρο της ικανοποίησης των εργαζομένων ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας στην εταιρεία.

Λαμβάνοντας υπόψη την κλίμακα της ερώτησης Δ3 όπου 1. Απόλυτα ικανοποιημένος/η και 7. Εντελώς δυσαρεστημένος/η, όσο πιο υψηλός είναι ο μέσος όρος τόσο πιο δυσαρεστημένοι είναι οι υπάλληλοι με την εργασία τους.

Όπως φαίνεται στο πιο κάτω διάγραμμα όσο περισσότερα χρόνια εργάζονται οι υπάλληλοι στην εταιρεία τόσο πιο δυσαρεστημένοι είναι.

Τα αποτελέσματα φαίνονται στο πιο κάτω διάγραμμα.



Διάγραμμα 9. Μέσος όρος ικανοποίησης εργαζομένων ανάλογα με τα χρόνια εργασίας

Κεφάλαιο 6

Συμπεράσματα και Εισηγήσεις

Η μελέτη της σχέσης μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και απόδοσης στην εργασία είναι μια από τις πιο αξιολογούμενες ερευνητικές παραδόσεις της οργανωτικής ψυχολογίας. Αυτή η σχέση περιγράφεται ως το "Άγιο Δισκοπότηρο" των ψυχολόγων της βιομηχανίας (Landy, 1989). Πράγματι, το ενδιαφέρον για τη σχέση μεταξύ συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας και παραγωγικότητας είναι αντικείμενο έρευνας εδώ και πολλά χρόνια και το θέμα συνεχίζει να ερευνάται μέχρι σήμερα (Judge *et al.*, 2001).

Στις επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι έχουν καθοριστικό ρόλο στην καινοτομία, στην οργανωτική απόδοση, στην ανταγωνιστικότητα, και τελικά στην επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να θέλουν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν δημιουργικούς, αφοσιωμένους και παραγωγικούς υπαλλήλους που βοηθούν την επιχείρηση να ακμάζει (Bakker και Schaufeli, 2008).

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να μελετηθούν οι παράγοντες που προσφέρουν ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια στους εργαζομένους της υπεραγοράς, στη συνέχεια να εξαχθούν συμπεράσματα και να δοθούν εισηγήσεις για βελτίωση της ικανοποίησης των υπαλλήλων και κατά συνέπεια της παραγωγικότητας της επιχείρησης.

Συγκεκριμένα, για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια τα οποία ήταν χωρισμένα σε τέσσερα μέρη. Το πρώτο μέρος (Μέρος Α) αφορούσε τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων της υπεραγοράς. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι στην υπεραγορά εργάζονται περισσότερες γυναίκες από ότι άντρες με τους πλείστους εργαζομένους να έχουν τελειώσει λύκειο. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η εισδοχή σε τέτοιου είδους επιχείρηση είναι εύκολη χωρίς να απαιτούνται ιδιαίτερα προσόντα. Όσο αφορά τις ηλικιακές ομάδες και τον χρόνο εργασίας στην εταιρεία υπήρχε ομοιομορφία.

Στο δεύτερο μέρος (Μέρος Β), οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν 14 ερωτήσεις που αφορούσαν παράγοντες που θεωρούσαν σημαντικούς για μια ιδανική εργασία, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη κατά πόσο ικανοποιούνται στη σημερινή τους δουλειά. Σκοπός μας, ήταν να προσδιορίσουμε ποιοι από τους εξεταζόμενους παράγοντες θεωρούνται από τους υπαλλήλους σημαντικοί και ποιοι λιγότερο σημαντικοί στην εργασία τους για να είναι ικανοποιημένοι. Όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα, ο σημαντικότερος παράγοντας για τους εργαζομένους είναι να έχουν ενδιαφέρουσα δουλειά, μια δουλειά που να τους προσφέρει προσωπική ικανοποίηση. Επόμενοι παράγοντες στη σειρά είναι η χρησιμοποίηση πλήρως των ικανοτήτων τους στην εργασία, οι καλές σχέσεις με το διευθυντή, να νιώθουν τη σιγουριά ότι μπορούν να συνεχίσουν να εργάζονται στην εταιρεία όσο καιρό επιθυμούν, να εργάζονται με συνεργάσιμους συνάδελφους και να έχουν καλές συνθήκες εργασίας. Η κάλυψη των παραγόντων αυτών προσφέρει καλύτερη ψυχολογία στους εργαζομένους με αποτέλεσμα να είναι πιο ευδιάθετοι και να έχουν την όρεξη να εργαστούν πιο σκληρά βελτιώνοντας την παραγωγικότητα τους.

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου (Μέρος Γ) αποτελείται από 14 ερωτήσεις που εξετάζουν συγκεκριμένους παράγοντες που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων της υπεραγοράς. Ο παράγοντας που ικανοποιείται περισσότερο είναι η διαμονή των εργαζομένων σε περιοχή που αρέσει σε αυτούς και την οικογένειά τους. Αντιθέτως, η έρευνα έδειξε ότι οι παράγοντες που δεν ικανοποιούνται επαρκώς και αφήνουν τους εργαζομένους πιο δυσαρεστημένους είναι η αναγνώριση που παίρνουν όταν κάνουν καλή δουλειά από τον προϊστάμενο τους, οι ευκαιρίες που τους δίνονται για ανέλιξη και τα πρόσθετα ωφέληματα που τους παρέχονται. Ίσως θα ήταν καλό οι διευθυντές να αναγνωρίζουν περισσότερο την δουλειά των υπαλλήλων ή και να τους επιβραβεύουν. Είναι πολύ σημαντικό ένας καλός προϊστάμενος να ξέρει πότε είναι αναγκαίο να επαινείται ο υπάλληλος, ούτως ώστε να παίρνει προσωπική ικανοποίηση και να παρακινείται να κάνει καλύτερα την εργασία του. Όσο αφορά τις ευκαιρίες ανέλιξης της εργασίας και λαμβάνοντας υπόψη τη φύση της εργασίας και τη δυσκολία για ανέλιξη (αφού τα πλείστα πόστα στην υπεραγορά είναι σταθερά π.χ. ταμίας, αποθηκάριος, αλλαντικά, φρουταρία κλπ.) και το γεγονός ότι στο κάθε πόστο υπάρχει μόνο ένας υπεύθυνος, οι υπόλοιποι υπάλληλοι δεν έχουν την ευκαιρία για κάποια προαγωγή. Ίσως,

θα ήταν καλό αν υπήρχαν περισσότερες βαθμίδες σε κάθε πόστο π.χ. βοηθός υπεύθυνου ψαραγοράς ούτως ώστε οι υπάλληλοι να παρακινούνται περισσότερο να αποδώσουν για να προαχθούν. Επίσης, θα ήταν καλό να ικανοποιείται η ανάγκη των εργαζομένων για πρόσθετα ωφελήματα όπως είναι το ταμείο προνοίας.

Έπειτα, στην ανάλυση των αποτελεσμάτων, έγινε σύγκριση των μέσων όρων του δεύτερου και τρίτου μέρους του ερωτηματολογίου (Μέρος Β και Μέρος Γ). Αυτό μας βοήθησε να καθορίσουμε τους παράγοντες που πρέπει να βελτιωθούν στην υπεραγορά ούτως ώστε να αυξηθεί η ικανοποίηση των υπαλλήλων όσο περισσότερο γίνεται. Ο πρώτος παράγοντας που πρέπει να βελτιωθεί είναι η αναγνώριση της δουλειάς των εργαζομένων, οι προϊστάμενοι να επαινούν τους υπαλλήλους τους και να τους επιβραβεύουν όταν κάνουν καλά την εργασία τους. Ακολουθεί, το εισόδημα. Εάν υπήρχε κάποια βελτίωση του μισθού των εργαζομένων, ούτως ώστε αυτοί να νιώθουν ότι η εργασία τους «πληρώνεται» όσο της αξίζει θα έκανε τους εργαζομένους να νιώθουν πιο ικανοποιημένοι. Τρίτος στη σειρά έρχεται ο παράγοντας που αφορά τους συναδέλφους. Οι υπάλληλοι φαίνεται ότι θα ήταν πιο ικανοποιημένοι εάν εργάζονταν με πιο συνεργάσιμους συναδέλφους.

Στη συνέχεια έγινε μια σύγκριση του ιδανικού διευθυντή με τους διευθυντές που υπάρχουν στην επιχείρηση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο ένας διευθυντής της υπεραγοράς είναι όπως αυτοί επιθυμούν, δηλ. ένας διευθυντής ο οποίος συζητά μαζί τους, ακούει τις απόψεις τους και στη συνέχεια παίρνει τις αποφάσεις του, ενώ ο δεύτερος διευθυντής της υπεραγοράς μοιάζει περισσότερο με το είδος του διευθυντή που επιθυμούν λιγότερο να συνεργάζονται δηλ. ένα διευθυντή που παίρνει τις αποφάσεις του γρήγορα και μόνος του και απλά τις ανακοινώνει στους υπαλλήλους. Ίσως εάν και ο δεύτερος διευθυντής έμοιαζε περισσότερο με τον πρώτο οι εργαζόμενοι θα ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι.

Όπως φαίνεται από τη γενική ερώτηση που αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων λαμβάνοντας υπόψη όλους τους παράγοντες που εξετάστηκαν στο ερωτηματολόγιο, έχει φανεί ότι οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους είναι σχετικά ικανοποιημένοι από την εργασία τους στην υπεραγορά. Αυτό ίσως να οφείλεται στο γεγονός ότι οι υπάλληλοι,

γνωρίζοντας τα δεδομένα που υπάρχουν σήμερα σε ίδιας φύσεως εργασία, δεν περίμεναν κάτι περισσότερο από αυτό που τους προσφέρεται. Επιπρόσθετα βοηθά το γεγονός ότι η εργασία των πλείστων ερωτηθέντων δεν είναι ιδιαίτερα αγχωτική.

Συνεχίζοντας, στη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων διαπιστώσαμε ότι η γενική εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων της υπεραγοράς μειώνεται όσο αυξάνεται ο χρόνος εργασίας τους στην υπεραγορά. Κάποιες ενέργειες που θα μπορούσε να πάρει η υπεραγορά για να βελτιωθεί η ικανοποίηση των υπαλλήλων με πολλά έτη υπηρεσίας είναι η αύξηση του μισθού τους με την πάροδο των χρόνων και αναλόγως των υπηρεσιών που προσφέρουν, να τους δίνονται κάποια επιπρόσθετα ωφέληματα εκτός από το μισθό τους και να αναγνωρίζεται η εργασία τους ώστε να νιώθουν ότι εκτιμάται η πολύχρονη εργασία και η αφοσίωσή τους στην εταιρεία.

Κλείνοντας, μέσα από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην υπεραγορά βρέθηκε ότι οι εργαζόμενοι θα παρακινούνταν περισσότερο, αυξάνοντας την παραγωγικότητα τους εάν η υπεραγορά λάμβανε σοβαρά υπόψη τους παράγοντες που προσφέρουν περισσότερη εργασιακή ικανοποίηση στους υπαλλήλους και προσπαθούσε να βελτιώσει αυτούς που δεν τους ικανοποιούν.

Παράρτημα Α

Το Ερωτηματολόγιο της Έρευνας

Α.1 Δελτίο Ενημέρωσης για την Έρευνα

Ερωτηματολόγιο Αντιλήψεων και Ικανοποίησης από την Εργασία

Αγαπητοί συμμετέχοντες,

Το παρόν ερωτηματολόγιο πραγματοποιείται στα πλαίσια μεταπτυχιακής διατριβής του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου. Η μελέτη εξετάζει τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση στην υπεραγορά.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τέσσερα μέρη στα οποία καλείστε να απαντήσετε. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και όλες οι απαντήσεις του είναι εμπιστευτικές. Για την συμπλήρωσή του δεν θα χρειαστείτε περισσότερα από 10 λεπτά.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

Με εκτίμηση,

Ελευθερία Δημητρίου

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια Διοίκησης Επιχειρήσεων Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου

A.2 Ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΝΤΙΛΗΨΕΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΜΕΡΟΣ Α: Γενικά Στοιχεία

Παρακαλώ να κυκλώσετε ότι ισχύει:

A1. Φύλο:

- | | |
|-----------|------------|
| 1. Άνδρας | 2. Γυναίκα |
|-----------|------------|

A2. Μορφωτικό επίπεδο:

- | | |
|-----------------|-----------------|
| 1. Δημοτικό | 2. Γυμνάσιο |
| 3. Λύκειο | 4. Πανεπιστήμιο |
| 5. Μεταπτυχιακό | 6. Διδακτορικό |

A3. Ηλικία:

- | | |
|----------------|---------------|
| 1. Κάτω των 20 | 2. 20 – 24 |
| 3. 25 – 29 | 4. 30 – 34 |
| 5. 35 – 39 | 6. 40 – 49 |
| 7. 50 – 59 | 8. 60 και άνω |

A4. Για πόσον καιρό εργάζεστε σε αυτή την εταιρεία;

1. Λιγότερο από ένα χρόνο (<1 χρόνο)
2. Ένα χρόνο ή περισσότερα, αλλά λιγότερο από τρία χρόνια (≥ 1 χρόνο και <3 χρόνια)
3. Τρία χρόνια ή περισσότερα, αλλά λιγότερο από επτά χρόνια (≥ 3 χρόνια και <7 χρόνια)
4. Επτά χρόνια ή περισσότερα, αλλά λιγότερο από δεκαπέντε χρόνια (≥ 7 χρόνια και <15 χρόνια)
5. Δεκαπέντε χρόνια ή περισσότερα (≥ 15 χρόνια)

ΜΕΡΟΣ Β: Σημαντικοί παράγοντες σε μια ιδανική δουλειά

Για τη συμπλήρωση του πιο κάτω μέρους, να σκεφτείτε και να αξιολογήσετε τους παράγοντες που θα ήταν σημαντικοί για σας σε μια **ιδανική δουλειά**.

Να μην λάβετε καθόλου υπόψη σας το πόσο ικανοποιούνται αυτοί οι παράγοντες στη σημερινή σας δουλειά.

Παρακαλείστε όπως, παρόλο που πιθανόν να θεωρήσετε πολλούς από τους παράγοντες που παρουσιάζονται ως σημαντικούς, να τους αξιολογήσετε και να τους ταξινομήσετε σε μια κλίμακα από το 1 μέχρι το 5, όπου **1-Εξαιρετικά σημαντικό, 2- Πολύ σημαντικό, 3- Μέτρια σημαντικό, 4- Λίγο σημαντικό και 5- Καθόλου ή πολύ Λίγο σημαντικό.**

Για κάθε ερώτημα στον πίνακα πιο κάτω, να επιλέξετε μια απάντηση στην αντίστοιχη οριζόντια γραμμή του πίνακα, από το 1- 5:

	Ερώτηση: Πόσο σημαντικό είναι για σας να:	Εξαιρετικά σημαντικό για μένα	Πολύ σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Καθόλου ή πολύ Λίγο σημαντικό
B1	έχετε μια ενδιαφέρουσα δουλειά – μια δουλειά από την οποία να παίρνετε προσωπική ικανοποίηση;	1	2	3	4	5
B2	διαμένετε σε μια περιοχή η οποία αρέσει σε σας και την	1	2	3	4	5

	οικογένειά σας;					
B3	έχετε τη δυνατότητα να κερδίζετε ψηλό εισόδημα;	1	2	3	4	5
B4	εργάζεστε με συναδέλφους που είναι συνεργάσιμοι;	1	2	3	4	5
B5	έχετε ευκαιρίες για εκπαίδευση, ώστε να βελτιώνετε τις δεξιότητές σας ή να μάθετε κάτι καινούργιο;	1	2	3	4	5
B6	έχετε άλλα ωφελήματα στη δουλειά εκτός από το μισθό σας;	1	2	3	4	5
B7	αναγνωρίζεται η δουλειά σας;	1	2	3	4	5
B8	έχετε καλές συνθήκες εργασίας (π.χ. καλό κλιματισμό, φωτισμό, αρκετό χώρο, κλπ);	1	2	3	4	5

B9	έχετε αρκετή ελευθέρια να υιοθετείτε το δικό σας τρόπο εργασίας;	1	2	3	4	5
B10	νοιώθετε τη σιγουριά ότι θα μπορείτε να συνεχίζετε να εργάζεστε στην εταιρεία για όσο καιρό το επιθυμείτε;	1	2	3	4	5
B11	έχετε ευκαιρίες ανέλιξης;	1	2	3	4	5
B12	έχετε καλές σχέσεις με το διευθυντή σας;	1	2	3	4	5
B13	χρησιμοποιείτε πλήρως τις ικανότητες σας στη δουλειά;	1	2	3	4	5
B14	εργάζεστε σε μια δουλειά που σας αφήνει αρκετό χρόνο για την προσωπική και οικογενειακή σας ζωή;	1	2	3	4	5

ΜΕΡΟΣ Γ: Βαθμός ικανοποίησης από τη δουλειά που έχετε σήμερα

Για τη συμπλήρωση του πιο κάτω μέρους, να καταγράψετε το **πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά**, αφού αξιολογήσετε τον κάθε παράγοντα που παρουσιάζεται και λάβετε υπόψη σας όλα όσα δηλώσατε πως θα θέλατε από μια ιδανική δουλειά.

Παρακαλείστε όπως, αξιολογήσετε και να ταξινομήσετε τον βαθμό ικανοποίησής σας σε μια κλίμακα από το 1 μέχρι το 5, όπου **1- Πολύ ικανοποιημένος/η, 2- Ικανοποιημένος/η, 3- Ούτε ικανοποιημένος/η - Ούτε δυσαρεστημένος/η, 4- Δυσανεστημένος/η και 5- Πολύ δυσαρεστημένος/η.**

Για κάθε ερώτημα στον πίνακα πιο κάτω, να επιλέξετε μια απάντηση στην αντίστοιχη οριζόντια γραμμή του πίνακα, από το 1- 5:

	Ερώτηση: Πόσο ικανοποιημένοι είστε στη σημερινή σας δουλειά, σε σχέση με:	Πολύ ικανοποι ημένος/ η	Ικανοποιη μένος/η	Ούτε ικανοποιημένο ς/η Ούτε δυσανεστημένο ς/η	Δυσανεστη μένος/η	Πολύ δυσανεστημένος /η
Γ1	το πόσο ενδιαφέρουσα είναι η δουλειά σας και πόση ικανοποίηση παίρνετε από αυτή;	1	2	3	4	5
Γ2	το κατά πόσο σας επιτρέπει να μένετε σε μια περιοχή η οποία αρέσει σε σας και	1	2	3	4	5

	την οικογένειά σας;					
Γ3	τη δυνατότητα που σας δίνει για ψηλό εισόδημα;	1	2	3	4	5
Γ4	το πόσο συνεργάσιμοι είναι οι συνάδελφοί σας;	1	2	3	4	5
Γ5	τις ευκαιρίες για εκπαίδευση, ώστε να βελτιώσετε τις δεξιότητές σας ή να μάθετε κάτι καινούργιο;	1	2	3	4	5
Γ6	τα πρόσθετα ωφελήματα που έχετε στη δουλειά εκτός από το μισθό σας;	1	2	3	4	5
Γ7	την αναγνώριση που παίρνετε όταν κάνετε καλή δουλειά;	1	2	3	4	5
Γ8	τις συνθήκες εργασίας (π.χ. καλό κλιματισμό, φωτισμό, αρκετό χώρο, κλπ);	1	2	3	4	5
Γ9	την ελευθέρια να υιοθετείτε το δικό σας τρόπο εργασίας;	1	2	3	4	5
Γ10	τη σιγουριά που νοιώθετε για το ότι θα μπορείτε να συνεχίζετε να εργάζεστε στην εταιρεία για όσο καιρό το επιθυμείτε;	1	2	3	4	5

Γ11	τις ευκαιρίες ανέλιξής σας;	1	2	3	4	5
Γ12	τις σχέσεις που έχετε με το διευθυντή σας;	1	2	3	4	5
Γ13	το κατά πόσο χρησιμοποιείτε πλήρως τις ικανότητές σας στη δουλειά;	1	2	3	4	5
Γ14	το πόσο χρόνο σας αφήνει η δουλειά σας για προσωπική/ οικογενειακή ζωή;	1	2	3	4	5

ΜΕΡΟΣ Δ: Διεύθυνση εταιρείας και άλλα

Παρακαλώ να απαντήσετε στα πιο κάτω ερωτήματα, κυκλώνοντας ότι ισχύει:

Δ1 Οι περιγραφές πιο κάτω αναφέρονται σε τέσσερα είδη διευθυντών.

Παρακαλώ να διαβάστε αυτές τις περιγραφές και στη συνέχεια να απαντήσετε στα ερωτήματα:

- Διευθυντής 1 Συνήθως παίρνει τις αποφάσεις του γρήγορα και τις επικοινωνεί στους υφισταμένους του ξεκάθαρα και αποφασιστικά. Αναμένει τους υφισταμένους να ακολουθήσουν τις αποφάσεις με αφοσίωση και χωρίς δυσκολίες.
- Διευθυντής 2 Συνήθως παίρνει τις αποφάσεις του γρήγορα αλλά πριν προχωρήσει προσπαθεί να τις επεξηγήσει στους υφισταμένους του. Τους επεξηγεί τους λόγους για τις αποφάσεις και απαντά σε όποιες ερωτήσεις δυνατό να έχουν.
- Διευθυντής 3 Συνήθως συζητά με τους υφισταμένους του πριν πάρει αποφάσεις. Ακούει τις εισηγήσεις τους, τις λαμβάνει υπόψη και μετά ανακοινώνει τις αποφάσεις του. Ακολούθως αναμένει όλους να εργασθούν με αφοσίωση για την εφάρμογή τους, έστω και αν οι αποφάσεις δεν είναι σύμφωνες με τις εισηγήσεις τους.
- Διευθυντής 4 Συνήθως καλεί σε συνάντηση τους υφισταμένους του όταν χρειάζεται να παρθεί μια σημαντική απόφαση. Θέτει το πρόβλημα τους και προσπαθεί να επιτύχει συμφωνία. Αν επιτύχει συμφωνία αποδέχεται την απόφαση. Αν η συμφωνία είναι αδύνατη αποφασίζει εκείνος.

Δ1-1 Το είδος διευθυντή με τον οποίο θα προτιμούσατε να εργάζεστε είναι εκείνος στην επιλογή:

- | | |
|-----------------|-----------------|
| 1. Διευθυντής 1 | 2. Διευθυντής 2 |
| 3. Διευθυντής 3 | 4. Διευθυντής 4 |

Δ1-2. Ο δικός σας διευθυντής μοιάζει περισσότερο με το διευθυντή της επιλογής :

- | | |
|-------------------------|-----------------|
| 1. Διευθυντής 1 | 2. Διευθυντής 2 |
| 3. Διευθυντής 3 | 4. Διευθυντής 4 |
| 5. Δε μοιάζει με κανένα | |

Δ2. Πόσο συχνά νοιώθετε αγχωμένοι στη δουλειά;

- | | |
|-----------------------------|-----------|
| 1. Πάντα νοιώθω αγχωμένος/η | 2. Συχνά |
| 3. Μερικές φορές | 4. Σπάνια |
| 5. Ποτέ | |

Δ3. Λαμβάνοντας υπόψη όλους τους παράγοντες που έχουν ήδη αναφερθεί πιο πάνω, πόσο ικανοποιημένοι είστε από τη δουλειά σας στην εταιρεία;

- | | |
|-----------------------------|---|
| 1. Απόλυτα ικανοποιημένος/η | 2. Πολύ ικανοποιημένος/η |
| 3. Ικανοποιημένος/η | 4. Ούτε ικανοποιημένος/η - ούτε
δυσανεστημένος/η |
| 5. Δυσανεστημένος/η | 6. Πολύ δυσανεστημένος/η |
| 7. Εντελώς δυσανεστημένος/η | |

Σας ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο που διαθέσατε.

Βιβλιογραφία

Abdulla, J., Djebarni, R. and Mellahi, K. (2011) 'Determinants of job satisfaction in the UAE: a case study of the Dubai police', *Personnel Review*, 40(1), pp. 126–146.

Akpan, E. I. (2011) 'Effective Safety and Health Management Policy for Improved Performance of Organizations in Africa', *International Journal of Business and Management*, 6(3), pp. 159–165. doi: 10.5539/ijbm.v6n3p159.

Armstrong, M. (2006) *Handbook of human resources management practice*. 10 edition. London and Philadelphia: Kogan Page Limited. doi: 10.1007/978-3-662-44152-7.

Aziri, B. (2008) *Human Resource Management, Job Satisfaction and Employee Motivation*. Gostivar: Tringa Design.

Aziri, B. (2011) 'Job Satisfaction, a Literature Review', *Management research and practice*, 3(4), pp. 77–86.

Backhaus, K. and Tikoo, S. (2004) 'Conceptualizing and researching employer branding', *Career Development International*, 9(5), pp. 501–517.

Bakker, A. B. and Schaufeli, W. B. (2008) 'Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations', *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), pp. 147–154. doi: 10.1002/job.515.

Becker, B. and Huselid, M. (1998) 'High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications', *Research in Personnel and Human Resources Journal*, 16(1), pp. 53–101.

Berthon, P., Ewing, M. and Hah, L. L. (2005) 'Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding', *International Journal of Advertising*, 24(2), pp. 151–172.

Boxall, P. and Macky, K. (2009) 'Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high involvement system', *Human Resource Management Journal*, 19(1), pp. 3–23.

Brown, D. and McIntosh, S. (2010) 'Job satisfaction in the low wage service sector', *Applied Economics*, 35(10), pp. 1241–1254.

Burke, R. (2000) 'Do managerial men benefit from organizational values supporting work-personal life balance?', *Women in Management Review*, 15(2), pp. 81–89.

Chandra, S. S. (1997) *Alternatives Approaches and Strategies of Human Resource Development*. s.l.: Rawat Publications.

Chaudhuri, K. K. (2010) *Human Resource Management Principles and Practices*. Kolkata: Himalaya Publishing House.

Combs, J. *et al.* (2006) 'How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance', *Personnel Psychology*, 59, pp. 501–28.

Croucher (2008) 'Impact of Human Resource Management in organization performance', *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 779–801.

Davis, K. and Newstrom, J. W. (1985) *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. 7 edition. New York: McGraw-Hill College.

Decenzo, D. A. and Robbins, S. P. (1973) *Personnel Human Resource Management*. 3rd editio. New Delh: Prentice Hall of India Learning.

Dermol, V. and Rakowska, A. (2014) *Strategic Approaches to Human Resources Management Practice*. Bangkok, Celje and Lublin: ToKnowPress.

Deshpande, S. and Golhar, D. Y. (1994) 'HRM practices in large and small manufacturing firms: A comparative study', *Journal of Small Business management*, 32(2), pp. 49–56.

Dessler, G. (2015) *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. 2η έκδοση. Edited by Θ. Κουτρούκης, Γ. Θερίου, and Γ. Χρηστιδης. Αθήνα: Κριτική.

Donnelly, J. H., Gibson, J. L. and Ivancevich, J. M. (1998) *Fundamentals of Management*. 10th ed. Boston, Mass: Irwin/McGraw Hill.

Ekwoaba, J. O., Ikeije, U. and Ufoma, N. (2015) 'The impact of recruitment and selection criteria on organizational performance', *Global Journal of Human Resource Management*, 3(2), pp. 22–33. doi: 10.1017/CBO9781107415324.004.

Elwood, P. and James, A. P. (1996) 'Productivity gains from the implementation of employee training Programs', *Industrial Relations*, 33(4), pp. 411–425.

Fisher, C., Schoenfeldt, L. and Shaw, J. (1999) *Human Resource Management*. Fourth edi. Boston: Houghton Mifflin Co.

Gamage, A. S. (2014) 'Recruitment and selection practices in manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance', *Ruhuna Journal of Management and Finance*, 1(1), pp. 37–52.

Gazioglu, S. and Tansel, A. (2006) 'Job satisfaction in Britain: Individual and job related factors', *Applied Economics*, 38(10), pp. 1163–1171.

George, J. M. and Jones, G. R. (2008) *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Fifth Edit. New Jersey: Pearson/Prentice Hall.

Greenberg, J. and Baron, R. A. (2008) *Behavior in Organizations*. 9th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hal.

Henry, O. and Temtime, Z. (2009) 'Recruitment and selection practices in SMEs: Empirical evidence from a developing country perspective.', *Advances in Management*, 3(2), pp. 52–58.

Herzberg, F. (1976) *The managerial choice: To be efficient and to be human*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

Hippocrates, A. (1981) *Health in organizations*. New York: McGraw-Hill Inc.

Hoppock, R. (1935) *Job Satisfaction*. New York, USA: Harper and Brothers.

- Hosie, P. *et al.* (2013) 'The effect of autonomy, training opportunities, age and salaries on job satisfaction in the South East Asian retail petroleum industry', *International Journal of Human Resource Management*, 24(21), pp. 3980–4007. doi: 10.1080/09585192.2013.829517.
- Hutchings, K., de Cieri, H. and Shea, T. (2011) 'Employee attraction and retention in the Australian resources sector', *Journal of Industrial Relations*, 53(1), pp. 83–101. doi: 10.1177/0022185610390299.
- Islam, R. and Mohd Rasad, S. (2006) 'Employee Performance Evaluation by AHP: A Case Study', *Asia Pacific Management Review*, 11(3), pp. 163–176.
- Jonathan, G. K. and Mbogo, R. W. (2016) 'Maintaining Health and Safety at Workplace: Employee and Employer's Role in Ensuring a Safe Working Environment.', *Journal of Education and Practice*, 7(29), pp. 1–7.
- Judge, T. A. *et al.* (2001) 'The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review', *Psychological Bulletin*, 127(3), pp. 376–407.
- Kabak, K. E. *et al.* (2014) 'Strategies for employee job satisfaction: A case of service sector', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150(15), pp. 1167–1176.
- Kalia, H. L. (2005) *Human resource management*. India: Kalpaz Publications.
- Kaliski, B. S. (2007) *Encyclopedia of Business and Finance*. Second edi. Detroit: Thompson Gale.
- Kirkpatrick, D. L. and Kirkpatrick, J. D. (2006) *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Third edit. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Kreitner, R. (2007) *Management*. 10th ed. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Landy, F. J. (1985) *Psychology of work behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Landy, F. J. (1989) *Psychology of work behavior*. 4th ed. Pacific Grove, CA: Thomson Brooks/Cole Publishing Co.

- Lansbury, R. (1988) 'Performance management: A process approach', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, pp. 46–55.
- Lawler, E. E. and Cohen, S. G. (1992) 'Designing Pay Systems For Teams', *CEO Publication*, 1(1), pp. 1–21.
- Li, J. and Lambert, V. A. (2008) 'Job satisfaction among intensive care nurses from the People's Republic of China.', *International Nursing Review*, 55(1), pp. 34–39.
- Lievens, F. and Highhouse, S. (2003) 'The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer', *Personnel Psychology*, 56, pp. 75–102.
- Locke, E. A. (1969) 'What is Job Satisfaction?', *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), pp. 309–336.
- Longenecker, C. O. and Fink, L. S. (1999) 'Creative effective performance appraisals', *Industrial Management*, 41(5), pp. 18–23.
- Lucas, O. (2001) *Health and safety policies*. London: McGraw – Hill Inc.
- Luthans, F. (1998) *Organizational Behavior*. 8 Edition. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Marchington, M. and Wilkinson, A. (2005) *Human Resource Management at Work*. 3rd edn. London: CIPD.
- Mathis, J. A. and Jackson, M. M. (2008) *Human Resource Management*. Twelfth Ed. South-Western: Thomson.
- McEvoy, M. G. (1984) 'Small business personnel practices', *Journal of Small Business Management*, 22(4), pp. 1–8.
- Michaels, E., Handfiels-Jones, H. and Axelrod, B. (2001) *The War for Talents*. Boston: Harvard Business School Press.
- Milkovich, G. T. and Boudreau, J. W. (1998) *Human Resource Management*. Burr Ridge: Irwin.
- Milliman, J. F. *et al.* (1994) 'Companies evaluate employees from all perspectives', *Personnel Journal*, 73(11), pp. 99–103.

- Mullins, L. J. (2007) *Management and Organisational Behaviour*. Seventh ed. Great Britain: Financial Times Prentice Hall. Available at:
<http://books.google.com/books?id=1XEMx7q1RikC&pgis=1>.
- Opatha, H. H. D. N. P. . (2010) *Human resource management*. Colombo: Author published.
- Papathanasiou, S. and Siati, M. (2014) 'Emotional Intelligence and Job Satisfaction in Greek Banking Sector', *Research in Applied Economics*, 6(1), pp. 225–239. doi: 10.5296/rae.v6i1.5050.
- Patrick, J. (2000) *Introduction to work and organizational psychology*. Oxford, UK: Blackwell.
- Platiš, C., Reklitis, P. and Zimeras, S. (2015) 'Relation between job satisfaction and job performance in healthcare services', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175(1), pp. 480–487.
- Pravin, D. (2010) *Human Resource Management*. Delhi: Pearson.
- Priyanath, H. M. S. (2006) 'Managerial deficiencies in the small and medium enterprises (SMEs) in Sri Lanka: An empirical evidence of SMEs in the Ratnapura District', *Sabaragamuwa University Journal*, 6(1), pp. 93–105.
- Rajput, S., Singhal, M. and Tiwari, S. (2016) 'Job Satisfaction and Employee Loyalty: A study of Academicians', *Asian Journal of Management*, 7(2), pp. 1–5. doi: 10.5958/2321-5763.2016.00015.9.
- Rogers, D. J., Clow, K. E. and Kash, T. J. (1994) 'Increasing job satisfaction of service personnel', *Journal of Services Marketing*, 8(1), pp. 14–26.
- Rue, L. W. and Byars, L. L. (2003) *Management, Skills and Application*. 10ed edn. New York: McGraw- Hill/Irwin.
- Saltzstein, A., Ting, Y. and Saltzstein, G. H. (2001) 'Work-family balance and job satisfaction: the impact of family-friendly policies on attitudes of federal government employees', *Public Administration Review*, 61(4), pp. 452–464.

Sarma, A. M. (2009) *Personnel and Human Resource Management*. 6 Revi. Mumbai: Himalaya Publishing House.

Scheers, L. van and Botha, J. (2014) 'Analysing relationship between employee job satisfaction and motivation', *Journal of Business & Retail Management Research*, 9(1), pp. 98–109. Available at:

<http://proxy.devry.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=url,cookie,ip,uid&db=bth&AN=99401817&site=eds-live%5Cnhttp://content.ebscohost.com.proxy.devry.edu/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=99401817&S=R&D=bth&EbscoContent=dG>.

Smith, R. E. and Wright, W. F. (2004) 'Determinants of Customer Loyalty and Financial Performance', *Journal of Management Accounting Research*, 16(1), pp. 183–205.

Somerick, N. M. (1993) 'Strategies for improving employee relations by using performance appraisals more effectively', *Public Relations Quarterly*, 38(3), pp. 37–39.

Spector, P. E. (1997) *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Statt, D. A. (2004) *The Routledge Dictionary of Business Management*. 3 edit. London: Routledge. doi: 10.4324/9780203633915.

Sweney, P. D. and McFarlin, D. B. (2005) *Organizational Behavior, Solutions for Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Trap, D. (1998) 'Special Review', *Business Week*, pp. 56–64.

Vandenberg, R. J. and Lance, C. E. (1992) 'Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment', *Journal of Management*, 18(1), pp. 153–167. doi: 10.1177/014920639201800110.

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

William, W. and Keith, D. (1996) *Human Resources and Personnel Management*. USA: Irwin Mc Graw Hill.

Zheng, Z. and Hong, T. (2006) *Competitive advantage through people*. Great Britain: Harvard Business School Press.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2010) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*. Θεσσαλονίκη: Ανικουλα.

Παπαλεξανδρή, Ν. and Μπουραντάς, Δ. (2003) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Γ.Μπενου.

Τερζίδης, Κ. and Τζωρτζάκης, Κ. (2004) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων [Διοίκηση Προσωπικού]*. Αθήνα: Rosili.

Τζωρτζάκης, Κ. and Τζωρτζάκη, Α. . (2007) *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων το Μάνατζμεντ της νέας εποχής*. Αθήνα: Rosili.

Χατζηδήμας, Σ. and Παπαγεωργίου, Π. (2003) *Εισαγωγή στην Οικονομική των Ανθρώπινων Πόρων και της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Σταμούλης.

Χυτήρης, Λ. Σ. (2001) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.