

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου  
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

*Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)*

Μεταπτυχιακή Διατριβή



# “Πως το Εργασιακό Κλίμα Επηρεάζει την Εργασιακή Ικανοποίηση”

Αγγελική Στυλιανού

Επιβλέπων Καθηγητής  
Ανδρέας Ασιώτης

Μάιος 2022

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου  
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

***Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)***

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**

# **“Πως το Εργασιακό Κλίμα Επηρεάζει την Εργασιακή Ικανοποίηση”**

**Αγγελική Στυλιανού**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Ανδρέας Ασιώτης**

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

**Μάιος 2022**



## Περίληψη

Η παρούσα εργασία αποσκοπεί στην ανάπτυξη και κατανόηση των εννοιών του εργασιακού κλίματος και της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς και τη σχέση που υπάρχει μεταξύ τους ενώ ταυτόχρονα αναδεικνύει τους παράγοντες που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση.

Κρίνεται επιτακτική η ανάγκη για μελέτη του εργασιακού κλίματος και της εργασιακής ικανοποίησης αφού τα τελευταία χρόνια, κατόπιν συστηματικότερης μελέτης έχει γίνει αντιληπτό ότι συνδέονται με αποτελέσματα όσον αφορά τα άτομα, και κατ' επέκταση τους οργανισμούς όπου εργάζονται.

Το ζήτημα που απασχολεί την παρούσα διπλωματική εργασία είναι το κατά πόσο επιτυγχάνεται η εργασιακή ικανοποίηση μέσα από το εργασιακό κλίμα. Επιπρόσθετα, στοχεύει να αναδείξει τον ρόλο του Ανθρώπινου Δυναμικού στην επαγγελματική ικανοποίηση. αφού οι ίδιοι μπορούν να επηρεάσουν το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης. Επίσης, θέτονται ερωτήματα και γίνετε προσπάθεια ώστε να δοθεί σχετική απάντηση στο ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν τους εργαζόμενους και ποιες πρακτικές και πολιτικές δύναται να είναι αυτές που θα καταστήσουν την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης υλοποιήσιμη στην πράξη. .

Τα δεδομένα της έρευνας συλλέχθηκαν από ένα δείγμα 105 εργαζομένων στην Κύπρο. Τα συμπεράσματα που αντλήθηκαν, επιβεβαιώνουν τις υποθέσεις της έρευνας, επισημαίνοντας τη θετική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακού κλίματος. Μέσα από την διεξαγωγή έρευνας θα εξεταστεί η σημαντικότητα του εργασιακού κλίματος στη διαμόρφωση της εργασιακή ικανοποίησης. Επίσης, θα γίνει ανάλυση των αντικινήτρων αλλά και των παραγόντων που ασκούν θετική επιρροή σε επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης.

**Λέξεις κλειδιά:** εργασιακό κλίμα, οργανωσιακό κλίμα, οργανωσιακή κουλτούρα, εργασιακή ικανοποίηση,

## Summary

This thesis aims to analyse and provide an understanding of the terms work climate and job satisfaction, as well as to examine the relationship that exists between the two, while it highlights the factors which lead to job satisfaction.

It is crucial to examine the work climate and the job satisfaction, since studies that have been conducted recently, have shown that these two terms are associated with results concerned with individuals and consequently the organisations that they work for.

This thesis, will mainly discuss whether job satisfaction is achieved through the working environment. Additionally, it emphasises on the role of Human Resource in job satisfaction, given that HR can influence the level of satisfaction. Further, the present assignment, will try to answer to the following questions that are put in place: What are the factors that influence the employees? And which practices and policies will constitute the term of job satisfaction feasible?

The data of the present thesis were collected from a sample of 105 employees in Cyprus. The conclusions drawn confirm the hypothesis of the research, pointing out the positive correlation between job satisfaction and work climate. The research, basically examined the importance of the work climate in shaping job satisfaction. Moreover, an analysis has been conducted concerning the disincentives and the factors which have positive influence on the level of job satisfaction.

**Key-words:** work climate, job satisfaction

## Ευχαριστίες

*Για την επιτυχή πραγματοποίηση αυτής της έρευνας θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Ασιώτη Αντρέα, τόσο για τον πολύτιμο χρόνο που μου διέθεσε, όσο και για τη συνέπεια και την αμέριστη υποστήριξή του καθ' όλη τη διάρκεια της προσπάθειάς μου.*

*Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, τους γονείς μου και ιδιαίτερα την αδερφή μου για την αμέριστη και έμπρακτη συμπαράσταση και ενθάρρυνσή τους σε όλη τη διάρκεια συγγραφής της παρούσας εργασίας, ώστε να καταφέρω να επιτύχω σε αυτό το σημαντικό και απαιτητικό στάδιο της ζωής μου.*

*Αφιερώνεται στα παιδιά μου,*

*Νικόλα - Κωνσταντίνο - Βίβιαν*

*για τον χρόνο που τους στέρησα την παρουσία μου!*

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....                                                       | III |
| SUMMARY.....                                                        | IV  |
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....                                                    | V   |
| Κεφάλαιο 1.....                                                     | 1   |
| Εισαγωγή.....                                                       | 1   |
| 1.1 ΓΕΝΙΚΑ.....                                                     | 1   |
| 1.2 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....                                         | 2   |
| 1.3 ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ.....                                | 3   |
| 1.4 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....                  | 3   |
| 1.5 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ.....                                         | 4   |
| Κεφάλαιο 2.....                                                     | 5   |
| Ανασκόπηση Της Βιβλιογραφίας.....                                   | 5   |
| Κεφάλαιο 3.....                                                     | 8   |
| Θεωρητικό Υπόβαθρο.....                                             | 8   |
| 3.1 ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ.....                                            | 8   |
| 3.1.1 Ορισμός.....                                                  | 8   |
| 3.1.2 Οργανωσιακό κλίμα και Οργανωσιακή κουλτούρα.....              | 9   |
| 3.1.3 Παράγοντες που επηρεάζουν το εργασιακό κλίμα.....             | 11  |
| 3.1.4 Αποτελέσματα - Επιπτώσεις εργασιακού κλίματος.....            | 13  |
| 3.2 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....                                      | 15  |
| 3.2.1 Ορισμός.....                                                  | 16  |
| 3.2.2 Παράγοντες που συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση.....      | 16  |
| 3.2.3 Αποτελέσματα Εργασιακής Ικανοποίησης.....                     | 21  |
| 3.3 ΠΩΣ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ..... | 23  |
| Κεφάλαιο 4.....                                                     | 25  |
| Μεθοδολογία της Έρευνας.....                                        | 25  |
| 4.1 ΔΕΙΓΜΑ - ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....                     | 25  |
| 4.2 ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ.....                                          | 26  |
| 4.4 ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....                                   | 27  |



|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| Κεφάλαιο 5.....                                               | 28 |
| Περιγραφή Στοιχείων .....                                     | 28 |
| 5.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ – ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ..... | 28 |
| 5.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ – ΚΥΡΙΟ ΜΕΡΟΣ.....           | 33 |
| Κεφάλαιο 6.....                                               | 71 |
| Ανάλυση - Συζήτηση.....                                       | 71 |
| Κεφάλαιο 7.....                                               | 75 |
| Συμπεράσματα.....                                             | 75 |
| 7.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....                             | 75 |
| 7.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....                              | 76 |
| 7.3 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΛΥΣΕΙΣ .....                                | 77 |
| Κεφάλαιο 8.....                                               | 78 |
| Επίλογος & Εισηγήσεις.....                                    | 78 |
| 8.1 ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....                                            | 78 |
| 8.2 ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....                      | 79 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....                                            | 80 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.....                                              | 85 |



# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

### 1.1 ΓΕΝΙΚΑ

Στην παρούσα εργασία πρόκειται να μελετηθεί πώς το εργασιακό κλίμα επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι κάθε είδους οργανισμοί στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους. Χωρίς ανθρώπους δεν υφίστανται επιχειρήσεις. Κατ' επέκταση, οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής, για να λειτουργήσει και να πετύχει τους στόχους της μια επιχείρηση. Οι άνθρωποι κάνουν τη διαφορά, είτε αυτοί διοικούν είτε απλά εκτελούν (Χυτήρης, 2013).

Οι επιχειρήσεις στη σύγχρονη εποχή που ζούμε, έρχονται αντιμέτωπες με φαινόμενα όπως: ο οξύς ανταγωνισμός, η παγκοσμιοποίηση, η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, η ανέλιξη της γνώσης, η διαφοροποίηση των αγορών εργασίας, κ.α., με πιο πρόσφατες τις πρωτόγνωρες καταστάσεις που έχει δημιουργήσει η πανδημία του COVID-19. (Κουραφέξη Α., 2021). Αυτά έχουν ως αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις να αναγκάζονται σε συνεχή αλλαγές. Αναγκάστηκαν να αλλάξουν τον τρόπο εργασίας τους, π.χ. εξ' αποστάσεως εργασία, μείωση των ωρών εργασίας, ακύρωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, κ.α. και έτσι το εκάστοτε εργασιακό κλίμα να επιδρά ανάλογα στη ψυχολογία των υπαλλήλων.

Η θέση του κάθε εργαζόμενου στο δυναμικό μιας επιχείρησης είναι σημαντική και πρέπει να μπορεί να υποστεί τις αλλαγές τις κοινωνίας και την αλλαγή της στρατηγικής της επιχείρησης που πιθανόν να προκύψει. Η μεγαλύτερη ίσως πρόκληση της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης, είναι να καταφέρει να αξιοποιήσει στο έπακρο τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, με τρόπο που να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης και ο κάθε εργαζόμενος να είναι σε θέση να αποδώσει τα μέγιστα.

Ο Kurt Lewin παρατήρησε ότι η πολιτική διοίκησης επηρεάζει το πώς λειτουργούν οι εργαζόμενοι (Lewin, Lippitt, and White, 1939), ενώ δεν είναι λίγες οι βιβλιογραφικές αναφορές, οι οποίες επισημαίνουν ότι ο τομέας Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει βασικό ρόλο στο να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους σε περιόδους κρίσης

## 1.2 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο ανθρώπινος παράγοντας έχει αναδειχθεί σε σημαντικό κεφάλαιο ενός οργανισμού, καθώς αποτελεί ουσιαστικό «μοχλό» για τη λειτουργία και την επίτευξη των στόχων του και μάλιστα χωρίς επιπλέον κόστος. Για το λόγο αυτό έχει προκύψει η ανάγκη μέτρησης και αξιοποίησης δεδομένων που έχουν να κάνουν με το ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών. (Χριστόφα Ν., (2013)

Η μελέτη των συγκεκριμένων μεταβλητών της εργασιακής ψυχολογίας, αποδεικνύεται σημαντική και χρήσιμη, καθώς οι διαστάσεις αυτές συνδέονται τόσο σε ατομικό όσο και σε επίπεδο οργανισμού. Αναντίρρητα, ένα θετικό εργασιακό κλίμα επηρεάζει σημαντικά τους ανθρώπους της επιχείρησης και διαμορφώνει την ικανοποίηση που νιώθουν στην εργασία τους. Επομένως, η κατανόηση των εννοιών σε θεωρητική βάση αφενός και αφετέρου η ανάλυση των αποτελεσμάτων μίας τέτοιας έρευνας, είναι χρήσιμα για τους διοικούντες των διαφόρων οργανισμών, καθώς μπορούν να τους καθοδηγήσουν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους και τη «χάραξη» των πολιτικών διοίκησης προς όφελος του οργανισμού.

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή εξετάζει το πώς το εργασιακό κλίμα επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, τη σημαντικότητα του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων και του τρόπου που αντιμετωπίζουν οι διοικούντες τους εργαζομένους.

Στόχος είναι η θετική συμβολή σε μια βελτιωμένη διαδικασία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, η διερεύνηση και η αποτύπωση των σκέψεων των εργαζομένων αναφορικά με το θετικό κλίμα στον εργασιακό χώρο, με την προοπτική να γίνουν εισηγήσεις για αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Επίσης, αύξηση της παραγωγικότητας και επιτυχή ολοκλήρωση των επιχειρησιακών στόχων, ούτως ώστε να ξεπεραστούν όσο πιο ανώδυνα γίνεται οι σύγχρονες προκλήσεις της σημερινής κοινωνίας και να επικρατήσει εκείνο το εργασιακό κλίμα το οποίο θα προσφέρει εργασιακή ικανοποίηση στους εργαζομένους.

## 1.3 ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Πιο συγκεκριμένα, στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να απαντηθούν τα εξής ερωτήματα:

- Ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν το εργασιακό κλίμα;
- Ποιες είναι οι επιπτώσεις – αποτελέσματα του εργασιακού κλίματος;
- Ποιοι είναι οι παράγοντες που συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση;
- Ποια είναι η σημαντικότητα του θετικού κλίματος μεταξύ των συναδέλφων στον εργασιακό χώρο;
- Ποια επίδραση έχει το αρνητικό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων στην ψυχολογία και την αποδοτικότητα ενός εργαζομένου εντός του χώρου εργασίας του;

Τα ερωτήματα θα απαντηθούν μέσω της παρούσης έρευνας με στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων από ερωτηματολόγια σε διάφορες επιχειρήσεις στην Κύπρο αλλά και μέσω βιβλιογραφικής έρευνας σε ελληνική και ξένη βιβλιογραφία.

## 1.4 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αδιαμφισβήτητα, ο σύγχρονος άνθρωπος περνά πολύ χρόνο από τη ζωή του δουλεύοντας και αυτό έχει προσδιοριστικό ρόλο στη ζωή του. Οι συνεχείς αλλαγές που πραγματοποιούνται σε πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό επίπεδο καθιστούν επιτακτική την προσαρμογή στα νέα δεδομένα που προκύπτουν.

Το εργασιακό περιβάλλον είναι πολύπλοκο και πολυδιάστατο εφόσον διαμορφώνεται από στοιχεία, μεταβλητές και γεγονότα που αφορούν τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας. Οι εργαζόμενοι καλούνται να παρακολουθούν αυτές τις αλλαγές και να προσπαθούν να προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες που δημιουργούνται.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω και τις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται στο σημερινό εργασιακό τοπίο, με τους εργαζόμενους και τους οργανισμούς να αντιμετωπίζουν πολλές προσκλήσεις, φαίνεται να επικρατεί μία διαρκώς μεταβαλλόμενη κατάσταση. Πιστεύω καθίσταται πλέον επιτακτική η ανάγκη για νέες προσεγγίσεις. Κρίνεται αναγκαία η δημιουργία ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος, υποστηρικτικού προς τον εργαζόμενο, συμβάλλοντας έτσι τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική του ανάπτυξη και ανέλιξη και κατ' επέκταση, στην εξέλιξη και στην προαγωγή των οργανισμών / επιχειρήσεων.

Ειδικότερα, η εργασία αυτή προσπαθεί να συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση της έννοιας του εργασιακού κλίματος και της εργασιακής ικανοποίησης.

Με τη διερεύνηση της εργασιακής συμπεριφοράς θα μπορούμε να κατανοούμε καλύτερα τους ανθρώπους και έτσι θα επιτύχουμε καλύτερη κατανόηση των εργαζομένων με επακόλουθο την προσωπική μας ανάπτυξη, τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού αλλά και την εργασιακή μας ικανοποίηση.

## **1.5 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή αποτελείται από 8 κεφάλαια. Το Κεφάλαιο 1 αποτελεί την εισαγωγή, στην οποία γίνεται γενική αναφορά στο θέμα, το στόχο της έρευνας, τα βασικά ερωτήματα τα οποία αναμένεται να απαντηθούν από αυτήν και την αναγκαιότητα και τη σημασία της. Στο Κεφάλαιο 2 γίνεται μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Στο Κεφάλαιο 3 παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο στο οποίο στηρίζεται το θέμα της έρευνας και χωρίζεται σε ενότητες οι οποίες αναπτύσσουν τη σημασία και τα αποτελέσματα του εργασιακού κλίματος και της εργασιακής ικανοποίησης. Στο Κεφάλαιο 4 παρουσιάζεται η μεθοδολογία και ο τρόπος συλλογής των πληροφοριών. Στο Κεφάλαιο 5 παρουσιάζονται τα δεδομένα της έρευνας και γίνεται περιγραφή των στοιχείων που θα αναλυθούν. Στο Κεφάλαιο 6 γίνεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν μετά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν. Στο Κεφάλαιο 7 παρουσιάζονται τα τελικά συμπεράσματα που προέκυψαν από τα αποτελέσματα της έρευνας και προτάσεις βελτίωσης. Τέλος, στο Κεφάλαιο 8 παρουσιάζεται ο επίλογος και εισηγήσεις για μελλοντική έρευνα.

# Κεφάλαιο 2

## Ανασκόπηση Της Βιβλιογραφίας

Το εργασιακό κλίμα άρχισε να μελετάται συστηματικά γύρω στα 1970 (Schneider, Ehrhart & Macey, 2011). Οι πρώτες μελέτες κινήθηκαν σε μία πιο παραδοσιακή μεθοδολογία, επικεντρώνοντας στις ατομικές διαφορές, χαρακτηριστικό της βιομηχανικής ψυχολογίας της εποχής (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). Παρόλο που οι πρώτες αναφορές για το οργανωσιακό κλίμα και τις δομές του εστίασαν σε σύνολα και όχι σε άτομα (Lewin, Lippitt & White, 1939, Argyris, 1957), οι πρώιμες ποσοτικές έρευνες για το κλίμα, στα τέλη του 1960 αρχές του 1970 (Schneider & Bartlett, 1968) προσανατολίστηκαν στις ατομικές διαφορές, και εστίασαν στην ανάλυση σε ατομικό επίπεδο.

Ο Glick (1985) συνοπτικά ισχυρίστηκε ότι αν τα ερωτήματα των ερευνών δεν αξιολογούν την λειτουργία του οργανισμού, αν τα δεδομένα δεν ομαδοποιούνται σε επίπεδο ανάλυσης του οργανισμού και αν οι μετρήσεις δεν εστιάζονται σε σημαντικά αποτελέσματα του οργανισμού, τότε η έρευνα για το κλίμα δεν διαφέρει από μία έρευνα συμπεριφοράς σε ατομικό επίπεδο. Η αποσαφήνιση ότι το κλίμα είναι μία συμπεριφορά ομάδας ή οργανισμού, ήταν ένα σημαντικό βήμα για την μελέτη του, παρόλο που πολλοί μελετητές συνεχίζουν ακόμη να μελετούν το κλίμα σε ατομικό επίπεδο. Με το πέρασμα των χρόνων οι μελέτες για το εργασιακό κλίμα έχουν γίνει περισσότερο συχνά μελέτες των μονάδων του οργανισμού και σπάνια, αν όχι ποτέ, των οργανισμών αυτών καθαυτών και ακόμη λιγότερο κάνουν ανάλυση σε πολλαπλό επίπεδο (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013).

Κατά τον Schnake, (1983) η σημασία του ίσως οφείλεται στη σχέση του με άλλες σημαντικές μεταβλητές του ίδιου πεδίου ενδιαφέροντος, όπως η ικανοποίηση από την εργασία, η απόδοση των εργαζομένων, η ηγετική συμπεριφορά και η αλληλεπίδραση της ομάδας εργασίας,

Δεν είναι λίγοι οι ερευνητές οι οποίοι υποστηρίζουν ότι το οργανωσιακό κλίμα συνδέεται στενά με τη παρακίνηση των μελών του οργανισμού. Όταν υπάρχει υψηλή παρακίνηση στους εργαζόμενους, το οργανωσιακό κλίμα τείνει να είναι υψηλό και παρέχει ικανοποίηση στις

διαπροσωπικές σχέσεις, ενδιαφέρον και συνεργασία μεταξύ των συμμετεχόντων. Όταν η παρακίνηση είναι χαμηλή, δημιουργείται απογοήτευση και εμπόδια στην ικανοποίηση των ατομικών αναγκών και το οργανωσιακό κλίμα τείνει να μειωθεί. Σύμφωνα με τον Idalberto Chiavenato, (2000), το οργανωσιακό κλίμα είναι ευνοϊκό όταν παρέχει ικανοποίηση στις προσωπικές ανάγκες των συμμετεχόντων και ηθική ανύψωση. Από την άλλη είναι δυσμενές όταν δημιουργεί ματαίωση αυτών των αναγκών. Συνοπτικά αντιπροσωπεύει τον τρόπο με τον οποίο κάθε εργαζόμενος αντιλαμβάνεται τον οργανισμό και τη κουλτούρα του και πώς αντιδρά σε αυτήν. (Πλουμή Α, 2018)

Η προώθηση ενός υποστηρικτικού κλίματος είναι μια προοπτική ζωτικής σημασίας για τον οργανισμό. Τα χαρακτηριστικά του κλίματος του οργανισμού σύμφωνα με τον Schneider, (1983) και ιδιαίτερα η ηγεσία, το άνοιγμα της επικοινωνίας, η συμμετοχική διαχείριση και η επίλυση συγκρούσεων, συνδέονται με την ικανοποίηση των εργαζομένων και αντίστροφα με τα επίπεδα άγχους.

Όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση, είναι κοινώς αποδεκτό ότι συνδέετε με την παροχή κινήτρων. Με βάση την παραδοσιακή θεωρία του μάνατζμεντ ουσιαστικά κίνητρα για τους εργαζομένους αποτελούν τα οικονομικά. Οι σύγχρονες, όμως, θεωρίες εργασιακής παρακίνησης και ικανοποίησης τονίζουν τη σημαντικότητα των κινήτρων, πέραν του οικονομικού, ώστε να δημιουργήσουν στα άτομα το αίσθημα της ικανοποίησης.

Η ικανοποίηση από τη εργασία μετριέται ζητώντας από τους εργαζόμενους να αξιολογήσουν επιμέρους στοιχεία που σχετίζονται με την εργασία τους, όπως ο βαθμός ικανοποίησης από την ίδια τη μορφή της εργασίας, την αμοιβή, τις πιθανότητες προαγωγής, τους προϊστάμενους, τις ώρες εργασίας, το αίσθημα ασφάλειας, την υποστήριξη που λαμβάνουν από την εργοδοσία, τον βαθμό αλλαγών που συντελούνται στα πλαίσια αυτής, του αισθήματος ελέγχου και της συνεργασίας τους με άλλους εργαζόμενους.

Η πρώτη απόπειρα για την έρευνα της επαγγελματικής ικανοποίησης έγινε από τον Frederick Herzber (2010) με την θεωρία των δύο παραγόντων (two factor theory). Στην προσπάθεια του αυτή ρώτησε ένα γκρουπ εργαζομένων (λογιστών και μηχανικών) τι είναι αυτό που τους προκαλεί ικανοποίηση και δυσαρέσκεια και βρήκε ότι άλλοι είναι οι παράγοντες που ικανοποιούν τους εργαζομένους και άλλοι αυτοί που προκαλούν δυσαρέσκεια. Τους παράγοντες που αυξάνουν την ικανοποίηση τους ονόμασε παράγοντες υποκίνησης, ενώ τους παράγοντες της δυσαρέσκειας, παράγοντες υγιεινής.



Ωστόσο σύμφωνα με τον Κάντα (1998), η επικρατέστερη άποψη για την επαγγελματική ικανοποίηση προέρχεται από τον ορισμό του Allport (1954), ο οποίος θεωρεί την επαγγελματική ικανοποίηση ως μια « συνολική στάση του ατόμου απέναντι στην συγκεκριμένη εργασία». (Παπαδοπούλου Σ. 2020)

Οι Wess, Niccolas και Daus (1999) στην προσπάθειά τους να προσεγγίσουν την έννοια της ικανοποίησης ως ολότητα υποστηρίζουν ότι πρόκειται για ψυχολογική έννοια που αναπτύσσεται στο άτομο μέσα από τη ζωή του. Η σφαιρική άποψη που έχει το άτομο για τη ζωή του απορρέει από τη συνολική αξιολόγησή της και συνδέεται με την προσωπική του ευημερία. Η άποψη αυτή διαμορφώνεται από τις ενσυνείδητες ή μη αποφάσεις που έχει πάρει, καθώς επίσης και από το σύνολο των ψυχολογικών επιπτώσεων που έχουν αυτές στη ζωή του. (Παπαδοπούλου Σ., 2020)

Παρόλο που οι προσεγγίσεις των ερευνών σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση διαφέρουν, εντούτοις οι ερευνητές συγκλίνουν στο ότι αυτή συνιστά μια πολύπλευρη και ιδιώνυμη κατασκευή, που περιλαμβάνει πολλά επιμέρους στοιχεία (Κουστέλιος & Κουστέλιου, 2001)

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια πολυδιάστατη έννοια με πολλές πτυχές και παραμέτρους και όταν βρίσκεται σε ικανοποιητικά επίπεδα λειτουργεί ως κινητήριος μοχλός για την ψυχική υγεία των ατόμων, και ως συνεπακόλουθο νιώθουν περισσότερη ικανοποίηση από την εργασία τους.

# Κεφάλαιο 3

## Θεωρητικό Υπόβαθρο

### 3.1 ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ

Είναι γεγονός ότι ένα άτομο διανύει πολλές ώρες στην εργασία του και αδιαμφισβήτητα το εργασιακό του περιβάλλον και γενικότερα το εργασιακό κλίμα, ιδανικά θα πρέπει να είναι φιλικό και να του εμπνέει ασφάλεια ώστε να μπορέσει να αποδώσει μέσα σε αυτό.

Το εργασιακό κλίμα επηρεάζει τη συμπεριφορά και τις στάσεις των ατόμων στον εργασιακό χώρο και η μελέτη του εργασιακού κλίματος αποτελεί σημαντικό θέμα στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Εκδηλώνεται σε ποικίλες πρακτικές που εφαρμόζονται στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και αποτελεί σημαντικό δείκτη της επιτυχίας του οργανισμού.

Το κλίμα επηρεάζει και επηρεάζεται από θεμελιώδη ζητήματα της ψυχολογίας, από την επιλογή του προσωπικού μέχρι την οργανωσιακή αλλαγή (Schneider & Barbera, 2013). Το εργασιακό κλίμα των ομάδων, σύμφωνα με τους Anderson και West (1998) αποτελεί μια μικρο-αναλυτική εξέταση του οργανωσιακού κλίματος σε επίπεδο ομάδας εργασίας ή υποομάδας.

#### 3.1.1 Ορισμός

Υπάρχουν πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί για τον όρο «εργασιακό κλίμα». Σύμφωνα με τους Reichers & Schneider (1990), το εργασιακό κλίμα ορίζεται ως η αντίληψη επίσημων και ανεπίσημων οργανωσιακών πολιτικών, πρακτικών και διαδικασιών. Επίσης, εργασιακό κλίμα είναι οι εμπειρίες που έχουν οι άνθρωποι στην δουλειά και μπορεί να οριστεί ως οι κοινές αντιλήψεις και οι έννοιες που συνδέονται με τις πολιτικές, τις πρακτικές και τις διαδικασίες που οι εργαζόμενοι βιώνουν και οι συμπεριφορές που παρατηρούν να ανταμείβονται, να υποστηρίζονται και να προσδοκούνται (Ostroff, Kinicki & Tamkins, 2003, Schneider, Ehrhart & Macey, 2011).

Τέλος εργασιακό κλίμα είναι η εμπειρική περιγραφή του τι οι άνθρωποι βλέπουν και αναφέρουν να συμβαίνει σ' αυτούς σε μία θέση εργασίας (James & Jones, 1974, James, Joyce & Slocum, 1988, Schneider, 2000). Συνεπώς, σε αυτόν τον όρο πρόκειται να βασιστούμε στην έρευνα αυτή.

### **3.1.2 Οργανωσιακό κλίμα και Οργανωσιακή κουλτούρα**

Η έννοια του οργανωσιακού κλίματος συχνά συγχέεται με την οργανωσιακή κουλτούρα. Σαφώς και οι δύο έννοιες σχετίζονται με την κατανόηση ψυχολογικών φαινομένων στους οργανισμούς (Ostroff, Kinicki & Tamkins, 2003).

Το θέμα του οργανωσιακού κλίματος κυριάρχησε στις πρώτες έρευνες για το εργασιακό περιβάλλον στις δεκαετίες 1960 και 1970. Στη συνέχεια, στις αρχές του 1980, καθώς εμφανίζεται ο όρος «οργανωσιακή κουλτούρα», η μελέτη του εργασιακού κλίματος παραγκωνίζεται και το ενδιαφέρον στράφηκε στη μελέτη της κουλτούρας (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). Μετά το 1990 όμως αυτός ο παραγκωνισμός της μελέτης του εργασιακού κλίματος, ενεργοποίησε τους μελετητές και ανανέωσε το ενδιαφέρον τους για το συγκεκριμένο θέμα, σημειώνοντας ώριμη πρόοδο όσον αφορά τον τρόπο σκέψης και τις μεθοδολογίες έρευνας (Kuenzi & Schminke, 2009).

Το οργανωσιακό κλίμα αφορά στην αντίληψη των εργαζομένων, η οποία εξαρτάται από μια κρίση αξίας και μπορεί να ποικίλει, από άτομο σε άτομο. Επιπλέον, συνάγεται ότι το κλίμα στον οργανισμό επηρεάζει την ποιότητα της εργασίας, την παραγωγικότητα, τα κίνητρα, τη συμπεριφορά και την επαγγελματική ζωή των μελών οργανισμού.

Ο Denison (1990) διαπίστωσε ότι ένα οργανωσιακό κλίμα που ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και την ενδυνάμωση τους, αποτελεί ισχυρή πρόβλεψη για την οικονομική επιτυχία του οργανισμού. Ο Thompson (1996) διαπίστωσε ότι οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν προοδευτικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν το κλίμα, όπως δέσμευση των πελατών, η επικοινωνία, η ενδυνάμωση, η καινοτομία, η επιβράβευση και αναγνώριση, η ομαδική εργασία, υπερέβησαν τις οργανώσεις με λιγότερο προοδευτικές πρακτικές.

Ο Schein, (1983,1985,1992) πρωτοπόρος μελετητής της έννοιας, όρισε την οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα πρότυπο κοινών βασικών υποθέσεων που ανακαλύπτονται ή

αναπτύσσονται από μια συγκεκριμένη ομάδα, ενώ ταυτόχρονα μαθαίνει να αντιμετωπίζει και να λύνει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης και το οποίο έχει δοκιμασθεί και έχει λειτουργήσει αρκετά καλά για να θεωρηθεί έγκυρο και, ως εκ τούτου μπορεί να διδαχθεί στα νέα μέλη, ως ο ορθός τρόπος αντίληψης, σκέψης και εφαρμογής σε σχέση με αυτά τα προβλήματα.

Η κουλτούρα αντιπροσωπεύει ένα ανεπτυγμένο γενικό πλαίσιο ενσωματωμένο στο σύστημα (Dennison, 1996, Schein, 2000). Είναι πιο σταθερή από το κλίμα. Έχει δυνατές ρίζες στην ιστορία (Rowlinson & Procter, 1999), στηρίζεται συλλογικά και αντιστέκεται στη χειραγώγηση (Dennison, 1996). Χρησιμοποιείται για να περιγράψει τα συστήματα κοινών αξιών και πεποιθήσεων, τα οποία καθοδηγούν τις δραστηριότητες, επηρεάζουν τις αποφάσεις και επιδρούν στην συμπεριφορά των μελών μιας οργάνωσης (Χυτήρης, 2017).

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί την ταυτότητα του οργανισμού, διέπει τον τρόπο συμπεριφοράς των μελών του, θέτει τα όρια και παρέχει τις κατευθύνσεις ώστε τα μέλη του να έχουν «πρότυπα» και να επιτελούν τα εργασιακά τους καθήκοντα με ορθό τρόπο. Συνήθως μεταβιβάζεται από τα παλαιότερα μέλη του οργανισμού στα νεότερα. Η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι μοναδική, αναπτύσσεται σε βάθος χρόνου, είναι εδραιωμένη στη συμπεριφορά των μελών του και αλλάζει πολύ δύσκολα. Η μοναδική κουλτούρα ενός οργανισμού δημιουργεί μια ιδιαίτερη και ξεχωριστή ατμόσφαιρα, η οποία γίνεται αντιληπτή στα μέλη του. Αυτή η ατμόσφαιρα είναι γνωστή ως το κλίμα ενός οργανισμού. (Πλουμη Α, 2018)

Η κουλτούρα είναι ένα βαθύτερο φαινόμενο βασισμένο στις συμβολικές έννοιες (Hatch, 1993) και αντανakλά αξίες, ιδεολογίες και θεωρήσεις (Schein, 1992, Trice & Beyer, 1993). Το κλίμα προέρχεται από τον πυρήνα της κουλτούρας και αντανakλά την επιφανειακή οργανωσιακή εμπειρία, βασισμένη στις πολιτικές, τις πρακτικές και τις διαδικασίες (Guion, 1973, Schein, 2000). Η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει το κλίμα που θα αναπτυχθεί.

Για την αποσαφήνιση της διάκρισης της οργανωσιακής κουλτούρας και του οργανωσιακού κλίματος, σύμφωνα με την έρευνα του καθηγητή Daniel Denison, (1996): «Το οργανωσιακό κλίμα αναφέρεται σε μια κατάσταση που είναι πιο κοντά στην επιφάνεια της ζωής στον οργανισμό και στη σύνδεσή της με τις σκέψεις, τις αντιλήψεις, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές των μελών του οργανισμού. Επομένως, είναι χρονικά περιορισμένο, υποκειμενικό και συχνά υπόκειται σε άμεση χειραγώγηση από άτομα με εξουσία και επιρροή.

Η κουλτούρα, αντίθετα, αναφέρεται σε ένα εξελιγμένο πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορεί να ενσωματωθεί μια κατάσταση. Έτσι, έχει ρίζες στην ιστορία, διατηρείται συλλογικά και είναι επαρκώς σύνθετη για να αντισταθεί από πολλές απόπειρες άμεσου χειρισμού.»

### **3.1.3 Παράγοντες που επηρεάζουν το εργασιακό κλίμα**

Σύμφωνα με τους Litwin & Stringer, 1968, το εργασιακό κλίμα παρακινείται σε μεγάλο βαθμό από την ηγεσία και τις πρακτικές της. Άλλοι μελετητές (Payne & Pugh, 1976) υποστηρίζουν ότι το κλίμα «παράγεται» από το πλαίσιο των στόχων και τη δομή του οργανισμού, και προτείνουν ένα μοντέλο ενδεικτικό του πώς το εργασιακό κλίμα προκύπτει από το γενικό οργανωσιακό πλαίσιο και τη δομή του οργανισμού.

Όταν τα άτομα στον εργασιακό τους χώρο, έχουν ίδιες αξίες και υπάρχει επικοινωνία και κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ τους τότε προκύπτει ισχυρό εργασιακό κλίμα. Η παρακίνηση και η ύπαρξη διαφόρων ικανοποιητικών κινήτρων αποδεικνύεται ότι επιδρά σημαντικά στην απόδοση των εργαζομένων, καθότι σε αρκετές περιπτώσεις έχει αποδειχθεί ότι εργαζόμενοι με μέτρια απόδοση ήταν τελικώς πιο αποδοτικοί από τους πιο ικανούς εργαζομένους, και αυτό διότι επέδρασε επάνω τους η υποκινητική δύναμη των κινήτρων (Κόντης, 1994)

Επίσης, ο ρόλος του ηγέτη και το στυλ ηγεσίας που υιοθετεί κάθε οργανισμός μπορεί να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία ισχυρού κλίματος καθώς επικοινωνούν μαζί τους τις δικές τους ερμηνείες και άρα επηρεάζουν και διαμορφώνουν την αντίληψη των εργαζομένων.

Γενικά όταν οι ομάδες αλληλεπιδρούν περισσότερο, επικοινωνούν περισσότερο και είναι περισσότερο αλληλοεξαρτώμενες και όταν οι αρχηγοί επικοινωνούν περισσότερο και μοιράζονται ένα ξεκάθαρο στρατηγικό όραμα για την δουλειά, τότε το κλίμα σ' αυτές τις ομάδες θα είναι ισχυρότερο (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). Η κατανόηση, η πρόβλεψη και η επιρροή των ατόμων που απαρτίζουν μια επιχείρηση, μπορούν να οδηγήσουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στο βαθμό που δημιουργούν θετικό εργασιακό περιβάλλον, κλίμα εμπιστοσύνης μέσα στον οργανισμό και συνάμα ικανοποίηση από την εργασία.

Αρκετές μελέτες έχουν προσπαθήσει να εντοπίσουν τους συγκεκριμένους παράγοντες στο περιβάλλον εργασίας, οι οποίοι φαίνεται να επηρεάζουν το κλίμα. Από τις πρώτες που

εξετάστηκαν ήταν αυτή των Litwin και Stringer (1968), στην οποία αναγνωρίστηκαν εννέα διαστάσεις του κλίματος (δομή, ευθύνη, ανταμοιβή, κίνδυνος, ζεστασιά, υποστήριξη, πρότυπο, σύγκρουση και ταυτότητα). Στις αρχές της δεκαετίας του 1970, οι Campbell, Dunnette, Lawler και Weick, (1970) σε μια ανασκόπηση τεσσάρων μελετών αναγνώρισαν τέσσερις κοινές διαστάσεις για το οργανωσιακό κλίμα. Αυτές οι διαστάσεις περιλαμβάνουν :

- **την αυτονομία:** την ελευθερία του ατόμου να αποφασίζει για τον εαυτό του.
- **τη δομή:** ο τρόπος που οι στόχοι και οι πρακτικές στο πλαίσιο της εργασίας δημιουργούνται και κοινοποιούνται στους εργαζόμενους από τους ανωτέρους τους.
- **τον προσανατολισμό ανταμοιβής** του εργαζομένου που υποδεικνύει το επίπεδο παρακίνησης του και
- **την ανταπόκριση,** τη ζεστασιά και την υποστήριξη που προσφέρει ο οργανισμός, τονώνοντας τη συνολική ποιότητα της σχέσης που γίνεται αντιληπτή από τον καθένα μέσα στον οργανισμό (Campbell, et al., 1970).

Ο Lawrence James και ο Allan Jones (1974) ταξινόμησαν τους παράγοντες που επηρεάζουν το οργανωσιακό κλίμα σε πέντε βασικά στοιχεία:

- **Οργανωσιακό πλαίσιο:** ο πιο σημαντικός παράγοντας διαμόρφωσης ευνοϊκού κλίματος είναι η φιλοσοφία της διοίκησης σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης του οργανισμού και την αποτελεσματική αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων. Η άσκηση της διοίκησης στο ανθρώπινο δυναμικό με γνώμονα το σεβασμό, την αναγνώριση και την ενθάρρυνση προς τους εργαζόμενους είναι το σήμα για την υψηλή θέση του οργανισμού κατά τη προσέλκυση προσωπικού. Το ευνοϊκό κλίμα δημιουργείται από τη ταύτιση των στόχων και των φιλοδοξιών των εργαζομένων με τους στόχους και τις ιδέες του οργανισμού.
- **Οργανωσιακή Δομή:** είναι το πλαίσιο των σχέσεων εξουσίας-ευθύνης σε έναν οργανισμό. Αποτελείται από ρητούς και «άγραφους» κανόνες και πολιτικές που έχουν σχεδιαστεί για να περιγράφουν τη διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται, ελέγχονται και συντονίζονται διάφοροι ρόλοι εργασίας και ευθύνες προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Καθορίζει τη κατανομή των καθηκόντων και τον τρόπο ροής πληροφοριών ανά επίπεδο μέσα στον οργανισμό. Η οργανωτική δομή ορίζει μια συγκεκριμένη ιεραρχία μέσα σε έναν οργανισμό και επηρεάζει το κλίμα του.
- **Διαδικασίες:** Είναι απαραίτητες για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Η επικοινωνία, η λήψη αποφάσεων, τα κίνητρα και η ηγεσία είναι μερικές από τις πιο σημαντικές διαδικασίες μέσω των οποίων η διοίκηση υλοποιεί τους στόχους της.

- **Φυσικό Περιβάλλον:** οι εξωτερικές συνθήκες του περιβάλλοντος, το μέγεθος και η τοποθεσία του κτιρίου στο οποίο εργάζεται το άτομο, οι κλιματολογικές συνθήκες επηρεάζουν το οργανωσιακό κλίμα. Εάν το περιβάλλον εργασίας είναι ελκυστικό, ευχάριστο και λειτουργικό τότε και η αντίληψη των εργαζομένων για το κλίμα θα είναι θετική. Αντίθετα, σε ένα θορυβώδες, μη ασφαλές και ανθυγιεινό εργασιακό περιβάλλον, οι εργαζόμενοι διακατέχονται από αρνητικά συναισθήματα, νευρικήτητα, διάσπαση προσοχής και μειωμένη απόδοση, με αποτέλεσμα το κλίμα να χαρακτηρίζεται αρνητικό.
- **Αξίες και Κανόνες:** Σε κάθε οργανισμό υπάρχουν κανόνες, αξίες και κώδικες ηθικής και δεοντολογίας, προκειμένου να αναγνωρίζονται, να επιβραβεύονται και να ενθαρρύνονται συγκεκριμένες συμπεριφορές, ενώ οι αρνητικές συμπεριφορές θα έχουν ως συνέπεια τις κυρώσεις στους εργαζόμενους. Αυτό το τυπικό σύστημα αξιών κοινοποιείται στους εργαζόμενους μέσω κανόνων, κανονισμών και πολιτικών, θέτοντας τους τα όρια και παρέχοντας τους ασφάλεια. Ωστόσο σε κάθε οργανισμό υπάρχουν και άτυπα συστήματα αξιών οι λεγόμενοι άγραφοι νόμοι που έχουν εδραιωθεί εθιμοτυπικά. Και τα δύο συστήματα έχουν αδιαμφισβήτητη επιρροή στο κλίμα. (Πλουμή Α., 2018)

Το εργασιακό κλίμα σχετίζεται με την ικανοποίηση και την αντίληψη των πελατών, για την ποιότητα των υπηρεσιών, την αντίληψη των εργαζομένων για την απόδοση των υπηρεσιών που στη συνέχεια επηρεάζει την οικονομική απόδοση.

Συμπερασματικά, ένα θετικό και ισχυρό κλίμα είναι ανώτερο από ένα αδύναμο και αρνητικό κλίμα. Επομένως, προκειμένου να μεγιστοποιηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας των διαδικασιών και της επίτευξης των στόχων, είναι σημαντικό να επιδιώκεται ένα θετικό κλίμα.

### **3.1.4 Αποτελέσματα - Επιπτώσεις εργασιακού κλίματος**

Βασικά οφέλη που δημιουργούνται από ένα θετικό κλίμα στο χώρο εργασίας, όπως δείχνουν οι υπάρχουσες έρευνες, είναι η μείωση του άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων, η αύξηση στα επίπεδα ικανοποίησης τους από την εργασία και η αύξηση στην αυτό-αποτελεσματικότητα. Σε οργανισμούς με κλίμα στο οποίο επικρατεί υψηλού βαθμού άγχος, αυξάνονται οι πιθανότητες τα μέλη του να νιώσουν εξάντληση και να αυξήσουν το ποσοστό αποχωρήσεων και εγκατάλειψης από τον οργανισμό, λόγω της χαμηλής

ικανοποίησης. Οι εργαζόμενοι βιώνουν εξουθένωση όταν αισθάνονται εξαντλημένοι τόσο συναισθηματικά όσο και σωματικά από την εκτέλεση του έργου τους.

Όταν το εργασιακό κλίμα δεν είναι ευχάριστο οι άνθρωποι αισθάνονται πιεσμένοι στα πλαίσια της δουλειάς τους, απομονώνονται και αποφεύγουν τις κοινωνικές επαφές. Έτσι, αναπόφευκτα επέρχεται μείωση της παραγωγικότητας αλλά και της αποτελεσματικότητας: Ακόμα και αν ένας υπάλληλος δεν εμπλακεί σε κάποια διαφωνία ή σύγκρουση, το κλίμα μεταφέρεται και επηρεάζει μεγάλο μέρος του προσωπικού. Είναι λοιπόν φυσικό μία εμπλοκή σε διαμάχη να επιφορτίζει τα άτομα με αρνητικά συναισθήματα και να μειώνει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους.

Η μείωση της διάθεσης για απόδοση στην ομάδα, είναι μια άλλη συνέπεια η οποία επέρχεται όταν το κλίμα στον εργασιακό χώρο είναι δυσάρεστο: Είναι χαρακτηριστικό ότι οι ομάδες που είναι πιο αποδοτικές απαρτίζονται σε μεγάλο βαθμό από άτομα που χαίρονται να είναι μέρος τους. Όταν όμως οι σχέσεις μέσα σε αυτές έχουν ψυχρανθεί, τότε τα μέλη της επηρεάζονται έντονα με αποτέλεσμα αυτό να αντικατοπτρίζεται και στην γενικότερη απόδοσή τους.

Επιπρόσθετα όταν το εργασιακό κλίμα δεν είναι ευχάριστο, παρατηρείτε να δίδετε έμφαση στους προσωπικούς και όχι στους ομαδικούς στόχους: Πολλές φορές μία σύγκρουση προκαλεί αισθήματα ανασφάλειας και φόβου. Αυτό οδηγεί τους εργαζομένους να δίνουν περισσότερη έμφαση στην επίτευξη των προσωπικών τους στόχων και να υποβαθμίζουν τη σημασία της ομάδας.

Είναι πολύ σημαντικό, οι εργαζόμενοι να μην βιώνουν εργασιακή εξουθένωση και άγχος, μέσα στο εργασιακό περιβάλλον αφού οι συνεχείς συγκρούσεις μέσα στην ομάδα οδηγούν στη μείωση της αποδοτικότητας, στο άγχος, στη δυσαρέσκεια και στο αίσθημα του ανικανοποίητου.

Το αίσθημα ανασφάλειας και η έλλειψη εμπιστοσύνης είναι ένας ακόμα παράγοντας που επηρεάζετε από το εργασιακό κλίμα. Η ύπαρξη συνεχών συγκρούσεων οδηγεί τα άτομα στο να μην εμπιστεύονται εύκολα τους γύρω τους και να γίνονται επιφυλακτικοί στις συναναστροφές τους, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει αλληλοϋποστήριξη και σεβασμός ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Έτσι, εύκολα ο εργαζόμενος ξεφεύγει από το στόχο και δεν επιτυγχάνει στο μέγιστο που θα μπορούσε να αποδώσει.



Από την άλλη πλευρά, σ' ένα θετικό και ευχάριστο κλίμα οι εργαζόμενοι υιοθετούν κοινές αξίες στον τρόπο εργασίας τους και τα αποτελέσματα που παράγουν ο καθένας από αυτούς ωφελούν την επιχείρηση/τον οργανισμό ως σύνολο. Οι κοινές αυτές αξίες αποτελούν πηγή ενότητας για τον οργανισμό και εφόσον τις συμμερίζονται όλα τα μέλη του, οδηγούν σε αύξηση της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων αλλά και της συνολικής απόδοσης του οργανισμού.

Ένα εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο θα επιτυγχάνονται οι επιχειρηματικοί στόχοι σε ένα κλίμα συνεργασίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης, ενσαρκώνει την πραγματική έννοια της «ευτυχίας» του εργαζομένου και αποτελεί ενδεχομένως τη μόνη απάντηση στους καιρούς της ύφεσης και της συρρίκνωσης των εργασιακών δικαιωμάτων και εν γένει της έννοιας της εργασιακής ασφάλειας (Κουμούση Μ. 2016)

### **3.2 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ**

Η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται ως βασικό αντικείμενο της οργανωσιακής ψυχολογίας, καθώς σχετίζεται με τις συνθήκες εργασίας και τα αποτελέσματα σε ατομικό επίπεδο και σε επίπεδο οργανισμού (Dormann & Zapf, 2001).

Κατά τους ερευνητές, τα υψηλά επίπεδά της, συνιστούν ισχυρό προβλεπτικό παράγοντα για τις επιθυμητές, θετικές συμπεριφορές των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα των ερευνών καταδεικνύουν τη θετική συσχέτιση της με την προσωπική απόδοση, την ευημερία, τα μεγάλα συναισθηματικά οφέλη για το άτομο και την εν γένει καλή φυσική και ψυχική του υγεία. Η εργασιακή ικανοποίηση, σχετίζεται με τα συναισθήματα του εργαζόμενου προς την εργασία του και συχνά εξαρτάται από το πώς τα αποτελέσματα ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του ή τις υπερβαίνουν. (Γλουμή Α., 2018).

Σύμφωνα με τον Robbins, (2001) «η υψηλή ικανοποίηση των εργαζομένων είναι σημαντική για τους διοικούντες που πιστεύουν ότι «ένας οργανισμός έχει την ευθύνη να παρέχει στους εργαζόμενους θέσεις εργασίας που είναι προκλητικές και αμείβονται εγγενώς». Οι Wright και Davis (2003), αναφέρουν ότι «η ικανοποίηση αφορά στην αξιολόγηση του ατόμου ως προς τι είναι αυτό που επιζητεί από την εργασία του και τι είναι τελικά αυτό που λαμβάνει»

### **3.2.1 Ορισμός**

Για την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης δεν υπάρχει ένας εξολοκλήρου αποδεκτός ορισμός. Από θεωρητική άποψη, η επαγγελματική ικανοποίηση έχει συνδεθεί με τα κίνητρα της εργασίας, με τις στάσεις και με τις αξίες (Κάντας, 1998). Η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί ουσιαστικά μια στάση του ατόμου, η οποία εκφράζει τα θετικά ή αρνητικά συναισθήματα του απέναντι στην εργασία του ή στο περιβάλλον στο οποίο εργάζεται.

Ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης εξαρτάται από τον βαθμό στον οποίο οι ανάγκες του ατόμου, που μπορούν να ικανοποιηθούν από την εργασία του, όντως ικανοποιούνται (Sergiovanni, 1968). Κατά τον τον Locke, (1976) ως ικανοποίηση από την εργασία ορίζεται η «ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αποτίμηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών που αποκομίζει κανείς από αυτή». Ακόμα, αναφέρει ότι η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως το θετικό συναίσθημα που βιώνουν τα άτομα για την εργασία τους και το οποίο προκύπτει από μια θετική αξιολόγηση των συστατικών της.

Ο ορισμός αυτός του Locke δεν διαφέρει με αυτό του Stephen P. Robbins, ο οποίος αναφέρει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι «μια ευχάριστη και θετική συναισθηματική κατάσταση του ατόμου η οποία απορρέει από την εκτίμηση της εργασίας του και τις εργασιακές του εμπειρίες». Τα άτομα που έχουν υψηλό βαθμό ικανοποίησης από την εργασία τους έχουν και θετικές στάσεις απέναντι σε αυτήν, ενώ αντιθέτως τα άτομα που έχουν χαμηλό βαθμό εργασιακής ικανοποίησης έχουν συνήθως και αρνητικές στάσεις απέναντι στην εργασία τους.

### **3.2.2 Παράγοντες που συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση**

Σύμφωνα με τον Mullins, (2015) «η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από ένα ευρύ φάσμα μεταβλητών που σχετίζονται με ατομικούς, κοινωνικούς, πολιτισμικούς, οργανωσιακούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες.»

Η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται μία εσωτερική αντίδραση του ατόμου στην ποιότητα των εργασιακών συνθηκών. Φαίνεται επίσης ότι συνίσταται στη συνολική αξιολόγηση του ατόμου αναφορικά με το εργασιακό του περιβάλλον. Αυτή η αξιολόγηση συνδέεται με υψηλά επίπεδα κινητοποίησης (motivation) και παραγωγικότητας (Noe et al, 2012; Greenberg & Baron, 1995). Σχετίζεται δε με τις νόρμες, τις αξίες και τις προσδοκίες του εργαζομένου (Schneider & Snyder, 1975). (Κούλης Κ.Α., 2019).

Ο Landy (1989), στις θεωρίες του, υπονοεί ότι οι άνθρωποι δεν είναι ποτέ απόλυτα ικανοποιημένοι από την εργασία τους και αυτό γιατί οι παράγοντες που καθορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση μεταβάλλονται διαρκώς.

Η αυτοπραγμάτωση είναι το υψηλότερο επίπεδο κινήτρων σύμφωνα με την ιεραρχία των αναγκών του Maslow. (Ηλιάδου Β., 2020). Αυτή συνεπάγεται ότι οι άνθρωποι προσπαθούν να εκμεταλλευτούν πλήρως τις δυνατότητές τους, προκειμένου να γίνουν τα περισσότερα από αυτά που είναι ικανά να γίνουν. Στο χώρο εργασίας, οι άνθρωποι ικανοποιούν αυτή την ανάγκη με το να είναι δημιουργικοί, να επιμορφώνονται ή να αποδέχονται εργασίες που να αποτελούν πρόκληση για εκείνους (Daft, 1997).

Σημαντικοί παράγοντες οι οποίοι φαίνεται να επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση εμφανίζονται να είναι: η ηλικία, το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο, το ασφαλές περιβάλλον εργασίας, οι συνεργατικές εργασιακές σχέσεις, η δικαιοσύνη ως προς τις αμοιβές, η συμμετοχή στη λήψη απόφασης, η αυτονομία, η ενίσχυση, η ανατροφοδότηση, η αποτελεσματική ηγεσία. (Παπαδοπούλου Σ., 2020). Άλλες διαστάσεις του εργασιακού πλαισίου που επηρεάζουν την ικανοποίηση είναι οι συνθήκες εργασίας, το ωράριο και ο ελεύθερος χρόνος που μπορεί να εξασφαλίσει ο εργαζόμενος, η ασφάλεια, η μονιμότητα και τα επιδόματα που παρέχει μία θέση (Macarog, 1982). Τα δεδομένα που βασίζονται σε συνολικές μετρήσεις της εργασιακής ικανοποίησης, δείχνουν ότι η ικανοποίηση στο σύνολό της αυξάνεται καθώς αυξάνεται και το εισόδημα (Jewell & Siegall, 1990).

Τα αποτελέσματα των ερευνών δείχνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται με την ηλικία. Η εργασιακή εμπειρία των μεγαλύτερων σε ηλικία ατόμων συνήθως αποφέρει μεγαλύτερο εισόδημα, περισσότερη αυτοπεποίθηση και αίσθημα επίτευξης των στόχων. Οι νεότεροι εργαζόμενοι αναφέρουν λιγότερη ικανοποίηση. Η δυσαρέσκειά τους οφείλεται στο γεγονός ότι η νέα γενιά θεωρεί την εργασία ως μέσο για την εκπλήρωση των προσωπικών της στόχων και όταν συνειδητοποιεί την ασυμφωνία μεταξύ των ιδανικών της και της πραγματικότητας, βιώνει απογοήτευση (Schultz, 1982).

Συνεπώς, οι παράγοντες που ασκούν επιρροή στην ικανοποίηση από την εργασία ποικίλλουν και φαίνεται να διαχωρίζονται σε δύο γενικές κατηγορίες τους εσωτερικούς παράγοντες και τους εξωτερικούς παράγοντες.

Στην κατηγορία των εσωτερικών παραγόντων ανήκουν όσα εστιάζουν στον εργαζόμενο, είτε στις ομάδες εργασίες που δημιουργούνται, ή στην ηγεσία και τους προϊστάμενους. Τα ατομικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, η προσωπικότητά του, η εξωστρέφεια ή η εσωστρέφεια που μπορεί να τον διακατέχει, καθώς επίσης και οι εμπειρίες και οι δεξιότητες του συχνά έχουν αναφερθεί ότι επηρεάζουν τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης.

Μερικά από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που σχετίζονται άμεσα με την ικανοποίηση από την εργασία είναι ο αυτοέλεγχος, η αυτοεκτίμηση, η ωριμότητα, η αποφασιστικότητα, η αίσθηση αυτονομίας, η πρόκληση και η ευθύνη. Επίσης οι αξίες, οι προσδοκίες και τα πρότυπα συμπεριφοράς που έχει υιοθετήσει, σε συνδυασμό με τα κίνητρα και τους προσωπικούς στόχους, αποτελούν παράγοντες επιρροής. (Πλουμή Α., 2018)

Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει επίσης, η ίδια, η φύση της εργασίας, ανάλογα με το πόσο προκλητική και ενδιαφέρον μπορεί να θεωρηθεί από το άτομο. Επιπρόσθετα, η οικογενειακή κατάσταση μπορεί να επηρεάσει τον βαθμό ικανοποίησης από την εργασία αφού οι αυξημένες οικογενειακές υποχρεώσεις πολλές φορές δεν έρχονται σε ισορροπία με τις αυξημένες υποχρεώσεις της εργασίας, με αποτέλεσμα να στερούνται αρκετό χρόνο της προσωπικής τους ζωής.

Η ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των ομάδων επιδρούν σημαντικά στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Μια ομάδα με συνοχή, πνεύμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κατανόησης αλλά και πνεύμα συνεργασίας και αλληλεγγύης ανάμεσα στους συναδέλφους, παρέχει ευκαιρίες αλληλεπίδρασης, λιγότερες τριβές και διενέξεις ανάμεσα στα συμβαλλόμενα μέλη της ομάδας και χρησιμεύει ως πηγή ικανοποίησης.

Η αποτελεσματική επικοινωνία στη σχέση μεταξύ των μελών της ομάδας και του άμεσου προϊσταμένου είναι κρίσιμη και μπορεί να δημιουργήσει ή να μειώσει την ικανοποίηση από την εργασία. Η συχνή, περιοδική και αποτελεσματική ανατροφοδότηση από τους προϊσταμένους, είναι εξαιρετικά χρήσιμη για έναν εργαζόμενο, καθώς μπορεί να γνωρίζει τους ορθούς χειρισμούς στα καθήκοντά του αλλά και τις αδυναμίες του, ώστε να τις βελτιώσει. Οι προϊστάμενοι που επιτρέπουν στους υφισταμένους τους να συμμετέχουν σε αποφάσεις που επηρεάζουν την εργασία τους, βοηθούν στη δημιουργία ενός κλίματος που ευνοεί ιδιαίτερα την ικανοποίηση από την εργασία. Έτσι, η ηγεσία που δημιουργεί μια προσωπική σχέση

σεβασμού, υποστήριξης, αναγνώρισης και ειλικρινούς ενδιαφέροντος με τους υφισταμένους, συμβάλλει στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Η ασάφεια και η σύγκρουση μεταξύ των ρόλων, οδηγεί σε σύγχυση, ανασφάλεια αλλά και δυσαρέσκεια.

Επιπρόσθετα, οι έρευνες έχουν δείξει ότι ο τύπος ηγεσίας ή εποπτείας επηρεάζει τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, η ικανοποίηση αυξάνεται όταν ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τις ανάγκες των εργαζομένων και τους παρέχει δυνατότητες αυτονομίας και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων (Vroom, 1964, Arnold, Cooper & Robertson, 1998). Σημαντικός, λοιπόν, κρίνεται ο ρόλος της διοίκησης. Ο εκάστοτε προϊστάμενος θα ήταν βοηθητικό να είναι σε θέση να παρέχει υποστήριξη και απλές στρατηγικές αντιμετώπισης των προβλημάτων στους υφισταμένους του, όπως: α) δυνατότητα ευέλικτων ωραρίων β) συζητήσεις με το προσωπικό σχετικά με αλλαγές στην οργάνωση της επιχείρησης γ) πληροφορίες για τη διαχείριση των εργασιακών εντάσεων και δ) υποστήριξη στις συγκρούσεις που απορρέουν από τη φύση του επαγγέλματος. Μία τέτοια διαδικασία θα μπορούσε να διατηρήσει υψηλό το ηθικό του προσωπικού, ενώ θα μπορούσε ταυτόχρονα να αυξήσει και τα επίπεδα εργασιακής του ικανοποίησης. Συνεπώς, το υπαλληλικό προσωπικό είναι απαραίτητο να γνωρίζει ότι διαθέτει τις κατάλληλες πηγές, ικανότητες και κίνητρα για τη διαχείριση των αναγκών του. (Παναγιωτουνάκος Ι., 2016)

Το επίπεδο ή η κοινωνική θέση, καθώς επίσης και η φύση της εκάστοτε εργασίας επηρεάζουν την εργασιακή του ικανοποίηση (Vroom, 1964). Επιπρόσθετα, η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται όταν η εργασία παρέχει ευκαιρίες για ανάπτυξη, επίτευξη στόχων, υπευθυνότητα, αυτονομία και αναγνώριση, (Macaron, 1982). Αναντίρρητα, η δυνατότητα του εργαζόμενου να χρησιμοποιεί τις ικανότητες και τις δεξιότητές του, καθώς επίσης και οι δυνατότητες προαγωγής συμβάλλουν θετικά στο αίσθημα της ικανοποίησης.

Στην κατηγορία των εξωτερικών παραγόντων περιλαμβάνονται όσα εστιάζουν στο περιβάλλον της εργασίας, τις συνθήκες και τις παροχές. Συγκεκριμένα οι καλές συνθήκες εργασίας (π.χ ευέλικτο ωράριο εργασίας, συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας, φωτισμός, κλιματισμός, κατάλληλος εξοπλισμός) επιδρούν στη λειτουργικότητα των εργαζομένων και επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίησή τους. Οι κακές συνθήκες εργασίας αποτελούν πηγή δυσαρέσκειας επειδή οδηγούν σε σωματική δυσφορία και φυσικό κίνδυνο.

Οι αμοιβές επηρεάζουν σε αρκετά μεγάλο βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό οφείλεται στο ότι ο μισθός είναι το μέσο για την ικανοποίηση των βασικών αναγκών του ατόμου και επιπλέον θεωρείται και σύμβολο επίτευξης. Οι χρηματικές παροχές, ο έπαινος και οι ευκαιρίες προαγωγής επηρεάζουν σημαντικά την ικανοποίηση από την εργασία διότι έτσι αποδεικνύεται η αξία του εργαζομένου.

Τα άτομα ικανοποιούνται όταν έχουν ευκαιρίες ανάπτυξης και επαγγελματικής εξέλιξης μέσω της εκπαίδευσης και της παροχής κατάλληλης κατάρτισης. Η ενθάρρυνση για την απόκτηση υψηλών δεξιοτήτων και νέων γνώσεων είναι πηγή ικανοποίησης. Η αίσθηση ασφάλειας που προκύπτει από τη μονιμότητα και τη σταθερότητα στην εργασία καθώς και η οικονομική σταθερότητα του οργανισμού, αποτελούν παράγοντες ικανοποίησης από την εργασία. Τα άτομα όταν γνωρίζουν ότι η εργασία τους είναι προσωρινή αποθαρρύνονται και είναι λιγότερο αφοσιωμένα.

Η κουλτούρα του οργανισμού, η δικαιοσύνη, η οργανωσιακή υποστήριξη και το συνολικό καλό κλίμα επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Σημαντική θεωρείται, επίσης η επίδραση που ασκούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά στην ικανοποίηση από την εργασία. Μελέτες καταδεικνύουν ότι ο βαθμός ικανοποίησης ποικίλει ανάλογα με την ηλικία, το φύλο, την οικογενειακή κατάσταση, τα έτη προϋπηρεσίας και το εκπαιδευτικό επίπεδο.

Όσον αφορά την εκπαίδευση και με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία η σχέση μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης και της εργασιακής ικανοποίησης φαίνεται να είναι μάλλον διφορούμενη. Οι περισσότερες εμπειρικές έρευνες δείχνουν θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών (π.χ Wright & Hamilton, 1981, Hall, 1994), ενώ σε άλλες δεν βρέθηκε καμία σχέση ούτε αρνητική συσχέτιση. Σύμφωνα με τον Hall,(1994) η ανώτερη εκπαίδευση προκαλεί υψηλότερες προσδοκίες, οι οποίες όταν δεν πληρούνται οδηγούν σε δυσαρέσκεια. Σύμφωνα με τους Allen and Van Der Velden, (2001) «όταν η εκπαίδευση ταιριάζει με την εργασία, τοποθετούνται οι γνώσεις και οι δεξιότητες που έχουν αποκτήσει τα άτομα σε κατάλληλη χρήση, προωθώντας την εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση.»

Επιπλέον, τα ατομικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου, όπως η εξωστρέφεια ή η ευφυΐα, επηρεάζουν την εργασία που θα επιλέξει και κατά συνέπεια τις εργασιακές συνθήκες. Οι εργασιακές συνθήκες με τη σειρά τους επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση (Dormann & Zapf, 2001). Τα στοιχεία της προσωπικότητας όπως ορίζονται στο "Μοντέλο των 5 μεγάλων

παραγόντων” (της προσωπικότητας), δηλαδή η εξωστρέφεια, η συναισθηματική σταθερότητα (νευρωτισμός), η ευσυνειδησία, η προσήνεια και η δεκτικότητα στις εμπειρίες (McCrae & Oliver, 1992) επίσης επηρεάζουν την ικανοποίηση του ατόμου στο χώρο εργασίας.

Ποικίλες μελέτες στο πεδίο του management έχουν αναδείξει την εργασιακή ικανοποίηση σε έννοια ιδιαίτερα δημοφιλή χάρη στη σχέση και τη σύνδεσή της με την παραγωγικότητα, την κινητικότητα, τη φυγή και την παραίτηση των εργαζομένων, την εργασιακή ασφάλεια και ανασφάλεια, καθώς και την απόδοση και επίδοση των εργαζομένων (Κάντας, 1998). Ο Luthans (1995) σημειώνει ότι τα υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης συνδέονται και με πιο απτά χαρακτηριστικά της εργασιακής ζωής, όπως είναι η μεγαλύτερη προθυμία για την εμπλοκή με νέα καθήκοντα και αρμοδιότητες καθώς και η σπανιότερη εμφάνιση απεργιακών κινητοποιήσεων και άλλων σχετικών δράσεων έκφρασης παραπόνων και δυσαρέσκειας. (Κούλης Κ.Α, 2019)

Το ενδιαφέρον για τα συναισθήματα τόσο σε ερευνητικό αλλά και σε ενδο-εργασιακό πλαίσιο θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μια προσωποκεντρική αλλά και ανθρωπιστική προσπάθεια προσέγγισης του εργαζόμενου, ο οποίος δε θα πρέπει να αντιμετωπίζεται μόνο ως απλό εργαλείο επίτευξης παραγωγικού εργασιακού έργου, αλλά ως μια σύνθετη, πολύπλευρη και πολυδιάστατη ολότητα.

### **3.2.3 Αποτελέσματα Εργασιακής Ικανοποίησης**

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια πολύπλοκη μεταβλητή και επηρεάζεται από τους παράγοντες κατάστασης της εργασίας καθώς και από τα χαρακτηριστικά διάθεσης του ατόμου. (Sharma & Ghosh, 2006) Αποτελεί μια περίπλοκη και πολύπλευρη έννοια που μπορεί να σημαίνει διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς ανθρώπους. Η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται συνήθως με κίνητρα, αλλά η φύση αυτής της σχέσης δεν είναι ξεκάθαρη. Θα μπορούσε να συνδεθεί με μια προσωπική αίσθηση επίτευξης, είτε ποσοτική είτε ποιοτική. (Mullins, 2005)

Ένα άτομο με υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία έχει θετικά συναισθήματα για την εργασία, ενώ ένα άτομο που είναι δυσαρεστημένο από τη δουλειά του έχει αρνητικά συναισθήματα προς αυτήν.

Εργαζόμενοι που αισθάνονται καλύτερα με την εργασία τους είναι πιο πιθανό να συνεισφέρουν, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, σε πιο αποτελεσματικές εργασιακές πρακτικές, είναι εξίσου πιθανότερο να δείξουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον και μεγαλύτερη αφοσίωση στο έργο τους (Kreitner & Kinicki, 1995). Επιπλέον η γενικότερη ικανοποίηση ενισχύει την ψυχοσωματική υγεία των εργαζομένων, βελτιώνει τις εργασιακές συνθήκες και μειώνει το εργασιακό άγχος (Kreitner & Kinicki, 1995) (Κούλης Κ.Α.,2019).

Αναντίρρητα, η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με θετικά συναισθήματα. Οι θετικές και οι αρνητικές συναισθηματικές αντιδράσεις καθορίζουν την ικανοποίηση από την εργασία και την απόδοση της εργασίας των εργαζομένων. Αυτές οι θετικές ή αρνητικές συναισθηματικές αντιδράσεις συνοδεύουν τον εργαζόμενο όλη την ημέρα στη δουλειά και αργότερα στο σπίτι. Η βίωση των θετικών συναισθημάτων, διευρύνει την ικανότητα σκέψης των ατόμων, ενισχύει την προσωπικότητα των ατόμων, εξελίσσει τις συμπεριφορές και αναπτύσσει την ανάληψη δράσεων.

Όταν οι άνθρωποι εργάζονται για κάποιο σκοπό, για κάτι που έχει νόημα, τότε δραστηριοποιούνται. Αντίστοιχα, όταν η επιχείρηση δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι ικανοποιούνται, επιτυγχάνει την αύξηση της αποδοτικότητά τους. Όταν λοιπόν βρίσκουν ικανοποίηση στην εργασία τους τότε είναι ευτυχισμένοι. Βρίσκονται σε κατάσταση ροής και απολαμβάνουν τις ώρες εργασίας. Υπάρχει μια ταύτιση της εργασίας με την ευχαρίστηση και έτσι βιώνουν θετικά συναισθήματα.

Όταν οι άνθρωποι βιώνουν ικανοποίηση από την εργασία τους, πέραν από την ατομική ευχαρίστηση και τα θετικά συναισθήματα για τους ίδιους, υπάρχουν οφέλη και στους εργοδότες τους, αφού ένα ικανοποιημένο άτομο από την εργασία του, δύσκολα θα εγκαταλείψει την εργασία του για κάτι που ουσιαστικά είναι αβέβαιο. Εκείνοι που έχουν υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία συνειδητοποιούν τον χρόνο, την ενέργεια και τις προσπάθειές τους να εργαστούν, με αποτέλεσμα την υψηλή παραγωγικότητα. (Scott, 2004)

Επίσης, υπάρχουν ενδείξεις ότι οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι αποφεύγουν την εργασία τους συχνότερα και είναι πιο πιθανόν να παραιτηθούν. Ακόμα, είναι πιο πιθανόν να εμφανίσουν συμπεριφορά επιζήμια για την επιχείρηση αφού ενδέχεται να μην είναι παραγωγικοί. Επιπρόσθετα οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι εμφανίζουν χαμηλότερα ποσοστά τάσης για κινητικότητα και απουσίες από την εργασία τους. (Robbins)



### 3.3 ΠΩΣ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Με βάση τα αποτελέσματα ερευνών το εργασιακό κλίμα σχετίζεται με σημαντικά αποτελέσματα τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο ομάδας και οργανισμού (Patterson, 2005).

Σύμφωνα με τους Friendlander & Margulies (1969), τα άτομα με διαφορετικές αξίες είναι περισσότερο ικανοποιημένα σε διαφορετικούς τύπους εργασιακού κλίματος και η ικανοποίηση των ατόμων με τις διάφορες πτυχές της εργασίας τους εξαρτάται από συγκεκριμένους συνδυασμούς των συστατικών του κλίματος. Οι Schneider & Snyder (1975) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η εργασιακή ικανοποίηση και το εργασιακό κλίμα, παρόλο που σχετίζονται, δεν είναι οι ίδιες δομές. Σύμφωνα με τον Ostroff και συνεργάτες (Ostroff, Kinicki & Tamkins, 2003), οι συνθήκες που δημιουργούνται στο χώρο εργασίας επηρεάζουν τον βαθμό που ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος. (Χρίστοφα Ν.2018). Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από εξωγενείς και ατομικούς παράγοντες. Ο ικανοποιημένος υπάλληλος δεν απουσιάζει από την εργασία του και δυσκολότερα αποχωρεί ενώ αποδίδει καλύτερα.

Η ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του έχει θετική σχέση με την παραγωγικότητα του και αυτό δεν συμβαίνει μόνο σε επίπεδο ατόμου αλλά και σε επίπεδο οργανισμού. Στη σημερινή εποχή, εάν ο εργαζόμενος δε βιώνει επαγγελματική ικανοποίηση, για μεγάλο χρονικό διάστημα, και εκτίθεται σε τοξικές καταστάσεις (π.χ. έλλειψη συνεργασίας ή επικοινωνίας με συναδέλφους ή ανώτερα διοικητικά στελέχη) εμφανίζει επαγγελματική εξουθένωση και εργασιακή κόπωση και έτσι οδηγείτε στην εξάντληση. Ως επακόλουθο χάνει το ενδιαφέρον του και παύει να είναι ικανοποιημένος από τη δουλειά του, ενώ παράλληλα αναπτύσσει αρνητικά συναισθήματα για τον εαυτό του και την εργασία του.

Σύμφωνα με τους Giannikis and Nikandrou, (2013) το οργανωσιακό κλίμα που ενθαρρύνει την καινοτομία, τη ανάληψη ρίσκων, που ενισχύει τις ικανότητες και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, φαίνεται να επηρεάζει θετικά τα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης, και συγκεκριμένα την ικανοποίηση αναφορικά με τον μισθό, την εργασιακή ασφάλεια, την εποπτεία, τις σχέσεις με τους συναδέλφους και την προσφορά ευκαιριών .

Το εργασιακό κλίμα, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως το κύριο μέσο που επιδρά στην αύξηση της ικανοποίησης. Οι Eisenberger, (1986) δηλώνουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι συνέπεια της υποστήριξης και όσο ο οργανισμός την παρέχει στον εργαζόμενο, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η ικανοποίησή του.

Ο Rekha Nair (2006) στη μελέτη του τονίζει την αυξημένη σημασία του κλίματος στο χώρο εργασίας για την εργασιακή ικανοποίηση, τη δημιουργικότητα, τα κίνητρα και τη διατήρηση του προσωπικού. Το εργασιακό κλίμα επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων, στη ενεργό συμμετοχή, στις συχνές απουσίες, στα επίπεδα του άγχους και στη δέσμευση εργασίας. Επιπλέον έχει διαπιστωθεί από τον Lars Putter, (2010) ότι υπάρχει μια σημαντική σχέση μεταξύ οργανωσιακού κλίματος και κερδοφορίας, βιωσιμότητας και ανάπτυξης του οργανισμού .

Με βάση όλα τα πιο πάνω, προκύπτουν τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα τα οποία θα γίνει προσπάθεια να απαντηθούν στα πλαίσια εκπόνησης της παρούσης μεταπτυχιακής διατριβής, συγκεκριμένα για το εργασιακό περιβάλλον της Κύπρου.

# Κεφάλαιο 4

## Μεθοδολογία της Έρευνας

### 4.1 Δείγμα - Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Βασικός στόχος της παρούσης εργασίας είναι η διερεύνηση, αλλά και η μέτρηση του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης. Στο ερευνητικό αυτό μέρος διεξήχθη ποσοτική έρευνα με την χρήση ενός ερωτηματολογίου με ερωτήσεις σχετικές με το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης. Τα πρωτογενή δεδομένα συγκεντρώθηκαν με την μεθοδολογία της χρήσης ερωτηματολογίου και με την μέθοδο της τυχαίας απλής δειγματοληψίας. Το δείγμα αυτό αποτελείται από 105 εργαζομένους ενήλικες.

Η έρευνα που διεξήχθη είχε ως δείγμα εργαζομένους και αυτοεργοδοτούμενους στον Ιδιωτικό αλλά και Δημόσιο τομέα. Ως καταλληλότερη μέθοδος για τη συλλογή των δεδομένων επιλέχθηκε η χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο δημιουργήθηκε μέσω της πλατφόρμας “Google Forms”. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν ότι η ανωνυμία και τα προσωπικά τους δεδομένα διασφαλίζονται και ότι τα συνολικά αποτελέσματα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας.

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου συντάχθηκαν με απλό και κατανοητό τρόπο, με σκοπό να διερευνηθούν τόσο τα κίνητρα που παρέχονται στον εργασιακό τομέα και που αποσκοπούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων, όσο και να γίνει κατανοητό το πώς οι εργαζόμενοι βιώνουν την εμπειρία της εργασιακής απασχόλησης, τον βαθμό ικανοποίησής τους, αλλά και να εκτιμηθούν κατά κάποιο τρόπο οι παράγοντες ψυχολογικοί και μη που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την απόδοσή τους στην εργασία.

Στα πλαίσια των ερευνητικών στόχων, εκτός από τη σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακών σχέσεων, διερευνήθηκαν και οι επιδράσεις των δημογραφικών χαρακτηριστικών τόσο στην εργασιακή ικανοποίηση όσο και στο θέμα των εργασιακών σχέσεων. Επίσης, το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, η προϋπηρεσία και το είδος

απασχόλησης, διερευνήθηκαν ως προς την επίδρασή τους στις εργασιακές σχέσεις και την εργασιακή ικανοποίηση.

Το ερωτηματολόγιο αυτό προσαρμόστηκε έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των ερευνητικών ερωτημάτων και σκοπών. Για καλύτερα αποτελέσματα της έρευνας θα παρατεθούν όλες οι λεπτομέρειες από την δημιουργία του ερωτηματολογίου μέχρι την καταγραφή των τελικών συμπερασμάτων έτσι ώστε ο αναγνώστης να μπορεί να κατανοήσει όλη τη διαδικασία.

Η κεντρική, μεταβλητή του ερωτηματολογίου αφορά στον βαθμό που το άτομο που ερωτάται είναι ευχαριστημένο από διάφορες πτυχές της εργασίας του. Πιο συγκεκριμένα, μελετάται η ικανοποίηση του εργαζομένου ως προς το εργασιακό αντικείμενο, τα κίνητρα που παρέχονται από την εργοδοσία, την συνεργασία –ομαδικότητα και το σεβασμό μεταξύ των συναδέλφων αλλά και των προϊσταμένων, την ηθική αναγνώριση του εργαζομένου αλλά και την οικονομική αναγνώριση / ανταμοιβές.

## 4.2 Κλίμακες μέτρησης

Οι μεταβλητές της έρευνας μετρήθηκαν με βάση την κλίμακα Likert, κατά την οποία το 1 = καθόλου ικανοποιημένος και 5 = απόλυτα ικανοποιημένος προκειμένου να αξιολογηθεί σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι από διάφορους εργασιακούς παράγοντες, όπως είναι το ωράριο, ο μισθός, το περιβάλλον κ.α. Επιπρόσθετα, σε κάποιες ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκε το 1 = Διαφωνώ απόλυτα και 5 = Συμφωνώ απόλυτα προκειμένου να διερευνηθεί η ενδυναμωτική ηγεσία. Παραδείγματα των δηλώσεων που χρησιμοποιήθηκαν αποτελούν: «ο/η προϊστάμενος/η μου με ενθαρρύνει να βρίσκω λύσεις στα προβλήματα μου χωρίς τη δική του/της συμβολή », «ο/η προϊστάμενος/η μου με συμβουλεύει να αναζητώ ευκαιρίες στα προβλήματα που αντιμετωπίζω» κ.α.

Η εργασιακή ικανοποίηση, αξιολογήθηκε επίσης με βάση τη κλίμακα 1= Διαφωνώ απόλυτα και 5 = Συμφωνώ απόλυτα. Στην έρευνα συμπεριλήφθηκαν δηλώσεις, όπως «αισθάνομαι ικανοποιημένος/η με τη δουλειά μου», «νιώθω ευχαρίστηση στη δουλειά μου» κ.α.

Τέλος, αξιολογήθηκαν οι απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με το πόσο σημαντικούς (1 = σε πολύ χαμηλό βαθμό και 5 = πολύ υψηλό βαθμό) θεωρούν κάποιους εργασιακούς παράγοντες ώστε να τους οδηγήσουν στην ικανοποίηση από την εργασία τους.

### **4.3 Δομή του Ερωτηματολογίου**

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων που ακολουθεί χωρίζεται σε 2 μέρη. Τα τέσσερα πρώτα γραφήματα αφορούν στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, το είδος απασχόλησης και τα έτη εργασιακής εμπειρίας. Ακολουθεί η παρουσίαση των διαστάσεων του εργασιακού κλίματος και στο τέλος η παρουσίαση των απαντήσεων όσον αφορά τις βασικές μεταβλητές της έρευνας.

Η δεύτερη ενότητα αποτελείται από 8 βασικές ερωτήσεις με υποερωτήματα οι οποίες αναφέρονται στους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης (μισθός, αξιολόγηση, εκπαίδευση, εργασιακές σχέσεις, ηγεσία, κλπ).

# Κεφάλαιο 5

## Περιγραφή Στοιχείων

### 5.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ – ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

#### ΕΡΩΤΗΣΗ 1Η:

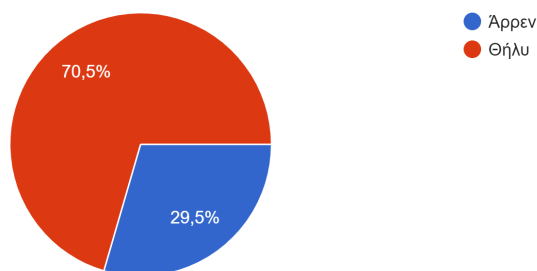
Η πρώτη ερώτηση αφορούσε στο φύλο των ερωτηθέντων / εργαζομένων. Όπως βλέπουμε και πιο κάτω, από τους 105 ερωτηθέντες οι 31, δηλαδή ποσοστό 29,5% του δείγματος, είναι άνδρες και οι 74, δηλαδή το 70,5% του δείγματος, είναι γυναίκες. Παρατηρούμε ότι το ποσοστό των συμμετεχόντων ανδρών και γυναικών δεν είναι ομοιόμορφο αφού οι γυναίκες υπερτερούν σε αρκετά μεγάλο βαθμό της τάξεως του 41%

#### Ποσοτική απεικόνιση φύλου

|         |    |      |
|---------|----|------|
| ΑΝΔΡΑΣ  | 31 | 29,5 |
| ΓΥΝΑΙΚΑ | 74 | 70,5 |

Πίνακας 5.1.1

Φύλο  
105 απαντήσεις



Διάγραμμα 5.1.1

Διαγραμματική απεικόνιση φύλου

## ΕΡΩΤΗΣΗ 2Η:

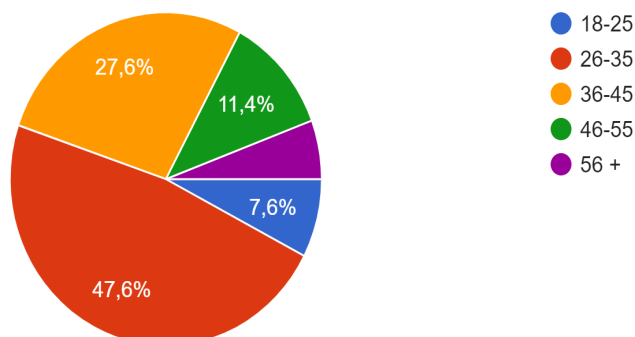
Η δεύτερη ερώτηση αφορούσε στην ηλικία των ερωτηθέντων. Το 47,6% του δείγματος δήλωσε ότι είναι ηλικίας από 26 έως 35 ετών, το οποίο αποτελεί και την πλειοψηφία του δείγματος, ενώ το ποσοστό των ερωτώμενων που δήλωσαν ότι είναι ηλικίας από 36 έως 45 είναι 27,6%, το οποίο επίσης είναι αρκετά υψηλό ποσοστό. Το 11,4% του δείγματος είναι ηλικίας από 46 έως 55. Το 7,6% του δείγματος δήλωσε ότι είναι ηλικίας από 18-έως 25. Τέλος, το υπόλοιπο 5,7% του δείγματος είναι από 56 ετών και άνω, το οποίο αποτελεί και το μικρότερο ποσοστό. Η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος είναι μεταξύ των ηλικιών 26 έως 45 ετών με το ποσοστό να αγγίζει το 75,2%.

### Ποσοτική απεικόνιση ηλικίας

|            |    |       |
|------------|----|-------|
| 18-25      | 8  | 7,6 % |
| 26-35      | 50 | 47,6% |
| 36-45      | 29 | 27,6% |
| 46-55      | 12 | 11,4% |
| 56 και άνω | 6  | 5,7%  |

Πίνακας 5.1.2

Ηλικία  
105 απαντήσεις



Διάγραμμα 5.1.2

Διαγραμματική απεικόνιση ηλικίας

### ΕΡΩΤΗΣΗ 3Η:

Η ερώτηση αυτή αφορά στο μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων. Παρατηρείται ότι κανένας από τους ερωτηθέντες δεν απάντησε ότι είναι απόφοιτος δημοτικού, επομένως το ποσοστό είναι 0%. Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού ή Διδακτορικού τίτλου με το ποσοστό να αγγίζει το 45,7%, ενώ εξίσου υψηλό ποσοστό είναι και οι κάτοχοι πτυχιακού τίτλου. Μόλις το 8,6% είναι απόφοιτοι λυκείου ή τεχνικής σχολής ενώ ακόμη χαμηλότερο ποσοστό είναι απόφοιτοι γυμνασίου με το ποσοστό να είναι μόλις στο 3,8%.

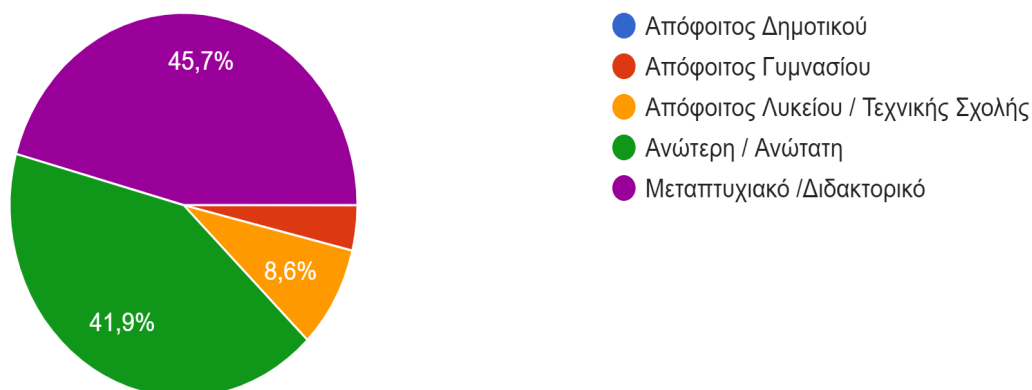
Ποσοτική απεικόνιση μορφωτικού επιπέδου

|                            |    |       |
|----------------------------|----|-------|
| Δημοτικού                  | 0  | 0%    |
| Γυμνασίου                  | 4  | 3,8%  |
| Λυκείου / Τεχν. Σχολής     | 9  | 8,6%  |
| Ανώτερη / Ανώτατη          | 44 | 41,9% |
| Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό | 48 | 45,7% |

Πίνακας 5.1.3

### Μορφωτικό Επίπεδο

105 απαντήσεις



Διάγραμμα 5.1.3

Διαγραμματική απεικόνιση μορφωτικού επιπέδου



#### ΕΡΩΤΗΣΗ 4Η:

Εν συνεχεία οι εργαζόμενοι απάντησαν σε ερώτηση σχετικά με το είδος απασχόλησης τους. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, σε ποσοστό 49,5%, δηλώνει ότι είναι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα, ένα εξίσου υψηλό ποσοστό της τάξεως του 41,9% εργάζεται στο Δημόσιο ενώ ένα μικρότερο ποσοστό ήτοι 8,6% δηλώνουν αυτοεργοδοτούμενοι.

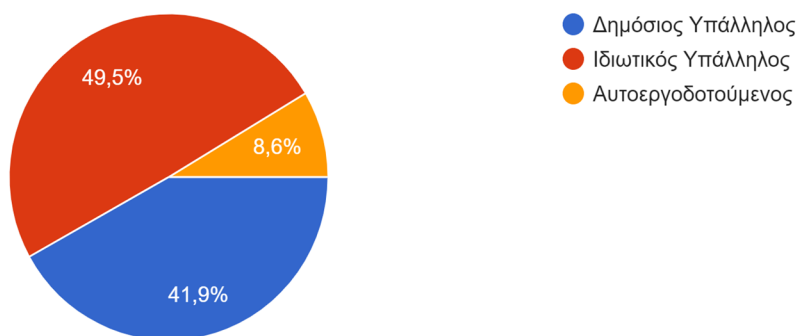
#### Ποσοτική απεικόνιση είδους απασχόλησης

|                     |    |       |
|---------------------|----|-------|
| Δημόσιος υπάλληλος  | 44 | 41,9% |
| Ιδιωτικός Υπάλληλος | 52 | 49,5% |
| Αυτοεργοδοτούμενος  | 9  | 8,6%  |

Πίνακας 5.1.4

#### Είδος Απασχόλησης

105 απαντήσεις



#### Διάγραμμα

Διαγραμματική απεικόνιση είδους απασχόλησης

### ΕΡΩΤΗΣΗ 5Η:

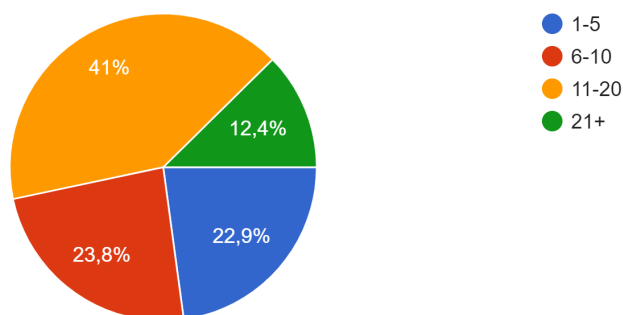
Στο σημείο αυτό οι συμμετέχοντες στην έρευνα ερωτήθηκαν για τα έτη υπηρεσίας τους. Με μικρή απόκλιση απαντήθηκαν οι δύο πρώτες επιλογές, δηλαδή το 22,9% των ερωτηθέντων εργάζεται έως 5 έτη, ενώ το 23,8 % των ερωτηθέντων απάντησε ότι τα έτη εργασιακής εμπειρίας τους είναι από 6 έως 10. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων έχει εργασιακή εμπειρία από 11 έως 20 έτη και ένα μικρότερο ποσοστό του δείγματος ήτοι 12,4% έχει εργασιακή εμπειρία άνω των 21 ετών.

#### Ποσοτική απεικόνιση εργασιακής εμπειρίας

|            |    |       |
|------------|----|-------|
| 1-5        | 24 | 22,9% |
| 6-10       | 25 | 23,8% |
| 11-20      | 43 | 41,0% |
| 21 και άνω | 13 | 12,4% |

Πίνακας 5.1.5

Έτη εργασιακής εμπειρίας  
105 απαντήσεις



Διάγραμμα 5.1.5

Διαγραμματική απεικόνιση ετών εργασιακής εμπειρίας

## 5.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ – ΚΥΡΙΟ ΜΕΡΟΣ

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας υπάρχουν 8 βασικές ερωτήσεις με υποερωτήματα σχετικά με εργασιακούς παράγοντες και την εργασιακή ικανοποίηση. Μελετάται το επίπεδο ικανοποίησής τους από την εργασία, τα συναισθήματα που τους αποπνέει ο χώρος εργασίας τους, η σχέσεις με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους αλλά και τα κίνητρα ή οι ανταμοιβές που τους παρέχονται. Μέσα από τις ερωτήσεις αυτές θα σκιαγραφηθεί η ψυχολογία των εργαζομένων και θα φανεί το γενικότερο συναίσθημα που τους δημιουργεί η εργασία τους, είτε είναι θετικό είτε είναι αρνητικό.

### ΕΡΩΤΗΣΗ 1Η:

Η πρώτη ερώτηση, είναι διαμορφωμένη με βάση την κλίμακα Likert. (1=καθόλου ικανοποιημένος – 5=απόλυτα ικανοποιημένος)



Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ερωτήθηκαν σχετικά με το συναίσθημα της ικανοποίησης που τους αποπνέει η εργασία τους σε διάφορους τομείς:

Πίνακας 5.2.1

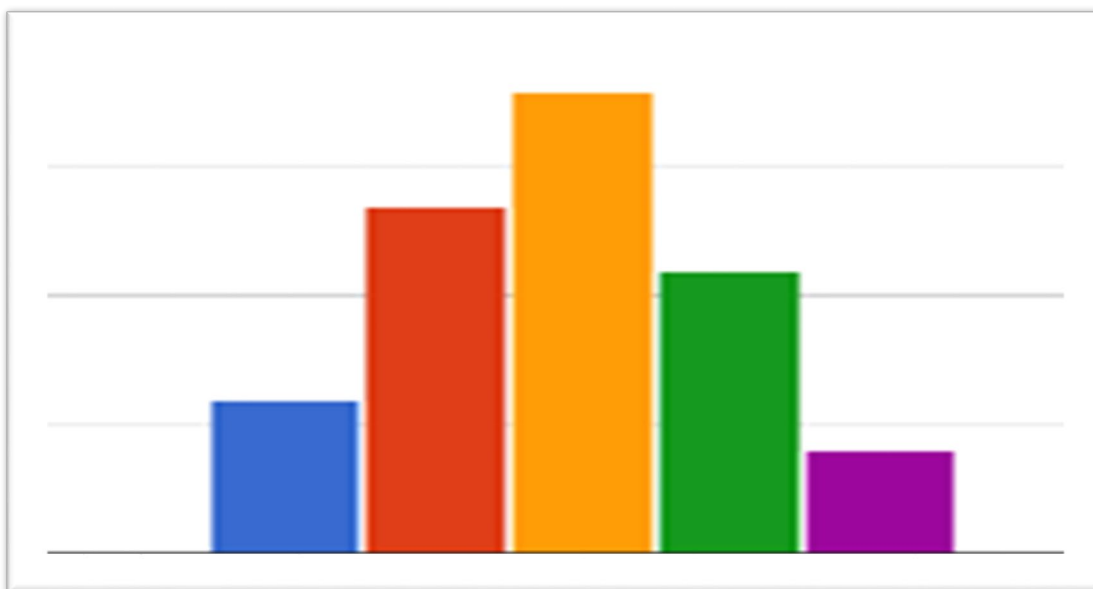
|                                             | Καθόλου<br>ικανοποιημένος | Λίγο<br>ικανοποιημένος | Μάλλον<br>ικανοποιημένος | Ικανοποιημένος | Απόλυτα<br>ικανοποιημένος |
|---------------------------------------------|---------------------------|------------------------|--------------------------|----------------|---------------------------|
| Αμοιβή σε σχέση με την εργασία που παράγετε | 4                         | 18                     | 27                       | 33             | 23                        |
| Αντικείμενο εργασίας                        | 8                         | 11                     | 31                       | 42             | 15                        |
| Δυνατότητες ανέλιξης / προαγωγής            | 28                        | 23                     | 40                       | 9              | 7                         |
| Προνόμια που σας παρέχονται                 | 19                        | 21                     | 32                       | 25             | 9                         |
| Κανονισμούς του οργανισμού                  | 7                         | 20                     | 47                       | 23             | 9                         |
| Καθήκοντα εργασίας σας                      | 7                         | 16                     | 37                       | 35             | 12                        |
| Αυτονομία που έχετε                         | 8                         | 17                     | 31                       | 33             | 16                        |
| Πρωτοβουλίες που μπορείτε να πάρετε         | 6                         | 17                     | 35                       | 31             | 17                        |
| Αναγνώριση της αποδοτικότητας σας           | 16                        | 20                     | 34                       | 25             | 11                        |
| Δυνατότητα αξιοποίησης των γνώσεων σας      | 8                         | 21                     | 24                       | 38             | 14                        |
| Κατανομή της εργασίας με τους συναδέλφους   | 9                         | 20                     | 40                       | 26             | 10                        |
| Αίσθημα ασφάλειας                           | 6                         | 20                     | 31                       | 35             | 15                        |
| Διασφάλιση της εργασίας σας                 | 9                         | 20                     | 32                       | 30             | 16                        |
| Συνθήκες εργασίας                           | 11                        | 15                     | 33                       | 27             | 19                        |
| Ωράριο                                      | 8                         | 19                     | 25                       | 24             | 32                        |
| Γραφειακό / μηχανολογικό εξοπλισμό          | 6                         | 17                     | 34                       | 26             | 22                        |
| Καταλληλότητα χώρου εργασίας                | 8                         | 13                     | 31                       | 32             | 23                        |

Συγκεντρωτικά Αποτελέσματα

- **Αμοιβή σε σχέση με την εργασία που παράγετε**

Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν κατά πόσο θεωρούν ότι η αμοιβή που τους παρέχετε συγκριτικά με την εργασία που προσφέρουν είναι ικανοποιητική. Το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων απάντησε ότι είναι ικανοποιημένοι ενώ ένα μικρό σχετικά, μέρος του δείγματος, 4 άτομα, δήλωσε καθόλου ικανοποιημένο. Οι 23 από τους 105 ερωτηθέντες φαίνεται να είναι απόλυτα ικανοποιημένοι με την αμοιβή τους και τα περισσότερα άτομα δήλωσαν μάλλον ικανοποιημένοι. Οι υπόλοιποι 18 απάντησαν ότι είναι λίγο ικανοποιημένοι σε σχέση με την αμοιβή που τους παρέχεται.

**Διάγραμμα 5.2.1.1**

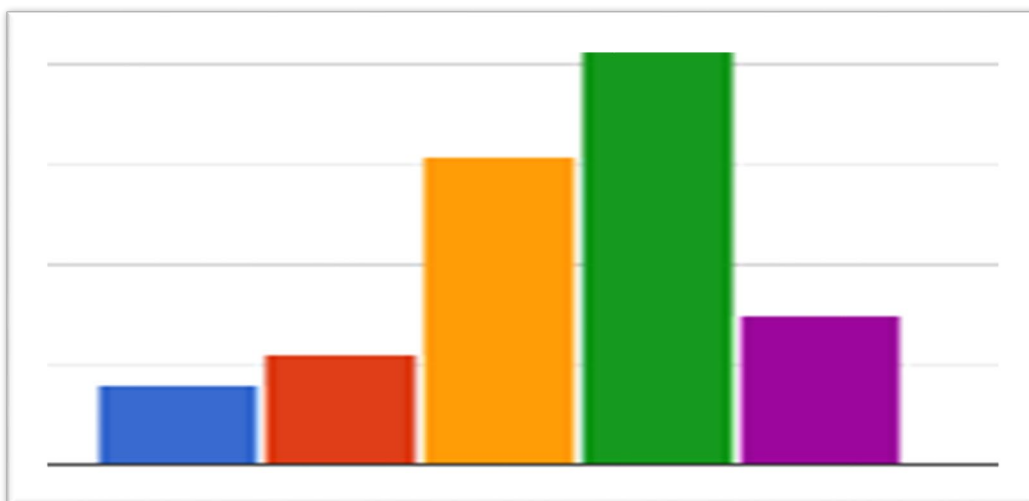


Διαγραμματική απεικόνιση ικανοποίησης σε σχέση με την αμοιβή

- **Αντικείμενο εργασίας**

Όσον αφορά το αντικείμενο εργασίας, οι 42 από τους 105 δήλωσαν ικανοποιημένοι. Άλλα 31 άτομα απάντησαν μάλλον ικανοποιημένοι ενώ 15 άτομα δηλώνουν απόλυτα ικανοποιημένοι με το αντικείμενο εργασίας τους. 11 άτομα δηλώνουν λίγο ικανοποιημένοι από το αντικείμενο εργασίας τους και μόλις 8 απάντησαν καθόλου ικανοποιημένοι.

**Διάγραμμα 5.2.1.2**

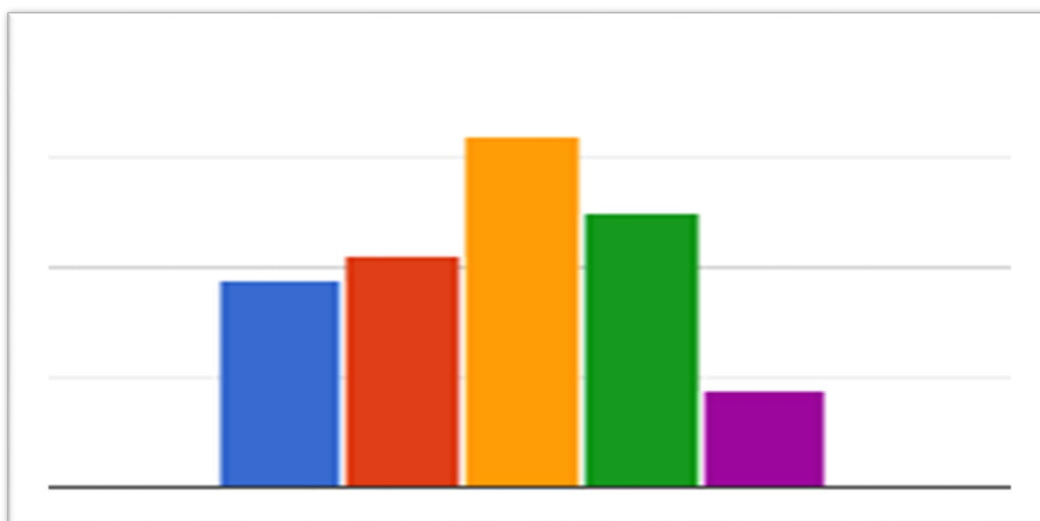


Διαγραμματική απεικόνιση ικανοποίησης σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας

- **Δυνατότητες ανέλιξης / προαγωγής**

Στην ερώτηση αυτή ερωτήθηκαν εάν είναι ικανοποιημένοι από τις προοπτικές ανέλιξής τους στην εργασία. 28 από τους ερωτηθέντες, απάντησαν καθόλου ικανοποιημένοι, πιθανώς γιατί θεωρούν ότι δεν υπάρχει πιθανότητα ανέλιξής τους στην δουλειά τους. Λίγο ικανοποιημένοι δήλωσαν 23 άτομα. Οι υπόλοιποι εργαζόμενοι φαίνεται να το βλέπουν πιο θετικά, αφού 40 άτομα δηλώνουν μάλλον ικανοποιημένοι, 9 είναι ικανοποιημένοι και 7 είναι απόλυτα ικανοποιημένοι με την δυνατότητα ανέλιξης τους.

**Διάγραμμα 5.2.1.3**

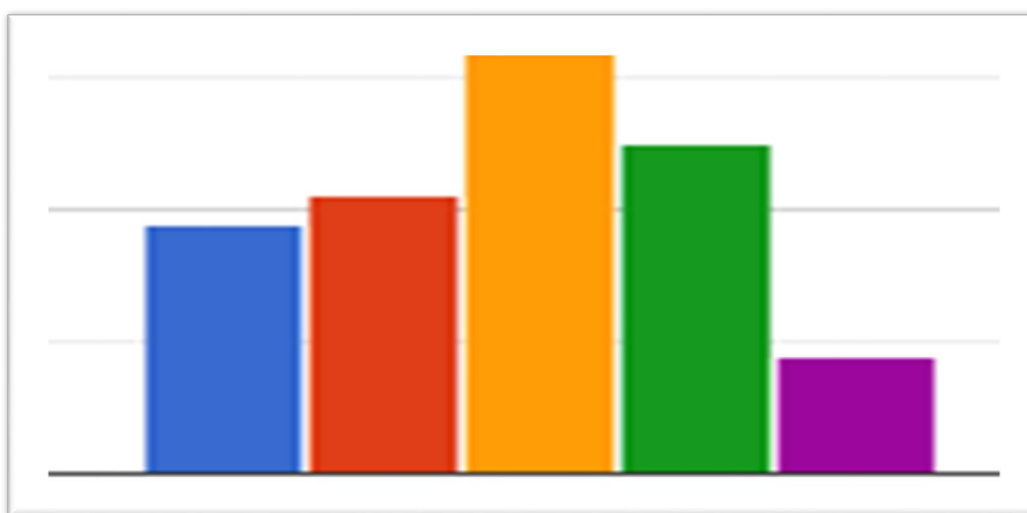


Διαγραμματική απεικόνιση δυνατοτήτων ανέλιξης / προαγωγής

### Προνόμια που παρέχονται

Στην ερώτηση αυτή ζητήθηκε από τους εργαζομένους να περιγράψουν το βαθμό ικανοποίησής τους για τα προνόμια που τους παρέχει η εταιρεία. Μόλις 9 εργαζόμενοι δήλωσαν απόλυτη ικανοποίηση για τα προνόμια που τους παρέχονται, πολύ μεγάλη μερίδα των ερωτηθέντων, πάνω από το 50% δήλωσαν μέτριο βαθμό ικανοποίησης έως και ικανοποίηση και ένα άλλο μέρος του δείγματος, 40 άτομα, δήλωσαν λίγο έως καθόλου ικανοποιημένοι από τα προνόμια που τους παρέχονται.

**Διάγραμμα 5.2.1.4**

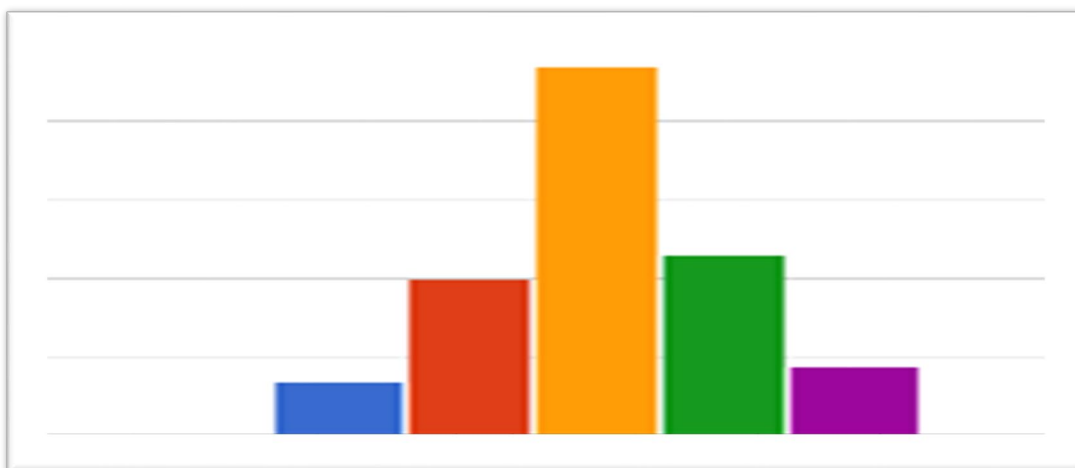


Διαγραμματική απεικόνιση ικανοποίησης σε σχέση με προνόμια που παρέχονται

- Κανονισμούς του οργανισμού

Η επόμενη ερώτηση αναφέρεται στην ικανοποίηση των εργαζομένων σχετικά με τους κανονισμούς του οργανισμού. Μόλις 9 άτομα δήλωσαν απόλυτα ικανοποιημένοι ενώ πολύ κοντά, με μόλις 7 άτομα, είναι ο αριθμός των ατόμων που δήλωσαν καθόλου ικανοποιημένοι. ικανοποιημένοι, ενώ οι υπόλοιποι 20 είναι λίγο ικανοποιημένοι.

Διάγραμμα 5.2.1.5

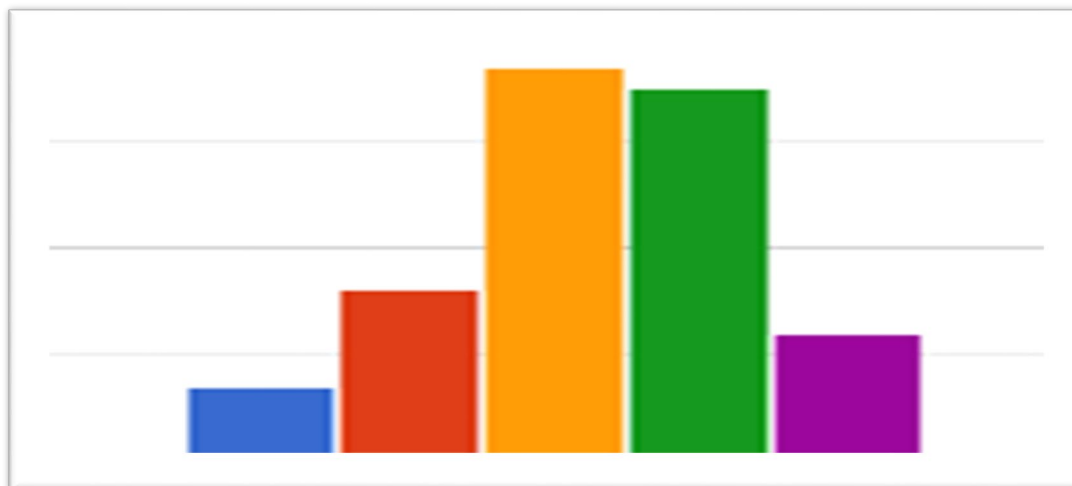


Διαγραμματική απεικόνιση ικανοποίησης σε σχέση τους κανονισμούς του οργανισμού

- **Καθήκοντα εργασίας**

Στο σημείο αυτό του ερωτηματολογίου έπρεπε οι εργαζόμενοι να απαντήσουν εάν είναι ικανοποιημένοι από τα καθήκοντα εργασίας τους και σε ποιο βαθμό. Η συντριπτική πλειοψηφία πιστεύει ότι είναι μάλλον ικανοποιημένοι έως ικανοποιημένοι από τα καθήκοντα εργασίας τους και πιο συγκεκριμένα 37 δήλωσαν μάλλον ικανοποιημένοι και 35 ικανοποιημένοι ενώ 12 άτομα απάντησαν απόλυτα ικανοποιημένοι. Δηλαδή συνολικά, οι 84 από τους 105 ερωτηθέντες φαίνεται να νιώθουν ικανοποίηση σε κάποιο βαθμό από τα καθήκοντα τους. Οι υπόλοιποι 16 δηλώνουν λίγο ικανοποιημένοι και 7 άτομα φαίνεται ότι δεν νιώθουν ικανοποίηση όσον αφορά τα καθήκοντα τους.

Διάγραμμα 5.2.1.6

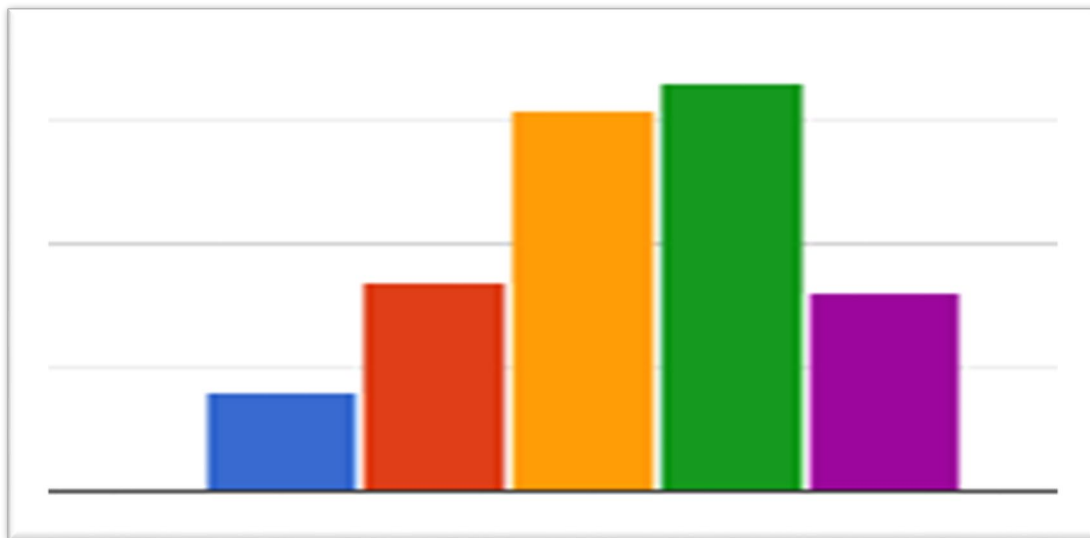


Διαγραμματική απεικόνιση ικανοποίησης σε σχέση τα καθήκοντα εργασίας

- **Αυτονομία που έχετε**

Μέσα από την ερώτηση αυτή διερευνάται ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων για την αυτονομία που προσφέρεται από το εργασιακό περιβάλλον. Καθόλου ικανοποιημένοι δηλώνουν 6 από τους ερωτώμενους, ενώ 17 άτομα είναι λίγο ικανοποιημένοι. Οι περισσότεροι τείνουν να έχουν θετική βλέψη προς την αυτονομία που τους παρέχετε αφού 33 δηλώνουν ικανοποιημένοι και άλλοι 31 μάλλον ικανοποιημένοι. Οι υπόλοιποι 16 απάντησαν απόλυτα ικανοποιημένοι.

**Διάγραμμα 5.2.1.7**



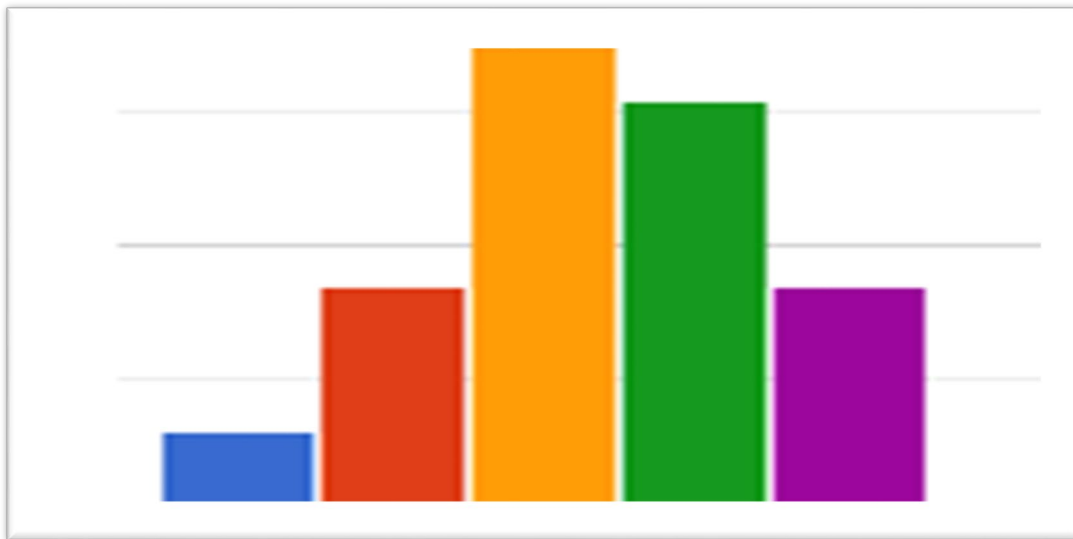
Διαγραμματική απεικόνιση ικανοποίησης σε σχέση την αυτονομία

- **Πρωτοβουλίες που μπορείτε να πάρετε**

Στα ίδια επίπεδα με την προηγούμενη ερώτηση κινήθηκαν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων, όσον αφορά την ανάπτυξη πρωτοβουλιών. 35 άτομα δηλώνουν μάλλον ικανοποιημένα από τη δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλίας, ενώ 31 συμμετέχοντες δηλώνουν ικανοποιημένοι. Οι 17 ερωτηθέντες εμφανίζονται να είναι λίγο ικανοποιημένοι ενώ άλλοι 6 δηλώνουν μηδενική ικανοποίηση. Απόλυτα ικανοποιημένοι εμφανίζονται, όσον αφορά τις πρωτοβουλίες που μπορούν να πάρουν στην δουλειά τους, οι 17 εκ των 105 ερωτώμενων.



Διάγραμμα 5.2.1.8

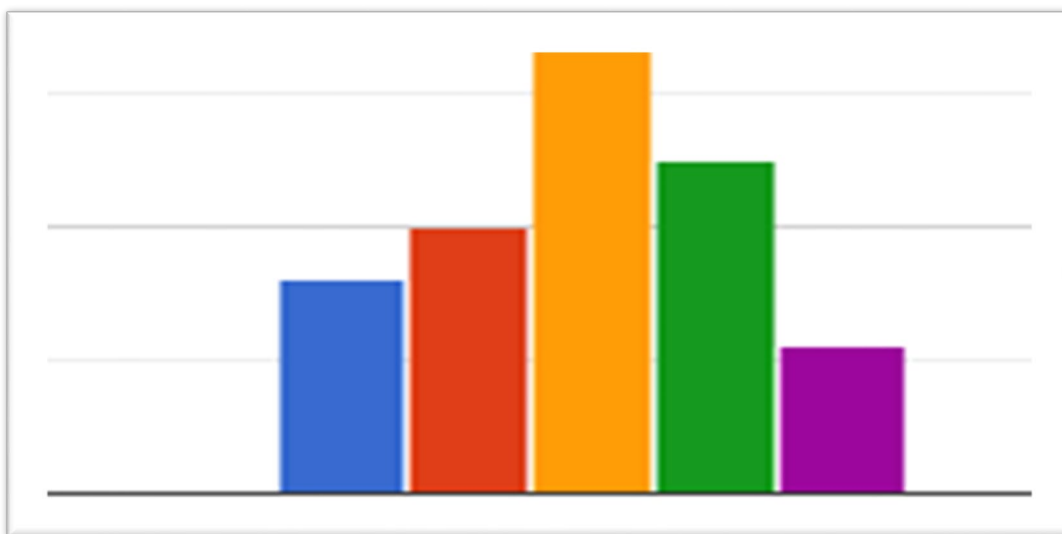


Διαγραμματική απεικόνιση ικανοποίησης πρωτοβουλιών

- **Αναγνώριση αποδοτικότητας**

Σε αυτό το σημείο οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν σε σχέση με την αναγνώριση της αποδοτικότητάς τους στο χώρο εργασίας. 16 άτομα δηλώνουν καθόλου ικανοποιημένοι ενώ άλλοι 20 είναι λίγο ικανοποιημένοι. Οι υπόλοιποι 34 που είναι και οι περισσότεροι θεωρούν ότι είναι μάλλον ικανοποιημένοι από την αναγνώριση που τους προσφέρεται και 25 άτομα απάντησαν ικανοποιημένοι. Τέλος, 11 άτομα φαίνεται να είναι απόλυτα ικανοποιημένα σχετικά με την αναγνώριση της αποδοτικότητάς τους.

Διάγραμμα 5.2.1.9

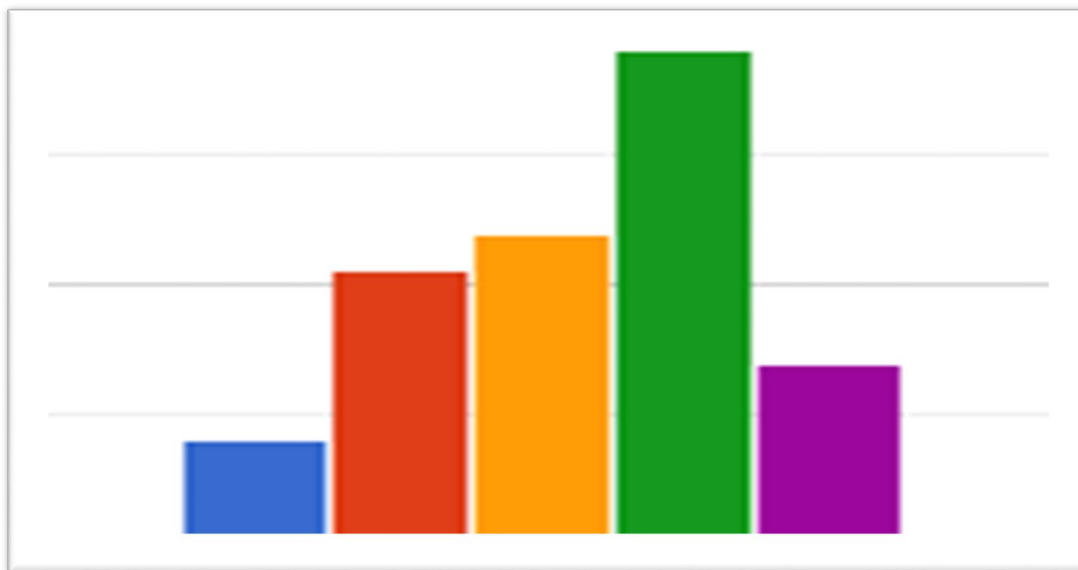


Διαγραμματική απεικόνιση αναγνώρισης αποδοτικότητας

- **Δυνατότητα αξιοποίησης γνώσεων**

Η δυνατότητα αξιοποίησης των γνώσεων των ερωτηθέντων είναι η επόμενη παράμετρος η οποία εξετάστηκε. 8 συμμετεχόντων φαίνεται να μην αξιοποιούνται οι γνώσεις τους αφού δηλώσαν μηδενική ικανοποίηση, ενώ 21 άτομα τείνουν να είναι λίγο ικανοποιημένα από την αξιοποίηση των γνώσεων τους στο χώρο εργασίας τους. Οι 24 από τους ερωτηθέντες δήλωσαν μάλλον ικανοποιημένοι ενώ οι περισσότεροι δηλώνουν ικανοποιημένοι. Μόλις 14 άτομα είναι απόλυτα ικανοποιημένοι στο θέμα της αξιοποίησης των γνώσεων τους.

**Διάγραμμα 5.2.1.10**

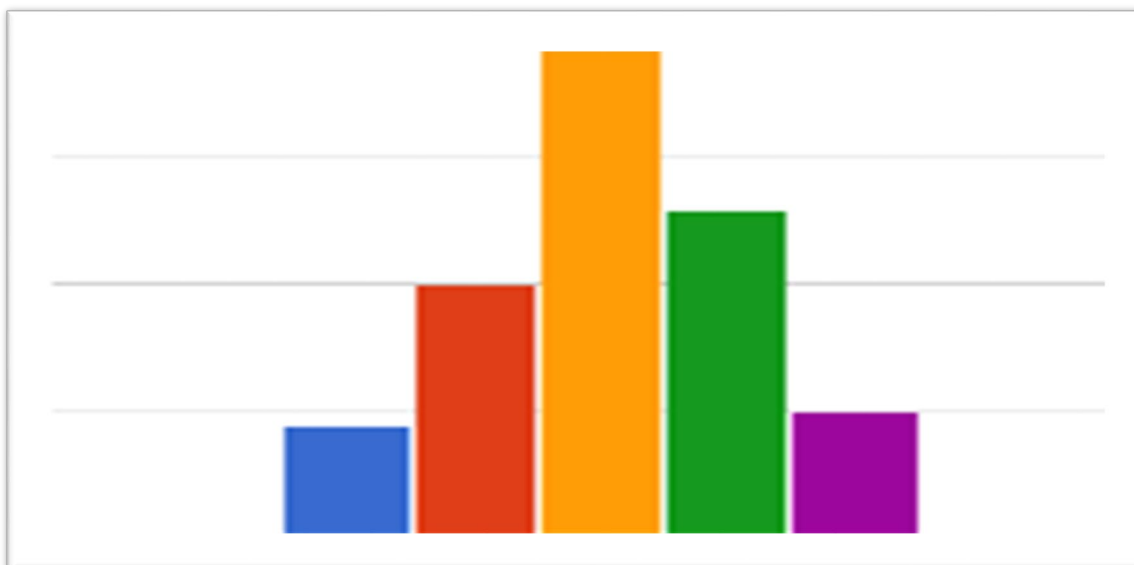


Διαγραμματική απεικόνιση αξιοποίησης γνώσεων

- **Κατανομή της εργασίας με τους συναδέλφους**

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε στο θέμα της ικανοποίησης των εργαζομένων σε ότι αφορά την κατανομή εργασίας σε σχέση με τους συναδέλφους. Μόλις 9 άτομα φαίνεται να μην βιώνουν το αίσθημα της δικαιοσύνης στο χώρο εργασίας τους αφού δηλώνουν μηδενική ικανοποίηση σε ότι αφορά τον κατανομή εργασίας σε σχέση με τους συναδέλφους. 20 άτομα απάντησαν λίγο ικανοποιημένα ενώ ευχάριστο είναι το γεγονός ότι οι περισσότερη μερίδα ερωτηθέντων έχει θετική στάση. 40 δηλώνουν μάλλον ικανοποιημένοι, ενώ οι υπόλοιποι 36 ικανοποιημένοι έως απόλυτα ικανοποιημένοι.

Διάγραμμα 5.2.1.11

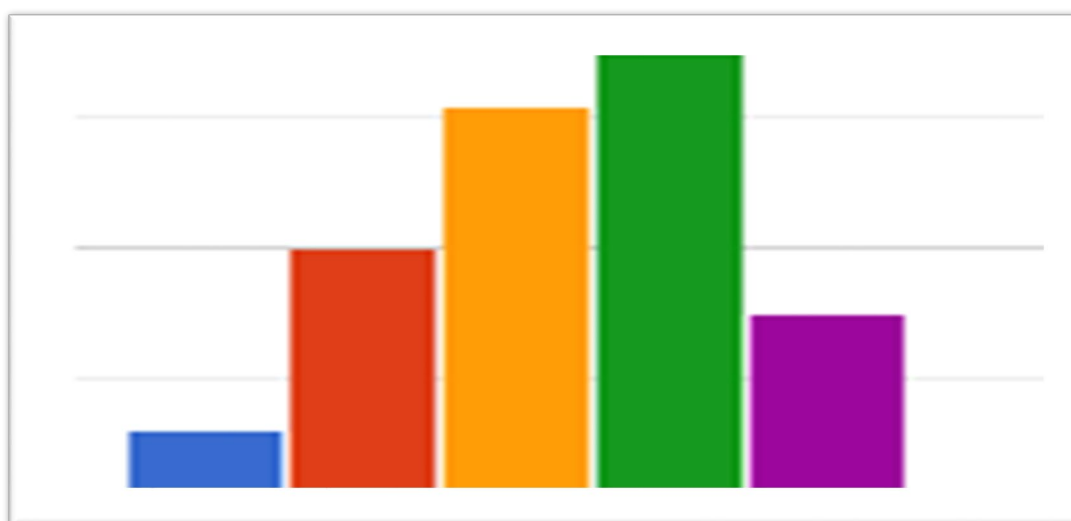


Διαγραμματική απεικόνιση κατανομής εργασίας

- **Αίσθημα ασφάλειας**

Στην επόμενη ερώτηση μελετάται η ικανοποίηση που βιώνουν οι εργαζόμενοι σε σχέση με το αίσθημα ασφάλειας. 6 από τους ερωτηθέντες φαίνεται να μην βιώνουν το αίσθημα ασφάλειας στο χώρο εργασίας τους ενώ 20 το βιώνουν σε χαμηλό βαθμό. Οι 31 από τους ερωτηθέντες δήλωσαν μάλλον ικανοποιημένοι ενώ 35 άτομα δηλώνουν ικανοποίηση. Τέλος, 15 συμμετέχοντες βιώνουν απόλυτη ικανοποίηση όσον αφορά το αίσθημα ασφάλειας από την εργασία τους.

Διάγραμμα 5.2.1.12



Διαγραμματική απεικόνιση για αίσθημα ασφάλειας

- **Διασφάλιση εργασίας**

Ο βαθμός ικανοποίησης σε ότι αφορά την διασφάλιση εργασίας είναι μια άλλη σημαντική παράμετρος η οποία μελετήθηκε. Απόλυτη ικανοποίηση βιώνουν 16 από τους συμμετέχοντες ενώ άλλοι 62 φαίνεται να είναι ευχαριστημένοι με το αίσθημα διασφάλισης της εργασίας τους αφού 32 απάντησαν μάλλον ικανοποιημένοι και άλλοι 30 ικανοποιημένοι. 20 συμμετέχοντες δήλωσαν λίγο ικανοποιημένοι ενώ 6 άτομα φαίνεται να είναι δυσαρεστημένοι.

**Διάγραμμα 5.2.1.13**

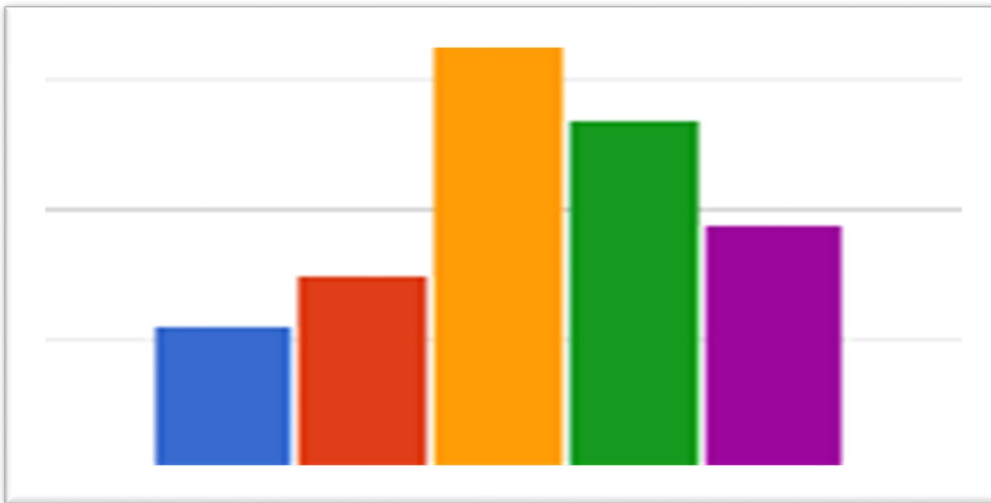


Διαγραμματική απεικόνιση για διασφάλισης εργασίας

- **Συνθήκες Εργασίας**

Όσον αφορά στις συνθήκες εργασίας, 11 από τους 105 ερωτώμενους δηλώνουν καθόλου ικανοποιημένοι ενώ άλλοι 15 απάντησαν λίγο ικανοποιημένοι. 33 εκ των ερωτηθέντων δείχνουν να έχουν θετικά συναισθήματα αφού δηλώνουν μάλλον ικανοποιημένοι και άλλοι 27 απάντησαν ικανοποιημένοι. 19 συμμετέχοντες δηλώνουν απόλυτα ικανοποιημένοι.

**Διάγραμμα 5.2.1.14**

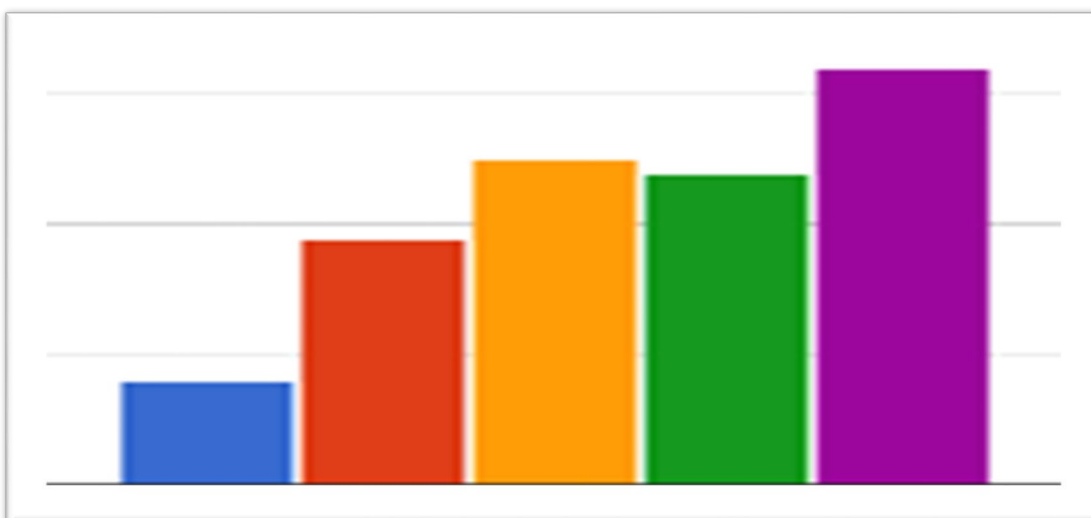


Διαγραμματική απεικόνιση για συνθήκες εργασίας

- **Ωράριο Εργασίας**

Στη συνέχεια μελετήθηκε το ωράριο. Παρατηρείτε ότι είναι η μοναδική παράμετρος η οποία λαμβάνει τις περισσότερες απαντήσεις με απόλυτη ικανοποίηση. Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος, δηλαδή οι 32 από τους 105 συμμετέχοντες δηλώνει απόλυτη ικανοποίηση από το ωράριο εργασίας του. Άλλοι 24 δηλώνουν ικανοποιημένοι και 25 ερωτηθέντες μάλλον ικανοποιημένοι. 19 από τους συμμετέχοντες δεν είναι απόλυτα ευχαριστημένοι με το ωράριο τους αφού δηλώνουν λίγο ικανοποιημένοι ενώ μια μικρή μερίδα των 8 ατόμων δήλωσε καθόλου ικανοποίηση.

**Διάγραμμα 5.2.1.15**

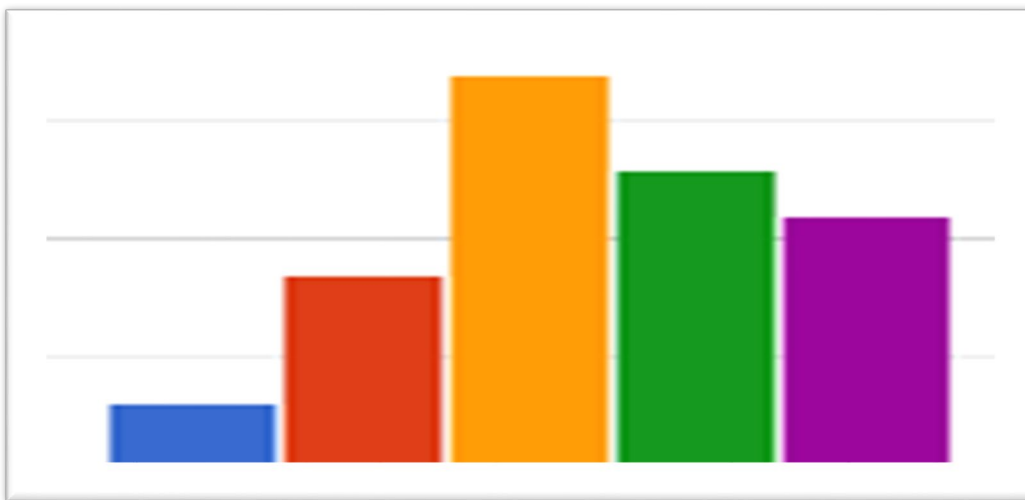


Διαγραμματική απεικόνιση ωραρίου

- **Γραφειακό / μηχανολογικό εξοπλισμό**

Σε αυτό το σημείο οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν πόσο ικανοποιημένοι νιώθουν σε σχέση με τον γραφειακό/ μηχανολογικό εξοπλισμό που τους παρέχεται στο χώρο εργασίας τους. Το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων απάντησε μάλλον ικανοποιημένο, ενώ άλλοι 26 δηλώνουν ικανοποιημένοι. Απόλυτα ικανοποιημένοι φαίνεται να είναι 22 ερωτώμενοι. Καθόλου ικανοποιημένοι σε ότι αφορά τον γραφειακό / μηχανολογικό εξοπλισμό δηλώνουν 6 εκ των ερωτηθέντων ενώ άλλοι 17 απάντησαν λίγο ικανοποιημένοι.

**Διάγραμμα 5.2.1.16**

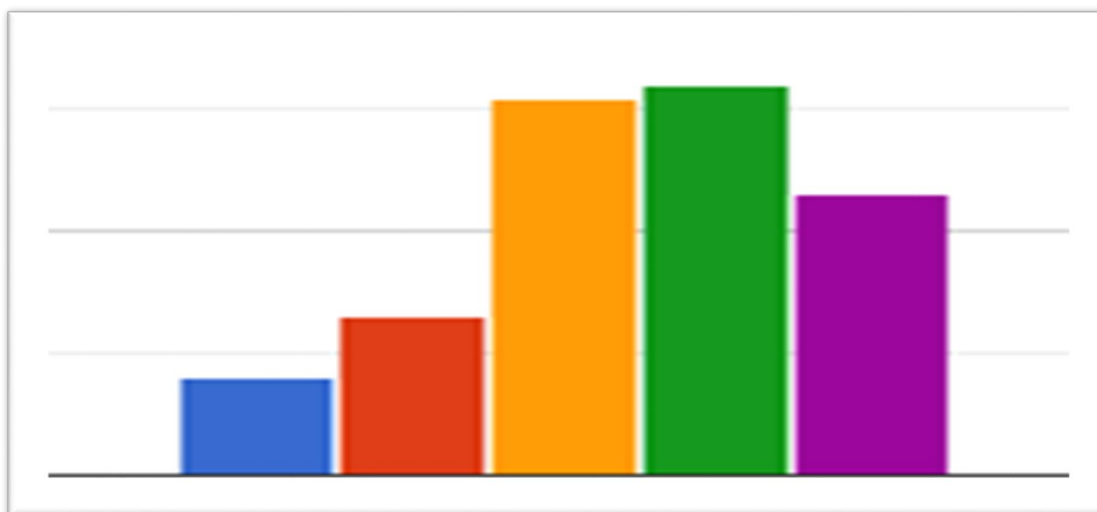


Διαγραμματική απεικόνιση γραφειακού / μηχανολογικού εξοπλισμού

- **Καταλληλότητα χώρου εργασίας**

Τελευταία παράμετρος η οποία μελετήθηκε είναι η καταλληλότητα του χώρου εργασίας. Οι 8 από τους ερωτηθέντες δεν είναι ικανοποιημένοι ενώ 13 άτομα δήλωσαν λίγο ικανοποιημένοι. Στη συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος μας επικρατεί θετική στάση απέναντι στην καταλληλότητα του χώρου εργασίας αφού 31 άτομα και άλλοι 32 δηλώνουν μάλλον ικανοποιημένοι και ικανοποιημένοι αντίστοιχα. Τέλος, 23 από τους ερωτηθέντες δήλωσαν απόλυτα ικανοποιημένοι

**Διάγραμμα 5.2.1.17**



Διαγραμματική απεικόνιση καταλληλότητας χώρου εργασίας

**ΕΡΩΤΗΣΗ 2Η:**

Η επόμενη ερώτηση, είναι διαμορφωμένη, επίσης, με βάση την κλίμακα Likert. (1=καθόλου ικανοποιημένος – 5=απόλυτα ικανοποιημένος). Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ερωτήθηκαν σχετικά με το συναίσθημα της ικανοποίησης που βιώνουν σε σχέση με τους ανωτέρους τους σε ότι αφορά :

**Συγκεντρωτικά Αποτελέσματα**

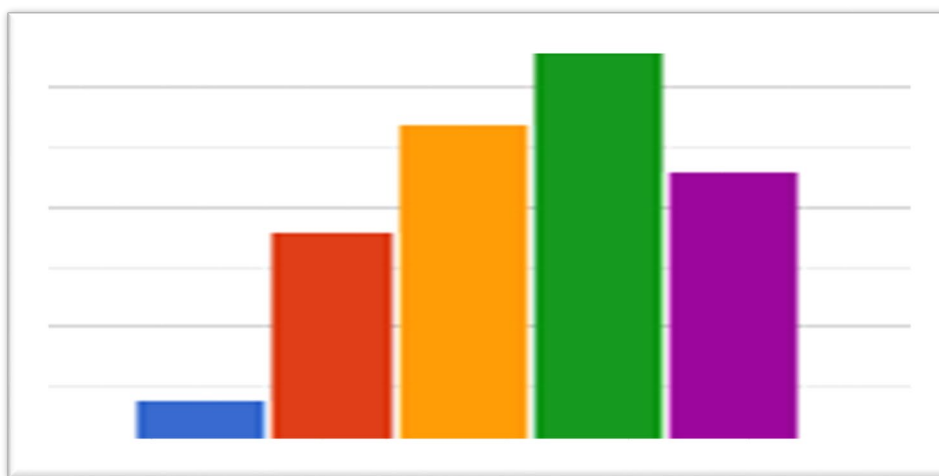
|                                | Καθόλου<br>ικανοποιημένος | Λίγο<br>ικανοποιημένος | Μάλλον<br>ικανοποιημένος | Ικανοποιημένος | Απόλυτα<br>ικανοποιημένος |
|--------------------------------|---------------------------|------------------------|--------------------------|----------------|---------------------------|
| Σεβασμό                        | 4                         | 18                     | 27                       | 33             | 23                        |
| Δικαιοσύνη                     | 14                        | 16                     | 32                       | 34             | 9                         |
| Κατανόηση                      | 8                         | 17                     | 32                       | 31             | 17                        |
| Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων | 15                        | 26                     | 34                       | 26             | 15                        |
| Εκτίμηση                       | 11                        | 13                     | 30                       | 30             | 21                        |
| Αναγνώριση                     | 10                        | 18                     | 30                       | 31             | 16                        |
| Ενθάρρυνση                     | 13                        | 21                     | 29                       | 27             | 15                        |
| Παρακίνηση                     | 14                        | 19                     | 37                       | 21             | 14                        |

**Πίνακας 5.2.2**

- **Σεβασμό**

Όσον αφορά τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων σε ότι αφορά τον σεβασμό που τους δείχνουν οι ανώτεροι τους, οι περισσότεροι δηλώνουν ικανοποιημένοι, 27 μάλλον ικανοποιημένοι και 23 συμμετέχοντες φαίνεται να είναι απόλυτα ικανοποιημένοι από το σεβασμό που τους δείχνουν οι ανώτεροι τους. 18 ερωτηθέντες απάντησαν λίγο ικανοποιημένοι ενώ μόλις 4 δήλωσαν καθόλου ικανοποιημένοι.

**Διάγραμμα 5.2.2.1**



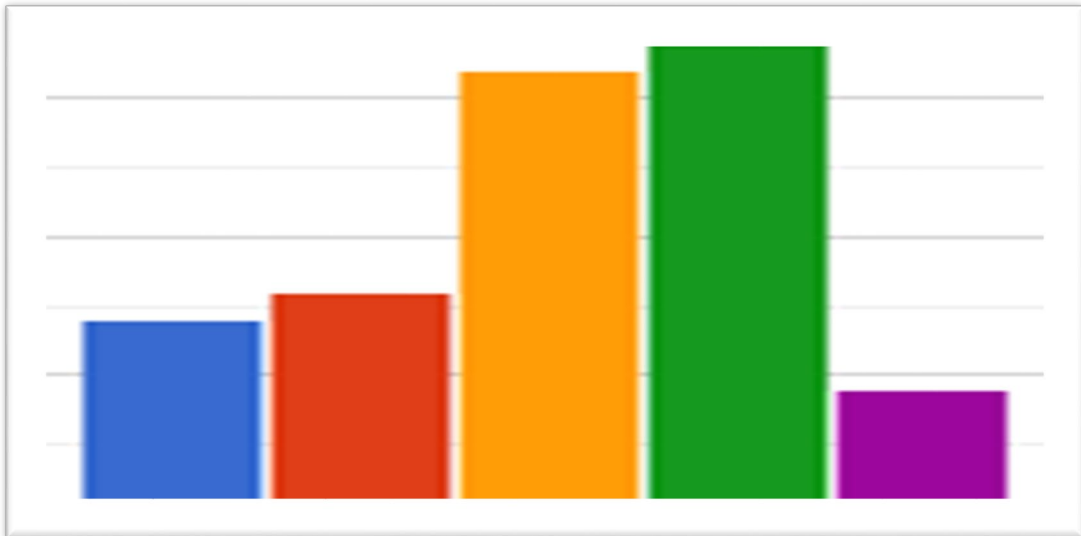
Διαγραμματική απεικόνιση σεβασμού

- **Αίσθημα Δικαιοσύνης**

Σε ότι αφορά το αίσθημα της δικαιοσύνης που βιώνουν οι εργαζόμενοι οι περισσότεροι φαίνεται να έχουν πιο θετική στάση απέναντι σε σ' αυτή την παράμετρο αφού 32 δηλώνουν μάλλον ικανοποιημένοι και άλλοι 34 ικανοποιημένοι. Μόνο 9 απάντησαν απόλυτα ικανοποιημένοι. Λίγο ικανοποιημένοι απάντησαν οι 16 από τους 105 ερωτηθέντες ενώ 14 φαίνεται να μην βιώνουν το αίσθημα της δικαιοσύνης από τους ανωτέρους τους.



**Διάγραμμα 5.2.2.2**

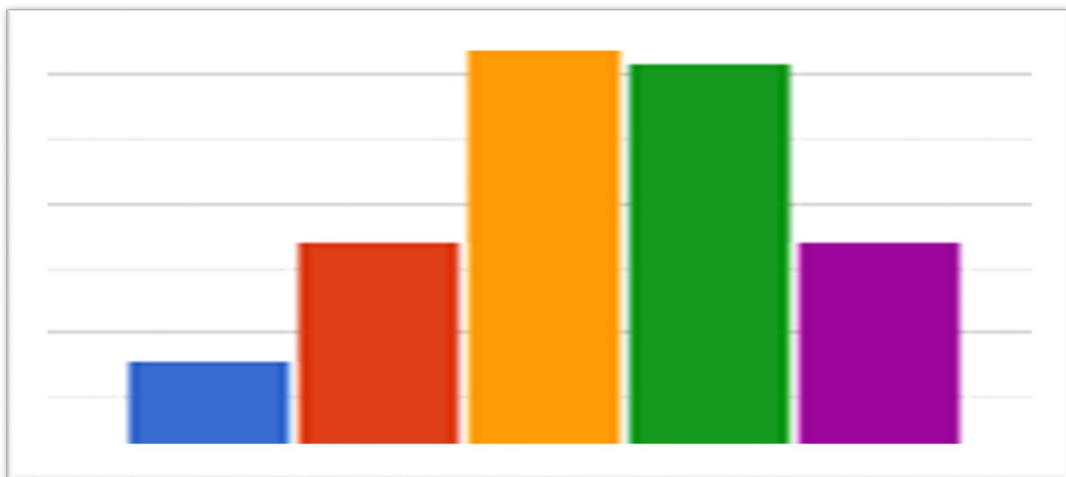


Διαγραμματική απεικόνιση δικαιοσύνης

- **Κατανόηση**

Η κατανόηση που εισπράττουν οι εργαζόμενοι από τους ανωτέρους τους είναι μια άλλη σημαντική παράμετρος η οποία θεωρήθηκε σκόπιμο να μελετηθεί. Οι απαντήσεις είχαν ως εξής: 8 άτομα δήλωσαν καθόλου ικανοποιημένοι, 17 λίγο, 32 μάλλον ικανοποιημένοι, 31 απάντησαν ικανοποιημένοι ενώ 17 δηλώνουν απόλυτη ικανοποίηση.

**Διάγραμμα 5.2.2.3**

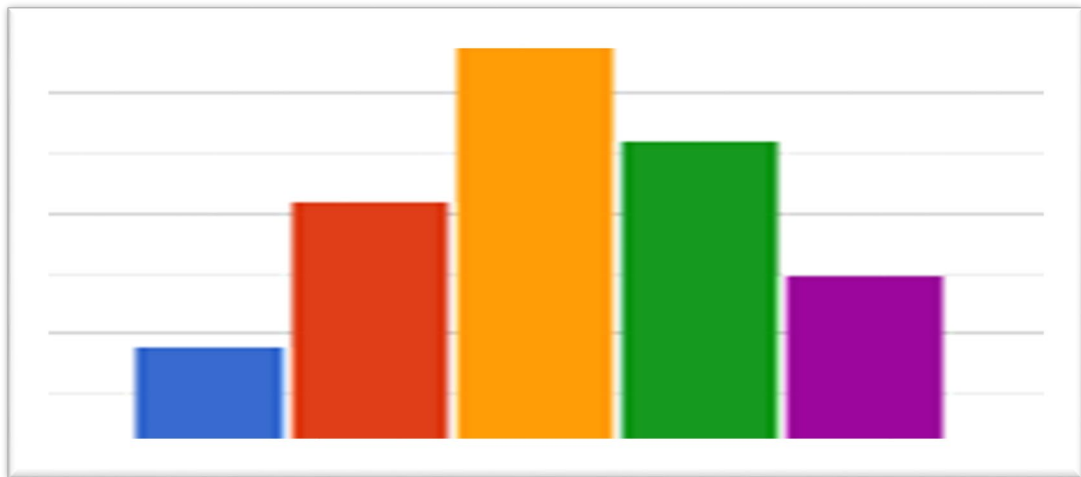


Διαγραμματική απεικόνιση κατανόησης

- **Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων**

Σε αυτό το σημείο οι ερωτώμενοι έπρεπε να απαντήσουν πόσο ικανοποιημένοι είναι σε ότι αφορά την ικανότητα των ανωτέρων τους να επιλύουν προβλήματα που μπορεί να προκύψουν. Οι απαντήσεις κινήθηκαν στα ίδια επίπεδα με τις προηγούμενες ερωτήσεις με 9 άτομα να δηλώνουν καθόλου ικανοποιημένα, 21 λίγο ικανοποιημένα, 34 δήλωσαν μάλλον ικανοποιημένα, 26 απάντησαν ικανοποιημένα και 15 απόλυτα ικανοποιημένα.

**Διάγραμμα 5.2.2.4**

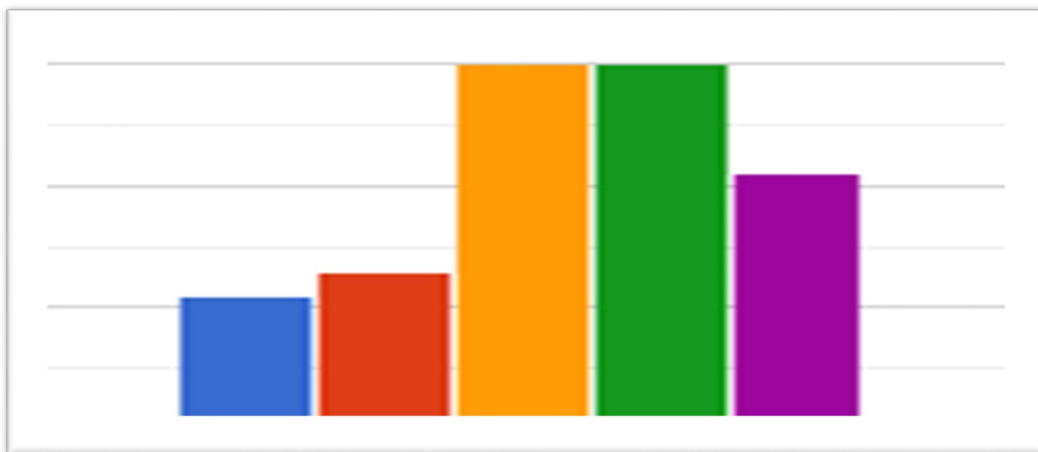


Διαγραμματική απεικόνιση ικανότητας επίλυσης προβλημάτων

- **Εκτίμηση**

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε στην εκτίμηση που τους δείχνουν οι ανώτεροι τους. 11 ερωτώμενοι δήλωσαν μηδενική ικανοποίηση σε ότι αφορά την εκτίμηση που τους δείχνουν οι ανώτεροι τους και άλλοι 13 λίγο ικανοποιημένοι. 60 δηλώνουν από μάλλον ικανοποιημένοι μέχρι ικανοποιημένοι ενώ οι υπόλοιποι 21 νιώθουν απόλυτη ικανοποίηση σε ότι αφορά την εκτίμηση που εισπράττουν από τους ανωτέρους τους.

**Διάγραμμα 5.2.2.5**

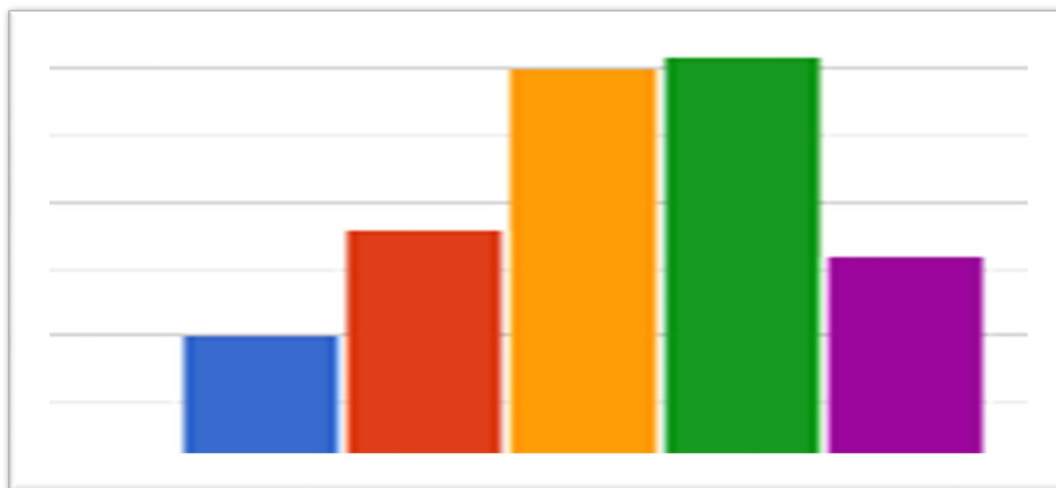


Διαγραμματική απεικόνιση εκτίμησης

- **Αναγνώριση**

Η αναγνώριση είναι η επόμενη παράμετρος η οποία μελετήθηκε με τις απαντήσεις να κυμαίνονται στα ίδια επίπεδα. 10 δηλώνουν καθόλου ικανοποιημένοι, 18 λίγο ικανοποιημένοι 61 άτομα από μάλλον ικανοποιημένοι έως ικανοποιημένοι και 16 άτομα απάντησαν απόλυτα ικανοποιημένοι.

**Διάγραμμα 5.2.2.6**



Διαγραμματική απεικόνιση αναγνώρισης

- **Ενθάρρυνση**

Σε ότι αφορά την ενθάρρυνση που εισπράττουν από τους ανωτέρους τους 13 άτομα δηλώνουν καθόλου ικανοποιημένα. Λίγο ικανοποιημένοι δηλώνουν 21 άτομα ενώ 29 μάλλον ικανοποιημένα. 27 άτομα δείχνουν ικανοποιημένα από την ενθάρρυνση των ανωτέρων τους και 15 απόλυτα ικανοποιημένα.

**Διάγραμμα 5.2.2.7**

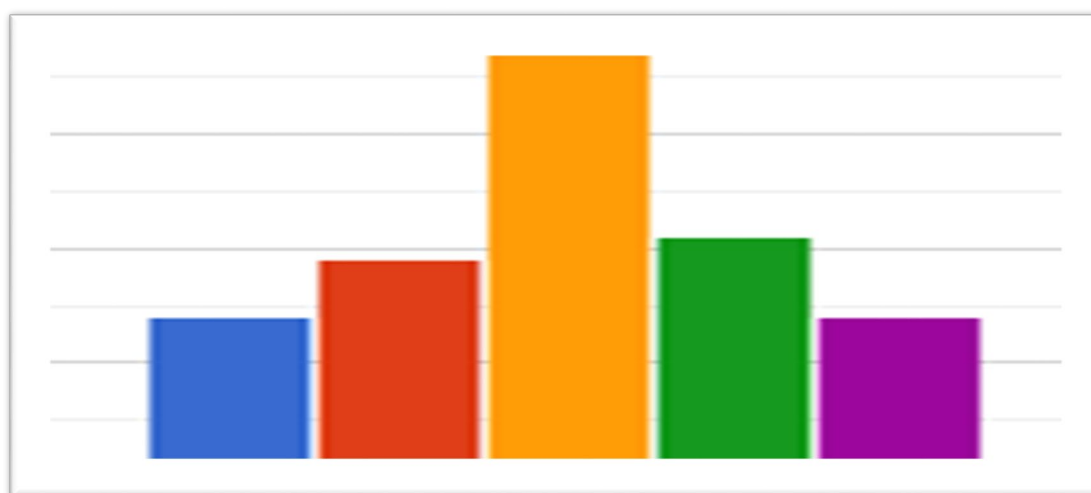


Διαγραμματική απεικόνιση ενθάρρυνσης

- **Παρακίνηση**

Τέλος εξετάστηκε η παρακίνηση. Καθόλου ικανοποιημένοι από τους ανωτέρους τους δηλώνουν οι 14 από τους 105 ερωτηθέντες ενώ 19 απάντησαν λίγο ικανοποιημένοι. 37 δηλώνουν μάλλον ικανοποιημένοι και οι υπόλοιποι 35 από ικανοποιημένοι έως απόλυτα ικανοποιημένοι

**Διάγραμμα 5.2.2.8**



Διαγραμμάτικη απεικόνιση παρακίνησης

**ΕΡΩΤΗΣΗ 3Η:**

Στην τρίτη ερώτηση, οι συμμετέχοντες στην έρευνα ερωτήθηκαν σε ποιο βαθμό τους ικανοποιεί ο τρόπος διοίκησης των ανωτέρων τους και η ικανοποίηση τους από τους συναδέλφους :

**Συγκεντρωτικά Αποτελέσματα**

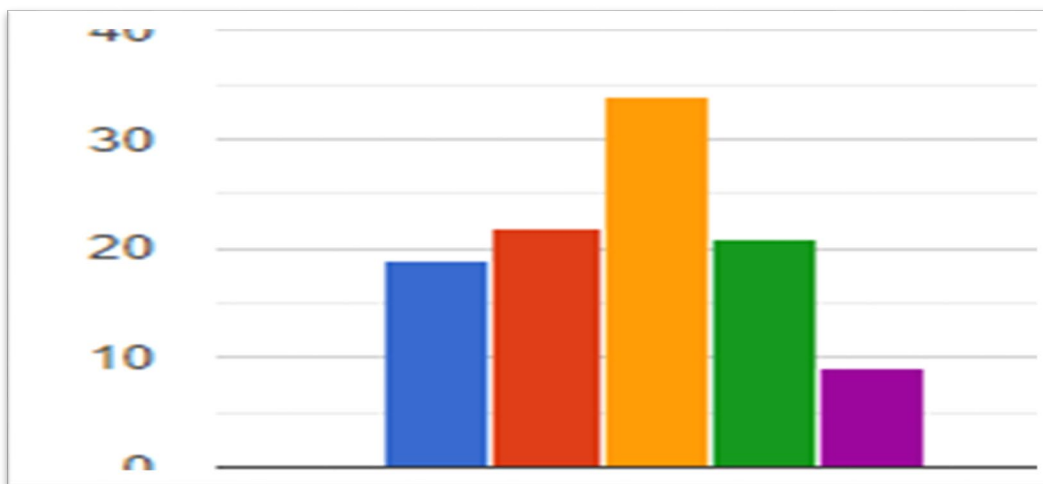
|                                                                       | Καθόλου<br>ικανοποιημένος | Λίγο<br>ικανοποιημένος | Μάλλον<br>ικανοποιημένος | Απόλυτα<br>ικανοποιημένος |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------|--------------------------|---------------------------|
| Ο τρόπος διοίκησης των ανωτέρων σας                                   | 19                        | 22                     | 34                       | 21                        |
| Ο τρόπος εργασίας των συναδέλφων σας (σε επίπεδο αποτελεσματικότητας) | 5                         | 25                     | 35                       | 31                        |
| Το κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους                              | 2                         | 20                     | 22                       | 41                        |
| Η επικοινωνία και η συνεννόηση με τους συναδέλφους                    | 3                         | 19                     | 25                       | 35                        |

**Πίνακας 5.2.3**

- **Ο τρόπος διοίκησης των ανωτέρων σας**

Ο τρόπος διοίκησης των ανωτέρων βρίσκει 19 συμμετέχοντες από τους 105 καθόλου ικανοποιημένους ενώ 22 άτομα δηλώνουν λίγο ικανοποιημένοι. Οι περισσότεροι δήλωσαν μάλλον ικανοποιημένοι και 21 άτομα είναι ικανοποιημένοι. Μικρή μερίδα των ερωτηθέντων δήλωσαν απόλυτα ικανοποιημένοι από τον τρόπο διοίκησης των ανωτέρων τους.

**Διάγραμμα 5.2.3.1**

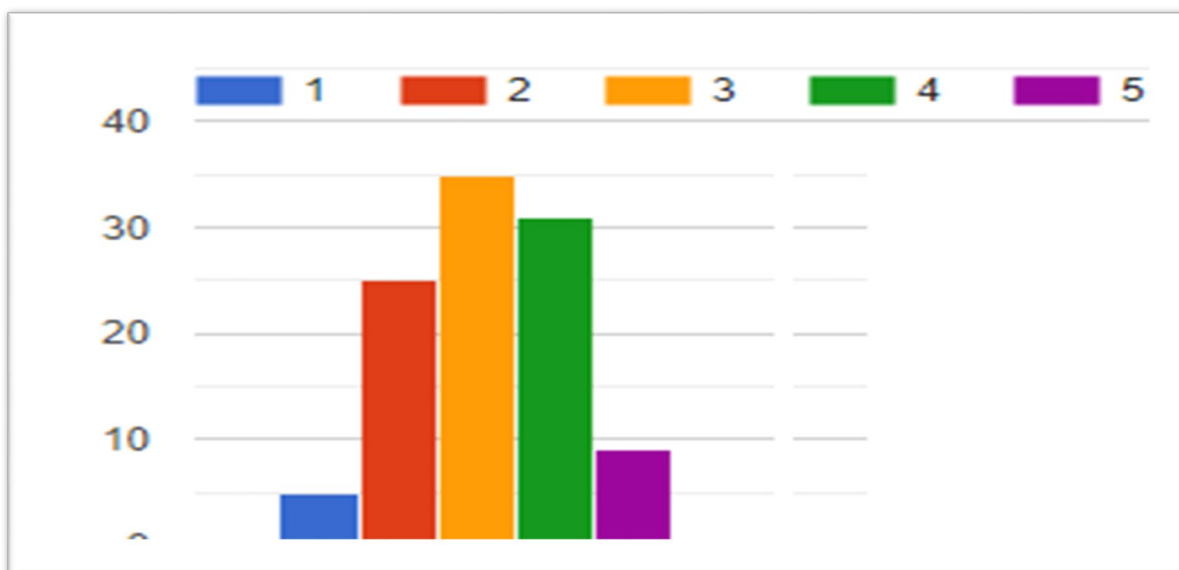


Διαγραμματική απεικόνιση από ικανοποίηση τρόπου διοίκησης ανωτέρων

- **Τρόπος εργασίας των συναδέλφων (σε επίπεδο αποτελεσματικότητας)**

Στην επόμενη ερώτηση η οποία αφορά το βαθμό ικανοποίησης των ερωτηθέντων σχετικά με τον τρόπο εργασίας των συναδέλφων τους σε επίπεδο αποτελεσματικότητας, καταγράφηκε αρκετή ικανοποίηση αφού 35 άτομα δήλωσαν μάλλον ικανοποιημένοι, 31 άτομα ικανοποιημένοι και 9 απόλυτα ικανοποιημένοι. 5 από τους ερωτηθέντες δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από την αποτελεσματικότητα των συναδέλφων τους ενώ 25 άτομα απάντησαν λίγο ικανοποιημένοι.

Διάγραμμα 5.2.3.2

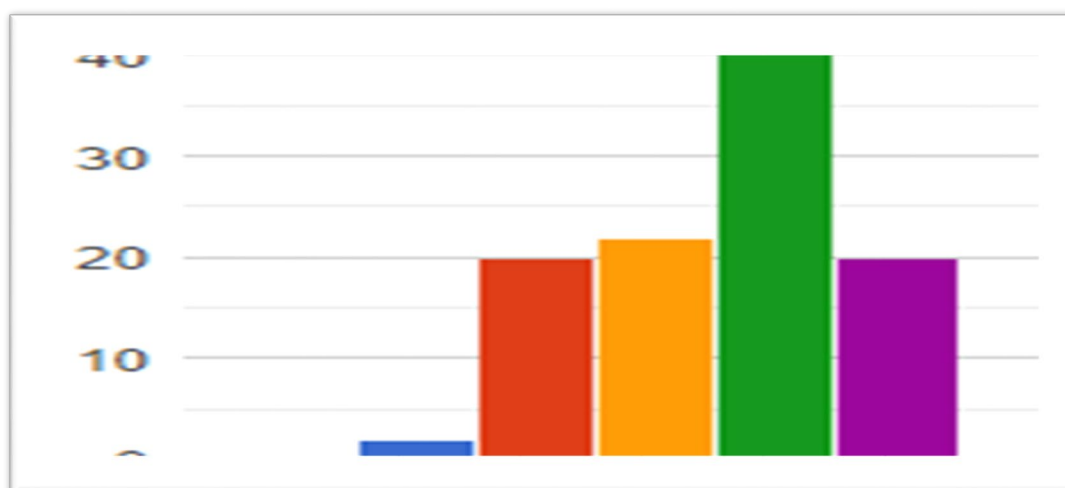


Διαγραμματική απεικόνιση ικανοποίησης από τον τρόπο εργασίας συναδέλφων

- **Κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους**

Το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων βρίσκει τους ερωτώμενους ικανοποιημένους, αφού μόλις 2 άτομα απάντησαν καθόλου ικανοποιημένοι και 20 λίγο ικανοποιημένοι. Οι υπόλοιποι 63 δηλώνουν από μάλλον ικανοποιημένοι έως απόλυτα ικανοποιημένοι.

Διάγραμμα 5.2.3.3

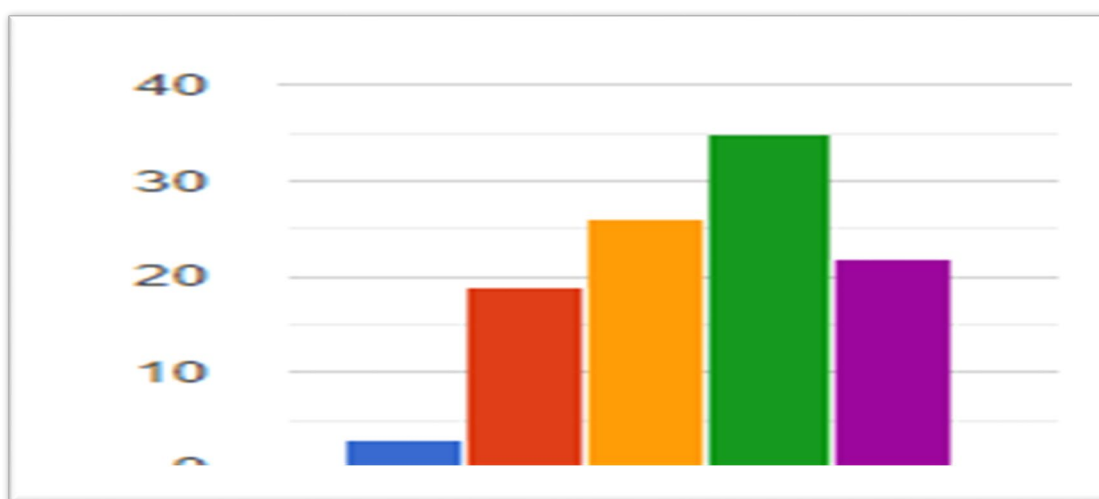


Διαγραμματική απεικόνιση ικανοποίησης κλίματος συνεργασίας

- **Επικοινωνία και συνεννόηση συναδέλφων**

Όσον αφορά στην επικοινωνία και συνεννόηση μεταξύ των συναδέλφων οι ερωτώμενοι στην πλειοψηφία τους δηλώνουν ικανοποιημένοι, αφού οι 35 από τους ερωτώμενους δηλώνουν ικανοποιημένοι, 25 μάλλον ικανοποιημένοι και 22 άτομα απάντησαν απόλυτα ικανοποιημένοι. Λίγο ικανοποιημένοι από την επικοινωνία και την συνεννόηση με τους συναδέλφους τους δήλωσαν 19 άτομα ενώ μόλις 3 δηλώνουν καθόλου ικανοποιημένοι.

**Διάγραμμα 5.2.3.4**



Διαγραμματική απεικόνιση ικανοποίησης από την επικοινωνία και την συνεννόηση συναδέλφων

**ΕΡΩΤΗΣΗ 4Η:**

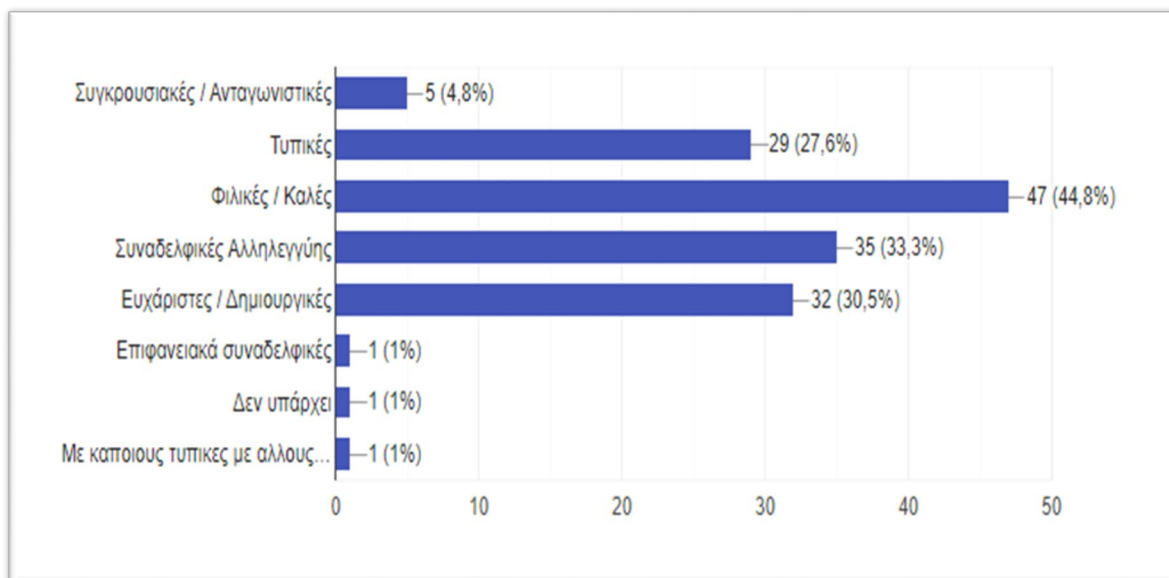
Στην ερώτηση αυτή οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να περιγράψουν τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους.

**Ποσοτική Απεικόνιση Εργασιακών Σχέσεων**

|                                              |    |       |
|----------------------------------------------|----|-------|
| Συγκρουσιακές / Ανταγωνιστικές               | 5  | 4,8%  |
| Τυπικές                                      | 29 | 27,6% |
| Φιλικές / Καλές                              | 47 | 44,8% |
| Συναδελφικές Αλληλεγγύης                     | 35 | 33,3% |
| Ευχάριστες / Δημιουργικές                    | 32 | 30,5% |
| Άλλο:                                        |    |       |
| Επιφανειακές                                 | 1  | 1%    |
| Δεν υπάρχουν                                 | 1  | 1%    |
| Με κάποιους τυπικές με άλλους πιο ευχάριστες | 1  | 1%    |

Πολύ υψηλό ποσοστό περιέγραψε τις σχέσεις αυτές ως φιλικές, καλές κάτι που φανερώνει ευχάριστο κλίμα στην ομάδα. Επίσης ένα αρκετά υψηλό ποσοστό, της τάξεως του 33,3 περιέγραψε τις σχέσεις τους συναδελφικές αλληλεγγύης κάτι που φανερώνει πνεύμα υγιούς συνεργασίας μεταξύ τους. Το 30,5% των ερωτηθέντων είπε ότι πρόκειται για ευχάριστες / δημιουργικές και το 27,6% των ερωτηθέντων επέλεξε να περιγράψει τις σχέσεις ως φιλικές / καλές. Το χαμηλότερο ποσοστό δήλωσε ότι οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι ανταγωνιστικές – συγκρουσιακές. 1% των ερωτηθέντων επέλεξε να προσδιορίσει τις σχέσεις του με τους συναδέλφους ως επιφανειακές.

**Διάγραμμα 5.2.4.1**



Διαγραμματική απεικόνιση εργασιακών σχέσεων



#### ΕΡΩΤΗΣΗ 5Η:






Στην ερώτηση αυτή οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να περιγράψουν εάν συμφωνούν με τις ακόλουθες δηλώσεις οι οποίες αφορούν στην ενδυναμωτική ηγεσία, που πιθανόν να εφαρμόζεται

Πίνακας 5.2.5

|                                                                                               | Διαφωνώ απόλυτα | Διαφωνώ / Μάλλον διαφωνώ | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | Συμφωνώ / Μάλλον συμφωνώ | Συμφωνώ Απόλυτα |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|-----------------|
| Ο/η προϊστάμενος/η μου με ενθαρρύνει να βρίσκω λύσεις χωρίς τη δική του/της συμβολή           | 7               | 16                       | 36                        | 35                       | 11              |
| Ο/η προϊστάμενος/η μου με παροτρύνει να αναλαμβάνω πρωτοβουλίες                               | 6               | 11                       | 43                        | 33                       | 12              |
| Ο/η προϊστάμενος/η μου με ενθαρρύνει να βλέπω την αρνητική απόδοση ως ευκαιρία εκμάθησης      | 7               | 21                       | 47                        | 23                       | 7               |
| Ο/η προϊστάμενος/η μου είναι πραγματικά καλός στο να καταλαβαίνει τα προβλήματα των υπαλλήλων | 12              | 23                       | 31                        | 27                       | 12              |
| Ο/η προϊστάμενος/η μου με παροτρύνει να εργάζομαι ως ομάδα με τους συναδέλφους μου            | 7               | 13                       | 31                        | 38                       | 16              |

#### Ποσοτική Απεικόνιση ενδυναμωτικής ηγεσίας

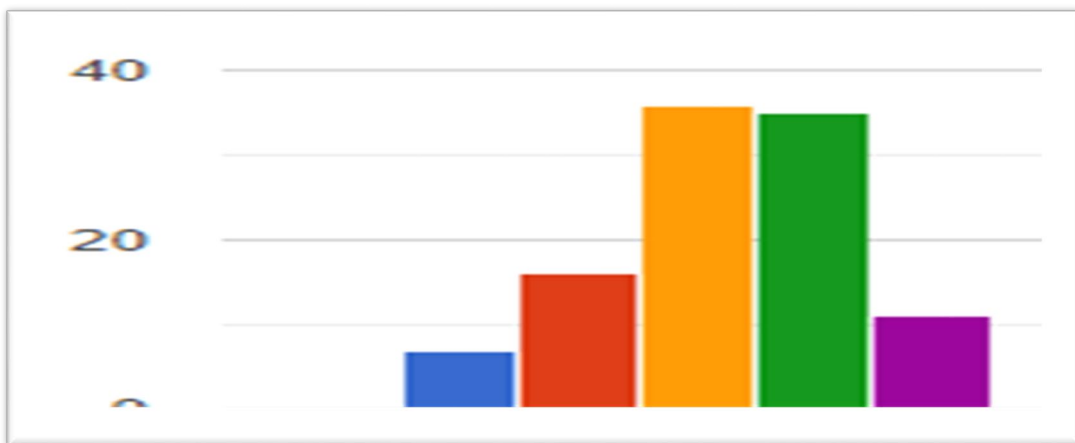
#### Υπόμνημα

|                                                                                     |                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
|  | Διαφωνώ απόλυτα           |
|  | Διαφωνώ                   |
|  | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ |
|  | Συμφωνώ                   |
|  | Συμφωνώ απόλυτα           |

- **Εύρεση λύσεων**

Το μεγαλύτερο μερίδιο των ερωτηθέντων φαίνεται να μην έχει ξεκάθαρη γνώμη σε ότι αφορά την ενθάρρυνση τους να βρίσκουν λύσεις χωρίς την συμβολή του προϊστάμενου τους ενώ άλλοι 35 απάντησαν ότι μάλλον αυτό συμβαίνει στο χώρο εργασίας τους. 16 από τους ερωτηθέντες απάντησαν ότι μάλλον διαφωνούν ενώ 7 άτομα διαφωνούν απόλυτα, ότι αυτό συμβαίνει στο χώρο όπου εργάζονται. 11 άτομα απάντησαν ότι ο προϊστάμενος τους τους ενθαρρύνει να βρίσκουν λύσεις χωρίς τη δική του συμβολή.

**Διάγραμμα 5.2.5.1**

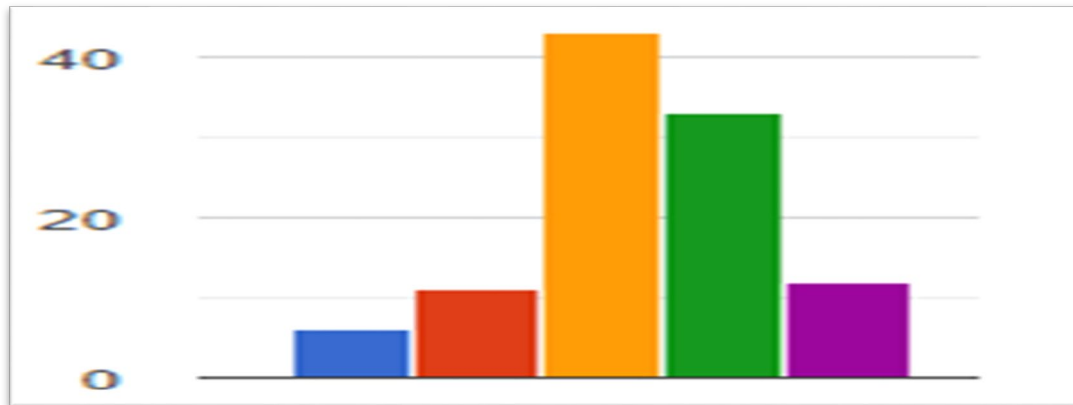


Διαγραμματική απεικόνιση ενθάρρυνσης εύρεσης λύσεων

- **Παρότρυνση ανάληψης πρωτοβουλίας**

Περίπου στα ίδια επίπεδα κινήθηκαν οι απαντήσεις των ερωτώμενων σχετικά με το εάν συμφωνούν ότι ο/η προϊστάμενος/ η τους παροτρύνει να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες. 43 απάντησαν ουδέτερα αφού επέλεξαν να δηλώσουν την απάντηση ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, ενώ 33 άτομα μάλλον συμφωνούν. Πιο ξεκάθαρη εικόνα είχαν 12 άτομα οι οποίοι δήλωσαν ότι συμφωνούν απόλυτα, και άλλοι 6 ότι διαφωνούν απόλυτα. Οι υπόλοιποι 11 απάντησαν ότι μάλλον δεν συμφωνούν.

**Διάγραμμα 5.2.5.2**

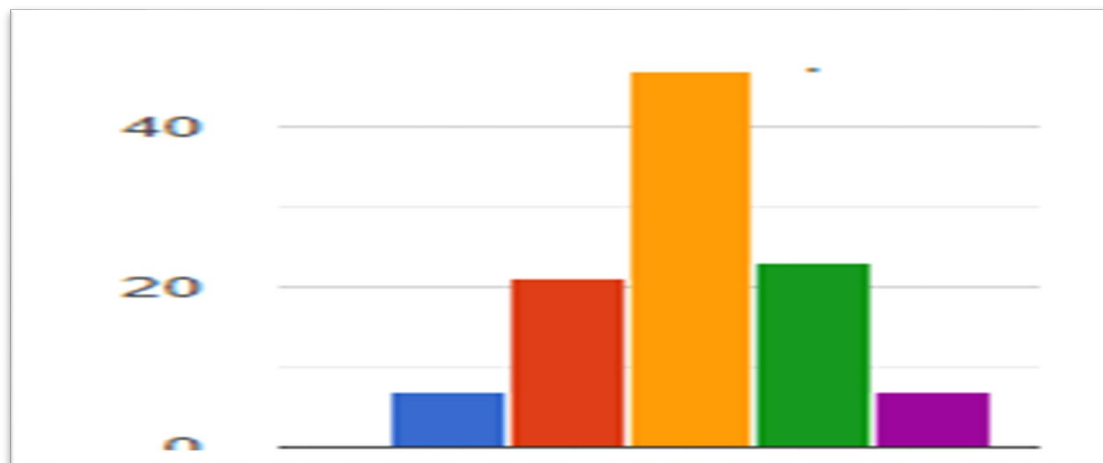


Διαγραμματική απεικόνιση παρότρυνσης ανάληψης πρωτοβουλιών

- **Η αρνητική απόδοση ως ευκαιρία εκμάθησης**

Στο ίδιο μοτίβο συνεχίστηκαν οι απαντήσεις των ερωτώμενων όσον αφορά την ενθάρρυνση τους από τους προϊσταμένους να βλέπουν την αρνητική απόδοσή τους ως ευκαιρία εκμάθησης. 7 διαφώνησαν απόλυτα και 7 συμφώνησαν απόλυτα. 21 δήλωσαν ότι μάλλον διαφωνούν και άλλοι 23 ότι μάλλον συμφωνούν. Οι πλειοψηφία επέλεξε να απαντήσει ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν.

**Διάγραμμα 5.2.5.3**

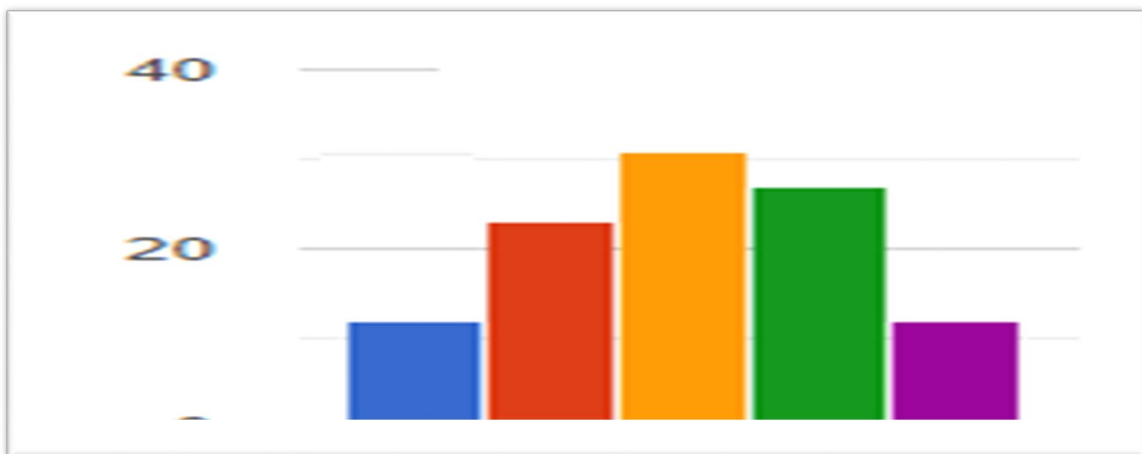


Διαγραμματική απεικόνιση αρνητικής απόδοσης ως ευκαιρία εκμάθησης

- **Ικανότητα προϊσταμένων στην κατανόηση των προβλημάτων των υπαλλήλων**

Όσον αφορά στη δήλωση ότι ο προϊστάμενος είναι πραγματικά καλός στο να καταλαβαίνει τα προβλήματα των υπαλλήλων οι απαντήσεις μοιράστηκαν ως εξής : 12 δηλώνουν ότι συμφωνούν απόλυτα και άλλοι 12 ότι διαφωνούν απόλυτα. 23 άτομα τείνουν προς το ότι διαφωνούν αφού απάντησαν μάλλον διαφωνώ και 27 απάντησαν ότι μάλλον συμφωνούν. Οι υπόλοιποι 31 ούτε συμφώνησαν ούτε διαφώνησαν.

**Διάγραμμα 5.2.5.4**

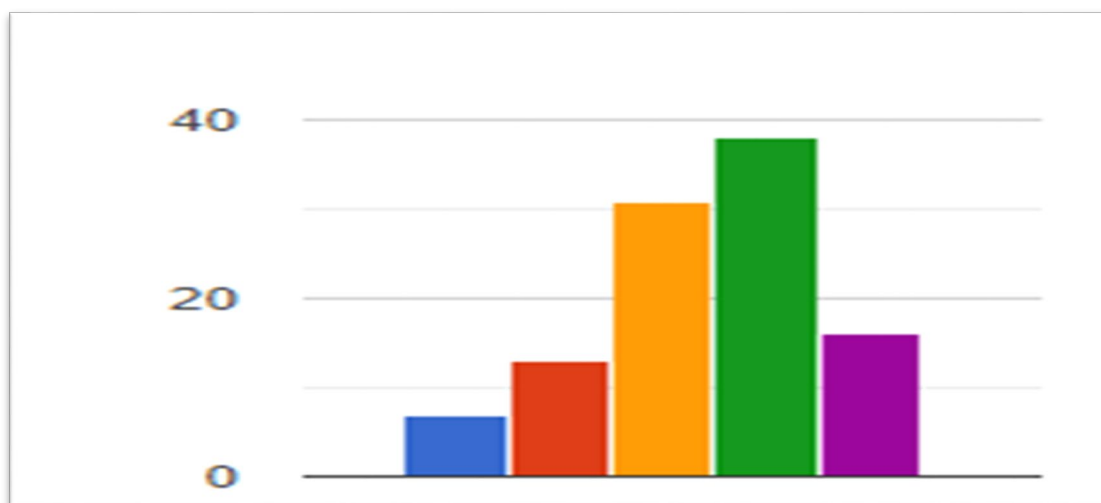


Διαγραμματική απεικόνιση ικανότητας προϊσταμένων στην κατανόηση των προβλημάτων

- **Παρότρυνση για εργασία ως ομάδα με τους συναδέλφους**

Στο τελευταίο μέρος της ερώτησης οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν κατά πόσο συμφωνούν ή διαφωνούν με την δήλωση ότι ο προϊστάμενος τους παροτρύνει να εργάζονται ως ομάδα με τους συναδέλφους τους. Η πλειοψηφία φαίνεται να το βλέπει θετικά αφού 38 άτομα δηλώνουν ότι μάλλον συμφωνούν και 18 συμφώνησαν με βεβαιότητα. 31 άτομα δήλωσαν ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν και 13 μάλλον διαφωνούν. Οι υπόλοιποι 7 διαφώνησαν απόλυτα ότι αυτό συμβαίνει στο χώρο εργασίας τους.

**Διάγραμμα 5.2.5.6**



Διαγραμματική απεικόνιση παρότρυνσης για εργασία ως ομάδα

**ΕΡΩΤΗΣΗ 6Η:**

Στην ερώτηση αυτή οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν κατά πόσο συμφωνούν ή διαφωνούν με τις παρακάτω δηλώσεις οι οποίες αφορούν στην εργασιακή ικανοποίηση.

**Ποσοτική Απεικόνιση Εργασιακής Ικανοποίησης**

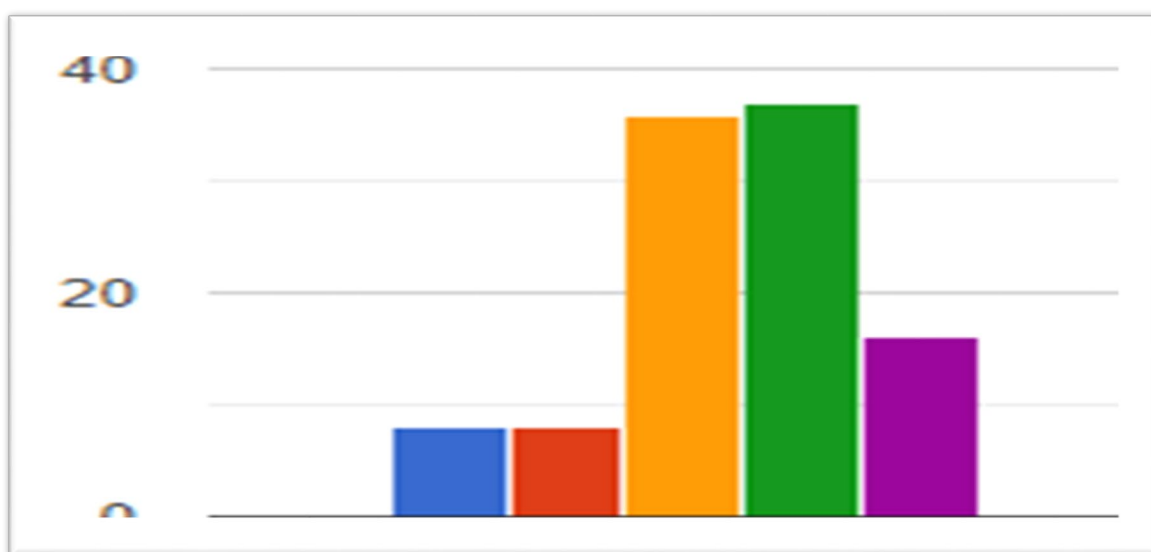
|                                                                                    | Διαφωνώ<br>απόλυτα | Μάλλον<br>διαφωνώ | Ούτε<br>συμφωνώ<br>ούτε διαφωνώ | Μάλλον<br>συμφωνώ | Συμφωνώ<br>Απόλυτα |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|---------------------------------|-------------------|--------------------|
| Αισθάνομαι ικανοποιημένος με την παρούσα μου δουλειά                               | 8                  | 8                 | 36                              | 37                | 16                 |
| Τις περισσότερες μέρες είμαι ενθουσιασμένος με τη δουλειά μου                      | 10                 | 17                | 36                              | 32                | 10                 |
| Η κάθε ημέρα στη δουλειά φαίνεται σαν να μην τελειώνει ποτέ                        | 11                 | 33                | 41                              | 15                | 5                  |
| Νιώθω ευχαρίστηση στη δουλειά μου                                                  | 7                  | 10                | 47                              | 30                | 11                 |
| Μπορώ να συνεχίσω να εργάζομαι για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα σε αυτή τη δουλειά | 11                 | 13                | 30                              | 35                | 16                 |
| Θεωρώ τη δουλειά μου κάπως δυσάρεστη / ανιαρή                                      | 23                 | 35                | 30                              | 11                | 6                  |
| Θα ήθελα να αλλάξω δουλειά                                                         | 24                 | 28                | 25                              | 19                | 9                  |
| Τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν στη δουλειά επηρεάζουν την προσωπική μου ζωή | 17                 | 19                | 38                              | 19                | 12                 |

**Πίνακας 5.2.6**

- **Εργασιακή ικανοποίηση**

Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν αν αισθάνονται ικανοποιημένοι από την παρούσα εργασία τους. Στην πλειοψηφία τους οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι συμφωνούν ενώ 36 άτομα προτίμησαν να απαντήσουν ουδέτερα, δηλαδή ούτε συμφώνησαν ούτε διαφώνησαν. 16 άτομα απάντησαν ότι αισθάνονται απόλυτα ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους. 8 από τους 105 δηλώνουν ότι μάλλον διαφωνούν και άλλοι 8 δήλωσαν μηδενική ικανοποίηση από τη δουλειά τους.

**Διάγραμμα 5.2.6.1**

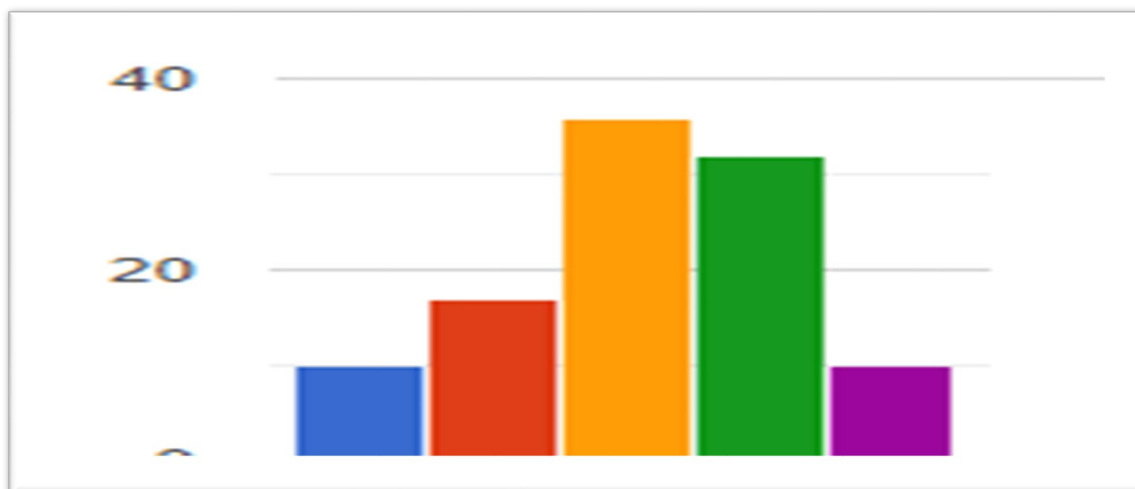


Διαγραμματική απεικόνιση εργασιακής ικανοποίησης

- **Εργασιακός ενθουσιασμός**

Μάλλον ενθουσιασμένοι από τη δουλειά τους, τις περισσότερες μέρες δηλώνουν 32 άτομα και άλλοι 10 βιώνουν απόλυτη ικανοποίηση. Μόλις 10 άτομα από τα 105 διαφώνησαν ότι είναι ενθουσιασμένοι με τη δουλειά τους και άλλοι 17 δήλωσαν ότι μάλλον διαφωνούν. Η πλειοψηφία του δείγματος ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε.

**Διάγραμμα 5.2.6.2**

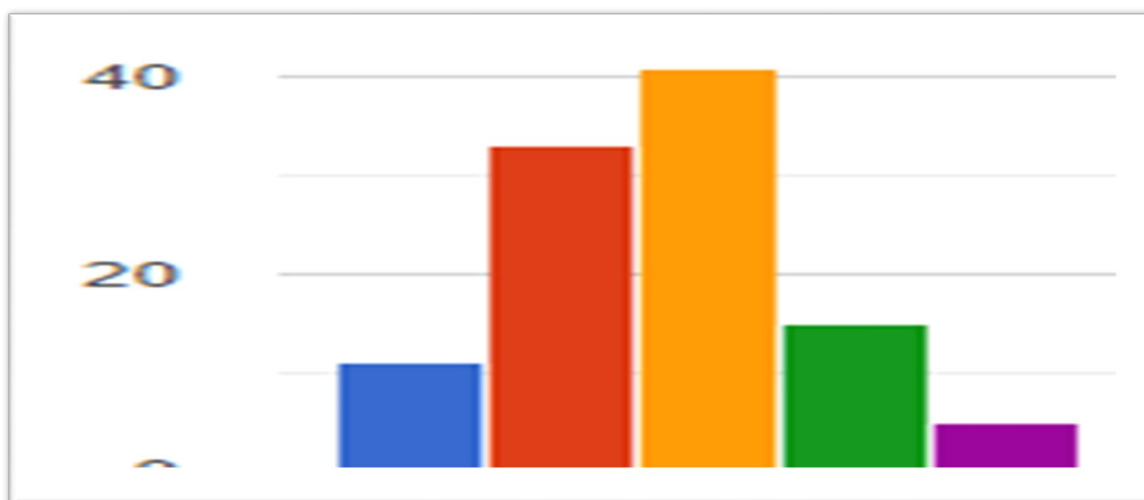


Διαγραμματική απεικόνιση εργασιακού ενθουσιασμού

- **Η κάθε μέρα στη δουλειά φαίνεται σαν να μην τελειώνει ποτέ**

Στο επόμενο υποερώτημα διερευνήθηκε κατά πόσον τα άτομα συμφωνούν ή διαφωνούν ότι η κάθε ημέρα στη δουλειά φαίνεται σαν να μην τελειώνει ποτέ. 11 άτομα διαφώνησαν απόλυτα και 33 άτομα μάλλον διαφώνησαν. 41 από τους ερωτηθέντες απάντησαν ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ενώ άλλοι 15 δήλωσαν ότι μάλλον συμφωνούν. Οι υπόλοιποι 5 συμφώνησαν απόλυτα ότι η κάθε ημέρα στη δουλειά φαίνεται σαν να μην τελειώνει ποτέ.

**Διάγραμμα 5.2.6.3**

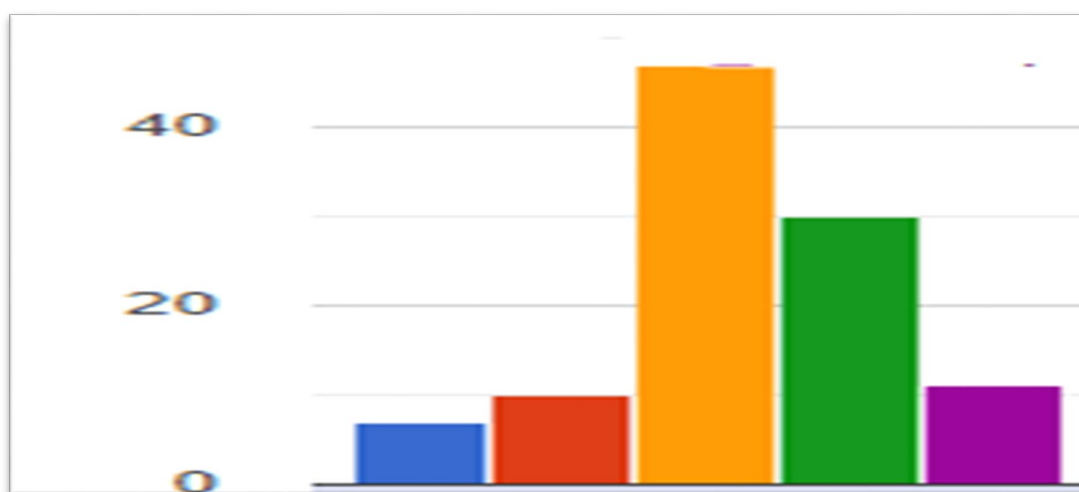


Διαγραμματική απεικόνιση εργασιακής δυσαρέσκειας

- **Εργασιακή ευχαρίστηση**

Εν συνεχεία ακολούθησε η πρόταση: Νιώθω ευχαρίστηση στη δουλειά μου. Μόλις 11 άτομα μπόρεσαν να απαντήσουν με βεβαιότητα ότι είναι ευχαριστημένοι από τη δουλειά τους. 7 απάντησαν με βεβαιότητα ότι δεν βιώνουν ευχαρίστηση στη δουλειά τους, ενώ άλλοι 10 υποστήριξαν ότι μάλλον δεν συμφωνούν. Οι περισσότεροι επέλεξαν να μην συμφωνήσουν ούτε να διαφωνήσουν. Οι υπόλοιποι 30 απάντησαν ότι μάλλον συμφωνούν ότι νιώθουν ευχαρίστηση στη δουλειά τους.

**Διάγραμμα 5.2.6.4**



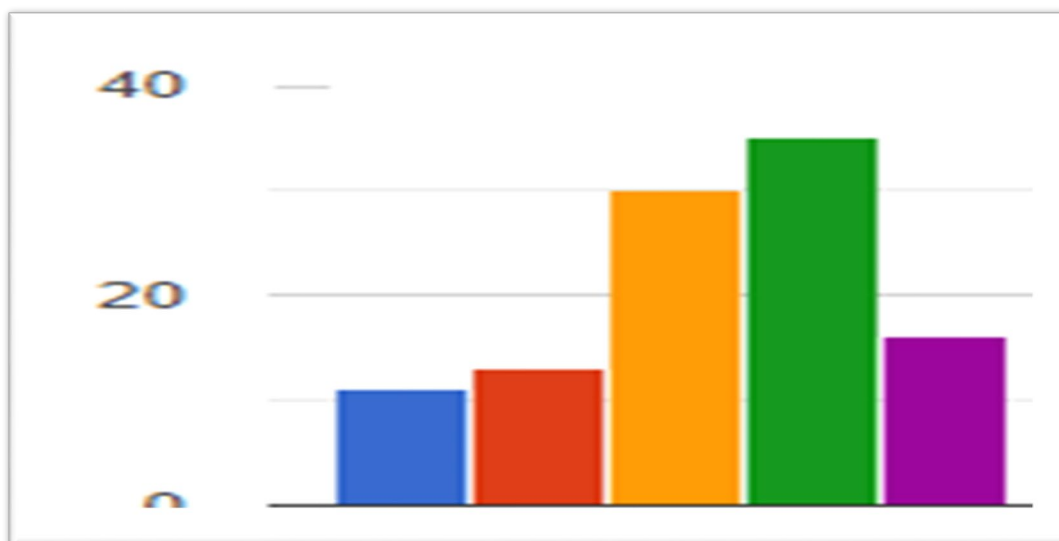
Διαγραμματική απεικόνιση εργασιακής ευχαρίστησης

- **Εργασία για μεγάλο χρονικό διάστημα**

Στη δήλωση ότι θα μπορούσαν να εργάζονται για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα ακόμα σε αυτή τη δουλειά οι απαντήσεις διαμορφώθηκαν ως εξής. 11 διαφώνησαν απόλυτα, 13 μάλλον διαφωνούν, 30 δεν είχαν ξεκάθαρη άποψη, 35 μάλλον συμφώνησαν και οι υπόλοιποι 16 συμφώνησαν απόλυτα.



Διάγραμμα 5.2.6.5



Διαγραμματική απεικόνιση εργασιακού μέλλοντος

- **Ανιαρή / βαρετή εργασία**

Όσον αφορά στο κατά πόσον βρίσκουν τη δουλειά τους κάπως ανιαρή / βαρετή, συμφώνησαν μόνο 6 άτομα. Μάλλον συμφωνώ απάντησαν 11 ερωτηθέντες ενώ άλλοι 30 επέλεξαν να μην συμφωνήσουν αλλά ούτε και να διαφωνήσουν. Μάλλον διαφωνώ απάντησαν 35 άτομα και 23 διαφώνησαν απόλυτα.

Διάγραμμα 5.2.6.6



Διαγραμματική απεικόνιση ανιαρής / βαρετής εργασίας

- **Αλλαγή εργασίας**

Όσον αφορά στο κατά πόσο συμφωνούν με την δήλωση ότι θα ήθελαν να αλλάξουν δουλειά , 9 άτομα συμφώνησαν απόλυτα ενώ άλλα 19 άτομα μάλλον συμφώνησαν. Ουδέτερη στάση κράτησαν 25 από τους ερωτώμενους. 28 συμμετέχοντες μάλλον διαφωνούν ότι θα ήθελαν να αλλάξουν δουλειά ενώ 24 απάντησαν ότι δεν θα ήθελαν να αλλάξουν δουλειά.

**Διάγραμμα 5.2.6.7**

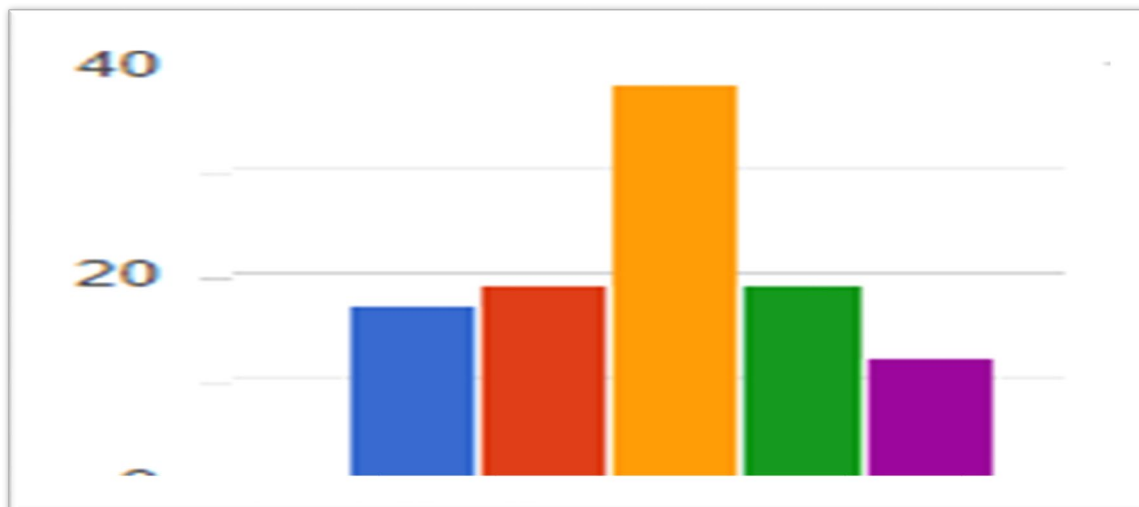


Διαγραμματική απεικόνιση επιθυμίας για αλλαγή εργασίας

- **Εργασία και προσωπική ζωή**

Τέλος 12 άτομα συμφώνησαν απόλυτα ότι τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν στη δουλειά τους, τους επηρεάζουν και σε προσωπικό επίπεδο, ενώ άλλοι 19 δήλωσαν ότι μάλλον συμφωνούν. Διαφώνησαν απόλυτα 17 άτομα και 19 απάντησαν ότι μάλλον διαφωνούν. Οι υπόλοιποι 38 ούτε συμφώνησαν ούτε διαφώνησαν.

**Διάγραμμα 5.2.6.8**



Διαγραμματική απεικόνιση επηρεασμού προσωπικής ζωής από την επαγγελματική

#### ΕΡΩΤΗΣΗ 7Η:

Στην τελευταία ερώτηση έπρεπε οι εργαζόμενοι να πουν σε ποιο βαθμό θεωρούν ότι επηρεάζουν αρνητικά, τα αντικίνητρα, δηλαδή, ως προς την εργασιακή ικανοποίηση .

(Χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα 1 = καθόλου – 5 = Σε υψηλό βαθμό)

#### Ποσοτική Απεικόνιση Αντικινήτρων

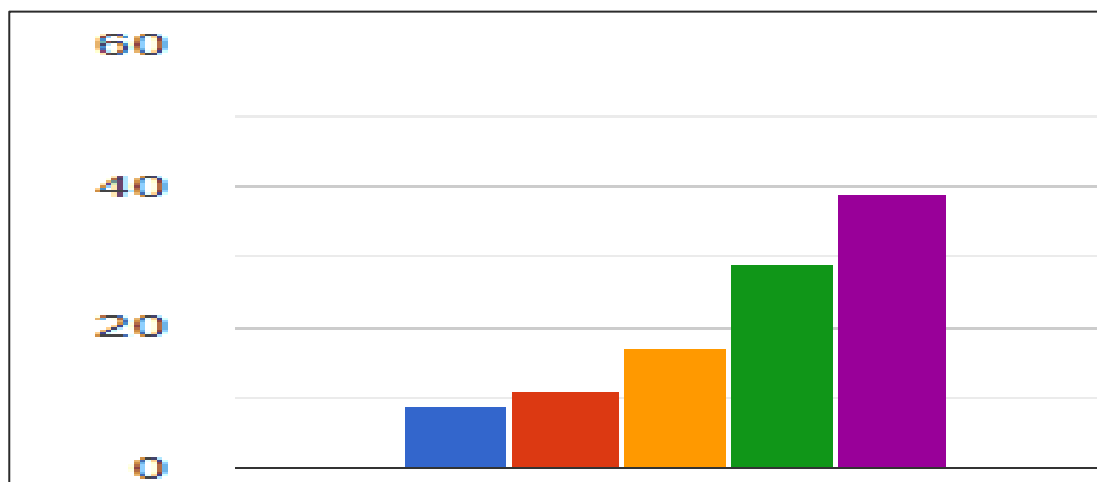
|                                                       | Καθόλου | Σε χαμηλό βαθμό | Σε μέτριο βαθμό | Σε υψηλό βαθμό | Σε πολύ υψηλό βαθμό |
|-------------------------------------------------------|---------|-----------------|-----------------|----------------|---------------------|
| Άγχος / Φόβος Απόλυσης                                | 9       | 11              | 17              | 29             | 39                  |
| Χαμηλές Οικονομικές Αποδοχές                          | 4       | 9               | 14              | 20             | 58                  |
| Πίεση / Υπερβολικές εργασιακές απαιτήσεις             | 4       | 11              | 12              | 34             | 44                  |
| Ύπαρξη μη υγιούς ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων. | 8       | 13              | 23              | 25             | 36                  |
| Μη υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον                 | 4       | 16              | 16              | 25             | 44                  |

Πίνακας 5.2.7

- **Άγχος / Φόβος απόλυσης**

Στην πλειοψηφία τους οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι το άγχος / ο φόβος απόλυσης επηρεάζει σε πολύ υψηλό βαθμό την επίτευξη της εργασιακής ικανοποίησης. Επίσης, άλλοι 29 υποστήριξαν ότι θεωρούν την συγκεκριμένη παράμετρο ως αντικίνητρο σε υψηλό βαθμό ενώ σε μέτριο βαθμό απάντησαν 14 άτομα. Μόλις 9 άτομα δήλωσαν ότι δεν επηρεάζει καθόλου το άγχος και ο φόβος απόλυσης ώστε να επιτευχθεί εργασιακή ικανοποίηση . Οι υπόλοιποι 11 πιστεύουν ότι επηρεάζει σε χαμηλό βαθμό.

Διάγραμμα 5.2.7.1

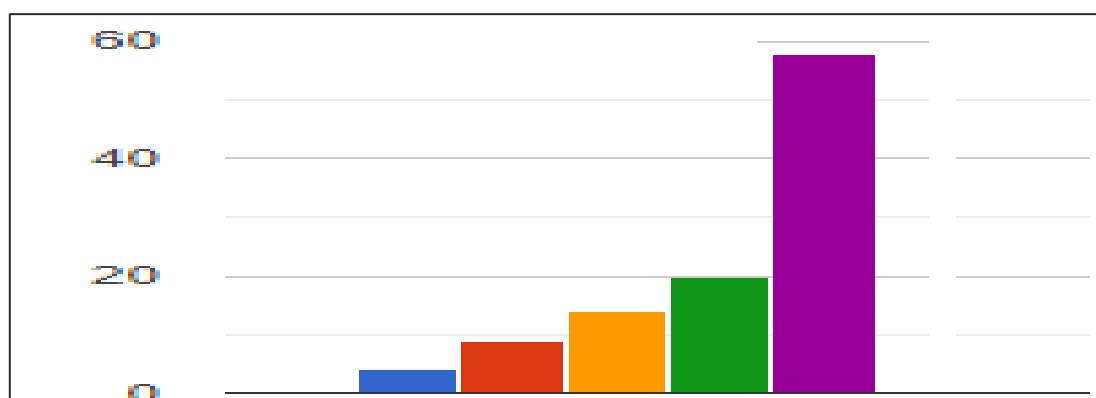


Διαγραμματική απεικόνιση άγχους / φόβου απόλυσης

- **Χαμηλές οικονομικές αποδοχές**

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, 56 από τους 105, θεωρούν ότι οι χαμηλές οικονομικές αποδοχές μπορούν να αποτελέσουν κύριο αντικίνητρο για την εργασιακή ικανοποίηση, σε πολύ υψηλό βαθμό. Σύμφωνα βρίσκει άλλους 20 οι οποίοι απάντησαν σε υψηλό βαθμό και άλλοι 14 σε μέτριο βαθμό. Μια μικρή μερίδα ατόμων απάντησαν ότι επηρεάζουν μεν οι χαμηλές αποδοχές αλλά σε χαμηλό βαθμό. Μόνο 4 από τους ερωτηθέντες πιστεύουν ότι οι χαμηλές οικονομικές αποδοχές δεν επηρεάζουν καθόλου την εργασιακή ικανοποίηση.

**Διάγραμμα 5.2.7.2**

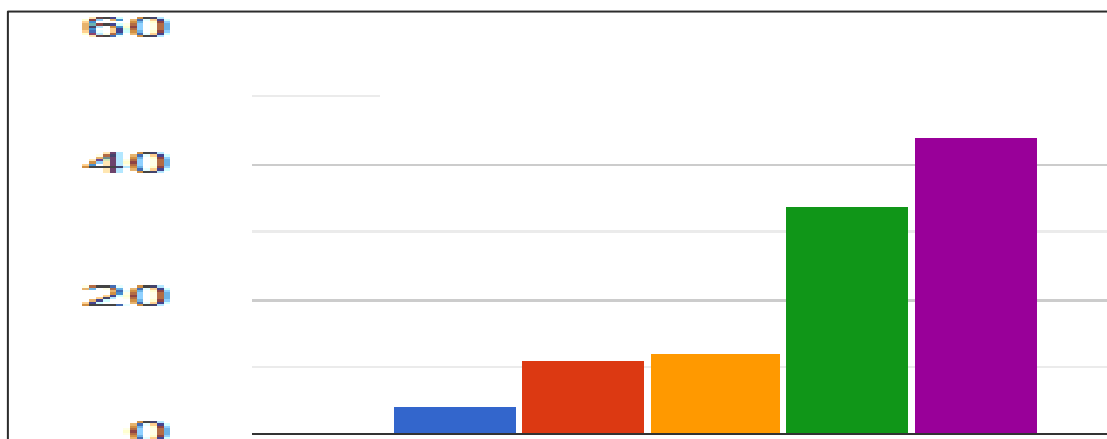


Διαγραμματική απεικόνιση χαμηλών αποδοχών

- **Υπερβολικές εργασιακές απαιτήσεις**

Στα ίδια επίπεδα κινήθηκαν οι απαντήσεις στην ερώτηση, σε ποιο βαθμό θεωρούν ότι επηρεάζει η πίεση και οι υπερβολικές εργασιακές απαιτήσεις. Μόλις 4 απάντησαν καθόλου, 11 απάντησαν ότι επηρεάζει σε μικρό βαθμό, 12 σε μέτριο βαθμό, 34 σε υψηλό βαθμό και οι υπόλοιποι 44 σε πολύ υψηλό βαθμό.

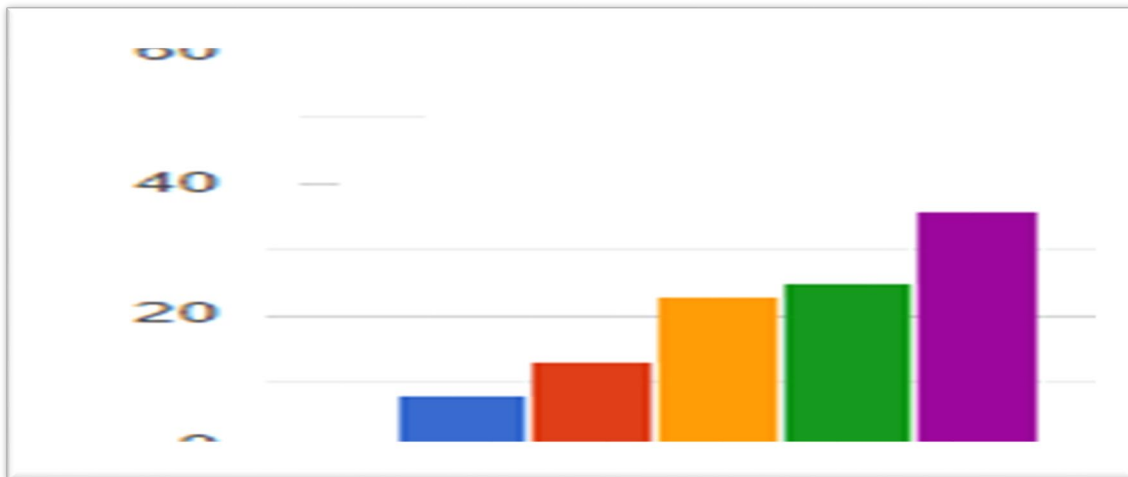
**Διάγραμμα 5.2.7.3**



Διαγραμματική απεικόνιση υπερβολικών εργασιακών απαιτήσεων

- **Ύπαρξη μη υγιούς ανταγωνισμού**

Αναφορικά με την παράμετρο της ύπαρξης μη υγιούς ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων 8 άτομα θεωρούν ότι αυτό δεν επηρεάζει καθόλου την εργασιακή ικανοποίηση και 13 υποστήριξαν ότι επηρεάζει σε χαμηλό βαθμό. 23 ερωτηθέντες απάντησαν σε μέτριο βαθμό και 61 από τους 105 θεωρούν ότι επηρεάζει από υψηλό έως πολύ υψηλό βαθμό.



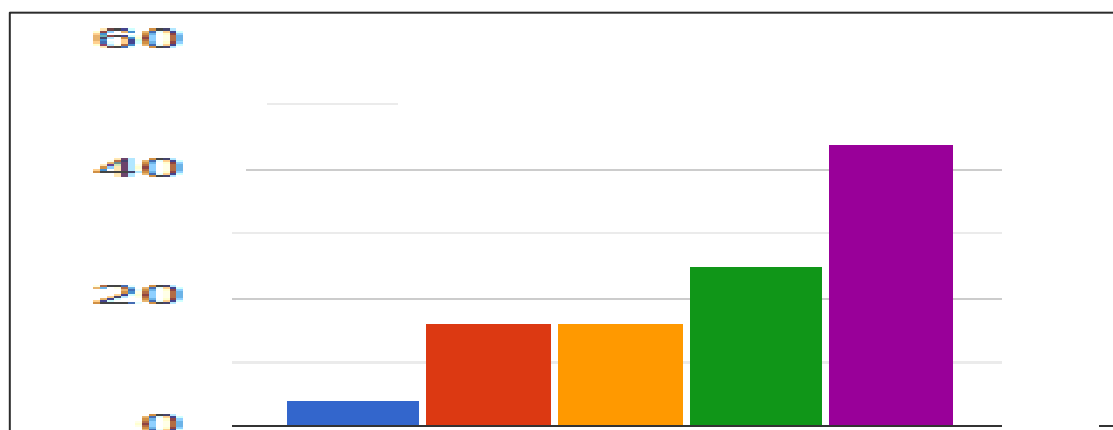
**Διάγραμμα 5.2.7.4**

Διαγραμματική απεικόνιση μη υγιούς ανταγωνισμού

- **Μη υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον**

Τέλος, το μη υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει σε πολύ υψηλό βαθμό δήλωσαν 44 από τους ερωτηθέντες και άλλοι 25 απάντησαν σε υψηλό βαθμό. 16 δήλωσαν ότι επηρεάζει σε μέτριο όμως βαθμό και άλλοι 16 υποστήριξαν σε χαμηλό βαθμό. Μόνο 4 θεωρούν ότι το μη υποστηρικτικό περιβάλλον δεν επηρεάζει καθόλου την εργασιακή ικανοποίηση.

**Διάγραμμα 5.2.7.5**



Διαγραμματική απεικόνιση μη υγιούς ανταγωνισμού

#### ΕΡΩΤΗΣΗ 8Η:

Στο σημείο αυτό του ερωτηματολογίου οι εργαζόμενοι έπρεπε να απαντήσουν σχετικά με το σε ποιο βαθμό θεωρούν ότι επηρεάζουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση οι παράγοντες όπως :

#### Ποσοτική Απεικόνιση κινήτρων αύξησης εργασιακής ικανοποίησης

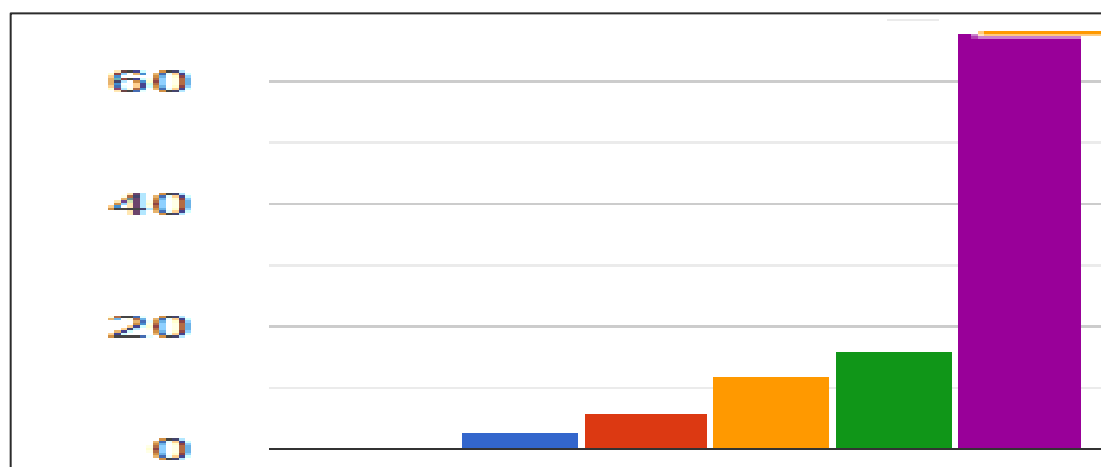
|                                         | Καθόλου | Σε χαμηλό βαθμό | Σε μέτριο βαθμό | Σε υψηλό βαθμό | Σε πολύ υψηλό βαθμό |
|-----------------------------------------|---------|-----------------|-----------------|----------------|---------------------|
| Εισόδημα                                | 3       | 6               | 12              | 16             | 68                  |
| Ευέλικτο ωράριο                         | 3       | 4               | 17              | 20             | 61                  |
| Αναγνώριση / Συναισθηματική Επιβράβευση | 4       | 5               | 14              | 25             | 57                  |
| Χρηματικό bonus                         | 6       | 5               | 14              | 23             | 57                  |
| Σχέσεις με συναδέλφους                  | 2       | 5               | 13              | 28             | 57                  |

Πίνακας 5.2.8

- **Εισόδημα**

Περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες θεωρούν το εισόδημα, δηλαδή το μισθό, ότι επηρεάζει σε πολύ υψηλό βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση. Επίσης άλλοι 16 πιστεύουν ότι επηρεάζει σε υψηλό βαθμό ενώ 12 απάντησαν με μέτριο βαθμό. Από τους 105 ένα πολύ μικρός αριθμός απόμων απάντησε σε χαμηλό βαθμό ενώ ακόμα λιγότεροι ήταν εκείνοι που δήλωσαν ότι δεν επηρεάζει καθόλου το εισόδημα την εργασιακή ικανοποίηση.

Διάγραμμα 5.2.8.1

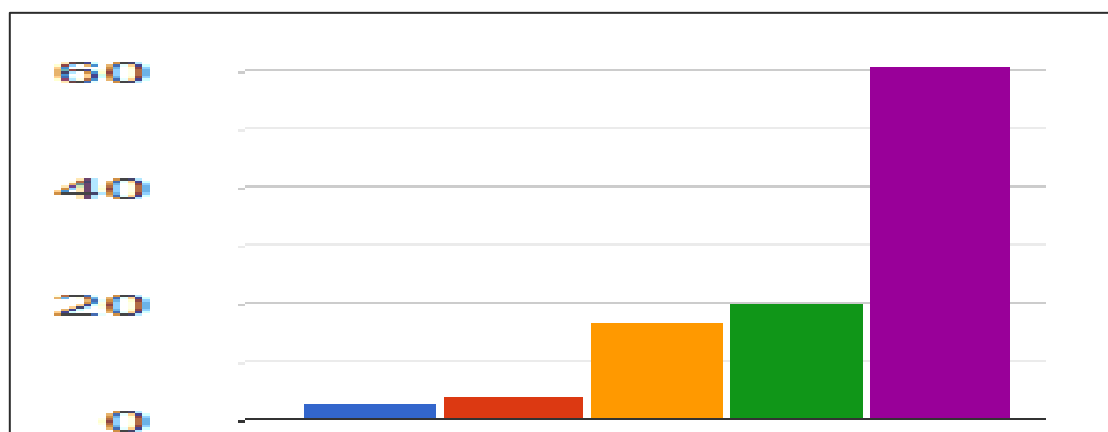


Διαγραμματική απεικόνιση εισοδήματος

### Ευέλικτο ωράριο

Στα ίδια επίπεδα κινήθηκε η ερώτηση για το ευέλικτο ωράριο. 98 από τους 105 ερωτηθέντες απάντησαν ότι το ωράριο επηρεάζει από μέτριο έως πολύ υψηλό βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση με τις περισσότερες απαντήσεις να κλείνουν προς τον πολύ υψηλό βαθμό επηρεασμού. Δεν επηρεάζει καθόλου δήλωσαν τρεις εκ των ερωτηθέντων και τέσσερις απάντησαν σε χαμηλό βαθμό.

**Διάγραμμα 5.2.8.2**

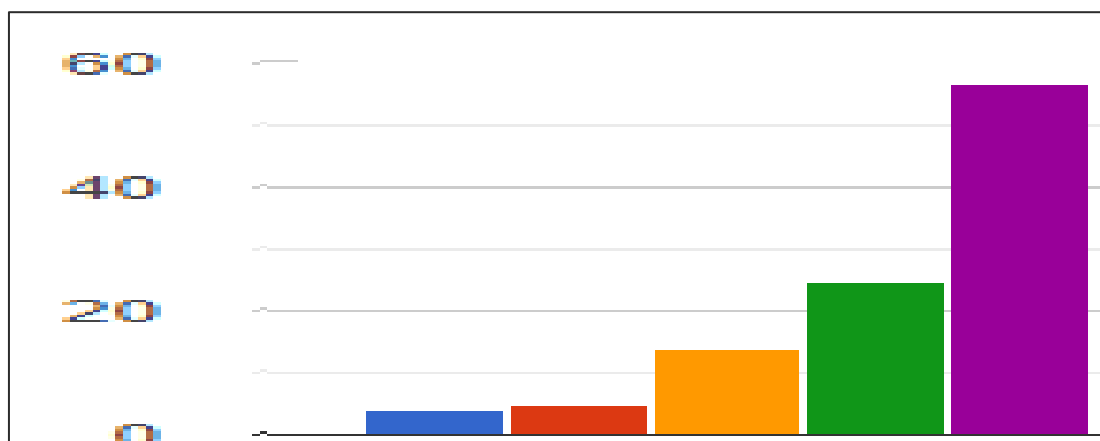


Διαγραμματική απεικόνιση ωραρίου

- **Αναγνώριση / Συναισθηματική επιβράβευση**

Η αναγνώριση και συναισθηματική επιβράβευση ήταν η επόμενη παράμετρος η οποία μελετήθηκε, με τους περισσότερους να δηλώνουν ότι επηρεάζει σε πολύ υψηλό βαθμό. Άλλοι 39 δήλωσαν ότι επηρεάζει από μέτριο έως υψηλό βαθμό. 5 άτομα θεωρούν ότι επηρεάζει σε χαμηλό βαθμό. Μόνο 4 πιστεύουν ότι η αναγνώριση και η συναισθηματική επιβράβευση δεν συσχετίζετε με την εργασιακή ικανοποίηση.

**Διάγραμμα 5.2.8.3**

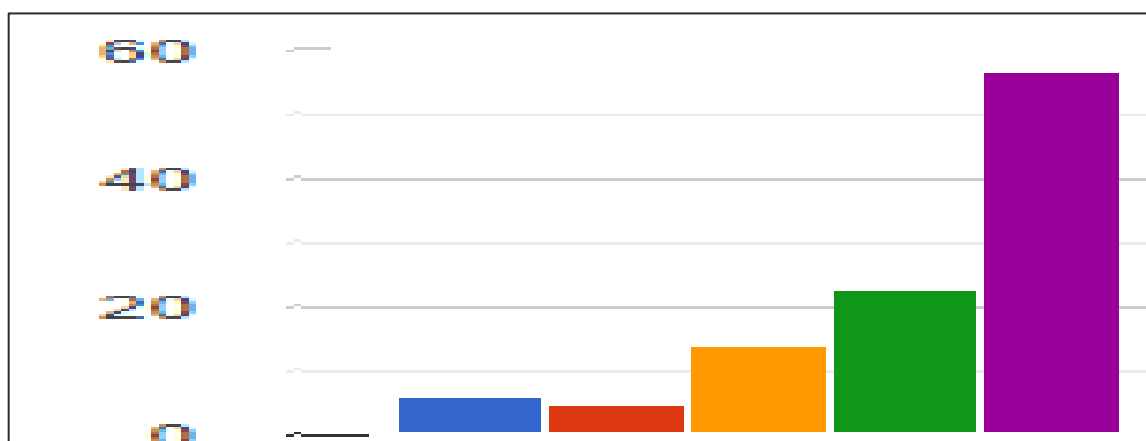


Διαγραμματική απεικόνιση ωραρίου

- **Χρηματικό bonus**

Όσον αφορά στην παράμετρο, χρηματικό bonus, η συντριπτική πλειοψηφία θεωρεί ότι ασκεί θετική επιρροή σε πολύ υψηλό βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση και άλλοι 23 σε υψηλό βαθμό. Οι 14 από τους 105 ερωτηθέντες πιστεύουν ότι η επιρροή που ασκεί το χρηματικό bonus είναι σε μέτριο βαθμό. 5 από τους ερωτηθέντες απάντησε σε χαμηλό βαθμό και 6 άτομα θεωρούν ότι δεν επηρεάζει καθόλου το χρηματικό bonus στην εργασιακή ικανοποίηση.

**Διάγραμμα 5.2.8.4**

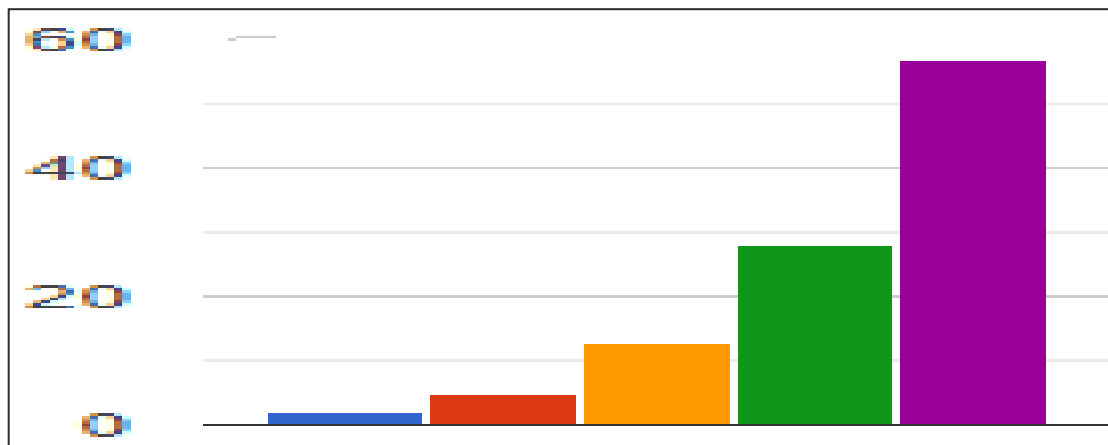


Διαγραμματική απεικόνιση χρηματικού bonus

- **Σχέσεις με συναδέλφους**

Στο σημείο αυτό οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν σε ποιο βαθμό θεωρούν ότι οι σχέσεις με τους συναδέλφους ασκούν θετική επιρροή στην εργασιακή ικανοποίηση. Μόνο 2 εξ αυτών διαφώνησαν. Οι υπόλοιποι θεωρούν ότι επηρεάζει σε κάποιο βαθμό με τους περισσότερους να απαντούν σε πολύ υψηλό βαθμό.

**Διάγραμμα 5.2.8.5**



Διαγραμματική απεικόνιση συναδελφικών σχέσεων



# Κεφάλαιο 6

## Ανάλυση - Συζήτηση

Στην εν λόγω έρευνα συμμετείχαν 105 εργαζόμενοι εκ των οποίων οι 74 ήταν γυναίκες και 31 άντρες. Οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων εμπίπτουν στην ηλικιακή ομάδα μεταξύ 26-35 με ποσοστό 47.6, σχεδόν το μισό μέρος του δείγματος. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός, ότι επίσης ένα υψηλότατο ποσοστό των ερωτηθέντων είναι άτομα υψηλού επιπέδου μόρφωσης, αφού στην πλειοψηφία είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού. Επίσης, αρκετοί ερωτηθέντες είναι νεαρά άτομα 18 – 25 ετών, γεγονός που δείχνει ότι πολλοί νέοι σήμερα προσβλέπουν σε διαρκή εξέλιξη των γνώσεων τους. Μάλιστα το γεγονός ότι οι περισσότεροι εμπίπτουν στην ηλικιακή ομάδα έως 35 ετών και το 45,7 δηλώνει κάτοχος μεταπτυχιακού / διδακτορικού, φαίνεται ότι οι νέοι αναγνωρίζουν την σημαντικότητα της ακαδημαϊκής τους προόδου, σε μια εξελισσόμενη, ανταγωνιστική και απαιτητική κοινωνία και έτσι σε νεαρή ηλικία φροντίζουν να εκπαιδεύονται ώστε να είναι ικανοί ανταγωνιστές.

Πιθανόν λόγω του υψηλού εκπαιδευτικού επιπέδου οι εργαζόμενοι εμφανίζονται να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι και δεσμευμένοι στην εργασία τους. Αυτό πιθανόν να σημαίνει ότι λόγω των τυπικών προσόντων τους έχουν και καλύτερες θέσεις εργασίας και άρα βιώνουν καλύτερες συνθήκες στον εργασιακό τους χώρο. Ένα ποσοστό, περίπου 8%, είναι νεαρά άτομα ηλικίας 18 – 25 και βρίσκονται ακόμα στην απόκτηση του πτυχιακού τους τίτλου σπουδών, και είναι πολύ πιθανόν στη συνέχεια να προσβλέπουν στην μεταπτυχιακή τους εκπαίδευση, και έτσι τα ποσοστά ολοένα και να αυξάνονται.

Σχεδόν ομοιόμορφα κατανεμήθηκε το δείγμα σχετικά με το είδος απασχόλησης τους αφού περίπου το 50 % είναι ιδιωτικοί υπάλληλοι και 42 % ιδιωτικοί. Όσον αφορά στα έτη εργασιακής εμπειρίας, είναι λογικό ότι προσαρμόστηκαν ανάλογα και με την ηλικιακή ομάδα, αφού οι περισσότεροι ερωτηθέντες ήταν ηλικίας μεταξύ 26 – 45.

Όσον αφορά το επίπεδο ικανοποίησης, φαίνεται ότι οι ερωτώμενοι στην πλειοψηφία τους, θα βαθμολογούσαν την ικανοποίηση τους, με 1 = καθόλου και 5 = απόλυτα, κυρίως στο 3, που δηλώνει μάλλον ικανοποίηση αλλά και στο 4 όπου είναι ικανοποιημένοι. Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτώμενοι στην πλειοψηφία τους δηλώνουν μάλλον ικανοποιημένοι από τις δυνατότητες

ανέλιξης και προαγωγής, επομένως, δεν είναι ικανοποιημένοι με τις ευκαιρίες για προαγωγή τους. Δηλαδή, πιστεύουν ότι δεν έχουν τις ευκαιρίες να ανελιχθούν ιεραρχικά και να εξελιχθούν επαγγελματικά στο κλάδο εργασίας που έχουν επιλέξει να ακολουθήσουν. Επίσης, αρκετοί είναι αυτοί που δηλώνουν καθόλου ευχαριστημένοι, όσον αφορά τις παραμέτρους προαγωγής και προνομίων που παρέχονται.

Επίσης, μάλλον ικανοποιημένους βρίσκει τους εργαζόμενους η αναγνώριση της αποδοτικότητας τους από το εργασιακό περιβάλλον, η δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών, τα καθήκοντα εργασίας τους και οι κανονισμοί του οργανισμού. Σε μέτριο βαθμό ικανοποίησης βρίσκει τους ερωτώμενους η παράμετρος που αφορά στην κατανομή της εργασίας τους σε σχέση με τους συναδέλφους, τις συνθήκες εργασίας αλλά και τον απαραίτητο εξοπλισμό. Τέλος, όσον αφορά στη διασφάλιση της εργασίας τους οι εργαζόμενοι νιώθουν μεν μια μέτρια ικανοποίηση, αλλά θεωρούν, όπως και στους προηγούμενους τομείς, ότι χρήζουν σημαντικής βελτίωσης.

Ικανοποιημένοι δηλώνουν οι ερωτηθέντες, όσον αφορά την αμοιβή τους συγκριτικά με την εργασία που παράγουν. Το γεγονός ότι οι περισσότεροι είναι υψηλού μορφωτικού επιπέδου πιθανόν να σχετίζεται με τις υψηλές αμοιβές γι' αυτό και αφήνει τους ερωτώμενους ικανοποιημένους. Επίσης, αρκετοί φαίνεται να κάνουν το επάγγελμα που τους ευχαριστεί, αφού δηλώνουν ικανοποιημένοι με το αντικείμενο εργασίας τους. Στον σύγχρονο επαγγελματικό κόσμο οι υπάλληλοι νιώθουν ότι τους παρέχετε αυτονομία και δυνατότητα αξιοποίησης των γνώσεων τους. Το γεγονός ότι στην πλειοψηφία τους οι ερωτηθέντες έχουν πολύχρονη εργασιακή εμπειρία αλλά και το υψηλό επίπεδο μόρφωσης, προσδίδει θετικά στην αξιοποίηση των γνώσεων και των εμπειριών των εργοδοτούμενων. Τέλος η πλειοψηφία των ερωτηθέντων φαίνεται να είναι ικανοποιημένη όσον αφορά την διασφάλιση της εργασίας τους αλλά και την καταλληλότητα του χώρου εργασίας τους.

Η μοναδική παράμετρος η οποία βρίσκει τους περισσότερους από τους ερωτηθέντες απόλυτα ικανοποιημένους είναι το ωράριο εργασίας τους. Το γεγονός ότι οι περισσότερες είναι γυναίκες, στις οποίες οι οικογενειακές υποχρεώσεις είναι αυξημένες, και ένα αρκετά υψηλό ποσοστό εργάζεται στο δημόσιο, όπου τα ωράρια είναι πιο κοντά στις οικογενειακές απαιτήσεις αλλά και η ευελιξία στο ωράριο, προσδίδει θετικά στο βαθμό ικανοποίησης.

Στην επόμενη ενότητα διερευνήθηκε ο βαθμός ικανοποίησης αναφορικά με τους προϊσταμένους σε διαφορετικούς τομείς. Στην πλειοψηφία τους οι ερωτώμενοι είναι κυρίως από μάλλον

ικανοποιημένοι έως ικανοποιημένοι με τους ανωτέρους τους. Ικανοποιημένοι δηλώνουν σε σχέση με το σεβασμό που τους υποδεικνύουν, αίσθημα της δικαιοσύνης και της αναγνώρισης. Λιγότερο ικανούς κρίνουν τους ανωτέρους τους ως προς την ικανότητα τους να επιλύουν προβλήματα αλλά και να τους κατανοούν. Περιθώρια βελτίωσης θεωρούν ότι υπάρχει σε επίπεδο ενθάρρυνσης και παρακίνησης. Όσον αφορά στην εκτίμηση που τους δείχνουν οι ανωτέροι, βρίσκει τους εργαζόμενους στην πλειοψηφία τους να μην είναι απόλυτα ικανοποιημένοι.

Επιπρόσθετα μελετήθηκε η ενδυναμωτική ηγεσία στο χώρο εργασίας. Η υπάρχουσα βιβλιογραφία επισημαίνει το σημαντικό ρόλο της ενδυναμωτικής ηγεσίας στους εργαζομένους και τη συσχέτισή της με παράγοντες όπως η εργασιακή ικανοποίηση. Στην παρούσα βέβαια έρευνα, οι συμμετέχοντες απεδείχθη ότι δεν υφίστανται την ενδυναμωτική ηγεσία σε μεγάλο βαθμό, καθώς οι απαντήσεις που αφορούσαν δηλώσεις σχετικές με την ενδυνάμωση του προϊστάμενου τους, κυμαίνονταν μεταξύ του «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ» και του «συμφωνώ», ενώ η διακύμανση μεταξύ των απαντήσεων ήταν χαμηλή. Στην πλειοψηφία ούτε συμφώνησαν, ούτε διαφώνησαν. Συγκεκριμένα ερωτώμενοι για το εάν θεωρούν ότι οι προϊστάμενοι τους, τους ωθούν στην ανάλυση πρωτοβουλιών οι περισσότεροι ούτε συμφώνησαν ούτε διαφώνησαν, ενώ ακόμα περισσότεροι ήταν αυτοί που επέλεξαν αυτή την απάντηση στο ερώτημα εάν ο προϊστάμενος τους, τους ενθαρρύνει ώστε να βλέπουν την αρνητική απόδοση ως ευκαιρία εκμάθησης ή ως προς το αν θεωρούν ότι ο προϊστάμενος τους κατανοεί τα προβλήματα των υπαλλήλων. Πιο ξεκάθαρη εικόνα φαίνεται να έχουν ως προς την παρότρυνση των προϊσταμένων τους να εργάζονται με τους συναδέλφους ως ομάδα αλλά και να βρίσκουν λύσεις χωρίς απαραίτητα τη δική του συμβολή.

Η σχέση με τον προϊστάμενο διαπιστώνεται μάλλον ικανοποιητική. Υπάρχουν περιθώρια βελτίωση, όπως το να ορίζει με σαφήνεια τα καθήκοντά τους, είναι δίκαιος, τους ενθαρρύνει για τη βελτίωση της εργασίας τους και νοιάζεται για τη συναισθηματική τους κατάσταση και για την ευημερία τους.

Όσον αφορά τον τρόπο εργασίας των συναδέλφων, οι ερωτηθέντες την χαρακτηρίζουν ως μάλλον ικανοποιητική ενώ αρκετοί δηλώνουν ικανοποιημένοι από το κλίμα που επικρατεί μεταξύ τους αλλά και την μεταξύ τους επικοινωνία και συνεννόηση. Ελάχιστοι δήλωσαν μηδενική ικανοποίηση. Επομένως, αυτό είναι θετικό αφού το εργασιακό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων φαίνεται να είναι ευχάριστο, επομένως και πιο δημιουργικό. Επιπρόσθετα, αυτό

ενισχύεται από τις απαντήσεις των ερωτώμενων οι οποίοι χαρακτήρισαν τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους ως φιλικές / καλές και συναδελφικές.

Όσον αφορά στην εργασιακή ικανοποίηση που βιώνουν τα άτομα στο χώρο εργασίας τους οι περισσότεροι δείχνουν να είναι ικανοποιημένοι σε γενικό βαθμό, από την παρούσα εργασία τους αλλά και να νιώθουν ενθουσιασμό και ευχαρίστηση. Οι περισσότεροι θα μπορούσαν να εργάζονται για χρόνια στην δουλειά τους γεγονός που δείχνει εργασιακή δέσμευση.

Ο βαθμός ικανοποίησης από την θέση εργασίας αποτελεί μείζον ζήτημα για την ψυχολογία του εργαζομένου και τον βαθμό απόδοσής του στην εργασία. Ένας δυσαρεστημένος εργαζόμενος δεν εξελίσσεται και η απόδοσή του στην εργασία σταδιακά αρχίζει να μειώνεται. Οι παράγοντες που λειτουργούν αρνητικά ως προς την εργασιακή του ικανοποίηση είναι οι χαμηλές αποδοχές και ακολουθεί η πίεση και οι υπερβολικές εργασιακές απαιτήσεις. Η απουσία εργασιακού υποστηρικτικού περιβάλλοντος αλλά και το άγχος / φόβος απόλυσης δεν οδηγούν στην ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του. Αντίστοιχα, οι παράγοντες που λειτουργούν θετικά σε πολύ μεγάλο βαθμό, ως προς την εργασιακή ικανοποίηση είναι το εισόδημα και το ευέλικτο ωράριο. Επίσης, ο συνδυασμός με την συναισθηματική επιβράβευση, το χρηματικό bonus αλλά και το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον θα προσφέρει στην επιχείρηση / οργανισμό τα μέγιστα αφού μπορούν να συντελέσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της εργασιακής ικανοποίησης.

# Κεφάλαιο 7

## Συμπεράσματα

### 7.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας αποτέλεσε η μελέτη του εργασιακού κλίματος καθώς αυτό επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στο δημόσιο αλλά στον ιδιωτικό τομέα της Κύπρου.

Από την έρευνα που διεξήχθη με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων προκύπτουν ορισμένα σημαντικά συμπεράσματα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας οι εργαζόμενοι είναι μάλλον ικανοποιημένοι από τις μισθολογικές τους απολαβές και επίσης θεωρούν ότι οι δυνατότητες για ανέλιξη και προαγωγή είναι μέτριες έως λιγοστές.

Όσον αφορά στα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο προϊστάμενος τους δείχνει τον απαραίτητο σεβασμό και αισθάνονται δικαιοσύνη, ενώ διχάζονται οι απόψεις ως προς το εάν τους θεωρούν ικανούς στην επίλυση διαφόρων προβλημάτων που πιθανόν προκύψουν.

Επίσης, οι εργαζόμενοι είναι σε γενικές γραμμές ικανοποιημένοι από τα καθήκοντα και παρόλο που κρίνουν μέτρια την αναγνώριση της αποδοτικότητας τους κρίνουν ότι υπάρχει αναγνώριση και εκτίμηση από τους ανωτέρους τους σε μέτριο έως αρκετά ικανοποιητικό βαθμό.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι υπάρχει πολύ καλό κλίμα συνεργασία και οι συναδελφικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων είναι καλές. Υπάρχει συμπάθεια, εκτίμηση και θετικό κλίμα μεταξύ των υπαλλήλων και κυριαρχεί πνεύμα αλληλεγγύης, συνεργασίας και καλής επικοινωνίας.

Όσον αφορά την φύση της δουλειάς, οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους. Πιστεύουν ότι αξιοποιούν τις γνώσεις τους μέσα σε ένα δημιουργικό και παραγωγικό κλίμα.

Εν κατακλείδι, αποδοτικά μέτρα τα οποία θα συντελούσαν θετικά στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι η καλή απόδοση του εργαζομένου να αμείβεται και να υπάρχει σαφής σχέση ανάμεσα στην απόδοση και την αμοιβή, η θετική ενίσχυση με επαίνους, αναγνωρίσεις, οι καλές περιβαλλοντικές συνθήκες εργασίας, να ενθαρρύνεται η επικοινωνία τόσο μεταξύ συναδέλφων όσο και ανωτέρων αλλά και να υπάρχει μια ευελιξία στο ωράριο. Να υπάρχει δίκαιη κατανομή εργασίας και να δίδετε η δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, να αποσαφηνίζονται οι ρόλοι και να αξιοποιούνται οι γνώσεις των υπαλλήλων.

## **7.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Στα πλαίσια αυτής της εργασίας θα μπορούσε να γίνει λεπτομερέστερη ανάλυση των απαντήσεων που αφορούν τις διαστάσεις του κλίματος, σε σχέση με όλα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Το ζητούμενο όμως της εργασίας ήταν μία γενικότερη προσέγγιση στις έννοιες και στη συσχέτισή τους.

Τα συμπεράσματα βέβαια είναι πολύ γενικά, καθώς το δείγμα της έρευνας είναι σχετικά μικρό, δεν υπάρχει δυνατότητα τα διαχωριστούν οι απαντήσεις ανά φορέα όπου εργάζεται ο κάθε συμμετέχων και δεν είναι αμιγώς απαντήσεις εργαζομένων στον ιδιωτικό ή στον δημόσιο τομέα. Επίσης, το ποσοστό της έρευνας, για τις μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες είναι πολύ μικρό γεγονός που πιθανόν να επηρέασε τα ευρήματα της έρευνας.

Τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας μπορούν να συμβάλουν σε σημαντικό βαθμό στην διαχείριση του εργασιακού περιβάλλοντος των οργανισμών καθώς και στην επιλογή της κατάλληλης στάσης και συμπεριφοράς των ηγετών απέναντι στους εργαζόμενους με στόχο την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και ως συνεπακόλουθο και της αποδοτικότητας.

Τέλος στα πλαίσια αυτής της εργασίας θα μπορούσε να γίνει λεπτομερέστερη ανάλυση των απαντήσεων που αφορούν τις διαστάσεις του κλίματος, σε σχέση με όλα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Το ζητούμενο όμως της εργασίας ήταν μία γενικότερη προσέγγιση στις έννοιες και στη συσχέτισή τους.

## 7.3 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΛΥΣΕΙΣ

Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύσουν σε προσωπικό με κοινές αξίες, ιδεώδη, κοινωνικό και διανοητικό επίπεδο, καθώς η ομοιογένεια της ομάδας μπορεί να διαμορφώσει ισχυρό κλίμα. Τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων επίσης θα πρέπει να ταιριάζουν με εκείνα του οργανισμού, καθώς οι άνθρωποι αισθάνονται καλύτερα σε έναν χώρο που τους ταιριάζει και νιώθουν οικεία.

Θα ήταν καλό να ανατεθούν στους εργαζόμενους, ανάλογα με τη θέση ευθύνης τους, ανάλογος αριθμός αρμοδιοτήτων ώστε να μην νιώθουν πιεσμένοι και αγχωμένοι ενώ ταυτόχρονα να τους δίδετε και η ευκαιρία για ανάληψη πρωτοβουλιών ώστε να αξιοποιούνται οι γνώσεις και οι εμπειρίες τους.

Οι διοικήσεις των οργανισμών θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη βαρύτητα στις πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς έτσι δημιουργούν τις βάσεις για τη διαμόρφωση κάθε μορφής κλίματος. Με την επένδυση στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων αναμένετε να αυξηθεί η συναισθηματική ασφάλεια και η επικοινωνία μεταξύ τους. Επίσης, με την αύξηση της παρακίνησης αναμένετε να αυξηθεί η εργασιακή απόδοση και συνάμα η εργασιακή ικανοποίηση.

Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να φροντίζουν ώστε να υπάρχει καλή επικοινωνία και αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών του οργανισμού, καθώς αυτό συμβάλλει στη δημιουργία κοινής αντίληψης και ισχυρού εργασιακού κλίματος. Επίσης ο ρόλος του αρχηγού μπορεί να διαμορφώσει θετικό κλίμα, καθώς λειτουργεί ως φίλτρο μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων και συμβάλλει στην ανάπτυξη κοινής αντίληψης στα μέλη της ομάδας. Η σωστή λειτουργία της ομάδας και οι διαδικασίες της, όπως η διανομή της πληροφορίας, οι προσπάθειες συνεργασίας και η αλληλεξάρτηση, η επικοινωνία και η συνεννόηση μπορούν να διαμορφώσουν το ανάλογο εργασιακό κλίμα.

Όλα τα παραπάνω θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και να επιδιώκονται από τις διοικήσεις των οργανισμών, καθώς επηρεάζουν το εργασιακό κλίμα και κατά συνέπεια την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων με τα ανάλογα αποτελέσματα.

# Κεφάλαιο 8

## Επίλογος & Εισηγήσεις

### 8.1 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο εργασιακός χώρος και οι άνθρωποι που τον απαρτίζουν δεν είναι μια απλή υπόθεση. Η επίδραση του εργασιακού περιβάλλοντος στους εργαζομένους μέσα σε αυτό αλλά και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, μετρά χρόνια έρευνας. Για ένα ευχάριστο και ικανοποιητικό εργασιακό κλίμα, η ικανοποίηση των εργαζομένων καθώς και το κίνητρο για εργασία είναι οι κύριοι βασικοί παράγοντες που οδηγούν στο στόχο.

Είναι γνωστό ότι οι υπάλληλοι με κίνητρο βελτιώνουν την παραγωγικότητα οποιοδήποτε οργανισμού που τελικά βοηθά τον οργανισμό να επιτύχει το στόχο του. Η αύξηση και η παρακολούθηση της δέσμευσης των εργαζομένων αποτελεί πρόκληση για τα στελέχη και τα τμήματα του ανθρώπινου δυναμικού. Οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι δημιουργούν αναμφισβήτητα ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όχι μόνο μέσω σχέσεων με τους πελάτες αλλά και για το ίδιο έργο, το οποίο είναι κρίσιμο για την ανάπτυξη του οργανισμού και για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων.

Οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων στον εργασιακό τομέα μπορούν συχνά να καθορίσουν τα μέτρα ικανοποίησης των ατόμων. Οι οργανισμοί πρέπει να βρουν τρόπους βελτίωσης της ποιότητας της εργασίας των υπαλλήλων τους μέσω των αλληλεπιδράσεων των εργαζομένων και των ηγετών και η εμπλοκή των εργαζομένων μπορεί να είναι ο μοναδικός καλύτερος τρόπος για να γίνουν αυτές οι βελτιώσεις.

Ο αποτελεσματικός υπάλληλος, δεν πρέπει να έχει μόνο εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες αλλά και υψηλό επίπεδο κινήτρων. Το ζήτημα του κινήτρου των εργαζομένων εξαρτάται επίσης από το αν ο οργανισμός επικεντρώνεται στον πολιτισμό και στους ανθρώπους με προσανατολισμό στη διαχείριση που έχουν άμεσο αντίκτυπο στην απόδοση. Τέλος, κάθε εργαζόμενος μπορεί να αποτελέσει πηγή μεγάλων ιδεών και αυτό εξαρτάται ουσιαστικά από το πρότυπο διακυβέρνησης που επικρατεί στην οργάνωση.



Η εποχή που διανύουμε, χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και πληθώρα επιλογών η οποίοι εντείνουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις πλέον βλέπουν ότι ο ανθρώπινος παράγοντας μπορεί να λειτουργήσει ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η προσοχή και το ενδιαφέρον τους στράφηκε στον τρόπο με τον οποίο θα καλυτερέψουν την απόδοσή του.

Σκοπεύοντας στη δημιουργία ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος ικανό να κάνει το προσωπικό να αποδίδει τα μέγιστα, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν πρακτικές ώστε να επιτευχθεί και να διευκολυνθεί η απαιτητική καθημερινότητα των εργαζομένων και έτσι να βελτιωθεί η ποιότητα ζωής τους, αλλά και να επιτευχθεί η αφοσίωση στην εργασία του βιώνοντας ταυτόχρονα εργασιακή ικανοποίηση.

## **8.2 ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Εκείνο που μπορεί να μελετηθεί μελλοντικά είναι κατά πόσο και σε ποιο βαθμό οι έννοιες αυτές γίνονται αντιληπτές και πώς διαμορφώνονται στις διάφορες θέσεις της ιεραρχίας. Επιπλέον χρήσιμο θα ήταν μελλοντικά να ερευνηθούν οι διαστάσεις αυτές της εργασιακής ψυχολογίας ξεχωριστά σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, ώστε να εντοπιστούν διαφορές και ομοιότητες.

Συνοψίζοντας, σε μια μελλοντική έρευνα χρήσιμο είναι να εξετασθούν τα κίνητρα και η επαγγελματική ικανοποίηση σε μεγαλύτερο δείγμα εργαζομένων και με ποικίλες κλίμακες μέτρησης αυτών των μεταβλητών για την εξασφάλιση της αξιοπιστίας τους.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Mullins, L.J. (2015), Μάνατζμεντ και Οργανωσιακή Συμπεριφορά, 10η Έκδοση, Υτορία, Αθήνα
2. Καντάς, Α. (1998). Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία,. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
3. Κόντης Θ., (1994), Διοικητική Ψυχολογία, Εκδόσεις Σύγχρονη Εποχή, Αθήνα
4. Κουστέλιος, Α. & Κουστέλιου, Ι. (2001) Η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση.
5. Χυτήρης, Λ. (2013). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Αθήνα: Φαίδιμος.
6. Χυτήρης, Λ. (2017). Οργανωσιακή συμπεριφορά: έννοιες, θεωρία & τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση. 4η εκδ. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.

## Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

7. Allen J., van Velden R., (2001) Educational mismatches versus skill mismatches: effects on wages, job satisfaction, and on-the-job search Oxford Economic Papers, Volume 53, Issue 3, 1 July 2001, Pages 434–452,
8. Anderson, N.R., West, M.A. 1998, "Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory", Journal of Organizational Behavior, vol. 19, no. 3, pp. 235-258.
9. Argyris, C. (1957). Personality and Organization. New York: Harper.
10. Arnold, J., Cooper, C. L., Robertson, I. T. (1998). Work psychology: Understanding human behavior in workplace. Prentice Hall, Financial Times.
11. Daft, R. L. (1997). Management. Orlando, Florida: Harcourt Brace.
12. Dormann C., Zapf D. (2001). Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities, Journal of Organizational Behavior, Vol. 22, pp. 483-504.

13. Dormann C., Zapf D. (2001). Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, pp. 483-504
14. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
15. Giannikis, S. and Nikandrou, I. (2013), "The impact of corporate entrepreneurship and highperformance work systems on employees' job attitudes: empirical evidence from Greece during the economic downturn", *The International Journal of Human Resource Management*, 24(19), pp. 3644-3666.
16. HAMILTON, R. F. and J. D. WRIGHT (1981) "The college educated bluecollar worker," pp. 285-334 in R. L. Simpson and I. H. Simpson (eds.) *Research in the Sociology of Work*. Greenwich, CT: JAI Press.
17. James, L. R. & Jones, A. P (1974). *Organizational climate: A review of theory and research*. *Psychological Bulletin*
18. Jewell, L. N., Siegall, M. (1990). *Contemporary industrial/organizational psychology*. (2nd edition). West Publishing Company.
19. Kreitner, R., & Kinicki, A. (1995). *Organizational Behavior*. Chicago, IL: R.D. Irwin Inc.
20. Lars Putter (2010), "The relation between organizational climate and performance and an investigation of the antecedents of organizational climate", Delft University of Technology
21. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R.K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created 'Social Climates'. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.
22. Lewin, K., Lippitt, R., White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, Vol. 10, pp. 271-299.
23. Litwin, G. H., Stringer, R. A., (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Press.
24. Luthans, F. (1995). *Organizational behavior*. New York: Mc-Graw-Hill, Inc.
25. Macarov, D. (1982). *Worker productivity: Myths and reality*. USA: Sage Publications, Inc.

26. Macarov, D. (1982). *Worker productivity: Myths and reality*. USA: Sage Publications, Inc.
27. McCrae, R. R., Oliver, P. J. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, Vol. 60(2), pp. 175-215.
28. Mullins, L.J. (2005). *Management and Organisational Behaviour*. Prentice hall. UK 7th Ed. 88(431):1052-1058.
29. Ostroff C., Kinicki, A. J., Tamkins M. M. (2003). Organizational culture and climate. In *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, ed. WC Borman, DR Ilgen, RJ Klimoski, vol. 12, pp. 565-593. New York: Wiley.
30. Ostroff C., Kinicki, A. J., Tamkins M. M. (2003). Organizational culture and climate. In *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, ed. WC Borman, DR Ilgen, RJ Klimoski, vol. 12, pp. 565-593. New York: Wiley
31. Patterson, M. G. et all. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, pp. 379-408.
32. Payne, R. L., Pugh, D. S. (1976). Organizational structure and climate. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1125-1173). Chicago: Rand-McNally.
33. Reichers, A. E., Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.
34. Rekha Nair (2006). «Climate studies and associated best practices to improve climate issues in the workplace» Retrieved from:  
[ojs.libraries.psu.edu/index.php/wepan/article/download/58471/58159](http://ojs.libraries.psu.edu/index.php/wepan/article/download/58471/58159),at  
13.03.2013
35. Robbins, S.P. (2001). "Organizational Behavior." Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ
36. Rowlinson , M., Procter, S. (1999). Organizational culture and business history. *Organization Studies*, Vol. 20,

37. Schein, E. H. (1983) The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12, 13–28.
38. Schein, E. H. (1985a) *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
39. Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
40. Schnake, M. E. (1983). An empirical assessment of the effects of affective response in the measurement of organizational climate. *Personnel Psychology*,
41. Schneider B., Barbera KM, eds. (2013). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Cheltenham, UK: Oxford Univ. Press.
42. Schneider, B., Ehrhart, M. G., Macey, W. H. (2011). Perspectives on organizational climate and culture. In *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology: Vol. 1. Building and Developing the Organization*, ed. S Zedeck, pp. 373-414. Washington , DC: American Psychology Association.
43. Schneider, B., Ehrhart, M. G., Macey, W. H. (2013). *Organizational Climate and Culture*. *Annual Review of Psychology*, Vol. 64, pp. 361-388.
44. Scott, M. (2004). *Perceptions of Fundamental Job Characteristics and their level of Job Satisfaction*. Mississippi State University Extension Service Agents: Unpublished Masters Thesis State University.
45. Sergiovanni, T. J. (1968). New evidence on teacher morale: A proposal for staff differentiation. *North Central Association Quarterly*, Vol. 42, pp. 259-266
46. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.
47. Wright, B.E. and Davis, B.S.. (2003). “ Job satisfaction in the public sector – the role of the work environment.” *American Review of Public Administration*, vol. 33 (1), pp.70-90.

### **Διαδικτυακές πηγές**

1. [http://oceanis.lib.puas.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/4181/%CE%94%CE%94%CE%95\\_16\\_420.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://oceanis.lib.puas.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/4181/%CE%94%CE%94%CE%95_16_420.pdf?sequence=2&isAllowed=y) Πρόσβαση στις 15/03/22
2. [https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9988/Panagiotounakos\\_loannis.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9988/Panagiotounakos_loannis.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Πρόσβαση 23/03/2022.

3. <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/46922> Πρόσβαση στις 18/3/2022
4. Ηλιάδου Β., (2020) Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΤΩΝ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΣΧΟΛΕΙΩΝ,
5. Κούλης Κ. ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ (2019), *Εργασιακή Ικανοποίηση και Επαγγελματική Ανάπτυξη των Εκπαιδευτικών*, Διδακτορική Διατριβή (online) Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Κόρινθος
6. Κουμούση Μ., (2016) Η «ευτυχία» του εργαζόμενου στο χώρο εργασίας, Διπλωματική διατριβή (online), Πανεπιστήμιο Πειραιώς.  
[https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9655/Koumoussi\\_Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9655/Koumoussi_Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Πρόσβαση στις 29/03/2022
7. Κουραφέξη Άντρη (2021) Ανάλυση του Σημαντικού Τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού και το Ρόλο που Πρέπει να Διαδραματίζει στη Βάση των Σύγχρονων Αναγκών, Διπλωματική διατριβή, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.
8. Παναγιωτουνάκος Ι., (2016) *ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΣΤΡΕΣ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ*, Διπλωματική διατριβή (online), Πανεπιστήμιο Πειραιώς.  
<https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9988/Panagioutounakos Ioannis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
9. Παπαδοπούλου Σ., (2020), *Η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών*, Scientific journal articles, Αθήνα, 13 Ιανουαρίου 2020. Διπλωματική διατριβή (online), Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.  
<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/23924/4/IliadouVasilikiMsc2020.pdf>  
Πρόσβαση 30/03/2022
10. Πλουμή Α., (2018) *Το οργανωσιακό κλίμα του Δημοσίου Τομέα στην Ελλάδα. Η εργασιακή ενσωμάτωση & ικανοποίηση των εργαζομένων με αναπηρία, στο Δημόσιο.*, Διπλωματική διατριβή (online), Πειραιάς, ΑΕΙ ΤΤ Πειραιά.
11. Χριστόφα Ν., (2018) *ΠΩΣ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ*, Διπλωματική διατριβή (online), Πειραιάς, Πάνεπιστήμιο Πειραιά.  
[https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/11006/Christofa\\_Niki.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/11006/Christofa_Niki.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Πρόσβαση στις 10/01/22

# Παράρτημα Α

## Ερωτηματολόγιο Διπλωματικής Εργασίας

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η ακόλουθη έρευνα διεξάγεται στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση επιχειρήσεων» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου. Σκοπός της παρούσας έρευνας, είναι να διερευνηθούν και να αναλυθούν οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με το εργασιακό κλίμα και πως αυτό επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση. Τα προσωπικά σας δεδομένα και η ανωνυμία σας διασφαλίζεται. Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου είναι εμπιστευτικά και θα χρησιμοποιηθούν μόνο στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας με θέμα «Πως το εργασιακό κλίμα επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση». Ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας.

### Μέρος 1<sup>ο</sup>

#### Δημογραφικά Στοιχεία

##### 1. Φύλο

Άρρεν

Θήλυ

##### 2. Ηλικία

18-25

26-35

36-45

46-55

56 +

##### 3. Μορφωτικό Επίπεδο

Απόφοιτος Δημοτικού

Απόφοιτος Γυμνασίου

Απόφοιτος Λυκείου

Ανώτερη Μόρφωση

Ανώτατη μόρφωση

Μεταπτυχιακό /Διδακτορικό

#### 4. Είδος Απασχόλησης

- Ιδιωτικός υπάλληλος  
 Δημόσιος Υπάλληλος  
 Αυτοεργοδοτούμενος

#### 5. Έτη εργασιακής εμπειρίας

- 1-5  
 6-10  
 11-20  
 21+

### Μέρος 2<sup>ο</sup>

#### Εργασιακοί παράγοντες - Εργασιακή Ικανοποίηση

Με βάση την ακόλουθη κλίμακα : 1=Καθόλου Ικανοποιημένος, 2=Λίγο Ικανοποιημένος, 3=Μέτρια Ικανοποιημένος, 4=Πολύ Ικανοποιημένος, 5 = Απόλυτα Ικανοποιημένος

**Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό ικανοποίησης σας σε σχέση με τη δουλειά:**

|     |                                             |           |
|-----|---------------------------------------------|-----------|
| 1.  | Αμοιβή σε σχέση με την εργασία που παράγετε | 1 2 3 4 5 |
| 2.  | Αντικείμενο εργασίας σας                    | 1 2 3 4 5 |
| 3.  | Δυνατότητες ανέλιξης / προαγωγής            | 1 2 3 4 5 |
| 4.  | Προνόμια που σας παρέχονται                 | 1 2 3 4 5 |
| 5.  | Κανονισμούς του οργανισμού                  | 1 2 3 4 5 |
| 6.  | Καθήκοντα εργασίας σας                      | 1 2 3 4 5 |
| 7.  | Αυτονομία που έχετε                         | 1 2 3 4 5 |
| 8.  | Πρωτοβουλίες που μπορείτε να πάρετε         | 1 2 3 4 5 |
| 9.  | Αναγνώριση της αποδοτικότητας σας           | 1 2 3 4 5 |
| 10. | Δυνατότητα αξιοποίησης των γνώσεων σας      | 1 2 3 4 5 |
| 11. | Κατανομή της εργασίας με τους συναδέλφους   | 1 2 3 4 5 |
| 12. | Αίσθημα ασφάλειας                           | 1 2 3 4 5 |
| 13. | Διασφάλιση της εργασίας σας                 | 1 2 3 4 5 |



|     |                                    |           |
|-----|------------------------------------|-----------|
| 14. | Συνθήκες εργασίας                  | 1 2 3 4 5 |
| 15. | Ωράριο                             | 1 2 3 4 5 |
| 16. | Γραφειακό / μηχανολογικό εξοπλισμό | 1 2 3 4 5 |
| 17. | Καταλληλότητα χώρου εργασίας       | 1 2 3 4 5 |

**Παρακαλώ δηλώστε σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τους ανωτέρους σας σε ότι αφορά:**

|     |                                |           |
|-----|--------------------------------|-----------|
| 18. | Σεβασμό                        | 1 2 3 4 5 |
| 19. | Δικαιοσύνη                     | 1 2 3 4 5 |
| 20. | Κατανόηση                      | 1 2 3 4 5 |
| 21. | Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων | 1 2 3 4 5 |
| 22. | Εκτίμηση                       | 1 2 3 4 5 |
| 23. | Αναγνώριση                     | 1 2 3 4 5 |
| 24. | Ενθάρρυνση                     | 1 2 3 4 5 |
| 25. | Παρακίνηση                     | 1 2 3 4 5 |

**Σε ποιο βαθμό σας ικανοποιεί: (1=καθόλου ικανοποιημένος - 5 Απόλυτα ικανοποιημένος)**

|     |                                                                        |           |
|-----|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 26. | Ο τρόπος διοίκησης των ανωτέρων σας ;                                  | 1 2 3 4 5 |
| 27. | Ο τρόπος εργασίας των συναδέλφων σας (σε επίπεδο αποτελεσματικότητας); | 1 2 3 4 5 |
| 28. | Το κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους                               | 1 2 3 4 5 |
| 29. | Η επικοινωνία και η συνεννόηση με τους συναδέλφους                     | 1 2 3 4 5 |

**30. Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις σας με τους συναδέλφους :**

- Συγκρουσιακές / Ανταγωνιστικές
- Τυπικές
- Φιλικές / Καλές
- Συναδελφικές Αλληλεγγύης
- Ευχάριστες / Δημιουργικές
- Άλλο (\_\_\_\_\_)

Με βάση την παρούσα δουλειά σας, παρακαλώ σημειώστε το βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας με τις παρακάτω απόψεις :

(1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Μάλλον Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4=Μάλλον Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ Απόλυτα)

|     |                                                                                               |           |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 31. | Ο/η προϊστάμενος/η μου με ενθαρρύνει να βρίσκω λύσεις χωρίς τη δική του/της συμβολή           | 1 2 3 4 5 |
| 32. | Ο/η προϊστάμενος/η μου με παροτρύνει να αναλαμβάνω πρωτοβουλίες                               | 1 2 3 4 5 |
| 33. | Ο/η προϊστάμενος/η μου με ενθαρρύνει να βλέπω την αρνητική απόδοση ως ευκαιρία εκμάθησης      | 1 2 3 4 5 |
| 34. | Ο/η προϊστάμενος/η μου είναι πραγματικά καλός στο να καταλαβαίνει τα προβλήματα των υπαλλήλων | 1 2 3 4 5 |
| 35. | Ο/η προϊστάμενος/η μου με παροτρύνει να εργάζομαι ως ομάδα με τους συναδέλφους μου            | 1 2 3 4 5 |

Παρακαλώ σημειώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε σε κάθε μια από τις ακόλουθες προτάσεις χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα :

1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ Απόλυτα

|     |                                                                                    |           |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 36. | Αισθάνομαι ικανοποιημένος με την παρούσα μου δουλειά                               | 1 2 3 4 5 |
| 37. | Τις περισσότερες μέρες είμαι ενθουσιασμένος με τη δουλειά μου                      | 1 2 3 4 5 |
| 38. | Η κάθε ημέρα στη δουλειά φαίνεται σαν να μην τελειώνει ποτέ                        | 1 2 3 4 5 |
| 39. | Νιώθω ευχαρίστηση στη δουλειά μου                                                  | 1 2 3 4 5 |
| 40. | Μπορώ να συνεχίσω να εργάζομαι για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα σε αυτή τη δουλειά | 1 2 3 4 5 |
| 41. | Θεωρώ τη δουλειά μου κάπως δυσάρεστη / ανιαρή                                      | 1 2 3 4 5 |
| 42. | Θα ήθελα να αλλάξω δουλειά                                                         | 1 2 3 4 5 |
| 43. | Τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν στη δουλειά επηρεάζουν την προσωπική μου ζωή | 1 2 3 4 5 |

**Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι πιο κάτω παράγοντες λειτουργούν ως αντικίνητρα / παράγοντες μη εργασιακής ικανοποίησης**

(1 = Καθόλου , 2 = Σε χαμηλό βαθμό, 3=Σε μέτριο βαθμό , 4=Σε υψηλό βαθμό 5=Πολύ υψηλό)

|     |                                                       |           |
|-----|-------------------------------------------------------|-----------|
| 44. | Άγχος / Φόβος Απόλυσης                                | 1 2 3 4 5 |
| 45. | Χαμηλές Οικονομικές Αποδοχές                          | 1 2 3 4 5 |
| 46. | Πίεση / Υπερβολικές εργασιακές απαιτήσεις             | 1 2 3 4 5 |
| 47. | Ύπαρξη μη υγιούς ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων. | 1 2 3 4 5 |
| 48. | Μη υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον                 | 1 2 3 4 5 |

**Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι πιο κάτω παράγοντες ασκούν θετική επιρροή στην εργασιακή ικανοποίηση :**

|     |                                         |           |
|-----|-----------------------------------------|-----------|
| 49. | Εισόδημα                                | 1 2 3 4 5 |
| 50. | Ευέλικτο Ωράριο                         | 1 2 3 4 5 |
| 51. | Αναγνώριση / συναισθηματική Επιβράβευση | 1 2 3 4 5 |
| 52. | Χρηματικό bonus                         | 1 2 3 4 5 |
| 53. | Σχέσεις με συναδέλφους                  | 1 2 3 4 5 |

**Σας ευχαριστώ πολύ για την συμμετοχή σας !**