

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα*

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Εργασιακή Ικανοποίηση

Άντρια Σακαλλή

Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Μιχάλης Σωκράτους

Μάιος, 2023

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση, Τεχνολογία και
Ποιότητα**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Εργασιακή Ικανοποίηση

Άντρια Σακαλλή

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Μιχάλης Σωκράτους**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος, 2023

Περίληψη

Στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, είναι να ερευνηθεί κατά πόσον οι εργαζόμενοι στην Κύπρο οι οποίοι εργάζονται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς από όλους τους κλάδους, είτε του δημόσιου, είτε του ιδιωτικού τομέα, έχουν θετικές ή αρνητικές στάσεις ως προς την εργασιακή ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα, θα αναλυθούν οι μεταβλητές του εργασιακού περιβάλλοντος, τις λήψεις των αποφάσεων του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, της ηγεσίας και των εκπαιδεύσεων και αναπτυξιακών προγραμμάτων. Η μεθοδολογία της έρευνας ήταν η ποσοτική ανάλυση με ερευνητικό εργαλείο διαδικτυακά ερωτηματολόγια. Μέσα από τα συμπεράσματα που πηγάζουν, προέκυψε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες εργάζονται σε ένα ικανοποιητικό και ευήμερες περιβάλλον εργασίας, τα πλαίσια πίσω από τις λήψεις αποφάσεων του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι αντιληπτά και κατανοητά από τους εργαζομένους, οι εργαζόμενοι νιώθουν ασφάλεια και σιγουριά ως προς τα πλαίσια επικοινωνίας μεταξύ ηγεσίας και υπαλλήλων και οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις επενδύουν αρκετά στην ανάπτυξη των εργαζομένων με σκοπό την αποτελεσματικότητα του οργανισμού στην αγορά εργασίας. Επίσης, είναι αντιληπτό ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την ποιότητα των εκπαιδεύσεων που έχουν λάβει, όμως τα ποσοστά ικανοποίησης ήταν χαμηλά ως προς τον αριθμό των εκπαιδεύσεων.

Summary

The aim of this master's thesis is to investigate whether the employees in Cyprus who work in companies and organizations from all sectors, whether public or private, have positive or negative attitudes regarding their job satisfaction. More specifically, the variables of the working environment, the decision-making of the Human Resources department, leadership and training and development programs will be analyzed. The research methodology was quantitative analysis with online questionnaires as a research tool. Through the conclusions that arise, it emerged that most participants work in a satisfactory and prosperous work environment, the frameworks behind the decision-making of the Human Resources department are perceived and understood by the employees, the employees feel safe and confident in communication frameworks between leadership and employees and organizations and businesses invest a lot in employee development for the organization's effectiveness in the labor market. Also, it is noticeable that the employees are satisfied with the quality of the trainings they have received, but the satisfaction rates were low in terms of the number of trainings.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την οικογένεια μου, τους φίλους μου και όσους βοήθησαν με τον δικό τους τρόπο, αλλά περισσότερο τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Μιχάλη Σωκράτους για την πίστη που έδειξε στην επίτευξη αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής αλλά και για την πολύτιμή του στήριξη.

Περιεχόμενα

Περίληψη	4
Summary	5
Ευχαριστίες	6
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	
1.1 Περιγραφή προβλήματος	10
1.2 Αναγκαιότητα μελέτης	11
1.3 Σκοπός μελέτης	12
1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα	12
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	
2.1 Συμπεριφορά Υπαλλήλων	13
2.1.1 Θετική Οργανωσιακή Συμπεριφορά	15
2.2 Ψηφιακός Μετασχηματισμός	16
2.3 Ηγεσία	17
2.3.1 Μοντέλο Πέντε Παραγόντων	19
2.3.2 Θεωρία Χ και Υ	21
2.3.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη	21
2.4 Ευημερία στο εργασιακό περιβάλλον	23
Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία έρευνας	
3.1 Είδος μεθοδολογίας	27
3.2 Ερευνητικό εργαλείο	27
3.3 Πληθυσμός και δείγμα έρευνας	28
3.4 Μεταβλητές	29
3.5 Χρονοδιαγράμματα και Σχεδιασμός έρευνας	34
3.6 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση	35
3.6.1 Δημογραφικά στοιχεία.....	35
3.6.2 Εργασιακό περιβάλλον.....	42
3.6.3 Λήψεις αποφάσεων.....	49
3.6.3.1 Covid-19 και λήψεις αποφάσεων.....	55
3.6.4 Ηγεσία.....	59
3.6.4.1 Covid-19 και ηγεσία.....	65
3.6.5 Εκπαιδεύσεις προσωπικού.....	69

3.6.5.1 Covid-19 και εκπαιδεύσεις προσωπικού.....	74
3.7 Αδυναμίες έρευνας	78
Κεφάλαιο 4: Επίλογος	79
Βιβλιογραφία	82
Παράρτημα Α	85

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1. Περιγραφή προβλήματος

Το φαινόμενο που παρουσιάζεται συχνά στις μέρες μας, αφορά το χαμηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Οι λόγοι από τους οποίους πηγάζει αυτό το φαινόμενο, είναι το αίσθημα της απογοήτευσης και της έλλειψη ικανοποίησης που νιώθουν οι εργαζόμενοι, είτε από το αντικείμενο της εργασίας τους είτε από το περιβάλλον εργασίας τους. Πιο συγκεκριμένα, στο περιβάλλον εργασίας συμπεριλαμβάνονται, οι διαπροσωπικές και επαγγελματικές σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊστάμενους, τα κίνητρα που παρακινούν τους εργαζόμενους για βελτίωση της εργασιακής τους εμπειρίας, κυρίως από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και τα αναπτυξιακά προγράμματα που προσφέρονται από τον οργανισμό για επαγγελματική ανέλιξη ή ανάπτυξη των εργασιακών ικανοτήτων και δεξιοτήτων.

Οι έρευνες σχετικά με την μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης, ποικίλουν σε ειδικό επίπεδο, δηλαδή σε συγκεκριμένους κλάδους εργασίας όπως ο ιατρικός τομέας, αλλά και σε γενικό/εθνικό επίπεδο δηλαδή για μια ολόκληρη χώρα ανεξάρτητα από τον κλάδο.

Οι λόγοι επιλογής του συγκεκριμένου θέματος, ως αντικείμενο της παρούσας μελέτης, αποτελούνται από το ενδιαφέρον που παρουσίασε η ερευνήτρια και τα ελλιπή ερευνητικά δεδομένα για την κυπριακή αγορά εργασίας, εφόσον είναι αντιληπτό το γεγονός ότι αρκετοί εργαζόμενοι από διάφορους κλάδους εργασίας, εκφράζουν την έλλειψη ικανοποίησης ως προς το περιβάλλον εργασίας τους, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού του οργανισμού που εργάζονται, την μη αξιοπιστία προς την ηγεσία αλλά και την ελλιπή εκπαίδευση.

Κρίνεται απαραίτητο να μετρηθεί η ποιότητα του περιβάλλοντος εργασίας, ούτως ώστε να καταφέρει να κρατήσει η εταιρεία και το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, ενεργούς τους εργαζόμενους αλλά και να κρατήσει την ανταγωνιστική της θέση στην αγορά όσον αφορά τα πακέτα απολαβών των εργαζομένων.

1.2 Αναγκαιότητα της μελέτης

Με την πάροδο του χρόνου, οι επιχειρήσεις άρχισαν να κατανοούν καλύτερα τη δύναμη των ανθρώπινων πόρων, αφού οι εργαζόμενοι αποτελούν βασικό συστατικό για την επιτυχή ανάπτυξη των οργανισμών.

Η συγκεκριμένη έρευνα έρχεται να επιβεβαιώσει ή να απορρίψει τις μελέτες σχετικά με την θετική οργανωσιακή συμπεριφορά, την βιώσιμη ανάπτυξη των εργαζομένων, τις εργασιακές επιδόσεις, τις τακτικές που χρησιμοποιεί ένας ηγέτης και το πόσο επηρεάζει το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας τις αποδόσεις των εργαζομένων και τις έρευνες σχετικά με την ευημερία στο εργασιακό περιβάλλον.

Σχετικά με τις αδυναμίες που υπάρχουν στη βιβλιογραφία λόγω του μικρού πληθυσμού της Κύπρου, η συγκεκριμένη μελέτη έρχεται για να συνεισφέρει μελετώντας τη στάση των εργαζομένων και υπαλλήλων απέναντι στις αποφάσεις και εκπαιδεύσεις του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και της ηγεσίας, με βάση τα κυπριακά δεδομένα. Ωστόσο, αυτές οι στάσεις και οι απόψεις των εργαζομένων για τους πιο πάνω παράγοντες, δεν έχουν εξεταστεί επαρκώς, κυρίως στην κυπριακή αγορά εργασίας. Με το να γίνει αντιληπτή η ικανοποίηση των εργαζομένων για τις ενέργειες της εταιρείας, θα υπάρχει η δυνατότητα εύρεσης ευκολότερων τρόπων και εργαλείων βελτίωσης της ευημερίας των εργαζομένων και της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, αντικείμενο της έρευνας ήταν οι απόψεις και στάσεις των εργαζομένων στην Κύπρο, για το εργασιακό τους περιβάλλον, για την ηγεσία του οργανισμού τους, για τα ζητήματα που ασχολείται το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η αναγκαιότητα της μελέτης είναι να εντοπιστεί κατά πόσο η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ήταν αποτελεσματική και έχει βοηθήσει τους υπαλλήλους να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους ως προς τη θέση εργασίας τους και τον ρόλο τους στον οργανισμό, καθώς και την ασφάλεια που νιώθουν ως προς την διοίκηση του οργανισμού και την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και τμήματος ανθρώπινου δυναμικού ως προς τις λήψεις αποφάσεων.

1.3 Σκοπός μελέτης

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή σκοπεύει στο να μελετήσει τους διάφορους τύπους ηγεσίας και των χαρακτηριστικών τους, τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων από το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού σχετικά με θέματα διαχείρισης κρίσεων, όπως είναι η πανδημία της νόσου COVID-19 και τις εκπαιδεύσεις που πραγματοποιούνται από τον οργανισμό, για την βελτίωση των ικανοτήτων των υπαλλήλων σχετικά με την βέλτιστη υλοποίηση των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού. Η επιλογή του θέματος έγινε κάτω από συγκεκριμένα κριτήρια, εφόσον ο τομέας των Ανθρώπινων Πόρων, συνεχίζει να είναι στοιχείο που χρήζει βελτίωσης στην καθημερινότητα των επιχειρήσεων και της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Σκοπός της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, είναι η διερεύνηση και ανάλυση του ρόλου του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, της ηγεσίας και διοίκησης των οργανισμών, αλλά και των εκπαιδεύσεων που παρέχονται στους εργαζομένους των διάφορων οργανισμών, με γνώμονα την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα

Η παρούσα μελέτη έχει στόχο να απαντήσει τρία ερευνητικά ερωτήματα (ΕΕ) επεξηγηματικού χαρακτήρα, με πληθυσμό αναφοράς υπαλλήλους οι οποίοι εργάζονταν κατά τη διάρκεια της πρώτης καραντίνας του COVID-19 (Μάρτιος-Μάιος 2020).

ΕΕ1: Πώς η θέση εργασίας επηρεάζει την στάση για τις λήψεις αποφάσεων από το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού;».

ΕΕ2: Πώς οι διάφοροι τύποι ηγεσίας επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού;

ΕΕ3: Πώς η οργανωμένη εκπαίδευση των εργαζομένων από το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού συνδέεται με την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους;

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Στην παρούσα διατριβή η βιβλιογραφία που στοχεύετε σχετίζεται με την βιώσιμη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και εστιάζει στην οργανωτική και κοινωνική ευθύνη, καθώς και στη σχέση με τους ενδιαφερόμενους. Επίσης, θα αφιερωθεί ένα μέρος για τη θετική οργανωσιακή συμπεριφορά από το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, μέσα από την οποία θα μελετηθούν οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος και πως λειτουργεί για να δημιουργεί θετικές εντυπώσεις στους εργαζόμενους για τη δουλειά τους, βάση των σωστών λήψεων αποφάσεων. Θα γίνει αναφορά και στις θεωρίες ηγεσίας και διοίκησης, πώς οι διάφοροι τύποι ηγεσίας επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και πώς σχετίζονται με το θέμα της μελέτης. Ακόμη, θα μελετηθεί η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ως προς τις οργανωμένες εκπαιδεύσεις των υπαλλήλων και πιο συγκεκριμένα, οι τρόποι με τους οποίους συνδέονται με θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο.

2.1 Συμπεριφορά Υπαλλήλων

Με βάση το ΕΕ1 «Πώς η θέση εργασίας επηρεάζει την στάση για τις λήψεις αποφάσεων από το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού;», οι πιο κάτω μελέτες και θεωρίες έρχονται να αποδείξουν ότι το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να ευθυγραμμίζει τις αποφάσεις που λαμβάνονται για τον οργανισμό, βασιζόμενοι στα ψυχολογικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και τους στόχους που θέτει ο οργανισμός.

Με το ξέσπασμα μιας κρίσης στην κοινωνία, οι επιχειρήσεις καλούνται να προσαρμόσουν ανάλογα τις διαδικασίες και δραστηριότητες τους, με το πιο κύρια επηρεαζόμενο τμήμα τους να είναι το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Αρκετές ήταν οι περιπτώσεις επιχειρήσεων και οργανισμών οι οποίες απέτυχαν να προσαρμόσουν το εργατικό τους δυναμικό στα νέα δεδομένα και ο βασικός λόγος ήταν η δυσκολία αποδοχής και οι αντιδράσεις των εργαζομένων. Οι παράγοντες που οδηγούν τους υπαλλήλους σε αυτού του είδους τις αντιδράσεις, αποδίδεται στη διαδικασία διαχείρισης των αλλαγών και πιο συγκεκριμένα φαίνεται ότι καθ' όλη τη διάρκεια (των αλλαγών) οι αντιδράσεις

των εργαζομένων είναι σε έξαρση, ενώ μετά την αφομοίωση των αλλαγών οι αντιδράσεις μειώνονται, επηρεάζοντας έτσι θετικά ή αρνητικά την πορεία τους (Gigauri, 2020).

Κατά τους Campbell & Wiernik (2015), η απόδοση της εργασίας ορίζεται ως οι ενέργειες που κάνουν οι εργαζόμενοι, οι οποίες συμβάλλουν στους στόχους του οργανισμού. Η απόδοση της εργασίας επικεντρώνεται στη συμπεριφορά ενός ατόμου, το οποίο μπορεί να προσφέρει αξία στον οργανισμό ή να είναι ευθυγραμμισμένη με τους στόχους του οργανισμού.

Η απόδοση της εργασίας διακρίνεται με άλλες σχετικές έννοιες συμπεριφορών. Για παράδειγμα, η συμπεριφορά ενός εργαζόμενου σχετίζεται με το τι κάνουν τα άτομα σε οποιοδήποτε μη ειδικό πλαίσιο. Η εργασιακή απόδοση σχετίζεται με την αναμενόμενη συμπεριφορά στα πλαίσια της εργασίας. Ενώ, τα αποτελέσματα που επιφέρουν οι εργαζόμενοι σχετίζονται με τα αποτελέσματα που λαμβάνει ο οργανισμός στο τέλος της ημέρας. Μερικές φορές τα αποτελέσματα πιθανόν να επηρεάζονται από αιτίες που δεν αποδίδονται στους εργαζομένους.

Οι Borman & Motowidlo (1993) διαχώρισαν τις εργασιακές επιδόσεις σε δύο βασικούς τύπους. Ο πρώτος τύπος είναι η επίδοση των εργασιών στην οποία η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων συνεισφέρει στον τεχνικό πυρήνα του οργανισμού είτε άμεσα, εφαρμόζοντας ένα μέρος της τεχνολογικής του διαδικασίας, είτε έμμεσα παρέχοντας στους εργαζομένους τα απαραίτητα υλικά ή υπηρεσίες.

Ο δεύτερος τύπος είναι η απόδοση με βάση τα συμφραζόμενα, δηλαδή η διαμόρφωση του οργανωτικού, κοινωνικού και ψυχολογικού πλαισίου, που χρησιμεύει ως καταλύτης για δραστηριότητες και διαδικασίες εργασίας και περιλαμβάνει τον εθελοντισμό για την εκτέλεση δραστηριοτήτων που δεν αποτελούν επίσημα μέρος της εργασίας και τη βοήθεια και τη συνεργασία με άλλους στον οργανισμό για την εκπλήρωση των εργασιών.

2.1.1 Θετική Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Κατά την διάρκεια των τελευταίων ετών, οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν στρίψει το ενδιαφέρον τους στον όρο «βιώσιμη ΔΑΠ» ο οποίος παρουσιάζεται σε αρκετές επιστημονικές βιβλιογραφίες. Ο όρος αυτός συνδέεται με το ανθρώπινο δυναμικό και επικεντρώνεται σε θέματα οργανωτικής, κοινωνικής ευθύνης και πώς συνδέονται οι ενδιαφερόμενοι, τόσο εντός όσο και εκτός των οργανισμών. Σε αυτό το πλαίσιο οι οργανισμοί έχουν στο επίκεντρο τους τον άνθρωπο, ούτως ώστε να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα και την απόδοση τους (Collings et al., 2021).

Μέσα από έρευνες που έχουν διεξαχθεί, γίνεται αντιληπτό ότι οι αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης μπορούν να χρησιμοποιηθούν, εξετάζοντας τα κοινωνικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά που συνεισφέρουν στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος, μέσα από το οποίο οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να προωθήσουν τους ατομικούς τους στόχους αλλά και τους συλλογικούς στόχους του οργανισμού καθώς και της κοινωνίας (Przytula et al., 2020).

Οι πιο πάνω τοποθετήσεις ισχυροποιούνται μέσα από έρευνες που έχουν ως πυρήνα τη διαμόρφωση και διατήρηση μιας θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς (positive organizational behavior), μελετώντας τις συνθήκες υπό τις οποίες λειτουργούν οι εργαζόμενοι στο εργασιακό τους περιβάλλον και σε ποιο ποσοστό τους επιτρέπεται να νιώθουν ασφάλεια οδηγώντας τους στο να καταβάλουν περισσότερη προσπάθεια για το μέγιστο των δυνατοτήτων τους, αποτελώντας έτσι μια πηγή μοναδικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για τους οργανισμούς (Harney & Collings, 2021).

2.2 Ψηφιακός Μετασχηματισμός

Βάση των πρόσφατων αλλαγών που έχει επιφέρει η πανδημία της νόσου COVID-19 φαίνεται ότι αρκετές επιχειρήσεις επιδίωξαν να προσαρμοστούν με τα νέα δεδομένα. Επιχειρήσεις και οργανισμοί ανά το παγκόσμιο έχουν υιοθετήσει και εισάγει σχεδόν όλα τα ψηφιακά εργαλεία, βοηθώντας έτσι την ομαλή διεξαγωγή των δραστηριοτήτων τους. Οι εταιρείες που είχαν ήδη επενδύσει στην τεχνολογία και την ψηφιακή τους υποδομή, είχαν το πλεονέκτημα να προσαρμοστούν πιο εύκολα στην απομακρυσμένη εργασία. Αν και ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί έναν σχετικά πρόσφατο όρο στην επιχειρηματική καθημερινότητα, γενικότερα ορίζεται ως η ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας σε όλους σχεδόν τους τομείς των επιχειρήσεων και η οποία έχει ως αποτέλεσμα να προκύπτουν βασικές και ριζικές αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων. Ωστόσο, ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν περιορίζεται μόνο στην απομακρυσμένη εργασία και επικοινωνία. Έχει επίσης επηρεάσει την υπηρεσία πελατών, τον τρόπο παραγωγής και την αποθήκευση δεδομένων.

Πιο συγκεκριμένα, μια σημαντική προσέγγιση η οποία προέκυψε από την International Data Corporation (2018), η οποία παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες και τεχνολογικές πληροφορίες σε όλο τον κόσμο, συνδέει την ψηφιακή αλλαγή με την αλλαγή στα επιχειρηματικά μοντέλα. Με αυτό το σκεπτικό, ο ψηφιακός μετασχηματισμός ορίστηκε ως «η συνεχής διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις προσαρμόζονται ή οδηγούν τις αγορές τους και τους πελάτες τους σε καθοριστικές αλλαγές, αξιοποιώντας τις ψηφιακές δεξιότητες για τη δημιουργία νέων επιχειρηματικών μοντέλων, προϊόντων και υπηρεσιών που συνδυάζουν απρόσκοπτα τις ψηφιακές και φυσικές εμπειρίες των επιχειρήσεων με τους πελάτες τους, και βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα και την οργανωσιακή αποδοτικότητα» (Soares, 2018). Βασιζόμενοι από τους πιο πάνω ορισμούς καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η συνεχώς μεταβαλλόμενη τεχνολογική πρόοδος, σχετίζεται με την ανάπτυξη νέων τεχνολογικών εργαλείων και μαζί εξασφαλίζουν την αντικατάσταση των παραδοσιακών διαδικασιών και τρόπων λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Με βάση τα πιο πάνω και το θέμα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, οι επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να υιοθετήσουν ψηφιακά εργαλεία και την εργασία εξ αποστάσεως, το πρώτο τους βήμα είναι να αναλογιστούν και να αξιολογήσουν σε ποιο βαθμό το εργατικό δυναμικό είναι σε θέση να αποδεχτεί τη νέα τάξη πραγμάτων, ανάλογα με τις ψηφιακές τους ικανότητες, σε ποιο βαθμό η ηγεσία μπορεί να κατανοήσει την ανάγκη για ψηφιακό μετασχηματισμό, ποιες είναι οι νέες δυνατότητες που απαιτούνται για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης και κατά πόσο οι επιχειρήσεις μπορούν να τις αποκτήσουν καθώς και με ποιο τρόπο.

2.3 Ηγεσία

Με βάση το ΕΕ2 «Πώς οι διάφοροι τύποι ηγεσίας επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού;» οι θεωρίες και οι έρευνες που επιλέχθηκαν για να απαντήσουν το συγκεκριμένο ερώτημα ασχολούνται με τους τύπους ηγεσίας, τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας, τους παράγοντες και τα κριτήρια που διαμορφώνουν την προσωπικότητα ενός ηγέτη και τους τρόπους με τους οποίους ασκούν τα καθήκοντα τους οι ηγέτες των οργανισμών.

Χρονικά, η πρώτη έρευνα που διεξήχθη στον χώρο της ηγετικής συμπεριφοράς, πραγματοποιήθηκε το 1930 στο Πανεπιστήμιο της Iowa από τους R. Lippitt και R. White υπό την καθοδήγηση του K. Lewin. Πιο συγκεκριμένα, τα αντικείμενα της μελέτης ήταν τα διάφορα στυλ ηγεσίας. Για την τεκμηρίωση των πιο πάνω, θα γίνει αναφορά σε τρεις βασικούς τύπους ηγεσίας, τα οποία βασίζονται στην διαδικασία λήψης αποφάσεων από τον ηγέτη και είναι τα ακόλουθα:

- Αυταρχικός τύπος ηγεσίας, παρατηρείται όπου ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις μόνος του καθώς στη συνέχεια επιβάλλει στην ομάδα του τα όσα έχει αποφασίσει. Η ομάδα θα πρέπει να εκτελέσει τις αποφάσεις ως έχουν.
- Δημοκρατικός τύπος ηγεσίας, παρατηρείται όπου ο ηγέτης συνυπολογίζει σε κάθε λήψη απόφασης τις γνώμες, τις ιδέες, τα αιτήματα και τις προσδοκίες όλων των μελών της ομάδας ή αποφασίζουν από κοινού.

- Εξουσιοδοτικός τύπος ηγεσίας, παρατηρείται όπου ο ηγέτης παρουσιάζει τον ρόλο του ως αρκετά συμμαζεμένο όσον αφορά τις λήψεις αποφάσεων. Η υπόλοιπη ομάδα αποφασίζει μόνη της χωρίς ο ηγέτης να συμμετέχει ή να επηρεάζει.

Στην έρευνα των Cable και Judge (2003), ο σκοπός ήταν να μελετηθούν οι τακτικές που ακολουθεί ένας ηγέτης ασκώντας τον ηγετικό του ρόλο, σε αναλογία με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του. Οι τακτικές αυτές είναι οι εξής:

- Η πειθώ με επίκληση στη λογική (rational persuasion), χρησιμοποιώντας λογικά επιχειρήματα και πραγματικά γεγονότα με σκοπό να επιτευχθεί ο στόχος.
- Η σύγκλιση συμβουλίου (consultation) με σκοπό τη συμμετοχή όλων στην εκπλήρωση ενός στόχου μέσω σχεδιασμού απαιτούμενων ενεργειών, στρατηγικών και αλλαγών.
- Προκαλώντας και διεγείροντας τον ενθουσιασμό (inspirational appeal), στοχεύοντας στην υλοποίηση των ιδεών και των προσδοκιών, τόσο προσωπικών όσο και ομαδικών.
- Η προσφορά ανταλλαγμάτων (exchange), προς όφελος της επίτευξης του στόχου, είναι ένα συχνό χαρακτηριστικό της ηγετικής προσωπικότητας.
- Ο συνασπισμός της ομάδας (coalition), συγκεντρώνοντας την κατάλληλη βοήθεια για ευκολότερη εκπλήρωση των προκαθορισμένων στόχων.
- Ασκώντας πίεση (pressure) και χρησιμοποιώντας απειλές με σκοπό την διατύπωση των απαιτήσεων.
- Η επίκληση των προσωπικών συναισθημάτων (personal appeal) για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.

Η θεωρία της χαρισματικής/μετασχηματιστικής ηγεσίας υποστηρίζει ότι αυτού του τύπου οι ηγέτες έχουν την ικανότητα να επηρεάζουν τους εργαζόμενους τους να έχουν θετικά συναισθήματα ως προς τη δουλειά τους, εμπνέοντάς τους να αποδίδουν με το μέγιστον των ικανοτήτων τους και παρουσιάζοντας τον καλύτερό τους εαυτό, κάτι που οδηγεί σε μια αίσθηση πίστης στο όραμα του

ηγέτη τους και σε μεγαλύτερη ώθηση για επιτυχία (Avolio 1999, Bass 1985, Conger & Kanungo 1998). Εκτεταμένες μελέτες (Avolio et al. 2004) έχουν δείξει ότι αυτό το είδος ηγεσίας είναι εξαιρετικά αποτελεσματικό όσον αφορά την ενίσχυση της απόδοσης του οργανισμού.

Λαμβάνοντας υπόψη τη θεωρία των Tannenbaum και Schmidt (1970), οι ηγέτες ασκούν τα καθήκοντά τους υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις, καθώς υπάρχουν αρκετές παραλλαγές της ηγεσίας, ανάλογα με το περιβάλλον αλλά και τα άτομα που απαρτίζουν την ομάδα. Συνεπώς, ένας επιτυχημένος ηγέτης θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα συμβιβασμού ανάλογα με τις συνθήκες τη δεδομένη στιγμή, λειτουργώντας βάση ευελιξίας και αποτελεσματικότητας. Οι τρεις βασικοί πυλώνες που ορίζουν την ηγετική συμπεριφορά και σχετίζονται με τη λήψη αποφάσεων είναι οι δυνατότητες και τα χαρακτηριστικά του μάνατζερ (προσωπικότητα, ηγετικές ικανότητες), οι δυνατότητες και τα χαρακτηριστικά των υφιστάμενων (υπευθυνότητα, εμπειρία) και οι δυνατότητες και τα χαρακτηριστικά του οργανισμού γενικότερα (μέγεθος, δομή, λειτουργία ομάδων) (Ζαβλανός, 2002).

2.3.1 Μοντέλο των πέντε παραγόντων

Το μοντέλο πέντε παραγόντων της προσωπικότητας είναι μια πρόσφατη μέθοδος που αποσκοπεί στην εξέταση της σχέσης μεταξύ ηγετικής συμπεριφοράς και προσωπικότητας. Το συγκεκριμένο μοντέλο χρησιμοποιείται ευρέως λόγω του ότι παρουσιάζει ένα συνεκτικό σύστημα για τη μελέτη της προσωπικότητας και αποτελεί απαραίτητο εργαλείο για τη συλλογή τεκμηρίων. Η δομή του μοντέλου είναι ιεραρχική, με πέντε γενικές διαστάσεις οι οποίες μπορούν να αναλυθούν περισσότερο κατατάσσοντάς τα σε υποκατηγορίες. Τα πέντε χαρακτηριστικά αποτελούνται από την εξωστρέφεια (extraversion), την φιλικότητα ή την συνεργασία (agreeableness), την ευσυνειδησία (conscientiousness), την συναισθηματική σταθερότητα ή την νευρωτική συμπεριφορά (neuroticism) και την δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες (openness to experience).

Οι Judge, Ilies, Bono, Gerhardt (2002) προσπάθησαν να βασίσουν την μελέτη τους στην αλληλεξάρτηση του μοντέλου των πέντε διαστάσεων της προσωπικότητας με την ηγεσία μετασχηματισμού, αποδίδοντας τις εξής υποθέσεις:

- Το στοιχείο της εξωστρέφειας (extraversion) συνδέεται θετικά με την ηγεσία μετασχηματισμού, εφόσον η ικανότητα έκφρασης των συναισθημάτων, κρίνεται ως χαρακτηριστικό ενός ηγέτη.
- Το στοιχείο της φιλικότητας (agreeableness) συσχετίζεται θετικά με τον μετασχηματιστικό τύπο ηγεσίας, εφόσον οι χαρισματικοί ηγέτες δίνουν ιδιαίτερη σημασία στα περιθωριοποιημένα άτομα-μέλη της ομάδας τους. Σκοπός του χαρισματικού ηγέτη είναι να αντικατοπτρίζει γενναιοδωρία και ευαισθησία προς τους συγκεκριμένους εργαζόμενους.
- Το χαρακτηριστικό της νευρωτικής συμπεριφοράς (neuroticism) συνδέεται αρνητικά με την ηγεσία μετασχηματισμού, εφόσον με βάση την κλίμακα του νευρωτισμού, οι υψηλές τιμές υποδουλώνουν χαμηλά επίπεδα αυτοπεποίθησης και αυτοεκτίμησης, στοιχεία τα οποία κρίνονται ως απαραίτητα για έναν ηγέτη.
- Το χαρακτηριστικό της δεκτικότητας σε νέες εμπειρίες (openness to experience) συνδέεται θετικά με την μετασχηματιστική ηγεσία, εφόσον ένα βασικό στοιχείο της φιλομάθειας είναι η δημιουργικότητα, χαρακτηριστικό που είναι απαραίτητο για τον ηγέτη μιας ομάδας.

Με το τέλος της συγκεκριμένης έρευνας και με γνώμονα τις πιο πάνω υποθέσεις, τα αποτελέσματα που κατέληξαν οι ερευνητές έδειξαν ότι ένα μεγάλο μέρος των υποθέσεων είχαν επιβεβαιωθεί. Πιο συγκεκριμένα, φαίνεται ότι το στοιχείο της φιλικότητας κρίνεται ως το πιο σταθερό, ως προς την προσδοκία που δημιουργείται για την μετασχηματιστική ηγεσία. Επιπλέον, μέσα από τα ευρήματα φαίνεται ότι επιβεβαιώθηκε η υπόθεση για την αρνητική σύνδεση μεταξύ ηγεσίας και νευρωτικής συμπεριφοράς. Παρεμφερείς ήταν και οι συνδέσεις μεταξύ των υποθέσεων και των αποτελεσμάτων για τον παράγοντα της εξωστρέφειας και της φιλομάθειας, αναφέροντας ότι πραγματοποιήθηκε σημαντική συσχέτιση. Τέλος, όσον αφορά τον παράγοντα

της ευσυνειδησίας, δεν παρουσιάζεται κάποια συσχέτιση με την μετασχηματιστική ηγεσία.

2.3.2 Θεωρία X και Y

Σύμφωνα με την θεωρία «X και Y» του McGregor (1960), υπάρχουν δύο κύριες κατηγορίες ηγετικής συμπεριφοράς. Η αυταρχική συμπεριφορά η οποία συμβολίζει το X και η δημοκρατική συμπεριφορά η οποία συμβολίζει το Y. Οι δύο αυτές συμπεριφορές σχετίζονται με δύο διαφορετικές αντιλήψεις οι οποίες είναι η σχέση που δημιουργείται μεταξύ ανθρώπου και εργασίας και μεταξύ ανθρώπου και της ανθρώπινης φύσης (Μπουράντας, 2005). Κατά τον McGregor (1960), στο αυταρχικό στυλ ηγεσίας παρουσιάζονται ηγέτες οι οποίοι χαρακτηρίζονται ως χαρισματικοί άνθρωποι και υπολογίζονται από πριν να ηγούνται και να προστάζουν τα υπόλοιπα μέλη των ομάδων. Σε αντίθεση με τον αυταρχικό ηγέτη, ο δημοκρατικός ηγέτης διαφέρει ελάχιστα εφόσον τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις τους κυμαίνονται στα ίδια επίπεδα. Ο McGregor υποστηρίζει ότι η θεωρία Y (δημοκρατικός ηγέτης) αποτελεί την εξέλιξη της θεωρίας X (αυταρχικός ηγέτης) με τη διαφορά ότι η θεωρία Y οδηγεί σε παραγωγικά αποτελέσματα ως προς ικανοποίηση των μελών μιας ομάδας.

2.3.3 Συναισθηματική νοημοσύνη

Με βάση τα όσα έχουν αναφερθεί πιο πάνω για τις δύο θεωρίες ηγετικών συμπεριφορών, βασικό χαρακτηριστικό των ηγετών θεωρείτε και η συναισθηματική νοημοσύνη (Emotional Intelligence) που καλούνται πολλές φορές να αναπτύξουν οι ηγέτες ειδικότερα στον επαγγελματικό τομέα. Οι καθηγητές Mayer από το πανεπιστήμιο Yale και Salovey από το πανεπιστήμιο New Hampshire έχουν ορίσει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «η ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα διαχωρίζει και να τα χρησιμοποιεί ως πηγή ενέργειας, πληροφορίας και επιρροής τόσο του εαυτού του όσο και των άλλων γύρω του» (Mayer & Salovey, 1997).

Ο Salovey επεκτείνοντας ακόμη περισσότερο την άποψη του για τη συναισθηματική νοημοσύνη, έχει συμπεριλάβει στον ορισμό που έδωσε, τους τέσσερις βασικούς τομείς του Γκάρντνερ:

1. Αυτογνωσία: Η αναγνώριση των συναισθημάτων αποτελεί τον βασικότερο παράγοντα της συναισθηματικής νοημοσύνης.
2. Διαχείριση συναισθημάτων: Ένας ικανός ηγέτης θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα χειρισμού των συναισθημάτων του, καθιστώντας τον κατάλληλο για τη θέση του.
3. Παρακίνηση του εαυτού: Βασική δεξιότητα στην επιτυχή εξέλιξη ενός ηγέτη είναι να έχει τη δυνατότητα παρακίνησης τόσο του εαυτού του όσο και της ομάδας του παρέχοντας τις κατάλληλες βάσεις και στόχους στο δυναμικό της ομάδας.
4. Αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων ατόμων (Goleman, 1995, p.39-40).

Ο Goleman (2011) έχει υιοθετήσει ακόμη μια προσέγγιση για την συναισθηματική νοημοσύνη, κατά την οποία το επίπεδο των δυνατοτήτων ενός ανθρώπου καθορίζει από κάποιες βασικές πρακτικές και δεξιότητες, έχοντας ως θεμέλια την αυτοεπίγνωση, τα κίνητρα συμπεριφοράς, την αυτορρύθμιση, την ενσυναίσθηση και την ικανότητα ανάπτυξης σχέσεων με άλλα άτομα.

2.5 Ευημερία στο εργασιακό περιβάλλον

Με βάση το ΕΕ3 «Πώς οι οργανωμένη εκπαίδευση των υπαλλήλων από το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού συνδέεται με την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους;» παραθέτοντας πρακτικές που προέκυψαν μέσω ερευνών για την ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων μέσω οργανωμένων εκπαιδεύσεων καθώς και πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος των εκπαιδεύσεων για την βελτίωση της ευημερίας στο εργασιακό περιβάλλον.

Κατά το πέρασμα των ετών, έρευνες έχουν δείξει ότι η ευημερία του εργασιακού περιβάλλοντος ενός ατόμου, αποτελεί ίσως τον πιο βασικό παράγοντα για πιο παραγωγική εργασία τόσο ως προς τον ίδιο τον εργαζόμενο αλλά και ως προς τον οργανισμό για τον οποίο εργάζεται.

Ιστορικά, η ευημερία του ανθρώπου γενικότερα έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα με κύριους αναλυτές τους φιλόσοφους Επίκουρο και Αριστοτέλη. Η προσέγγιση που έχει αναπτύξει ο Επίκουρος ονομάζεται Ηδονική Ευημερία (Hedonic wellbeing) μέσω της οποίας το άτομο εστιάζει στην ευχαρίστηση, προσπαθεί για την απόκτηση της στο μέγιστο, αποφεύγοντας να κοπιάσει όσο το δυνατό περισσότερο και καταλήγοντας στην απόκτηση της εμπειρίας θετικών συναισθημάτων.

Από την άλλη πλευρά, η προσέγγιση του Αριστοτέλη ονομάζεται Ευδαιμονική Ευημερία (Eudaimonic wellbeing), ορίζοντας την ως το ιδεατό και ιδανικό με την έννοια της αριστείας. Ορίζεται επίσης ως η υπέρβαση των επιδράσεων και της ευχαρίστησης, δίνοντας σημασία στις αρετές, στο νόημα και στην αυτο-εκπλήρωση του ατόμου, στην ανάπτυξη της βέλτιστης ανθρώπινης και θετικής ψυχολογικής λειτουργίας, καταλήγοντας στην εκπλήρωση των στόχων. Στην Ευδαιμονική προσέγγιση ανήκουν οι εργαζόμενοι οι οποίοι δεν ενδιαφέρονται μόνο να είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους, αλλά αναζητούν το τι μπορεί να τους προσφέρει αυτή η δουλειά από την άποψη της προσωπικής ανάπτυξης, του σκοπού αλλά και του νοήματος της ζωής τους.

Σύμφωνα με τον Aked (2008), η προώθηση της ευημερίας στο εργασιακό περιβάλλον πραγματοποιείται μέσω πέντε διαφορετικών αλλά αλληλένδετων τρόπων:

1. Σύνδεση: Το άτομο πρέπει να είναι σε θέση να συνδέεται με άλλα άτομα του κοντινού του περιβάλλοντος, καθώς οι κοινωνικές σχέσεις προστατεύουν από την κακή ψυχική υγεία που μπορεί να προκληθεί. Μια θεμελιώδης ανθρώπινη ανάγκη είναι το άτομο να νιώθει πολύτιμο κοντά σε άλλα άτομα.
2. Δραστήριος: Η άσκηση ή η ενασχόληση του ατόμου κάνοντας μια ή πολλές σωματικές δραστηριότητες, με ευχάριστο τρόπο που ταιριάζει στα ατομικά επίπεδα κινητικότητας και φυσικής κατάστασης. Η τακτική σωματική άσκηση συνδέεται με μεγαλύτερη αίσθηση της ευεξίας. Επίσης, η σωματική δραστηριότητα αυξάνει την αυτό-αποτελεσματικότητα, την αντιληπτή ικανότητα αντιμετώπισης και παρέχει μια αίσθηση κυριαρχίας και ως εκ τούτου προάγει την ευημερία.
3. Δίνει σημασία: Αυτό το σημείο περιλαμβάνει την περιέργεια ενός ατόμου για τα προσωπικά συναισθήματα τόσο τα δικά του όσο και των γύρω του. Με αυτό τον τρόπο βρίσκεται σε θέση που να μπορεί να αντανakλά εμπειρίες, τις οποίες συλλέγει μέσω των ανθρώπων του περιβάλλοντος του. Αυτό θεωρείται μια μορφή ενσυνειδητότητας, η οποία μπορεί να περιγράφεται και ως επίγνωση των αισθήσεων, των σκέψεων και των συναισθημάτων.
4. Συνεχής μάθηση: Τα εργασιακά περιβάλλοντα διαφοροποιούνται ανάλογα με τη φύση της δουλειάς. Δοκιμάζοντας κάτι νέο ή θέτοντας προσωπικές προκλήσεις, οδηγεί το άτομο στο να απολαύσει την επιτυχία του, άρα και σε πιο παραγωγικό περιβάλλον τόσο στον ίδιο τον εργαζόμενο ή στην ομάδα, όσο και στον οργανισμό που εργάζεται. Η συνεχής μάθηση ενός ατόμου αυξάνει την αυτοεκτίμηση του και ενθαρρύνει την κοινωνική αλληλεπίδραση. Ακόμη, η συμπεριφορά ενός ατόμου το οποίο κατευθύνεται προς τους στόχους του σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με τη μάθηση, καθώς και η ίδια η δραστηριότητα μάθησης, συμβάλλουν στην ευημερία του εργασιακού περιβάλλοντος.

5. Δοτικότητα: Συμπεριφορές οι οποίες καλλιεργούνται το τελευταίο διάστημα σε κουλτούρες επιχειρήσεων και οργανισμών είναι τα άτομα να είναι σε θέση να κάνουν μια καλή πράξη για κάποιο άλλο άτομο ή ομάδα (φίλο, άγνωστο, κοινότητα). Στρέφοντας το άτομο προς την ευρύτερη κοινότητα, δημιουργεί μια αίσθηση σύνδεσης με τα υπόλοιπα άτομα που συναναστρέφεται, προάγοντας με αυτόν τον τρόπο την ευημερία.

Ο συνδυασμός και των δύο μεταβλητών (Ηδονική και Ευδαιμονική προσέγγιση) είναι πιο ακριβής, καθώς η ευημερία αντιμετωπίζεται συνήθως ως ένα πολυδιάστατο φαινόμενο από τους εργαζόμενους. Η δημιουργία ενός online διαδικτυακού παιχνιδιού από το Ίδρυμα Ψυχικής Υγείας της Νέας Ζηλανδίας βασίζεται στην ενσωμάτωση τόσο της Ηδονικής όσο και της Ευδαιμονικής προσέγγισης. Το παιχνίδι σχεδιάστηκε στα πλαίσια των πέντε παραγόντων ευημερίας του εργασιακού περιβάλλοντος όπως αναφέρονται πιο πάνω, δίνοντας τη δυνατότητα στους παίκτες να αντιμετωπίσουν και να αναλογιστούν τις θετικές πτυχές της ζωής τους (Keeman et al., 2017).

Ο σκοπός του παιχνιδιού ήταν να συνειδητοποιήσουν οι παίκτες τις δραστηριότητες βελτίωσης της ευημερίας στις οποίες συμμετέχουν ήδη, για να υποστηρίξουν περισσότερο την ευημερία τους και να ενθαρρύνουν την περαιτέρω ενασχόληση τους σε τέτοιου είδους δραστηριότητες. Κατά τη διάρκεια του παιχνιδιού οι παίκτες καλούνται να καταγράψουν τις δραστηριότητες στις οποίες συμμετέχουν κατά τη διάρκεια της ημέρας μέσα από την διαδικτυακή πλατφόρμα. Ακολούθως, διαχωρίζουν και κατηγοριοποιούν αυτές τις συνήθειες σύμφωνα με έναν ή περισσότερους από τους πέντε παράγοντες ευημερίας (Keeman et al., 2017).

Σύμφωνα με τον Dubreuil και τους συνεργάτες του (2016) οι παρεμβάσεις στην ευημερία ενός ατόμου και του περιβάλλοντος του χωρίζονται σε τρία στάδια. Το πρώτο στάδιο είναι οι πρωτογενείς παρεμβάσεις οι οποίες εστιάζουν στον οργανισμό και στοχεύουν στην προληπτική αύξηση της ευημερίας των εργαζομένων. Το δεύτερο στάδιο είναι οι δευτερογενείς παρεμβάσεις οι οποίες εστιάζουν στην αλλαγή της αντίληψης των εργαζομένων ως προς την ευημερία

τους στο εργασιακό τους περιβάλλον. Το τρίτο και τελευταίο στάδιο είναι οι τριτογενείς παρεμβάσεις οι οποίες εστιάζουν στην αποκατάσταση των εργαζομένων που αντιμετωπίζουν τις συνέπειες της χαμηλής ευημερίας στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Από τα τρία αυτά στάδια ο Dubreuil καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το στάδιο των πρωτογενών παρεμβάσεων είναι το καταλληλότερο λόγω του προληπτικού του χαρακτήρα. Για παράδειγμα, ένα μέρος της ηγεσίας ενός οργανισμού μπορεί να λειτουργεί αποκλειστικά για την ευημερία των εργαζομένων, θα είναι σε θέση που να προωθεί περισσότερο τη συμμετοχή, την ένταξη και την εκπαίδευση μέσω ειδικών προγραμμάτων εντός του οργανισμού, καθιστώντας το μοντέλο ηγεσίας αυθεντικό ή μετασχηματιστικό. Επιπρόσθετα, ο οργανισμός μπορεί να υιοθετήσει τον επανασχεδιασμό της εργασίας, αλλάζοντας τη φύση των θέσεων εργασίας ούτως ώστε να εμπλουτιστούν και να παρακινούν τους εργαζομένους. Η ποικιλία, η αυτονομία και η ανατροφοδότηση είναι κάποια βασικά και αρκετά βοηθητικά εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιούν οι οργανισμοί αυξάνοντας την ευημερία στο εργασιακό τους περιβάλλον. Τέλος, οι οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι, εργάζονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στον οργανισμό.

Ακόμη μερικά παραδείγματα που μπορούν να υιοθετήσουν οι οργανισμοί, αυξάνοντας τους πόρους των εργαζομένων είναι η αναπροσαρμογή της εργασίας, δίνοντας στους εργαζομένους ευκαιρίες εκπαίδευσης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί βάζοντας τους να εργαστούν σε εργασίες που συνήθως δεν κάνουν. Πηγαίνοντας ένα βήμα παραπάνω, η αναβάθμιση των δεξιοτήτων μέσω εκπαιδεύσεων, κυρίως για τα καθήκοντα που έχουν στον οργανισμό ή σε άλλες συναφείς πτυχές της εργασίας τους, τους παρέχει τη δυνατότητα για επαγγελματική αλλά και προσωπική ανάπτυξη, ειδικότερα για όσους εργάζονται σε δύσκολες θέσεις εργασίας.

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία

3.1 Είδος μεθοδολογίας

Τόσο ο στόχος της παρούσας μελέτης όσο και τα ερευνητικά ερωτήματα έχουν άμεση σχέση με την επιλογή μεθοδολογίας. Για την συγκεκριμένη μελέτη πραγματοποιήθηκε ποσοτική ανάλυση εφόσον κρίθηκε ως η κατάλληλη μέθοδος στην παρούσα περίπτωση με σκοπό την ποσοτική πρωτογενής έρευνα. Η ποσοτική ανάλυση επιλέχθηκε για τον λόγο ότι, όπως είναι γνωστό επιτρέπει την έρευνα για μεγάλο δείγμα το οποίο είναι αντιπροσωπευτικό για τον πληθυσμό ή για ένα σημαντικό μέρος του (Παπαγεωργίου, 2014).

Η ποσοτική μέθοδος συλλογής στατιστικών δεδομένων στοχεύει στην μέτρηση, ταξινόμηση και δημιουργία σχετικών μοντέλων, δίνοντας τη δυνατότητα παροχής εξηγήσεων συγκεκριμένων φαινομένων που παρατηρούνται ανάλογα με τα περιβάλλοντα που θέλει να εξετάσει ο/η ερευνητής/τρια. Το βασικότερο πλεονέκτημα της ποσοτικής μεθόδου είναι η αξιοποίηση στατιστικών δεδομένων σκοπεύοντας στην εξοικονόμηση χρόνου και πόρων (Bryman, 2001). Με βάση τις πιο πάνω τοποθετήσεις οι ποσοτικές ερευνητικές μέθοδοι, ερμηνεύονται ως έρευνες επιστημονικής φύσεως.

3.2 Ερευνητικό εργαλείο

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίων, λόγω του ότι τα ερωτηματολόγια αποτελούνται από ένα σύνολο ερωτήσεων και με βάση την ευελιξία τους θεωρούνται ως τα πιο συνηθισμένα και κατάλληλα εργαλεία για συναφείς μελέτες. Οι ερωτήσεις που συμπεριλήφθηκαν ήταν κλειστού τύπου και απαντήθηκαν με την χρήση της κλίμακας Likert 5 βαθμίδων (Διαφωνώ Απόλυτα, Διαφωνώ, Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ, Συμφωνώ, Συμφωνώ Απόλυτα).

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε μέσω Google forms για τον λόγο ότι η έρευνα θα ολοκληρωθεί διαδικτυακά αποστέλλοντας το στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις εργαζομένων (e-mails) μέσω του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού της κάθε επιχείρησης. Επίσης, αναρτήθηκε στον προσωπικό λογαριασμό της ερευνήτριας στις πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης Facebook και Instagram,

όπως επίσης και σε ανάρτηση σε στοχευμένα group της πλατφόρμας του Facebook. Η επιλογή του Facebook έγινε λόγω του ότι θεωρείται ακόμη ως η πιο δημοφιλής πλατφόρμα. Επιπλέον, το Instagram με τα χρόνια εξελίσσεται συνεχώς και επηρεάζει όλο και περισσότερο. Η επιλογή ανάρτησης και αποστολής του ερωτηματολογίου μέσω τριών διαφορετικών μέσων, έγινε με σκοπό να συλλεχθεί όσο το δυνατό περισσότερο δείγμα έτσι ώστε να είναι πιο αντιπροσωπευτικό για την παρούσα μελέτη.

Παρόλ' αυτά, στηριζόμενοι στην κρίση της ερευνήτριας, πριν αναρτηθεί και αποσταλεί το ερωτηματολόγιο στο στοχευμένο δείγμα, πραγματοποιήθηκε μια μικρή πιλοτική έρευνα σε 5 άτομα, έως ότου να αποφασιστεί από την ερευνήτρια ότι το μοντέλο μέτρησης του ερωτηματολογίου είναι κατανοητό και επαρκές.

3.3 Πληθυσμός και δείγμα έρευνας

Η έρευνα απευθύνεται σε όλο το εύρος ηλικιών άνω των 18 ετών, ανεξαρτήτου φύλου και θέσης εργασίας (Διευθυντικές θέσεις, προϊστάμενοι και υπάλληλοι). Απαραίτητη προϋπόθεση για να απαντηθούν τα ερωτηματολόγια είναι τα άτομα να εργάζονταν κατά τη διάρκεια της πρώτης καραντίνας του covid-19 (Μάρτιος-Μάιος 2020). Το είδος της δειγματοληψίας είναι η βολική, εφόσον το δείγμα αποτελείται από άτομα πιο προσιτά με τον ερευνητή. Το συγκεκριμένο είδος δειγματοληψίας είναι ένας απλός και φθηνός τρόπος λήψης βασικών δεδομένων, με το μειονέκτημα ότι δεν παράγει γενικεύσιμα αποτελέσματα, λόγω του μη αντιπροσωπευτικού του χαρακτήρα σε σχέση με τον πληθυσμό. Συνολικά απαντήθηκαν 111 ερωτηματολόγια, από τα οποία όλα απαντήθηκαν πλήρως και έχουν συμπεριληφθεί στα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας.

3.4 Μεταβλητές

Οι θεματικές ενότητες στο ερωτηματολόγιο χωρίστηκαν με βάση τις εμπειρικές μεταβλητές και κατασκευάστηκαν λανθάνουσες μεταβλητές έτσι ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε απλές αναλύσεις συσχέτισης. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται συνολικά από 58 ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες ομαδοποιήθηκαν ως εξής:

- 5 ερωτήσεις για δημογραφικά στοιχεία
- 6 ερωτήσεις για την παρούσα επαγγελματική κατάσταση των ερωτηθέντων
- 9 ερωτήσεις για το εργασιακό περιβάλλον του οργανισμού
- 11 ερωτήσεις για την λήψη αποφάσεων
- 14 ερωτήσεις για την ηγεσία
- 13 ερωτήσεις για την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων

Εντυπώσεις και στάσεις των εργαζομένων για το εργασιακό τους περιβάλλον (μεταβλητή Ψ)	(α) Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι είμαι ικανοποιημένος/η με το εργασιακό περιβάλλον και το κλίμα που επικρατεί μεταξύ συναδέλφων.
	(β) Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι υπάρχει αποτελεσματικό πλαίσιο επικοινωνίας μεταξύ των επιπέδων και των εργαζομένων.
	(γ) Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι εμφανίζονται εμπόδια στη βελτίωση της επικοινωνίας.
	(δ) Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης της επικοινωνίας.
	(ε) Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι ο ουσιαστικός διάλογος μεταξύ των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την βελτίωση της παραγωγικότητας.
	(ζ) Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι, έχει σε ισχύ μηχανισμούς και πρακτικές για την άμεση και ορθή διαχείριση και επίλυση των συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων.

Συνθήκες εργασιακού περιβάλλοντος (μεταβλητή Χ1)	(α) Προσδιορίστε κατά πόσον η εργασία σας απαιτεί να συνεργάζεστε με άλλα άτομα.
	(β) Προσδιορίστε κατά πόσον η εργασία σας απαιτεί να έχετε την εποπτεία άλλων ατόμων.
	(γ) Προσδιορίστε κατά πόσον η εργασία σας απαιτεί να έχετε την εποπτεία από άλλα άτομα.
	(δ) Έχω γίνει αποδέκτης κακής συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας μου.
	(ε) Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι οι επαγγελματικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων είναι άριστες.
	(ζ) Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι, αγαπούν αυτό που κάνουν και προσπαθούν καθημερινά για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.
	(η) Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι είμαι ικανοποιημένος/η με το εργασιακό περιβάλλον και το κλίμα που επικρατεί μεταξύ συναδέλφων.
	(θ) Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι υπάρχει αποτελεσματικό πλαίσιο επικοινωνίας μεταξύ των επιπέδων και των εργαζομένων.
	(ι) Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι εμφανίζονται εμπόδια στη βελτίωση της επικοινωνίας.
	(κ) Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης της επικοινωνίας.
	(λ) Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι ο ουσιαστικός διάλογος μεταξύ των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη βελτίωση της παραγωγικότητας.
(μ) Ο οργανισμός έχει σε ισχύ μηχανισμούς και πρακτικές για την άμεση και ορθή διαχείριση και επίλυση των συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων.	

Λήψεις αποφάσεων Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού (Χ2)	(α) Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού λαμβάνει αποφάσεις που περιέχουν παράλληλα ορθολογικά και συναισθηματικά κριτήρια.
	(β) Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού λαμβάνει αποφάσεις αποκλειστικά με τη χρήση μετρήσιμων αποτελεσμάτων.
	(γ) Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού θέτει προκαθορισμένους στόχους (KPIs) και χρονοδιαγράμματα υλοποίησης στους εργαζομένους.
	(δ) Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού δημιουργεί αντιληπτό πλαίσιο προς τους εργαζομένους, πίσω από κρίσιμες αποφάσεις που λαμβάνονται.
	(ε) Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού επικοινωνεί άμεσα προς τους εργαζομένους το σκεπτικό πίσω από τις κρίσιμες αποφάσεις που λαμβάνονται.
	(ζ) Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να εκφράζουν τη γνώμη τους και συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.
	(η) Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να προτείνουν βελτιώσεις ως προς τον τρόπο παροχής των υπηρεσιών.
	(θ) Κατά τη διάρκεια της καραντίνας του COVID-19 οι πολιτικές και οι διαδικασίες ήταν απόλυτα ξεκάθαρες προς τους εργαζομένους.
	(ι) Κατά τη διάρκεια της καραντίνας του COVID-19 ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι ήταν έτοιμος για μια κρίση όπως η πανδημία της νόσου COVID-19.
	(κ) Κατά τη διάρκεια της καραντίνας του COVID-19 ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι επέλεξε να επικοινωνεί τις αποφάσεις που λαμβάνονταν με τη χρήση ψηφιακών εργαλείων (π.χ. zoom, skype, google meet, Microsoft teams κτλ.), αυξάνοντας τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.
(λ) Κατά τη διάρκεια της καραντίνας του COVID-19 ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι επέλεξε να επικοινωνεί τις αποφάσεις που λαμβάνονταν με τη χρήση ψηφιακών εργαλείων (π.χ. e-mail), μειώνοντας τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.	

Αξιοπιστία που εμπνέει η ηγεσία (μεταβλητή Χ3)	(α) Ο/Η προϊστάμενος/η μου διαθέτει ηγετικές ικανότητες.
	(β) Σε περίπτωση που γίνει κάποιος λάθος στην εργασία έχω τη δυνατότητα να μιλήσω στον/στην προϊστάμενο/η μου.
	(γ) Αισθάνομαι σιγουριά και ασφάλεια από τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης καθοδηγεί την ομάδα.
	(δ) Ο/Η προϊστάμενος/η μου με ωθεί να εξετάζω τα προβλήματα που προκύπτουν από πολλές και διαφορετικές οπτικές γωνίες.
	(ε) Ο/Η προϊστάμενος/η μου βάζει στην άκρη το δικό του/της συμφέρον για το καλό της ομάδας.
	(ζ) Ο/Η προϊστάμενος/η μου προτείνει νέους τρόπους για το πώς να ολοκληρώνονται οι εργασίες.
	(η) Ο/Η προϊστάμενος/η μου δείχνει ότι έχει υψηλές προσδοκίες από τους εργαζομένους.
	(θ) Κατά τη διάρκεια της καραντίνας του COVID-19 η διοίκηση έλαβε υπόψιν την προστασία του ανθρώπινου δυναμικού.
	(ι) Κατά τη διάρκεια της καραντίνας του COVID-19 η διοίκηση έλαβε υπόψιν τα συναισθήματα των εργαζομένων.
	(κ) Κατά τη διάρκεια της καραντίνας του COVID-19 η διοίκηση κατέβαλε επαρκή προσπάθεια να κατανοήσει τις απόψεις και τα συναισθήματα των εργαζομένων.
	(λ) Κατά τη διάρκεια της καραντίνας του COVID-19 η διοίκηση ήταν ενήμερη για τις ανάγκες των υπαλλήλων.
	(μ) Κατά τη διάρκεια της καραντίνας του COVID-19 η διοίκηση παρείχε τους απαραίτητους πόρους και εργαλεία στους εργαζομένους, κάνοντας την εργασία αποτελεσματικότερη.
	(ν) Τα κανάλια επικοινωνίας που χρησιμοποιούνταν από τους υπαλλήλους προς τα υψηλά στελέχη της διοίκησης ήταν αποτελεσματικά.

Εκπαιδεύσεις εργαζομένων (X4)	(α) Οι εκπαιδεύσεις που συμμετείχα σχετίζονταν αποκλειστικά με τον τομέα της εργασίας μου.
	(β) Οι εκπαιδεύσεις που συμμετείχα σχετίζονταν με τη θέση εργασίας μου (π.χ. ηγεσία).
	(γ) Οι εκπαιδεύσεις που συμμετείχα είχαν θετική επιρροή ως προς τον τομέα της εργασίας μου.
	(δ) Οι εκπαιδεύσεις που συμμετείχα είχαν θετική επιρροή ως προς την θέση εργασίας μου.
	(ε) Οι εκπαιδεύσεις που συμμετείχα πραγματοποιήθηκαν με τη βοήθεια ειδικών εκπαιδευτών (εκτός οργανισμού/τρίτων) οι οποίοι σχετίζονται με τον τομέα του οργανισμού που εργάζομαι.
	(ζ) Οι εκπαιδεύσεις που συμμετείχα πραγματοποιήθηκαν με τη βοήθεια ειδικών εκπαιδευτών που εργοδοτούνται από τον οργανισμό που εργάζομαι.
	(η) Κατά τη διάρκεια της καραντίνας του COVID-19 ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι επένδυσε αρκετά στις εκπαιδεύσεις των εργαζομένων για ανάπτυξη των ψηφιακών ικανοτήτων.
	(θ) Κατά τη διάρκεια της καραντίνας του COVID-19 ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι προνόησε έγκαιρα να εκπαιδεύσει τους εργαζομένους ως προς τις ψηφιακές ικανότητες.
	(ι) Κατά τη διάρκεια της καραντίνας του COVID-19 οι εκπαιδεύσεις που συμμετείχα μου έδωσαν τη δυνατότητα να κάνω καλύτερα τη δουλειά μου.
	(κ) Κατά τη διάρκεια της καραντίνας του COVID-19 είμαι ικανοποιημένος/η με τον αριθμό εκπαιδεύσεων και αναπτυξιακών προγραμμάτων που συμμετείχα.
	(λ) Κατά τη διάρκεια της καραντίνας του COVID-19 είμαι ικανοποιημένος/η με την ποιότητα των εκπαιδεύσεων και αναπτυξιακών προγραμμάτων που συμμετείχα.
	(μ) Κατά τη διάρκεια της καραντίνας του COVID-19 είμαι ικανοποιημένος/η με τα ηλεκτρονικά εργαλεία που προσέφερε ο οργανισμός.
	(ν) Ποιες μέθοδοι εφαρμόζονται στον οργανισμό σχετικά με την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων;

3.5 Χρονοδιαγράμματα & Σχεδιασμός έρευνας

Κατά τους μήνες Ιανουάριο και Φεβρουάριο 2023, ξεκίνησε η συγγραφή της αναγκαιότητας της έρευνας, του θεωρητικού υπόβαθρου και η ολοκλήρωση του ερωτηματολογίου. Στη συνέχεια, κατά τους μήνες Μάρτιο και Απρίλιο 2023, ολοκληρώθηκε η ανάλυση των απαντήσεων των συμμετεχόντων από τα ερωτηματολόγια. Τέλος, τον Μάιο πραγματοποιήθηκαν η στατιστική ανάλυση του δείγματος, η συγγραφή των περιορισμών και αδυναμιών της έρευνας καθώς και η ανάλυση των αποτελεσμάτων καταλήγοντας στα συμπεράσματα που προκύπτουν μέσα από την έρευνα. Κατά την ολοκλήρωση και παρουσίαση της μεταπτυχιακής διατριβής θα πραγματοποιηθεί ένας τελικός έλεγχος, διορθώνοντας τυχόν λάθη που θα προκύψουν.

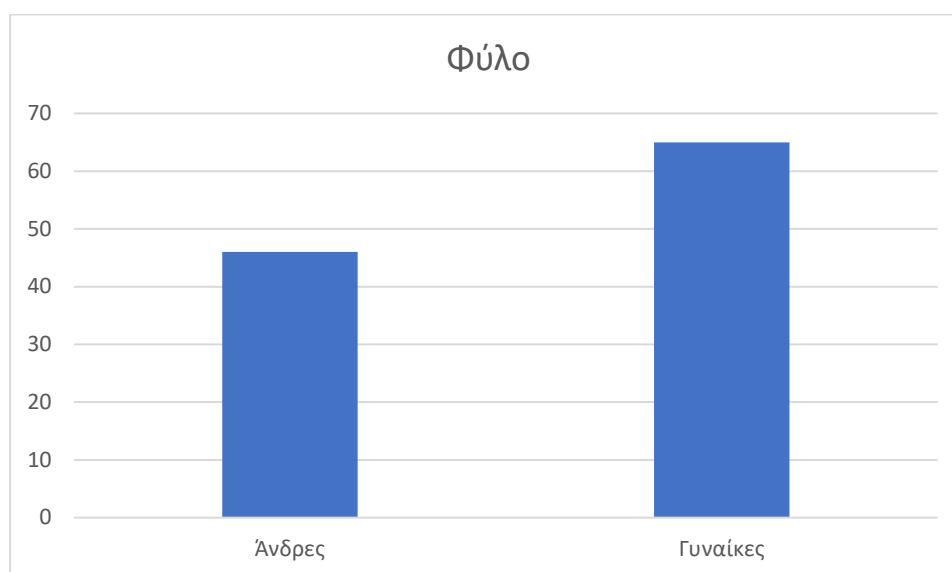
3.6 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση

Εξετάζοντας το δείγμα των 111 ερωτηματολογίων πιο κάτω παρουσιάζονται τα εξής αποτελέσματα:

3.6.1. Ενότητα 1: Δημογραφικά στοιχεία

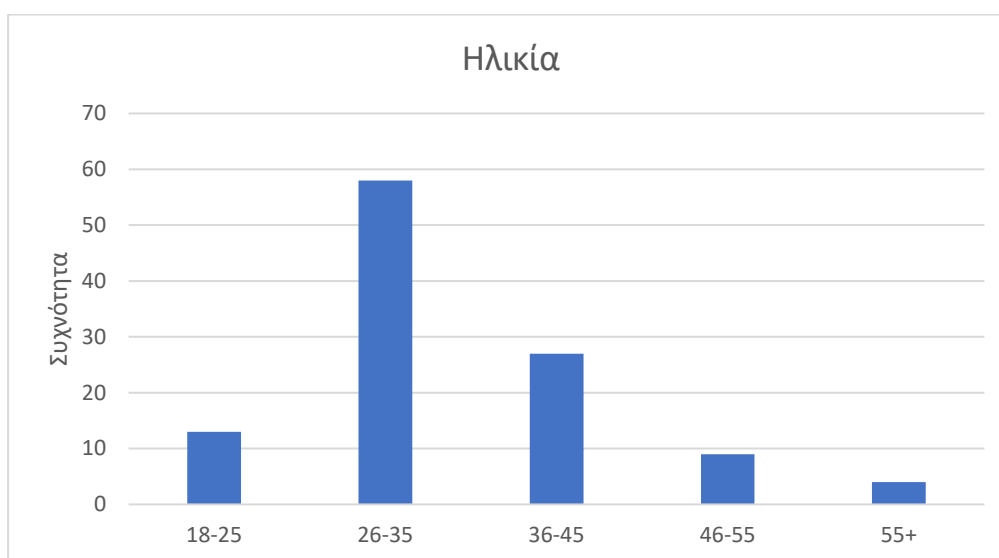
Ερώτηση 1: Φύλο

Άνδρες (%)	Γυναίκες (%)
41,10%	58%



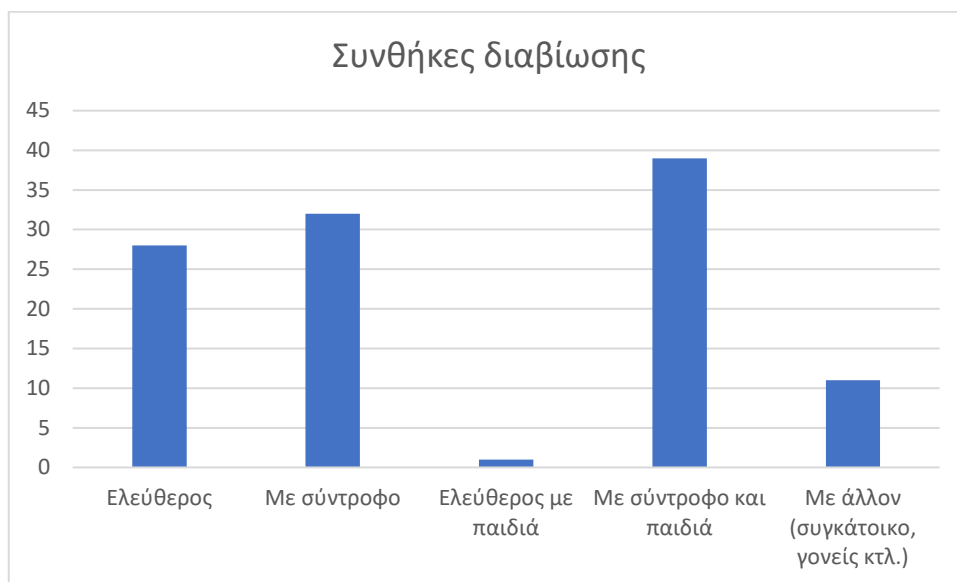
Ερώτηση 2: Ηλικία

18-25	26-35	36-45	46-55	55+
11,60%	58%	27%	8%	3,60%



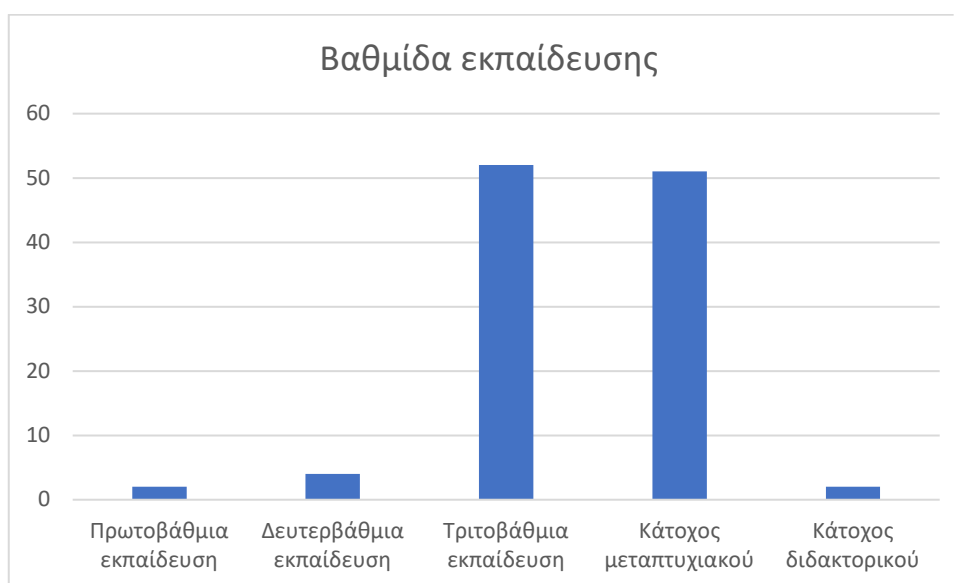
Ερώτηση 3: Συνθήκες διαβίωσης

Ελεύθερος	Με σύντροφο	Ελεύθερος με παιδιά	Με σύντροφο και παιδιά	Με άλλον (συγκάτοικο, γονείς κτλ.)
25%	28,60%	0,90%	34,80%	9,80%



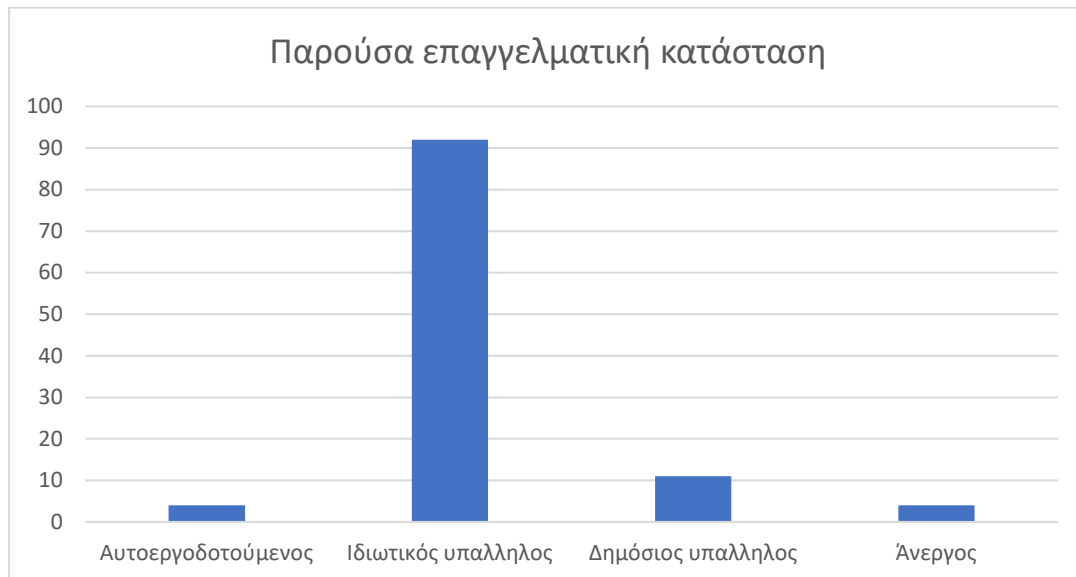
Ερώτηση 4: Βαθμίδα εκπαίδευσης

Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	Κάτοχος μεταπτυχιακού	Κάτοχος διδακτορικού
1,80%	3,60%	46,80%	45,50%	1,80%



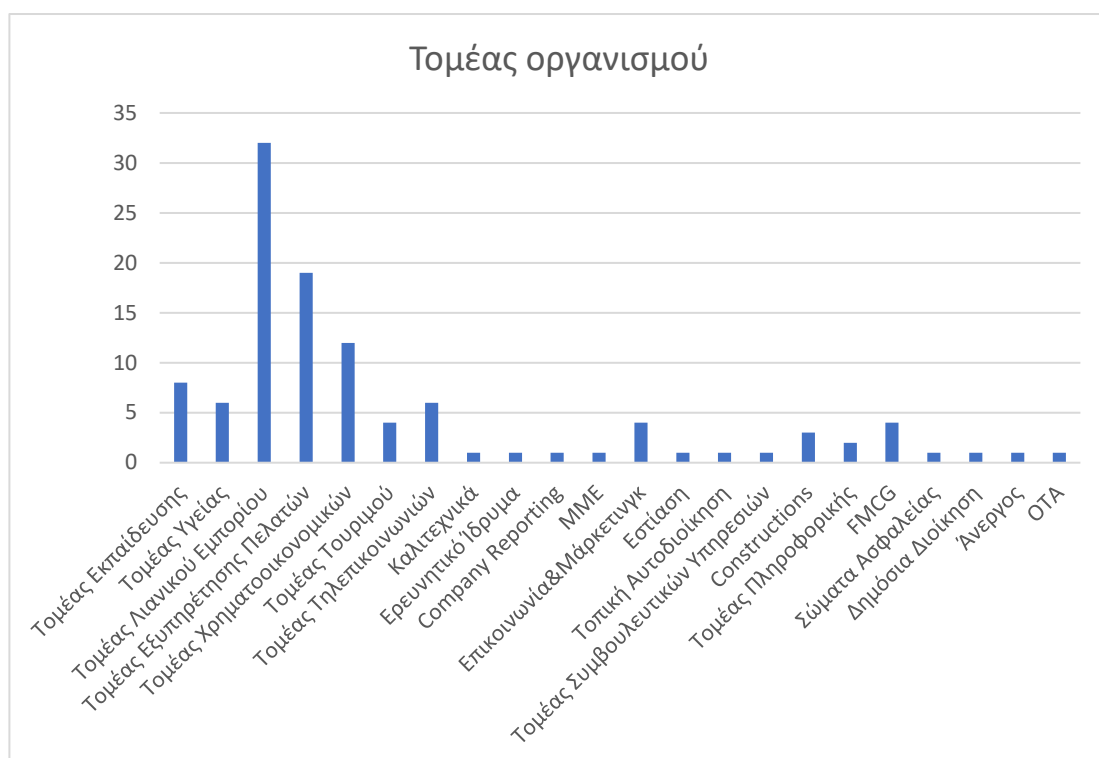
Ερώτηση 5: Προσδιορίστε την παρούσα επαγγελματική σας κατάσταση.

Αυτοεργοδοτούμενος	Ιδιωτικός Υπάλληλος	Δημόσιος Υπάλληλος	Άνεργος
3,60%	82,10%	9,80%	3,60%



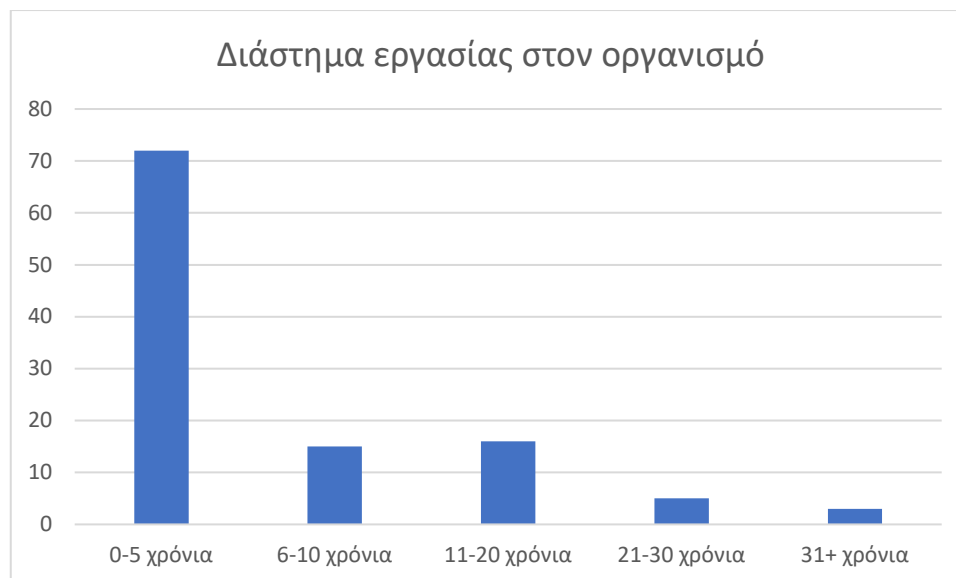
Ερώτηση 6: Προσδιορίστε την κατηγορία στην οποία δραστηριοποιείται ο οργανισμός που εργάζεστε.

Τομέας εκπαίδευσης	7,10%
Τομέας υγείας	5,40%
Τομέας λιανικού εμπορίου	28,60%
Τομέας εξυπηρέτησης πελατών	17%
Τομέας χρηματοοικονομικών	10,70%
Τομέας ξενοδοχειακών και τουρισμού	3,60%
Τομέας τηλεπικοινωνιών	5,40%
Καλλιτεχνικά	0,90%
Ερευνητικό Ίδρυμα	0,90%
Company Reporting	0,90%
MME	0,90%
Επικοινωνία&Μάρκετινγκ	3,60%
Εστίαση	0,90%
Τοπική Αυτοδιοίκηση	0,90%
Τομέας Συμβουλευτικών Υπηρεσιών	0,90%
Constructions	2,70%
Τομέας Πληροφορικής	1,80%
FMCG	3,60%
Σώματα Ασφαλείας	0,90%
Δημόσια Διοίκηση	0,90%
ΟΤΑ	0,90%
Άνεργος	0,90%



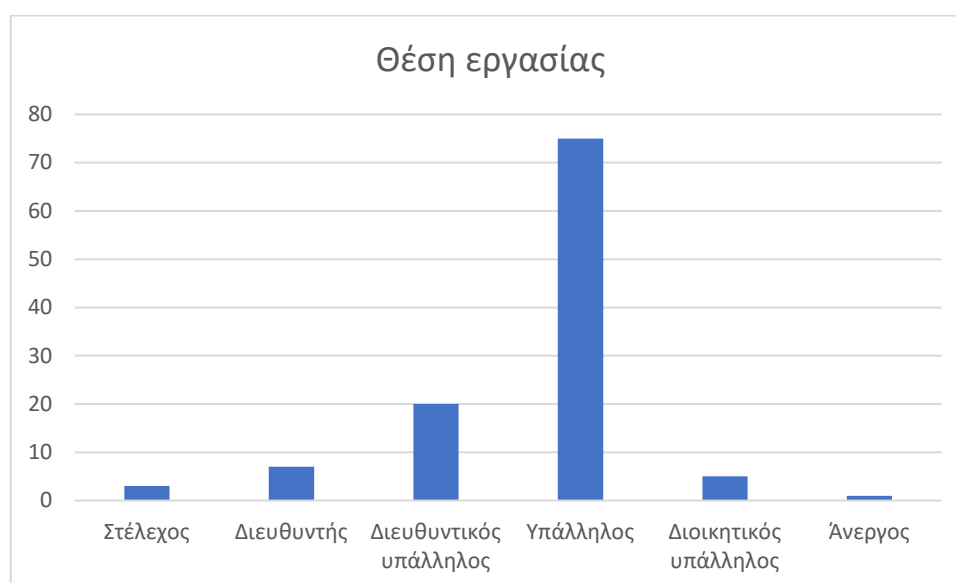
Ερώτηση 7: Προσδιορίστε το διάστημα το οποίο εργάζεστε στον οργανισμό.

0-5 χρόνια	6-10 χρόνια	11-20 χρόνια	21-30 χρόνια	Πάνω από 30 χρόνια
64,30%	13,40%	14,30%	4,50%	2,70%



Ερώτηση 8: Προσδιορίστε τη θέση εργασίας σας.

Στέλεχος (ιδιοκτήτης, μέτοχος)	Διευθυντής/Γενικός Διευθυντής/ Διευθύνων Σύμβουλος	Διευθυντικός Υπάλληλος (ανώτερος/κατώτερος)	Υπάλληλος	Διοικητικός υπάλληλος	Άνεργος
2,70%	6,30%	17,90%	67%	4,50%	0,90%



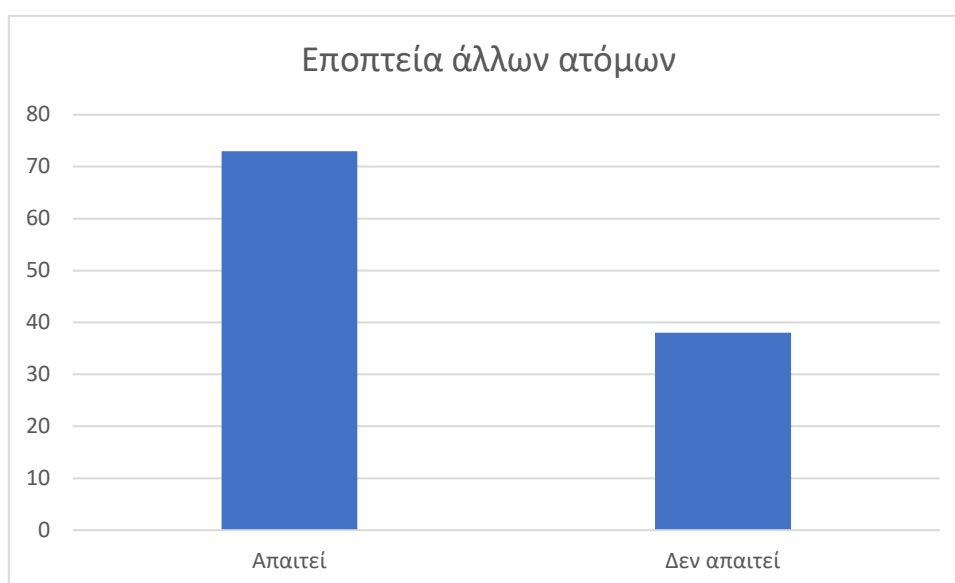
Ερώτηση 9: Προσδιορίστε κατά πόσον η εργασίας σας απαιτεί να συνεργάζεστε με άλλα άτομα.

Απαιτεί	Δεν απαιτεί
92,90%	5,40%



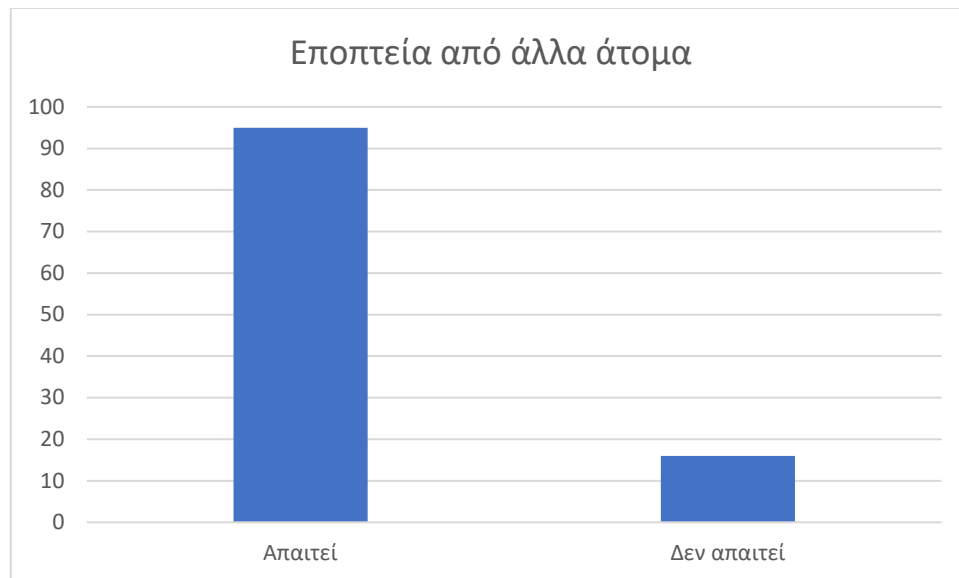
Ερώτηση 10: Προσδιορίστε κατά πόσον η εργασίας σας απαιτεί να έχετε την εποπτεία άλλων ατόμων.

Απαιτεί	Δεν απαιτεί
65,20%	33,90%



Ερώτηση 11: Προσδιορίστε κατά πόσον η εργασία σας απαιτεί να έχετε την εποπτεία από άλλα άτομα.

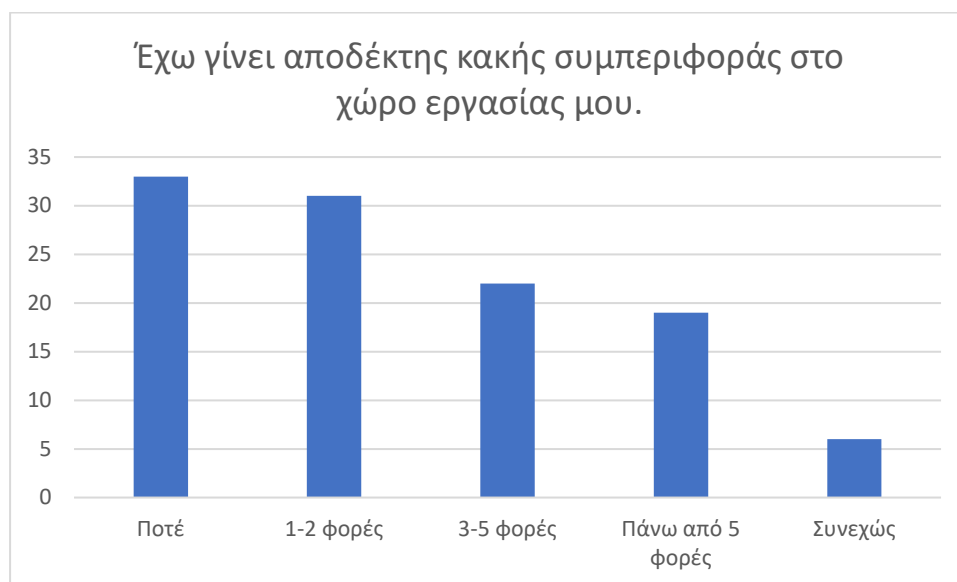
Απαιτεί	Δεν απαιτεί
84,80%	14,30%



3.6.2. Ενότητα 2: Εργασιακό Περιβάλλον

Ερώτηση 12: Έχω γίνει αποδέκτης κακής συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας μου.

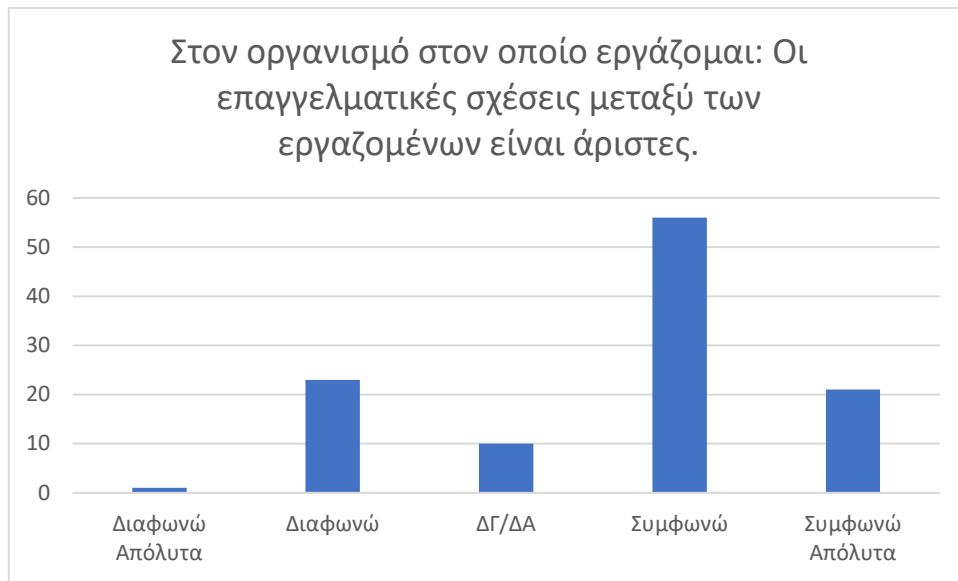
Ποτέ	1-2 φορές	3-5 φορές	Πάνω από 5 φορές	Συνεχώς
29,50%	27,70%	19,60%	17%	5,40%



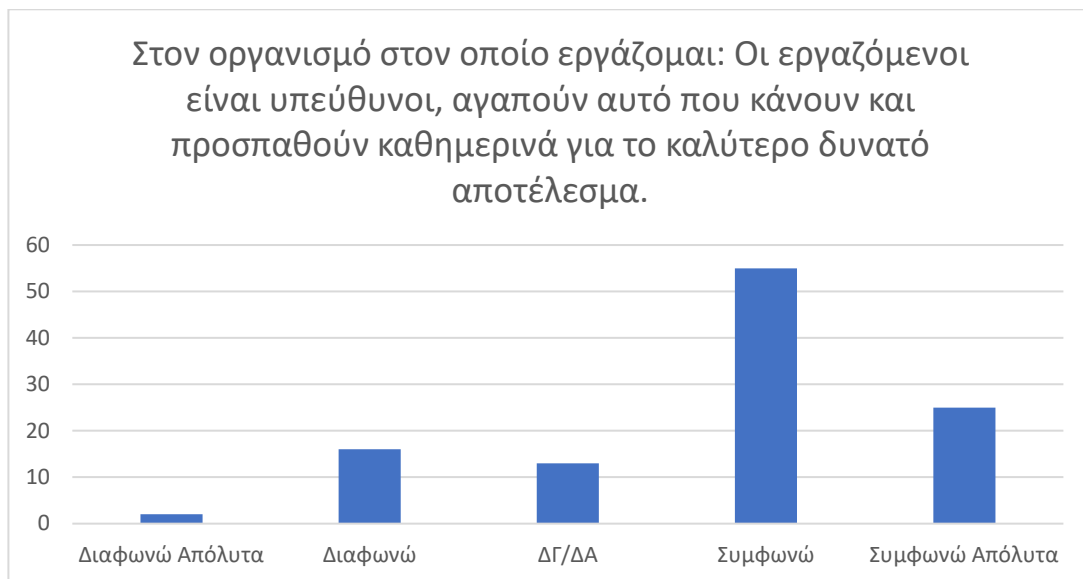
Ερώτηση	Διαφωνώ Απόλυτα (%)	Διαφωνώ (%)	ΔΓ/ΔΑ (%)	Συμφωνώ (%)	Συμφωνώ Απόλυτα (%)	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση
13. Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι οι επαγγελματικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων είναι άριστες.	0,9%	20,50%	8,90%	50%	18,80%	2,66	0,01
14. Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι, αγαπούν αυτό που κάνουν και προσπαθούν καθημερινά για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.	1,80%	14,30%	11,60%	49,10%	22,30%	2,77	1,02
15. Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι είμαι ικανοποιημένος/η με το εργασιακό περιβάλλον και το κλίμα που επικρατεί μεταξύ συναδέλφων.	0,90%	12,50%	4,50%	53,60%	27,70%	2,95	0,96
16. Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι υπάρχει αποτελεσματικό πλαίσιο επικοινωνίας μεταξύ των επιπέδων και εργαζομένων.	2,70%	23,20%	10,70%	47,30%	15,20%	2,50	1,09

17. Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι εμφανίζονται εμπόδια στη βελτίωση της επικοινωνίας.	11,60%	29,50%	19,60%	31,30%	7,10%	1,93	1,17
18. Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης της επικοινωνίας.	1,80%	6,30%	6,30%	48,20%	36,30%	3,13	0,92
19. Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι ο ουσιαστικός διάλογος μεταξύ των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη βελτίωση της παραγωγικότητας.	0,90%	0,90%	1,80%	30,40%	65,20%	3,69	0,67
20. Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι ο οργανισμός έχει σε ισχύ μηχανισμούς και πρακτικές για την άμεση και ορθή διαχείριση και επίλυση των συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων.	7,10%	15,20%	23,20%	33,90%	19,60%	2,44	1,18

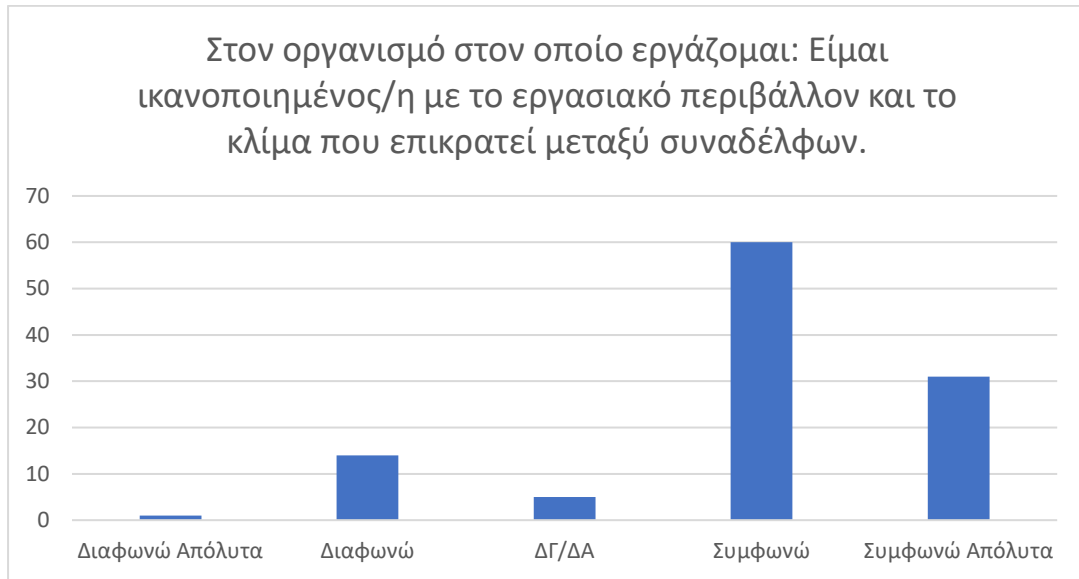
Πίνακας 1: Ερώτηση 13



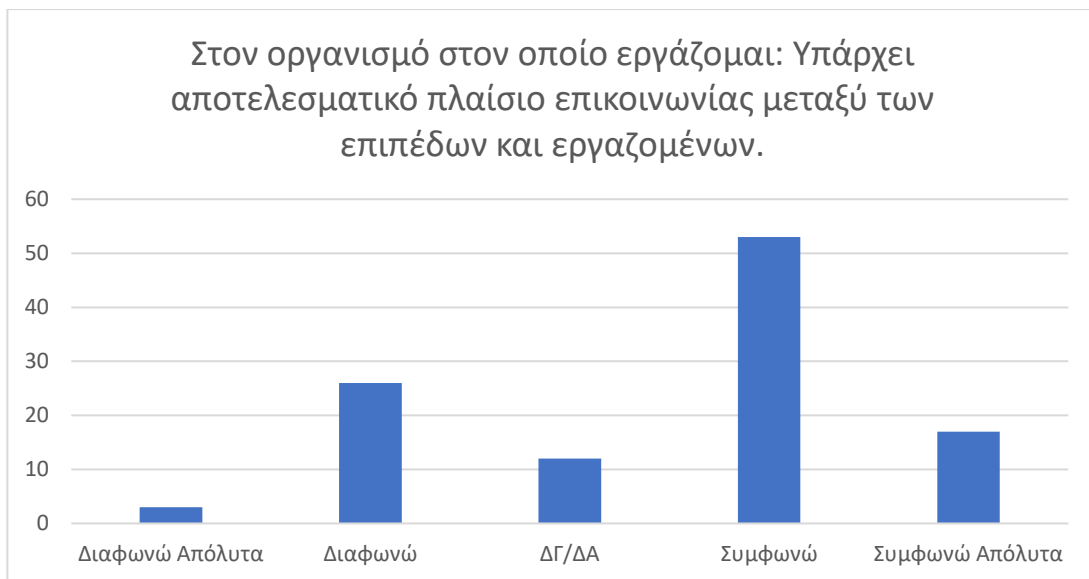
Πίνακας 2: Ερώτηση 14



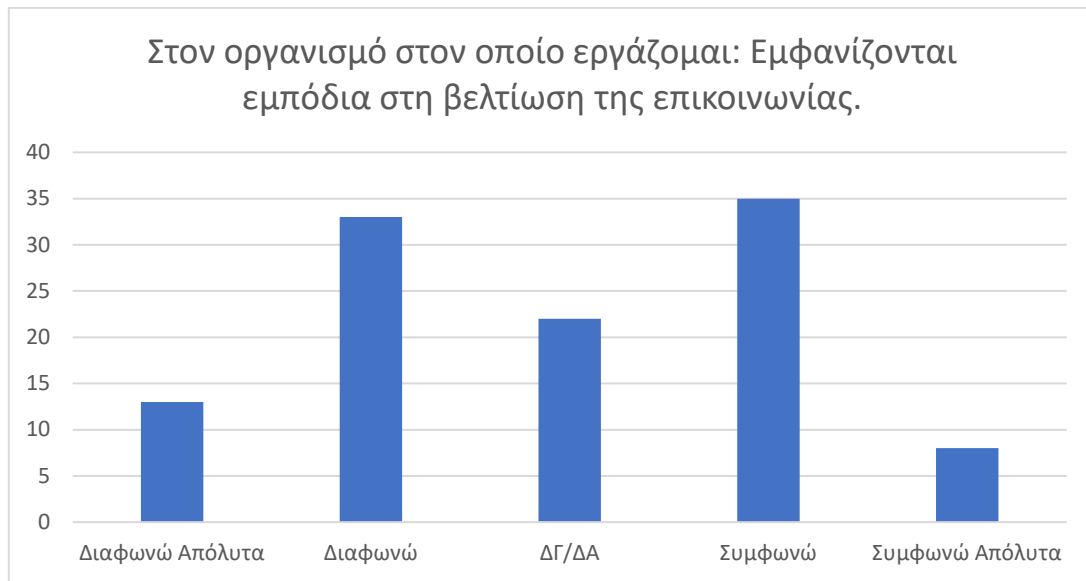
Πίνακας 3: Ερώτηση 15



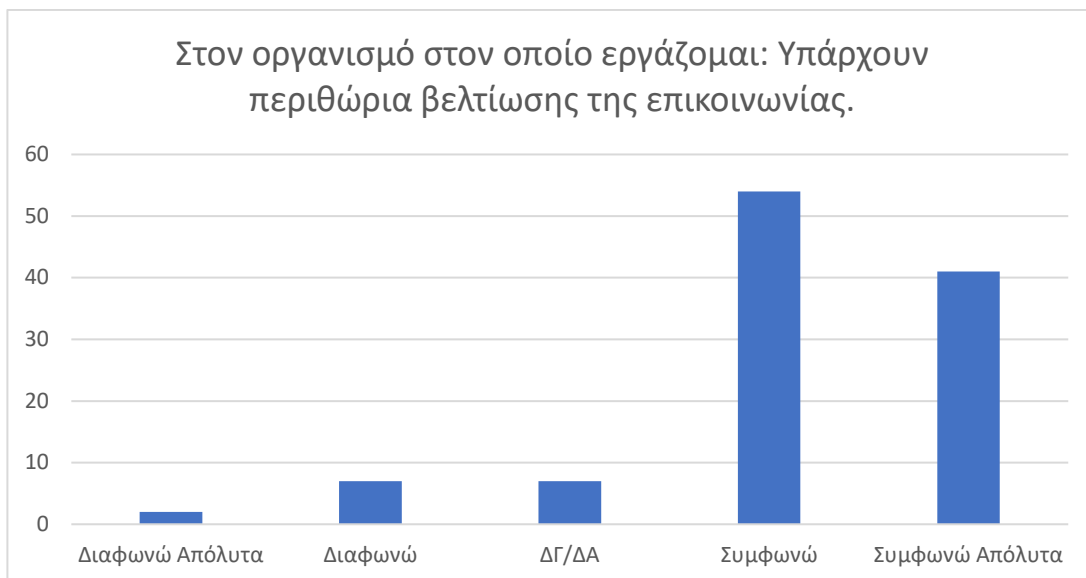
Πίνακας 4: Ερώτηση 16



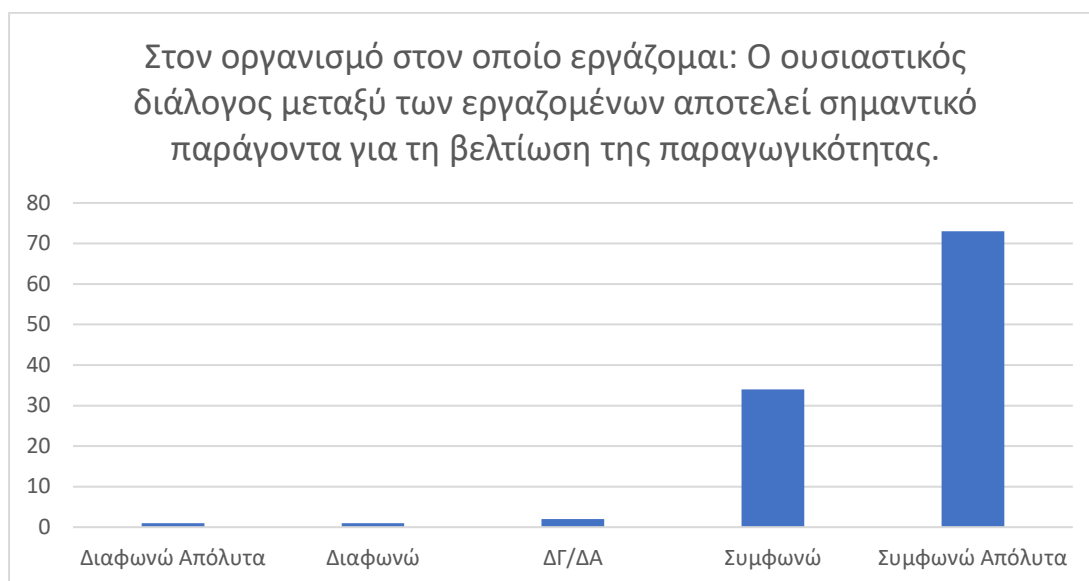
Πίνακας 5: Ερώτηση 17



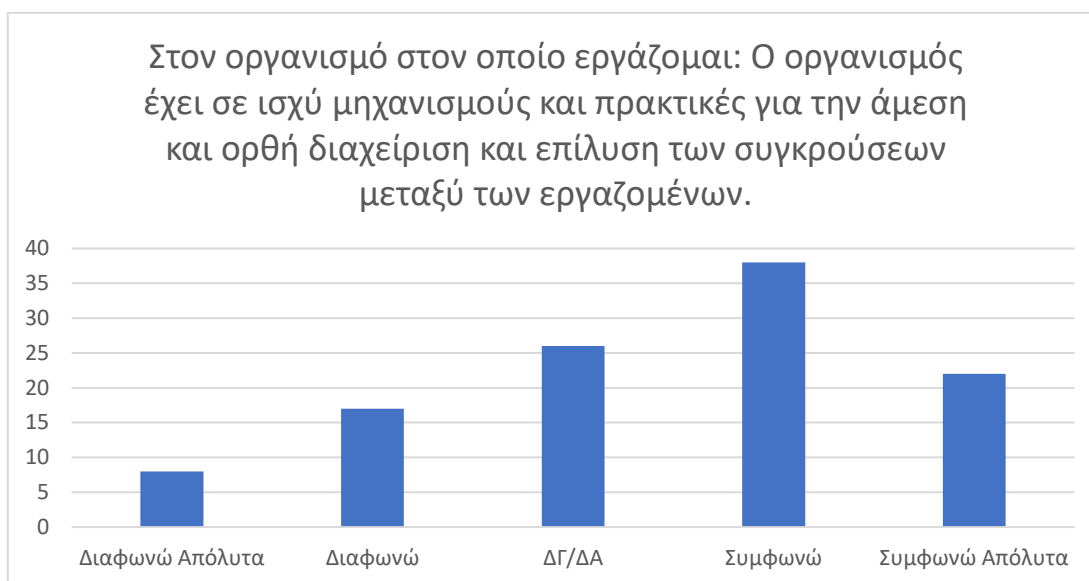
Πίνακας 6: Ερώτηση 18



Πίνακας 7: Ερώτηση 19



Πίνακας 8: Ερώτηση 20



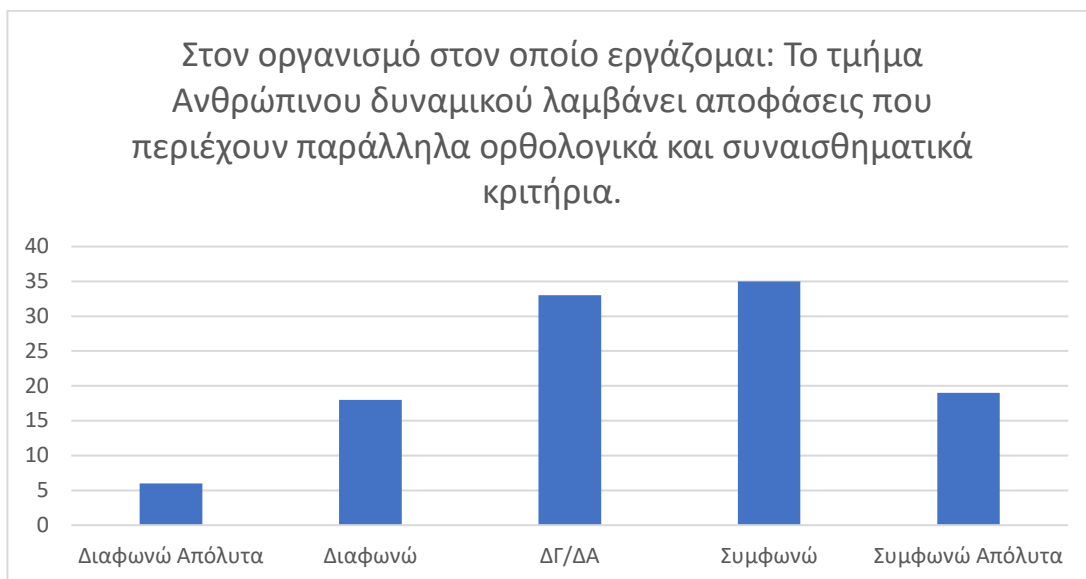
3.6.3 Ενότητα 3: Λήψεις αποφάσεων

Η ενότητα 3 του ερωτηματολογίου αποτελείται από ερωτήσεις σχετικά με την λήψη αποφάσεων από το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, μελετώντας τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τους τρόπους που επικοινωνούνται οι διαδικασίες του οργανισμού.

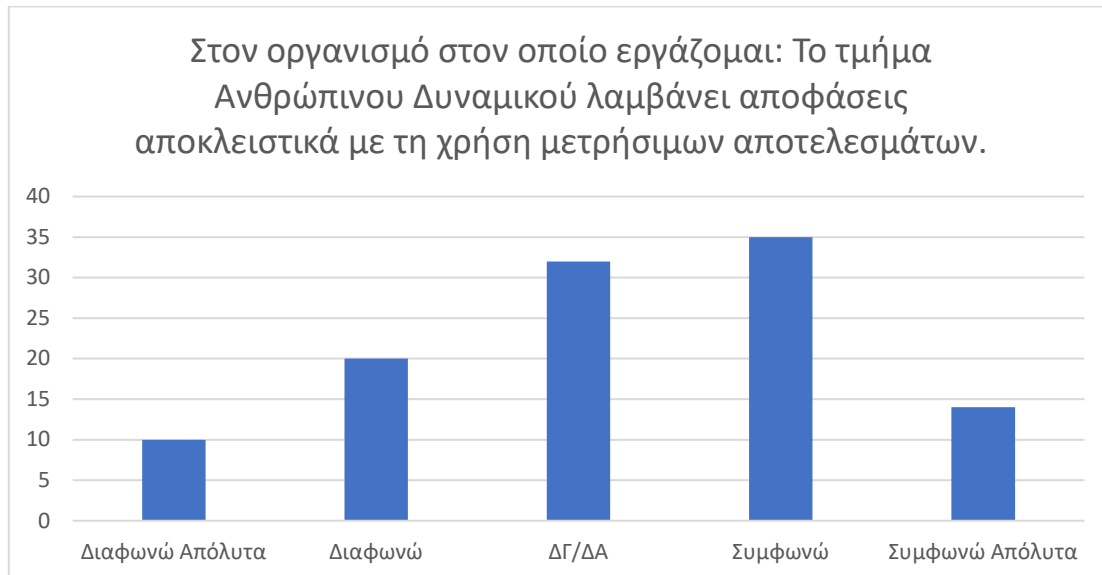
Ερώτηση	Διαφωνώ Απόλυτα (%)	Διαφωνώ (%)	ΔΓ/ΔΑ (%)	Συμφωνώ (%)	Συμφωνώ Απόλυτα (%)	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση
21. Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι το τμήμα Ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνει αποφάσεις που περιέχουν παράλληλα ορθολογικά και συναισθηματικά κριτήρια.	5,40%	16,10%	29,50%	31,30%	17%	2,39	1,11
22. Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού λαμβάνει αποφάσεις αποκλειστικά με τη χρήση μετρήσιμων αποτελεσμάτων.	8,90%	17,90%	28,60%	31,30%	12,50%	2,21	1,15
23. Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού θέτει προκαθορισμένους στόχους (KPIs) και χρονοδιαγράμματα υλοποίησης στους εργαζομένους.	5,40%	12,50%	27,70%	35,70%	17,90%	2,49	1,09

24. Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού δημιουργεί αντιληπτό πλαίσιο προς τους εργαζομένους, πίσω από κρίσιμες αποφάσεις που λαμβάνονται.	2,70%	13,40%	28,60%	41,10%	13,40%	2,50	1,00
25. Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού επικοινωνεί άμεσα προς τους εργαζομένους το σκεπτικό πίσω από τις κρίσιμες αποφάσεις που λαμβάνονται.	5,40%	19,60%	22,30%	35,70%	16,10%	2,38	1,14
26. Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να εκφράζουν τη γνώμη τους και να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.	8%	25%	21,40%	32,10%	12,50%	2,16	1,18
27. Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να προτείνουν βελτιώσεις ως προς τον τρόπο παροχής των υπηρεσιών.	7,10%	18,80%	21,40%	35,70%	16,10%	2,35	1,17

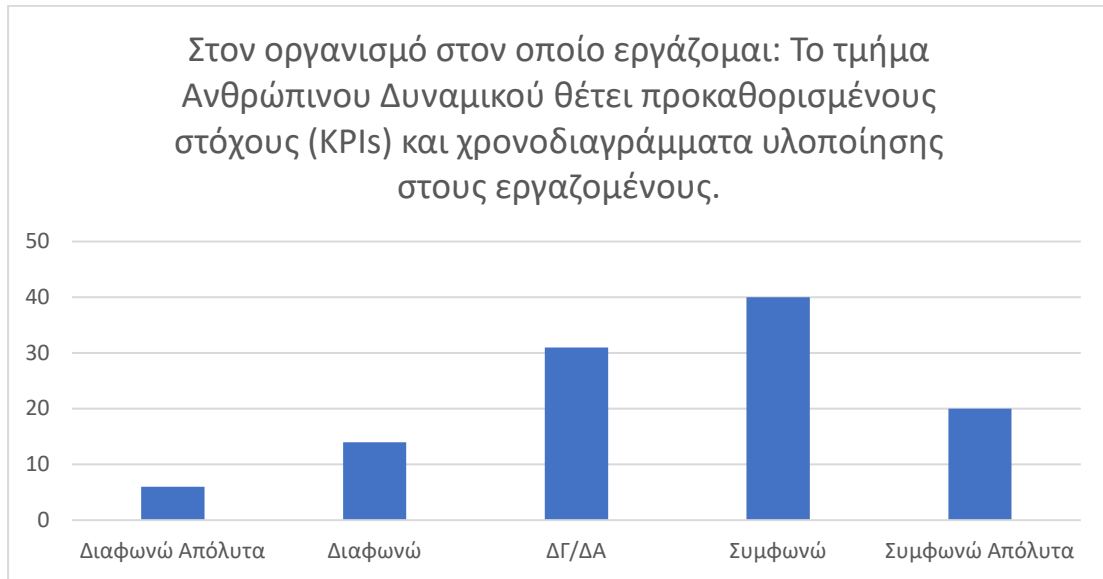
Πίνακας 9: Ερώτηση 21



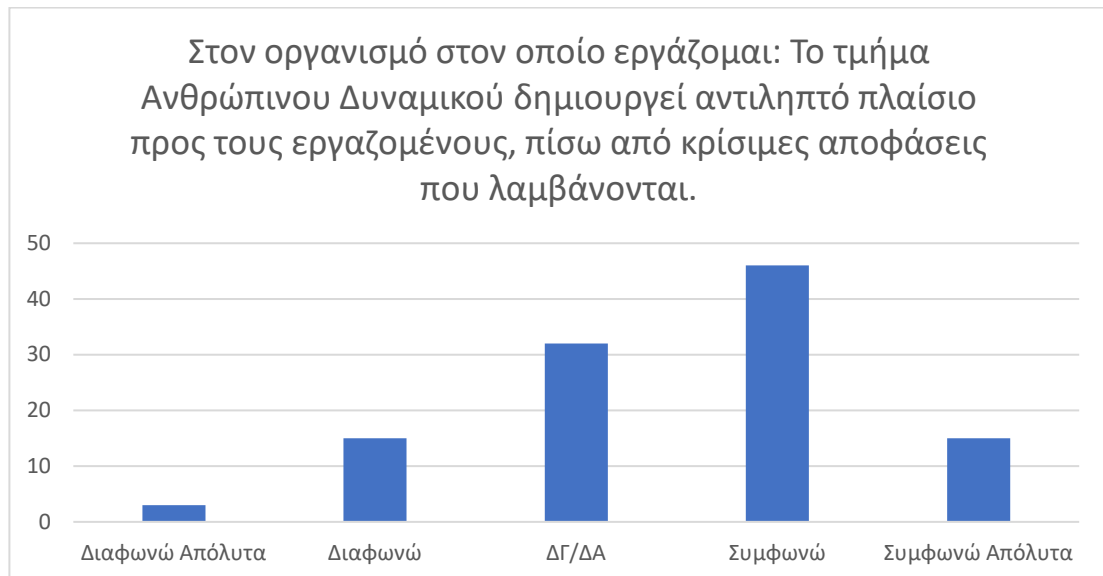
Πίνακας 10: Ερώτηση 22



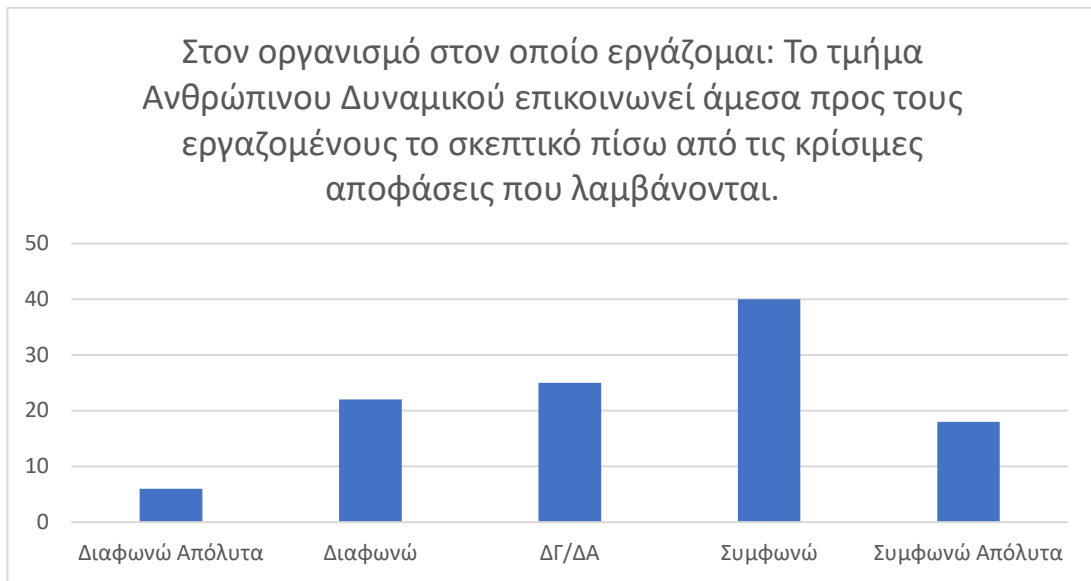
Πίνακας 11: Ερώτηση 23



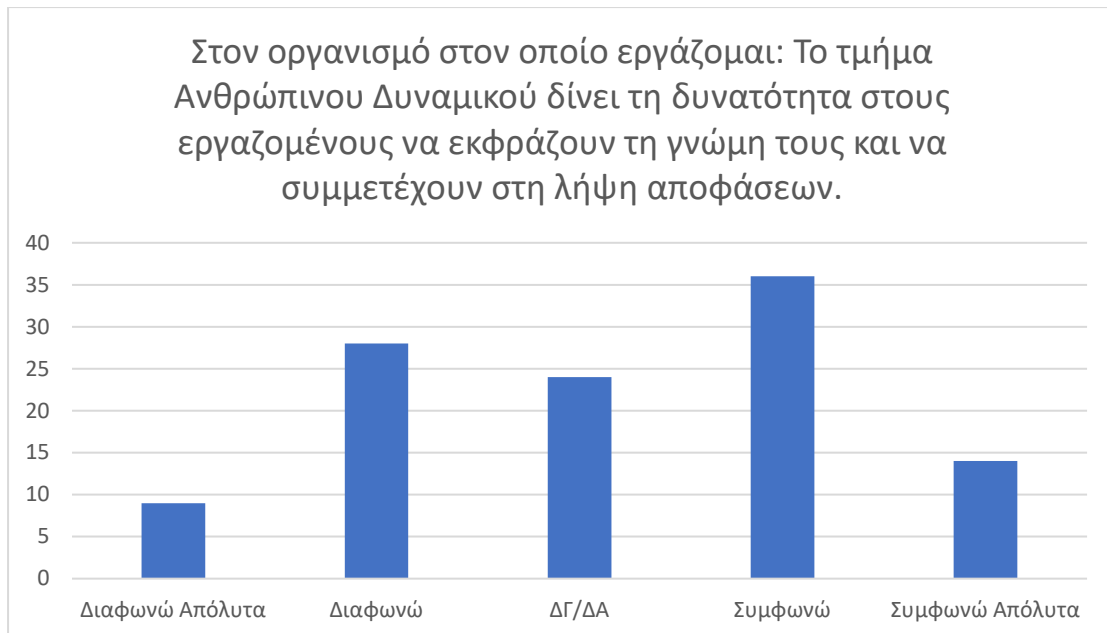
Πίνακας 12: Ερώτηση 24



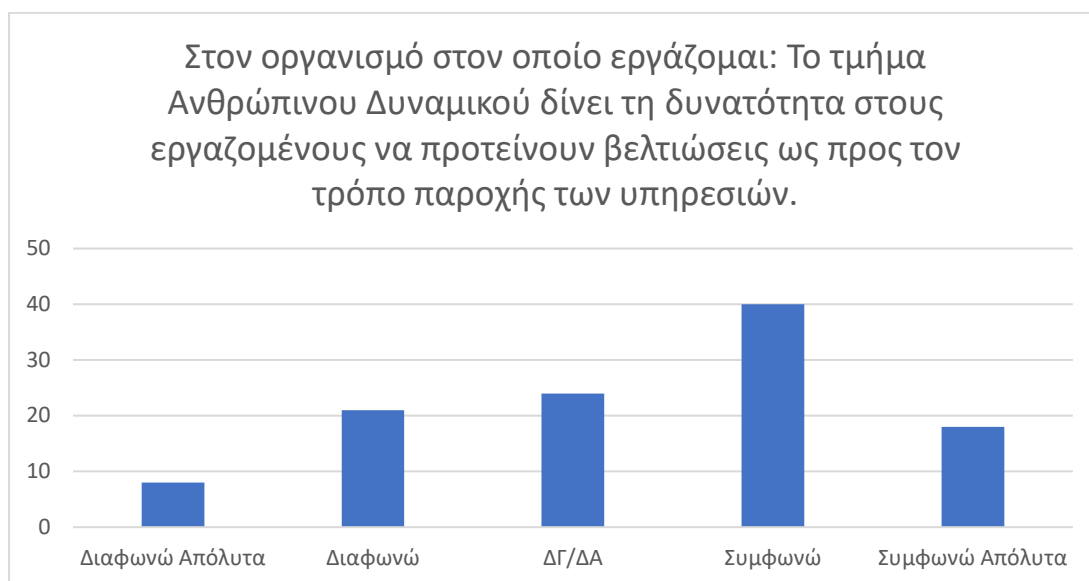
Πίνακας 13: Ερώτηση 25



Πίνακας 14: Ερώτηση 26



Πίνακας 15: Ερώτηση 27



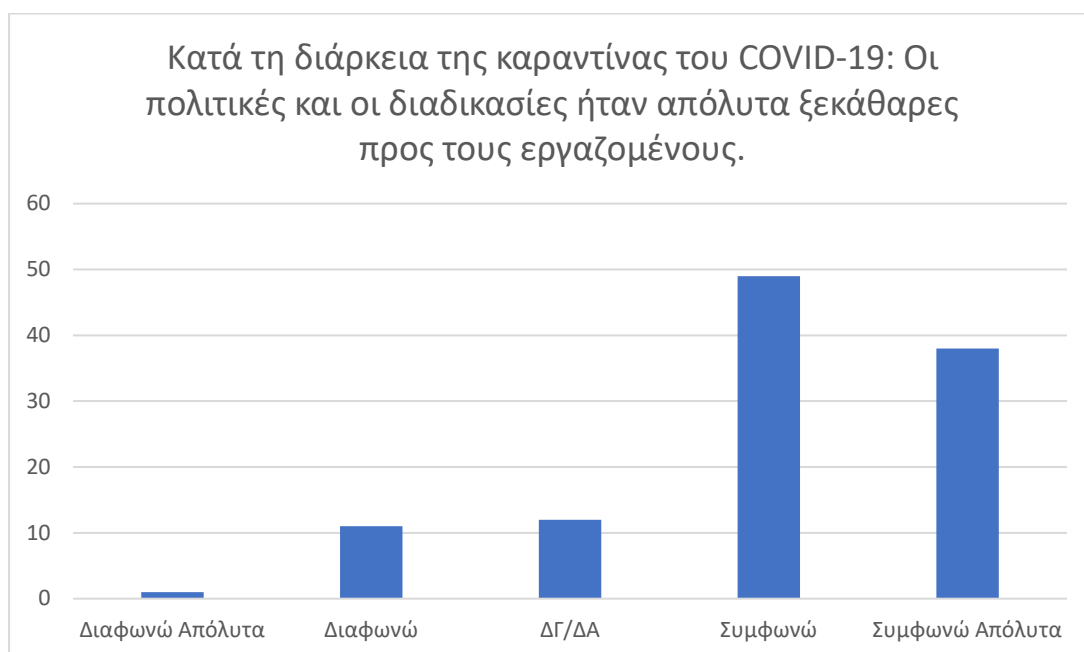
3.6.3.1 Υποενότητα 3.1

Σε αυτή την υποενότητα οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου σχετίζονταν με την πρώτη καραντίνα του COVID-19, με σκοπό να ερευνηθεί κατά πόσον οι πολιτικές και οι λήψεις αποφάσεων από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ήταν αποτελεσματικές ή είχαν θετικό αντίκτυπο προς τους εργαζομένους.

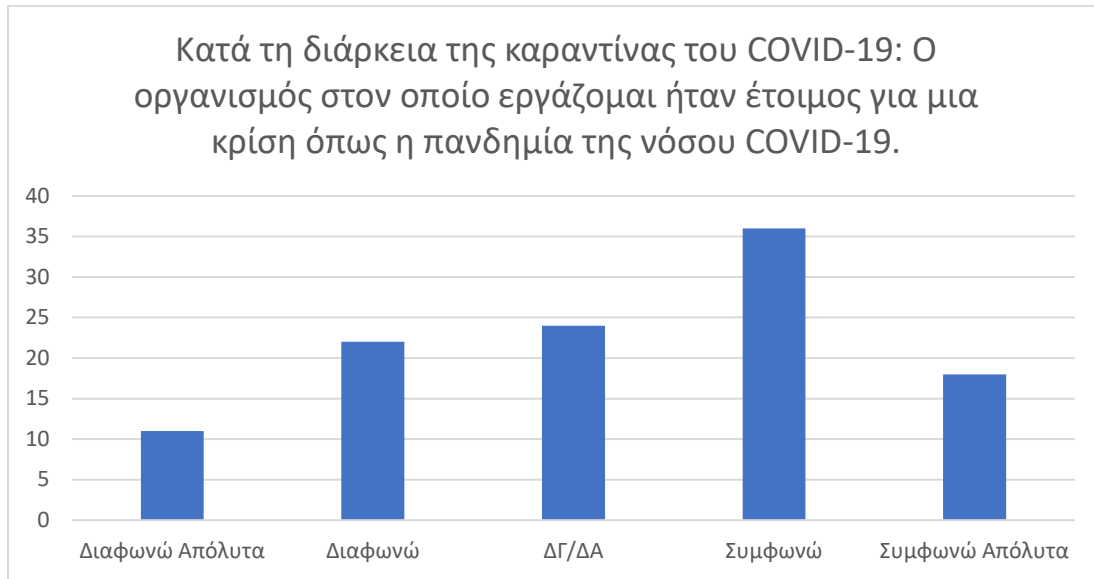
Ερώτηση	Διαφωνώ Απόλυτα (%)	Διαφωνώ (%)	ΔΓ/ΔΑ (%)	Συμφωνώ (%)	Συμφωνώ Απόλυτα (%)	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση
28. Κατά τη διάρκεια της καραντίνας του COVID-19 οι πολιτικές και οι διαδικασίες ήταν απόλυτα ξεκάθαρες προς τους εργαζομένους.	0,90%	9,80%	10,70%	43,80%	33,90%	3,01	9,97
29. Κατά τη διάρκεια της καραντίνας του COVID-19 ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι ήταν έτοιμος για μια κρίση όπως η πανδημία της νόσου COVID-19.	9,80%	19,60%	21,40%	32,10%	16,10%	2,25	1,23
30. Κατά τη διάρκεια της καραντίνας του COVID-19 ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι επέλεξε να επικοινωνεί τις αποφάσεις που λαμβάνονταν με τη χρήση ψηφιακών εργαλείων (π.χ. zoom, skype, google meet, microsoft teams κτλ.), αυξάνοντας τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων.	6,30%	9,80%	9,80%	34,80%	39,40%	2,90	1,21

31. Κατά τη διάρκεια της καραντίνας του COVID-19 ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι επέλεξε να επικοινωνεί τις αποφάσεις που λαμβάνονταν με τη χρήση ψηφιακών εργαλείων (π.χ. e-mail) μειώνοντας τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων.	9,80%	18,80%	11,60%	35,70%	23,20%	2,44	1,31
--	-------	--------	--------	--------	--------	------	------

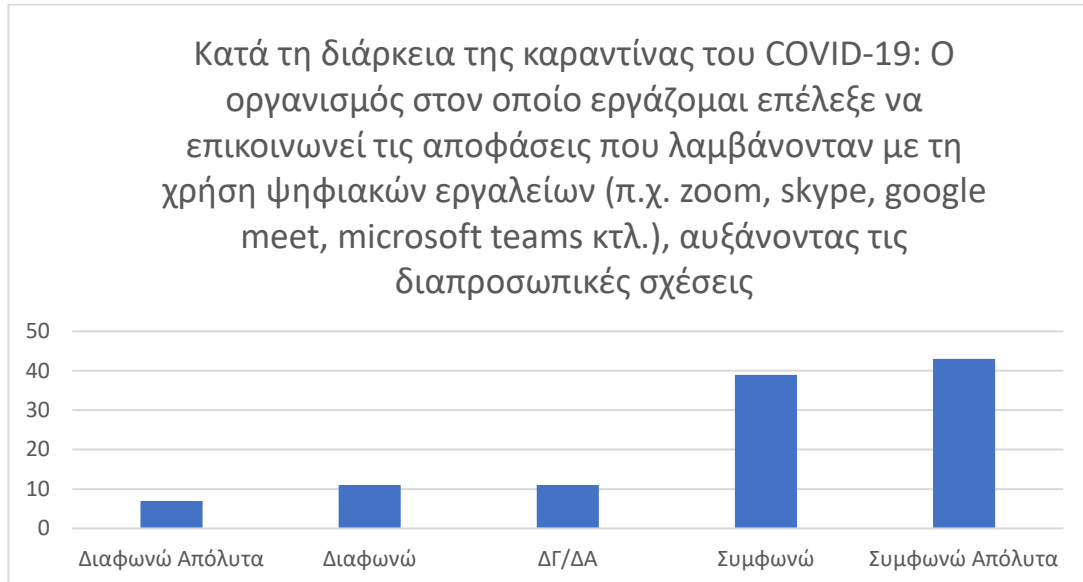
Πίνακας 16: Ερώτηση 28



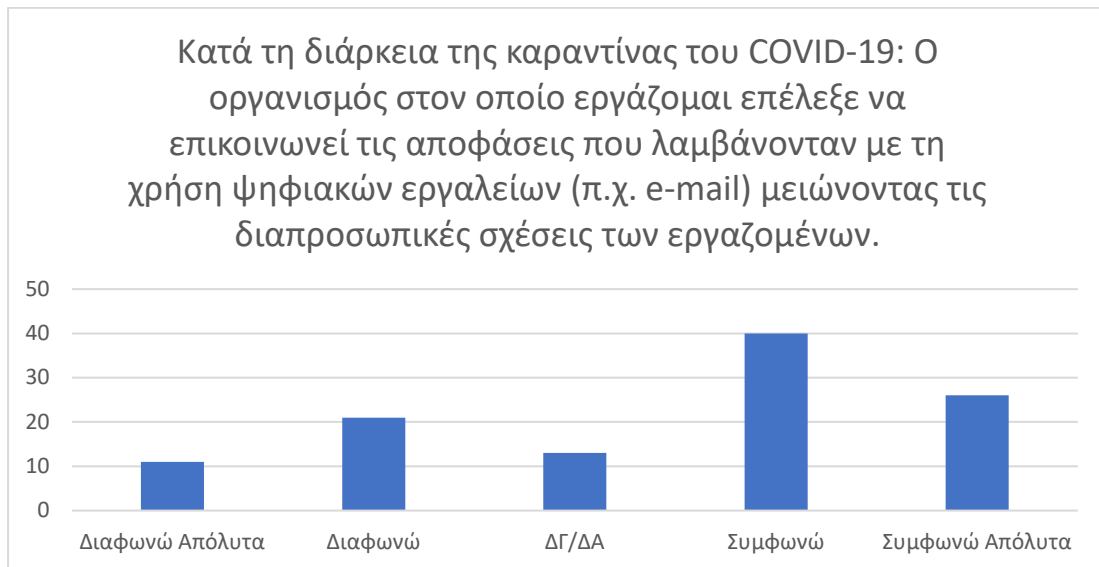
Πίνακας 17: Ερώτηση 29



Πίνακας 18: Ερώτηση 30



Πίνακας 19: Ερώτηση 31



3.6.4 Ηγεσία

Στην Ενότητα 4 οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου σχετίζονται με την ηγεσία και τα διάφορα στυλ ηγεσία με σκοπό να ερευνηθεί κατά πόσο οι ηγέτες των ομάδων εμπνέουν την κατάλληλη εμπιστοσύνη προς τους εργαζομένους.

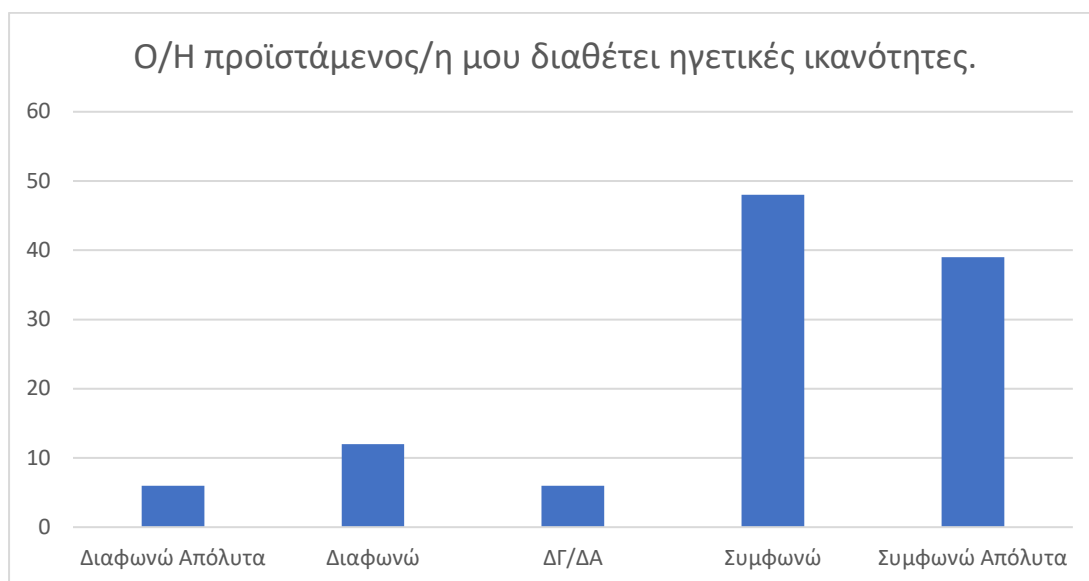
Ερώτηση	Διαφωνώ Απόλυτα (%)	Διαφωνώ (%)	ΔΓ/ΔΑ (%)	Συμφωνώ (%)	Συμφωνώ Απόλυτα (%)	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση
32. Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας είναι βασικό προσόν ενός χαρισματικού προϊστάμενου.	1,80%	4,50%	2,70%	43,80%	46,40%	3,30	0,87
33. Ο/Η προϊστάμενος/η μου διαθέτει ηγετικές ικανότητες.	5,40%	10,70%	5,40%	42,90%	34,80%	2,92	1,15
34. Σε περίπτωση που γίνει κάποιο λάθος στην εργασία έχω τη δυνατότητα να μιλήσω στον/στην προϊστάμενο/η μου.	0,00%	4,50%	5,40%	42,00%	47,30%	3,33	0,78
35. Αισθάνομαι σιγουριά και ασφάλεια από τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης καθοδηγεί την ομάδα.	5,40%	12,50%	8%	40,20%	33%	2,84	1,18

36. Ο/Η προϊστάμενος/η μου με ωθεί να εξετάζω τα προβλήματα που προκύπτουν από πολλές και διαφορετικές οπτικές γωνίες.	1,80%	11,60%	8,90%	44,60%	32,10%	2,95	1,03
37. Ο/Η προϊστάμενος/η μου βάζει στην άκρη το δικό του/της συμφέρον για το καλό της ομάδας.	8%	7,10%	12,50%	49,10%	22,30%	2,71	1,14
38. Ο/Η προϊστάμενος/η μου προτείνει νέους τρόπους για το πώς να ολοκληρώνονται οι εργασίες.	5,40%	6,30%	8%	50,90%	28,60%	2,92	1,05
39. Ο/Η προϊστάμενος/η μου δείχνει ότι έχει υψηλές προσδοκίες από τους εργαζομένους.	5,40%	4,50%	7,10%	50,90%	31,30%	3,00	1,03

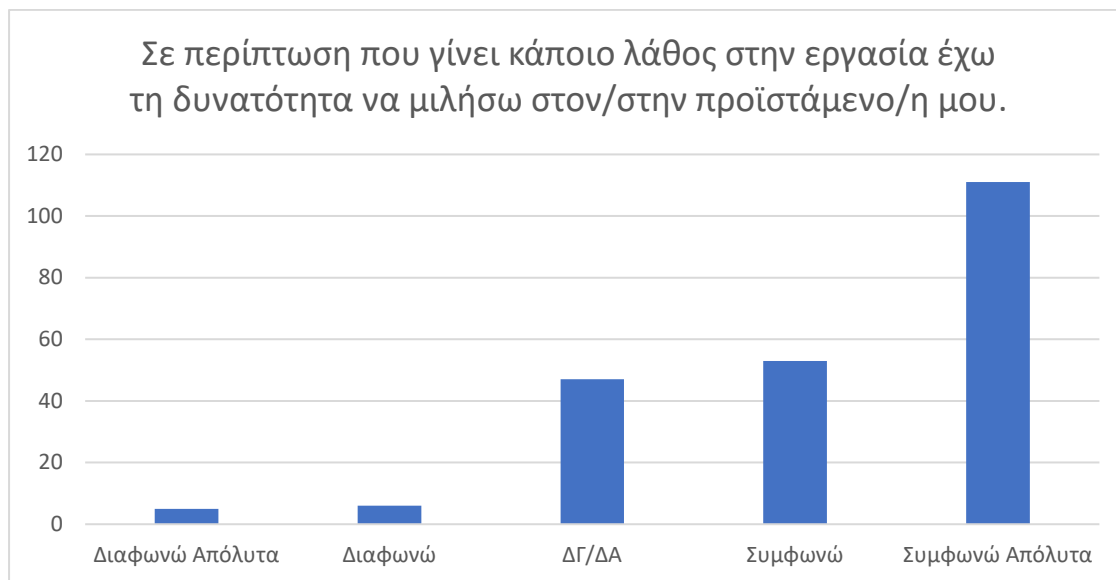
Πίνακας 20: Ερώτηση 32



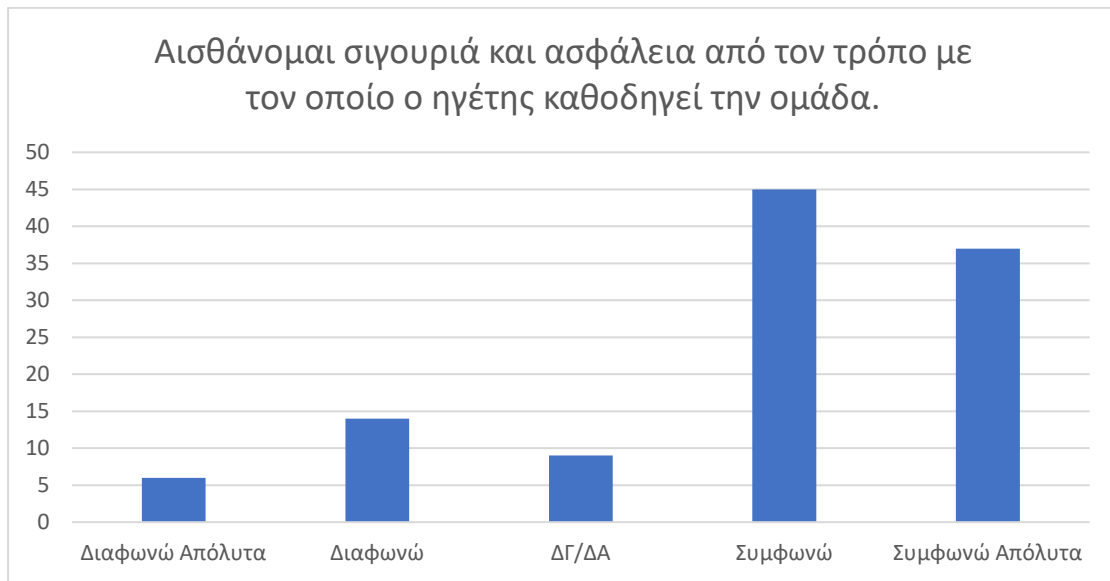
Πίνακας 21: Ερώτηση 33



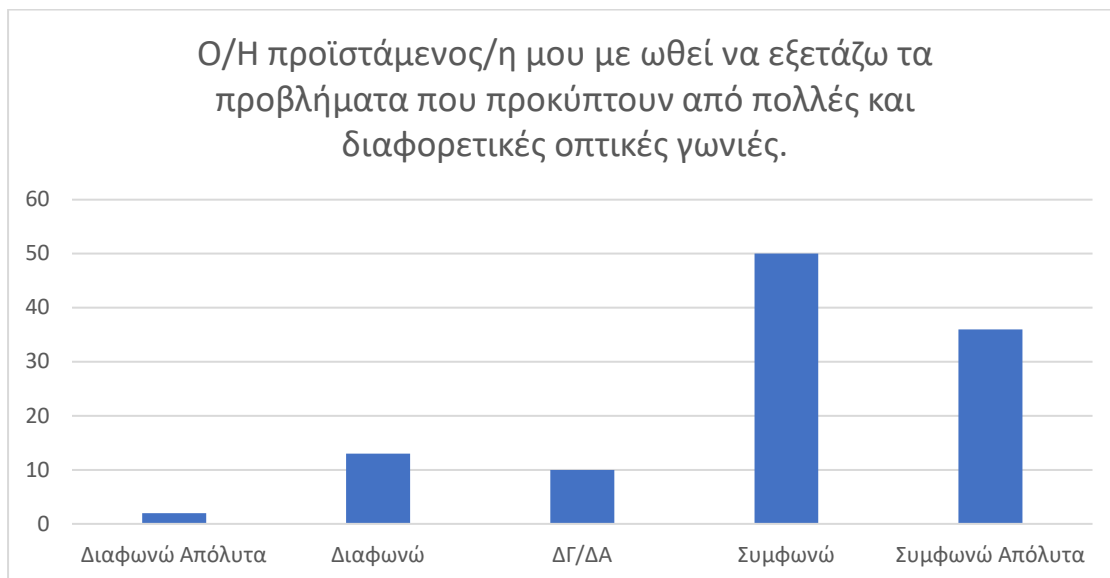
Πίνακας 22: Ερώτηση 34



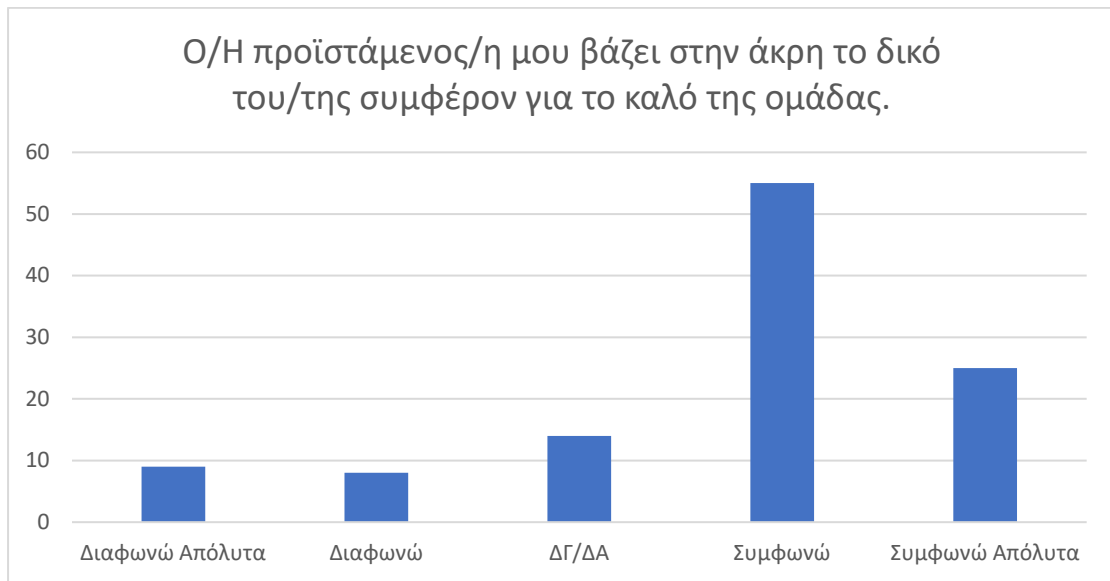
Πίνακας 23: Ερώτηση 35



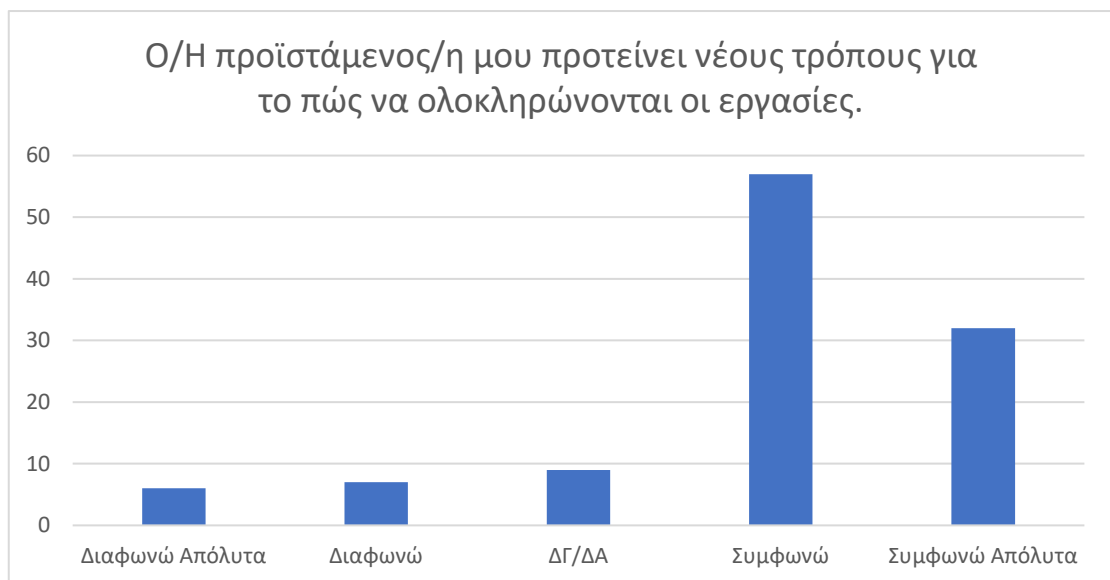
Πίνακας 24: Ερώτηση 36



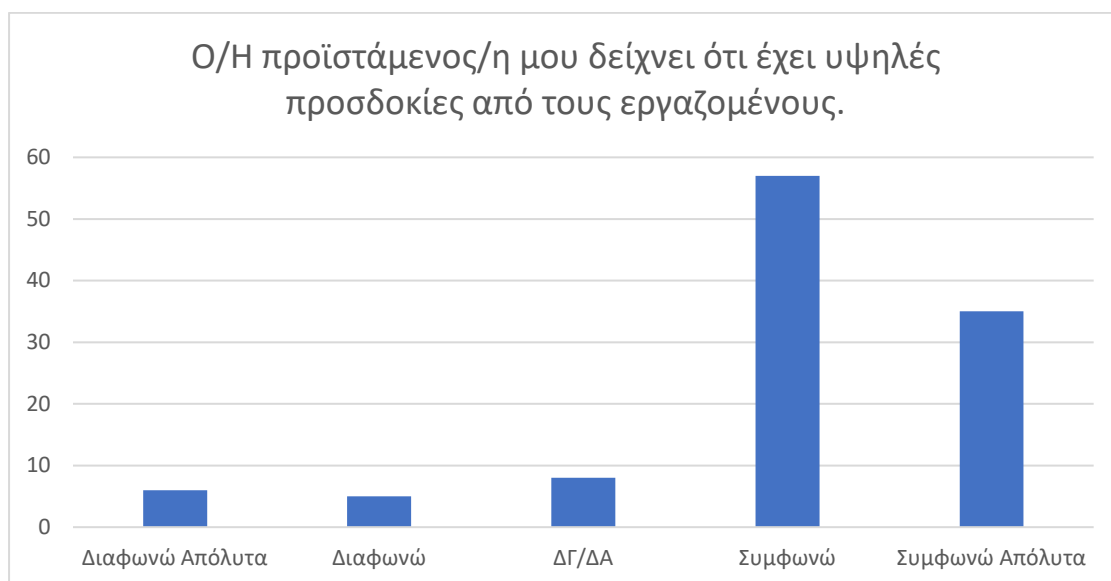
Πίνακας 25: Ερώτηση 37



Πίνακας 26: Ερώτηση 38



Πίνακας 27: Ερώτηση 39



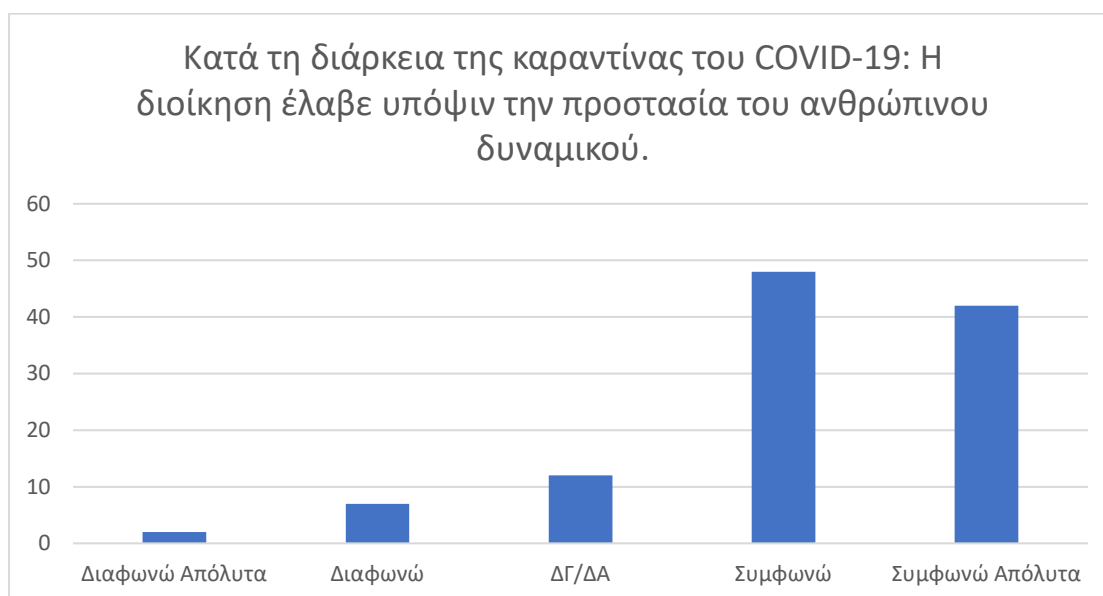
3.6.4.1 Υποενότητα 4.1

Σε αυτή την υποενότητα οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου σχετίζονταν με την πρώτη καραντίνα του COVID-19, με σκοπό να ερευνηθεί κατά πόσον η ηγεσία ακολουθούσε αποτελεσματικές μεθόδους και κατά πόσον δημιούργησαν θετικές στάσεις ως προς τους εργαζομένους.

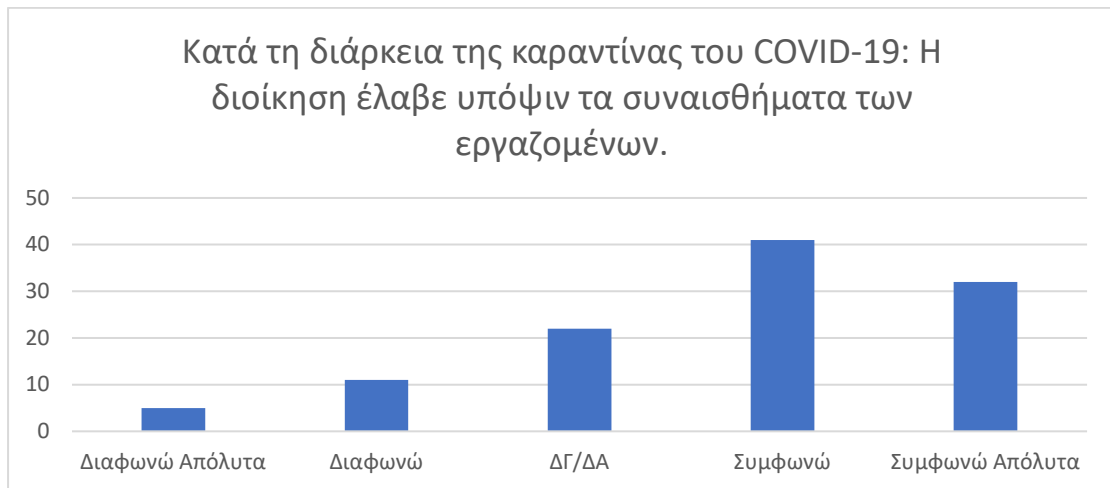
Ερώτηση	Διαφωνώ Απόλυτα (%)	Διαφωνώ (%)	ΔΓ/ΔΑ (%)	Συμφωνώ (%)	Συμφωνώ Απόλυτα (%)	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση
40. Κατά τη διάρκεια της καραντίνας του COVID-19 η διοίκηση έλαβε υπόψιν την προστασία του ανθρώπινου δυναμικού.	1,80%	6,30%	10,70%	42,90%	37,50%	3,09	0,95
41. Κατά τη διάρκεια της καραντίνας του COVID-19 η διοίκηση έλαβε υπόψιν τα συναισθήματα των εργαζομένων.	4,50%	9,80%	19,60%	36,60%	28,60%	2,76	1,11
42. Κατά τη διάρκεια της καραντίνας του COVID-19 η διοίκηση κατέβαλε επαρκή προσπάθεια να κατανοήσει τις απόψεις και τα συναισθήματα των εργαζομένων.	3,60%	14,30%	17%	40,20%	24,10%	2,68	1,11

43. Κατά τη διάρκεια της καραντίνας του COVID-19 η διοίκηση ήταν ενήμερη για τις ανάγκες των υπαλλήλων.	2,70%	8,90%	20,50%	37,50%	29,50%	2,83	1,04
44. Κατά τη διάρκεια της καραντίνας του COVID-19 η διοίκηση παρέιχε τους απαραίτητους πόρους και εργαλεία, στους εργαζομένους κάνοντας την εργασία αποτελεσματικότερη.	2,70%	8,90%	10,70%	46,40%	30,40%	2,94	1,01
45. Κατά τη διάρκεια της καραντίνας του COVID-19 τα κανάλια επικοινωνίας που χρησιμοποιούνταν από τους υπαλλήλους προς τα υψηλά στελέχη της διοίκησης ήταν αποτελεσματικά.	3,60%	7,10%	16,10%	42,90%	29,50%	2,88	1,03

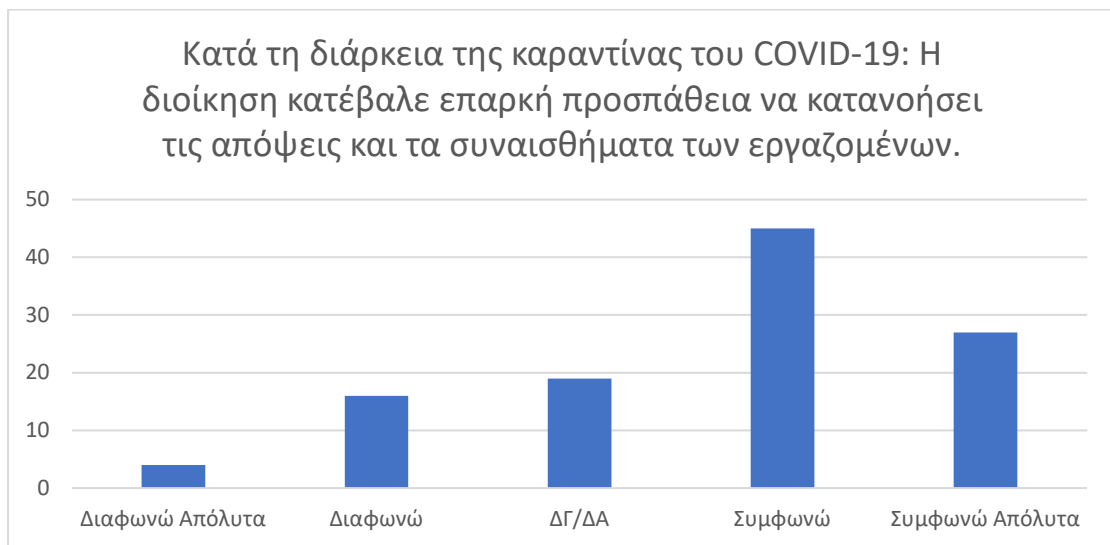
Πίνακας 28: Ερώτηση 40



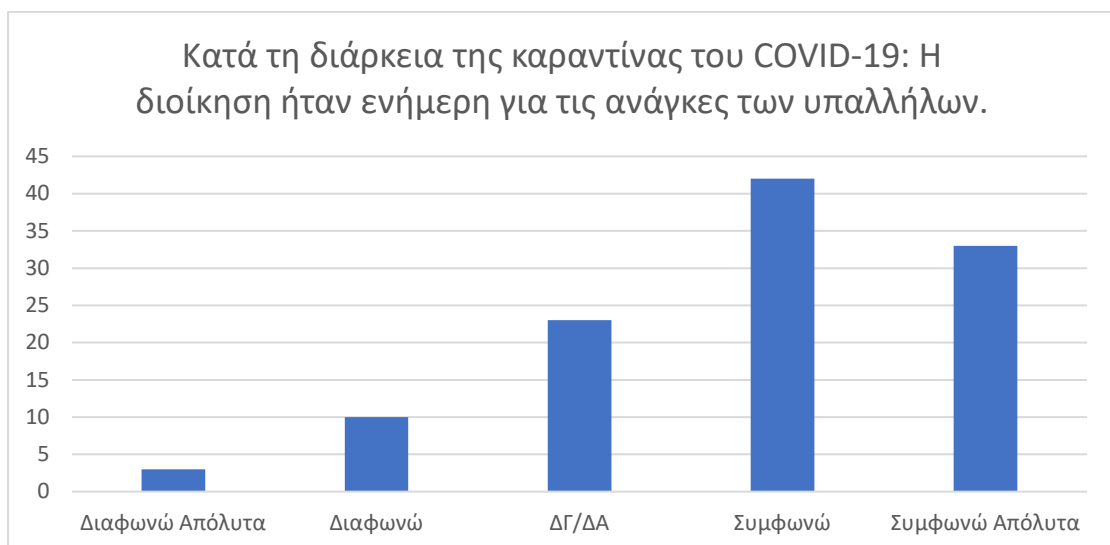
Πίνακας 29: Ερώτηση 41



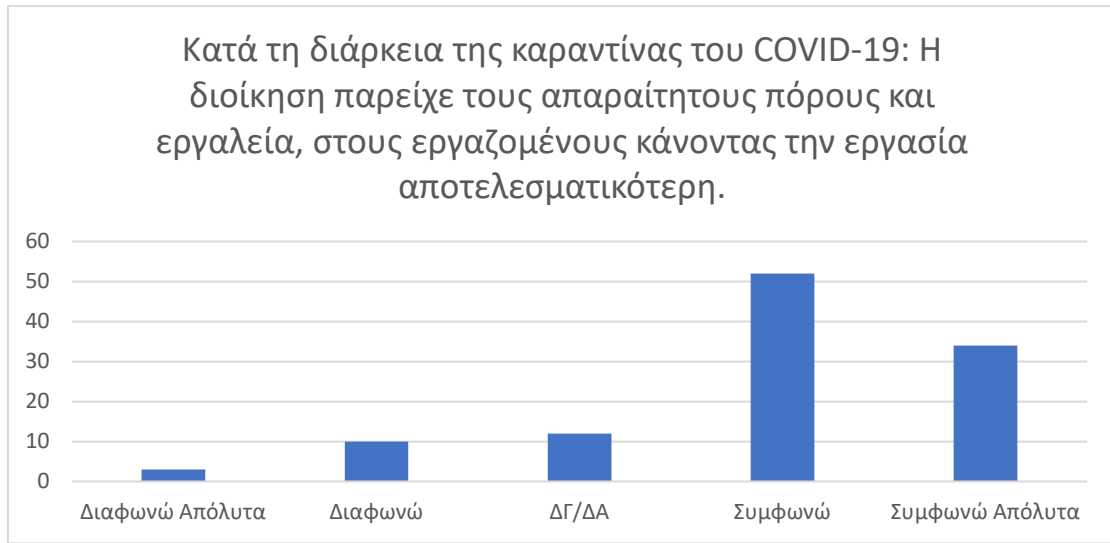
Πίνακας 30: Ερώτηση 42



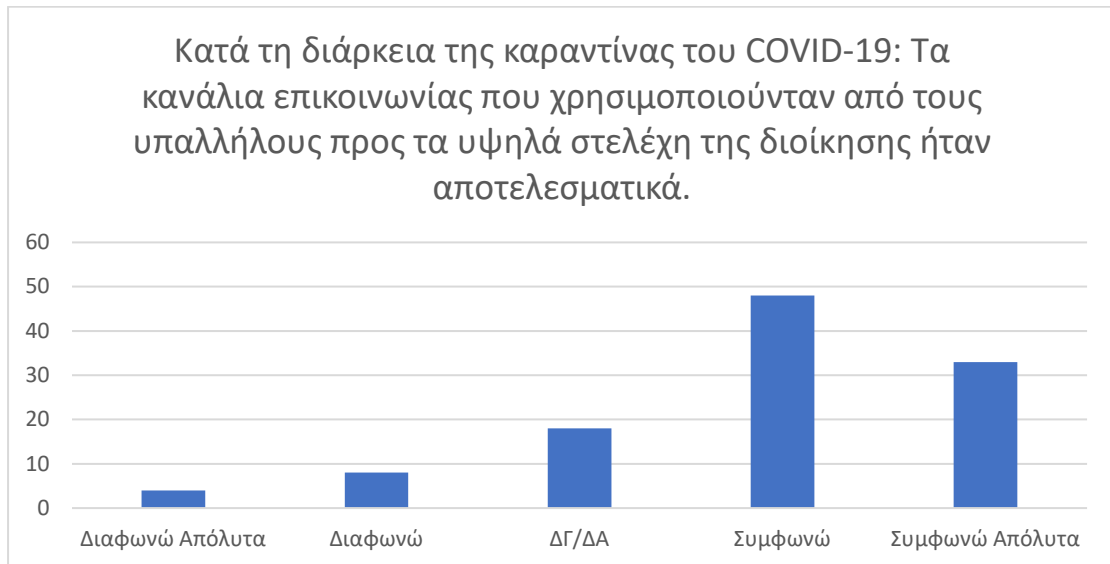
Πίνακας 31: Ερώτηση 43



Πίνακας 32: Ερώτηση 44



Πίνακας 33: Ερώτηση 45



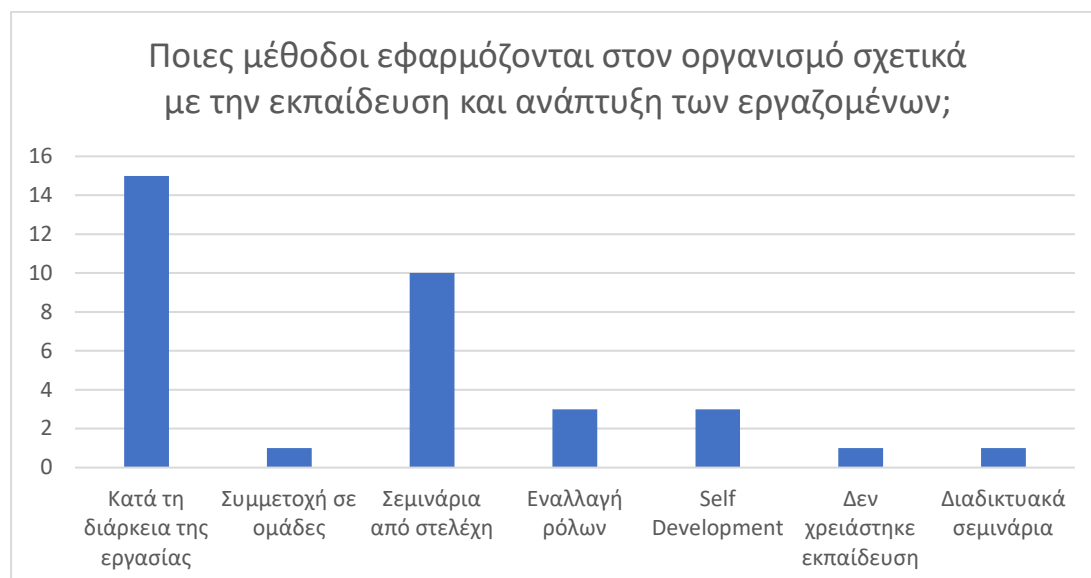
3.6.5. Εκπαιδεύσεις προσωπικού

Η πέμπτη και τελευταία ενότητα αποτελείται από ερωτήσεις σχετικά με την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων.

Ερώτηση 46: Ποιες μέθοδοι εφαρμόζονται στον οργανισμό σχετικά με την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων;

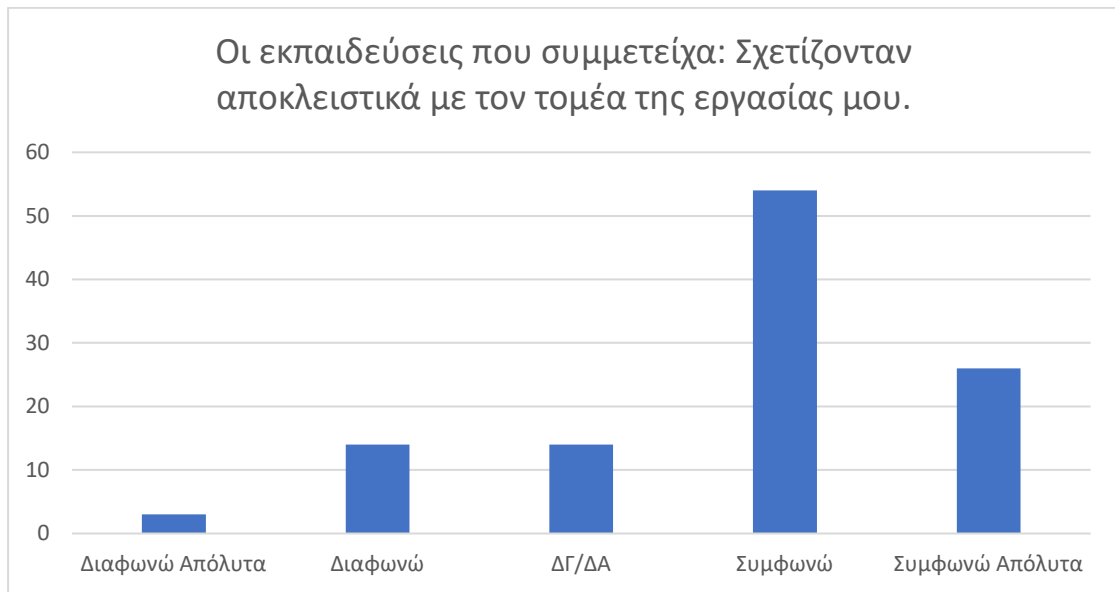
Κατά τη διάρκεια της εργασίας	Συμμετοχή σε ομάδες	Σεμινάρια από στελέχη	Εναλλαγή ρόλων	Self-Development	Δεν χρειάστηκε εκπαίδευση	Διαδικτυακά σεμινάρια
13,40%	0,90%	8,90%	2,70%	2,70%	0,90%	0,90%

Πίνακας 34: Ερώτηση 46

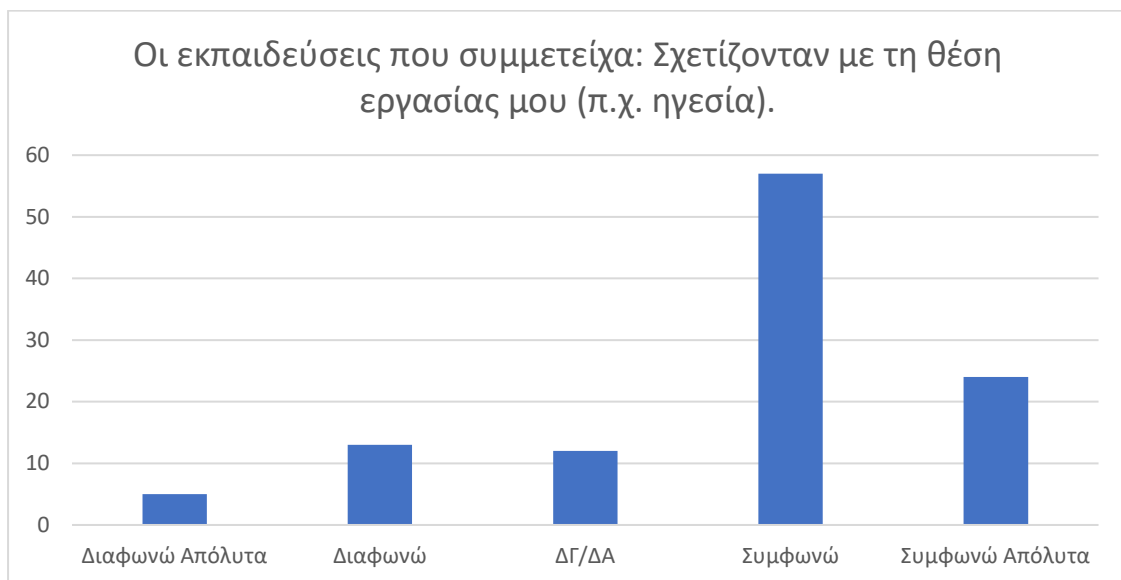


Ερώτηση	Διαφωνώ Απόλυτα (%)	Διαφωνώ (%)	ΔΓ/ΔΑ (%)	Συμφωνώ (%)	Συμφωνώ Απόλυτα (%)	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση
47. Οι εκπαιδεύσεις που συμμετείχα σχετίζονταν αποκλειστικά με τον τομέα της εργασίας μου.	2,70%	12,50%	12,50%	48,20%	23,20%	2,77	1,03
48. Οι εκπαιδεύσεις που συμμετείχα σχετίζονταν με τη θέση εργασίας μου (π.χ. ηγεσία).	4,50%	11,60%	10,70%	50,90%	21,40%	2,74	1,07
49. Οι εκπαιδεύσεις που συμμετείχα είχαν θετική επιρροή ως προς τον τομέα της εργασίας μου.	1,80%	1,80%	10,70%	46,40%	38,40%	3,20	0,84
50. Οι εκπαιδεύσεις που συμμετείχα είχαν θετική επιρροή ως προς την θέση εργασίας μου.	4,50%	4,50%	12,50%	46,40%	31,30%	2,30	1,02
51. Οι εκπαιδεύσεις που συμμετείχα πραγματοποιήθηκαν με τη βοήθεια ειδικών εκπαιδευτών (εκτός οργανισμού/τρίτων) οι οποίοι σχετίζονται με τον τομέα του οργανισμού που εργάζομαι.	15,20%	7,10%	13,40%	32,10%	31,30%	2,60	1,40
52. Οι εκπαιδεύσεις που συμμετείχα πραγματοποιήθηκαν με τη βοήθεια ειδικών εκπαιδευτών που εργοδοτούνται από τον οργανισμό που εργάζομαι.	10,70%	16,10%	16,10%	32,10%	24,10%	2,43	1,31

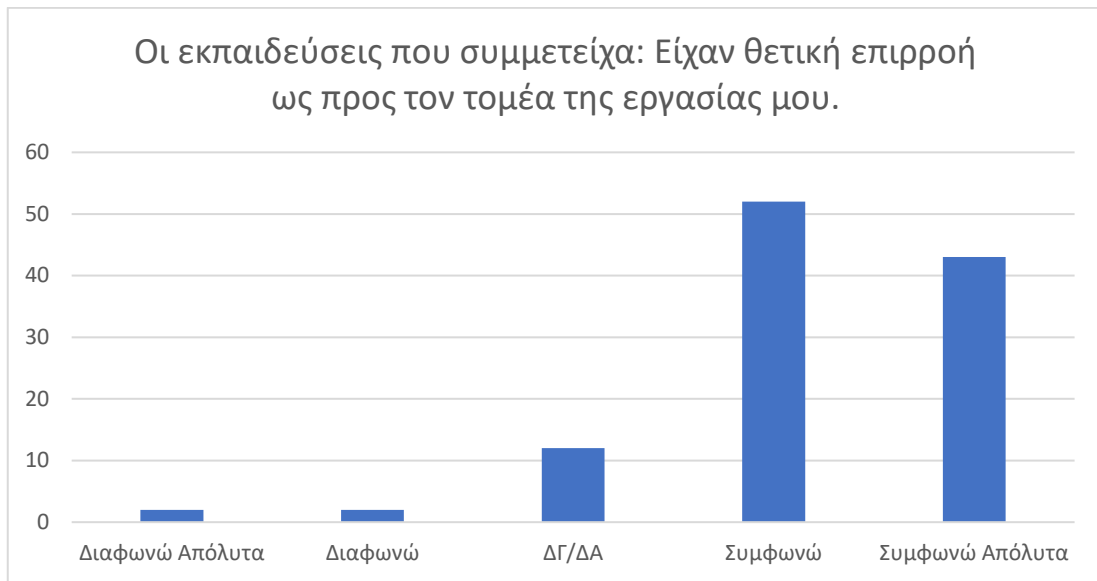
Πίνακας 35: Ερώτηση 47



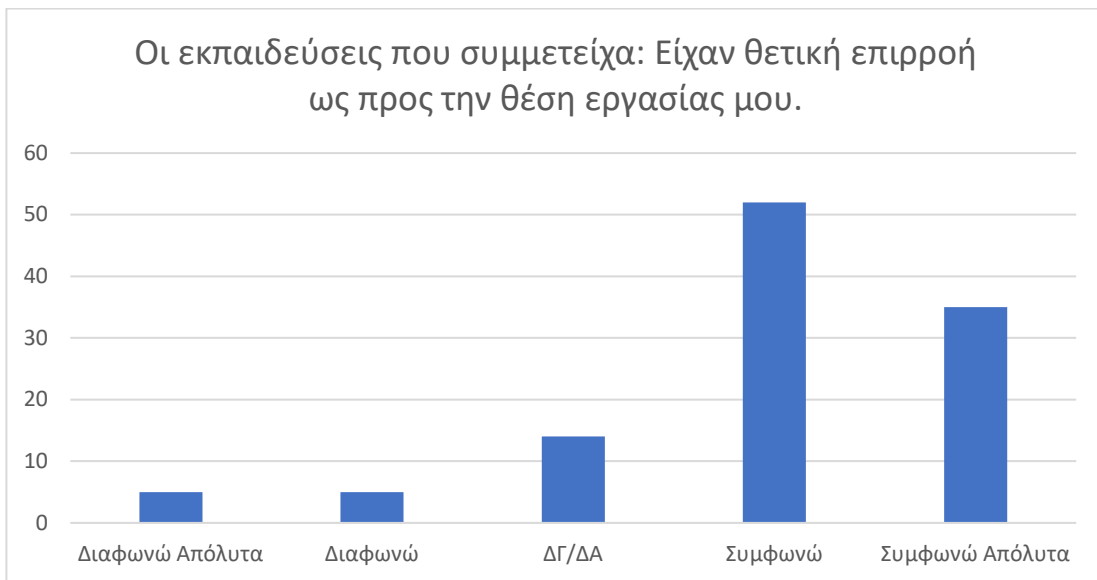
Πίνακας 36: Ερώτηση 48



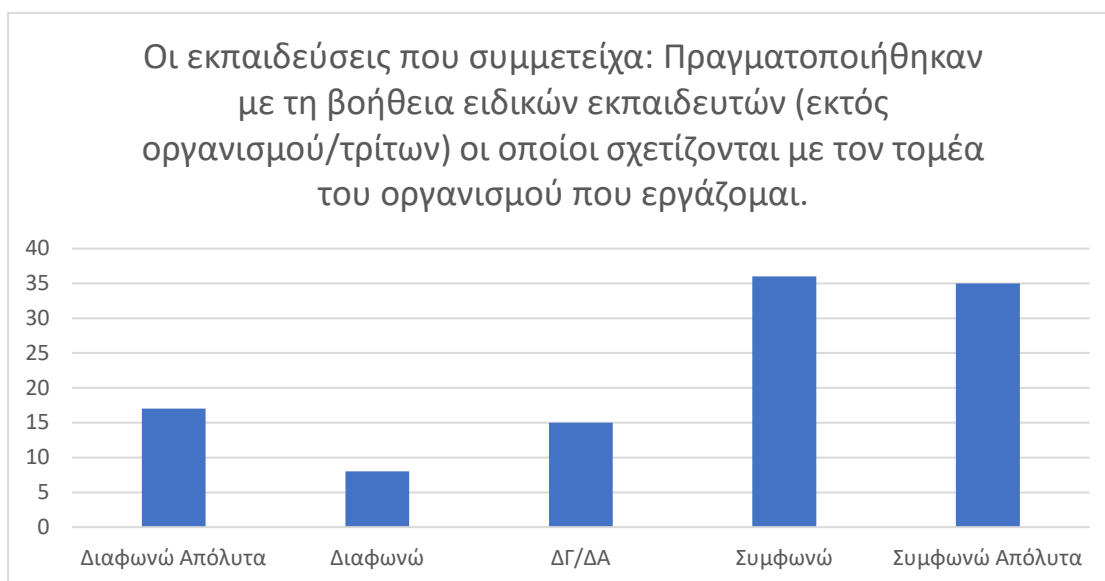
Πίνακας 37: Ερώτηση 49



Πίνακας 38: Ερώτηση 50



Πίνακας 39: Ερώτηση 51



Πίνακας 40: Ερώτηση 52



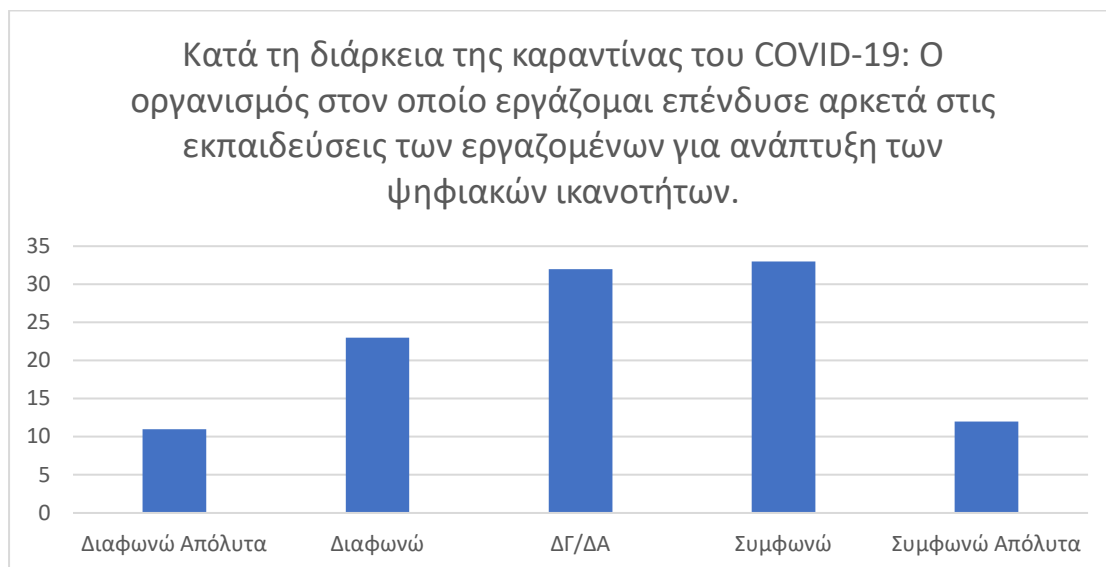
3.6.5.1 Υποενότητα 5.1

Σε αυτήν την υποενότητα οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου σχετίζονταν με την πρώτη καραντίνα του COVID-19, με σκοπό να ερευνηθεί κατά πόσον οι εκπαιδεύσεις που παρακολούθησαν οι εργαζόμενοι είχαν θετική επιρροή ως προς την εργασία τους.

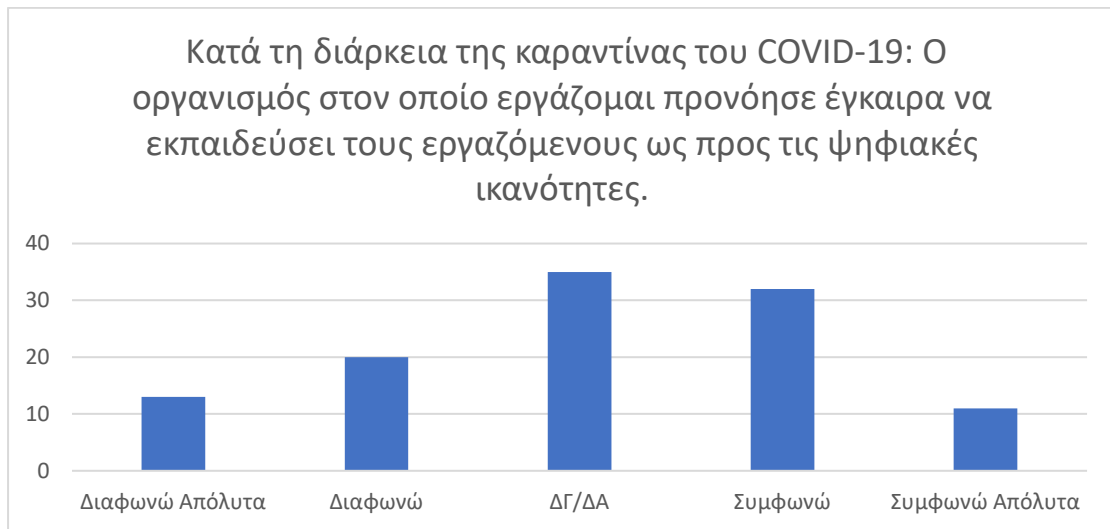
Ερώτηση	Διαφωνώ Απόλυτα (%)	Διαφωνώ (%)	ΔΓ/ΔΑ (%)	Συμφωνώ (%)	Συμφωνώ Απόλυτα (%)	Μέσος όρος	Τυπική Απόκλιση
53. Κατά τη διάρκεια της καραντίνας του COVID-19 ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι επένδυσε αρκετά στις εκπαιδεύσεις των εργαζομένων για ανάπτυξη των ψηφιακών ικανοτήτων.	9,80%	20,50%	28,60%	29,50%	10,70%	2,11	1,16
54. Κατά τη διάρκεια της καραντίνας του COVID-19 ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι προνόησε έγκαιρα να εκπαιδεύσει τους εργαζόμενους ως προς τις ψηφιακές ικανότητες.	11,60%	17,90%	31,30%	28,60%	9,80%	2,10	1,16
55. Κατά τη διάρκεια της καραντίνας του COVID-19 οι εκπαιδεύσεις που συμμετείχα μου έδωσαν τη δυνατότητα να κάνω καλύτερα τη δουλειά μου.	6,30%	11,60%	25,90%	37,50%	17,90%	2,50	1,11

56. Κατά τη διάρκεια της καραντίνας του COVID-19 είμαι ικανοποιημένος/η με τον αριθμό εκπαιδεύσεων και αναπτυξιακών προγραμμάτων που συμμετείχα.	10,70%	25,90%	24,10%	25%	13,40%	2,05	1,22
57. Κατά τη διάρκεια της καραντίνας του COVID-19 είμαι ικανοποιημένος/η με την ποιότητα των εκπαιδεύσεων και αναπτυξιακών προγραμμάτων που συμμετείχα.	8%	16,10%	18,80%	37,50%	18,80%	2,43	1,20
58. Κατά τη διάρκεια της καραντίνας του COVID-19 είμαι ικανοποιημένος/η με τα ηλεκτρονικά εργαλεία που προσέφερε ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι για ευκολότερη πρόσβαση στις εκπαιδεύσεις (π.χ. Η/Υ, tablets κτλ.)	7,10%	9,80%	17%	42%	23,20%	2,65	1,16

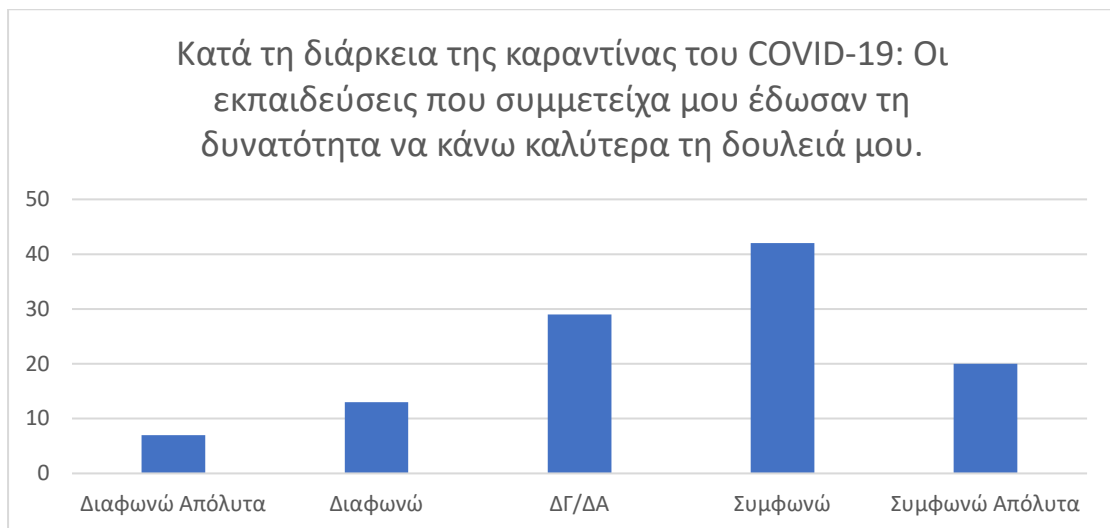
Πίνακας 41: Ερώτηση 53



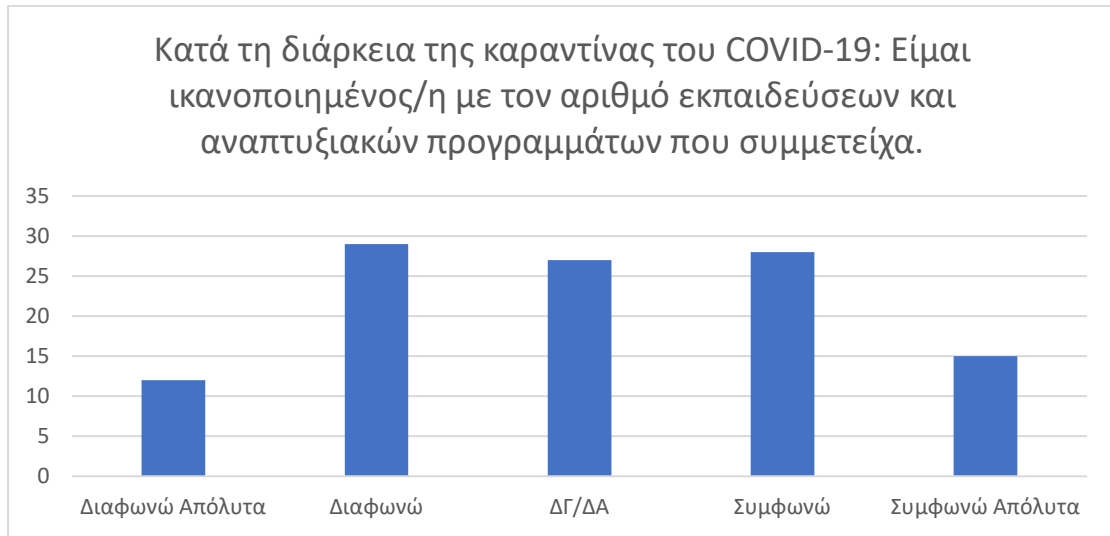
Πίνακας 42: Ερώτηση 54



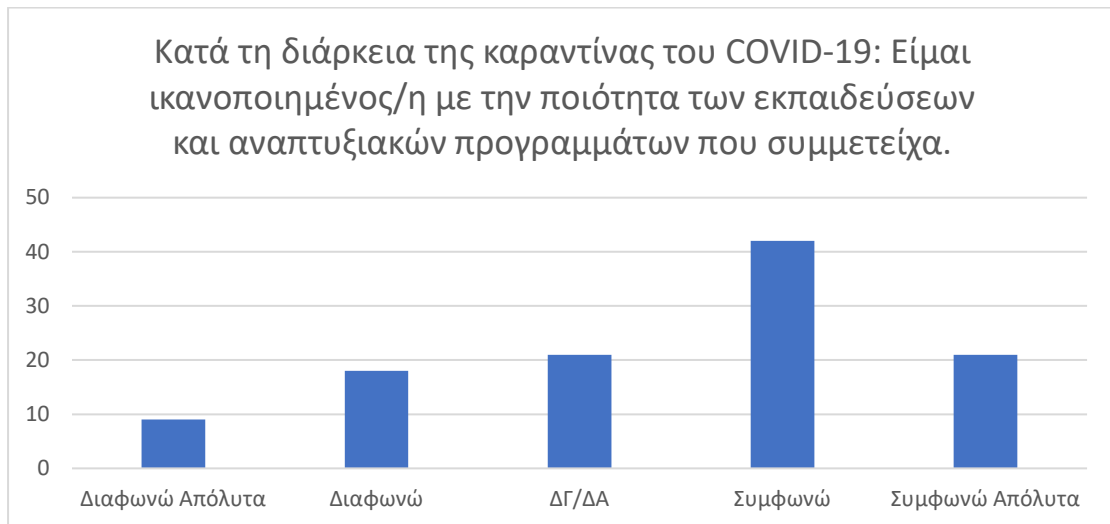
Πίνακας 43: Ερώτηση 55



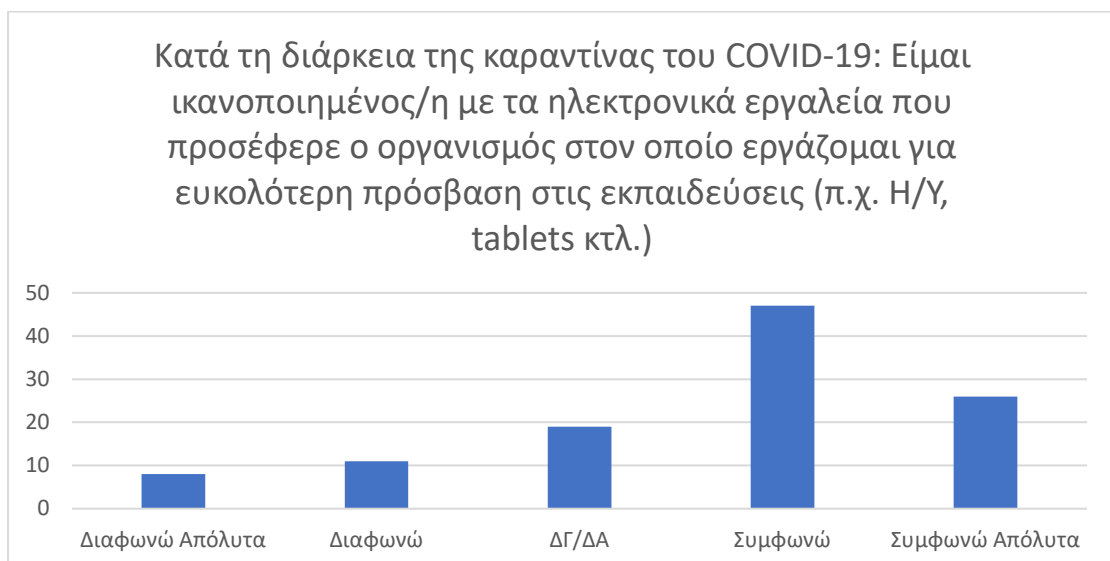
Πίνακας 44: Ερώτηση 56



Πίνακας 45: Ερώτηση 57



Πίνακας 46: Ερώτηση 58



3.7 Αδυναμίες

Με το πέρας της έρευνας παρουσιάστηκαν και ορισμένοι περιορισμοί. Αρχικά, ο περιορισμένος χρόνος μέσα στον οποίο διεξήχθη η έρευνα, δεν αποτέλεσε βασικό παράγοντα για τη συλλογή ποσοτικών δεδομένων. Η διερεύνηση του συγκεκριμένου θέματος θα μπορούσε να αποτελέσει σημαντικό εύρημα με τη δυνατότητα μεγαλύτερης διάρκειας της έρευνας. Επίσης, τα αποτελέσματα της έρευνας δεν έχουν τη δυνατότητα να αποτελέσουν αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού λόγω της μη τυχαίας επιλογής το δείγματος, άρα και δεν καθίσταται δυνατό να γενικευθούν. Ακόμη, τα ποσοστά ανταπόκρισης στις ποσοτικές έρευνες, συχνά παρατηρείται ότι είναι χαμηλά για να θεωρηθούν χρήσιμα, ιδίως όταν το θέμα της έρευνας δεν αποτελεί αντικείμενο ενδιαφέροντος. Σε γενικές γραμμές, τα ποσοστά ανταπόκρισης είναι υψηλότερα εάν οι ερωτώμενοι παρουσιάσουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για το θέμα.

Κεφάλαιο 4: Επίλογος

Ανασκοπώντας τα παραπάνω στοιχεία, και συνδυάζοντας τα όσα αναφέρονται στην βιβλιογραφία σχετικά με το θέμα της μεταπτυχιακής διατριβής, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι που απάντησαν το ερωτηματολόγιο της έρευνας είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους και τον οργανισμό που εργάζονται. Φαίνεται ότι τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν ξεκινήσει να αντιλαμβάνονται τον ρόλο τους και να εφαρμόζουν ουσιαστικές και παραγωγικές διαδικασίες για την ευημερία των εργαζομένων.

Αρχικά, όσον αφορά το ερευνητικό ερώτημα σχετικά με το πώς η θέση εργασίας επηρεάζει τη στάση των εργαζομένων ως προς τις λήψεις αποφάσεων, οι περισσότερες απαντήσεις ήταν με την επιλογή «Συμφωνώ», γεγονός που δείχνει τα ικανοποιητικά πλαίσια λήψης αποφάσεων τόσο από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού όσο και από την ηγεσία των οργανισμών. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τις διαδικασίες και το σκεπτικό πίσω από συγκεκριμένες αποφάσεις που λαμβάνονται, ειδικότερα οτιδήποτε σχετίζεται με την ομαλή διεξαγωγή της εργασίας τους. Είναι αντιληπτό το γεγονός ότι οι στόχοι (KPIs) που τίθενται βοηθούν τους εργαζόμενους να αποδίδουν περισσότερο φτάνοντας τους οργανισμούς σε ένα επιθυμητό επίπεδο, τόσο για τους ίδιους ως βασικός πόρος ανάπτυξης, όσο και για την αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται. Παρ' όλα αυτά σημαντικό είναι και το γεγονός ότι στην ερώτηση σχετικά με την έκφραση γνώμης και τη συμμετοχή των εργαζομένων στις λήψεις αποφάσεων ένα μεγάλο ποσοστό δήλωσαν ότι συμφωνούν, ενώ ένα άλλο ποσοστό με μικρή διαφορά από το προηγούμενο δήλωσαν ότι διαφωνούν. Αυτό δείχνει ότι υπάρχει μια σχετική απώλεια διαχείρισης των απόψεων των εργαζομένων από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, γεγονός που θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν από το εν λόγω τμήμα.

Συνεχίζοντας στην ίδια μεταβλητή, οι απαντήσεις που σχετίζονταν με την καραντίνα του COVID-19, έδειξαν ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι είχαν την ανάλογη υποστήριξη από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, εφόσον οι συνθήκες εργασίας είχαν τροποποιηθεί. Φαίνεται ότι τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού επιθυμούσαν να δημιουργήσουν αντιληπτά πλαίσια, αναφορικά με τις συνθήκες εργασίας εν μέσω πανδημίας, καθώς είχαν δημιουργηθεί νέες προκλήσεις όπως η κακή ψυχολογία των εργαζομένων, ο τεχνολογικός μετασχηματισμός και η αύξηση των επιπέδων άγχους.

Όσον αφορά το ερευνητικό ερώτημα σχετικά με το πώς οι διάφοροι τύποι ηγεσίας επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με το επίπεδο διοίκησης και μάνατζμεντ του οργανισμού τους. Πιο συγκεκριμένα, ένας μεγάλος αριθμός των ερωτηθέντων απάντησαν ότι νιώθουν ασφάλεια με τον/την προϊστάμενο/η τους καθώς η επικοινωνία μεταξύ υπάλληλου και διευθυντή, πλέον έχει γίνει ευκολότερη. Φαίνεται ότι ο πραγματικός ρόλος του μάνατζερ αρχίζει να γίνεται αντιληπτός, κυρίως από τα άτομα που ασκούν τον συγκεκριμένο ρόλο. Είναι σημαντικό οι ηγέτες να αναπτύσσουν την ικανότητα του διαλόγου και της επίλυσης προβλημάτων, δημιουργώντας ένα περιβάλλον ασφάλειας και ευημερίας. Βασιζόμενοι στα αποτελέσματα της έρευνας, φαίνεται ότι ο πιο παραγωγικός και αποδοτικός τύπος ηγεσίας είναι ο δημοκρατικός, καθώς τα αποτελέσματα που επιφέρει αλλά και η ικανοποίηση των μελών της ομάδας, έχουν θετικό χαρακτήρα και στάση.

Τέλος, μέσα από τα αποτελέσματα σχετικά με το ερευνητικό ερώτημα πώς η οργανωμένη εκπαίδευση των εργαζομένων από το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού συνδέεται με την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις επενδύουν αρκετά στην ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, στις εκπαιδεύσεις που σχετίζονται με την θέση εργασίας τους, καθώς οι περισσότερες απαντήσεις δόθηκαν στην επιλογή «Εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία (on the job training)». Σε αυτό το σημείο της έρευνας, αξίζει να γίνει αναφορά ότι οι οργανισμοί ξεκίνησαν να αντιλαμβάνονται ότι οι

ανεπτυγμένες δεξιότητες των υπαλλήλων και η ανάπτυξη του ίδιου του οργανισμού είναι δύο σχέσεις αλληλένδετες. Όσο πιο εξειδικευμένες είναι οι γνώσεις των εργαζομένων στο συγκεκριμένο αντικείμενο της θέσης τους, τόσο περισσότερο αναπτύσσεται η εικόνα του οργανισμού. Επιπρόσθετα, με βάση τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τις εκπαιδεύσεις που συμμετείχαν, καθώς έχουν αναπτύξει περισσότερο τις δυνατότητές τους τόσο ως προσωπικότητες, όσο και ως επαγγελματίες. Στα αποτελέσματα των απαντήσεων σχετικά με την καραντίνα του COVID-19, οι εργαζόμενοι φαίνεται ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι με την ποιότητα των εκπαιδεύσεων και αναπτυξιακών προγραμμάτων. Ωστόσο, ο αριθμός των εκπαιδεύσεων δεν ήταν ικανοποιητικός, γεγονός που δείχνει ότι οι εργαζόμενοι πιθανόν να επιθυμούσαν περισσότερες συμμετοχές σε τέτοιου είδους προγράμματα βοηθώντας τους να ανταπεξέλθουν περισσότερο στις πιο απαιτητικές αλλαγές που επέφερε ο COVID-19.

Από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, προκύπτουν κάποιες εισηγήσεις για μελλοντικές έρευνες σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση στους οργανισμούς στην κυπριακή αγορά εργασίας. Παρόλο που αρκετές απαντήσεις ήταν μεταξύ των επιλογών Συμφωνώ και Συμφωνώ Απόλυτα, αρκετοί από τους ερωτηθέντες επέλεξαν και την απάντηση «Δεν Γνωρίζω/Δεν Απαντώ». Πιθανόν τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας μπορούν να παρακινήσουν τα τμήματα Διοίκησης και Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού για να καλύψουν το κενό που υπάρχει ως προς την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και του εν λόγω τμήματος, αλλά και ως προς τις επενδύσεις των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που προσφέρουν οι οργανισμοί.

Τυχόν μελλοντικές έρευνες σχετικά με το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης, θα μπορούσαν να έχουν ως αντικείμενο της μελέτης τους τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται από το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, πόσο αξιόπιστα είναι τα συγκεκριμένα εργαλεία και σε ποιο βαθμό εξυπηρετούν τον σκοπό τους.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

Ζαβλανός, Μ., (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Μπουραντάς, Τ., (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένοσ.

Παπαγεωργίου, Γ., (2014). *Ποσοτική έρευνα*. Ανακτήθηκε από <https://sociology.soc.uoc.gr/pegasoc/wp-content/uploads/2014/10/Microsoft-Word-Papageorgiou_DEIGMATOLHPTIKH.pdf> [Πρόσβαση: 1/1/2023]

Ξένη Βιβλιογραφία

Aked, J., Marks, N., Cordong, C., Thompson, S., (2008). *Five ways to well-being: The evidence*. London: nef. 6 pp.

Avolio, B.J., (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage. 234 pp.

Avolio B.J., Bass B.M., Walumbwa F.O., Zhu W. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Test*. Redwood City, CA: Mind Garden.

Bass B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press. 256 pp.

Bono, J.E., Judge, T.A., (2003). *Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leaders*. *Acad. Manage. J.* 46: 554–71.

Borman, W.C., Motowilo, S.J., (1993) *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco. CA: Jossey Bass. 71-98 pp.

Bryman, A., (2001). *Social research methods*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Broom, (2021). *Home or office? Survey shows opinions about work after COVID-19*. Ανακτήθηκε από: <<https://www.weforum.org/agenda/2021/07/back-to-office-or-work-from-home-survey/>> [Πρόσβαση: 1/08/2022]

Cable, D. M., & Judge, T. A. (2003), *Managers' upward influence tactic strategies: the role of manager personality and supervisor leadership style*, *Journal of Organizational Behavior*, 197 – 214 pp.

Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2021). *Strategic human resource management and COVID-19: Emerging challenges and research opportunities*. Journal of Management Studies. Dublin City University. University of South California. Ανακτήθηκε από: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/joms.12695>> [Πρόσβαση: 05/02/2023]

Conger, JA., Kanurgo, RN., (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage. 288 pp.

Deloitte. (2021). *The digital transformation of the workplace in the COVID-19 era*. Deloitte Insights. Ανακτήθηκε από: <<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/covid-19/digital-transformation-of-the-workplace-in-the-covid-19-era.html>> [Πρόσβαση: 01/04/2023]

Dubreuil, P., Forest, J., Gillet, N., Fernet, C., Thibault-Landry, A., Crevier-Braud, L., & Girouard, S., (2016). *Facilitating well-being and performance through the development of strengths at work: Results from an intervention program*. International Journal of Applied Positive Psychology.

Gigauri, I., (2020). Infuelnce of Covid-19 Crisis on Human Resource Management and Companies' Response: The Expert Study. Ανακτήθηκε από: <[https://researchleap.com/wp-content/uploads/2020/10/02.-Influence of Covid 19 crisis on Human Resource Management and Companies-2.pdf](https://researchleap.com/wp-content/uploads/2020/10/02.-Influence%20of%20Covid%2019%20crisis%20on%20Human%20Resource%20Management%20and%20Companies-2.pdf)> [Πρόσβαση: 1/1/2023]

Goleman, D., (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.

Harney, B., & Collings, D. G. (2021). *Navigating the shifting landscapes of HRM*. Human Resource Management Review. Dublin City University Business School, Dublin City University: Ireland.

Human Resource Management: Theory and Practice. (2012). Edition: FirstPublisher: Pumark Nigeria

Keeman, A., Näswall, K., Malinen, S., & Kuntz, J., (2017). *Employee wellbeing: Evaluating a wellbeing intervention in two settings*. Frontiers in psychology. 8, 505 pp. University of Canterbury: New Zealand.

LaBerge, L., O'Toole, C., Schneider, J., Smaje, K., (2020). *How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point-and transformed business forever*. McKinsey Global Publishing. Ανακτήθηκε από: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>> [Πρόσβαση: 03/08/2022]

Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?*. New York: Basic Books.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*, New York: McGraw- Hill. [In Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. (3rd ed). New York: Free Press.]

Navio-Marco, J., Solorzano-Garcia, M., Palencia-Gonzalez, F.J., (2018), *Human resource management as key pillar of company strategy: Analysis of the line managers' perception*. Cambridge University Press. Ανακτήθηκε από: <<https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/abs/human-resource-management-as-key-pillar-of-company-strategy-analysis-of-the-line-managers-perception/36ADFE3B40C72B783C9086B2EBAA42F8>> [Πρόσβαση: 1/08/2022]

Przytula, S., Strzelec, G., Krysinska-Koscianska, K. (2020). *Revision of future trends in human resource management (HRM) after COVID-19*. *Journal of Intercultural Management*, 12(4), 70-90.

Randstad, (2020). "Are you ready to overcome HR challenges in the new normal?". Ανακτήθηκε από: <<https://www.randstad.com/my/hr-trends/talent-management/overcoming-hr-challenges-in-the-new-normal/>> [Πρόσβαση: 3/08/2022]

Wolor, C.W., Solikhah, Fidhyallah, N., Lestari, D.P., (2020). *Effectiveness of E-Training, E-Leadership and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19*. *Journal of Asian Economics and Business*. Ανακτήθηκε από <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/pa.2508?casa_token=xBJtOah5VbsAAAAA:uJJAiz0Jnz-d6-VN7owShJ9eNx51dYo45k-s-9fYFI5tlvCxMjdxdkTtaKgFI2nCNwM92IAXCRK-sk> [Πρόσβαση: 21/09/2022]

Παράρτημα Α

ΕΝΟΤΗΤΑ 1: Δημογραφικά Στοιχεία

Φύλο:

- Άνδρας
- Γυναίκα

Ηλικία:

- 18 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55
- Άνω των 55

Συνθήκες διαβίωσης:

- Ελεύθερος/η
- Με τον/την σύντροφο μου
- Ελεύθερος με παιδιά
- Με τον/την σύντροφο μου και παιδιά
- Με άλλον/η (συγκάτοικο, γονείς κτλ.)

Προσδιορίστε τη βαθμίδα εκπαίδευσης σας:

- Πρωτοβάθμια εκπαίδευση
- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- Τριτοβάθμια εκπαίδευση
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

Προσδιορίστε την παρούσα επαγγελματική σας κατάσταση:

- Αυτοεργοδοτούμενος
- Ιδιωτικός Υπάλληλος
- Δημόσιος Υπάλληλος
- Άνεργος/η

Προσδιορίστε το διάστημα το οποίο εργάζεστε στον οργανισμό:

- 0 - 5 χρόνια
- 6 - 10 χρόνια
- 11 - 20 χρόνια
- 21 - 30 χρόνια
- Πάνω από 31 χρόνια

Προσδιορίστε τη θέση εργασίας σας:

- Στέλεχος (ιδιοκτήτης, μέτοχος)
- Διευθυντής/Γενικός Διευθυντής/Διευθύνων Σύμβουλος
- Διευθυντικός υπάλληλος (ανώτερος/κατώτερος)
- Υπάλληλος
- Διοικητικός Υπάλληλος
- Άνεργος

Προσδιορίστε κατά πόσον η εργασία σας απαιτεί να συνεργάζεστε με άλλα άτομα:

- Απαιτεί
- Δεν απαιτεί

Προσδιορίστε κατά πόσον η εργασία σας απαιτεί να έχετε την εποπτεία άλλων ατόμων:

- Απαιτεί
- Δεν απαιτεί

Προσδιορίστε κατά πόσον η εργασία σας απαιτεί να έχετε την εποπτεία από άλλα άτομα:

- Απαιτεί
- Δεν απαιτεί

Προσδιορίστε την κατηγορία στην οποία δραστηριοποιείται ο οργανισμός που εργάζεστε:

- Τομέας εκπαίδευσης
- Τομέας υγείας
- Τομέας λιανικού εμπορίου
- Τομέας εξυπηρέτησης πελατών
- Τομέας χρηματοοικονομικών
- Τομέας ξενοδοχειακών και τουρισμού
- Τομέας τηλεπικοινωνιών
- Άλλο:
 - Marketing & Communications
 - FMCG
 - Υπηρεσιών
 - Τοπική Αυτοδιοίκηση
 - Software Development
 - Καλλιτεχνικά
 - Διανομή προϊόντων
 - MME
 - Ερευνητικό Ίδρυμα
 - Τομέας Συμβουλευτικών υπηρεσιών
 - Company Reporting
 - Εστίαση
 - Construction

ΕΝΟΤΗΤΑ 2: Γενικές ερωτήσεις για το εργασιακό περιβάλλον του οργανισμού

Έχω γίνει αποδέκτης κακής συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας μου:

- Ποτέ
- 1 - 2 φορές
- 3 - 5 φορές
- Πάνω από 5 φορές
- Συνεχώς

Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι:	ΔΑ	Δ	ΔΓ/ΔΑ	Σ	ΣΑ
Οι επαγγελματικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων είναι άριστες.					
Οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι, αγαπούν αυτό που κάνουν και προσπαθούν καθημερινά για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.					
Είμαι ικανοποιημένος/η με το εργασιακό περιβάλλον και το κλίμα που επικρατεί μεταξύ συναδέλφων.					
Είμαι ικανοποιημένος/η με το εργασιακό περιβάλλον και το κλίμα που επικρατεί μεταξύ συναδέλφων.					
Εμφανίζονται εμπόδια στη βελτίωση της επικοινωνίας.					
Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης της επικοινωνίας.					
Ο ουσιαστικός διάλογος μεταξύ των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη βελτίωση της παραγωγικότητας.					
Ο οργανισμός έχει σε ισχύ μηχανισμούς και πρακτικές για την άμεση και ορθή διαχείριση και επίλυση των συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων.					

ΕΝΟΤΗΤΑ 3: Λήψη αποφάσεων

Στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι:	ΔΑ	Δ	ΔΓ/ΔΑ	Σ	ΣΑ
Το τμήμα Ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνει αποφάσεις που περιέχουν παράλληλα ορθολογικά και συναισθηματικά κριτήρια.					
Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού λαμβάνει αποφάσεις αποκλειστικά με τη χρήση μετρήσιμων αποτελεσμάτων.					
Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού θέτει προκαθορισμένους στόχους (KPIs) και χρονοδιαγράμματα υλοποίησης στους εργαζομένους.					
Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού δημιουργεί αντιληπτό πλαίσιο προς τους εργαζομένους, πίσω από κρίσιμες αποφάσεις που λαμβάνονται.					
Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού επικοινωνεί άμεσα προς τους εργαζομένους το σκεπτικό πίσω από τις κρίσιμες αποφάσεις που λαμβάνονται.					
Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να εκφράζουν τη γνώμη τους και να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.					
Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να προτείνουν βελτιώσεις ως προς τον τρόπο παροχής των υπηρεσιών.					
Κατά τη διάρκεια της καραντίνας του COVID-19:					

Οι πολιτικές και οι διαδικασίες ήταν απόλυτα ξεκάθαρες προς τους εργαζομένους.					
Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι ήταν έτοιμος για μια κρίση όπως η πανδημία της νόσου COVID-19.					
Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι επέλεξε να επικοινωνεί τις αποφάσεις που λαμβάνονταν με τη χρήση ψηφιακών εργαλείων (π.χ. zoom, skype, google meet, microsoft teams κτλ.), αυξάνοντας τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων.					
Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι επέλεξε να επικοινωνεί τις αποφάσεις που λαμβάνονταν με τη χρήση ψηφιακών εργαλείων (π.χ. e-mail), μειώνοντας τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων.					

ΕΝΟΤΗΤΑ 4: Ηγεσία

Δηλώσεις	ΔΑ	Δ	ΔΓ/ΔΑ	Σ	ΣΑ
Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας είναι βασικό προσόν ενός χαρισματικού προϊστάμενου.					
Ο/Η προϊστάμενος/η μου διαθέτει ηγετικές ικανότητες.					
Σε περίπτωση που γίνει κάποιο λάθος στην εργασία έχω τη δυνατότητα να μιλήσω στον/στην προϊστάμενο/η μου.					
Αισθάνομαι σιγουριά και ασφάλεια από τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης καθοδηγεί την ομάδα.					
Ο/Η προϊστάμενος/η μου με ωθεί να εξετάζω τα προβλήματα που προκύπτουν από πολλές και διαφορετικές οπτικές γωνίες.					
Ο/Η προϊστάμενος/η μου βάζει στην άκρη το δικό του/της συμφέρον για το καλό της ομάδας.					
Ο/Η προϊστάμενος/η μου προτείνει νέους τρόπους για το πώς να ολοκληρώνονται οι εργασίες.					
Ο/Η προϊστάμενος/η μου δείχνει ότι έχει υψηλές προσδοκίες από τους εργαζομένους.					
Κατά τη διάρκεια της καραντίνας του COVID-19:					
Η διοίκηση έλαβε υπόψιν την προστασία του ανθρώπινου δυναμικού.					
Η διοίκηση έλαβε υπόψιν τα συναισθήματα των εργαζομένων.					
Η διοίκηση κατέβαλε επαρκή προσπάθεια να κατανοήσει τις απόψεις και τα συναισθήματα των εργαζομένων.					
Η διοίκηση ήταν ενήμερη για τις ανάγκες των υπαλλήλων.					
Η διοίκηση παρείχε τους απαραίτητους πόρους και εργαλεία, στους εργαζομένους κάνοντας την εργασία αποτελεσματικότερη.					
Τα κανάλια επικοινωνίας που χρησιμοποιούνταν από τους υπαλλήλους προς τα υψηλά στελέχη της διοίκησης ήταν αποτελεσματικά.					

ΕΝΟΤΗΤΑ 5: Εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων

Ποιες μέθοδοι εφαρμόζονται στον οργανισμό σχετικά με την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων;

- Εκπαίδευση στη συγκεκριμένα εργασία (on the job training)
- Συμμετοχή σε ομάδες (ανάθεση ρόλων)
- Σεμινάρια, διαλέξεις από στελέχη της επιχείρησης
- Εναλλαγή ρόλων (rotations)
- E-learning
- Άλλο...

Δήλωση	ΔΑ	Δ	ΔΓ/ΔΑ	Σ	ΣΑ
Σχετίζονταν αποκλειστικά με τον τομέα της εργασίας μου.					
Σχετίζονταν με τη θέση εργασίας μου (π.χ. ηγεσία).					
Είχαν θετική επιρροή ως προς τον τομέα της εργασίας μου.					
Είχαν θετική επιρροή ως προς την θέση εργασίας μου.					
Πραγματοποιήθηκαν με τη βοήθεια ειδικών εκπαιδευτών (εκτός οργανισμού/τρίτων) οι οποίοι σχετίζονται με τον τομέα του οργανισμού που εργάζομαι.					
Πραγματοποιήθηκαν με τη βοήθεια ειδικών εκπαιδευτών που εργοδοτούνται από τον οργανισμό που εργάζομαι.					
Κατά τη διάρκεια της καραντίνας του COVID-19:					
Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι επένδυσε αρκετά στις εκπαιδεύσεις των εργαζομένων για ανάπτυξη των ψηφιακών ικανοτήτων.					
Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι πρόνοιε έγκαιρα να εκπαιδεύσει τους εργαζόμενους ως προς τις ψηφιακές ικανότητες.					
Οι εκπαιδεύσεις που συμμετείχα μου έδωσαν τη δυνατότητα να κάνω καλύτερα τη δουλειά μου.					
Είμαι ικανοποιημένος/η με τον αριθμό εκπαιδεύσεων και αναπτυξιακών προγραμμάτων που συμμετείχα.					
Είμαι ικανοποιημένος/η με την ποιότητα των εκπαιδεύσεων και αναπτυξιακών προγραμμάτων που συμμετείχα.					
Είμαι ικανοποιημένος/η με τα ηλεκτρονικά εργαλεία που προσέφερε ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι για ευκολότερη πρόσβαση στις εκπαιδεύσεις (π.χ. Η/Υ, tablets κτλ.).					