

# ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ



**Πρόγραμμα σπουδών:** Διοίκηση επιχειρήσεων (M.B.A)

**Επιβλέπων και σύμβουλος καθηγητής:** Σπυρίδων Γούναρης

**Επιμέλεια:** Ιωάννης Καραβέλλας

**Αριθμός Φοιτητικής Ταυτότητας:** 0700543

**Θέμα Μεταπτυχιακής Διατριβής:**

**Ποιος ο ρόλος του διευθυντή ανθρωπίνου δυναμικού μιας εταιρίας μέσα σε μια κοινωνία με ξενοφοβικές τάσεις και ρατσισμό.**

**Λευκωσία 2010**

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το θέμα της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής μελέτης είναι κάτι που εμπνεύστηκα να το κάνω χάριν τις κοπιαστικής και καθημερινής εργασίας μου στον τομέα της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού. Οι ξενοφοβικές και οι ρατσιστικές τάσεις της κοινωνίας που ζω και εργάζομαι έρχονται να εγείρουν τον καθημερινό μου προβληματισμό για λύση πολλών προβλημάτων που σχετίζονται με τον χώρο.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου Κύριο Γούναρη , για την πολύτιμη βοήθεια του, καθώς και για την σωστή καθοδήγηση που μου υπόδειξε από την αρχή μέχρι και το τέλος της συνεργασίας μας, οι συμβουλές του ήταν πολύτιμες για την ολοκλήρωση αυτής της πτυχιακής μελέτης.

Τέλος, θα ήθελα να αφιερώσω την μεταπτυχιακή μου μελέτη σε όλους τους ανθρώπους εκείνους που βρίσκονται μένουν εργάζονται και ονειρεύονται ένα καλύτερο αύριο μακριά από τις οικογένειες και τις πατρίδες τους.

*Ιούνιος, 2010*

*Ιωάννης Καραβέλλας*

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ .....	1
----------------	---

## *Μέρος 1<sup>ο</sup>* ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

1.1 Εισαγωγή & Σύνοψη ευρημάτων .....	4
1.2 Ερευνητικό μοντέλο και στόχοι .....	5

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

#### ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 Ο ρόλος και η σημασία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού .....	6
2.2 Παρουσίαση ερευνητικού μοντέλου και ερευνητικής υπόθεσης. ....	9

## *Μέρος 2<sup>ο</sup>* ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

#### ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

3.1 Μεθοδολογία της έρευνας .....	29
3.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων .....	30
3.3 Εργασιακά Χαρακτηριστικά .....	32
3.4 Κουλτούρα προσωπικότητα .....	34

3.5 Εκπαίδευση .....	37
3.6 Αμοιβές Παροχές Κίνητρα .....	39
3.7 Εργασιακό περιβάλλον .....	41
3.8 Εργασιακές σχέσεις .....	44
3.9 Διακρίσεις στην εργασία .....	48
3.10 Διοίκηση του της εταιρίας σας.....	49
3.11 Πώς βλέπετε τον εαυτό σας εντός της εταιρίας σας .....	53
3.12 Έρευνες .....	55

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

4.1 Συμπεράσματα .....	60
4.2 Προτάσεις .....	65

## **Βιβλιογραφία**

Ελληνική -Ξενόγλωσση -Διαδικτυακοί Τόποι .....	67
--	----

## **Μέρος 3<sup>ο</sup> ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1ο**

Ερωτηματολόγιο .....	69
----------------------	----

### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2ο**

Πίνακες Συχνοτήτων.....	79
-------------------------	----

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## 1.1 Εισαγωγή & Σύνοψη ευρημάτων

Ο σκοπός και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα αυτής της διατριβής είναι η ανάλυση και η επίδειξη των προβλημάτων που παρουσιάζονται μέσα στην καθημερινή εργασία και στα καθήκοντα ενός διευθυντή ανθρωπίνου δυναμικού από άτομα που έχουν ρατσιστικές και ξενοφοβικές τάσεις, δηλαδή με ποια κριτήρια διαχειρίζεται ένας διευθυντής ανθρωπίνου δυναμικού καταστάσεις ενδοεταιρικές λόγω διαφορετικότητας των ατόμων, λόγω διαφοράς εθνικότητας είτε λόγω διαφοράς φύλου.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια σειρά πολύ-σύνθετων ζητημάτων, δεδομένου ότι η παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές μετατοπίσεις, η οικονομική αστάθεια και οι τρέχουσες ανταγωνιστικές πιέσεις δημιουργούν ένα σύνολο αλλαγών, προκλήσεων και ευκαιριών. Η Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού βρίσκεται κατά μέτωπο με πολλές από αυτές τις προκλήσεις, έχοντας ως αποστολή την ενίσχυση της αλλαγής και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της οργανωτικής απόδοσης. Στην εργασία αυτή γίνεται μια λεπτομερής περιγραφή σχετικά με τον σύγχρονο ρόλο της Διεύθυνσης Ανθρωπίνου Δυναμικού μέσα σε μια κοινωνία με ξενοφοβικές τάσεις, ποιες αποφάσεις πρέπει να παίρνει ένας διευθυντής ανθρωπίνου δυναμικού και γιατί όταν έχει να κάνει με ανθρώπους διαφορετικής ιδεολογίας και κουλτούρας.

Για κάθε επιχείρηση είναι πολύ σημαντικό να έχει το κατάλληλο προσωπικό σε κάθε θέση εργασίας, ειδικότερα σε επιχειρήσεις που απαρτίζονται από προσωπικό που κατάγεται από διαφορετικές χώρες με διαφορετική φιλοσοφία για την εργασία. Η

εποχή που διανύουμε απαιτεί από τους ανθρώπους να συγκεντρώνουν ολοένα και περισσότερα πλεονεκτήματα για την εισαγωγή τους στην αγορά εργασίας. Σε αυτό συμβάλλει η ανάπτυξη του βιοτικού επιπέδου, οι γρήγοροι ρυθμοί της ανάπτυξης της τεχνολογίας, οι αυξημένες υποχρεώσεις της αγοράς εργασίας και γενικότερα οι οικονομικοί, κοινωνικοί, πολιτισμικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες κάθε χώρας. Η συμβολή αυτή γίνεται αισθητή τα τελευταία χρόνια από το ήδη υπάρχον εργατικό δυναμικό, αλλά και την εισαγωγή αλλοδαπών στην αγορά εργασίας.

Η αγορά εργασίας ποικίλει αφού παράγοντες όπως το φύλο, η ηλικία, η εκπαίδευση, η κατάρτιση, το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον, η τεχνολογία και άλλοι επιδρούν και τα αποτελέσματα γίνονται αισθητά όχι μόνο στο χώρο εργασίας, αλλά και στην κοινωνία στην οποία ζούμε. Η παρούσα έρευνα προέκυψε από το ενδιαφέρον να μελετηθούν και να δοθούν απαντήσεις σε κάποια ερωτήματα και κάποιες αποφάσεις που πρέπει να παίρνει ένας διευθυντής ανθρωπίνου δυναμικού.

## **1.2 Ερευνητικό μοντέλο και στόχοι**

Στην παρούσα εργασία, πραγματοποιείται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση με σκοπό τον ορισμό και την αποσαφήνιση όρων σχετικών με την λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού μέσα σε μια ξενοφοβική κοινωνία αλλά και ποιοτική έρευνα στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Η εργασία χωρίζεται σε τρία μέρη. Στο πρώτο μέρος τίθεται το θεωρητικό κομμάτι της εργασίας και η βιβλιογραφική ανασκόπηση δηλαδή η εύρεση διαφορών έγκυρων ερευνών που έχουν γίνει κατά καιρούς σε θέματα που έχουν να κάνουν με την διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού και τα προβλήματα που παρουσιάζονται λόγω διαφορετικότητας των ανθρώπων, το

πρώτο μέρος, δηλαδή θέτει το θεωρητικό υπόβαθρο για την έρευνα μου στο οποίο γίνεται μια ανασκόπηση στις έννοιες και ρόλο της διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού καθώς και μια σχεδιαδιαγραμματική ανάλυση για την λειτουργία του τμήματος. Στο δεύτερο μέρος, το οποίο αποτελεί το ερευνητικό μέρος της εργασίας, ακολουθεί η στατιστική ανάλυση των ευρημάτων εκεί θα παρουσιάζονται τα ευρήματα της ποιοτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε στην με σκοπό να εξεταστεί κατά πόσο τα όσα προαναφέρθηκαν σε θεωρητικό πλαίσιο στο πρώτο μέρος βρίσκουν εφαρμογή στην διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού. Το δεύτερο μέρος κλείνει με τα συμπεράσματα και προτάσεις για τον συγκεκριμένο τομέα. Στο τελευταίο μέρος της εργασίας παρατίθενται τα ερωτηματολόγια τα οποία αποτέλεσαν τα εργαλεία για τις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν με στελέχη και εργαζομένους διαφόρων εταιριών με σκοπό την συλλογή των απαραίτητων δεδομένων και την εξαγωγή συμπερασμάτων στα πλαίσια της εργασίας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>**

### **ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ**

#### **2.1 Ο ρόλος και η σημασία της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού**

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί τον πρόδρομο των νέων ιδεών και μεθόδων για την επίλυση προβλημάτων. Ενημερώνεται, δηλαδή, για τις νέες τάσεις που κυριαρχούν στην αγορά και βοηθά τους οργανισμούς και τις εταιρίες να εφαρμόσουν τα νέα αυτά προγράμματα. Είναι σημαντικό να σημειωθεί εδώ ότι είναι απαραίτητο να υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των στελεχών των υπολοίπων τμημάτων και στελεχών της, ώστε να αποφεύγονται συγκρούσεις ή και

καθυστερήσεις. η διεύθυνση, διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι μόνο ευθύνη της αντίστοιχης οργανωτικής μονάδας αλλά και όλων των στελεχών – προϊσταμένων. Οι ρόλοι της είναι οι εξής:

**G Επιτελικός**, με την έννοια ότι καθορίζει τις πολιτικές, συστήματα μεθόδους και λειτουργίες της ΔΑΔ.

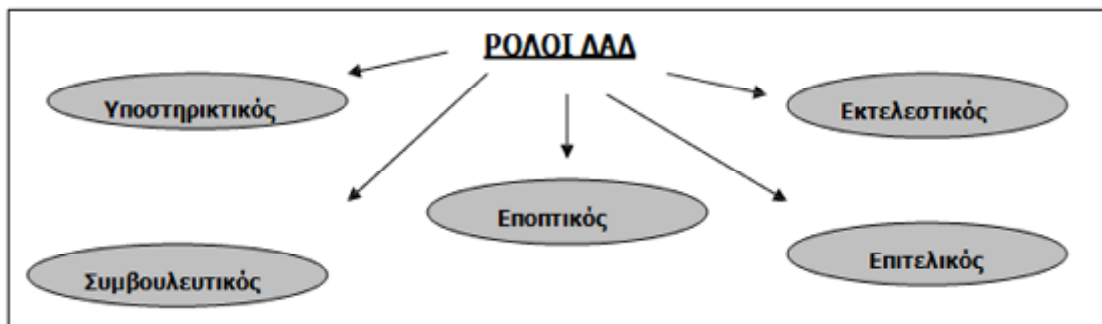
**G Υποστηρικτικός**, με την έννοια ότι παρέχει υπηρεσίες ΔΑΔ στις υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες.

**G Συμβουλευτικός**, δηλαδή παρέχει συμβουλές για την ΔΑΔ στις υπόλοιπες μονάδες.

**G Εποπτικός**, με την έννοια ότι ελέγχει τα κατά πόσο οι υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες εφαρμόζουν σωστά τις πολιτικές και τις λειτουργίες της ΔΑΔ.

**G Εκτελεστικός**, με την έννοια ότι η οργανωτική μονάδα της ΔΑΔ εκτελεί συγκεκριμένες δράσεις και στοχεύει σε συγκεκριμένα αποτελέσματα.

Διαγραμματικά έχει ως εξής:



Το κύρος και η σημασία του τμήματος της αυτού μπορεί να ενισχυθεί με την κατάλληλη στελέχωσή του από άτομα τα οποία είναι εξειδικευμένα, όχι μόνο στις επί μέρους δραστηριότητες του τμήματος, αλλά έχουν συνολική εικόνα του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση.<sup>1</sup>

Τα τελευταία χρόνια οι εταιρίες αναθέτουν στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού βαρύνουσες αρμοδιότητες, ένας από τους στρατηγικούς στόχους μιας εταιρίας είναι

<sup>1</sup> Footnote Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., βιβλ., 2003, βιβλ. "Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων"



ότι πρέπει να επιλέγει και να αξιοποιεί κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό της. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού βρίσκεται αντιμέτωπη με αρκετές προκλήσεις, σκοπός της είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας, η οργανωτική απόδοση, η ανάπτυξη επιτυχημένων στελεχών κ.α. με στόχο να χαρίσει στον οργανισμό ή στην εταιρία το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του ανθρώπινου δυναμικού. Για να μπορέσουν οι εταιρίες να ανταποκριθούν επιτυχώς στον ανταγωνισμό της αγοράς, θα πρέπει να προχωρήσουν στην υιοθέτηση νέων μορφών οργάνωσης, στη μείωση του λειτουργικού τους κόστους και στην αναβάθμιση της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού τους. Η αγορά γίνεται ολοένα και πιο ανταγωνιστική, συνεπώς έντονη είναι η ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού των εταιριών, έτσι ώστε το ανθρώπινο δυναμικό στην να είναι εξίσου ανταγωνιστικό με το αντίστοιχο των άλλων εταιριών.

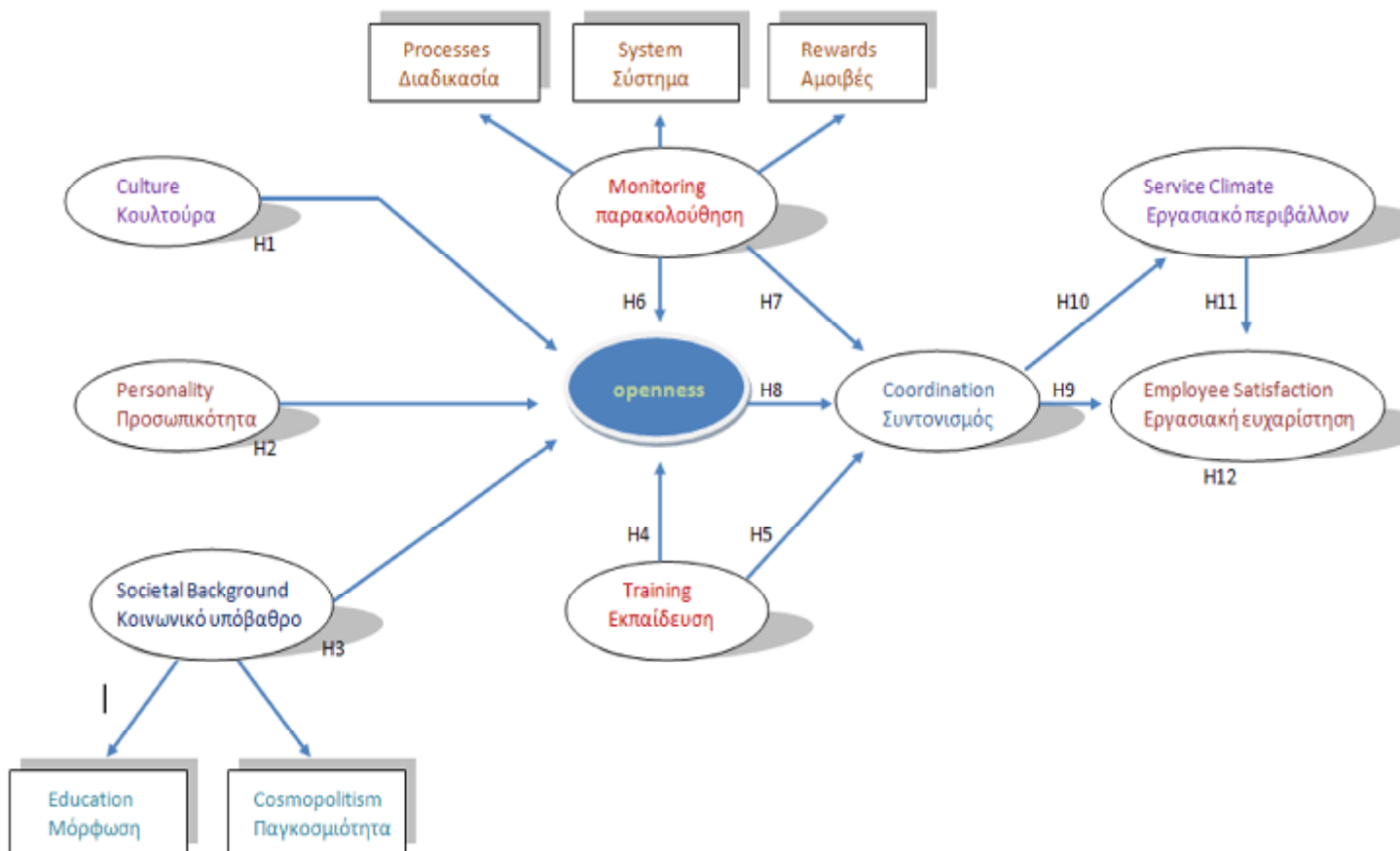
Μια γενικότερη εκτίμηση, όσον αφορά στις διαρθρωτικές αλλαγές στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις εταιρίες της κυπριακής αγοράς, είναι ότι η συνεχή ανάπτυξη της αγοράς τα τελευταία χρόνια βοήθησε στην ανάπτυξη και υιοθέτησης νέων τεχνολογιών, αυτό σημαίνει συνεχή εκπαίδευση και ένας αγώνας δρόμου για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού για την εύρεση των κατάλληλων ανθρώπων που θα στελεχώνουν τις κατάλληλες θέσεις μέσα σε μια εταιρία. Αυτό πολλές φορές συνεπάγεται στην έλευση ανθρώπινου δυναμικού από ξένες χώρες, πιο καταρτισμένο και πιο εκπαιδευμένο προσωπικό είναι αυτό που χρειάζεται μια εταιρία, αυτό δεν σημαίνει ότι μόνο άνθρωποι καταρτισμένα έρχονται να δουλέψουν λόγω κατάλληλης τεχνογνωσίας, αλλά και άνθρωποι χωρίς καμιά κατάρτιση πολλές φορές είναι αναγκαίοι σε μια εταιρία γιατί λόγω έλλειψης προσόντων κατεβάζουν το μηνιαίο μισθολογικό κόστος (φθηνά εργατικά χέρια),

βέβαια η θέσεις οι οποίες κατέχουν δεν απαιτούν ιδιαίτερα προσόντα επιλέγονται από την διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού και τοποθετούνται σε θέσεις που μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της.

## 2.2 Παρουσίαση ερευνητικού μοντέλου και ερευνητικής υπόθεσης.

Με βάση το παρακάτω ερευνητικό μοντέλο θα δούμε και θα αναλύσουμε τον τρόπο με τον οποίο δουλεύει η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού μέσα σε μια κοινωνία οι οποία έχει ξενοφοβικές τάσεις και γενικά σε εργαζομένους διαφορετικούς από αυτούς είτε στην κουλτούρα είτε στην προσωπικότητα, πως οργανώνετε ποια συστήματα παρακολούθησης και εκπαίδευσης ακολουθεί και γενικά πως συντονίζετε μια εταιρία για να φτάσουμε να έχουμε παραγωγικούς ανθρώπους και ένα καλό εργασιακό περιβάλλον.

### Conceptual Framework



**H1.** Η κουλτούρα του ανθρώπου συνδέεται θετικά με την ανοικτότητα η κουλτούρα ως προσδιοριστικός παράγοντας της ανοικτότητας του εργαζομένου είναι σημαντική παράμετρος προσδιορισμού του στον οποίο ο εργαζόμενος αποδέχεται με ευκολία την διαφορετικότητα στο εργασιακό του περιβάλλον. Ο ορισμός της κουλτούρας μπορεί να εστιάζονται στις κοινές αντιλήψεις, αξίες και κανόνες, σύμφωνα με ορισμένους ερευνητές (*Bate1984, Sathe1983, Shein1985*) η κουλτούρα συνδέεται άμεσα με την ανοικτότητα του ατόμου σε όλου στους τομείς είτε εργασιακά είτε κοινωνικά. Είναι πολύ δύσκολο να κατανοήσουμε ότι άνθρωποι με διαφορετική κουλτούρα δεν μπορούν πολλές φορές να συνυπάρχουν στην ίδια δουλειά και αυτό γιατί η αντίληψη τους για την εργασία την ζωή την διαβίωση είναι τέλειος διαφορετική ο κάθε λαός έχει την δική του φιλοσοφία και κουλτούρα γενικά, αυτήν την κουλτούρα που κουβαλάει μαζί του και πολλές φορές την περνάει και μέσα στην εργασία πράγμα που κάνει πιο δύσκολο το έργο της διεύθυνσης ανθρωπίνου δυναμικού και αυτό γιατί η αντιλήψεις και οι απόψεις των εργαζομένων σε γενικά θέματα ή σε εργασιακά αλλάζει. Εδώ έρχεται ως μοχλός υποβοήθησης αυτό που ονομάζετε οργανωτική κουλτούρα σχετίζετε άμεσα με τους εργαζομένους, είναι ένα σύνολο αξιών, πιστεύω, προτύπων, υποθέσεων και τρόπου σκέψης, που αποδέχονται όλα τα μέλη ενός οργανισμού ή μίας εταιρίας. Γενικά, η οργανωτική κουλτούρα καθοδηγεί τη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού ή μίας εταιρίας και επηρεάζει το έργο που κάνουν. (*Μύρων Ζαβλανός, 2002*)<sup>2</sup>

Αν το δούμε από την πλευρά της ομάδας άνθρωποι που έχουν ανοικτότητα μπορούν να φέρουν καλύτερα εργασιακά αποτελέσματα, η κουλτούρα μιας ομάδας εξαρτάται από πολλές μεταβλητές και περιλαμβάνει τη γλώσσα, την ενδυμασία, τα

---

<sup>2</sup> Μύρων Ζαβλανός “Οργανωτική συμπεριφορά” Σταμούλη Αθήνα 2002

πρότυπα συμπεριφοράς, το σύστημα αξιών, συναισθήματα, νοοτροπίες, τρόπους αλληλεπίδρασης και τους κανόνες που έχουν αναπτύξει οι ομάδες για τα μέλη τους όσο πιο ανοιχτόμυαλοι είναι οι άνθρωποι τόσο καλύτερα μπορούν να καταλάβουν ο ένας τον άλλο. Ο (Hofstede 1986) αναφέρει ότι κουλτούρα είναι "Ο συλλογικός προγραμματισμός του νου, ο οποίος διακρίνει τα μέλη μιας ομάδας ή μιας κοινωνίας από εκείνα μιας άλλης". Η άποψη αυτή θα μπορούσε να επεκταθεί, ώστε να υποστηριχθεί ότι τα ίδια τα άτομα είναι αυτοτελείς κοινωνικές μονάδες και επομένως διακρίνονται από την ατομική τους κουλτούρα (Hofstede G,1986)<sup>3</sup>

Οι (Harvey και Brown 1990) υποστηρίζουν ότι η κουλτούρα της ομάδας πρέπει να επιτυγχάνει στόχους αλλά και να ικανοποιεί τις ανάγκες των μελών προκειμένου η ομάδα να είναι αποτελεσματική αυτό επιτυγχάνετε με την αλληλένδετη επίδραση κουλτούρας και ανοικτότητας του ανθρώπου.<sup>4</sup>

**H2.** Η προσωπικότητα ορίζετε ως το σύνολο των ιδιαίτερων ψυχικών και πνευματικών χαρακτηριστικών και των τρόπων συμπεριφοράς ενός ατόμου, γίνεται αντιληπτό πως η έννοια του χαρακτηριστικού της προσωπικότητας, οδηγεί στην αρχή των ατομικών διαφορών. Αυτό σημαίνει πως κάθε άτομο διαθέτει μια τέτοια σύνθεση χαρακτηριστικών που είναι μοναδική και τον διαφοροποιεί απ' τον παρακείμενό του (η έννοια της μοναδικότητας). Η προσωπικότητα του ατόμου είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την κουλτούρα του αυτά τα δύο καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο με τον οποίο ένας εργαζόμενος ενεργεί μέσα στην εργασία του η προσωπικότητα του εργαζομένου διαπλάθετε χρόνο με τον χρόνο και έχει ως ρίζα

---

<sup>3</sup> Hofstede G. " Cultural differences in teaching and learning", International Journal of intercultural relations, 1986

<sup>4</sup> HarveyD, The condition of Postmodernity. An Eguiry into the Origins of Cultural Change, Blackwell, Cambridge MA 1990.

την εκπαίδευση την οικογένεια και την κοινωνία. Άνθρωποι με διαφορετική φιλοσοφία για την ζωή και στην εργασία με διαφορετική Προσωπικότητα έχουν τις ίδιες πιθανότητες με ανθρώπους διαφορετικής κουλτούρας να συνυπάρχουν μέσα σε μια επιχείρηση.

Κατά περιόδους έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρίες σχετικά με το τι είναι η προσωπικότητα, τι περιλαμβάνει και από τι επηρεάζεται, π.χ. (*Freud, Cattell, Eysenck, Hartmann, Bandura, Rogers*). Η κάθε μια από αυτές τις θεωρήσεις επηρεάζεται έντονα από το ιδεολογικό και μεθοδολογικό υπόβαθρο του θεμελιωτή της. Ωστόσο ακόμη και αν όλες αυτές οι θεωρήσεις έχουν τα ισχυρά τους σημεία και κατορθώνουν σε σημαντικό βαθμό να διεισδύσουν στη βαθύτερη ουσία της έννοιας "προσωπικότητα", τα τελευταία χρόνια τείνουν να ξεπεραστούν από μια νέα θεώρηση, πάνω στην οποία φαίνεται να συμφωνούν οι περισσότεροι. Η θεώρηση αυτή ονομάζεται "μοντέλο των 5 παραγόντων" και υποστηρίζει ότι η ανθρώπινη προσωπικότητα μπορεί να περιγράψει πλήρως από 5 βασικούς παράγοντες. Ένα από τους παράγοντες αυτούς είναι η *Ανοικτότητα*, η οποία περιγράφει την ικανότητα του ατόμου να μπορεί να συναναστρέφεται με ανθρώπους διαφορετικούς από εκείνων (*McCrae and Costa 1996*).<sup>5</sup>

**H3.** Μια άλλη ερευνητική υπόθεση που εξετάζουμε είναι Το Κοινωνικό υπόβαθρο ενός ανθρώπου, έχει άμεση σχέση με την μόρφωση την παγκοσμιότητα και την ανοικτότητα ενός ανθρώπου, η θρησκεία η κοινωνία και γενικά οι τάσεις που επικρατούν σε μια χώρα καθιστά το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού της να έχει καθορισμένες απόψεις για ορισμένα θέματα, το κοινωνικό υπόβαθρο επηρεάζει καταλυτικά τις σχέσεις των εργαζομένων μια εταιρίας όταν τα μέλη αυτής απαρτίζονται από ανθρώπους διαφορετικούς από αυτούς. Μόρφωση και

---

<sup>5</sup> McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1996). Toward a new generation of personality theories: Theoretical contexts for the Five Factor Model. In J. S. Wiggins (Ed.), *The Five-Factor Model of personality: Theoretical perspectives* (pp. 51–87). New York: Guilford Press.

Παγκοσμιότητα είναι αλληλένδετα με το κοινωνικό υπόβαθρο και αυτό γιατί και τα δύο διαμορφώνουν πολλές φορές τις κοινωνικές τάσεις ενός λαού αλλά στην περίπτωση μας ενός εργαζομένου.

Σε έρευνα (*Woodbury 1966, στο Kidd et al. 1980*), φάνηκε ότι οι άνθρωποι που προέρχονταν από υψηλά κοινωνικοοικονομικά στρώματα με μόρφωση προτιμούσαν επαγγέλματα που σχετίζονταν με τη Διοίκηση (ηγετικές θέσεις), ενώ άνθρωποι που προέρχονταν από τη μεσαία τάξη, προτιμούσαν στόχους που σχετίζονταν με την επαγγελματική σταθεροποίησή τους και γενικά την απόδοση στην εργασία τους. Τέλος, οι λιγότερο μορφωμένοι και γενικά οι άνθρωποι των κατώτερων κοινωνικά τάξεων προτιμούσαν επαγγέλματα που τους παρείχαν οικονομικές απολαβές, ασφάλεια, ποικιλία και δημιουργικότητα. Οι (*Hannah και Kahn 1989*), σε έρευνά τους κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι γυναίκες με προέλευση υψηλού κοινωνικού επιπέδου επιλέγουν επαγγέλματα υψηλού κοινωνικού γοήτρου και «ανδρικά» επαγγέλματα συχνότερα από ό,τι οι γυναίκες με προέλευση από χαμηλό κοινωνικό επίπεδο.

**H4.** Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων. Η διαδικασία της εκπαίδευσης απαιτεί ένα πομπό (εκπαιδευτή) και ένα δέκτη (εκπαιδευόμενο), μεταξύ των οποίων συντελείτε η μεταφορά γνώσεων, δεξιοτήτων και πληροφοριών εν γένει.

Ειδικότερα, εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, σκοπεύει στην απόκτηση και στην βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη των επαγγελματικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων καθώς και στη βελτίωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων έτσι ώστε να βελτιωθεί η απόδοση των

τελευταίων αλλά και να ικανοποιηθούν οι τρέχουσες και οι μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού για ανθρώπινο δυναμικό.<sup>6</sup>

**Συνεχή μάθηση** (continuous learning). Η οργανωσιακή κουλτούρα που βασίζεται στη μάθηση ενθαρρύνει τους εργαζομένους αφενός να εκπαιδεύονται συνεχώς και αφετέρου να μαθαίνουν από τα λάθη τους. Σήμερα μιλάμε για την επιχείρηση που «μαθαίνει» (learning organisation) η οποία απασχολεί «εργάτες γνώσης» (knowledge workers) που αντιστέκονται στο πρότυπο της «διαταγής και του ελέγχου» (Drucker, 1998:45)<sup>7</sup>. Στην οργάνωση αυτή καθένας προσπαθεί να συγκεντρώσει, να επεξεργασθεί και να αξιοποιήσει πληροφορίες, να προσδιορίσει προβλήματα, να δοκιμάσει λύσεις, αποσκοπώντας στη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης που πρέπει να διαφοροποιείται πριν από τους ανταγωνιστές της. (Daft<sup>8</sup>, 1995:490. Ezammel et al., 1994. Mitzberg, 1994). Η σκιαγράφηση των παραπάνω στοιχείων κρίθηκε απαραίτητη σε αυτό το σημείο ώστε να υποστηριχθεί η συνεχώς αυξανόμενη σημασία της λειτουργίας της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού κάτι που επιβεβαιώνεται και από σχετικές έρευνες. (Stewart, 1994, Pfeffer, 1994, European Management Journal, 1994. Schuler<sup>9</sup> et al., 1987).

Η εκπαίδευση στόχο έχει να βοηθήσει την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους (συντονισμός) **H5** προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί και βοηθώντας τους να αποδώσουν καλύτερα κάνοντας καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων.

---

<sup>6</sup> Διακρίνουμε τους όρους Επιμόρφωση και Ανάπτυξη Προσωπικού, που αναφέρονται συνήθως σε μεσαία και σε ανώτερα στελέχη, καθώς προϋποθέτουν την ύπαρξη κουλτούρας μορφωτικού επιπέδου και ανοικτότητα του εργαζομένου, και τον όρο Κατάρτιση που αναφέρεται κυρίως σε προσωπικό βάσης ή σε νεοεισερχόμενους, καθώς έχει εισαγωγικό ή τεχνικό χαρακτήρα που άμεση σχέση έχει με τον συντονισμό μιας εταιρίας.

<sup>7</sup> Drucker P. (1988). The coming of the New Organisation. Harvard Business Review, 66, 1, pp.45-53.

<sup>8</sup> Daft R. (1995). Organisation Theory and Design. West Publications

<sup>9</sup> Schuler r. and Huber V. (1993). Personnel and Human Resource Management. West Publications.

Αναλυτικότερα, στόχοι της εκπαίδευσης είναι:

- Ανάπτυξη των υπαρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων έτσι ώστε να βελτιωθεί η επίδοση στα καθήκοντα τους.
- Ανάπτυξη νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους ώστε να μπορούν να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης όσο το δυνατόν καλύτερα από τους υπάρχοντες εργαζόμενους.

Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας, 2003 ).<sup>10</sup>

Η εκπαίδευση έχει άμεση σχέση με τον συντονισμό μιας εταιρίας από έρευνες που έχουν διεξαχθεί θα δούμε πως η εκπαίδευση είναι άμεσα συνδεδεμένη με τον συντονισμό και αυτό γιατί για να υπάρχει ένα καλό σύστημα και ένας καλός συντονισμός πρέπει να υπάρχει καλή εκπαίδευση του προσωπικού μιας εταιρίας.

Αναλυτικότερα, στο πλαίσιο της αποτελεσματικής εκπαίδευσης οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αισθάνονται την ανάγκη να μάθουν (κουλτούρα). Ακόμη περισσότερο προς αυτόν το σκοπό βοηθάει και η ύπαρξη κινήτρων. Επιπλέον, θα πρέπει να γνωρίζουν τους μαθησιακούς στόχους της εκπαίδευσης και να έχουν εικόνα τόσο του παρόντος επιπέδου των γνώσεων τους όσο και του επιπέδου απόδοσης που αναμένεται από αυτούς. Επίσης, η μάθηση θα πρέπει να είναι ενεργητική και όχι παθητική διαδικασία, έτσι ώστε να επιλέγεται η καταλληλότερη εκπαιδευτική μέθοδος από πλευράς απαιτήσεων και αποδοχής αυτής, ενώ θα πρέπει να υπάρχει και το στοιχείο της επαναπληροφόρησης, έτσι ώστε να υπάρχει επιβεβαίωση για τα βήματα γνώσης των εκπαιδευόμενων (συντονισμός)H5, όπως επίσης να συντελείτε

---

<sup>10</sup> Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., βιβλ., 2003, βιβλ. "Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων"



και η επανάληψη των γνώσεων ή η επαλήθευσή τους μέσα από την πρακτική άσκηση, προκειμένου να επιτυγχάνεται η αφομοίωση και η αποδοχή των μεταδιδόμενων γνώσεων. (Χατζηπαντέλη Π., 1999) <sup>11</sup>

**H6** Μια άλλη ερευνητική υπόθεση που εξετάζουμε είναι η παρακολούθηση της εργασίας και γενικότερα της εταιρίας μας και των εργαζομένων, η παρακολούθηση λοιπόν είναι άμεσα συνδεδεμένη με τον συντονισμό της εταιρίας μας και γενικά είναι ένα μέσο που μπορούμε να βγάλουμε άριστα αποτελέσματα για τα κίνητρα της αμοιβής των εργαζομένων και γενικά την διαδικασία και το σύστημα που θα πρέπει να ακολουθεί η εταιρία μας, με την παρακολούθηση μπορούμε να προλάβουμε τυχόν προβλήματα που έχουν οι θα μπορούσαν να έχουν προκαλέσει ζημιά στην ομαλή λειτουργία της, σε αυτό το κομμάτι θα δώσουμε περισσότερη βαρύτητα αφού άνθρωποι με διαφορετικοί κουλτούρα διαφορετικών εθνικοτήτων πολλές φορές χρειάζονται περισσότερη παρακολούθηση και εργασιακή υποστήριξη για να έχουμε μια ομαλή λειτουργία του οργανισμού μας. Τα μεγαλύτερα οφέλη από την παρακολούθηση και την εποπτεία των εργαζομένων είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας τους και ο καλύτερος έλεγχος όλων των διεργασιών που σχετίζονται με την εργασία τους. Επιπροσθέτως, μία εκτεταμένη μελέτη 968 οργανισμών από τον **(Mark Huselid)** έδειξε ότι ο προγραμματισμός και συντονισμός ανθρωπίνου δυναμικού είναι θετικά συνδεδεμένος με την παρακολούθηση ενός οργανισμού <sup>12</sup> **(Huselid, Mark, 1993) (H7)**

Υπάρχουν επίσης εμπειρικά δεδομένα όπου ο συντονισμός και η παρακολούθηση μιας εταιρίας είναι θετικά συνδεδεμένος με την οικονομική απόδοση. Παρόλο που

---

<sup>11</sup> Χατζηπαντέλη Π., 1999, βιβλ., "Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού"

<sup>12</sup> Huselid, Mark A. The Impact of Environmental Volatility on Human Resource Planning and Strategic Human Resource Management. Human Resource Planning 16, no. 3 (1993): 35–51.

ποικίλες μελέτες παρέχουν όχι τόσο κατανοητά δεδομένα σε αυτή τη σχέση, μεθοδολογικά προβλήματα φαίνεται να είναι υπεύθυνα για μερικές ασυνέπειες στα αποτελέσματα.<sup>13</sup> Πιο συγκεκριμένα, θα υποτεθεί επίσης ότι ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων είναι σχετικός με την κερδοφορία. Παρόλα αυτά υπάρχει καλός λόγος να προσδοκά κανείς τέτοιες προσπάθειες σχεδιασμού να αυξήσουν την κερδοφορία, επιπλέον οι περιορισμοί στις μεθοδολογίες έχουν αποτρέψει την εμπειρική ακύρωση αυτής της υπόθεσης. Η εγκαθίδρυση μίας τέτοιας σχέσης είναι πολύ δύσκολη εξαιτίας των πολλών πιθανών έμμεσων συνεπειών του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων και ο χρόνος που απαιτείται για τις συνέπειές του να φαίνεται στην κερδοφορία. Εντούτοις, η πρόσφατη εμπειρική έρευνα έχει δείξει ότι μία θετική σχέση μεταξύ του πλάνου διαδοχής των διευθυντικών στελεχών και της κερδοφορίας της εταιρίας.<sup>14</sup> (*Zajac, Edward J. CEO, 1990*)

Στο σκέλος που έχει να κάνει με την **διαδικασία** Η εργασία ορίζεται από τον (*Karl Marx, Capital, 1887*), καταρχήν, σαν μια διαδικασία παραγωγής πραγμάτων που συνδέεται άμεσα με την παρακολούθηση των εργαζομένων. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τρία στοιχεία. Το πρώτο στοιχείο είναι το αντικείμενο της εργασίας: είναι δηλαδή το αντικείμενο που μετασχηματίζει η εργασία με τρόπο τέτοιο ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες μας. Το δεύτερο στοιχείο είναι το μέσο της εργασίας, δηλαδή τα εργαλεία που μπορεί να χρησιμοποιούμε (και όχι μόνο τα εργαλεία, αφού για να πραγματοποιηθεί μια εργασία, έκτος από εργαλεία, μπορεί να

---

<sup>13</sup> Wood, D. Robley Jr., and R. Lawrence LaForge. The Impact of Comprehensive Planning on Financial Performance. *Academy of Management Journal* 22, no.3 (1979): 516–26; Pearce, John A. II, Elizabeth B. Freeman, and Richard B. Robinson Jr. The Tenuous Link Between Formal Strategic Planning and Financial Performance. *Academy of Management Review* 12, no.4 (1987): 658–75.

<sup>14</sup> Zajac, Edward J. CEO Selection, Succession, Compensation and Firm Performance: A Theoretical Integration and Empirical Analysis. *Strategic Management Journal* 11, no. 3 (1990): 217–30.

χρειάζονται και κτήρια ή άλλες υποδομές). Το τρίτο στοιχείο της εργασιακής διαδικασίας είναι η ίδια η ανθρώπινη δραστηριότητα που μετασχηματίζει το αντικείμενο της εργασίας χρησιμοποιώντας τα μέσα εργασίας ώστε να δημιουργηθεί μια αξία χρήσης, μια χρησιμότητα, ένα χρήσιμο πράγμα. Το τρίτο στοιχείο, λοιπόν, είναι η ίδια η εργασία. Με αλλά λόγια, οποιαδήποτε ανθρώπινη δραστηριότητα μετασχηματίζει κάτι, ένα αντικείμενο, χρησιμοποιώντας κάποια μέσα, κάποια εργαλεία, για να παράγει κάτι χρήσιμο σ' εμάς, κάτι που ικανοποιεί κάποιες ανάγκες μας, είναι εργασία, και η διαδικασία αυτή είναι μια εργασιακή διαδικασία.

Στο στάδιο της διαδικασίας έχουμε να κάνουμε πρώτα από όλα με την επιλογή του προσωπικού που θα στελεχώσει μια συγκεκριμένη θέση ή που θα αναλάβει συγκεκριμένες υποχρεώσεις στην εταιρία και περιλαμβάνει τη διαδικασία και τις επιμέρους δοκιμασίες ή τεχνικές που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να εξασφαλίσει τους πλέον κατάλληλους από τους υποψήφιους, ακόμα ένα στάδιο είναι η προσέλκυση εργαζομένων για απασχόληση σε ορισμένες θέσεις στην εταιρία. Μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά και περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται προκειμένου να ενημερωθούν, να ενδιαφερθούν και να πεισθούν να κάνουν αίτηση για τη συγκεκριμένη θέση οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι, τέλος έχουμε την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου, με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί. Επίσης, μπορεί και να περιλαμβάνει και τη διαδικασία της συνέντευξης της αξιολόγησης, όπου επαναπροσδιορίζονται οι ανάγκες εκπαίδευσής του και καθορίζονται οι δυνατότητες προαγωγής του και οι απολαβές του, εφόσον η επιχείρηση προβλέπει σύνδεση αμοιβών με παραγωγικότητα

Μια άλλη παράμετρος του ερευνητικού μοντέλου μας είναι το **Σύστημα** εκτός των παραπάνω παραδοσιακών κατά κάποιο τρόπο λειτουργιών, στο σύγχρονο περιβάλλον, η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού έχει ως βασική υπευθυνότητα τη συμμετοχή στο σχεδιασμό και την υποστήριξη της υλοποίησης δράσεων που αφορούν στη συνεχή προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές, με τη συνεχή οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη. Βασικές τέτοιες δραστηριότητες όπου παίζουν πρωτεύοντα ρόλο είναι η ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας, η διοίκηση των αλλαγών, η ανάπτυξη του management και της ηγεσίας, η οργανωσιακή μάθηση και η διαχείριση της γνώσης, η στρατηγική ευθυγράμμιση των δομών, των συστημάτων και των διεργασιών. Η επιχείρηση χρειάζεται να απασχολεί εκείνα τα άτομα που θα είναι πιο ικανά να συμβάλλουν στην εκπλήρωση των στόχων της και συνεπώς θα την βοηθήσουν να παραμείνει ανταγωνιστική. Συνεπώς, το σύστημα που θα πρέπει να ακολουθεί η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού σε οποιαδήποτε επιχείρηση, πρέπει να έχει ως βασικό λόγω την αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

Η **αμοιβή** της εργασίας αποτελεί για τον εργαζόμενο την κύρια πηγή εισοδήματος ενώ για την επιχείρηση αποτελεί αφενός δαπάνη αφετέρου καθοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητάς της, καθώς ο τρόπος και το ύψος των αμοιβών καθορίζει συχνά και την απόδοση των εργαζομένων. Η αμοιβή αποτελεί ανταπόδοση για την συμμετοχή του εργαζόμενου στην κοινή προσπάθεια για την επιδίωξη των σκοπών της επιχείρησης. Η εμπειρία από τα επιχειρηματικά δρώμενα δείχνει ότι η αμοιβή πρέπει να είναι δίκαιη ώστε να εξασφαλίζει στον εργαζόμενο την κάλυψη των οικογενειακών και βιοτικών του αναγκών και να αφήνει και ένα περιθώριο για αποταμίευση, επένδυση και γενικά για τη βελτίωση της οικονομικής του

κατάστασης. Η διαμόρφωση των αμοιβών θα πρέπει να διέπεται από κάποιες αρχές και συγκεκριμένα θα πρέπει να εναρμονίζονται με την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, με την αύξηση των κερδών της επιχείρησης και με την αύξηση του κόστους ζωής καθώς η αμοιβή αποτελεί το ισχυρότερο κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, για τη δέσμευση αφοσίωσή τους στην επιχείρηση, με αποτέλεσμα έτσι να οδηγούμαστε στην υλοποίηση των εταιρικών στόχων και στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας.

Επιπλέον, η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση είναι πιθανό να βοηθήσει και στην βελτίωση της σύνθεσης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς οι επιχειρήσεις που παρέχουν ελκυστικά πακέτα παροχών αποτελούν πόλοι έλξης μεγάλης μερίδας του εργατικού δυναμικού. Με αυτόν τον τρόπο, λοιπόν, μπορούν να επιλέξουν εργαζόμενους με τα καλύτερα προσόντα και να γίνουν ανταγωνιστικές στην αγορά εργασίας.

Τα πακέτα παροχών περιλαμβάνουν την απόδοση προμηθειών, bonus, του επιδόματος αξίας (δηλαδή αύξηση του επιπέδου του μισθού βάση της απόδοσης του εργαζόμενου). Μπορούν ακόμα να περιλαμβάνουν δικαίωμα στην διανομή των κερδών, διάθεση μετοχών, ιδιωτικά προγράμματα ασφάλισης για συνταξιοδότηση ή για extra ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, αμοιβή για μη δεδουλευμένο χρόνο (παροχή επιπλέον άδειας για προσωπικούς λόγους, άδεια πένθους, ιατρικές άδειες ή άδεια για την άσκηση των πολιτικών τους δικαιωμάτων). Επιπλέον, παρέχουν δυνατότητες για την βελτίωση της ποιότητας ζωής τους (όπως για παράδειγμα συμβουλευτική υποστήριξη, δυνατότητες φυσικής άσκησης, κάλυψη διδασκτρων για εκπαιδευτικά προγράμματα που σχετίζονται με τη δουλειά ή ακόμα και εξασφάλιση παιδικού σταθμού για τις εργαζόμενες μητέρες).

Οι επιπλέον παροχές που προσφέρει ο εργοδότης σαφώς έχουν σημαντικό κόστος και αυξάνουν κατά πολύ τα διοικητικά έξοδα του οργανισμού ή της εταιρίας. Για τις επιχειρήσεις όμως που είναι πρόθυμες να επωμιστούν το τεράστιο κόστος των παροχών αυτών τα οφέλη που λαμβάνουν είναι πολύ περισσότερα καθώς έτσι οδηγούνται στην επίτευξη των στόχων τους.<sup>15</sup>

Ο σωστός **συντονισμός** στη σύγχρονη επιχείρηση εξαρτάτε από το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, θεωρείται ότι διαδραματίζει ένα ευρύ φάσμα ρόλων, ο συντονισμός της εταιρίας και εν γένη της όλης εργασίας που αναλαμβάνει να συντονίσει το τμήμα του ανθρωπίνου δυναμικού εξαρτάτε από πολλούς παράγοντες (*Schuler et al.1993*)<sup>16</sup>

*Κυρίως συνδέει τη λειτουργία και παρακολούθηση της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού με την επιχειρησιακή στρατηγική και των συντονισμό. Παραδοσιακά τα «τμήματα προσωπικού» όπως ονομάζονταν για πολλά χρόνια μόνο με τα καθημερινά προβλήματα την πρόσληψη/απόλυση προσωπικού, την εκπαίδευση, τη συλλογή φύλλων αξιολόγησης του προσωπικού που πολλές φορές έμειναν στο αρχείο χωρίς να αξιοποιούνται, την επεξεργασία των στοιχείων για τη μισθοδοσία και τη διαπραγμάτευση με το σωματείο. Σήμερα ο ρόλος τους αναβαθμίζεται λόγω της σημασίας που αποδίδεται πλέον στην αξιοποίηση και εμπλέκονται στο σχεδιασμό πολιτικής σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης, αξιολογώντας τις επιπτώσεις των αποφάσεων στο προσωπικό, προτείνοντας λύσεις και επηρεάζοντας τη διαμόρφωση των πολιτικών. Με άλλα λόγια αυτό σημαίνει ότι μετέχουν στον προσδιορισμό των αναγκών της συγκεκριμένης επιχείρησης και σχεδιάζουν*

---

<sup>15</sup> Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., 2003, βιβλ. "Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων"

<sup>16</sup> Wright, Patrick M., and Gary C. McMahan. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management* 18, no. 2 (1992), 295–320.

πολιτικές διοίκησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τις ανάγκες της συγκεκριμένης επιχείρησης. Συγκεκριμένα:

*Βραχυπρόθεσμα (λειτουργικό επίπεδο/operational level):* Το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού καταρτίζει προγράμματα προσλήψεων, οργανώνει, συλλέγει και τηρεί τα απαραίτητα στοιχεία και αρχεία.(π.χ. βάρδιες, υπερωρίες, άδειες, ωράριο, ατυχήματα εργατικά, πειθαρχικές ποινές κ.λ.π ), διεξάγει τα εκπαιδευτικά προγράμματα, οργανώνει τις διαδικασίες αξιολόγησης του προσωπικού, παρακολουθεί τις προαγωγές και μετακινήσεις του προσωπικού και επιλύει τα καθημερινά προβλήματα των εργαζομένων ατομικά ή μέσω του εργοστασιακού σωματείου αν υπάρχει.

*Μεσοπρόθεσμα (διοικητικό επίπεδο/managerial level):* Αναπτύσσει σχέδια στρατολόγησης και αξιολογεί τις πηγές στρατολόγησης και τις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού, αναπτύσσει σχέδια διαδοχής και επαγγελματικής εξέλιξης των στελεχών, προγράμματα αμοιβών και πρόσθετων παροχών με 5ετή προοπτική, δημιουργεί «κέντρα αξιολόγησης και παρακολούθησης» (assessment canters). Απαραίτητη προϋπόθεση για το τελευταίο είναι ο προσδιορισμός των ικανοτήτων που πρέπει να έχουν και να αναπτύξουν τα στελέχη της συγκεκριμένης επιχείρησης. Δηλαδή τι είδους ηγέτες και διευθυντικά στελέχη είναι απαραίτητα, προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί σκοποί της και στόχοι της εταιρίας μας.

*Μακροπρόθεσμα (στρατηγικό επίπεδο/strategic level):* Συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν τη μακροχρόνια μελλοντική πορεία της επιχείρησης, την αποστολή της δηλαδή την επιχειρησιακή στρατηγική. Η επιχειρησιακή στρατηγική διαμορφώνει τις μακροχρόνιες ανάγκες της επιχείρησης και επηρεάζεται από:

α) παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος όπως η φύση των προϊόντων-υπηρεσιών που προσφέρονται, οι αξίες και η φιλοσοφία της Ανώτατης Διοίκησης, το μέγεθος της επιχειρηματικής μονάδας, τα σημερινά και προσδοκώμενα επίπεδα κέρδους, χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, η δομή και ο κύκλος ζωής της επιχείρησης και γενικά η όλη εκπαίδευση και παρακολούθηση του ανθρωπίνου δυναμικού

β) παράγοντες εξωτερικού περιβάλλοντος **(H1, H3)**

Συμμετέχοντας στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού είναι σε θέση να γνωρίζει, να εκτιμήσει και να αξιοποιήσει όλα τα παραπάνω, οπότε μπορεί να προσδιορίσει τις μακροχρόνιες ανάγκες της επιχείρησης όσον αφορά τον τύπο των ατόμων που θα χρειαστούν και τους τρόπους με τους οποίους τα άτομα αυτά θα επιδιώξουν την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Άρα ο ρόλος του διαμορφώνεται στο να προβλέπει τις ανάγκες (proactive) και όχι στο να ακολουθεί ή να «αντιδρά» στις ανάγκες (reactive) γεγονός που προσδίδει και την απαραίτητη ευελιξία.

Ο συντονισμός μίας εταιρίας έχει άμεση σχέση με την καλή εκπαίδευση **(H5)** και την σωστή παρακολούθηση των εργαζομένων της. συντονισμός είναι μια διαδικασία που ακολουθείτε από την διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού μετά την παρακολούθηση και την αναφορά δυσλειτουργιών στην επιχείρηση, ο σωστός συντονισμός σε ανθρώπους με διαφορετική κουλτούρα, εθνικότητα εργασιακή εμπειρία και άλλων διαφορών μεταξύ των εργαζομένων είναι καταλυτικός και αυτό γιατί μετά από την εκπαίδευση των νέων στελεχών και την σωστή παρακολούθηση των παλαιών εργαζομένων μπορούμε να τους συντονίσουμε έτσι ούτως ώστε να δουλεύουν και αυτοί και το σύστημα της εταιρίας μας άριστα. Ο σωστός



συντονισμός των εργαζομένων και της ανάθεσης εργασιών και στόχων έχει άμεσο αντίκτυπο στο καλό εργασιακό περιβάλλον.

Με τον όρο **εργασιακό περιβάλλον (H11)** εννοούμε τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των εργαζομένων. Σε κάθε εργασιακό περιβάλλον επικρατούν διαφορετικοί γραπτοί και άγραφοι κανόνες και η προσαρμογή σε αυτούς είναι απαραίτητη για την παραμονή μας σε μια εργασία. Τις πλείστες φορές Οι πρώτοι τρεις μήνες είναι ενδεικτικοί του κατά πόσο ο εργαζόμενος μπορεί να προσαρμοστεί στο νέο εργασιακό περιβάλλον.

το εργασιακό κλίμα και η απόδοση των υπαλλήλων αποδεικνύουν την σημαντικότητά της και την επιτακτική ανάγκη για ακριβή καθορισμό των ορίων της **(Kohn,1980)**. Το εργασιακό περιβάλλον είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τον συντονισμό της εταιρίας και γενικότερα με την ανθρώπινη συμπεριφορά. Το 1926 αποτελεί σταθμό στην επιστημονική μελέτη της συμπεριφοράς του ατόμου σε μια τυπική οργάνωση και στις επιπτώσεις της συμπεριφοράς του εργαζομένου. Την εποχή εκείνη το Εθνικό Συμβούλιο Ερευνών της Αμερικής σε συνεργασία με την εταιρία **(Western Electric)** του Σικάγο άρχισαν μια σειρά ερευνών οι οποίες έμειναν γνωστές με το όνομα «έρευνα Hawthorne». Σκοπός των ερευνών ήταν να διερευνηθεί η σχέση ανθρώπου προς έργο.

Η έρευνα στράφηκε στη αρχή στη διερεύνηση εξωτερικών παραγόντων επηρεασμού της απόδοσης (δηλαδή παραγόντων του φυσικού περιβάλλοντος) και συγκεκριμένα στη διερεύνηση του παράγοντα φωτισμός στο εργασιακό περιβάλλον. Για το σκοπό αυτό δημιουργήθηκαν δύο ομάδες εργαζομένων :

- πρώτη ομάδα ελέγχου όπου ο φωτισμός διατηρούνταν σταθερός και

- Δεύτερη ομάδα δοκιμής όπου ο φωτισμός άλλαζε ένταση κατά διαστήματα.

Η αρχική υπόθεση ήταν ότι όσο καλύτερος είναι ο φωτισμός τόσο μεγαλύτερη θα ήταν η απόδοση της ομάδας. Το πείραμα όμως διέψευσε αυτή την υπόθεση γιατί παρατηρήθηκαν τα ακόλουθα:

Όσο αυξάνονταν ο φωτισμός στην ομάδα δοκιμής, αυξάνονταν και η απόδοσή της. Αυξημένη όμως απόδοση εμφανιζόταν και στην ομάδα ελέγχου, στη οποία ο φωτισμός δεν μεταβάλλονταν.

Δοκιμάστηκε το αντίστροφο, δηλαδή μείωση του φωτισμού στην ομάδα δοκιμής ώστε να είναι μικρότερης έντασης από αυτόν που διοχετεύονταν στην ομάδα ελέγχου. Και πάλι παρατηρήθηκε αύξηση της απόδοσης και των δύο ομάδων. Αύξηση της απόδοσης παρατηρήθηκε ακόμη και όταν διοχετεύονταν ελάχιστος φωτισμός. Οι παρατηρήσεις αυτές προκάλεσαν μεγάλη έκπληξη στους ερευνητές οι οποίοι οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα ότι ο φωτισμός ήταν παράγοντας μικρής σημασίας και αποφάσισαν να διερευνήσουν παράλληλα και την επίδραση άλλων εξωτερικών παραγόντων όπως τις ώρες εργασίας, τα διαλείμματα, την κλίμακα αμοιβών, τις μορφές εποπτείας.

Αδυνατώντας να εξηγήσουν αυτά τα παράδοξα για την εποχή εκείνη αποτελέσματα, οι ερευνητές ήταν έτοιμοι να θεωρήσουν το όλο πείραμα ως αποτυχία, όταν το 1927 ένας εξέχων ερευνητής, ο **(Elton Mayo)**, καθηγητής στο πανεπιστήμιο του ανέλαβε να συνεχίσει την έρευνα μαζί με τους συνεργάτες του **(F.J.Roethlisberg, M.L. Warner, T.N. Whitehead και G.E.Turner.)** Από την πλευρά της επιχείρησης πήραν μέρος

οι μελετητές (*G.A. Pennock, M.L. Putham, H.A. Wright, W.J. Dickson, H. Hiburger και A.C. Moore (Roethlisberg and Dickson, 1974)*).<sup>17</sup>

Η έρευνα διήρκεσε πέντε χρόνια και περιέλαβε 20.000 εργαζόμενους. Τα αποτελέσματα όχι μόνο δικαίωσαν το Μαγο αλλά προκάλεσαν σημαντικές και θεμελιώδεις επιδράσεις στη διοικητική σκέψη. Οι μελέτες συνεχίστηκαν ως εξής:

Επελέγησαν δυο εργαζόμενες με αρκετή εργασιακή πείρα οι οποίες με τη σειρά τους διάλεξαν άλλες τέσσερις συναδέλφους για να συμπληρωθεί η ομάδα δοκιμής που αποτελούταν από 6 άτομα. Οι εργαζόμενοι αυτοί εγκαταστάθηκαν στην ιδιαίτερη αίθουσα εργασίας. Για ενάμιση χρόνο περίπου οι συνθήκες εργασίας υπόκειντο σε αλλαγές ενώ η απόδοση της εξαμελούς ομάδας μετρούνταν σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Οι αλλαγές αυτές είχαν να κάνουν με την αμοιβή, τα διαλλείματα εργασίας, τη θέσπιση του Σαββάτου ως αργίας κ.λ.π. Εάν σε μια συγκεκριμένη περίπτωση διαπιστώνονταν αύξηση παραγωγής μετά από μεταβολή των παραπάνω παραγόντων, αυτό θα σήμαινε ότι επρόκειτο για σωστή καινοτομία η οποία θα εφαρμόζονταν κατόπιν σε ολόκληρο το εργοστάσιο.

Σε όλες τις παραπάνω αλλαγές που συνέβησαν η ομάδα αντέδρασε με αύξηση της παραγωγής, γεγονός που προκάλεσε έκπληξη στους ερευνητές. Μετά από αυτό αποφασίστηκε να δοκιμασθεί η κατάργηση όλων των βελτιώσεων στις συνθήκες εργασίας και η επαναγορά στους αρχικούς όρους εργασίας. Και στην περίπτωση αυτή όμως η αύξηση της παραγωγής έφθασε το 25%.

---

<sup>17</sup> Roethlisberger and Dickson (1974). *Management and The Worker*. Harvard University Press.

Σύμφωνα με τη γνώμη των ερευνητών η αιτία του φαινομένου αυτού έπρεπε να βρίσκεται στις ίδιες τις εργαζόμενες και όχι στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Αξιοσημείωτο είναι να πούμε ότι παρατηρήθηκαν αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο κάθε μέλος της ομάδας εκτελούσε την εργασία του. Οι τροποποιήσεις αυτές αποσκοπούσαν στο να κάνουν πιο ενδιαφέρουσα την εργασία. Υπέθεσαν ότι η απόδοση της ομάδας αυξάνονταν γιατί αυτή είχε γίνει αντικείμενο προσοχής.

Στο τέλος η υπόθεση αυτή επιβεβαιώθηκε όταν ολοκληρώθηκε η έρευνα με τη διενέργεια συνεντεύξεων από όλους τους εργαζόμενους της εταιρίας. Συγκεκριμένα διαπιστώθηκε ότι η βελτίωση της παραγωγικότητας οφειλόταν σε κοινωνικούς παράγοντες όπως το ηθικό, οι ικανοποιητικές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας και γενικά στην εργασιακή ευχαρίστηση που είχαν. Άρα η αποτελεσματική διοίκηση θα μπορούσε να είναι ένα είδος διοίκησης το οποίο θα έπρεπε να κατανοεί την ανθρώπινη συμπεριφορά μέσα στον εργασιακό χώρο και ιδιαίτερα τη συμπεριφορά των ατόμων όταν αυτά είναι μέλη μιας ομάδας.

Οι έρευνες του **(Mayo)** αποτελούν την πρώτη ενσυνείδητη, επιστημονική προσπάθεια κατανόησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα εργασιικό περιβάλλον, μιας προσπάθειας που για πρώτη φορά βασίστηκε και τεκμηριώθηκε σε ερευνητικά δεδομένα. Οι έρευνες αυτές άνοιξαν νέες προοπτικές στη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα στις οργανώσεις. Έριξαν φως σε μια άγνωστη μέχρι τότε πλευρά του προβλήματος (*εργασιικό περιβάλλον, οργάνωση και συντονισμός*), **(H9,H10,H11)** και αποτέλεσαν την αφετηρία για σχετικές έρευνες καθώς και τον πυρήνα γύρω από τον οποίο αναπτύχθηκαν διάφορες απόψεις σε μια προσπάθεια διερεύνησης του όλου θέματος. Οι απόψεις αυτές οδήγησαν σε ένα ορισμένο τρόπο σκέψης και διαμόρφωσαν τη Σχολή των Ανθρώπινων Σχέσεων η

οποία δίνει ιδιαίτερη έμφαση και προσοχή στους στην εργασιακή ευχαρίστηση **(H11)** και στους ψυχολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτική συμπεριφορά του ατόμου μέσα στις οργανώσεις.

Βασικός στόχος της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού είναι η **εργασιακή ευχαρίστηση (H12)** και ανάπτυξη προσωπικού της επιχείρησης. Ο βασικός στόχος και σημείο εκκίνησης για οποιαδήποτε τέτοια προσπάθεια είναι η παροχή βασικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης σχετικής με τη θέση που κατέχει κάθε εργαζόμενος. Αυτό είναι προς το συμφέρον τόσο της επιχείρησης όσο και του εργαζομένου, καθώς εξυπηρετεί τόσο την παραγωγικότητα και την ποιότητα σε επιχειρηματικό επίπεδο όσο και την εργασιακή ικανοποίηση σε ατομικό επίπεδο. Τέτοιες προσπάθειες περιλαμβάνουν προγράμματα για τη ενίσχυση της ατομικής ευημερίας των εργαζομένων, όπως συμμετοχή σε αθλητικές, πολιτιστικές, ψυχαγωγικές εκδηλώσεις, αλλά και σε εκδηλώσεις που βοηθούν στην πνευματική καλλιέργεια των εργαζομένων. Επίσης, μέσω της ανάπτυξης στόχος είναι η διατήρηση της απασχολησιμότητας των εργαζομένων. Και αυτό διότι εφόσον η επιχείρηση, λόγω του ανταγωνισμού, δεν αναγνωρίζει σήμερα αν θα μπορέσει να εξασφαλίσει για το μέλλον απασχόληση στους εργαζομένους της, πρέπει να φροντίζει ώστε αυτοί να είναι σε θέση να βρουν άλλη εργασία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### 3.1 Μεθοδολογία της έρευνας

Για την έρευνα αυτή χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος των ερωτηματολογίων, τα οποία διανεμήθηκαν το χρονικό διάστημα από το Φεβρουάριο του 2010 έως και το Μάρτιο του ίδιου χρόνου. Για τις ανάγκες της δειγματοληψίας χρησιμοποιήθηκαν ως δειγματοληπτικές μονάδες εργαζόμενοι σε όλους τους παραγωγικούς τομείς της εργασίας διευθυντικά στελέχη επιχειρήσεων και αργαζόμενοι, η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε σε ηλεκτρονική μορφή μέσω διαδικτύου διανεμήθηκαν 730 ερωτηματολόγια όπου συμπληρώθηκαν πλήρως τα 247 εξ αυτών. Στην στατιστική ανάλυση που θα ακολουθήσει όλα τα στατιστικά στοιχεία θα είναι βασισμένα στα 247 ερωτηματολόγια που συμπληρωθήκαν πλήρως σε όλες τους τις ερωτήσεις. Το ερωτηματολόγιο συντάχτηκε σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης. Μετά την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ακολούθησε ο έλεγχος και η κωδικοποίηση των απαντήσεων που δόθηκαν για κάθε ερώτηση, ώστε να γίνει εφικτή η στατιστική ανάλυση των δεδομένων. Στην συνέχεια ακολουθεί η απεικόνιση των δεδομένων τα οποία προήλθαν από την ανάλυση των απαντήσεων που δόθηκαν από τους ερωτηθέντες. Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε δέκα μέρη ούτως ώστε να μπορούμε να έχουμε μια σαφή αντίληψη των αποτελεσμάτων.

Το ερωτηματολόγιο βασίστηκε κυρίως στη μελέτη βιβλιογραφίας και στα αποτελέσματα παλαιότερων ερευνών με συναφές αντικείμενο. Βασικός στόχος μου ήταν να εντοπίσω και να αναλύσω τα προβλήματα που σχετίζονται με τον χώρο, τις τάσεις που κυριαρχήσουν στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και μάλιστα σε μία εποχή που η οικονομική κρίση έκανε την εμφάνισή της. Να αναλύσω τις υφιστάμενες τάσεις και να καταλήξω σε μία σειρά συμπερασμάτων αναφορικά με τον ιδανικό

συνδυασμό κατευθύνσεων που μπορούν να ακολουθούν οι επιχειρήσεις προκειμένου να διοικούν αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό τους μέσα σε ξενοφοβικές κοινωνίες.

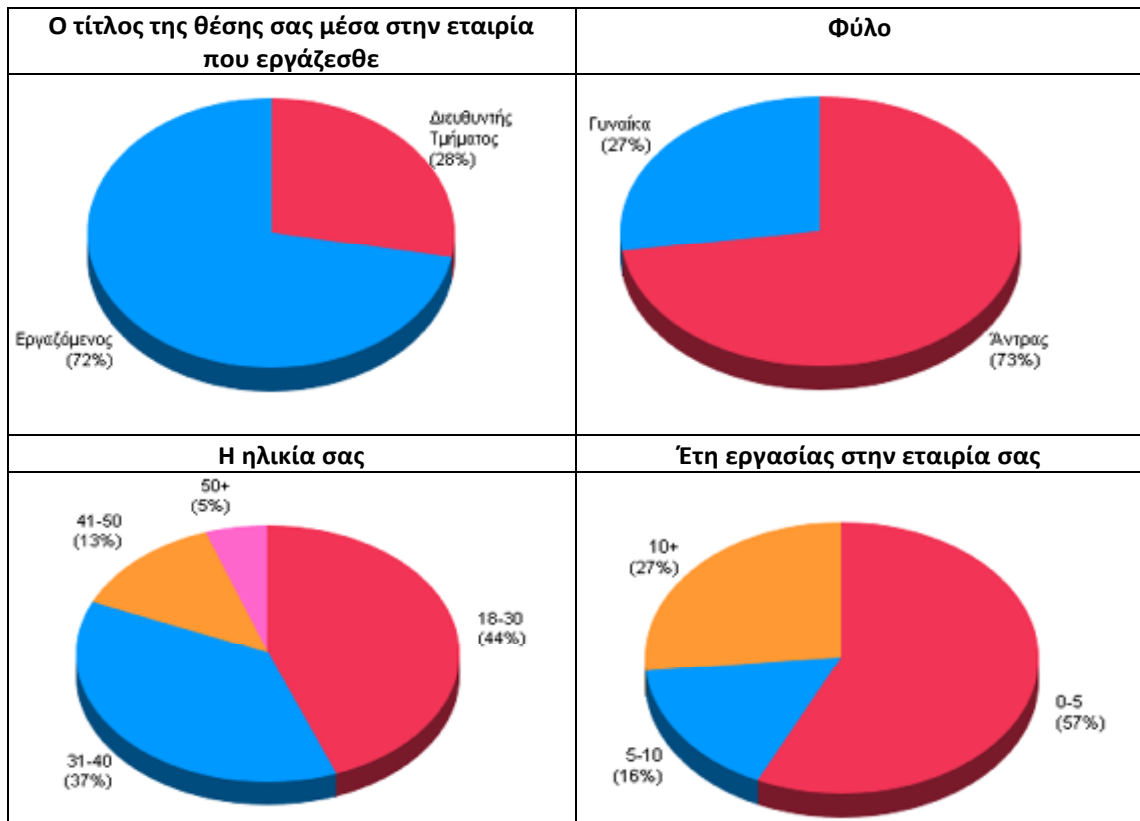
## **ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ**

### **3.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων**

Από τα ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν και αναλύθηκαν διαπιστώθηκε ότι τα δείγματα κατανεμήθηκαν και στα δύο φύλα. Από τους 247 ερωτηθέντες οι 176 ήταν άνδρες δηλαδή το 73% και το υπόλοιπο 27% ήταν δείγμα από 71 γυναίκες, ηλικιακά η κατανομή του δείγματος είναι από 18 ετών έως 50 και άνω. Το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνεται στις ηλικίες μεταξύ 18-30 με ποσοστό 44%, 31-40 σε ποσοστό 37%, 41-50 το 13% και 50 και άνω ετών το 5%. Βλέπουμε ότι το μικρότερο ποσοστό 5%, συγκεντρώνεται κυρίως στα μεγαλύτερα ηλικιακά άτομα του δείγματος (δηλαδή όσο ανεβαίνει η ηλικία μικραίνει και το ποσοστό). Το μισό σχεδόν δείγμα συσσωρεύεται κυρίως από την ηλικία των 18 ετών έως την ηλικία των 30 ετών περίπου. Στην ερώτηση που τέθηκε << *Ο τίτλος της θέσης σας μέσα στην εταιρία που εργάζεστε* >> το δείγμα που πήραμε είναι ότι το 28% των ερωτηθέντων ήταν διευθυντές τμημάτων και το υπόλοιπο 72% απλοί εργαζόμενοι. Στην ερώτηση για τα << *Πόσα έτη απασχολήσεις έχετε στην εργασία σας* >>, εδώ θα δούμε διακυμάνσεις στα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων. Τα μικρότερα ποσοστά συγκεντρώνονται, στους εργαζομένους που έχουν 5-10 έτη στην εργασία τους με ποσοστό 16%. Σε αντίθεση με τα παραπάνω ποσοστά, το μεγαλύτερο ποσοστό 57% συγκεντρώνεται στην κατηγορία εργαζομένων στην εταιρία 0-5 χρόνια με ποσοστό 57%. Το υπόλοιπο 27% από τους ερωτηθέντες απάντησαν ότι

εργάζονται πάνω από 10 χρόνια στην σημερινή τους εργασία. Εάν λοιπόν συγκρίνουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων μας ήταν ηλικιακά 18-30 χρονών τότε είναι λογικό το αποτέλεσμα που έχουμε στην ερώτηση << Έτη εργασίας στην εταιρία σας >> με μεγαλύτερο ποσοστό αυτό των 0-5 χρόνων αφού δεν έχουν προλάβει οι πιο πολλοί να βγουν στην αγορά εργασίας.

Στο ερώτημα που έχουμε για το << Ο τίτλος της θέσης σας μέσα στην εταιρία που εργάζεστε >> τα ποσοστά που βρήκαμε για διευθυντές τμημάτων ήταν το 28% αυτό συνάδει πλήρως με την εικόνα του ερωτηματολογίου μας αφού το ηλικιακό ποσοστό που είχαμε των ερωτηθέντων μας μόλις το 18% ήταν εργαζόμενοι άνω των 40 ετών όπου και κατέχουν ευκολότερα διευθυντικές θέσεις λόγω γνώσεις και εμπειρίας.





### 3.3 Εργασιακά Χαρακτηριστικά

Εργασιακά Χαρακτηριστικά			
Ερωτήσεις	Mean Μέσος	Std. Deviation Τυπική απόκλιση	Variance Διακύμανση
Πόσες ώρες εργάζεσθε ημερησίως;	3,40	1,042	1,086
Σε πιο βαθμό πιστεύετε ότι το επάγγελμά σας ανταποκρίνεται στο μορφωτικό σας επίπεδο;	3,55	1,110	1,232
Οι έρευνες δείχνουν ότι οι ανάπτυξη τής τεχνολογίας επηρεάζει την εργασία των ανθρώπων εσείς προσωπικά σε τι βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την άποψη αυτή;	4,02	,804	,646

Στην παρακάτω στατιστική ανάλυση που θα κάνω θα χρησιμοποιήσω για σχολιασμό τον μέσο (Mean) ή στατιστική ανάλυση έχει γίνει με την χρήση του προγράμματος SPSS και τα στατιστικά που ελήφθησαν από το ερωτηματολόγιο αναλύθηκαν με το συγκεκριμένο στατιστικό πρόγραμμα. Οι ερωτήσεις είχαν ως κλίμακα από το 1 έως το 5 με τον εξής τρόπο, 1.καθόλου, 2.Λίγο, 3.Μετρία, 4.Αρκετά, 5. Πάρα πολύ. Στην πρώτη ερώτηση όμως οι απαντήσεις είχαν να κάνουν με τις ώρες που εργάζονταν οι ερωτώμενοι στην εργασία τους και είχα την κλίμακα 1.μεχρι 4 ώρες, 2.4-6 ώρες, 3.8 ώρες, 4.μέχρι 10 ώρες, 5.περισσότερες από 10 ώρες

Σύμφωνα με την ερώτηση μας λοιπόν << Πόσες ώρες εργάζεσθε ημερησίως; >>, η μεγαλύτερη συσσώρευση του δείγματος ανήκει στην κατηγορία μέτρια έως αρκετά αφού βλέπουμε ότι ο μέσος μας είναι 3,40 αυτό πολύ απλά σημαίνει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό από τους ερωτηθέντες δουλεύουν από 8 μέχρι 10 ώρες ημερησίως. Σε αντίθεση με τα μεγάλα ποσοστά των δύο παραπάνω κατηγοριών (3 και 4), μόνο το 9% ανήκει σε μειοψηφικές κατηγορίες όπως αυτές που δουλεύουν 4-6 ώρες και 6% μέχρι και 4 ώρες.

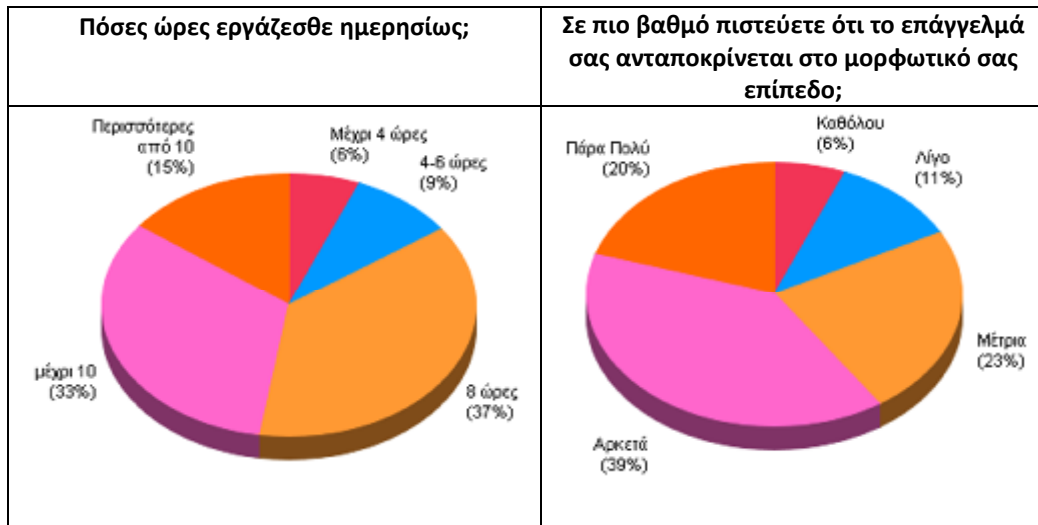
Στην δεύτερη ερώτηση << Σε πιο βαθμό πιστεύετε ότι το επάγγελμά σας

*ανταποκρίνεται στο μορφωτικό σας επίπεδο; >>*

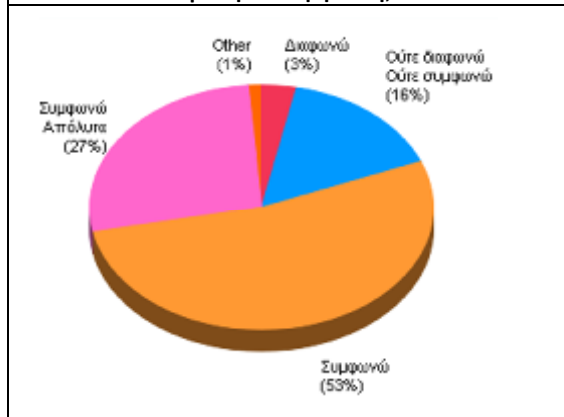
Το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων είναι σχετικά υψηλό αφού το 28% αυτών είναι διευθυντές τμημάτων. Από τους ανθρώπους που απάντησαν το ερωτηματολόγιο πλήρως, κανένας δεν είναι αγράμματος. Το μικρότερο ποσοστό με, 6% των απαντήσεων ανήκει στην κατηγορία των ατόμων που απάντησαν καθόλου δηλαδή κάνουν κάτι άλλο από ότι έχουν σπουδάσει, Όμως, το μεγαλύτερο ποσοστό που είναι το 39% απάντησαν ότι το επάγγελμα τους ανταποκρίνεται στο μορφωτικό τους επίπεδο, ο Μέσος μας εδώ είναι το 3.55 που αυτό σημαίνει ως απάντηση από τους ερωτηθέντες μέτρια έως αρκετά.

Μπορούμε να επισημάνουμε ότι από το ποσοστό των ερωτηθέντων που πιστεύει ότι το επάγγελμα του ανταποκρίνεται πλήρως στο μορφωτικό του επίπεδο ανέρχεται στο 20%.

Στην ενότητα των εργασιακών χαρακτηριστικών οι ερωτηθέντες μας κληθήκαν να απαντήσουν σε άλλη μια ερώτηση που έλεγε ότι << *Οι έρευνες δείχνουν ότι οι ανάπτυξη της τεχνολογίας επηρεάζει την εργασία των ανθρώπων εσείς προσωπικά σε τι βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την άποψη αυτή;* >> ο μέσος μας δείχνει την μονάδα μετρήσεις 4.2 η κλίμακα είχε ως έξις **1.** Διαφωνώ απόλυτα **2.** Διαφωνώ **3.** Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ **4.** Συμφωνώ **5.** Συμφωνώ Απόλυτα. Με μέσο 4.2 βγάζουμε το συμπέρασμα ότι το μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνούσε με την άποψη αυτή εάν δούμε και την στατιστική ανάλυση μας θα διαπιστώσουμε ότι το 80% των ερωτηθέντων που ανήκουν στην κατηγορία που απάντησαν συμφωνώ και συμφωνώ απόλυτα με ποσοστά απαντήσεων 53% και 27% αντίστοιχα.

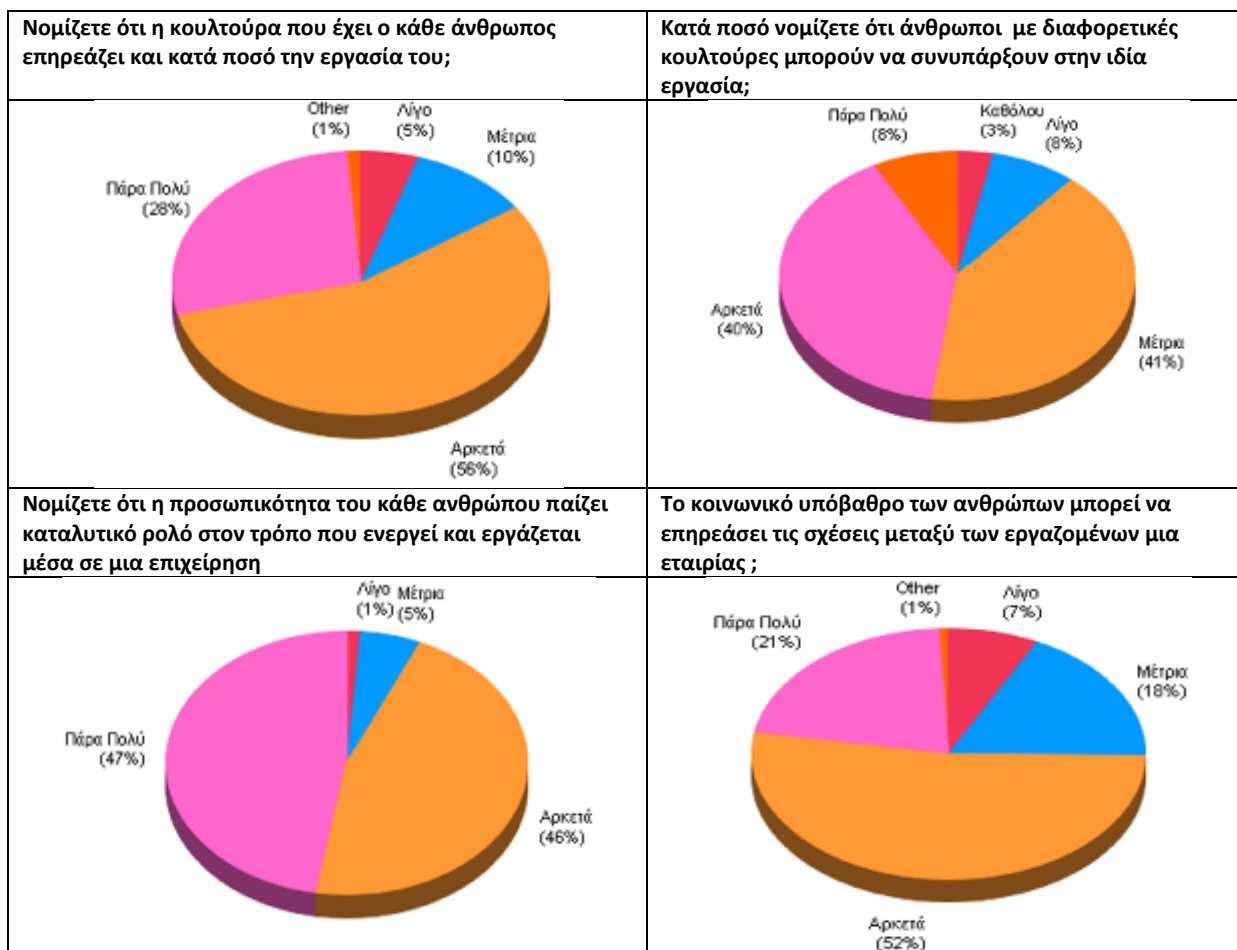
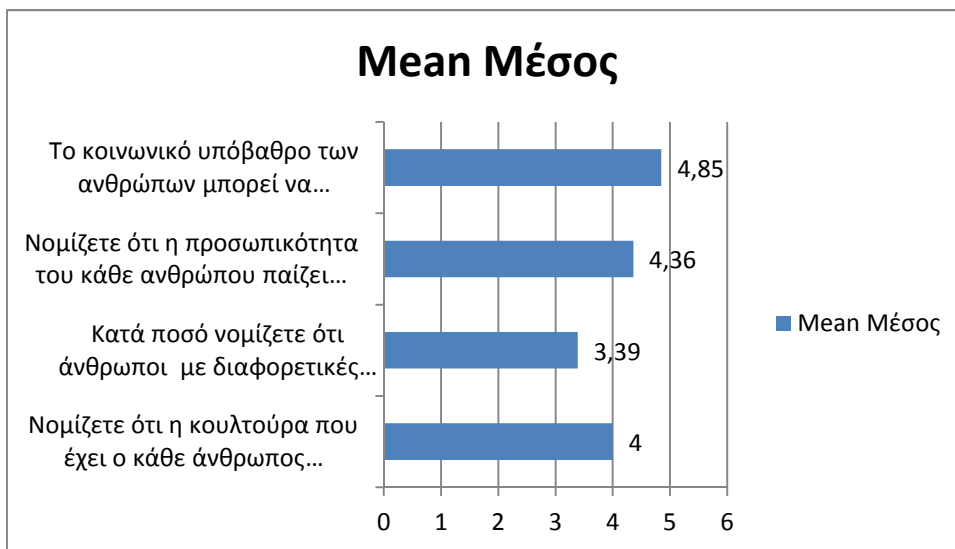


Οι έρευνες δείχνουν ότι οι ανάπτυξη της τεχνολογίας επηρεάζει την εργασία των ανθρώπων εσείς προσωπικά σε τι βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την άποψη αυτή;



### 3.4 Κουλτούρα προσωπικότητα

Κουλτούρα προσωπικότητα			
Ερωτήσεις	Mean Μέσος	Std. Deviation Τυπική απόκλιση	Variance Διακύμανση
Νομίζετε ότι η κουλτούρα που έχει ο κάθε άνθρωπος επηρεάζει και κατά ποσό την εργασία του;	4,00	,897	,805
Κατά ποσό νομίζετε ότι άνθρωποι με διαφορετικές κουλτούρες μπορούν να συνυπάρξουν στην ίδια εργασία;	3,39	,886	,784
Νομίζετε ότι η προσωπικότητα του κάθε ανθρώπου παίζει καταλυτικό ρόλο στον τρόπο που ενεργεί και εργάζεται μέσα σε μια επιχείρηση	4,36	,695	,483
Το κοινωνικό υπόβαθρο των ανθρώπων μπορεί να επηρεάσει τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων μια εταιρίας ;	4,85	,867	,751



Στην ενότητα του ερωτηματολογίου που έχει να κάνει με την κουλτούρα και την προσωπικότητα του ατόμου η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος σε

ποσοστό 56% απάντησε ότι η κουλτούρα που έχει ο κάθε άνθρωπος επηρεάζει αρκετά την εργασία του. Ενώ είναι αξιοσημείωτο να δούμε ότι μόλις το 1% νομίζει ότι η κουλτούρα δεν επηρεάζει καθόλου την εργασία του, από τον πίνακα μας διαπιστώνουμε ότι ο μέσος είναι στην τιμή 4 αυτό σημαίνει οι πλείστοι ερωτηθέντες έχουν την άποψη ότι όντως η κουλτούρα επηρεάζει και σε αρκετό βαθμό την εργασία μας.

Στο επόμενο ερώτημα που έχει να κάνει με το << Κατά ποσό νομίζετε ότι άνθρωποι με διαφορετικές κουλτούρες μπορούν να συνυπάρξουν στην ίδια εργασία; >> η μέση τιμή έχει την μονάδα 3.39 αυτό μας λέει ότι οι ερωτηθέντες μας έχουν την άποψη ότι άνθρωποι με διαφορετικές κουλτούρες όντως μπορούν να συνυπάρξουν στην εργασία αλλά όχι ότι αυτό είναι δεδομένο αφού η απάντηση μέτρια του ερωτηματολογίου μας έχει το ποσοστό του 41%.

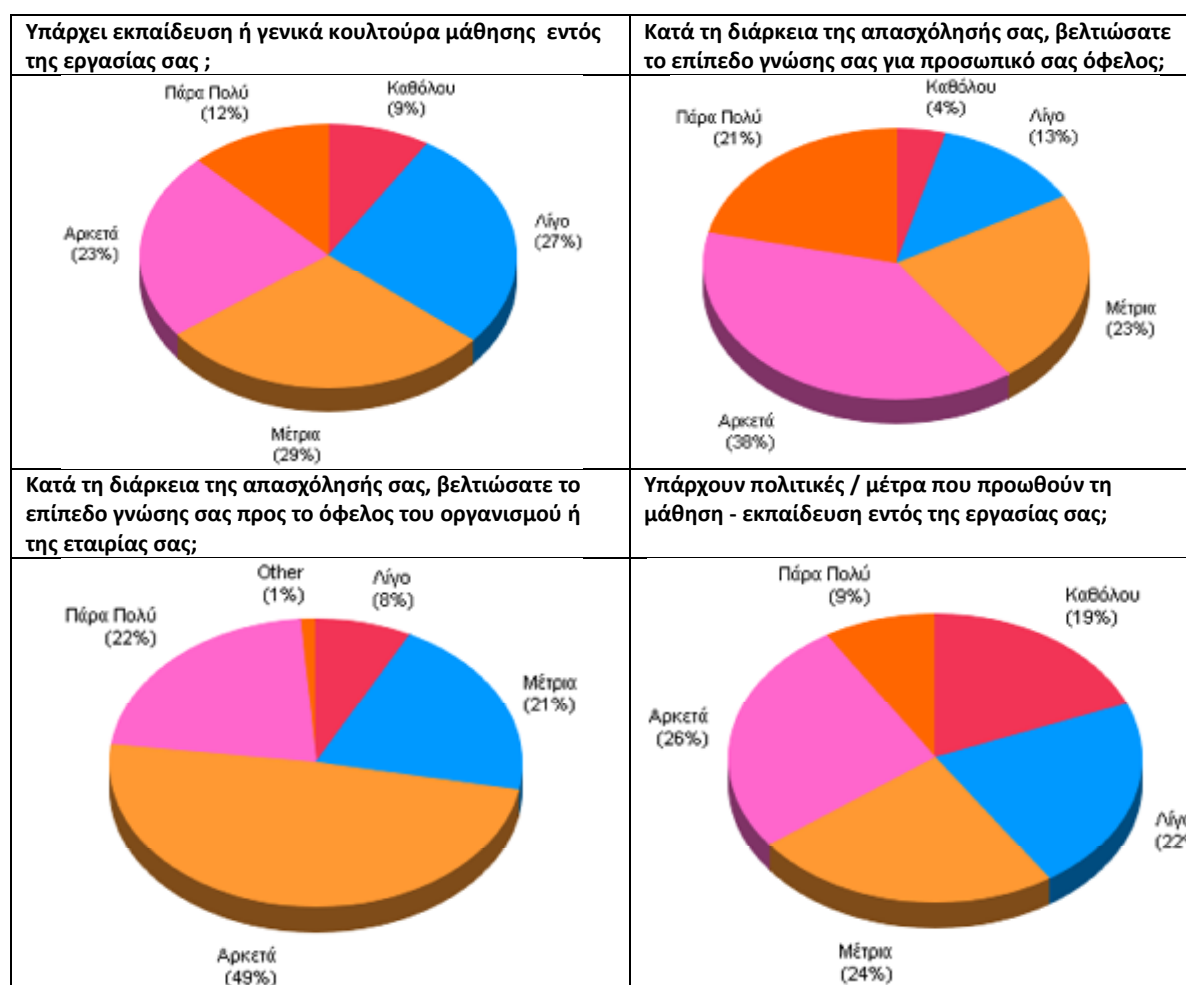
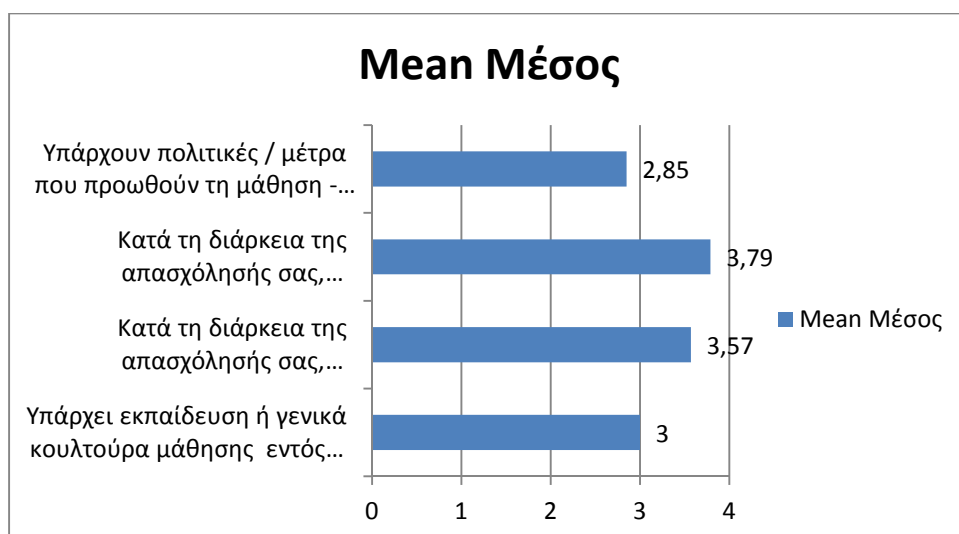
Από την δειγματοληπτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε για την ερώτηση << Νομίζετε ότι η προσωπικότητα του κάθε ανθρώπου παίζει καταλυτικό ρολό στον τρόπο που ενεργεί και εργάζεται μέσα σε μια επιχείρηση >> η πλειοψηφία απάντησε πάρα πολύ με ποσοστό 47%, η μέση τιμή μας εδώ είναι 4.36 αυτό έρχεται αυτόματα να μας δείξει ότι οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως φύλου ηλικίας η θέσης μέσα στην εταιρία πιστεύουν ότι η προσωπικότητα του ατόμου είναι αυτή που επηρεάζεται άμεσα.

Σύμφωνα με την ερώτηση, << Το κοινωνικό υπόβαθρο των ανθρώπων μπορεί να επηρεάσει τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων μια εταιρίας; >> η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε αρκετά σε ποσοστό 52% ενώ λιγότερο από το μισό δείγμα των ερωτηθέντων δηλαδή το υπόλοιπο 48% απάντησε τις υπόλοιπες επιλογές της ερωτήσεως.

Είναι αξιοσημείωτο να δούμε ότι το μικρότερο ποσοστό συγκεντρώνεται στην πρώτη επιλογή που μας λέει καθόλου με ποσοστό 1%, οπότε αυτόματα οδηγούμαστε στο συμπέρασμα λαμβάνοντας υπόψη μας και την μέση τιμή που είναι στο 4.85 ότι από τους ερωτηθέντες που έδωσαν αυτή την απάντηση, το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνεται στην κατηγορία εκείνη των ερωτηθέντων οι οποίοι υποστηρίζουν ότι το κοινωνικό υπόβαθρο επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.

### 3.5 Εκπαίδευση

<b>Εκπαίδευση</b>			
<b>Ερωτήσεις</b>	<b>Mean Μέσος</b>	<b>Std. Deviation Τυπική απόκλιση</b>	<b>Variance Διακύμανση</b>
Υπάρχει εκπαίδευση ή γενικά κουλτούρα μάθησης εντός της εργασίας σας ;	3,00	1,156	1,337
Κατά τη διάρκεια της απασχόλησής σας, βελτιώσατε το επίπεδο γνώσης σας για προσωπικό σας όφελος;	3,57	1,079	1,164
Κατά τη διάρκεια της απασχόλησής σας, βελτιώσατε το επίπεδο γνώσης σας προς το όφελος του οργανισμού ή της εταιρίας σας;	3,79	,907	,823
Υπάρχουν πολιτικές / μέτρα που προωθούν τη μάθηση - εκπαίδευση εντός της εργασίας σας;	2,85	1,245	1,551



Από την στατιστική ανάλυση προέκυψε ότι οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες τυγχάνουν κάποιας εκπαίδευσης στο αντικείμενο της εργασίας τους και γενικά φαίνεται ότι υπάρχει μια τάση για κουλτούρα μάθησης. Ο μέσος εδώ

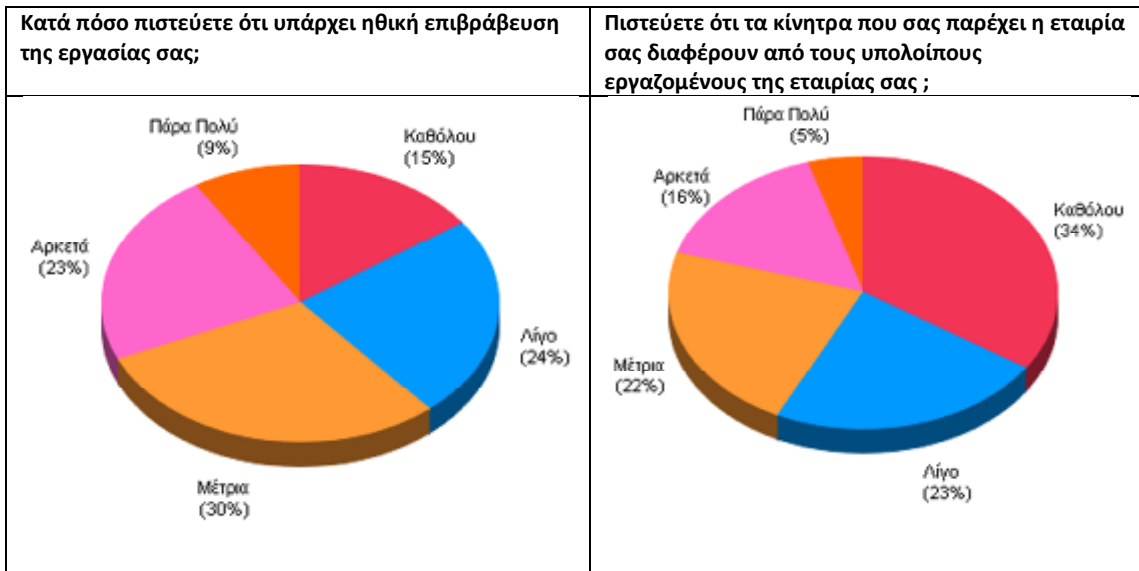
είναι ο αριθμός 3 και αυτό απορρέει από το γεγονός του ότι οι απαντήσεις των ερωτηθέντων μας μοιραστήκαν ανάμεσα στο λίγο με 27% μέτρια με 29% και αρκετά με 23%.

Στις ερωτήσεις που δώσαμε για το αν << Κατά τη διάρκεια της απασχόλησής σας, βελτιώσατε το επίπεδο γνώσης σας για προσωπικό σας όφελος ή για το όφελος της εταιρίας; >> εδώ συγκρίνοντας αυτές τις 2 ερωτήσεις θα δούμε ότι οι πλείστοι ερωτηθέντες μας έχουν χρησιμοποιήσει την εκπαίδευση τους παραπάνω προς όφελος της εταιρίας τους παρά για προσωπικό τους όφελος αυτό απορρέει από το γεγονός ότι ο μέσος μας στο μεν δεύτερο ερώτημα που αφορά το προσωπικό όφελος έχει τιμή 3,57 στο δε τρίτο ερώτημα έχει τιμή 3,79 που πρακτικά σημαίνει ότι οι πιο πολλοί εργαζόμενοι χρησιμοποιούν την εκπαίδευση τους προς όφελος της εταιρίας τους. Συγκρίνοντας τώρα τα δύο προηγούμενα ερωτήματα με το τελευταίο θα εκπλαγούμε βλέποντας ότι αν και οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν την εκπαίδευση τους σε μεγαλύτερο βαθμό προς όφελος της εταιρίας τους, οι ίδιες οι εταιρίες δεν προωθούν μέτρα ούτως ώστε να εκπαιδεύουν επαρκώς το προσωπικό τους αφού βλέπουμε ότι ο μέσος μας είναι 2.85 πρακτικά η κουλτούρα μάθησης είναι χαμηλότερη του μετρίου.

### 3.6 Αμοιβές Παροχές Κίνητρα

Αμοιβές Παροχές Κίνητρα			
Ερωτήσεις	Mean Μέσος	Std. Deviation Τυπική απόκλιση	Variance Διακύμανση
Κατά πόσο πιστεύετε ότι υπάρχει ηθική επιβράβευση της εργασίας σας;	2,86	1,178	1,387
Πιστεύετε ότι τα κίνητρα που σας παρέχει η εταιρία σας διαφέρουν από τους υπολοίπους εργαζομένους της εταιρίας σας ;	2,35	1,227	1,506





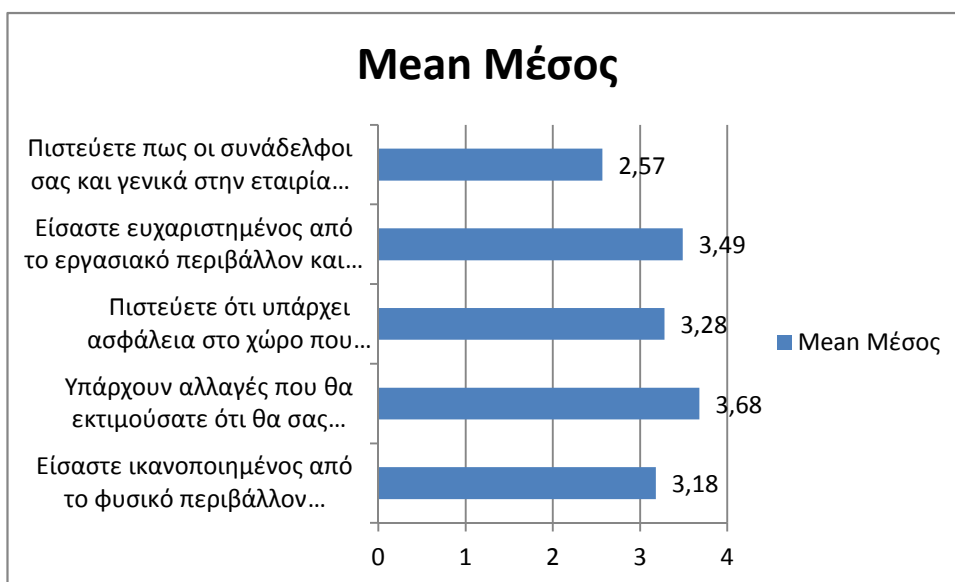
Από τα άτομα που κλίθηκαν να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο στην ερώτηση που έχει να κάνει με την ηθική επιβράβευση << Κατά πόσο πιστεύετε ότι υπάρχει ηθική επιβράβευση της εργασίας σας; >> ο δείκτης του μέσου μας έχει τιμή 2.86 δηλαδή η ηθική επιβράβευση είναι σε δεύτερη μοίρα αφού οι πιο πολλοί ερωτηθέντες μας πιστεύουν ότι υπάρχει επιβράβευση μεν αλλά όχι αρκετή δε. Μία πρόσφατη μελέτη ωστόσο της McKinsey αποκάλυψε ότι υπάρχουν τρόποι με τους οποίους μία εταιρεία μπορεί να παροτρύνει τους ανθρώπους της ανεξάρτητα από τις οικονομικές τους απολαβές. Σύμφωνα με τη μελέτη, οι προϊστάμενοι που επαινούν τους εργαζομένους τους, που τους μεταβιβάζουν αρμοδιότητες και κρατούν συνεχή επαφή μαζί τους, λαμβάνουν τα μέγιστα από τους εργαζομένους αυτούς .

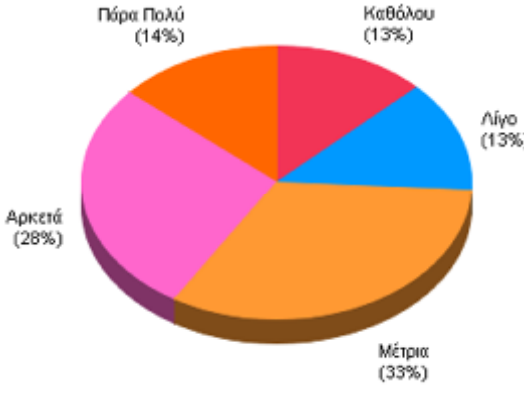
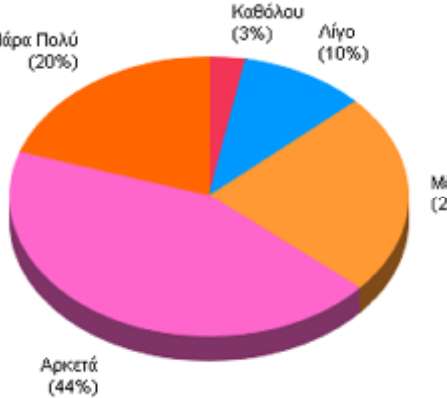
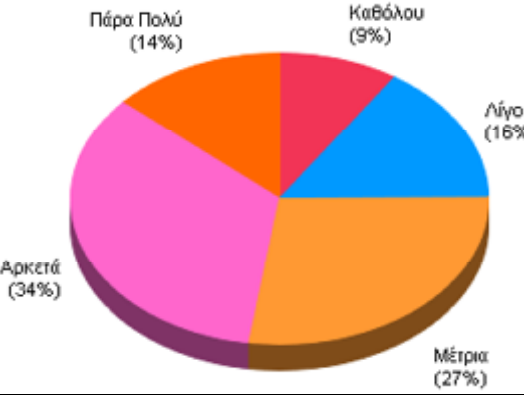
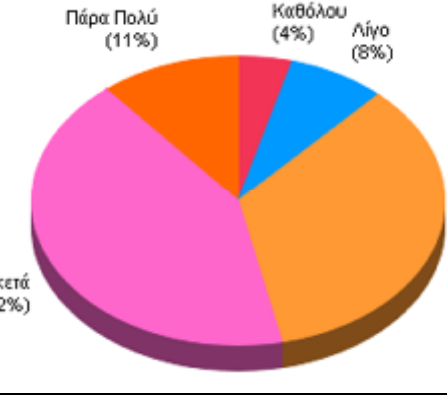
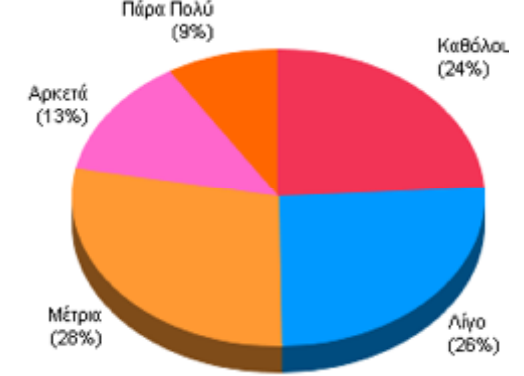
Στο παρακάτω προσωπικό ερώτημα που θέσαμε δηλαδή κατά πόσο << Πιστεύετε ότι τα κίνητρα που σας παρέχει η εταιρία σας διαφέρουν από τους υπολοίπους εργαζομένους της εταιρίας σας; >> οι περισσότερη ερωτηθέντες απάντησαν καθόλου με ποσοστό 34% εδώ θα διαπιστώσουμε μια τάση που υπάρχει στις πιο πολλές εταιρίες να τηρούνται ίσες αποστάσεις προς όλους τους εργαζομένους και

να μην υπάρχουν διακρίσεις στα κίνητρα τους. Συγκρίνοντας λοιπόν την ερώτηση δυο με την τρία θα διαπιστώσουμε ότι αν και τα όποια κίνητρα ηθικά ή υλικά που τους δίνει η εταιρία τους δεν διαφέρουν από τους υπόλοιπους εργαζομένους, η ηθική επιβράβευση κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα για τους ερωτηθέντες μας.

### 3.7 Εργασιακό περιβάλλον

Εργασιακό περιβάλλον			
Ερωτήσεις	Mean Μέσος	Std. Deviation Τυπική απόκλιση	Variance Διακύμανση
Είσαστε ικανοποιημένος από το φυσικό περιβάλλον εργασίας σας όσον αφορά τους χώρους και τις εγκαταστάσεις	3,18	1,202	1,445
Υπάρχουν αλλαγές που θα εκτιμούσατε ότι θα σας διευκόλυναν και θα καθιστούσαν πιο άνετη την εργασία σας;	3,68	,991	,981
Πιστεύετε ότι υπάρχει ασφάλεια στο χώρο που εργάζεσθε;	3,28	1,165	1,357
Είσαστε ευχαριστημένος από το εργασιακό περιβάλλον και από τους συναδέλφους σας;	3,49	,925	,855
Πιστεύετε πως οι συνάδελφοι σας και γενικά στην εταιρία ας υπάρχει ξενοφοβία;	2,57	1,247	1,554



<p><b>Είσατε ικανοποιημένος από το φυσικό περιβάλλον εργασίας σας όσον αφορά τους χώρους και τις εγκαταστάσεις</b></p>	<p><b>Υπάρχουν αλλαγές που θα εκτιμούσατε ότι θα σας διευκόλυναν και θα καθιστούσαν πιο άνετη την εργασία σας;</b></p>																								
 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Κατηγορία</th> <th>Ποσοστό</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Πάρα Πολύ</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Καθόλου</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Λίγο</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Μέτρια</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Αρκετά</td> <td>28%</td> </tr> </tbody> </table>	Κατηγορία	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	14%	Καθόλου	13%	Λίγο	13%	Μέτρια	33%	Αρκετά	28%	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Κατηγορία</th> <th>Ποσοστό</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Πάρα Πολύ</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Καθόλου</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>Λίγο</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Μέτρια</td> <td>23%</td> </tr> <tr> <td>Αρκετά</td> <td>44%</td> </tr> </tbody> </table>	Κατηγορία	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	20%	Καθόλου	3%	Λίγο	10%	Μέτρια	23%	Αρκετά	44%
Κατηγορία	Ποσοστό																								
Πάρα Πολύ	14%																								
Καθόλου	13%																								
Λίγο	13%																								
Μέτρια	33%																								
Αρκετά	28%																								
Κατηγορία	Ποσοστό																								
Πάρα Πολύ	20%																								
Καθόλου	3%																								
Λίγο	10%																								
Μέτρια	23%																								
Αρκετά	44%																								
<p><b>Πιστεύετε ότι υπάρχει ασφάλεια στο χώρο που εργάζεσθε;</b></p>	<p><b>Είσατε ευχαριστημένος από το εργασιακό περιβάλλον και από τους συναδέλφους σας;</b></p>																								
 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Κατηγορία</th> <th>Ποσοστό</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Πάρα Πολύ</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Καθόλου</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>Λίγο</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>Μέτρια</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>Αρκετά</td> <td>34%</td> </tr> </tbody> </table>	Κατηγορία	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	14%	Καθόλου	9%	Λίγο	16%	Μέτρια	27%	Αρκετά	34%	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Κατηγορία</th> <th>Ποσοστό</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Πάρα Πολύ</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>Καθόλου</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Λίγο</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Μέτρια</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>Αρκετά</td> <td>42%</td> </tr> </tbody> </table>	Κατηγορία	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	11%	Καθόλου	4%	Λίγο	8%	Μέτρια	35%	Αρκετά	42%
Κατηγορία	Ποσοστό																								
Πάρα Πολύ	14%																								
Καθόλου	9%																								
Λίγο	16%																								
Μέτρια	27%																								
Αρκετά	34%																								
Κατηγορία	Ποσοστό																								
Πάρα Πολύ	11%																								
Καθόλου	4%																								
Λίγο	8%																								
Μέτρια	35%																								
Αρκετά	42%																								
<p><b>Πιστεύετε πως οι συνάδελφοι σας και γενικά στην εταιρία σας υπάρχει ξενοφοβία;</b></p>																									
 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Κατηγορία</th> <th>Ποσοστό</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Πάρα Πολύ</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>Καθόλου</td> <td>24%</td> </tr> <tr> <td>Λίγο</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <td>Μέτρια</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>Αρκετά</td> <td>13%</td> </tr> </tbody> </table>	Κατηγορία	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	9%	Καθόλου	24%	Λίγο	26%	Μέτρια	28%	Αρκετά	13%													
Κατηγορία	Ποσοστό																								
Πάρα Πολύ	9%																								
Καθόλου	24%																								
Λίγο	26%																								
Μέτρια	28%																								
Αρκετά	13%																								

Στην ερώτηση που κλήθηκαν να απαντήσουν οι ερωτηθέντες για το αν << Είσατε ικανοποιημένος από το φυσικό περιβάλλον εργασίας σας όσον αφορά τους χώρους και τις εγκαταστάσεις >> το 61% των ερωτηθέντων απάντησε μέτρια και αρκετά ο μέσος δείκτης μας έχει την τιμή 3.18 που αυτό σημαίνει ότι οι πιο πολλοί εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τον χώρο και τις εγκαταστάσεις που

εργάζεται. Μόνο ένα ποσοστό της τάξης του 13% απάντησε ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι.

Στο επόμενο ερώτημα << Υπάρχουν αλλαγές που θα εκτιμούσατε ότι θα σας διευκόλυναν και θα καθιστούσαν πιο άνετη την εργασία σας; >> βλέπουμε ότι ο μέσος κυμαίνεται στην τιμή 3,68 δηλαδή το 44% πιστεύει ότι θα πρέπει να αλλάξουν αρκετά πράγματα στην δουλειά τους για να γίνει αυτή πιο άνετη. Συγκρίνοντας το ερώτημα αυτό με το προηγούμενο διαπιστώνουμε ότι αν και είναι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τους χώρους εργασία τους, σε μεγάλο ποσοστό πιστεύουν ότι αυτοί οι χώροι χρίζουν περαιτέρω βελτίωσης για να γίνουν πιο άνετη και πιο χρηστικοί.

Τώρα στο ερώτημα που λέει ότι << Πιστεύετε ότι υπάρχει ασφάλεια στο χώρο που εργάζεσθε; >> Από το συνολικό ποσοστό των ερωτηθέντων, το 34% πιστεύει ότι υπάρχει αρκετή ασφάλεια και προστασία στο χώρο της εργασίας του, βλέποντας τον μέσο που έχει τιμή 3,28 διαπιστώνουμε ότι οι πλείστες εταιρίες φροντίζουν οι εργαζόμενοι τους να είναι ασφαλής στον χώρο τις δουλειά τους. Αξίζει να σημειώσουμε εδώ ότι το 9% των ερωτηθέντων, μας δηλώσαν ότι δεν υπάρχει καμιά ασφάλεια η προστασία στον χώρο της εργασίας τους. Συγκρίνοντας τώρα με τις δυο προηγούμενες ερωτήσεις θα δούμε ότι οι περισσότερες εταιρίες παρέχουν ασφάλεια και καλές υποδομές άλλα όλα μαζί χρίζουν κάποιας περαιτέρω βελτίωσης.

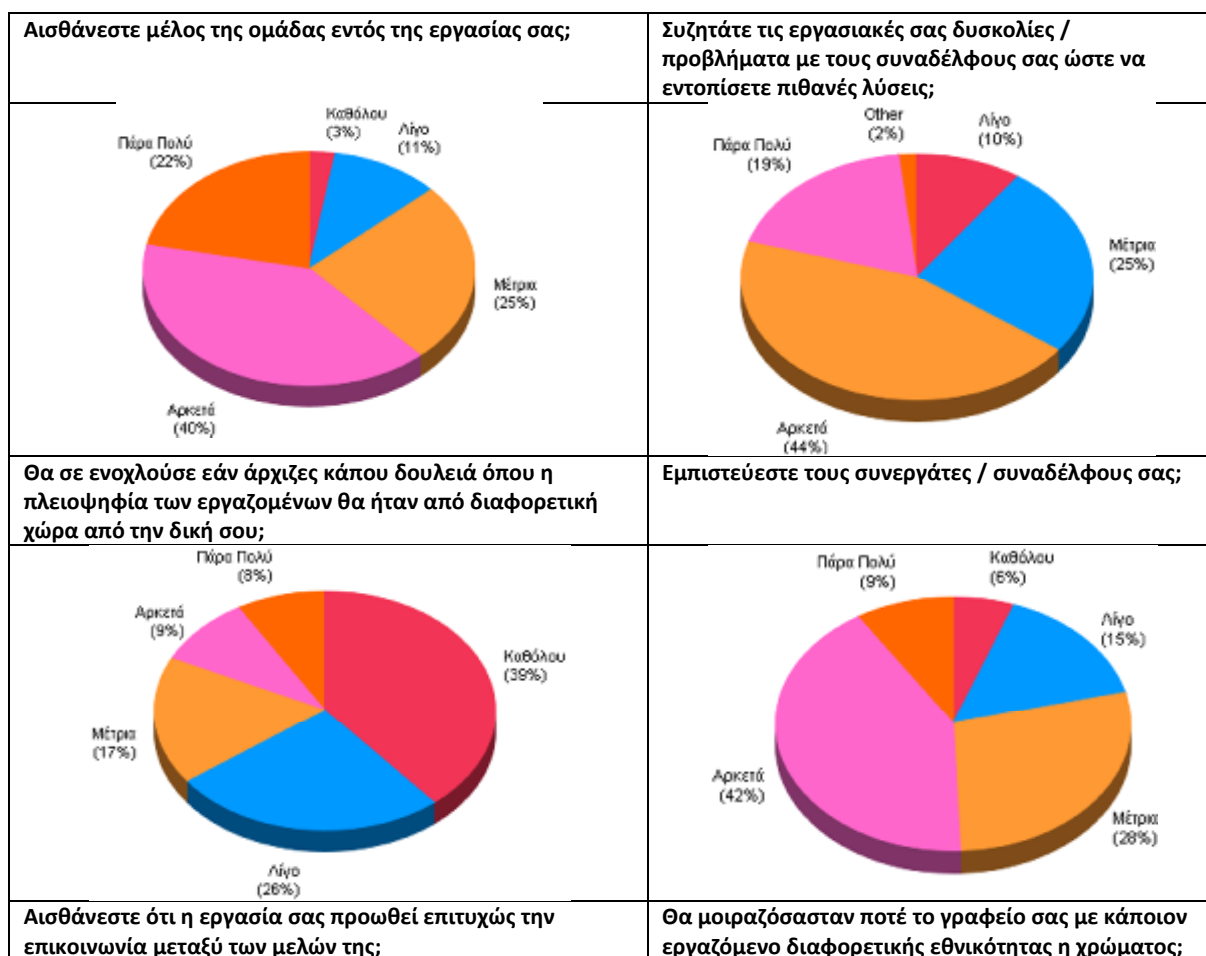
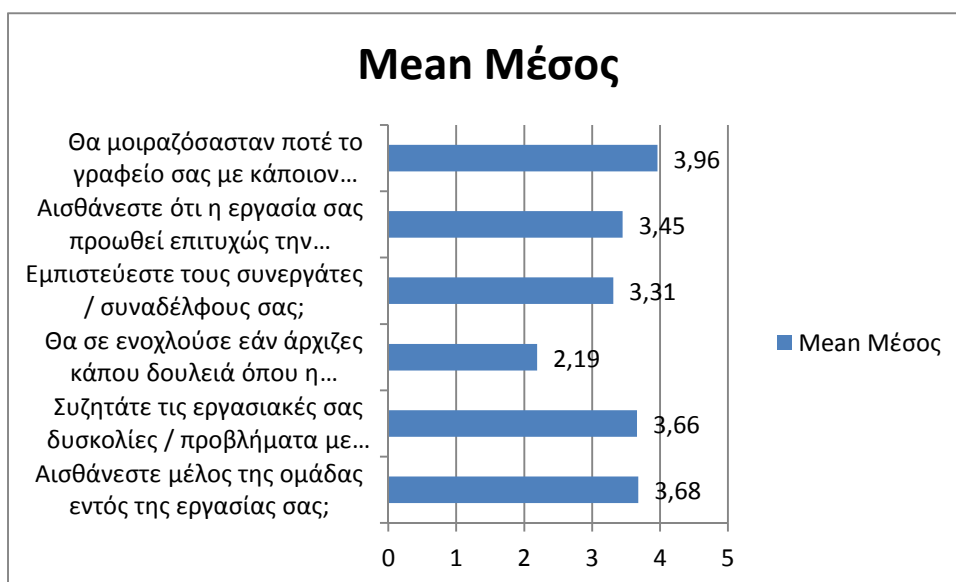
Στην επόμενη ερώτηση << Είσατε ευχαριστημένος από το εργασιακό περιβάλλον και από τους συναδέλφους σας; >> εδώ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων μας με ποσοστού 53% δήλωσε αρκετά έως πάρα πολύ. Αξίζει να δούμε ότι μόνο το 4% των ερωτηθέντων μας δεν είναι καθόλου ευχαριστημένοι από το εργασιακό περιβάλλον

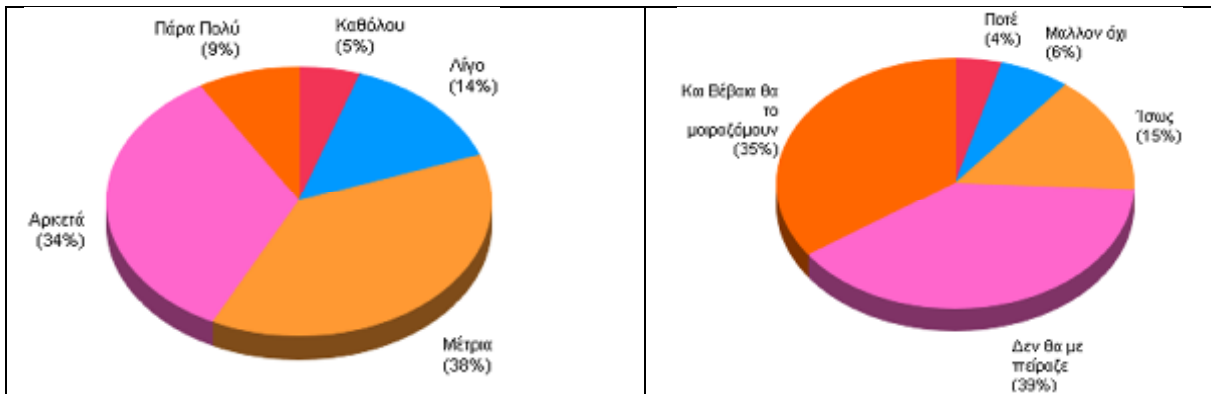
και γενικά από τους συναδέλφους τους. Αυτό πολλές φορές αντικατοπτρίζει την διαφορά κουλτούρας και προσωπικότητας μεταξύ των εργαζομένων μέσα σε μια εταιρία. Στο επόμενο ερώτημα που τέθηκε << Πιστεύετε πως οι συνάδελφοι σας και γενικά στην εταιρία σας υπάρχει ξενοφοβία; >> στην ερώτηση που έχει να κάνει με την ξενοφοβία εάν και είναι διάχυτη η αντίληψη ότι στην κυπριακή κοινωνία υπάρχει αρκετή ξενοφοβία εντούτοις ο μέσος μας έχει τιμή 2.57 αυτό πρακτικά σημαίνει ότι το 50% των ερωτηθέντων μας δεν υπάρχει καθόλου ή υπάρχει λίγη ξενοφοβία στον χώρο εργασίας τους. Η άποψη αυτή έρχεται να εγείρει κάποια περαιτέρω ερωτήματα τα οποία μας γεννώνται, για το αν δηλαδή η αντίληψη που έχει ο κάθε άνθρωπος σε αυτά τα ζητήματα είναι διαφορετική όταν δεν έχει να κάνει με εργασιακά θέματα αλλά αυτές οι αντιλήψεις διαφέρουν μέσα στην κοινωνία από την εργασία, μήπως το κλίμα των εταιριών επηρεάζει θετικά στο να αποβάλουν οι άνθρωποι την ξενοφοβία ή τους εξαναγκάζει να το κάνουν μη έχοντας άλλη επιλογή φοβούμενη ότι θα χάσουν την θέση τους μέσα στην εταιρία που εργάζονται;

### 3.8 Εργασιακές σχέσεις

Εργασιακές σχέσεις			
Ερωτήσεις	Mean Μέσος	Std. Deviation Τυπική απόκλιση	Variance Διακύμανση
Αισθάνεστε μέλος της ομάδας εντός της εργασίας σας;	3,68	1,004	1,007
Συζητάτε τις εργασιακές σας δυσκολίες / προβλήματα με τους συναδέλφους σας ώστε να εντοπίσετε πιθανές λύσεις;	3,66	,962	,926
Θα σε ενοχλούσε εάν άρχιζες κάπου δουλειά όπου η πλειοψηφία των εργαζομένων θα ήταν από διαφορετική χώρα από την δική σου;	2,19	1,279	1,637
Εμπιστεύεστε τους συνεργάτες / συναδέλφους σας;	3,31	1,022	1,045
Αισθάνεστε ότι η εργασία σας προωθεί επιτυχώς την επικοινωνία μεταξύ των μελών της;	3,45	2,779	7,724

Θα μοιραζόσασταν ποτέ το γραφείο σας με κάποιον εργαζόμενο διαφορετικής εθνικότητας η χρώματος;	3,96	1,055	1,112
---	------	-------	-------





Σύμφωνα με το σκέλος των ερωτήσεων όπου αφορούσαν τις εργασιακές σχέσεις μέσα στην εργασία τους δόθηκαν για απάντηση έξι ερωτήσεις που έχουν να κάνουν με αυτές. Στην πρώτη ερώτηση που αναφερόταν στο << Αισθάνεστε μέλος της ομάδας εντός της εργασίας σας; >> εδώ βλέπουμε τον μέσο να έχει την τιμή του 3.68 με απλά λόγια το 40% των ερωτηθέντων μας απάντησε αρκετά αυτό σε συνάρτηση με την επόμενη ερώτηση μας που λέει ότι << Συζητάτε τις εργασιακές σας δυσκολίες / προβλήματα με τους συναδέλφους σας ώστε να εντοπίσετε πιθανές λύσεις; >> βλέπουμε την τιμή 3.66 αυτό πρακτικά σημαίνει ότι 44% μας απάντησε αρκετά και το 19% πάρα πολύ, Σε αντίθεση με τα μεγάλα ποσοστά των δύο παραπάνω κατηγοριών, μόνο το 2% ανήκει σε μειοψηφικές κατηγορίες όπως αυτές των εργαζομένων που δεν συζητούν ποτέ τις εργασιακές τους δυσκολίες με τους υπολοίπους συναδέλφους τους , και το 10% σε αυτούς όπου συζητούν λίγο.

Στο επόμενο ερώτημα που θέσαμε και έχει να κάνει με την ξενοφοβία πιο πολύ μέσα στην εργασία θέσαμε το ερώτημα << Θα σε ενοχλούσε εάν άρχιζες κάπου δουλειά όπου η πλειοψηφία των εργαζομένων θα ήταν από διαφορετική χώρα από την δική σου; >> εδώ σε αντίθεση με την γνώμη που υπάρχει στην κοινωνία τις Κύπρου δηλαδή ότι υπάρχει ξενοφοβία και ρατσισμός τα αποτελέσματα μας εκπλήττουν έχοντας εδώ μια μέση τιμή με νούμερο 2.91 πρακτικά αυτό σημαίνει ότι

το 39% απάντησε ότι δεν θα τον πείραζε καθόλου και το 26% είναι λίγο επιφυλακτικοί αλλά δεν θα είχαν πρόβλημα. Το υπόλοιπο 33% των ερωτηθέντων μας βρίσκετε στην κλίμακα μέτρια, αρκετά παρά πολύ, που αυτό σημαίνει ότι θα τους ενοχλούσε να άρχιζαν κάπου δουλειά και η πλειοψηφία των εργαζομένων να ήταν από ξένες χώρες.

Στο παρακάτω ερώτημα που τέθηκε και έχει να κάνει με την εμπιστοσύνη μεταξύ των συναδέλφων << Εμπιστεύεστε τους συνεργάτες / συναδέλφους σας; >> η μέση τιμή μας είναι στο 3.31 έχοντας ένα ποσοστό τις τάξης του 51% όπου απάντησαν ότι εμπιστεύονται αρκετά και πάρα πολύ τους συναδέλφους τους μέσα στην εργασία τους.

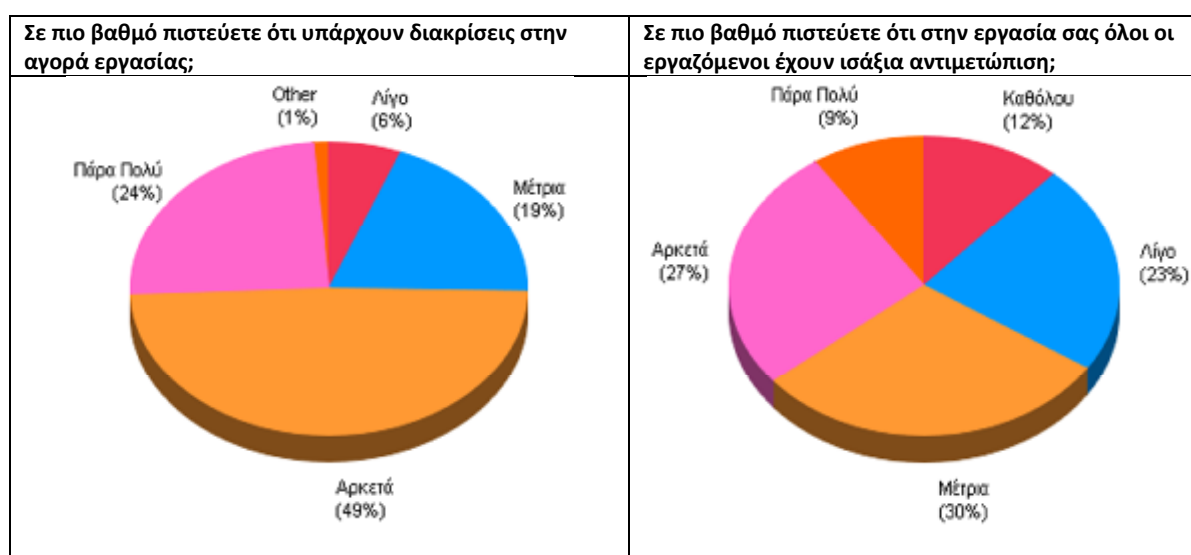
Στο επόμενο ερώτημα που έχει να κάνει με το αν << Αισθάνεστε ότι η εργασία σας προωθεί επιτυχώς την επικοινωνία μεταξύ των μελών της; >> από τα άτομα λοιπόν που κλίθηκαν να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο το 72% απάντησε μέτρια και αρκετά, ένα ακόμη μικρό ποσοστό συγκεντρώνεται στην κατηγορία αυτών που απάντησαν παρά πολύ με 9% και το υπόλοιπο 19% καθόλου και λίγο.

Στην ερώτηση τώρα << Θα μοιραζόσασταν ποτέ το γραφείο σας με κάποιον εργαζόμενο διαφορετικής εθνικότητας η χρώματος; >> εδώ τώρα έρχεται η μεγάλη έκπληξη του ερωτηματολογίου μας παρατηρούμε λοιπόν, ότι αν και σε μικρά ποσοστά που αναλογούν στο 4% όπου δεν θα το μοιράζονταν ποτέ το γραφείο τους με ανθρώπους διαφορετικού χρώματος η εθνικότητας το 39% απάντησαν Δεν θα με πείραζε και το 35% και βέβαια θα το μοιραζόμουν, με λίγα λόγια το 74% των ερωτηθέντων μας δεν θα είχε κανένα πρόβλημα να συνυπάρξει επαγγελματικά με ανθρώπους από ξένες χώρες.



### 3.9 Διακρίσεις στην εργασία

Διακρίσεις στην εργασία			
Ερωτήσεις	Mean Μέσος	Std. Deviation Τυπική απόκλιση	Variance Διακύμανση
Σε πιο βαθμό πιστεύετε ότι υπάρχουν διακρίσεις στην αγορά εργασίας;	3,87	,909	,827
Σε πιο βαθμό πιστεύετε ότι στην εργασία σας όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ισάξια αντιμετώπιση;	2,97	1,151	1,324



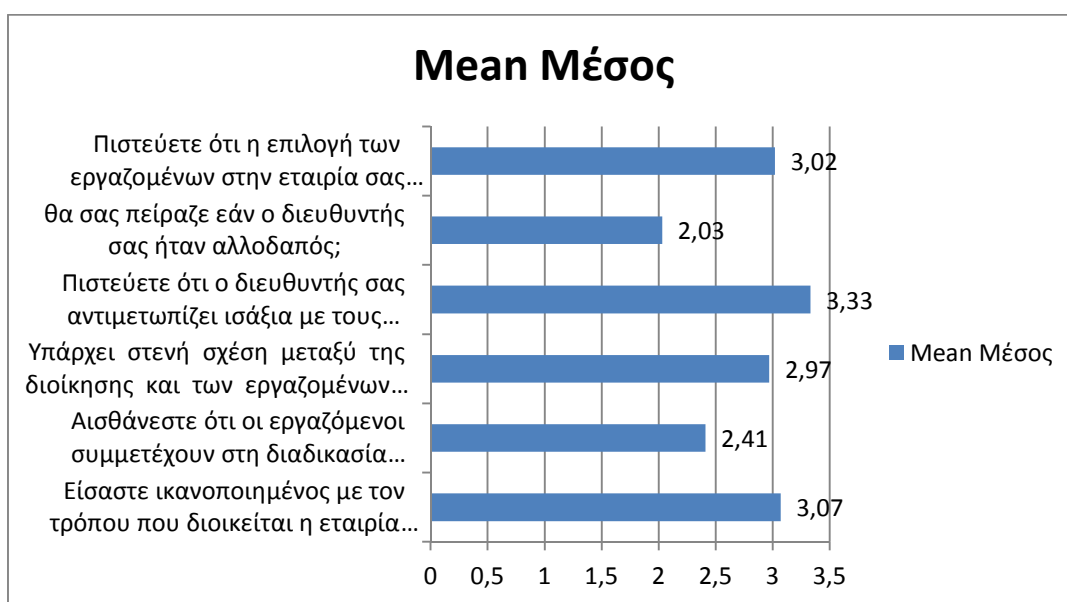
Στην ενότητα του ερωτηματολογίου μας που αναφέρετε στις διακρίσεις που υπάρχουν μέσα στην αγορά εργασίας η πρώτη ερώτηση << Σε πιο βαθμό πιστεύετε ότι υπάρχουν διακρίσεις στην αγορά εργασίας; >> μας δείχνει ότι ο μέσος είναι 3.87 αξίζει να αναφέρουμε ότι το 49% των ερωτηθέντων μας απάντησαν αρκετά πιστεύοντας ότι όντως υπάρχουν διακρίσεις στην αγορά εργασίας, Αντίθετα, μόνο ένα ποσοστό της τάξης του 1% από τους ερωτηθέντας μας πιστευτούν ότι δεν υπάρχουν διακρίσεις στην αγορά εργασίας δίνοντας την απάντηση καθόλου.


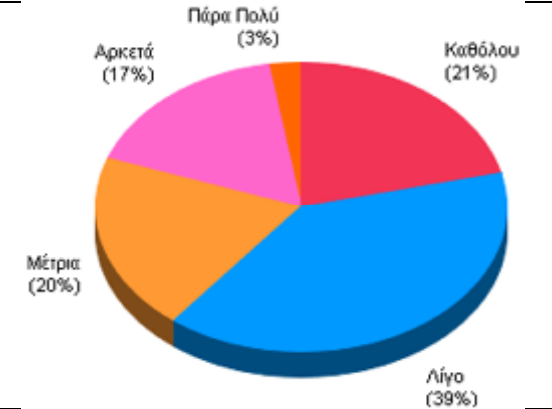

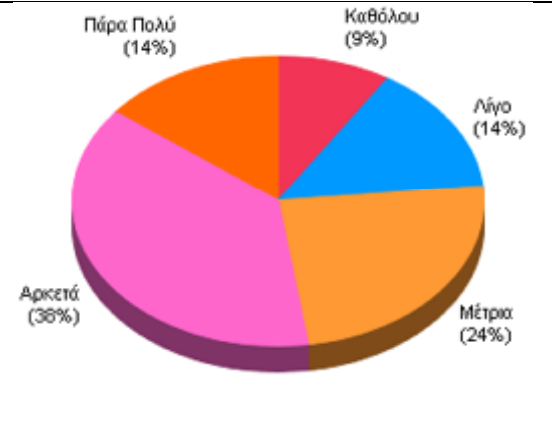
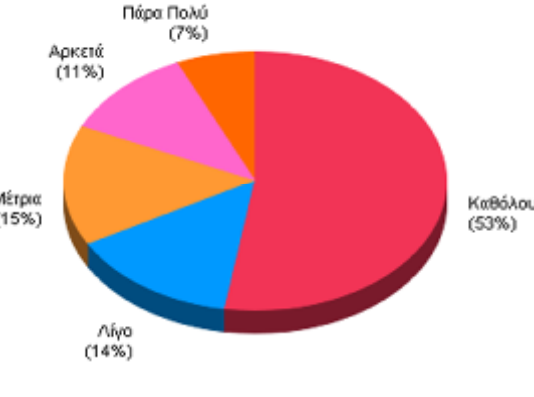

Τώρα στην ερώτηση << Σε πιο βαθμό πιστεύετε ότι στην εργασία σας όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ισάξια αντιμετώπιση; >> ο μέσος που έχουμε από την ανάλυση

που κάναμε είναι 2.97 δηλαδή στην απάντηση λίγο έως μέτρια, βλέπουμε μια τάση εδώ των ερωτηθέντων μας να εκφράζουν την άποψη ότι δεν έχουν την ίδια αντιμετώπιση στην εργασία τους.

### 3.10 Διοίκηση του οργανισμού ή της εταιρίας σας

Διοίκηση του οργανισμού ή της εταιρίας σας			
Ερωτήσεις	Mean Μέσος	Std. Deviation Τυπική απόκλιση	Variance Διακύμανση
Είσαστε ικανοποιημένος με τον τρόπο που διοικείται η εταιρία σας;	3,07	1,067	1,138
Αισθάνεστε ότι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων;	2,41	1,078	1,162
Υπάρχει στενή σχέση μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων της εταιρίας σας;	2,97	1,071	1,146
Πιστεύετε ότι ο διευθυντής σας αντιμετωπίζει ισάξια με τους υπολοίπους εργαζομένους;	3,33	1,151	1,325
Θα σας πείραζε εάν ο διευθυντής σας ήταν αλλοδαπός;	2,03	1,306	1,706
Πιστεύετε ότι η επιλογή των εργαζομένων στην εταιρία σας γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια;	3,02	1,163	1,353



<p><b>Είσαστε ικανοποιημένος με τον τρόπο που διοικείται η εταιρία σας;</b></p>	<p><b>Αισθάνεστε ότι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων;</b></p>																								
 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Κατηγορία</th> <th>Ποσοστό</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Πάρα Πολύ</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Καθόλου</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>Λίγο</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Μέτρια</td> <td>31%</td> </tr> <tr> <td>Αρκετά</td> <td>31%</td> </tr> </tbody> </table>	Κατηγορία	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	7%	Καθόλου	9%	Λίγο	21%	Μέτρια	31%	Αρκετά	31%	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Κατηγορία</th> <th>Ποσοστό</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Πάρα Πολύ</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>Καθόλου</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Λίγο</td> <td>39%</td> </tr> <tr> <td>Μέτρια</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Αρκετά</td> <td>17%</td> </tr> </tbody> </table>	Κατηγορία	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	3%	Καθόλου	21%	Λίγο	39%	Μέτρια	20%	Αρκετά	17%
Κατηγορία	Ποσοστό																								
Πάρα Πολύ	7%																								
Καθόλου	9%																								
Λίγο	21%																								
Μέτρια	31%																								
Αρκετά	31%																								
Κατηγορία	Ποσοστό																								
Πάρα Πολύ	3%																								
Καθόλου	21%																								
Λίγο	39%																								
Μέτρια	20%																								
Αρκετά	17%																								
<p><b>Υπάρχει στενή σχέση μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων της εταιρίας σας;</b></p>	<p><b>Πιστεύετε ότι ο διευθυντής σας αντιμετωπίζει ισάξια με τους υπολοίπους εργαζομένους;</b></p>																								
 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Κατηγορία</th> <th>Ποσοστό</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Πάρα Πολύ</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Καθόλου</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Λίγο</td> <td>23%</td> </tr> <tr> <td>Μέτρια</td> <td>34%</td> </tr> <tr> <td>Αρκετά</td> <td>27%</td> </tr> </tbody> </table>	Κατηγορία	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	7%	Καθόλου	10%	Λίγο	23%	Μέτρια	34%	Αρκετά	27%	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Κατηγορία</th> <th>Ποσοστό</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Πάρα Πολύ</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Καθόλου</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>Λίγο</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Μέτρια</td> <td>24%</td> </tr> <tr> <td>Αρκετά</td> <td>36%</td> </tr> </tbody> </table>	Κατηγορία	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	14%	Καθόλου	9%	Λίγο	14%	Μέτρια	24%	Αρκετά	36%
Κατηγορία	Ποσοστό																								
Πάρα Πολύ	7%																								
Καθόλου	10%																								
Λίγο	23%																								
Μέτρια	34%																								
Αρκετά	27%																								
Κατηγορία	Ποσοστό																								
Πάρα Πολύ	14%																								
Καθόλου	9%																								
Λίγο	14%																								
Μέτρια	24%																								
Αρκετά	36%																								
<p><b>Θα σας πείραζε εάν ο διευθυντής σας ήταν αλλοδαπός;</b></p>	<p><b>Πιστεύετε ότι η επιλογή των εργαζομένων στην εταιρία σας γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια;</b></p>																								
 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Κατηγορία</th> <th>Ποσοστό</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Πάρα Πολύ</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Καθόλου</td> <td>53%</td> </tr> <tr> <td>Λίγο</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Μέτρια</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Αρκετά</td> <td>11%</td> </tr> </tbody> </table>	Κατηγορία	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	7%	Καθόλου	53%	Λίγο	14%	Μέτρια	15%	Αρκετά	11%	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Κατηγορία</th> <th>Ποσοστό</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Πάρα Πολύ</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Καθόλου</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Λίγο</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Μέτρια</td> <td>31%</td> </tr> <tr> <td>Αρκετά</td> <td>31%</td> </tr> </tbody> </table>	Κατηγορία	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	8%	Καθόλου	15%	Λίγο	15%	Μέτρια	31%	Αρκετά	31%
Κατηγορία	Ποσοστό																								
Πάρα Πολύ	7%																								
Καθόλου	53%																								
Λίγο	14%																								
Μέτρια	15%																								
Αρκετά	11%																								
Κατηγορία	Ποσοστό																								
Πάρα Πολύ	8%																								
Καθόλου	15%																								
Λίγο	15%																								
Μέτρια	31%																								
Αρκετά	31%																								

Όσο αφορά την ενότητα όπου έχει να κάνει με την διοίκηση του οργανισμού ή της εταιρίας σας θέσαμε έξι ερωτήματα, ξέροντας ότι το 28% των ερωτηθέντων είναι διευθυντές τμημάτων στο πρώτο λοιπόν ερώτημα << Είσαστε ικανοποιημένος με τον τρόπο που διοικείται η εταιρία σας; >> βάση της στατιστικής ανάλυσης βρίσκουμε τον μέσο στην τιμή 3,07 αυτό έχει να κάνει ως αποτέλεσμα ότι το

μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων μας απάντησε μέτρια με 31% και αρκετά με 31% αν κρίνουμε ότι το 62% όλων των ερωτηθέντων απάντησε ότι είναι ικανοποιημένος από τον τρόπο που διοικείτε η εταιρία τους θα δούμε ότι το 9% διαφωνεί ριζικά με αυτήν την άποψη αφού απάντησαν καθόλου.

Ένα ακόμη στοιχείο που γνωστοποιήθηκε μέσα από την έρευνα, είναι ότι από τους ερωτηθέντες που απάντησαν στην πιο κάτω ερώτηση << *Αισθάνεστε ότι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων;* >> ο μέσος μας εδώ είναι αρκετά χαμηλός με 2,41 αυτό στατιστικά σημαίνει ότι 21% μαζί με το 39 % απάντησαν ότι δεν συμμετέχουν λίγο ή καθόλου στην διαδικασία λήψης αποφάσεων τις εταιρίας που εργάζονται.

Είναι λογικό από την μεριά των εργαζομένων αφού, η λήψη αποφάσεων ορίζει τη βασική δραστηριότητα για όλα τα διοικητικά στελέχη (28%) το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει συνεχώς να αποφασίζει, Τι πρέπει να γίνει, Ποιος πρέπει να το εκτελέσει, Πού και Πότε, για να υπάρχει και η πιο σωστή λύση άρα είναι λογικό το αποτέλεσμα που έχουμε αφού στην λήψη αποφάσεων μεγαλύτερο ποσοστό ευθύνης έχουν οι διευθυντές των τμημάτων που στο ερωτηματολόγιο μας κατέχουν το 28%.

Στο τρίτο ερώτημα που αναφέρετε στο << *Υπάρχει στενή σχέση μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων της εταιρίας σας;* >> εδώ θα δούμε πάλι οι ο μέσος μας δεν ξεπερνά την μονάδα 3 αυτό σημαίνει ότι πολλοί εργαζόμενοι δεν έχουν στενές σχέσεις με την διοίκηση της εργασίας τους άλλοι πάλι έχουν αυτό οφείλετε στις εκάστοτε σχέσεις που έχει οι διοίκηση των εταιριών με τους εργαζομένους ξεκινώντας από την εταιρική κουλτούρα που υπάρχει και διαφέρει από εταιρία σε εταιρία ο παράγοντας που επηρεάζει αυτήν την σχέση εκτός από σχέση εργοδότη εργοδοτούμενου συνήθως γίνεται και σχέση μεταξύ ανθρώπων

χωρίς φυσικά να ξεφεύγουν αυτές οι σχέσεις όταν βρισκόμαστε στην εργασία μας, πόσες φορές δεν έχουμε δει ο εργοδότης να προσκαλεί σε φιλικό γεύμα τους εργαζομένους του; αυτό γίνεται για να νιώσουν πιο ευχάριστα και πιο κοντά οι εργαζόμενοι και να ενδυναμώσουν τις κοινωνικές σχέσεις μεταξύ τους.

Στο επόμενο ερώτημα που έχει να κάνει λίγο με την αντιμετώπιση εργοδοτών και εργαζομένων << Πιστεύετε ότι ο διευθυντής σας αντιμετωπίζει ισάξια με τους υπολοίπους εργαζομένους; >> αν και βλέπουμε ότι δεν υπάρχει στενή σχέση μεταξύ τους η αντιμετώπισης που έχουν σε γενικές γραμμές είναι ισάξια προς όλους τους εργαζομένους αν κρίνουμε από τα στατιστικά αποτελέσματα που έχουμε με μέσο 3.33 τότε μπορούμε να δούμε και μια τάση που επικρατεί στους ερωτηθέντες αμφιβολίας σε ένα μικρότερο ποσοστό από αυτούς που υποστηρίζουν ότι υπάρχει ισάξια αντιμετώπιση.

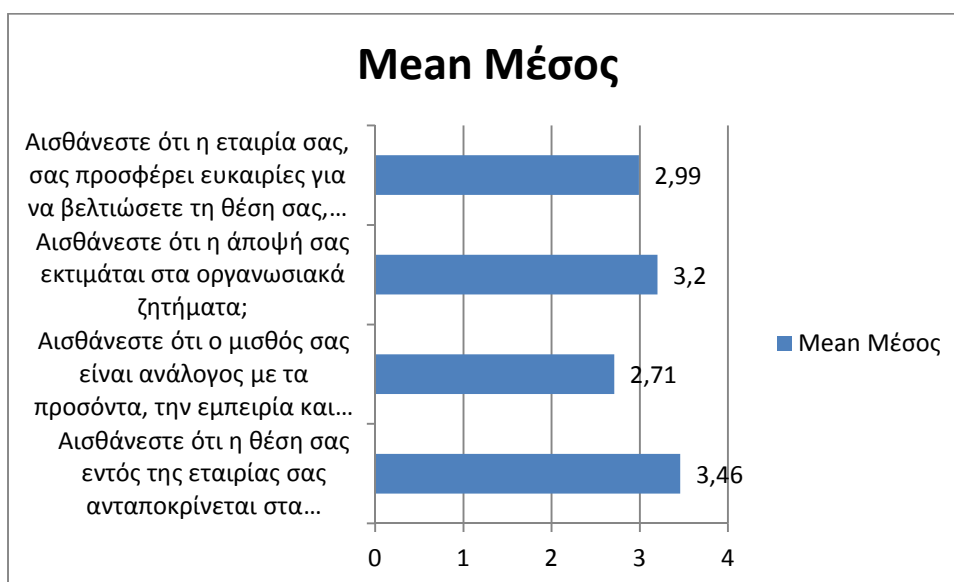
Στα παρακάτω ερώτημα όπου το ξενοφοβικά και το ρατσιστικό στοιχείο είναι μέσα στην ερώτηση << θα σας πείραζε εάν ο διευθυντής σας ήταν αλλοδαπός; >>, βλέπουμε όπως και στις παραπάνω ερωτήσεις του ερωτηματολογίου μας που είχαν να κάνουν με παρόμοιο θέμα έτσι και εδώ η έκπληξη μας ήταν μεγάλη γιατί για ακόμα μια φορά αντιτίθεται στην κοινωνικοί αντίληψη που επικρατεί, σε συντριπτικό λοιπόν ποσοστό του 53% των ερωτηθέντων εξέφρασαν την γνώμη ότι δεν θα τον πείραζε καθόλου αν ο διευθυντής του ήταν αλλοδαπός. Στην απέναντι πλευρά βλέπουμε ένα μικρό ποσοστό τις τάξης του 7% που δεν θα δεχόταν ποτέ να έχει κάποιον διευθυντή αλλοδαπό.

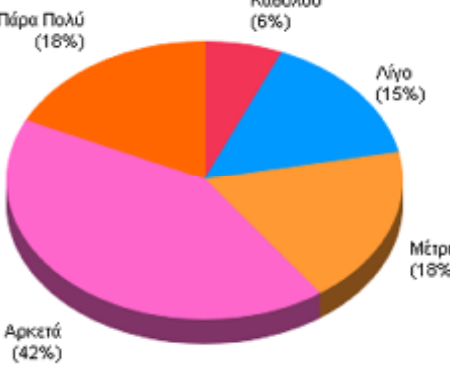
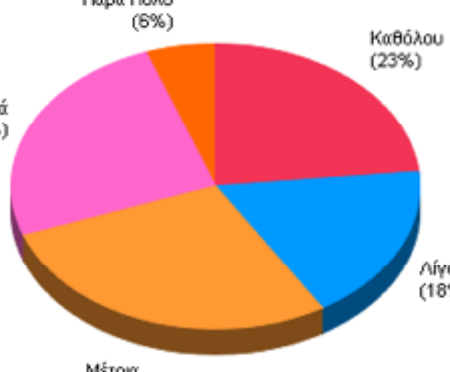
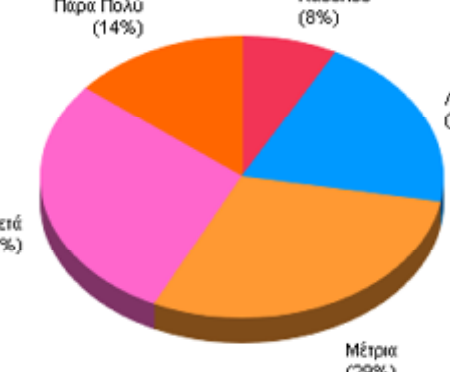
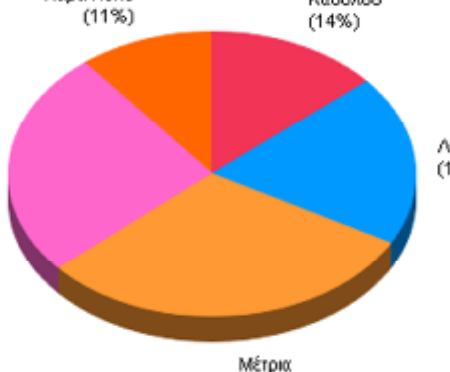
Στο έκτο και τελευταίο ερώτημα << Πιστεύετε ότι η επιλογή των εργαζομένων στην εταιρία σας γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια; >> ο μέσος μας εδώ είναι 3.02 αυτό δείχνει μια τάση που υπάρχει αμφιβολίας κατά ποσό τα κριτήρια που περνούν οι

εταιρίας για την πρόσληψη ενός εργαζομένου είναι αντικειμενικά, εδώ μεγάλο ρολό παίζει η κουλτούρα και η αντίληψη που υπάρχει για το συγκεκριμένο θέμα στην εκάστοτε εταιρία χωρίς αυτό να σημαίνει απόλυτα ότι τα κριτήρια με τα οποία γίνονται οι προσλήψεις δεν είναι αντικειμενικά ή μια ενδεχόμενη πρόσληψη γίνεται από πιέσεις που υπάρχουν από εξωγενής παράγοντες της εταιρίας.

### 3.11 Πώς βλέπετε τον εαυτό σας εντός της εταιρία σας;

Πώς βλέπετε τον εαυτό σας εντός της εταιρία σας;			
Ερωτήσεις	Mean Μέσος	Std. Deviation Τυπική απόκλιση	Variance Διακύμανση
Αισθάνεστε ότι η θέση σας εντός της εταιρίας σας ανταποκρίνεται στα προσόντα, την εμπειρία και την πραγματογνωμοσύνη σας;	3,46	1,150	1,323
Αισθάνεστε ότι ο μισθός σας είναι ανάλογος με τα προσόντα, την εμπειρία και την εξειδίκευσή σας;	2,71	1,234	1,522
Αισθάνεστε ότι η άποψή σας εκτιμάται στα οργανωσιακά ζητήματα;	3,20	1,154	1,333
Αισθάνεστε ότι η εταιρία σας, σας προσφέρει ευκαιρίες για να βελτιώσετε τη θέση σας, τόσο επαγγελματικά όσο και προσωπικά;	2,99	1,191	1,418



<p><b>Αισθάνεστε ότι η θέση σας εντός της εταιρίας σας ανταποκρίνεται στα προσόντα, την εμπειρία και την πραγματογνωμοσύνη σας;</b></p>	<p><b>Αισθάνεστε ότι ο μισθός σας είναι ανάλογος με τα προσόντα, την εμπειρία και την εξειδίκευσή σας;</b></p>																								
 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Κατηγορία</th> <th>Ποσοστό</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Πάρα Πολύ</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>Καθόλου</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Λίγο</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Μέτρια</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>Αρκετά</td> <td>42%</td> </tr> </tbody> </table>	Κατηγορία	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	18%	Καθόλου	6%	Λίγο	15%	Μέτρια	18%	Αρκετά	42%	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Κατηγορία</th> <th>Ποσοστό</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Πάρα Πολύ</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Καθόλου</td> <td>23%</td> </tr> <tr> <td>Λίγο</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>Μέτρια</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>Αρκετά</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table>	Κατηγορία	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	6%	Καθόλου	23%	Λίγο	18%	Μέτρια	28%	Αρκετά	25%
Κατηγορία	Ποσοστό																								
Πάρα Πολύ	18%																								
Καθόλου	6%																								
Λίγο	15%																								
Μέτρια	18%																								
Αρκετά	42%																								
Κατηγορία	Ποσοστό																								
Πάρα Πολύ	6%																								
Καθόλου	23%																								
Λίγο	18%																								
Μέτρια	28%																								
Αρκετά	25%																								
<p><b>Αισθάνεστε ότι η άποψή σας εκτιμάται στα οργανωσιακά ζητήματα;</b></p>	<p><b>Αισθάνεστε ότι η εταιρία σας, σας προσφέρει ευκαιρίες για να βελτιώσετε τη θέση σας, τόσο επαγγελματικά όσο και προσωπικά;</b></p>																								
 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Κατηγορία</th> <th>Ποσοστό</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Πάρα Πολύ</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Καθόλου</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Λίγο</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Μέτρια</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Αρκετά</td> <td>29%</td> </tr> </tbody> </table>	Κατηγορία	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	14%	Καθόλου	8%	Λίγο	20%	Μέτρια	29%	Αρκετά	29%	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Κατηγορία</th> <th>Ποσοστό</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Πάρα Πολύ</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>Καθόλου</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Λίγο</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>Μέτρια</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>Αρκετά</td> <td>26%</td> </tr> </tbody> </table>	Κατηγορία	Ποσοστό	Πάρα Πολύ	11%	Καθόλου	14%	Λίγο	19%	Μέτρια	30%	Αρκετά	26%
Κατηγορία	Ποσοστό																								
Πάρα Πολύ	14%																								
Καθόλου	8%																								
Λίγο	20%																								
Μέτρια	29%																								
Αρκετά	29%																								
Κατηγορία	Ποσοστό																								
Πάρα Πολύ	11%																								
Καθόλου	14%																								
Λίγο	19%																								
Μέτρια	30%																								
Αρκετά	26%																								

Στο σκέλος λοιπόν του ερωτηματολογίου μας που έχει να κάνει με το << Πώς βλέπετε τον εαυτών σας εντός της εταιρίας που εργάζεστε >> τέθηκαν 4 ερωτήματα το πρώτο ερώτημα

Έλεγε ότι << Αισθάνεστε ότι η θέση σας εντός της εταιρίας σας ανταποκρίνεται στα προσόντα, την εμπειρία και την πραγματογνωμοσύνη σας; >> εδώ θα δούμε εάν μέσο με τιμή 3,46 αυτό μας διώχνει ότι οι πιο πολλή από τους ερωτηθέντες μας με ποσοστό 42% απάντησαν αρκετά αυτό πρακτικά σημαίνει ότι οι πιο πολλές εταιρίες κάνουν προσλήψεις με βάση την εμπειρία και τα προσόντα των ανθρώπων καταρρίπτοντας έως ένα βαθμό την αντίληψη που υπάρχει ότι δεν ισχύουν αντικειμενικά κριτήρια για την πρόσληψη των εργαζομένων σε πολλές εταιρίες.

Στην επόμενη ερώτηση << Αισθάνεστε ότι ο μισθός σας είναι ανάλογος με τα προσόντα, την εμπειρία και την εξειδίκευσή σας; >> βλέπουμε καθαρά ότι αν και επικρατεί άποψη ότι η θέση των ερωτηθέντων μέσα στην εταιρία ανταποκρίνεται στα προσόντα τους, υποστηρίζουν ότι ο μισθός τους είναι δυσανάλογος με τα προσόντα και την εμπειρία τους αφού βλέπουμε μια τιμή 2.71 που πρακτικά σημαίνει λίγο προς μέτρια.

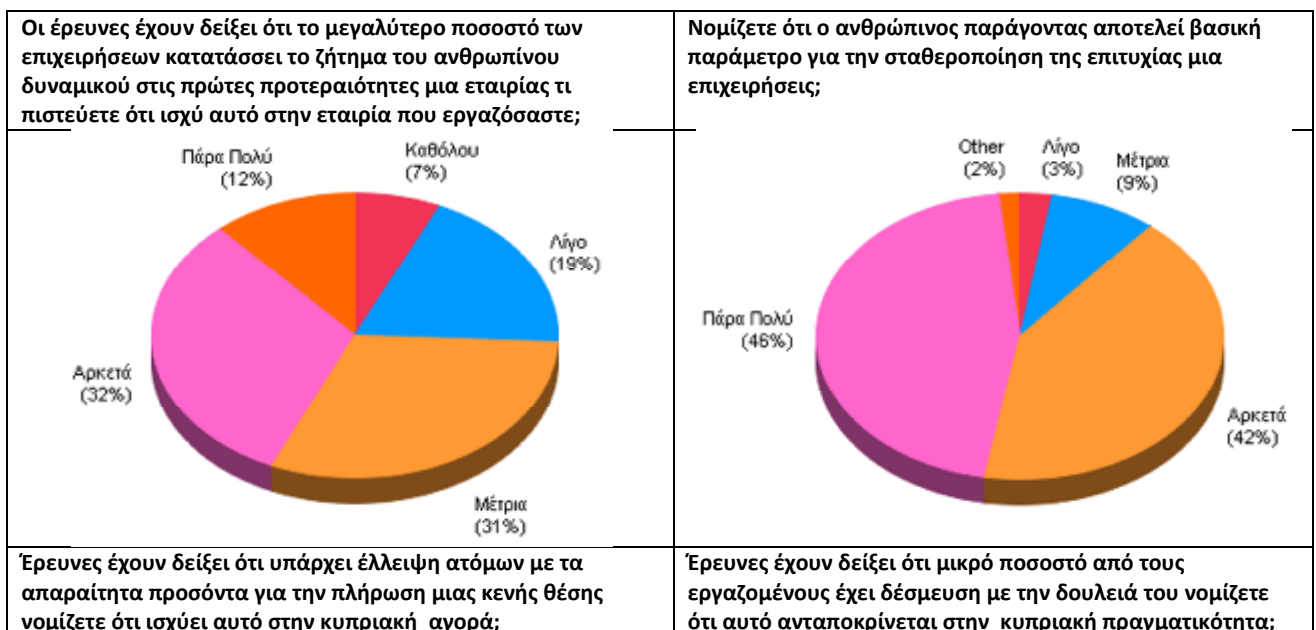
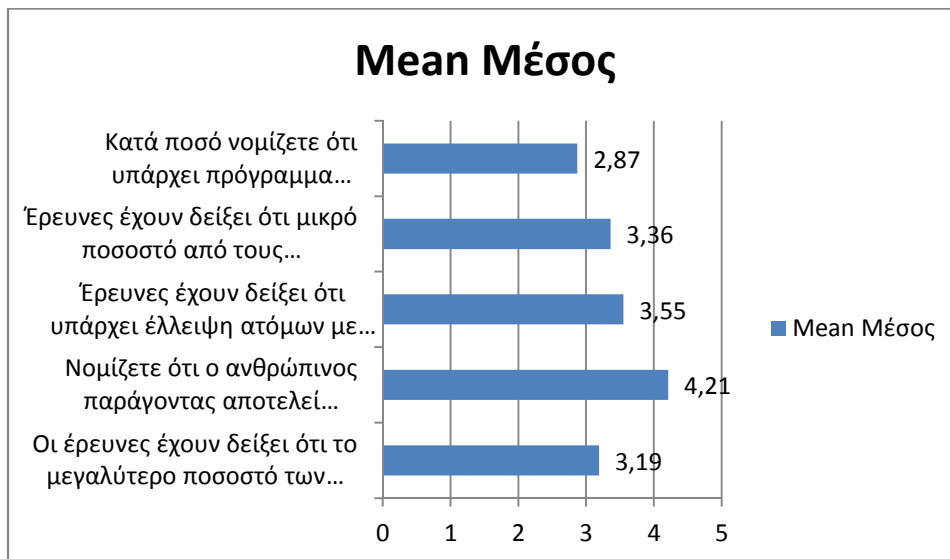
Στο επόμενο ερώτημα που θέσαμε << Αισθάνεστε ότι η άποψή σας εκτιμάται στα οργανωσιακά ζητήματα; >> τα συμπεράσματα που βγάζουμε βλέποντας τον δείκτη μας να κυμαίνεται στο 3.20 είναι ότι το μεγαλύτερο ποσοστό με 58% απάντησαν μέτρια έως αρκετά, σε αντίθεση με το τελευταίο ερώτημα αυτής της ενότητας του ερωτηματολογίου μας που λέει << Αισθάνεστε ότι η εταιρία σας, σας προσφέρει ευκαιρίες για να βελτιώσετε τη θέση σας, τόσο επαγγελματικά όσο και προσωπικά; >> η απαντήσεις που πήραμε κυμαίνονται στα μέσα επίπεδα 2.99 στατιστικά αυτό σημαίνει ότι υπάρχει μια σχετική επιφύλαξη και αμφιβολία από την μεριά των ερωτηθέντων μας για το αν η εταιρία τους προσφέρει ευκαιρίες ανέλιξης μέσα σε αυτήν ίσως αυτή η άποψη απορρέει από πόλους παράγοντες.

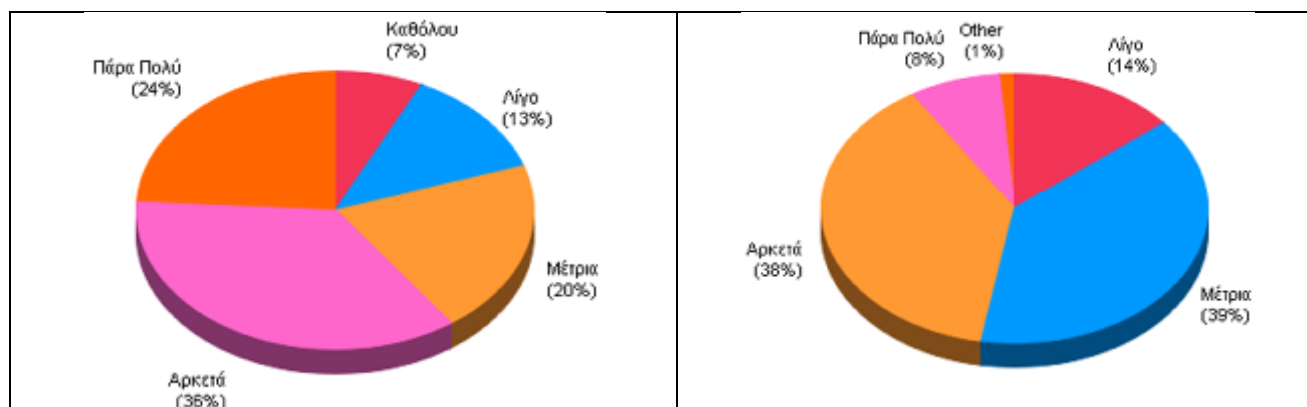
### 3.12 Έρευνες

Έρευνες			
Ερωτήσεις	Mean Μέσος	Std. Deviation Τυπική απόκλιση	Variance Διακύμανση
Οι έρευνες έχουν δείξει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων κατατάσσει το ζήτημα του ανθρωπίνου δυναμικού στις πρώτες προτεραιότητες μια εταιρίας τι πιστεύετε ότι ισχύ αυτό στην εταιρία που εργαζόσαστε;	3,19	1,104	1,220
Νομίζετε ότι ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί βασική παράμετρο για την σταθεροποίηση της επιτυχίας μια επιχειρήσεις;	4,21	,910	,828
Έρευνες έχουν δείξει ότι υπάρχει έλλειψη ατόμων με τα	3,55	1,195	1,427



απαραίτητα προσόντα για την πλήρωση μιας κενής θέσης νομίζετε ότι ισχύει αυτό στην κυπριακή αγορά;			
Έρευνες έχουν δείξει ότι μικρό ποσοστό από τους εργαζομένους έχει δέσμευση με την δουλειά του νομίζετε ότι αυτό ανταποκρίνεται στην κυπριακή πραγματικότητα;	3,36	,872	,760
Κατά ποσό νομίζετε ότι υπάρχει πρόγραμμα διαδοχής από το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικούς της εργασίας σας σε περίπτωση αποχώρησης από την δουλειά σας.	2,87	1,171	1,371





**Κατά ποσό νομίζετε ότι υπάρχει πρόγραμμα διαδοχής από το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού της εργασίας σας σε περίπτωση αποχώρησης από την δουλειά σας**



Στην τελευταία λοιπόν ενότητα του ερωτηματολογίου μας θα προσπαθήσουμε να συγκρίνουμε κάποιες έρευνες που έχουν γίνει παγκοσμίως με τα δικά μας δεδομένα. Η έρευνά «Managing People in a Changing World» της PwC, παίρνοντας στελέχη και εργαζομένους από 50 διαφορετικές χώρες καταδεικνύει πως το 89% αυτών τοποθετούν τα ζητήματα ανθρωπίνου δυναμικού στις πρώτες προτεραιότητές τους. Στην δικιά μας έρευνα βλέπουμε ότι οι ερωτηθέντες μας απάντησαν με μια μέση τιμή 3,19 δηλαδή το 75% μας απάντησαν μέτρια αρκετά και πάρα πολύ άρα υπάρχει μία απόκλιση της τάξης του 14% .

Στο δεύτερο ερώτημα που λέει << Νομίζετε ότι ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί βασική παράμετρο για την σταθεροποίηση της επιτυχίας μια επιχειρήσεις; >> σε αυτό το ερώτημα βλέπουμε μια άποψη που επικρατεί ότι ο ανθρώπινος παράγοντας

αποτελεί βασική παράμετρο για την σταθεροποίηση και την επιτυχία μιας εταιρίας, και αυτήν την άποψη την τεκμηριώνουμε βλέποντας τα στατιστικά αποτελέσματα της ερευνάς μας όπου η απαντήσεις των ερωτηθέντων μας που απάντησαν αρκετά και παρά πολύ ανέρχεται στο 88% και ο μέσος στο 4.21.

Στο επόμενο ερώτημα << Έρευνες έχουν δείξει ότι υπάρχει έλλειψη ατόμων με τα απαραίτητα προσόντα για την πλήρωση μιας κενής θέσης νομίζετε ότι ισχύει αυτό στην κυπριακή αγορά; >> για αυτό το ερώτημα στηριχθήκαμε σε μια ακόμα έρευνα που έγινε από την CIPD “Global Comparisons Leadership Forecast 2005-2006”, και έλεγε ότι τρεις στους δέκα εργαζομένους αποτυγχάνουν να εκδηλώσουν τα προσόντα που απαιτούνται για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους στην θέση που έχουν μέσα στην εταιρία τους, εμείς κάνοντας την δικιά μας έρευνα διαπιστώσαμε από τις απαντήσεις που έχουμε ότι ο μέσος μας κυμαίνεται στο 3.55 άρα επικρατεί η άποψη στους ερωτηθέντες ότι ‘όντως υπάρχει έλλειψη ατόμων με τα απαραίτητα προσόντα για την πλήρωση μιας κενής θέσης με 60% των ερωτηθέντων μας να έχει απαντήσει αρκετά και πάρα πολύ.

Στο επόμενο ερώτημα που θέσαμε << Έρευνες έχουν δείξει ότι μικρό ποσοστό από τους εργαζομένους έχει δέσμευση με την δουλειά του νομίζετε ότι αυτό ανταποκρίνεται στην κυπριακή πραγματικότητα; >> στηριχθήκαμε την έρευνα του CIPD που διεξήχθη το 2008 με τίτλο «Πόσο Δεσμευμένοι είναι οι Βρετανοί εργαζόμενοι;» η έρευνα αυτή αποκάλυψε πως μόνο 3 στους 10 εργαζόμενους είναι δεσμευμένοι με την εργασία τους Πρέπει, όμως, να σημειωθεί πως τα αποτελέσματα των ερευνών που κατά καιρούς έχουν διεξαχθεί είναι άμεσα εξαρτημένα από τους ορισμούς που υιοθετούνται κατά περίπτωση για τη δέσμευση, από το μέγεθος των επιχειρήσεων, από την κατάταξη του δείγματος στην ιεραρχία της εταιρείας και ακόμα και από το διάστημα παραμονής του εκάστοτε ερωτώμενου στην τρέχουσα εργασία του. Στην δικιά μας περίπτωση βλέπουμε έναν μέσο με τιμή 3.36 δηλαδή

το 85% συμπεριλαμβάνει αυτήν την άποψη έχοντας δώσει απάντηση μέτρια αρκετά και πάρα πολύ.

Στο τελευταίο λοιπόν ερώτημα που θέσαμε << Κατά ποσό νομίζετε ότι υπάρχει πρόγραμμα διαδοχής από το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού της εργασίας σας σε περίπτωση αποχώρησης από την δουλειά σας >> στηριχθήκαμε στην παρακάτω έρευνα Σύμφωνα με την Harvard Business Review του Νοεμβρίου 2007 το 60% ενός δείγματος 1.380 HR directors μεγάλων επιχειρήσεων των ΗΠΑ απάντησε πως οι εργοδότες τους δεν είχαν προετοιμάσει κανενός είδους προγραμματισμό διαδοχής. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο στοιχείο, πολλές από τις σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν εδώ και δύο δεκαετίες παραμελήσει το πρόγραμμα διαδοχής χωρίς, ωστόσο, να παραμελούν ποτέ την επίτευξη των οικονομικών στόχων του εκάστοτε τριμήνου.» πηγαινόντας στην δικιά μας έρευνα που κάναμε βλέπουμε ότι και σε αυτήν την ερώτηση η απαντήσεις που έχουμε συμπίπτουν με αυτές των υπολοίπων ερευνών αφού το 68% μας απάντησε καθόλου λίγο και μέτρια έχοντας εάν μέσο όρο με τιμή 2.87 άρα βγάζουμε το συμπέρασμα ότι και στην Κυπριακή αγορά οι πιο πολλές εταιρίες δεν ετοιμάζουν κανενός είδους διαδοχής για την πλήρωση μια μελλοντικής κενής θέσης μέσα στην εταιρία τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### 4.1 Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα προέκυψε από το ενδιαφέρον να μελετηθούν οι κινήσεις ενός διευθυντή ανθρωπίνου δυναμικού μέσα σε μια κοινωνία ξενοφοβίας και ρατσισμού. Σκοπός της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής μελέτης ήταν να εντοπισθούν βάση του ερευνητικού μοντέλου μας, από πού προέρχονται αυτές οι τάσεις αναλύοντας την κουλτούρα την προσωπικότητα και το κοινωνικό υπόβαθρο των εργαζομένων ώστε να καταλάβουμε από πού προέρχονται αυτές οι τάσεις και κατά πόσο επηρεάζουν την ανοικτότητα του ανθρώπου. Επίσης αναλύσαμε θέματα που έχουν να κάνουν με τον συντονισμό την εκπαίδευση την παρακολούθηση το εργασιακό περιβάλλον και την κοινωνική ευχαρίστηση.

Έτσι, με βάση το θεωρητικό υπόβαθρο που μελετήθηκε, διαμορφώθηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο διανεμήθηκε στα πλαίσια της Κύπρου. Στην έρευνα αυτή συμμετείχαν συνολικά 730 άτομα, εκ των οποίων οι 247 απάντησαν πλήρως το ερωτηματολόγιο μας, όλοι οι ερωτηθέντες μας ήταν εργαζόμενοι, σε όλους τους παραγωγικούς τομείς της εργασίας. Στην συνέχεια κωδικοποιήθηκαν οι μεταβλητές των ερωτηματολογίων, ώστε να μπορέσει να γίνει εφικτή η στατιστική ανάλυση των δεδομένων. Αφού πραγματοποιήθηκαν οι παραπάνω διαδικασίες καταλήξαμε στα συμπεράσματα της έρευνας που είναι ιδιαίτερα ενδιαφέροντα.

Στα συμπεράσματα λοιπόν από το δείγμα που εξετάστηκε αναφορικά με την κουλτούρα την προσωπικότητα και το κοινωνικό υπόβαθρο είδαμε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφωνούν με την άποψη ότι οι ανοικτότητα του ανθρώπου είναι συνδεδεμένοι με αυτά αφού οι περισσότεροι από τους

ερωτηθέντες μας εξέφρασαν την άποψη ότι όλα μαζί επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την εργασία του. Πιο συγκεκριμένα οι περισσότεροι εργαζόμενοι εκφέρουν την άποψη ότι η προσωπικότητα του κάθε ανθρώπου επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την εργασία του και τον τρόπο που κινείται και εργάζεται καθώς και το κοινωνικό υπόβαθρο που έχει ο καθένας μπορεί να επηρεάσει σε πολύ μεγάλο βαθμό την εργασία του και τις σχέσεις του με του υπολοίπους εργαζομένους τις εταιρίας του.

Συμπερασματικά λοιπόν, από το δείγμα που εξετάστηκε στο κομμάτι της εκπαίδευσης, είδαμε ότι υπάρχει μια μέση κατάσταση στις εταιρίες όσο αφορά την εκπαίδευση των εργαζομένων τους, χωρίς να υπάρχει προώθηση εκ μέρους των εταιριών για συνεχή εκπαίδευση τους, σε αντίθεση με αυτούς όπου χρησιμοποιούν την εκπαίδευση προς όφελος της εταιρίας τους και όχι για δικό τους σύμφωνα με τα αποτελέσματα μας. Άρα συμπερασματικά μιλώντας πάντα θα λέγαμε ότι οι διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού θα πρέπει να δίνει παραπάνω έμφαση στην εκπαίδευση των εργαζομένων της αφού αυτό θα είναι προς όφελος της επενδύοντας στο ανθρώπινο δυναμικό της κάνοντας το πιο ευέλικτο και πιο καταρτισμένο.

Επιπλέον, από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, συμπεραίνουμε ότι θα έπρεπε να υπάρχει περισσότερη ηθική επιβράβευση προς τους εργαζομένους των εταιριών αφού οι περισσότεροι εξ αυτών εκφράζουν την άποψη ότι η ηθική επιβράβευση δεν υπάρχει στον βαθμό που θα επιθυμούσαν, εκτός από την ηθική επιβράβευση εξετάστηκαν και τα κίνητρα που δίνουν οι εταιρίες στους εργαζομένους, επιβεβαιώθηκε εδώ η γνώμη ότι σε μεγάλο ποσοστό τα κίνητρα μεταξύ των εργαζομένων δεν διαφέρουν, αυτή η τάση που υπάρχει στις πιο πολλές εταιρίες επικροτείτε γιατί με αυτόν τον τρόπο δεν προωθεί αντιπαλότητες και αντιζηλίες

μεταξύ των εργαζομένων που έχουν να κάνουν με τα κίνητρα στην εργασία τους αφού κατά μεγάλο ποσοστό οι εταιρίες διατηρούν ίδιες αποστάσεις προς όλους.

Τα συμπεράσματα που βγάλαμε από το κομμάτι του εργασιακού περιβάλλον διαπιστώσαμε ότι οι πιο πολύ εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι σε γενικές γραμμές με το εργασιακό τους περιβάλλον, όσο αναφορά το κομμάτι των κτηριακών υποδομών εξέφρασαν την γνώμη ότι είναι αρκετά καλές αλλά χρίζουν περαιτέρω βελτιώσεων για να έχουν οι εργαζόμενοι χώρους άνετους και πιο χρηστικούς, αναλύοντας το κομμάτι που έχει να κάνει με την ασφάλεια στον χώρο εργασίας βλέπουμε ότι οι εταιρίες φροντίζουν οι εργαζόμενοι τους να έχουν ένα άνετο και ασφαλή χώρο για τους εργαζομένους και προσπαθούν να τους εξασφαλίζουν ένα καλό εργασιακό περιβάλλον στο μέτρο που μπορούν. Τώρα στο κομμάτι του εργασιακού περιβάλλον που είχε να κάνει μεταξύ των εργαζομένων τα συμπεράσματα που βγάλαμε είναι ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι αρκετά ευχαριστημένοι με τους συναδέλφους τους, στο κομμάτι που είχε να κάνει με την ξеноφοβία και κατά πόσο υπάρχει μέσα στις εταιρίες, εδώ τα συμπεράσματα που βγάλαμε είναι εκπληκτικά αφού σε αντίθεση με την κοινωνική αντίληψη που υπάρχει, οι εταιρίες έχουν προωθήσει προφανώς κουλτούρα ανάλογη ούτως ώστε να μην αφήνουν πολλά περιθώρια ξеноφοβίας μεταξύ των εργαζομένων αφού οι ίδιες οι εταιρίες <<αναγκάζουν>> τους εργαζομένους τους να αποδεχθούν τους συναδέλφους τους ανεξαρτήτως εθνικότητας. Άλλωστε αναλύοντας το ερωτηματολόγιο που δώσαμε έκπληκτοι διαπιστώσαμε ότι στις ερωτήσεις που είχαν να κάνουν με ρατσισμό και ξеноφοβία οι απαντήσεις που πήραμε ήταν εκ διαμέτρου αντίθετες με την κοινωνική αντίληψη που επικρατεί. Μια ακόμα έκπληξη των αποτελεσμάτων μας ήταν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων θα

μοιραζόταν το γραφείο του με κάποιον εργαζόμενο διαφορετικού χρώματος ή εθνικότητας από αυτών ή δεν θα τον πείραζε και τόσο αν άρχιζε δουλειά κάπου όπου η πλειοψηφία των εργαζομένων να ήταν από διαφορετική χώρα από την δική του, εδώ ερχόμαστε πάλι να δούμε ότι η εταιρική κουλτούρα που υπάρχει στην Κύπρο δεν έχει καμιά σχέση με την κοινωνική αντίληψη αφού τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργασιακές σχέσεις διαφέρουν κατά πολύ από τις κοινωνικές. Εκτός από την εταιρική κουλτούρα που βλέπουμε παραπάνω διαπιστώσαμε από τα αποτελέσματα ότι και η εμπιστοσύνη μεταξύ των συναδέλφων είναι σε μεγάλο ποσοστό καλή, απόρροια αυτών όμως είναι το γεγονός ότι η εταιρίες προωθούν σε αρκετό βαθμό την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, αυτό δείχνει και την τάση που υπάρχει από την μεριά των εταιριών για προώθηση ενός καλού κλίματος μεταξύ των εργαζομένων.

Από την έρευνα έγινε γνωστό ότι οι διακρίσεις στην εργασίας υφίστανται και πολλοί από αυτούς όταν αρχίσουν δουλειά νιώθουν ότι δεν έχουν ισάξια αντιμετώπιση σε σχέση με τους υπολοίπους εργαζομένους. Στο κομμάτι των σχέσεων διοίκησης με εργαζομένους βγάζουμε το συμπέρασμα εδώ ότι οι πιο πολύ εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεν συμμετέχουν καθόλου στην λήψη αποφάσεων μιας εταιρίας ότι δεν υπάρχει στενή σχέση μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης και πιστεύουν ότι η επιλογή των εργαζομένων δεν γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια δείχνοντας μια τάση αμφιβολίας για τα κριτήρια που περνούν οι εταιρίες για την πρόσληψη ενός εργαζομένου.

Ένα ακόμη συμπέρασμα που διεξήχθη από την έρευνα, είναι ότι τα προσόντα που έχουν οι πιο πολλοί εργαζόμενοι νιώθουν ότι ανταποκρίνονται στην θέση που κατέχουν στην εταιρία τους από αυτό πρακτικά σκεπτόμενοι βγάζουμε το



συμπέρασμα ότι η αντίληψη που επικρατεί και είδαμε σε προηγούμενο ερώτημα δηλαδή για το αν οι εργαζόμενοι επιλέγονται με αντικειμενικά κριτήρια καταρρίπτεται αφού βλέπουμε ότι γίνονται προσλήψεις στις εταιρίες με βάση τα προσόντα και την εμπειρία. Στα θέματα μισθοδοσίας βλέπουμε ότι αν και επικρατή η άποψη ότι οι θέσεις που κατέχουν μέσα στην εταιρία είναι ανάλογες των προσόντων τους, οι μισθοί τους είναι δυσανάλογοι σύμφωνα με την γνώμη τους. Πολλοί από αυτούς αισθάνονται ότι η εταιρία τους δεν τους προσφέρει τις ανάλογες ευκαιρίες που θα ήθελαν για ανέλιξη στον επαγγελματικό τομέα.

Στην σύγκριση των ερευνών που κάναμε διαπιστώσαμε ότι υπάρχει η τάση στις πιο πολλές εταιρίες το ανθρώπινο δυναμικό να το κατατάσσουμε στις πρώτες προτεραιότητες μιας εταιρίας εκφράζοντας την αντίληψη που υπάρχει ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι εκείνος που επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό την σταθερότητα και την επιτυχία μιας εταιρίας μέσα στην αγορά, ένα άλλο συμπέρασμα είναι ότι μικρό ποσοστό από τους εργαζομένους είναι δεσμευμένοι με την εργασία τους και σε αντίθεση με αυτό οι εταιρίες συνήθως δεν έχουν κάποιο πρόγραμμα διαδοχής τους.

Βλέποντας λοιπόν όλη αυτήν την ανάλυση συμπεράναμε ότι η κουλτούρα η προσωπικότητα και το κοινωνικό υπόβαθρο είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την ανοικτοτητα του ανθρώπου, ένας διευθυντής ανθρωπίνου δυναμικού πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη του και τις τρεις αυτές παραμέτρους, η εκπαίδευση και η παρακολούθηση μαζί με αυτά που προαναφέραμε έρχονται να μας δείξουν ότι ο συντονισμός που έχει αναλάβει ο διευθυντής ανθρωπίνου δυναμικού εξαρτάτε από αυτές τις παραμέτρους που μας οδηγούν στην εργασιακή ευχαρίστηση και σε ένα

ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον που σκοπό έχει την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων μας και τις ανέλιξης τις εταιρίας μας μέσα στην αγορά.

#### **4.1 Προτάσεις**

Οι προτάσεις που θα έπρεπε να κάνουμε για να βελτιώσουμε το επίπεδο της εταιρίας των εργαζομένων και γενικά της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού στην κυπριακή πάντα αγορά είναι τα εξής, θα πρέπει να δώσουμε παραπάνω έμφαση στην εκπαίδευση των εργαζομένων αφού αυτό θα είναι προς όφελος όλων και ιδιαίτερα των εταιριών, κάνοντας το εργατικό δυναμικό πιο ευέλικτο και πιο καταρτισμένο. Να είμαστε αμερόληπτοι στις προσλήψεις ανθρωπίνου δυναμικού ανεξάρτητος φύλου θρησκεύματος χρώματος κ.τ.λ,. Θα πρέπει να εξετάζουμε παραπάνω την προσωπικότητα το κοινωνικό υπόβαθρο και την κουλτούρα γιατί αυτά είναι άμεσα συνδεδεμένα με την ανοικτότητα του ανθρώπου και επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, προτείνοντας πριν την πρόσληψη να τίθενται διακριτικά ερωτήματα στην συνέντευξη του υποψήφιου ούτως ώστε να μπορούμε να διακρίνουμε εάν θα μπορούσε να συνυπάρξει με την κουλτούρα που υπάρχει στην εταιρία μας .

Επιπλέον, προτείνουμε ότι θα πρέπει να υπάρχει περισσότερη ηθική και αμερόληπτη επιβράβευση προς όλους τους εργαζομένους των εταιριών αφού αυτό είναι ένα μεγάλο κίνητρο για την παραγωγικότητα τους με μηδενικό κόστος πολλές φορές για τις εταιρίες. Στο εργασιακό περιβάλλον θα μπορούσαμε να δώσουμε στους εργαζομένους καλύτερες υποδομές για να μπορούν να αναπτύξουν τις δυνατότητες που έχουν στο έπακρο ανεβάζοντας την παραγωγικότητα τους και αξιοποιώντας τις υλικοτεχνικές υποδομές της εταιρίας τους. Θα πρέπει να υπάρξει η

πρόνοια από πλευρά του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού για άμεση διαδοχή ενός εργαζομένου σε περίπτωση απόλυσης ή γενικά στην περίπτωση που ένας εργαζόμενος αποχώρηση από την εταιρία ή από την θέση του ξαφνικά. Ο διευθυντής ανθρωπίνου δυναμικού θα πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη του όλες τις παραμέτρους εκείνες που επηρεάζουν άμεσα ή εμέσα βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα την εταιρία του.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## Ξένα Βιβλιογραφία

- ❏ Dessler G., 2000, βιβλ., “ Human Resource Management“
- ❏ Huselid, Mark A. The Impact of Environmental Volatility on Human Resource Planning and Strategic Human Resource Management. *Human Resource Planning* 16, no. 3 (1993): 35–51.
- ❏ Drucker P. (1988). The coming of the New Organisation. *Harvard Business Review*, 66, 1, pp.45-53.
- ❏ Harvey D., The condition of Postmodernity. An Enquiry into the Origins of Cultural Change, Blackwell, Cambridge MA 1990.
- ❏ Roethlisberger and Dickson (1974). *Management and The Worker*. Harvard University Press.
- ❏ Wright, Patrick M., and Gary C. McMahan. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management* 18, no. 2 (1992), 295–320.
- ❏ Zajac, Edward J. CEO Selection, Succession, Compensation and Firm Performance: A Theoretical Integration and Empirical Analysis. *Strategic Management Journal* 11, no. 3 (1990): 217–30.
- ❏ Wood, D. Robley Jr., and R. Lawrence LaForge. The Impact of Comprehensive Planning on Financial Performance. *Academy of Management Journal* 22, no.3 (1979): 516–26;
- ❏ Pearce, John A. II, Elizabeth B. Freeman, and Richard B. Robinson Jr. The Tenuous Link Between Formal Strategic Planning and Financial Performance. *Academy of Management Review* 12, no.4 (1987): 658–75.
- ❏ Schuler r. and Huber V. (1993). *Personnel and Human Resource Management*. West Publications.
- ❏ Daft R. (1995). *Organisation Theory and Design*. West Publications
- ❏ McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1996). Toward a new generation of personality theories: Theoretical contexts for the Five Factor Model. In J. S. Wiggins (Ed.), *The Five-Factor Model of personality: Theoretical perspectives* (pp. 51–87). New York: Guilford Press.
- ❏ Hofstede G. “ Cultural differences in teaching and learning”, *International Journal of intercultural relations*, 1986

- ❏ Huselid, Mark A. The Impact of Environmental Volatility on Human Resource Planning and Strategic Human Resource Management. Human Resource Planning 16, no. 3 (1993): 35–51.
- ❏ Ulrich, D., (1997). Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business School Press, p. 223
- ❏ KPMG-CIPD (2008), Labour Market Outlook, p.28-30

### Ελληνική Βιβλιογραφία

- ❏ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ., βιβλ., 2003, βιβλ. “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”
- ❏ Μύρων Ζαβλανός “Οργανωτική συμπεριφορά” Σταμούλη Αθήνα 2002
- ❏ Χατζηπαντέλη Π., 1999, βιβλ., “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού”

### Ηλεκτρονικές Διευθύνσεις

1. <http://www.google.com>
2. <http://www.sgizmo.com>
3. <http://www.scirus.com>
4. <http://www.humanresources.gr>
5. <http://www.sciencedirect.com>
6. <http://www.findarticles.com>
7. <http://www.infoplease.com>
8. <http://www.elsevier.com>
9. [www.businessDictionary.com](http://www.businessDictionary.com)
10. <http://library.panteion.gr:8080/dspace/bitstream/123456789/762/1/xriti.pdf>

# ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ



Το παρόν ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και τα στοιχεία του θα χρησιμοποιηθούν για ερευνητικούς καθαρά λόγους. Η έρευνα γίνεται στα πλαίσια της μεταπτυχιακής εργασίας

**«Ποιος ο ρόλος του διευθυντή ανθρωπίνου δυναμικού μιας εταιρίας μέσα σε μια κοινωνία με ξενοφοβικές τάσεις και ρατσισμό ».**

Ιωάννης Καραβέλλας

Σας ευχαριστώ πολύ, εκ των προτέρων για την συμμετοχή σας.

## Δημογραφικά χαρακτηριστικά

### Ο τίτλος της θέσης σας μέσα στην εταιρία που εργάζεσθε.

1. Διευθυντής τμήματος

2. Εργαζόμενος

### Φύλο.

1. Άντρας

2. Γυναίκα

### Η ηλικία σας.

1. 18-30

2. 31-40

3. 41-50

4. 50+

### Έτη εργασίας στην εταιρία σας.

1. 0-5

2. 5-10

3. 10+

## Εργασιακά Χαρακτηριστικά

1. Πόσες ώρες εργάζεσθε ημερησίως;

1. Μέχρι 4 ώρες  
από 10

2. 4-6 ώρες

3. 8ώρες

4. μέχρι 10

5. Περισσότερες

2. Σε πιο βαθμό πιστεύετε ότι το επάγγελμά σας ανταποκρίνεται στο μορφωτικό σας επίπεδο;

1. Καθόλου

2. Λίγο

3. Μέτρια

4. Αρκετά

5. Πάρα Πολύ

3. Οι έρευνες δείχνουν ότι οι ανάπτυξη τής τεχνολογίας επηρεάζει την εργασία των ανθρώπων εσείς προσωπικά σε τι βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την άποψη αυτή;

1. Διαφωνώ  
Απόλυτα

2. Διαφωνώ

3. Ούτε διαφωνώ  
Ούτε συμφωνώ

4. Συμφωνώ

5. Συμφωνώ  
Απόλυτα

### Κουλτούρα προσωπικότητα

4. Νομίζετε ότι η κουλτούρα που έχει ο κάθε άνθρωπος επηρεάζει και κατά ποσό την εργασία του;

1. Καθόλου

2. Λίγο

3. Μέτρια

4. Αρκετά

5. Πάρα Πολύ

5. Κατά ποσό νομίζετε ότι άνθρωποι με διαφορετικές κουλτούρες μπορούν να συνυπάρξουν στην ίδια εργασία;

1. Καθόλου

2. Λίγο

3. Μέτρια

4. Αρκετά

5. Πάρα Πολύ

6. Νομίζετε ότι η προσωπικότητα του κάθε ανθρώπου παίζει καταλυτικό ρολό στον τρόπο που ενεργεί και εργάζεται μέσα σε μια επιχείρηση;

1. Καθόλου

2. Λίγο

3. Μέτρια

4. Αρκετά

5. Πάρα Πολύ

7. Το κοινωνικό υπόβαθρο των ανθρώπων μπορεί να επηρεάσει τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων μια εταιρίας ;

1. Καθόλου

2. Λίγο

3. Μέτρια

4. Αρκετά

5. Πάρα Πολύ



## Εκπαίδευση

8. Υπάρχει εκπαίδευση ή γενικά κουλτούρα μάθησης εντός της εργασίας σας;

Καθόλου

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Πάρα πολύ

9. Κατά τη διάρκεια της απασχόλησής σας, βελτιώσατε το επίπεδο γνώσης σας για προσωπικό σας όφελος;

Καθόλου

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Πάρα πολύ

10. Κατά τη διάρκεια της απασχόλησής σας, βελτιώσατε το επίπεδο γνώσης σας προς το όφελος του οργανισμού της εταιρίας σας;

Καθόλου

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Πάρα πολύ

11. Υπάρχουν πολιτικές / μέτρα που προωθούν τη μάθηση – εκπαίδευση εντός της εργασίας σας;

Καθόλου

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Πάρα πολύ

## Αμοιβές Παροχές Κίνητρα

12. Πιστεύετε ότι υπάρχει ασφάλεια και προστασία στο χώρο της εργασίας σας;

1. Καθόλου

2. Λίγο

3. Μέτρια

4. Αρκετά

5. Πάρα Πολύ

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

13. Κατά πόσο πιστεύετε ότι υπάρχει ηθική επιβράβευση της εργασίας σας;

1. Καθόλου      2. Λίγο      3. Μέτρια      4. Αρκετά      5. Πάρα Πολύ
- 

14. Πιστεύετε ότι τα κίνητρα που σας παρέχει η εταιρία σας διαφέρουν από τους υπολοίπους εργαζομένους της εταιρίας σας ;

1. Καθόλου      2. Λίγο      3. Μέτρια      4. Αρκετά      5. Πάρα Πολύ
- 

### Εργασιακό περιβάλλον

15. Είσατε ικανοποιημένος από το φυσικό περιβάλλον εργασίας σας όσον αφορά τους χώρους και τις εγκαταστάσεις;

Δυσανεστημένος

Πολύ Ικανοποιημένος

- 1      2      3      4      5
- 

16. Υπάρχουν αλλαγές που θα εκτιμούσατε ότι θα σας διευκόλυναν και θα καθιστούσαν πιο άνετη την εργασία σας;

1. Καθόλου      2. Λίγες      3. Μερικές      4. Αρκετές      5. Πολλές
- 

17. Πιστεύετε ότι υπάρχει ασφάλεια στο χώρο που εργάζεσθε;

1. Καθόλου      2. Λίγο      3. Μέτρια      4. Αρκετά      5. Πάρα Πολύ
- 

18. Είσατε ευχαριστημένος από το εργασιακό περιβάλλον και από τους συναδέλφους σας;

1. Καθόλου      2. Λίγο      3. Μέτρια      4. Αρκετά      5. Πάρα Πολύ
-

19. Πιστεύετε πως οι συνάδελφοι σας και γενικά στην εταιρία ας υπάρχει ξενοφοβία;

1. Καθόλου      2. Λίγο      3. Μέτρια      4. Αρκετά      5. Πάρα Πολύ

### Εργασιακές σχέσεις

20. Αισθάνεστε μέλος της ομάδας εντός της εργασίας σας;

Καθόλου

Σε μεγάλο βαθμό

1

2

3

4

5

21. Συζητάτε τις εργασιακές σας δυσκολίες / προβλήματα με τους συναδέλφους σας ώστε να εντοπίσετε πιθανές λύσεις;

Καθόλου

Σε μεγάλο βαθμό

1

2

3

4

5

22. Θα σε ενοχλούσε εάν άρχιζες κάπου δουλειά όπου η πλειοψηφία των εργαζομένων θα ήταν από διαφορετική χώρα από την δική σου;

Καθόλου

Πάρα πολύ

1

2

3

4

5

23. Εμπιστεύεστε τους συνεργάτες / συναδέλφους σας;

Καθόλου

Σε μεγάλο βαθμό

1

2

3

4

5

24. Αισθάνεστε ότι η εργασία σας προωθεί επιτυχώς την επικοινωνία μεταξύ των μελών της;

Καθόλου

Πάρα πολύ

1

2

3

4

5

25. Θα μοιραζόσασταν ποτέ το γραφείο σας με κάποιον εργαζόμενο διαφορετικής εθνικότητας ή χρώματος;

Ποτέ

Και Βέβαια θα το μοιραζόμουν

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Διακρίσεις στην εργασία

26. Σε πιο βαθμό πιστεύετε ότι υπάρχουν διακρίσεις στην αγορά εργασίας;

1. Καθόλου      2. Λίγο      3. Μέτρια      4. Αρκετά      5. Πάρα Πολύ

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

27. Σε πιο βαθμό πιστεύετε ότι στην εργασία σας όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ισάξια αντιμετώπιση;

1. Καθόλου      2. Λίγο      3. Μέτρια      4. Αρκετά      5. Πάρα Πολύ

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

### Διοίκηση του οργανισμού ή της εταιρίας σας

28. Είσατε ικανοποιημένος με τον τρόπο που διοικείται η εταιρία σας;

Καθόλου

Πάρα πολύ

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. Αισθάνεστε ότι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων;

Καθόλου

Πάρα πολύ

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30. Υπάρχει στενή σχέση μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων της εταιρίας σας;

Καθόλου

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Πάρα πολύ

31. Πιστεύετε ότι ο διευθυντής σας αντιμετωπίζει ισάξια με τους υπολοίπους εργαζομένους;

Καθόλου

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Πάρα πολύ

32. Θα σας πείραζε εάν ο διευθυντής σας ήταν αλλοδαπός;

Καθόλου

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Πάρα πολύ

33. Πιστεύετε ότι η επιλογή των εργαζομένων στην εταιρία σας γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια;

Καθόλου

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Πάρα πολύ

### Πώς βλέπετε τον εαυτό σας εντός του οργανισμού ή της εταιρίας

34. Αισθάνεστε ότι η θέση σας εντός της εταιρίας σας ανταποκρίνεται στα προσόντα, την εμπειρία σας;

Καθόλου

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Πάρα πολύ

35. Αισθάνεστε ότι ο μισθός σας είναι ανάλογος με τα προσόντα, την εμπειρία και την εξειδίκευσή σας;

Καθόλου

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Πάρα πολύ

36. Αισθάνεστε ότι η άποψή σας εκτιμάται στα οργανωσιακά ζητήματα;

Καθόλου

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Πάρα πολύ

37. Αισθάνεστε ότι η εταιρία σας, σας προσφέρει ευκαιρίες για να βελτιώσετε τη θέση σας, τόσο επαγγελματικά όσο και προσωπικά;

Καθόλου

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Πάρα πολύ

## Έρευνες

38. Οι έρευνες έχουν δείξει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων κατατάσσει το ζήτημα του ανθρωπίνου δυναμικού στις πρώτες προτεραιότητες μια εταιρίας τι πιστεύετε ότι ισχύ αυτό στην εταιρία που εργαζόσαστε;

Καθόλου

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Πάρα πολύ

39. Νομίζετε ότι ο ανθρωπίνος παράγοντας αποτελεί βασική παράμετρο για την σταθεροποίηση της επιτυχίας μια επιχειρήσεις;

Καθόλου

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Πάρα πολύ

40. Έρευνες έχουν δείξει ότι υπάρχει έλλειψη ατόμων με τα απαραίτητα προσόντα για την πλήρωση μιας κενής θέσης νομίζετε ότι ισχύει αυτό στην κυριακή αγορά;

Καθόλου

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Πάρα πολύ

41. Έρευνες έχουν δείξει ότι μικρό ποσοστό από τους εργαζομένους έχει δέσμευση με την δουλειά του νομίζετε ότι αυτό ανταποκρίνεται στην κυπριακή πραγματικότητα;

Καθόλου

Πάρα πολύ

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

42. Κατά ποσό νομίζετε ότι υπάρχει πρόγραμμα διαδοχής από το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικούς της εργασία σας σε περίπτωση αποχώρησης από την δουλειά σας;

Καθόλου

Πάρα πολύ

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ.**

## Πίνακες Συχνοτήτων

Η ηλικία σας			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
18-30	107	43,3	43,3
31-40	94	38,1	81,4
41-50	31	12,6	93,9
50+	15	6,1	100,0
Σύνολο	247	100,0	

Φύλο			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Άντρας	176	71,3	71,3
Γυναίκα	71	28,7	100,0
Σύνολο	247	100,0	

Έτη εργασίας στην εταιρία σας			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
0-5	141	57,1	57,1
10+	66	26,7	83,8
5-10	40	16,2	100,0
Σύνολο	247	100,0	



Πόσες ώρες εργάζεσθε ημερησίως;			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	15	6,1	6,1
2	23	9,3	15,4
3	94	38,1	53,4
4	79	32,0	85,4
5	36	14,6	100,0
Σύνολο	247	100,0	

Σε πιο βαθμό πιστεύετε ότι το επάγγελμά σας ανταποκρίνεται στο μορφωτικό σας επίπεδο;			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	15	6,1	6,1
2	28	11,3	17,4
3	58	23,5	40,9
4	98	39,7	80,6
5	48	19,4	100,0
Σύνολο	247	100,0	

Οι έρευνες δείχνουν ότι οι ανάπτυξη τής τεχνολογίας επηρεάζει την εργασία των ανθρώπων εσείς προσωπικά σε τι βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την άποψη αυτή;			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	2	,8	,8
2	8	3,2	4,0
3	41	16,6	20,6
4	128	51,8	72,5
5	68	27,5	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Νομίζετε ότι η κουλτούρα που έχει ο κάθε άνθρωπος επηρεάζει και κατά ποσό την εργασία του;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	5	2,0	2,0
2	15	6,1	8,1
3	24	9,7	17,8
4	134	54,3	72,1
5	69	27,9	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Κατά ποσό νομίζετε ότι άνθρωποι με διαφορετικές κουλτούρες μπορούν να συνυπάρξουν στην ίδια εργασία;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	10	4,0	4,0
2	19	7,7	11,7
3	100	40,5	52,2
4	100	40,5	92,7
5	18	7,3	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Νομίζετε ότι η προσωπικότητα του κάθε ανθρώπου παίζει καταλυτικό ρόλο στον τρόπο που ενεργεί και εργάζεται μέσα σε μια επιχείρηση</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
2	6	2,4	2,4
3	13	5,3	7,7
4	114	46,2	53,8
5	114	46,2	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Το κοινωνικό υπόβαθρο των ανθρώπων μπορεί να επηρεάσει τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων μια εταιρίας ;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	2	,8	,8
2	19	7,7	8,5
3	44	17,8	26,3
4	130	52,6	78,9
5	52	21,1	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Υπάρχει εκπαίδευση ή γενικά κουλτούρα μάθησης εντός της εργασίας σας ;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	21	8,5	8,5
2	73	29,6	38,1
3	68	27,5	65,6
4	56	22,7	88,3
5	29	11,7	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Κατά τη διάρκεια της απασχόλησής σας, βελτιώσατε το επίπεδο γνώσης σας για προσωπικό σας όφελος;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	10	4,0	4,0
2	33	13,4	17,4
3	59	23,9	41,3
4	95	38,5	79,8
5	50	20,2	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Κατά τη διάρκεια της απασχόλησής σας, βελτιώσατε το επίπεδο γνώσης σας προς το όφελος του οργανισμού ή της εταιρίας σας;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	3	1,2	1,2
2	21	8,5	9,7
3	51	20,6	30,4
4	121	49,0	79,4
5	51	20,6	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Υπάρχουν πολιτικές / μέτρα που προωθούν τη μάθηση - εκπαίδευση εντός της εργασίας σας;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	45	18,2	18,2
2	56	22,7	40,9
3	58	23,5	64,4
4	67	27,1	91,5
5	21	8,5	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Πιστεύετε ότι υπάρχει ασφάλεια και προστασία στο χώρο της εργασίας σας;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	23	9,3	9,3
2	38	15,4	24,7
3	56	22,7	47,4
4	102	41,3	88,7
5	28	11,3	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Κατά πόσο πιστεύετε ότι υπάρχει ηθική επιβράβευση της εργασίας σας;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	37	15,0	15,0
2	58	23,5	38,5
3	75	30,4	68,8
4	56	22,7	91,5
5	21	8,5	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Πιστεύετε ότι τα κίνητρα που σας παρέχει η εταιρία σας διαφέρουν από τους υπολοίπους εργαζομένους της εταιρίας σας ;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	83	33,6	33,6
2	57	23,1	56,7
3	55	22,3	78,9
4	41	16,6	95,5
5	11	4,5	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Είσατε ικανοποιημένος από το φυσικό περιβάλλον εργασίας σας όσον αφορά τους χώρους και τις εγκαταστάσεις</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	31	12,6	12,6
2	32	13,0	25,6
3	79	32,0	57,7
4	71	28,7	86,2
5	34	13,8	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Υπάρχουν αλλαγές που θα εκτιμούσατε ότι θα σας διευκόλυναν και θα καθιστούσαν πιο άνετη την εργασία σας;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	7	2,8	2,8
2	24	9,7	12,6
3	58	23,5	36,0
4	109	44,1	80,2
5	49	19,8	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Πιστεύετε ότι υπάρχει ασφάλεια στο χώρο που εργάζεσθε;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	23	9,3	9,3
2	39	15,8	25,1
3	65	26,3	51,4
4	86	34,8	86,2
5	34	13,8	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Είσαστε ευχαριστημένοι από το εργασιακό περιβάλλον και από τους συναδέλφους σας;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	10	4,0	4,1
2	18	7,3	11,4
3	85	34,4	45,9
4	108	43,7	89,4
5	26	10,5	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Πιστεύετε πως οι συνάδελφοι σας και γενικά στην εταιρία ας υπάρχει ξενοφοβία;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	61	24,7	24,7
2	61	24,7	49,4
3	69	27,9	77,3
4	34	13,8	91,1
5	22	8,9	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Αισθάνεστε μέλος της ομάδας εντός της εργασίας σας;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	6	2,4	2,4
2	26	10,5	13,0
3	62	25,1	38,1
4	100	40,5	78,5
5	53	21,5	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Συζητάτε τις εργασιακές σας δυσκολίες / προβλήματα με τους συναδέλφους σας ώστε να εντοπίσετε πιθανές λύσεις;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	4	1,6	1,6
2	28	11,3	13,0
3	63	25,5	38,5
4	106	42,9	81,4
5	46	18,6	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Θα σε ενοχλούσε εάν άρχιζες κάπου δουλειά όπου η πλειοψηφία των εργαζομένων θα ήταν από διαφορετική χώρα από την δική σου;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	99	40,1	40,1
2	64	25,9	66,0
3	41	16,6	82,6
4	23	9,3	91,9
5	20	8,1	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Εμπιστεύεστε τους συνεργάτες / συναδέλφους σας;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	13	5,3	5,3
2	42	17,0	22,3
3	68	27,5	49,8
4	103	41,7	91,5
5	21	8,5	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Αισθάνεστε ότι η εργασία σας προωθεί επιτυχώς την επικοινωνία μεταξύ των μελών της;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	12	4,9	4,9
2	34	13,8	18,8
3	93	37,7	56,7
4	83	33,6	90,6
5	24	9,3	100,0
Σύνολο	247	100,0	



<b>Θα μοιραζόσασταν ποτέ το γραφείο σας με κάποιον εργαζόμενο διαφορετικής εθνικότητας ή χρώματος;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	10	4,0	4,1
2	15	6,1	10,2
3	38	15,4	25,2
4	98	39,7	65,0
5	86	34,8	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Σε πιο βαθμό πιστεύετε ότι υπάρχουν διακρίσεις στην αγορά εργασίας;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	3	1,2	1,2
2	19	7,7	8,5
3	48	19,4	28,0
4	117	47,4	75,6
5	60	24,3	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Σε πιο βαθμό πιστεύετε ότι στην εργασία σας όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ισάξια αντιμετώπιση;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	28	11,3	11,5
2	59	23,9	35,7
3	72	29,1	65,2
4	66	25,7	91,0
5	22	8,9	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Είσαστε ικανοποιημένος με τον τρόπο που διοικείται η εταιρία σας;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	21	8,5	8,5
2	52	21,1	29,6
3	80	32,4	61,9
4	77	31,2	93,1
5	17	6,9	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Αισθάνεστε ότι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	52	21,1	21,1
2	96	38,9	59,9
3	50	20,2	80,2
4	43	17,4	97,6
5	6	2,4	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Υπάρχει στενή σχέση μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων της εταιρίας σας;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	24	9,7	9,8
2	56	22,7	32,5
3	86	34,8	67,1
4	65	26,3	93,5
5	16	6,5	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Πιστεύετε ότι ο διευθυντής σας αντιμετωπίζει ισάξια με τους υπολοίπους εργαζομένους;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	22	8,9	8,9
2	35	14,2	23,2
3	62	25,1	48,4
4	94	37,9	86,2
5	34	13,8	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>θα σας πείραζε εάν ο διευθυντής σας ήταν αλλοδαπός;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	131	53,0	53,0
2	36	14,6	67,6
3	37	15,0	82,6
4	27	10,9	93,5
5	16	6,5	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Πιστεύετε ότι η επιλογή των εργαζομένων στην εταιρία σας γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	36	14,6	14,6
2	37	15,0	29,6
3	79	32,0	61,5
4	76	30,8	92,3
5	19	7,7	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Αισθάνεστε ότι η θέση σας εντός της εταιρίας σας ανταποκρίνεται στα προσόντα, την εμπειρία σας;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	16	6,5	6,5
2	41	16,6	23,3
3	44	17,8	41,2
4	102	41,3	82,9
5	44	17,8	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Αισθάνεστε ότι ο μισθός σας είναι ανάλογος με τα προσόντα, την εμπειρία και την εξειδίκευσή σας;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	58	23,5	23,6
2	45	18,2	41,9
3	69	27,9	69,5
4	61	24,7	94,3
5	14	5,7	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Αισθάνεστε ότι η άποψή σας εκτιμάται στα οργανωσιακά ζητήματα;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	20	8,1	8,1
2	50	20,2	28,3
3	71	28,7	57,1
4	72	29,1	86,2
5	34	13,8	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Αισθάνεστε ότι η εταιρία σας, σας προσφέρει ευκαιρίες για να βελτιώσετε τη θέση σας, τόσο επαγγελματικά όσο και προσωπικά;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	33	13,4	13,5
2	50	20,2	33,9
3	73	29,6	63,7
4	64	25,9	89,8
5	27	10,9	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Οι έρευνες έχουν δείξει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων κατατάσσει το ζήτημα του ανθρωπίνου δυναμικού στις πρώτες προτεραιότητες μια εταιρίας τι πιστεύετε ότι ισχύ αυτό στην εταιρία που εργαζόσαστε;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	18	7,3	7,3
2	50	20,2	27,5
3	73	29,6	57,1
4	79	32,0	89,1
5	27	10,9	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Νομίζετε ότι ο ανθρωπίνος παράγοντας αποτελεί βασική παράμετρο για την σταθεροποίηση της επιτυχίας μια επιχειρήσεις;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	6	2,4	2,4
2	8	3,2	5,7
3	21	8,5	14,2
4	104	42,1	56,3
5	108	43,7	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Έρευνες έχουν δείξει ότι υπάρχει έλλειψη ατόμων με τα απαραίτητα προσόντα για την πλήρωση μιας κενής θέσης νομίζετε ότι ισχύει αυτό στην κυπριακή αγορά;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	18	7,3	7,3
2	32	13,0	20,2
3	51	20,6	40,9
4	87	35,2	76,1
5	59	23,9	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Έρευνες έχουν δείξει ότι μικρό ποσοστό από τους εργαζομένους έχει δέσμευση με την δουλειά του νομίζετε ότι αυτό ανταποκρίνεται στην κυπριακή πραγματικότητα;</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	4	1,6	1,6
2	35	14,2	15,8
3	94	38,1	53,8
4	96	38,9	92,7
5	18	7,3	100,0
Σύνολο	247	100,0	

<b>Κατά ποσό νομίζετε ότι υπάρχει πρόγραμμα διαδοχής από το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικούς της εργασία σας σε περίπτωση αποχώρησης από την δουλειά σας</b>			
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
1	35	14,2	14,3
2	63	25,9	39,6
3	68	27,5	67,3
4	61	24,7	92,2
5	19	7,7	100,0
Σύνολο	247	100,0	