



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**«ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ & ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ»**

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ  
ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ & ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ**

**ΑΠΟΣΤΟΛΟΠΟΥΛΟΥ Θ. ΓΕΩΡΓΙΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ :  
ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΣ ΘΑΛΑΣΣΙΝΟΣ**

**ΧΩΡΑ ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ, ΜΑΪΟΣ 2015**



## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**«ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ & ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ»**

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ  
ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ & ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ**

**ΑΠΟΣΤΟΛΟΠΟΥΛΟΥ Θ.ΓΕΩΡΓΙΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ :  
Δρ. ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΣ ΘΑΛΑΣΣΙΝΟΣ**

**ΧΩΡΑ ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ, ΜΑΪΟΣ 2015**

## **ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

<b>ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ.....</b>	<b>1</b>
<b>ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ .....</b>	<b>1</b>
<b>ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ .....</b>	<b>1</b>
<b>«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ» .....</b>	<b>1</b>
<b>ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ .....</b>	<b>1</b>
<b>ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ.....</b>	<b>3</b>
<b>ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ .....</b>	<b>3</b>
<b>ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ .....</b>	<b>3</b>
<b>«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ» .....</b>	<b>3</b>
<b>ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ .....</b>	<b>3</b>
<b>Περιεχόμενοι πίνακες.....</b>	<b>7</b>
<b>Περιεχόμενα γραφήματα .....</b>	<b>10</b>
<b><i>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</i> .....</b>	<b>12</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....</b>	<b>13</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>14</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>.....</b>	<b>15</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΓΕΝΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ .....</b>	<b>15</b>
1.1. ΣΤΟΧΟΣ –ΣΚΟΠΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ.....	16
1.2. ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ –ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	17
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>.....</b>	<b>20</b>
<b>ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....</b>	<b>20</b>
2.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	20
2.2.ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	20
2.3. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΗΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΖΩΗ. ....	21
2.4 . «ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ».....	21
2.5. ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	22

2.5.1 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ .....	22
2.5.2.ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ & ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ .....	23
2.5.3. ΦΥΣΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....	23
2.5.4.ΤΟ ΥΛΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	24
2.5.5. Ο ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΧΩΡΟΥ.....	25
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>.....</b>	<b>26</b>
<b>3.1. ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ &amp; ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....</b>	<b>26</b>
3.2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ – ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	27
3.2.1.ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ .....	27
3.3.ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ – ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ .....	28
3.4.ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ & ΠΡΟΣΩΠΑ .....	29
3.5. ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ .....	30
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> .....</b>	<b>31</b>
<b>ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ - ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ.....</b>	<b>31</b>
<b>4.1 Εισαγωγή .....</b>	<b>31</b>
<b>4.2. ΑΡΘΡΟ 22 ΤΟΥ ΣΥΝΤΑΓΜΑΤΟΣ .....</b>	<b>31</b>
4.2.1. ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΔΙΚΑΙΩΜΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	31
4.2.2. ΤΟ ΔΙΚΑΙΩΜΑ ΤΗΣ ΑΜΟΙΒΗΣ.....	32
4.2.3. ΟΙ ΓΕΝΙΚΟΙ ΟΡΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	32
4.2.4.ΑΝΑΓΚΑΣΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ .....	33
4.3.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	33
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>.....</b>	<b>34</b>
<b>ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ – ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....</b>	<b>34</b>
5.1.ΣΥΝΤΑΓΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΟΧΥΡΩΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ .....	34
5.2. ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ .....	35
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> .....</b>	<b>37</b>
<b>ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....</b>	<b>37</b>
<b>6.1.Εισαγωγή .....</b>	<b>37</b>
<b>6.2 Η ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....</b>	<b>37</b>

<b>6.3. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ(Δ.Α.Π.) .....</b>	<b>38</b>
<b>6.4. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (Δ.Α.Π.) .....</b>	<b>40</b>
<b>6.5. Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....</b>	<b>42</b>
6.5.1. ΑΠΟΦΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	43
<b>6.6. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....</b>	<b>44</b>
<b>6.7. ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....</b>	<b>46</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup> .....</b>	<b>57</b>
<b>Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>57</b>
7.1. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	57
7.2. ΔΕΙΓΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	58
7.3. ΜΕΣΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ.....	59
7.4 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	60
7.5 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ .....	61
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 .....</b>	<b>62</b>
8.1.ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ.....	62
8.1.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ .....	62
8.1.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ .....	71
8.1.2.(α)ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	71
8.1.2.(β) ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.....	77
8.1.2.(γ) ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ .....	99
8.2. ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ .....	140
8.2.1. ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	140
8.2.2.ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.....	142
8.2.3. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	148
<b>8.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....</b>	<b>157</b>
<b>ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>159</b>
<b>ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>160</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>	<b>161</b>
<b>ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....</b>	<b>161</b>

## Περιεχόμενοι πίνακες

Πίνακας 1:Κατανομή Φύλου .....	62
Πίνακας 2:Κατανομή Ηλικίας .....	63
Πίνακας 3 :Οικογενειακή Κατάσταση.....	64
Πίνακας 4:Μορφωτικό Επίπεδο.....	65
Πίνακας 5:Τομέας Απασχόλησης.....	65
Πίνακας 6:Σχέση Εργασίας.....	66
Πίνακας 7:Κατηγορία Προσωπικού .....	67
Πίνακας 8:Έτη Εργασίας .....	68
Πίνακας 9:Ιεραρχικό Επίπεδο.....	70
Πίνακας 10:Συνθήκες Υγιεινής & Ασφάλειας.....	71
Πίνακας 11:Φυσικοί Παράγοντες .....	71
Πίνακας 12:Υλικό Περιβάλλον .....	72
Πίνακας 13:Προσβασιμότητα στο Χώρο Εργασίας .....	72
Πίνακας 14:Χωροταξικός Σχεδιασμός .....	73
Πίνακας 15:Εργασιακό Περιβάλλον & Αύξηση Παραγωγικότητας .....	75
Πίνακας 16:Παράγοντες Δυσαρέσκειας .....	76
Πίνακας 17:Ικανοποίηση από την Συμπεριφορά των Εργοδοτών.....	77
Πίνακας 18:Ικανοποίηση απο τον τρόπο Διοίκησης .....	77
Πίνακας 19:Ενδιαφέρον της Διοίκησης για την Ικανοποίηση αναγκών του Προσωπικού .....	78
Πίνακας 20:Μέριμνα Προϊσταμένου για την Βελτίωση του τρόπου Εργασίας .....	79
Πίνακας 21:Αποτελεσματικότητα Προϊσταμένου ως προς τον τρόπο Διοίκησης.....	80
Πίνακας 22 :Αποτελεσματικότητα Προϊσταμένου ως προς τον χειρισμό σχέσεων και τυχόν συγκρούσεων .....	81
Πίνακας 23:Συνεργασία με την Ανωτέρα Διοίκηση.....	82
Πίνακας 24:Εμπιστοσύνη μεταξύ Συναδέλφων.....	83
Πίνακας 25:Σεβασμός μεταξύ Συναδέλφων .....	84
Πίνακας 26:Διαπροσωπικές Σχέσεις μεταξύ Συναδέλφων .....	85
Πίνακας 27:Φιλικές Σχέσεις μεταξύ Συναδέλφων .....	85
Πίνακας 28 :Συνεργασία μεταξύ Συναδέλφων .....	86
Πίνακας 29:Ζήτηση Βοήθειας από τους Συναδέλφους .....	87
Πίνακας 30:Ανταγωνισμός -Συγκρούσεις μεταξύ Συναδέλφων.....	88
Πίνακας 31:Κοινωνικές Διακρίσεις στον χώρο εργασίας.....	89
Πίνακας 32:Δικαιοσύνη & Ιση μεταχείριση στο χώρο Εργασίας.....	90
Πίνακας 33:Κλίμα Συνεργασίας μεταξύ Συναδέλφων .....	91
Πίνακας 34 :Ωράριο Εργασίας(α).....	92
Πίνακας 35:Ωράριο Εργασίας (β).....	92
Πίνακας 36:Ύψος Αντιμισθίας .....	93
Πίνακας 37:Δίκαιη Αμοιβή.....	94
Πίνακας 38:Προνόμια-Επιπρόσθετες παροχές .....	95
Πίνακας 39:Ανταμοιβή -Έπαινος Προσπάθειας.....	96
Πίνακας 40:Ανταμοιβές Οικονομικές ή μη .....	97
Πίνακας 41:Αποδοχές .....	97
Πίνακας 42:Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού(α) .....	99
Πίνακας 43:Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (β) .....	100
Πίνακας 44:Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικό (γ).....	100
Πίνακας 45:Οργάνωση & Λειτουργία .....	101
Πίνακας 46:Εκτίμηση Συνόλου Εργαζομένων .....	102
Πίνακας 47:Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού .....	103

Πίνακας 48:Συστάσεις .....	104
Πίνακας 49:Μεταθέσεις.....	105
Πίνακας 50:Προαγωγές .....	105
Πίνακας 51:Πρώην Εργαζόμενους .....	106
Πίνακας 52:Υποψηφίους πόρτας .....	106
Πίνακας 53:Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας.....	107
Πίνακας 54:Βάση Δεδομένων Προσωπικού .....	107
Πίνακας 55:Επαναπροσλήψεις .....	108
Πίνακας 56:Πίνακας Ανακοινώσεων.....	108
Πίνακας 57:Άλλη μέθοδος (Εσωτερικής Προσέλκυσης) .....	109
Πίνακας 58:Δημοσιεύσεις /Αγγελίες .....	112
Πίνακας 59:Επαγγελματικές Σχολές.....	113
Πίνακας 60:Εκπαιδευτικά Ιδρύματα.....	113
Πίνακας 61:Μέσω Διαδικτύου /Internet .....	114
Πίνακας 62:Συμβούλους.....	114
Πίνακας 63:Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας (ΟΑΕΔ) .....	115
Πίνακας 64:Προκηρύξεις -Μέσω ΑΣΕΠ.....	115
Πίνακας 65:Εταιρείες Εργαζομένων (Leasing) .....	116
Πίνακας 66:Ανταγωνίστριες Εταιρείες.....	116
Πίνακας 67:Άλλη Μέθοδος(Εξωτερικής Προσέλκυσης) .....	117
Πίνακας 68:Αίτηση Απασχόλησης .....	120
Πίνακας 69:Βιογραφικό Σημείωμα.....	120
Πίνακας 70:Συνέντευξη Επιλογής .....	121
Πίνακας 71:Έλεγχος Παρελθόντος Υποψηφίου .....	121
Πίνακας 72:tests.....	121
Πίνακας 73:Άλλη Μέθοδος .....	122
Πίνακας 74:Εκπαίδευση .....	124
Πίνακας 75:Σεμινάρια Επιμόρφωσης & Προγράμματα Κατάρτισης.....	124
Πίνακας 76:Συμμετοχή σε Σεμινάριο επιμόρφωσης ή πρόγραμμα Κατάρτισης.....	125
Πίνακας 77:Αξιοποίηση Οικονομικών Διαθεσίμων για την Εκπαίδευση του Προσωπικού.....	126
Πίνακας 78:Συστηματική Επιμόρφωση & Αποτελεσματικότητα .....	126
Πίνακας 79:Εκπαίδευση & Παραγωγικότητα.....	127
Πίνακας 80:Ευκαιρίες Ανάπτυξης & Εξέλιξης.....	128
Πίνακας 81:Αυξημένη Παραγωγικότητα.....	128
Πίνακας 82:Υψηλό Ηθικό.....	129
Πίνακας 83:Αυτοεκτίμηση.....	129
Πίνακας 84:Ευελιξία στην Αγορά Εργασίας .....	129
Πίνακας 85:Ανάπτυξη Κουλτούρας .....	129
Πίνακας 86:Μειωμένη Επίβλεψη .....	130
Πίνακας 87:Μείωση Εργατικού Ατυχήματος.....	130
Πίνακας 88:Σύστημα Αξιολόγησης Οργανισμού .....	133
Πίνακας 89:Δίκαιο & Αντικειμενικό σύστημα Αξιολόγησης .....	134
Πίνακας 90:Αξιολόγηση & Αποδοτικότητα .....	134
Πίνακας 91:Αξιοκρατία Συστήματος Αξιολόγησης .....	135
Πίνακας 92:Στελέχη Αξιολόγησης .....	136
Πίνακας 93:Η αξιολόγηση στην πράξη .....	137
Πίνακας 94:Οικονομικά κίνητρα & παρακίνηση .....	138
Πίνακας 95:Ατομικό Επίπεδο Παρακίνησης .....	139
Πίνακας 96.....	140
Πίνακας 97.....	142



Πίνακας 98.....	144
Πίνακας 99.....	146
Πίνακας 100.....	148
Πίνακας 101.....	149
Πίνακας 102.....	151
Πίνακας 103.....	152
Πίνακας 104.....	154
Πίνακας 105.....	155

## Περιεχόμενα γραφήματα

Γράφημα 1:Κατανομή Φύλου.....	62
Γράφημα 2:Κατανομή Ηλικίας.....	63
Γράφημα 3 :Οικογενειακή Κατάσταση .....	64
Γράφημα 4:Μορφωτικό Επίπεδο .....	65
Γράφημα 5:Τομέας Απασχόλησης.....	66
Γράφημα 6:Σχέση Εργασίας .....	67
Γράφημα 7:Κατηγορία Προσωπικού .....	68
Γράφημα 8:Έτη Εργασίας.....	69
Γράφημα 9:Ιεραρχικό Επίπεδο .....	70
Γράφημα 10 Γράφημα 11 .....	74
Γράφημα 12 Γράφημα 13 .....	74
Γράφημα 14 .....	74
Γράφημα 15 .....	75
Γράφημα 16 .....	76
Γράφημα 17 .....	77
Γράφημα 18 .....	78
Γράφημα 19 .....	79
Γράφημα 20 .....	80
Γράφημα 21 .....	81
Γράφημα 22 .....	81
Γράφημα 23 .....	82
Γράφημα 24 .....	84
Γράφημα 25 .....	84
Γράφημα 26 .....	85
Γράφημα 27 .....	86
Γράφημα 28 .....	87
Γράφημα 29 .....	88
Γράφημα 30 .....	89
Γράφημα 31 Γράφημα 32 .....	90
Γράφημα 33 .....	91
Γράφημα 34 Γράφημα 35 .....	93
Γράφημα 36 .....	94
Γράφημα 37 .....	95
Γράφημα 38 .....	96
Γράφημα 39 .....	96
Γράφημα 40 .....	97
Γράφημα 41 .....	98
Γράφημα 42 .....	99
Γράφημα 43 .....	100
Γράφημα 44 .....	101
Γράφημα 45 .....	102
Γράφημα 46 .....	102
Γράφημα 47 .....	103
Γράφημα 48 Γράφημα 49 .....	109
Γράφημα 50 Γράφημα 51 .....	110
Γράφημα 52 Γράφημα 53 .....	110
Γράφημα 54 Γράφημα 55 .....	111

Γράφημα 56 Γράφημα 57 .....	111
Γράφημα 58 Γράφημα 59 .....	117
Γράφημα 60 Γράφημα 61 .....	118
Γράφημα 62 Γράφημα 63 .....	118
Γράφημα 64 Γράφημα 65 .....	119
Γράφημα 66 Γράφημα 67 .....	119
Γράφημα 68 Γράφημα 69 .....	122
Γράφημα 70 Γράφημα 71 .....	123
Γράφημα 72 Γράφημα 73 .....	123
Γράφημα 74 .....	124
Γράφημα 75 .....	125
Γράφημα 76 .....	125
Γράφημα 77 .....	126
Γράφημα 78 .....	127
Γράφημα 79 .....	127
Γράφημα 80 .....	128
Γράφημα 81 Γράφημα 82 .....	131
Γράφημα 83 Γράφημα 84 .....	131
Γράφημα 85 Γράφημα 86 .....	132
Γράφημα 87 .....	132
Γράφημα 88 .....	133
Γράφημα 89 .....	134
Γράφημα 90 .....	135
Γράφημα 91 .....	136
Γράφημα 92 .....	137
Γράφημα 93 .....	138
Γράφημα 94 .....	138
Γράφημα 95 .....	139
Γράφημα 96 .....	141
Γράφημα 97 .....	143
Γράφημα 98 .....	145
Γράφημα 99 .....	147
Γράφημα 100 .....	148
Γράφημα 101 .....	150
Γράφημα 102 .....	151
Γράφημα 103 .....	152
Γράφημα 104 .....	154
Γράφημα 105 .....	155

## ***ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ***

*Με την ολοκλήρωση της παρούσας διατριβής θα ήθελα καταρχάς να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ελευθέριο Θαλασσινό για την συνεχή καθοδήγηση, την αμέριστη υποστήριξη και τις συμβουλές που μου παρείχε όλο αυτό το διάστημα ,καθώς και τον κ. Βασίλειο Σμαράιδο για την ουσιαστική συμβολή και ενθάρρυνση του.*

*Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους αφιέρωσαν λίγο από τον χρόνο τους για την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων που κατέστησαν εφικτή την ολοκλήρωση της παρούσας διατριβής.*

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Το παρόν πόνημα έχει ως στόχο να εξετάσει τους παράγοντες που συνθέτουν το εργασιακό Περιβάλλον και το Ανθρώπινο δυναμικό ενός φορέα .

Για την επίτευξη της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια τα οποία απαντήθηκαν από τυχαίο δείγμα εργαζομένων οι οποίοι υπάγονται στον δημόσιο και αντίστοιχα στον Ιδιωτικό τομέα.

Μέσα από την διεξοδική έρευνα και ανάλυση των δεδομένων καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι ανάμεσα στους δύο αυτούς τομείς υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς την οργάνωση και την γενικότερη λειτουργία γεγονός το οποίο επιβάλλει την επιτακτική αναδιάρθρωση και τον εκσυγχρονισμό τους.

## **ABSTRACT**

This essay aims to examine the factors that compose the working environment and the human resources of an organization.

For the achievement of the present research used questionnaires answered by a random sample of workers who are in the public and the private sector respectively.

Through extensive research and data analysis we concluded that between these two sectors there are significant differences in the organization and the general operation which requires urgent restructuring and modernization.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>**

### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΓΕΝΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ**

Είναι γεγονός ότι ιδιαίτερος στην δύσκολη εποχή που διανύουμε, εν μέσω μιας σφοδρής οικονομικής κρίσης, η εργασία αποτελεί αναμφισβήτητα το βασικό ζητούμενο για τον άνθρωπο αφενός γιατί μέσω αυτής δύναται να καλυφθούν οι βιοποριστικές του ανάγκες, εξασφαλίζοντας παράλληλα και ένα ικανοποιητικό επίπεδο διαβίωσης και αφετέρου γιατί δίνεται η ευκαιρία ο κάθε άνθρωπος να αναπτυχθεί πνευματικά και κοινωνικά λαμβάνοντας παράλληλα απεριόριστη Ηθική Ικανοποίηση .

Στην συγκεκριμένη χρονική περίοδο στην Χώρα μας αλλά και διεθνώς , κυρίως κατά την τελευταία πενταετία, ο παράγοντας «εργασία» έχει υποστεί σημαντικές μεταβολές ως προς το Νομοθετικό και Ασφαλιστικό της πλαίσιο. Σε ολόκληρη την Ευρώπη και ειδικότερα στην Ελλάδα πολλοί από τους εργαζόμενους, μετά λύπης τους διαπίστωσαν θεμελίωση δικαιώματά κατακτημένα με πολύ κόπο να καταπατώνται ριζικά. Συγκεκριμένα στο εργασιακό περιβάλλον διαδραματίστηκαν ραγδαίες αλλαγές που αφορούν κυρίως την μείωση των μισθών, την αύξηση των απολύσεων με ταυτόχρονη μείωση ή και κατάργηση των αντίστοιχων αποζημιώσεων, καθώς και την κατάργηση των Συλλογικών Συμβάσεων Εργασίας.

Ειδικότερα η σταθερή εργασία είτε υπάγεται στον Δημόσιο είτε στον Ιδιωτικό τομέα τείνει να θεωρηθεί πλέον ως ένα είδος υπό εξαφάνιση καθώς έχει πλέον αντικατασταθεί κατά ένα σημαντικό ποσοστό με άλλες μορφές ευέλικτης Απασχόλησης οι οποίες ενισχύουν την Εργασιακή Ανασφάλεια και προκαλούν Αναταραχή στις Εργασιακές Σχέσεις οι οποίες σημειωτέο διαμορφώνονται πολλές φορές κάτω από δυσμενείς εργασιακές Συνθήκες .

Όλα τα ανωτέρω συντέλεσαν στη μείωση του Βιοτικού επιπέδου των εργαζομένων και κατά συνέπεια στην επιδείνωση του βιοτικού επιπέδου του συνόλου των πολιτών της Χώρας μας προκαλώντας μια γενικότερη δυσaréσκεια. Ο παράγοντας εργασία είναι πολύ σημαντικός και η ύπαρξη του η μη καθώς και ο τρόπος με τον οποίο αυτή εκτελείται καθορίζει την ψυχική ισορροπία και την βιωσιμότητα του κάθε εργαζόμενου-πολίτη της Χώρας χαρακτηρίζοντας παράλληλα κατά τρόπο καθοριστικό την αρμονία και ισορροπία του συνόλου των πολιτών. Δεν αποτελεί άλλωστε τυχαίο γεγονός ότι κατά την μελέτη και έρευνα σχετικά με το βιοτικό επίπεδο και την οικονομική κατάσταση μιας χώρας και εν προκειμένω της Ελλάδος ,ο πρώτος

παράγοντας που εξετάζεται και καθορίζει το αποτέλεσμα είναι το επίπεδο της ανεργίας ή αντίστοιχα των εργαζόμενων πολιτών της προκειμένου να διεξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα αναφορικά με την βιωσιμότητα της συγκεκριμένης Χώρας .

### **1.1. ΣΤΟΧΟΣ –ΣΚΟΠΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

Στο παρόν πόνημα θα γίνει προσπάθεια μέσω της διεξοδικής έρευνας και μελέτης σε αντιπροσωπευτικούς φορείς εργασίας που υπάγονται αναλογικά στον Δημόσιο και τον Ιδιωτικό τομέα, να εξετασθούν και να αναλυθούν τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν το εργασιακό περιβάλλον και το Ανθρώπινο Δυναμικό που το απαρτίζει.

Πιο συγκεκριμένα πρόκειται για μια εργασία που ως επιμέρους στόχους έχει:

- Να καταγράψει τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τους παράγοντες που συνθέτουν το εργασιακό τους περιβάλλον και τον βαθμό με τον οποίο δύναται να επηρεάσουν την παραγωγικότητά τους.
- Να καταγράψει τις απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με τις εργασιακές σχέσεις και τον τρόπο που αυτές διαμορφώνονται , κυρίως μεταξύ της ανωτέρας διοίκησης και των συναδέλφων μελετώντας παράλληλα το ευρύτερο εργασιακό πλαίσιο.
- Να καταγράψει τις απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με το Ανθρώπινο δυναμικό και τις επιμέρους λειτουργίες του , μελετώντας την σπουδαιότητά και επιρροή του όσον αφορά την αύξηση της παραγωγικότητας αλλά και την γενικότερη Ικανοποίηση των Εργαζομένων.

Η έρευνα και τα συμπεράσματα που θα διεξαχθούν θα λαμβάνουν υπόψη τις μεταβολές που έχουν προκληθεί και τα νέα δεδομένα που συντρέχουν στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.



## **1.2. ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ –ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Τη δεδομένη χρονική στιγμή είναι περισσότερο αναγκαίο από ποτέ να πραγματοποιούνται αντίστοιχες έρευνες οι οποίες θα είναι σε θέση να μελετούν και να εξετάζουν τους παράγοντες που συνθέτουν μια οικονομική μονάδα.

Η σπουδαιότητα της παρούσας έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο προκειμένου σε θεωρητικό πλαίσιο να εντοπιστούν εγκαίρως και κατά συνέπεια να αντιμετωπιστούν με μεγαλύτερη ευκολία κάποιοι γενικοί παράγοντες οι οποίοι δυσχεραίνουν τη λειτουργία μιας οικονομικής Μονάδας.

Αναμφισβήτητα, για την θέση που μια οικονομική Μονάδα κατέχει είτε αυτή δραστηριοποιείται στον ιδιωτικό είτε στον Δημόσιο τομέα , είναι πλέον γεγονός ότι σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το εργασιακό περιβάλλον και το Ανθρώπινο Δυναμικό. Για τον παραπάνω λόγο είναι περισσότερο αναγκαίο από ποτέ να μελετηθούν διεξοδικά σε θεωρητικό αλλά κυρίως σε εμπειρικό πλαίσιο οι δύο αυτοί παράγοντες προκειμένου να διεξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα .

Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης μελέτης θα μπορούσαν κατά ένα σημαντικό βαθμό να αξιοποιηθούν προκειμένου να ανευρεθούν οι τρόποι που θα συμβάλουν στην εύρυθμη λειτουργία, την ανάπτυξη, την αποδοτικότητα και γενικότερα τον εκσυγχρονισμό ενός φορέα.

## **1.3. ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

Το παρόν πόνημα διαρθρώνεται σε δύο μέρη: α) το Θεωρητικό και β) το ερευνητικό μέρος.

Το θεωρητικό μέρος αποτελείται από πέντε επιμέρους κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται μια σύντομη περίληψη και εισαγωγή στο θέμα, τους επιμέρους σκοπούς και στόχους καθώς και την αναγκαιότητα της έρευνας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται ο παράγοντας Εργασιακό Περιβάλλον ως προς τις βασικές έννοιες και την σημασία που διαδραματίζει στην ανθρώπινη ζωή. Επιπρόσθετα στο κεφάλαιο αυτό μελετώνται διεξοδικά οι συνθήκες εργασίας σε συσχέτιση με την απόδοση των εργαζομένων καθώς και οι ποικίλοι παράγοντες του περιβάλλοντος που ασκούν επιρροή στην παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται οι εργασιακές σχέσεις και το εργασιακό περιβάλλον ως προς το κοινωνικό και Νομικό του πλαίσιο.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται συνοπτικά η Εργασιακή Νομοθεσία ενώ αντίστοιχα κατά το πέμπτο κεφάλαιο γίνεται επίσης συνοπτική ανάλυση όσον αφορά το Ασφαλιστικό πλαίσιο και τους παράγοντες που το συνθέτουν.(Συνταγματική κατοχύρωση της κοινωνικής Ασφάλισης και τρέχουσα κατάσταση του ασφαλιστικού Συστήματος.

Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο όσον αφορά το θεωρητικό μέρος παρουσιάζεται μια εκτενή ανάλυση και ερμηνεία της Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων και των επιμέρους Λειτουργιών της.

Στο β' μέρος ακολουθεί η εμπειρική ανάλυση όπου αρχικά προσδιορίζεται η μεθοδολογία , οι στόχοι της έρευνας ,το Δείγμα της έρευνας ,τα μέσα συλλογής και οι συνθήκες της έρευνας.

Στη συνέχεια ακολουθεί στατιστική ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων κατά την οποία πραγματοποιείται ο υπολογισμός των συσχετίσεων ορισμένων μεταβλητών με βάση το φορέα απασχόλησης .

Η εργασία ολοκληρώνεται με την εξαγωγή των συμπερασμάτων την παρουσίαση κάποιων προτάσεων για την βελτίωση της παρούσας κατάστασης καθώς και την παράθεση της βιβλιογραφίας ως απαραίτητο στοιχείο για την συγγραφή και ολοκλήρωση της εργασίας. Τέλος επισυνάπτεται ως παράρτημα το ερωτηματολόγιο το οποίο διανεμήθηκε για την ολοκλήρωση της έρευνας.

# **ΜΕΡΟΣ Α΄**

## **ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>**

### **ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

#### **2.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στην δύσκολη εποχή που διανύουμε η εύρεση εργασίας στην πλειοψηφία της και ιδιαίτερα στην κατηγορία των νέο-εισερχομένων στην αγορά εργασίας τείνει πολλές φορές να αποτελεί « όνειρο θερινής νυκτός ». Στην χρονική αυτή συγκυρία το ιδανικό εργασιακό περιβάλλον περισσότερο αποτελεί περιττή πολυτέλεια παρά κάτι “ δεδομένο” το οποίο κατά καιρούς έχει απασχολήσει την ανθρωπότητα και έχει αποτελέσει αντικείμενο αγώνων και πάλης προκειμένου να κατοχυρωθεί συνταγματικά. Ωστόσο κατά την διάρκεια παραμονής μας σε μια εργασία η αποδοτικότητά μας ως εργαζόμενοι αλλά και χωρίς υπερβολή η ψυχική και η σωματική μας υγείας εξαρτώνται κυρίως από τις Συνθήκες που αντιμετωπίζουμε στο πλαίσιο του Εργασιακού μας περιβάλλοντος .

#### **2.2.ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Κατά γενική ομολογία είναι αρκετά δύσκολο με συνοπτική διαδικασία να ορίσουμε την έννοια του εργασιακού Περιβάλλοντος καθώς αυτό αντιπροσωπεύει μια σύνθετη έννοια εντός της οποίας εμπεριέχονται αφενός οι καθημερινές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και των ανωτέρω ιστάμενων τους και επιπρόσθετα εμπεριέχονται ευρύτερες έννοιες που σχετίζονται με τις αρχές που διέπουν τους εργαζόμενους , την συμπεριφορά των εργοδοτών τους ακόμα και την αρχιτεκτονική του εκάστοτε χώρου εργασίας και κατά πόσο όλα αυτά σχετίζονται με την αξιοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων.

Κατά μια ακόμα άποψη για την ανάλυση και κατανόηση της έννοιας του εργασιακού περιβάλλοντος θα μπορούσαμε να αναφερθούμε στο Εργατικό – Νομοθετικό και Ασφαλιστικό πλαίσιο το οποίο ισχύει και διαμορφώνεται σύμφωνα με τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν και επιβάλλουν τις αντίστοιχες επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό είτε αυτό υπάγεται στο Δημόσιο είτε στον Ιδιωτικό τομέα.

### **2.3. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΗΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΖΩΗ.**

Είναι γεγονός ότι η θέση που κατέχει η εργασία στην ζωή των περισσότερων ανθρώπων είναι σημαντική καθώς η πλειονότητα αυτών εισέρχεται στο επάγγελμα προκειμένου να καλύψουν αφενός τις βιοποριστικές τους ανάγκες καθώς και τις ανάγκες τους να αισθάνονται δυνατοί & ασφαλείς και αφετέρου προκειμένου να αντλήσουν ποικίλα οφέλη από αυτήν και κυρίως προσωπική ικανοποίηση και κοινωνική καταξίωση. Σύμφωνα με τους Maslow & Frankl η εργασία μπορεί να επιδράσει καταλυτικά στη ζωή του ανθρώπου καθώς αποτελεί σταθεροποιητικό στοιχείο αφενός μέσω μιας ικανοποιητικής αμοιβής ικανής να καλύψει τις βιοποριστικές ανάγκες και επιπρόσθετα μέσα από τη σύναψη κοινωνικών σχέσεων και της επιτυχημένης εκτέλεσης των επαγγελματικών καθηκόντων ο εκάστοτε εργαζόμενος να ενδυναμώνει την αυτοπεποίθησή του και το κύρος επιτυγχάνοντας έτσι την αυτοπραγμάτωσή του.

### **2.4 . «ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ »**

Ορισμός

Σύμφωνα με τον Robert Levering εξαιρετικό είναι ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο εμπιστεύεσαι τους ανθρώπους για τους οποίους εργάζεσαι , είσαι υπερήφανος για αυτό που κάνεις και απολαμβάνεις την συνεργασία με τους συναδέλφους σου.(Robert Levering , Συνιδρυτής Great Place to Work).

Σύμφωνα με την παραπάνω άποψη το ιδανικό εργασιακό περιβάλλον περιλαμβάνει μέσα του τις έννοιες της εμπιστοσύνης , της υπερηφάνειας και της συνεργασίας οι οποίες αποτελούν καθοριστικές αρχές οι οποίες συντρέχουν και διέπουν την έννοια του εργασιακού περιβάλλοντος.

Είναι ευρέως γνωστό ότι ο σκοπός μιας επιχείρησης είτε αυτή υπάγεται στο Δημόσιο είτε στον Ιδιωτικό τομέα είναι η δημιουργία και αύξηση κέρδους. Επιπρόσθετα θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η δημιουργία ενός εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος θα πρέπει παράλληλα να αποτελεί αυτοσκοπό για την κάθε επιχείρηση καθώς είναι ένας έμμεσος τρόπος μέσω αυτού να αυξάνεται η ικανοποίηση και η αποδοτικότητα του κάθε εργαζομένου και κατά συνέπεια το κέρδος.

Γενικότερα στο πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος θα μπορούσε να ειπωθεί ότι στόχο αποτελεί η βελτίωση της ποιότητας των εργαζομένων, δίνοντας έμφαση αφενός στη λήψη και διατήρηση όλων των κατάλληλων μέτρων που σχετίζονται με την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων και αφετέρου στην δημιουργία του κατάλληλου χώρου εργασίας όσον αφορά το ψυχολογικό αλλά και το πρακτικό κομμάτι κυρίως μέσω της δημιουργίας λειτουργικών και ευχάριστων χώρων εργασίας που προάγουν κατά σημαντικό βαθμό την αποδοτικότητα των εργαζομένων.

## **2.5. ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

### **2.5.1 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ**

Οι συνθήκες ασφαλείας στο χώρο εργασίας είναι πολύ σημαντικό στοιχείο η σπουδαιότητα του οποίου πολλές φορές υποτιμάται από τον εργοδότη. Τα ατυχήματα τα οποία μπορούν να προκύψουν εντός του εργασιακού χώρου είναι αναρίθμητα και συνήθως οφείλονται σε παράγοντες οι οποίοι μπορούν να ελεγχθούν όταν υπάρχει η αντίστοιχη πρόβλεψη. Σε περίπτωση ελλιπούς ασφαλείας στο χώρο εργασίας συνεπάγονται διάφορα ατυχήματα τα οποία μοιραία προκαλούνται και επιφέρουν επιπλέον κόστη για τον εργαζόμενο αλλά και για τον εργοδότη. Αναλυτικότερα στον εργαζόμενο ο οποίος υπόκειται σε εργατικό ατύχημα ενδέχεται να επέλθει πνευματική η φυσική ανικανότητα /αναπηρία, ψυχική και σωματική φθορά καθώς και απώλεια μεγάλου μέρους του εισοδήματός του λόγω αδυναμίας του να εργαστεί. Επιπλέον ο εργοδότης οφείλει να επιβαρυνθεί αναγκαστικά με επιπλέον κόστη για την ασφαλιστική, ιατρική και νομική κάλυψη του εργαζομένου –τραυματία. Επιπλέον οφείλει να απορροφήσει το επιπλέον κόστος που θα υποστεί από την μείωση της παραγωγικότητας λόγω τη απώλειας του εργαζομένου αλλά να υποστεί και επιπλέον κόστη για την παροχή της υποχρεωτικής εκπαίδευσης του εργαζομένου ο οποίος θα κληθεί να αντικαταστήσει τον τραυματία εργαζόμενο για όσο χρόνο χρειαστεί.

Για όλο τους ανωτέρω λόγους καθώς τα εργατικά ατυχήματα δύναται να συμβούν κυρίως κάτω από επικίνδυνες συνθήκες εργασίας, για τον λόγο αυτό θα πρέπει πάντοτε με γνώμονα την πρόληψη για αποφυγή τους να υπάρχει πάντοτε το αντίστοιχο πρόγραμμα ασφαλείας εντός του εργασιακού χώρου το οποίο μπορεί να επιτευχθεί με την σωστή εκπαίδευση των εργαζομένων, την βελτίωση της διαδικασίας παραγωγής, του εξοπλισμού και γενικότερα των συνθηκών εργασίας. Η σωστή

λειτουργία όλων των ανωτέρω θα πρέπει πάντοτε να αποτελεί προτεραιότητα και να μην υποτιμάται από τον εργοδότη.

## **2.5.2.ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ & ΑΠΟΛΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Είναι γεγονός ότι η εργασία και κατά συνέπεια το εργασιακό περιβάλλον αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας του ανθρώπου–εργαζόμενου, καθώς εντός αυτού ο εργαζόμενος περνά ένα σημαντικό μέρος της ημέρας του σε καθημερινή βάση. Με απλά λόγια ως εργασιακό περιβάλλον θα μπορούσαμε να ορίσουμε οτιδήποτε μας περιβάλλει και οτιδήποτε περιβάλλουμε κατά τη Διάρκεια της εργασίας μας .Το εργασιακό περιβάλλον αποτελεί τον χώρο είτε εσωτερικό είτε εξωτερικό στον οποίο εργαζόμαστε. Πολλοί είναι οι παράγοντες οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν είτε αρνητικά είτε θετικά το εργασιακό περιβάλλον και στη συνέχεια την αποδοτικότητα του εκάστοτε εργαζομένου .

Αναλυτικότερα οι παράγοντες αυτοί έχουν ως εξής :

### **2.5.3. ΦΥΣΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ**

#### **i) Η Θερμοκρασία και η Υγρασία**

Η θερμοκρασία και τα επίπεδα υγρασίας εντός του εργασιακού χώρου πρέπει να είναι κατάλληλα προσαρμοσμένα και ανάλογα με την σωματική προσπάθεια που απαιτείται για την συγκεκριμένη εργασία. Είναι γεγονός ότι οι συνθήκες που θα επικρατήσουν, είτε πρόκειται για πνευματική είτε για χειρωνακτική εργασία, συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας και την διατήρηση ενός ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος. Οποιαδήποτε άλλη εναλλακτική η οποία σχετίζεται με την μεταβολή των επιθυμητών συνθηκών και παρεκκλίνει από τα όρια του φυσιολογικού θεωρείτε αρνητικός παράγοντας καθώς μπορεί να επιφέρει στον εργαζόμενο συμπτώματα κοπώσεως, έντονης δυσφορίας αναπνευστικά προβλήματα και γενικότερα έντονη δυσαρέσκεια.

#### **ii) Ο Θόρυβος**

Ο θόρυβος που προκαλείτε σε έναν εργασιακό χώρο μπορεί να οφείλεται στην κακή σχεδίαση του χώρου ή στην κακή ποιότητα του εξοπλισμού του. Τα υψηλά επίπεδα θορύβου αποτελούν σημαντικό εργασιακό κίνδυνο καθώς δύναται να προκαλέσουν προσωρινά προβλήματα ακοής. Επιπρόσθετα η μακροπρόθεσμη έκθεση

του εργαζομένου σε υψηλά επίπεδα θορύβου είναι μαθηματικά βέβαιο ότι σε βάθος χρόνου θα οδηγήσουν σε μη αναστρέψιμη βλάβη της ακοής. Γενικότερα η ύπαρξη του θορύβου στην εργασία θεωρείτε ως παράγοντας που επηρεάζει αρνητικά την απόδοση του εργαζομένου. Τα πράγματα γίνονται περισσότερο δύσκολα όταν η εργασία που θα πρέπει να πραγματοποιηθεί είναι πνευματική αντί χειρωνακτική. Σε αυτή την περίπτωση τα υψηλά επίπεδα θορύβου που θα επικρατήσουν συμβάλλουν στην έλλειψη συγκέντρωσης του ατόμου, στην εντατικοποίηση της κοπώσεως και του εκνευρισμού του, στην αυξημένη πιθανότητα λάθους κατά την τέλεση της εργασίας και γενικότερα στην αύξηση της δυσάρεσκειας με ταυτόχρονη μείωση της αποδοτικότητας.

### iii) Ο φωτισμός

Η ύπαρξη συνθηκών μη κατάλληλου φωτισμού αποτελεί επίσης εργονομική παράμετρο πρόκλησης διαταραχών ο οποίος συνδυαζόμενος με τις παραπάνω επιβλαβείς παραμέτρους αλλά και λοιπές που δύναται να συντρέξουν συμβάλλουν αρνητικά στην αποδοτικότητα των εργαζομένων. Γενικότερα οι εγκαταστάσεις του φωτισμού θα πρέπει να πληρούν τους όρους για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων καθώς είναι διαπιστωμένο ότι η μη καταλληλότητά του η οποία εκφράζεται με ιδιαίτερα χαμηλό ή αντίθετα με έντονο φωτισμό δύναται να προκαλέσει στον εργαζόμενο πονοκέφαλό και ημικρανίες, έντονες ενοχλήσεις στα μάτια και σε προχωρημένες καταστάσεις δύναται να παρουσιαστούν ίλιγγοι και ζαλάδες.

Στην περίπτωση που στον εργασιακό χώρο επιβάλλεται τεχνητός φωτισμός θα πρέπει αυτός να προσεχθεί ιδιαίτερα και να σχεδιαστεί με τρόπο ώστε να ανταποκρίνεται ανάλογα με το είδος αλλά και την φύση της εργασίας για την αποφυγή όλως των ανωτέρω δυσάρεστων συνεπειών.

## **2.5.4.ΤΟ ΥΛΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Η έννοια του υλικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία εκείνα που σχετίζονται με τον εξοπλισμό και την ποιότητα των κτιριακών εγκαταστάσεων της επιχείρησης ή του οργανισμού. Συγκεκριμένα αναφερόμαστε στην επίπλωση και την διακόσμηση των κτιρίων που φιλοξενούν το ανθρώπινο δυναμικό. Συνήθως οι ανοιχτόχρωμοι συνδυασμοί σε φυσικές αποχρώσεις δημιουργούν μια ηρεμία στο χώρο δίνοντας έναν τόνο αισιοδοξίας προκαλώντας παράλληλα ένα αίσθημα ικανοποίησης και ευεξίας. Αντιθέτως οι σκουρόχρωμοι συνδυασμοί τείνουν να δημιουργούν στον



εκάστοτε εργαζόμενο ένα έντονο αίσθημα κόπωσης ,αδυναμία συγκέντρωσης ακόμα και μελαγχολία.

Έχει παρατηρηθεί ότι οι εγκαταστάσεις αυτές οι οποίες είναι διαμορφωμένες με τρόπο τέτοιο ώστε να διαθέτουν άπλετο φυσικό φως, άνετους κοινόχρηστους χώρους κατάλληλο φωτισμό και προσεγμένη χαρούμενη ατμόσφαιρα δύναται να συμβάλλουν στην παρακίνηση των εργαζομένων προκειμένου να επιτελέσει με επιτυχία την ανατιθέμενη εργασία του. Για όλους τους παραπάνω λόγους ο παράγοντας που συνθέτει το υλικό περιβάλλον της εργασίας δεν θα πρέπει να υποτιμάται καθώς έχει άμεση επίπτωση στην απόδοση του εργαζομένου.

### **2.5.5. Ο ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΧΩΡΟΥ**

Η σημασία του χωροταξικού σχεδιασμού εντός του επιχειρησιακού χώρου είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς σχετίζεται με την σωστή κατάταξη των μηχανημάτων στον χώρο και την ομαλή ροή των υλικών που απαιτούνται προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια εργασία. Η διαμόρφωση του χώρου εντός του οποίου εκτελείτε η εκάστοτε εργασία θα πρέπει να σχεδιάζεται με τρόπο ώστε να αποτρέπει την μείωση των εργατικών ατυχημάτων και να συμβάλλει στην μεγαλύτερη δυνατή ασφάλεια των εργαζομένων. Επιπρόσθετα ο σχεδιασμός των εγκαταστάσεων θα πρέπει εξ αρχής να γίνει με τρόπο ώστε ο κάθε εργαζόμενος να μπορεί ακόμα και κάτω από ειδικές συνθήκες όπως για παράδειγμα υψηλού φόρτου εργασίας να λειτουργεί ομαλά.

Όσον αφορά τον χωροταξικό σχεδιασμό αναφορικά με την ασφάλεια των εργαζομένων θα πρέπει να σχεδιάζονται και να τηρούνται ασφαλείς χώροι στάθμευσης καθώς και ελεύθεροι έξοδοι κινδύνου προκειμένου να αποφεύγονται τα ατυχήματα κατά την διάρκεια της εργασίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### 3.1. ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ & ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Με τον όρο Εργασιακές Σχέσεις αναφερόμαστε στο σύνολο των σχέσεων που διαμορφώνονται στο χώρο εργασίας καθώς και τον ευρύτερο τομέα της κοινωνικής και εργασιακής πολιτικής και ιδιαίτερα τους κανόνες που καθορίζουν τους όρους και τις συνθήκες εργασίας καθώς και τον τρόπο λήψης αποφάσεων.

Αντικείμενο του κλάδου των εργασιακών σχέσεων αποτελεί η μελέτη και κατανόηση των ανθρώπινων σχέσεων που διαμορφώνονται μέσα στο χώρο εργασίας.

Με απλά λόγια θα μπορούσε να ειπωθεί ότι οι εργασιακές σχέσεις έχουν ως κύριο αντικείμενο την μελέτη των παραγόντων που συντρέχουν και επηρεάζουν την συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα σε ένα σύστημα εξαρτημένης μισθωτής εργασίας. Επιπλέον οι εργασιακές σχέσεις είναι αυτές οι οποίες διαμορφώνουν τους όρους εργασίας κυρίως μέσα από την συνεργασία με συνδικαλιστικές οργανώσεις εργαζομένων .

Επιπρόσθετα στο πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων εξετάζονται και ερευνώνται θέματα που σχετίζονται με την συμπεριφορά των εργοδοτών απέναντι στους εργαζομένους , την συμπεριφορά των εργαζομένων μεταξύ τους , το ωράριο της εργασίας και γενικότερα τις συνθήκες κάτω από τις οποίες επιτελείται η εργασία.

Σε κάθε επιχείρηση ή Οργανισμό είτε αυτός υπάγεται στο δημόσιο είτε στον Ιδιωτικό τομέα υπάρχει μια Σχέση εργασίας που συνδέει του εργοδότες και τους εργαζόμενους. Κύριο μέλημα είναι αφενός οι εργαζόμενοι να παρέχουν τις υπηρεσίες για τις οποίες έχουν κληθεί και αφετέρου οι εργοδότες να παρέχουν την αντίστοιχη αμοιβή για τις παρεχόμενες αυτές υπηρεσίες.

Η τήρηση όλων των παραπάνω ορίζουν το πεδίο των εργασιακών σχέσεων οι οποίες σημειωτέο για να μπορέσουν να διατηρηθούν αρμονικές θα πρέπει να διευθετηθούν από κάθε πλευρά οι διάφορες συγκρούσεις οι οποίες δύναται να προκύψουν.

## **3.2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ – ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

Από κοινωνική πλευρά οι εργασιακές σχέσεις αναφέρονται κυρίως στον εργαζόμενο τον οποίον εξετάζουν καθαρά από την ανθρώπινη πλευρά του μελετώντας τις συνθήκες εργασίας, την ανθρώπινη συμπεριφορά του και τον τρόπο που αυτή διαμορφώνεται και επηρεάζεται μέσα στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. (Paul H. Hersey, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson –management of Organizational Behavior – leading Human Resources.)

Μελετώντας τις εργασιακές σχέσεις από άποψη κοινωνική θα μπορούσε να ειπωθεί ότι έχουν βελτιωθεί κατά μεγάλο ποσοστό σε σύγκρισή πάντοτε με το παρελθόν. Στη σύγχρονη εποχή οι εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται σε ένα περιβάλλον όπου οι διακρίσεις αναφορικά με το φύλο, την θρησκεία, την Εθνικότητα τις πολιτικές πεποιθήσεις και τις σεξουαλικές προτιμήσεις έχουν σχεδόν εξαλειφθεί.

### **3.2.1. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ**

Η αναβάθμιση του ρόλου της γυναίκας και η γενικότερη αποδοχή και ίση μεταχείρισή της μέσα στο εργασιακό περιβάλλον είναι μια σύγχρονη αντιπροσωπευτική τάση που μας υποδεικνύει την μεταβολή αυτή η οποία έχει επέλθει σε σύγκριση με κάποια χρόνια πριν όπου η γυναίκα δεν επιτρεπόταν να εργάζεται. Στη σύγχρονη εποχή που διανύουμε η θέση της γυναίκας έχει ισχυροποιηθεί, η γνώμη της πλέον γίνεται αποδεκτή και έχει καταφέρει να εισχωρήσει με επιτυχία στον εργασιακό στίβο ακόμα και σε επαγγέλματα που θεωρούνται κατεξοχήν ως ανδροκρατούμενα.

Ακόμα μια σύγχρονη τάση που επικρατεί είναι η αποδοχή των Ατόμων με Ειδικές Ανάγκες (Α.Μ.Ε.Α) από τους εργοδότες και η πρόβλεψη ενός σημαντικού ποσοστού αυτών στον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.) του εκάστοτε οργανισμού και κατά συνέπεια η δημιουργία των αντίστοιχων ειδικών θέσεων εργασίας προκειμένου να μπορούν και τα άτομα αυτά να εργάζονται επι ίσοις όροις.

Η καθοριστική όμως μεταβολή που έχει επέλθει στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον αναφορικά με το πεδίο των εργασιακών σχέσεων είναι η συγκρότηση και η συμμετοχή των εργαζομένων σε εργατικά συνδικάτα με κύριο μέλημα την διεκδίκηση και ενδυνάμωση της θέσης και Υπεράσπισης των Δικαιωμάτων των Εργαζομένων.

Συμπερασματικά είναι εύκολα κατανοητό ότι η ανάπτυξη των Εργασιακών Σχέσεων στοχεύει στην δημιουργία καλύτερων συνθηκών εργασίας προκειμένου να

μπορέσει να βελτιωθεί σημαντικά η θέση των εργαζομένων από οικονομική αλλά και κοινωνική άποψη. Αξίζει να σημειωθεί ότι η βελτίωση των συνθηκών εργασίας που παρατηρείται στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management) που ειδικά το τελευταίο διάστημα έχει γίνει αποδεκτή ως επιστήμη και εφαρμόζεται στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων.

### **3.3.ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ – ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

Από νομικής πλευράς το σύνολο των εργασιακών σχέσεων διέπεται από τις Συλλογικές διαπραγματεύσεις που ορίζει το Εργατικό Δίκαιο και αφορούν κυρίως ζητήματα σχετικά με τους όρους αμοιβής και εργασίας των εργαζομένων καθώς και την σύναψη των εργασιακών Συμβάσεων. Στο πλαίσιο αυτό περιλαμβάνονται επίσης οι διαδικασίες πρόσληψης , αποζημιώσεως , συνταξιοδοτήσεως και καταβολής αποζημιώσεων στις περιπτώσεις που απαιτείται.

Παρά το γεγονός ότι στη Χώρα μας υπάρχει σταδιακή βελτίωση των εργασιακών συνθηκών σε σχέση πάντοτε με το παρελθόν θα πρέπει να παραδεχτούμε ότι θα χρειαστούν ακόμα επίπονες προσπάθειες και θυσίες προκειμένου να επέλθουν οι ιδανικές εργασιακές συνθήκες .Οι σημαντικές καινοτομίες οι οποίες τα τελευταία χρόνια εισήχθησαν στον τομέα αυτό αποτελούν φυσικά μια θετική εξέλιξη όμως δεν είναι πάντοτε αρκετές καθώς αυτό που απαιτείται είναι μια βαθιά αλλαγή στην νοοτροπία της Κεντρικής Διοίκησης των εργοδοτών και των συνδικαλιστών προκειμένου να μπορέσουν να λειτουργήσουν σωστά οι θεσμοί και να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.

### **3.4.ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ & ΠΡΟΣΩΠΑ**

Τα πρόσωπα τα οποία μετέχουν σε μια σχέση εργασία αποτελούν δύο ξεχωριστά συμβαλλόμενα μέρη αφενός εκείνου που παρέχει την εργασία και χαρακτηρίζεται ως μισθωτός και αφετέρου εκείνου για χάρη του οποίου παρέχεται η εργασία και ονομάζεται ως εργοδότης.

Αναλυτικότερα,

Ο Μισθωτός είναι το φυσικό πρόσωπο που εντός της δημιουργηθείσας έννομης σχέσης υποχρεούται με τρόπο που προκαθορίζεται να θέσει στην διάθεσή του εργοδότη ολόκληρη την εργασιακή του δύναμη υπό τις συμφωνηθείσες στο πλαίσιο της σύμβασης οδηγίες ως προς τον τόπο τον τρόπο και τον χρόνο της παροχής εργασίας η οποία ως αντάλλαγμα θα έχει μια συμφωνηθείσα αμοιβή , δημιουργώντας μια σχέση εξάρτησης απέναντι στον εργοδότη.

Ο εργοδότης είναι το φυσικό ή νομικό πρόσωπο στην υπηρεσία του οποίου βρίσκεται ένα άλλο φυσικό πρόσωπο (ο μισθωτός) για την παροχή μιας εξαρτημένης εργασίας με αντάλλαγμα ένα μισθό .

Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης έννομης σχέσης ο εργοδότης επιβαρύνεται με υποχρεώσεις Δημοσίου Δικαίου απέναντι στο Κράτος , στους φορείς Κοινωνικών Ασφαλίσεων και Κοινωνικής Πολιτικής. Ο εργοδότης υποχρεούται να σέβεται το όριο εργασίας όσον αφορά την τήρηση του ωραρίου , την παροχή αδειών , την καταβολή του μισθού και των επιδομάτων, την ίση μεταχείριση, τον σεβασμό απέναντι στην προσωπικότητα του εργαζόμενου και φυσικά την Κοινωνική του ασφάλιση προκειμένου η σχέση Εργασίας να θεωρείτε ως νόμιμη και να μην καταλήξει σε Αστική Ευθύνη απέναντι στον Εργαζόμενο.(Θεοδωράτος Ευάγγελος–Εργασιακές Σχέσεις).

### **3.5. ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ**

Το κύριο χαρακτηριστικό μιας εργασιακής σχέσης όπως άλλωστε προαναφέρθηκε είναι το στοιχείο της Σύμβασης με εξαρτημένη Εργασία κατά την οποία ο μισθωτός παρέχει σε κατάσταση εξάρτησης την ανατιθέμενη εργασία που του έχει ανατεθεί από τον εργοδότη.

Οι κυριότερες μορφές εξάρτησης που παρατηρούνται στις εργασιακές σχέσεις συνοπτικά έχουν ως εξής :

#### **i) Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ**

Στην συγκεκριμένη έννομη σχέση που συνδέει τα δύο πρόσωπα του εργοδότη και του εργαζομένου αφενός ο εργαζόμενος υποχρεούται να παρέχει με αντάλλαγμα μια προκαθορισμένη οικονομική αμοιβή τις υπηρεσίες του απέναντι στον εργοδότη, ευρισκόμενος απέναντί του σε κατάσταση εξάρτησης κυρίως λόγω της οικονομικής υπεροχής του εργοδότη.

#### **ii) Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΝΟΜΙΚΗΣ ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ**

Στη συγκεκριμένη σχέση εργασίας η εξάρτηση εκδηλώνεται με το δικαίωμα που έχει ο εργοδότης να παρέχει οδηγίες στον εργαζόμενο οι οποίες σχετίζονται με τον τόπο , τον τρόπο και τον χρόνο της παροχής των υπηρεσιών , έχοντας παράλληλα την εξουσία να ασκεί εποπτεία και έλεγχο αναφορικά με την σωστή τέλεση όλων των ανατιθέμενων καθηκόντων ενώ παράλληλα ο εργαζόμενος υποχρεούται να υπακούει και να συμμορφώνεται σε όλα αυτά.

#### **iii) Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ**

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία η Σχέση Εξάρτησης του μισθωτού έγκειται στο γεγονός ο ίδιος θέτει ολόκληρη την εργασιακή του δύναμη στη διάθεσή του εργοδότη του ο οποίος καθορίζει μονομερώς απέναντι στον εργαζόμενο όλες τις λεπτομέρειες που αφορούν τον τόπο, τον χώρο και τον χρόνο της ανατιθέμενης εργασίας. (Κουκιάδης Ιωάννης –Εργατικό Δίκαιο)

Οι τρεις ανωτέρω αναφερόμενες θεωρίες εξάρτησης αποτελούν κύριο χαρακτηριστικό των εργασιακών σχέσεων οι οποίες ισχύουν , συντρέχουν και συλλειτουργούν στο πλαίσιο μια έννομης εργασιακής σχέσης .

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

### **ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ - ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ**

#### **4.1 Εισαγωγή**

Η εργασία αποτελεί την βασική εκδήλωση της ανθρώπινης προσωπικότητας και αποτελεί θεμελιώδη ανθρώπινο δικαίωμα που κατοχυρώνεται από όλα σχεδόν τα Συντάγματα και τις διεθνείς Συμβάσεις .Γύρω από την εργασία έχει αναπτυχθεί η επιστήμη του Εργατικού Δικαίου με την οποία διαφυλάσσονται τα συμφέροντα των εργαζομένων ,των εργοδοτών καθώς και η εύρυθμη λειτουργία των εργασιακών σχέσεων εντός του εργασιακού περιβάλλοντος.

Στην Ελλάδα με το Σύνταγμα του 1975 καθιερώθηκε η εργατική και η Κοινωνική Νομοθεσία κατά την οποία οι πολίτες της Χώρας θα μπορούσαν να εργαστούν σε κενές θέσεις εργασίας κάτω από ασφαλείς Συνθήκες εργασίας .Το Κοινωνικό Κράτος οφείλει να δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις προκειμένου ο Πολίτης που μπορεί και θέλει να εργαστεί να έχει το Δικαίωμα να επιλέγει το επάγγελμα και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες θα επιτελεί την εργασία του.

#### **4.2. ΑΡΘΡΟ 22 ΤΟΥ ΣΥΝΤΑΓΜΑΤΟΣ**

##### **4.2.1. ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΔΙΚΑΙΩΜΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Με βάση το άρθρο 22 του Συντάγματος,παρ.1. « η εργασία αποτελεί δικαίωμα και προστατεύεται από το Κράτος που μεριμνά για την δημιουργία συνθηκών απασχόλησης όλων των πολιτών και για την ηθική και υλική εξύψωση του εργαζόμενου αγροτικού και αστικού πληθυσμού».Σύμφωνα με την συγκεκριμένη διάταξη το Κράτος υποχρεούται να εξασφαλίζει στους Πολίτες αμειβόμενη θέση εργασίας ανάλογη με τις ικανότητες του καθενός .Επιπρόσθετα η Εργασία θα πρέπει να επιτελείται κάτω από αξιοπρεπείς ορούς και συνθήκες. Με την συγκεκριμένη διάταξη κατοχυρώνεται το Κοινωνικό Δικαίωμα της Εργασίας το οποίο δεν λειτουργεί υπό την μορφή εξαναγκασμού του Κράτους .Με άλλα λόγια η εν λόγω διάταξη δεν θεμελιώνει πραγματικό δικαίωμα των πολιτών απέναντι στο Κράτος για εξεύρεση εργασίας ή τοποθέτηση σε εργασία ούτε και αξίωση των Πολιτών του για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων του. Απεναντίας προϋποθέτει την υποχρέωση του Κράτους να λαμβάνει

σε πολιτική πλήρους απασχόλησης τα κατάλληλα μέτρα ώστε να προσφέρονται ευκαιρίες και να δημιουργούνται συνθήκες απασχόληση για αυτούς που μπορούν και θέλουν να εργαστούν. Με άλλα λόγια το Κράτος εκπληρώνει όλες τις υποχρεώσεις του σταθμίζοντας τις κοινωνικές του ανάγκες και τις οικονομικές του δραστηριότητες που του επιτρέπουν την διατήρηση των Νομοθετικών Ρυθμίσεων αναφορικά με το κοινωνικό δικαίωμα της εργασίας .(Γκούτος Χ.,1999,ΣΕΛ.216) .

#### **4.2.2. ΤΟ ΔΙΚΑΙΩΜΑ ΤΗΣ ΑΜΟΙΒΗΣ**

Το Δικαίωμα της αμοιβής για ίσης αξίας εργασία καθιερώνεται επίσης στο αρθ.22 παρ.1 εδ. β του Συντάγματος το οποίο αποτελεί μια ειδική μορφή της Αρχής της Ισότητας. Αναλυτικότερα «Όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα από φύλο ή άλλη διάκριση, έχουν δικαίωμα ίσης αμοιβής για παρεχόμενη εργασία ίσης αξίας».Το συγκεκριμένο άρθρο ρυθμίζει την ίση μεταχείριση στην αμοιβή η οποία ως γενική αρχή του Εργατικού Δικαίου δεν περιορίζεται μόνο σε ζητήματα αμοιβών αλλά καλύπτει όλους τους όρους εργασίας και αποτελεί κριτήριο ελέγχου της εργοδοτικής συμπεριφοράς στο σύνολό της θέτοντας όρια στην άσκηση του διευθυντικού δικαϊώματος του εργοδότη (Ζερδέλης δ.,1999,σελ.185)

#### **4.2.3. ΟΙ ΓΕΝΙΚΟΙ ΟΡΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Στην παράγραφο 2 του άρθρου 22 του Συντάγματος καθορίζονται οι γενικοί όροι εργασίας. Συγκεκριμένα το Σύνταγμα αναφέρει ότι «με νόμο καθορίζονται οι γενικοί όροι εργασίας που συμπληρώνονται από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας συναπτόμενες με ελεύθερες διαπραγματεύσεις και αν αυτές αποτύχουν με τους κανόνες που θέτει η διαιτησία».Σύμφωνα με αυτή την διάταξη ανατίθεται πρώτα στον Κοινό Νομοθέτη να καθορίζει τους γενικούς όρους εργασίας .Κατά συνέπεια η Πολιτεία αποτελεί τον ρυθμιστή των εργασιακών σχέσεων εν όψει των γενικότερων κοινωνικών συμφερόντων. Κατά δεύτερον παραχωρεί στους εκπροσώπους των επαγγελματικών οργανώσεων των εργαζομένων αλλά και των εργοδοτών το Δικαίωμα να θέτουν με συλλογικές συμβάσεις εργασίας κανόνες συμπληρωματικούς των κανόνων που ο Νομοθέτης θεσπίζει ως γενικούς όρους.(Λεβέντης Γ.1996,σελ.57).

Με απλά λόγια με την ρύθμιση αυτή δύναται να καθιερωθούν ελεύθερες διαπραγματεύσεις μεταξύ συμβαλλομένων με ίσα δικαιώματα ,παρέχοντας τους αφενός την συνδικαλιστική ελευθερία που απαιτείται αλλά και την δυνατότητα να διαμορφώνουν τις κατάλληλες συνθήκες που ανά περίπτωση επιβάλλονται και



συμβάλλουν στην εύρυθμη λειτουργία της οικονομικής Μονάδας στην οποία επιτελείται η εργασία είτε αυτή υπάγεται στον δημόσιο είτε στον Ιδιωτικό τομέα.

#### **4.2.4.ΑΝΑΓΚΑΣΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Σύμφωνα με την παρ.4 του άρθρου 22 του Συντάγματος αναφέρεται ότι : «Οποιαδήποτε μορφή αναγκαστικής εργασίας απαγορεύεται»Με την διάταξη αυτή το Σύνταγμα απαγορεύει ρητά την ακραία περίπτωση υποχρεωτικής εργασίας .Κατά το σύνταγμα η εργασία αποτελεί κοινωνικό δικαίωμα και όχι υποχρέωση. Για τον λόγο αυτό απαγορεύεται ρητά κάθε μορφή εξαναγκασμού που οδηγεί σε εργασία χωρίς την συναίνεση του εργαζομένου .Ο εξαναγκασμός σε βάρος οποιουδήποτε εργαζομένου παρά την θέληση του αποτελεί υποβιβασμό του ανθρώπου και συνιστά προσβολή της αξιοπρέπειας του. (Γκόντος Χ.,1999).

#### **4.3.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Το Δικαίωμα της εργασίας αποτελεί το θεμέλιο προκειμένου ο άνθρωπος να μπορεί να καλύψει τις βιοποριστικές αλλά εξίσου και τις πνευματικές , ηθικές και κοινωνικές του ανάγκες. Η ελεύθερη άσκηση της εργασίας οδηγεί στην ολοκλήρωση της προσωπικότητας και είναι πλήρως συνυφασμένη με την ανθρώπινη αξία, για τον λόγο αυτό δεν θα πρέπει ούτε να στερείται αλλά ούτε να επιβάλλεται με την βία.

Το Κράτος οφείλει να μεριμνά για την δημιουργία των συνθηκών απασχόλησης και υποχρεούται να προστατεύει το δικαίωμα της εργασίας για όλους τους πολίτες.

Μέσω του Συντάγματος δημιουργούνται θεσμοί οι οποίοι διαφυλάττουν τα δικαιώματα των εργαζομένων ,θεσπίζουν και εφαρμόζουν μέτρα για την ίση μεταχείριση στον χώρο εργασίας και διαμορφώνουν το κατάλληλο νομικό πλαίσιο για την εύρυθμη λειτουργία τω εργασιακών σχέσεων .

Είναι γεγονός ότι χρειάστηκαν πολλά χρόνια και σκληροί αγώνες προκειμένου το Δικαίωμα της Εργασίας να κατοχυρωθεί Συνταγματικά κάτι το οποίο πραγματοποιήθηκε το 1975 σύμφωνα με το άρθρο 22 του Συντάγματος κατά το οποίο προβλέφθηκαν από τον Νομοθέτη όλα τα καίρια εκείνα ζητήματα που σχετίζονται με την ισότητα των εργαζομένων, την παροχή της εργασίας και την διαμόρφωση των συνθηκών εκείνων ώστε να διασφαλίζεται στο ακέραιο η ζωή ,η υγεία , η ελευθερία η τιμή και η αξιοπρέπεια του εργαζομένου,προκειμένου εντός του εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο καλείται να αναπτυχθεί να μπορέσει να αποδώσει τα μέγιστα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>**

### **ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ – ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

#### **5.1.ΣΥΝΤΑΓΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΟΧΥΡΩΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ**

Η Συνταγματική κατοχύρωση της Κοινωνικής Ασφάλισης των εργαζομένων κατοχυρώνεται με το άρθρο 22 παράγραφος 5 του Συντάγματος το οποίο ρητά αναφέρει: «Το Κράτος μεριμνά για την Κοινωνική ασφάλιση των εργαζομένων, όπως νόμος ορίζει».

Η ερμηνεία του συγκεκριμένου άρθρου έγκειται στο γεγονός ότι φορείς των δικαιωμάτων που απορρέουν από αυτό είναι όλα οι εργαζόμενοι ως φυσικά πρόσωπα χωρίς να παρέχεται καμία διάκριση όσον αφορά το φύλο, την εθνικότητα ή την ηλικία. Κατά συνέπεια βάση του συγκεκριμένου νόμου η κατοχύρωση της κοινωνικής ασφάλισης συνεπάγεται ταυτόχρονα και την κοινωνική ασφάλιση ολόκληρου του πληθυσμού της Χώρας και επιπρόσθετα τους έμμεσα ασφαλισμένους, δηλαδή τα πρόσωπα αυτά που συνδέονται με συγγένεια ορισμένου βαθμού ή γάμο με τον εργαζόμενο. Η Κοινωνική ασφάλιση αποτελεί κρατικό σκοπό καθώς δύναται να πραγματοποιηθεί είτε από το Κράτος είτε από Ν.Π.Δ.Δ.

Επιπρόσθετα σύμφωνα με το άρθρο 1 του Ν.3863 (ΦΕΚ Α 115,15-07-2010),(Νέο Ασφαλιστικό Σύστημα και Σύστημα και Συναφείς διατάξεις, ρυθμίσεις στις εργασιακές σχέσεις), «Το Δημόσιο εγγυάται την βιωσιμότητα του Ασφαλιστικού Συστήματος της Χώρας με σκοπό την διασφάλιση της αξιοπρεπής σύνταξης για κάθε δικαιούχο». Με την θέσπιση της συγκεκριμένης νομοθεσίας η κρατική εξουσία εγγυάται την υπόσταση του συνταξιοδοτικού συστήματος και ο υποχρεωτικός χαρακτήρας της κοινωνικής ασφάλισης είναι συνυφασμένος με το κράτος. (Στεργίου Άγγελος, Συνεδρίαση 2<sup>α</sup>ς Μαρτίου 2010)

## **5.2. ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ**

Οι δυσμενείς οικονομικές συγκυρίες που διανύουμε έπληξαν κατά ένα μεγάλο ποσοστό το σύστημα της κοινωνικής ασφάλισης το οποίο καλείται πλέον να λειτουργήσει σε ένα διαφορετικό περιβάλλον αγοράς εργασίας το οποίο χαρακτηρίζεται από υψηλή ανεργία που πλήττει όλες τις κατηγορίες των εργαζομένων και συνεπάγεται επιπρόσθετα καθυστέρηση στην εισαγωγή νέων στην αγορά εργασίας, την ευελιξία στην απασχόληση μέσω της συρρίκνωσης της πλήρους απασχόλησης και την καθιέρωση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης, την δυνατότητα πρόωρης συνταξιοδότησης των εργαζομένων κ.λ.π.

Οι επιπτώσεις όλων των προαναφερομένων παραγόντων στο σύστημα κοινωνικής ασφάλισης είναι αισθητές καθώς το κράτος καλείται να καταβάλλει συντάξεις σε πρόωρα ασφαλισμένους, επιδόματα ανεργίας στους ανέργους και επιπρόσθετα επιβαρύνεται με μείωση των ασφαλιστικών εισφορών λόγω της μείωσης των ασφαλισμένων και κατά συνέπεια της μη είσπραξης των αντίστοιχων εσόδων. Επιπρόσθετα η γήρανση του πληθυσμού επηρεάζει καθοριστικά την βιωσιμότητα του συστήματος Κοινωνικής Ασφάλισης καθώς συνεπάγεται αύξηση των δαπανών για συντάξεις, υγειονομική και ιατροφαρμακευτική περίθαλψη.

Επιπρόσθετα με την πρόσφατη ψήφιση του Ν.3863/2010 (ΦΕΚ 115 Α-15/07/2010) επήλθαν μοιραίες αλλαγές στο Ασφαλιστικό και Εργασιακό τοπίο που έως τότε ίσχυε στην Ελλάδα. Το ασφαλιστικό Σύστημα τείνει να αντιμετωπίζεται κυρίως ως πρόβλημα οικονομικό ενώ παραγκωνίζεται η κοινωνική του διάσταση.

Την δεδομένη χρονική στιγμή η Κοινωνική Ασφάλιση τείνει να μεταλλαχθεί σε ατομική-ιδιωτική με την σταδιακή αποχώρηση του Κράτους από την χρηματοδότηση της Κοινωνικής Ασφάλισης.

Την τρέχουσα χρονική περίοδο ελήφθησαν δυσμενή μέτρα που σχετίζονται με την κατάργηση της 35ετίας και την θεσμοθέτηση της συνταξιοδότησης στα 40 χρόνια δουλειάς, την μείωση των συντάξεων και την κατά 6 % ετησίως μείωση των πρόωρων συντάξεων με την ταυτόχρονη αύξηση των ορίων ηλικίας της συνταξιοδότησης και την κατάργηση των προστατευτικών ρυθμίσεων για τις μητέρες ανηλίκων τέκνων και την θέσπιση ενιαίου ορίου ηλικίας για όλες τις γυναίκες το 65<sup>ο</sup> έτος.

Όσον αφορά το εργασιακό επίσης επήλθαν ραγδαίες δυσμενείς αλλαγές που σχετίζονται κυρίως με την κατάργηση του κατώτατου μισθού, την αύξηση του ορίου

των ομαδικών απολύσεων με ταυτόχρονη μείωση της δικαιούμενης αποζημίωσης λόγω απόλυσης και την μείωση του ύψους της υπερωριακής αποζημίωσης .

Όλες αυτές οι αλλαγές που επήλθαν αναμφισβήτητα μας οδήγησαν σε ένα εργασιακό μεσαίωνα καταπατώντας πολλές φορές κατοχυρωμένα συνταγματικά δικαιώματα των πολιτών και επιφέροντας στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον αρνητικές επιπτώσεις που οφείλονται κυρίως στην κακή ψυχολογία των εργαζομένων κάτι που είναι απόλυτα φυσικό καθώς τα μέτρα αυτά δυσχεραίνουν την ανάπτυξη της προσωπικότητας των πολιτών, μειώνουν την αποδοτικότητα του εργαζομένου και προσβάλλουν την αξία του ανθρώπου. Επιπρόσθετα συμβάλλουν στην εντατικοποίηση της ανασφάλειας κυρίως λόγω της ενθάρρυνσης των ευέλικτων και επισφαλών μορφών εργασίας που το νέο σύστημα επιβάλλει. Όλα τα ανωτέρω συμβάλλουν αφενός στην συρρίκνωση της απασχόλησης και γενικότερα στην υποβάθμιση και απορρύθμιση των εργασιακών σχέσεων σε Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>**

### **ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ**

#### **6.1.Εισαγωγή**

Στη σύγχρονη εποχή σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον οι επιχειρήσεις αλλά και οι δημόσιοι φορείς εν όψει της οικονομικής κρίσης που διανύουμε οφείλουν να προσαρμοστούν σε μια νέα πραγματικότητα έχοντας ως μοναδικό σύμμαχο στην προσπάθεια για επιβίωση το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο με τις ενέργειες και την αποτελεσματική διαχείριση θα αποτελέσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που καλείτε να βγάλει τον φορέα από το αδιέξοδο.

Η γενικότερη αντίληψη για την αναδιοργάνωση του εκάστοτε φορέα, ο έντονος ανταγωνισμός που υπάρχει σε παγκόσμια κλίμακα καθώς και η συνεχόμενη εξέλιξη των σύγχρονων επιστημών δημιουργεί νέα δεδομένα στον τομέα της οργάνωσης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Στα πλαίσια του παγκόσμιου ανταγωνισμού οι επιχειρήσεις καλούνται να επιλύουν πολυάριθμα και πολύπλοκα προβλήματα για τον λόγο αυτό η επένδυση στον ανθρώπινο παράγοντα είναι ζωτικής σημασίας και συμβάλλει στην ευημερία, την παραγωγικότητα και την βιωσιμότητα του φορέα κυρίως μέσω της απόδοσης της οικονομικής του πορείας.

Για όλους τους παραπάνω λόγους η συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού κατά την τρέχουσα χρονική συγκυρία αποτελεί περισσότερο από ποτέ το κλειδί για την αποτελεσματική παραγωγή του εργατικού κεφαλαίου.

#### **6.2 Η ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Κατά τα τελευταία έτη έχουν παρατηρηθεί μεγάλες διαφοροποιήσεις αναφορικά με την οργάνωση και την Διοικητική Λειτουργία ενός οργανισμού. Η έννοια της Διοίκησης του Ανθρώπινου δυναμικού έχει μεταβληθεί και αναπτυχθεί ραγδαία ως προς τις βασικές δομές και λειτουργίες της.Επηρεασμένη από ποικίλες εσωτερικές και εξωτερικές περιβαλλοντικές επιδράσεις η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει σημειώσει ραγδαία πρόοδο καταφέροντας από μια απλή διοικητική λειτουργία με μικρή επιρροή στο σύνολο της Διοίκησης να μετατραπεί σε μια πηγή βιώσιμου

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε παγκόσμια οικονομική κλίμακα στα πλαίσια δράσης κάθε οργανισμού .(Ferris,Hochwarter,Buckley,Harvell-Cook,Frink ,1999)

Σύμφωνα με τον Legge (1995) η διοίκηση προσωπικού αρχικά είχε ως στόχο απλώς την Διοίκηση κάποιων υποθέσεων ρουτίνας του προσωπικού ,όπως η καταβολή των μισθών , στην συνέχεια όμως η λειτουργία αυτή παρουσίασε μετατόπιση σε Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού κατά την οποία δόθηκε έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου Δυναμικού προκειμένου αυτό να λειτουργήσει σωστά ώστε να αποτελέσει πηγή ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό.

Σύμφωνα με την νέα αυτή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν παραγκωνίζεται η ατομική εργασία παράλληλα όμως δίνεται έμφαση στο ομαδικό πνεύμα και την ευελιξία. Η νέα Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πλέον δεν ασχολείται μόνο με τα τρέχοντα καθημερινά προβλήματα της οικονομικής μονάδας αλλά στοχεύει στην ποιότητα και την αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της γενικότερης ανάπτυξης των εργαζομένων της. Στο καίριο αυτό σημείο αρχίζει σταδιακά να περνά στην συνείδηση του εργοδότη η αντίληψη ότι ο άνθρωπος παράγοντας αποτελεί το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το σπουδαιότερο ΚΕΦΑΛΑΙΟ για την ανάπτυξη και της εξέλιξη ενός φορέα.

### **6.3. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ(Δ.Α.Π.)**

Η μελέτη της Διοίκησης του ανθρώπινου Δυναμικού δεν αποτελεί φαινόμενο τωρινό αλλά έχει τις ρίζες της χιλιάδες χρόνια πριν από τότε που οι άνθρωποι εντός του εργασιακού τους περιβάλλοντος χρειάστηκε να συντονιστούν μεταξύ τους ώστε να επιτύχουν έναν διακανονισμό ως προς την ίση κατανομή των καθηκόντων τους και τον καθορισμό μιας ικανοποιητικής αμοιβής.

Ως επιστήμη η Διοίκηση προσωπικού εμφανίστηκε στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα όπου ο Φρέντερικ Ταίλορ ,μηχανικός βιομηχανίας στις ΗΠΑ πραγματοποίησε μελέτες «χρονο-κινησιο-μετρίας» οι οποίες υπέδειξαν τον καλύτερο τρόπο προκειμένου να εκτελείτε μια εργασία. Οι προτάσεις που εξήχθησαν ως απόρροια αυτών των μελετών οδήγησαν σε οικονομία χρόνου και δυνάμεων που ωφέλησαν αμοιότροφα τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τους εργαζόμενους .

Στη χρονική αυτή συγκυρία το όλο εγχείρημα αποτέλεσε πηγή έμπνευσης προκειμένου να δημιουργηθεί το **Κίνημα της Επιστημονικής Διοίκησης** που ως κύρια αρμοδιότητά του ήταν να διατυπώσει κάποιους κανόνες γενικής ισχύος για θέματα που αφορούσαν τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας ,τον έλεγχο των εργαζομένων και λοιπές λειτουργίες .

Κατά την ίδια εποχή οι επιχειρήσεις άρχισαν να οργανώνουν συστηματικά την λειτουργία της Διοίκησης προσωπικού δημιουργώντας ειδικά τμήματα τα οποία ασχολούνταν κυρίως με ζητήματα τα οποία σχετιζόνταν με την μέτρηση της απόδοσης και τις αμοιβές. Αυτή ήταν και η εποχή κατά την οποία δημιουργήθηκαν οι προϋποθέσεις προκειμένου η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων να εξελιχθεί , να αναγνωριστεί η αξία της και να λάβει την σημερινή της μορφή.

Κατά την δεκαετία του 1930 παρουσιάστηκε η **Σχολή των Ανθρώπινων Σχέσεων** κατά την οποία δόθηκε έμφαση αποκλειστικά στον ανθρώπινο παράγοντα. Κατά την συγκεκριμένη περίοδο μελετήθηκαν οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων (κόπωση, συνθήκες εργασίας).Επιπρόσθετα δόθηκε έμφαση στις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων ,συγκεκριμένα μελετήθηκαν οι ανάγκες που δημιουργήθηκαν για συντροφικότητα αλλά και για την ανάπτυξη καλών εργασιακών σχέσεων εντός του χώρου εργασίας κάτι το οποίο συνδέθηκε για πρώτη φορά με την ικανοποίηση των εργαζομένων και κατά συνέπεια την αύξηση της παραγωγικότητας.

Η Σχολή των Ανθρώπινων σχέσεων του 1930 συντέλεσε ώστε να κτιστεί το πρώτο λιθαράκι για την συνειδητοποίηση της σημαντικότητας των συνθηκών εντός του εργασιακού χώρου ,την θέσπιση πρόσθετων παροχών καθώς και κανόνων Υγιεινής και Ασφάλειας.

Κατά τις δεκαετίες του 1950 και του 1960 εμφανίστηκε το **Κίνημα των Επιστημών της Συμπεριφοράς**, όπου στο επίκεντρο βρέθηκε η ανθρώπινη συμπεριφορά των εργαζομένων. Συγκεκριμένα κατά την περίοδο αυτή προβληματισμό και αντικείμενο μελέτης αποτέλεσαν οι παράγοντες που παρακινούν τους εργαζομένους ώστε να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους. Έμφαση επίσης δόθηκε γενικότερα στα προβλήματα που σχετίζονται με τις συγκρούσεις των εργαζομένων αλλά και την αποτελεσματική Ηγεσία.

Κατά την εποχή αυτή αναπτύχθηκε το Κράτος Πρόνοιας όπου καθιερώθηκαν τα πρώτα επιδόματα των εργαζομένων και η θέσπιση της προστασίας των εργαζομένων ως ανθρώπινο Δικαίωμα. Επιπρόσθετα άρχισε να γίνεται αποδεκτή η άποψη ότι η

εργασία δεν δύναται να καλύπτει αποκλειστικά και μόνο τις βιοποριστικές ανθρώπινες ανάγκες αλλά παράλληλα και τις ανάγκες για δημιουργία και αυτοπραγμάτωση.

Κατά την δεκαετία του 1980 αναπτύχθηκε η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων .Το κυριότερο χαρακτηριστικό της έγκειται στο γεγονός ότι η Δ.Α.Π. αντιμετωπίζει το προσωπικό όχι ως επιπρόσθετο κόστος αλλά ως περιουσιακό στοιχείο πάνω στο οποίο ο εκάστοτε φορέας μπορεί να επενδύσει και να αυξήσει το κέρδος και την παραγωγικότητά του.

#### **6.4. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (Δ.Α.Π.)**

Στο παρόν κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να εισάγουμε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την έννοια της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού ή Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Είναι κοινώς αποδεκτό ότι η μελέτη και η έρευνα για την Διοίκηση ανθρώπινων πόρων δεν είναι μια εύκολη υπόθεση καθώς αποτελεί μια σύνθετη και πολύπλοκη διαδικασία ενώ παράλληλα δεν υπάρχει κάποιος σαφής ορισμός που να την προσδιορίζει συγκεκριμένα και απόλυτα. Κατά γενική ομολογία θα μπορούσε να ειπωθεί ότι ως Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού νοείται η Διοικητική Επιστήμη που ασχολείται κατά κύριο λόγο με τον ανθρώπινο παράγοντα ο οποίος αποτελεί την βασικότερη πηγή και το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο ενός οργανισμού.

Πιο συγκεκριμένα προκειμένου η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων να γίνει περισσότερο κατανοητή θα πρέπει να μελετηθεί όχι μεμονωμένα αλλά συνδυαστικά μέσω ποικίλων απόψεων που αναφέρονται στην βιβλιογραφία οι κυριότερες εκ των οποίων παρακάτω αναφέρονται ως εξής:

Σύμφωνα με τους Jackson & Schuler,(2000) ως Διοίκηση ανθρώπινων πόρων ορίζεται η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν την Διαχείριση του ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης ,δίνοντας έμφαση στη σημασία του Ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Νικολάου (2008),το ανθρώπινο κεφάλαιο , κατ' αντιστοιχίαν προς το οικονομικό κεφάλαιο μπορούν να προσθέσουν οικονομική αξία στην επιχείρηση. Σύμφωνα με την παραπάνω άποψη συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και γνώσεις των εργαζομένων όπως η προθυμία εκπαίδευση , η εμπειρία , η γνώση του



αντικειμένου κ.λ.π. ,συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης.(Νικολάου 2008).Κατά την συγκεκριμένη άποψη στο ανθρώπινο δυναμικό δίνεται ιδιαίτερη αξία καθώς αντιμετωπίζεται ως μια πηγή δημιουργίας, διάκρισης, ανάπτυξης και επιβίωσης ενός οργανισμού.

Κατά ακόμα μία άποψη ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν ώστε να μπορεί η εκάστοτε επιχείρηση/οργανισμός να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους. Για την επίτευξη όλων των παραπάνω ο οργανισμός οφείλει να γνωρίζει τον αριθμό των ατόμων και τα προσόντα που χρειάζονται τις τεχνικές και διαδικασίες επιλογής –πρόσληψης ,την εκπαίδευση που απαιτείται καθώς και τους τρόπους αξιολόγησης και αμοιβής των εργαζομένων βάση της απόδοσής τους.(Χυτήρης 2001).

Κατά μια γενική προσέγγιση η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) ή Διοίκηση Προσωπικού (Δ.Π.) ορίζεται η Διοικητική λειτουργία που ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα ο οποίος αποτελεί την βασικότερη πηγή του οργανισμού. Συγκεκριμένα η Δ.Α.Π. περιλαμβάνει την προσέλκυση, την επιλογή, την ανάπτυξη, την αξιοποίηση και προσαρμογή του ανθρώπινου στοιχείου εντός του εργασιακού χώρου. Ο κυριότερος σκοπός της είναι η αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων και κατά συνέπεια της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.(Παπαλεξανδρή Ν.,Μπουραντάς Δ.,2003)

Σύμφωνα με τον Baum(1995) η πρόκληση για την Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται να έχει να κάνει με την ανάπτυξη ,την κινητοποίηση ,και την ανταμοιβή του προσωπικού ,μετατρέποντάς το έτσι σε μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Συνδυάζοντας τους διάφορους ορισμούς που δίνονται στην βιβλιογραφία ,με αντιπροσωπευτικό παράδειγμα όλους τους παραπάνω αναφερόμενους μπορεί συμπερασματικά να ειπωθεί ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Management) ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η λειτουργία της επιχείρησης ή του οργανισμού που ασχολείται με την προσέλκυση,την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού,λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις ,την υγεία ,την ασφάλεια και την δικαιοσύνη και θεωρώντας τον άνθρωπο ως τον σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

## 6.5. Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων ή διοίκηση Προσωπικού όπως προείπαμε μελετά και ερευνά όλα τα ζητήματα που σχετίζονται με την διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού. Η σπουδαιότητά της έγκειται στο γεγονός ότι δύναται ανά πάσα στιγμή να εξασφαλίζει τους πιο κατάλληλους ανθρώπους από άποψη ποιότητας αλλά και ποσότητας, τοποθετώντας τους στις κατάλληλες θέσεις ανάλογα με τα προσόντα και ταλέντα που διαθέτουν, αξιοποιώντας τους αποτελεσματικά ώστε να αυξάνεται στο μέγιστο η παραγωγικότητά τους και κατά συνέπεια το κέρδος του εκάστοτε φορέα.

Επιπρόσθετα αξίζει να σημειωθεί ότι η Δ.Α.Π., κατά τα τελευταία χρόνια διοικείται από έμπειρα και εξειδικευμένα στελέχη ,που στην πλειονότητά τους λειτουργούν εντός ενός ξεχωριστού τμήματος Διοίκησης στο πλαίσιο του οποίου σχεδιάζονται πολιτικές και τα αντίστοιχα συστήματα διοίκησης προκειμένου να εκτελούνται σωστά και να επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα όλες οι απαιτούμενες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Με τον τρόπο αυτό δύναται να συμβάλλουν στη δημιουργία του κατάλληλου κλίματος εντός του εργασιακού χώρου, κυρίως μέσω της λήψης των κατάλληλων μέτρων προκειμένου να αποφεύγονται τυχόν κοινωνικές διακρίσεις ,να αποδίδεται σωστά η Δικαιοσύνη ,να επιτελείτε με τρόπο ορθό η αξιολόγηση και να ασκείται ο απαιτούμενος έλεγχος όσον αφορά τα θέματα υγιεινής και ασφάλειας εντός του εργασιακού χώρου.

Συνοπτικά βάση όλων των ανωτέρω αναφερόμενων θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων δεν βασίζεται στην σπουδαιότητά της σε έναν μόνο παράγοντα αλλά η χρησιμότητά της είναι πολλαπλή καθώς ασκεί ρόλο επιτελικό , εκτελεστικό ,συμβουλευτικό ,υποστηρικτικό και εποπτικό<sup>1</sup> που συμβάλλει τα μέγιστα για την επιτυχή πορεία του οργανισμού προς την ολοκλήρωση και την συνεχόμενη ανοδική πορεία.

---

<sup>1</sup> Νάνσυ Παπαλεξανδρη & Δημήτρης Μπουραντάς , Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων .Εκδόσεις Γ. Μπένου ,2002 Αθήνα)

### **6.5.1. ΑΠΟΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

*«Για να είσαι ανταγωνιστικός θα πρέπει να διαθέτεις εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Θα πρέπει να έχεις ένα σταθερό εργατικό Δυναμικό αφού η " διαρροή " εργαζομένων δρα αρνητικά στον συντονισμό και την οργάνωση που οδηγούν στη γρήγορη ανταπόκριση και στην υψηλή ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών »*

*(Edward Lawler )*

*« Οι εταιρείες πεθαίνουν επειδή τα στελέχη τους εστιάζουν την προσοχή τους στην οικονομική δραστηριότητα της παραγωγής προϊόντος και υπηρεσιών και ξεχνούν πως η αληθινή φύση των οργανισμών τους είναι αυτή της ανθρώπινης κοινότητας »*

*(Arie de Geus)*

*«Τίποτα δεν καταστρέφει το σφρίγος ενός οργανισμού πιο γρήγορα από το να επικεντρώνεται στις αδυναμίες των ανθρώπων αντί στις δυνατότητές τους , να ξεκινά από τις ανεπάρκειες αντί από τις ικανότητές τους .»*

*(Honore de Balzac)*

*«Πιστεύω στο εζής :προσέλαβε ανθρώπους εξυπνότερους από εσένα και άφησέ τους ελεύθερους να δουλέψουν»*

*(Howard Schttze ,Διευθύνων Σύμβουλος της αλυσίδας καφέ Starbucks, 1994)*

*«Για πολλά χρόνια έλεγαν πως το κεφάλαιο είναι ο λαιμός του μπουκαλιού (bottleneck) για μια αναπτυσσόμενη βιομηχανία .Δεν νομίζω πως ισχύει πλέον. Πιστεύω πως τον λαιμό του μπουκαλιού για την παραγωγή τον συνιστά το εργατικό δυναμικό και η ικανότητα της εταιρείας να το προσλαμβάνει και να το διατηρεί. Δεν ξέρω κανένα μεγάλο έργο βασισμένο σε καλή ιδέα ,ζωτικότητα και ενθουσιασμό που να σταμάτησε λόγω έλλειψης ρευστού. Ξέρω όμως βιομηχανίες των οποίων η ανάπτυξη σταμάτησε επειδή δεν μπόρεσαν να διατηρήσουν μια αποτελεσματική και γεμάτη ενθουσιασμό εργατική δύναμη και νομίζω πως αυτό θα είναι όλο και πιο αληθινό στο μέλλον.(Fred Foulkes , 1975)*

## 6.6. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠÓΡΩΝ

Στο ερώτημα αναφορικά με το που στοχεύει η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων δεν μπορεί να δοθεί μια μονομερή απάντηση .Η Διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων μέσω των κατάλληλων στρατηγικών που επιβάλλει διαμορφώνει ένα σύστημα Διοίκησης εξειδικευμένο σύμφωνα με τις ανάγκες του εκάστοτε φορέα δημιουργώντας τις κατάλληλες οργανωτικά ρυθμίσεις και κίνητρα που συμβάλουν στην αύξηση της απόδοσης του οργανισμού και την αξιοποίηση στο έπακρο των δυνατοτήτων των εργαζομένων, εκπαιδύοντάς τους με τέτοιο τρόπο ώστε να προσαρμόζονται και να δημιουργούν σε ένα περιβάλλον συνεχώς μεταβαλλόμενο.

Όλες οι παραπάνω λειτουργίες θα ήταν αδύνατο να επιτευχθούν χωρίς την Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων η οποία με την σειρά της δεν θα μπορούσε να δημιουργηθεί και να αναπτυχθεί εάν εκ των προτέρων δεν καταστήσει σαφώς τους στόχους που θέλει να υλοποιήσει.

Αναλυτικότερα οι επιμέρους στόχοι της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, μπορούν να καταταχθούν ως εξής (Μπουραντάς–Παπαλεξανδρή , 2003):

### **A) Αύξηση της Ανταγωνιστικότητας.**

Ο βασικός σκοπός του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων είναι να δημιουργήσει όλες εκείνες τις προϋποθέσεις που θα βοηθήσουν τον οργανισμό να γίνει ανταγωνιστικός. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με το να διαφοροποιηθεί ως προς τους ανταγωνιστές της στα καίρια σημεία που αφορούν την προσέλκυση ,την ανάπτυξη την εκπαίδευση την ανταμοιβή και την αποτελεσματική αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργώντας ένα συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων, χάρις στο οποίο θα έχει την δυνατότητα να εκμεταλλεύεται όλες τις ευκαιρίες που θα εμφανίζονται καταφέροντας παράλληλα να αντιμετωπίζει όλες τις δυσκολίες και τις απειλές που θα προέρχονται από το εξωτερικό της περιβάλλον. Με την αύξηση της ανταγωνιστικότητας μέσω του συγκριτικού πλεονεκτήματος που θα δημιουργήσει ο φορέας θα καταφέρει πάντοτε να υπερτερεί έναντι των ανταγωνιστών του.

### **B. Βελτίωση της Ποιότητας & της Παραγωγικότητας.**

Η βελτίωση της Ποιότητας και της Παραγωγικότητας εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Συγκεκριμένα το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων καταφέρει να βελτιώσει την ποιότητα ζωής εντός του εργασιακού χώρου

ενθαρρύνοντας την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων παροτρύνοντας τους παράλληλα να εκφράζουν και να αξιοποιούν τις καινοτόμες ιδέες τους.

Όσον αφορά την βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, η Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στοχεύει μέσω της ανάληψης πρωτοβουλιών που σχετίζονται με την ανάπτυξη της εκπαίδευσης, της επικοινωνίας και της συνεργασίας για την επίλυση τυχόν προβλημάτων, καθώς και με την θέσπιση αλλαγών και βελτιώσεων αναφορικά με τα συστήματα πρόσληψης, την εφαρμογή συστημάτων αμοιβών, την επιβολή πρόσθετων παροχών και γενικότερα την δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών να παρακινήσουν τους εργαζόμενους με τέτοιο τρόπο ώστε αυτοί να ανταποκριθούν θετικά στην αύξηση της παραγωγικότητας λειτουργώντας εντός ενός εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο θα ενθαρρύνει την τάση για αποδοτικότητα.

### **Γ) Τήρηση Νομικών και Κοινωνικών Υποχρεώσεων**

Η πλειοψηφία των ενεργειών του τμήματος ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να είναι σύμφωνες με την εργατική Νομοθεσία, αναφορικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, του επιπέδου αμοιβών και των ωρών απασχόλησης βάση της συμβάσεως εργασίας στην οποία υπόκεινται, την διαδικασία απόλυσης, αποχώρησης ή συνταξιοδότησης, την ίση μεταχείριση των δύο φύλων, την υγιεινή και την ασφάλεια, τα συνδικαλιστικά τους δικαιώματα.

Οι κοινωνικές τους υποχρεώσεις περιλαμβάνουν την ανάγκη για διατήρηση η και αύξηση της απασχόλησης και την γενικότερη μέριμνα για τα διάφορα κοινωνικά προβλήματα των εργαζομένων.

Η μη συμμόρφωση της επιχείρησης ή του οργανισμού με την Νομοθεσία, στην πλειονότητά της ενέχει υψηλά πρόστιμα ή αποζημιώσεις, για τον λόγο αυτό ο εκάστοτε φορέας οφείλει να ενημερώνετε και να συμμορφώνεται εγκαίρως σύμφωνα με την ισχύουσα Νομοθεσία για την αποφυγή των δυσάρεστων συνεπειών.

### **Δ)Εργασιακή Ικανοποίηση και Ανάπτυξη Προσωπικού**

Ο τελευταίος και εξίσου βασικός στόχος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η εργασιακή ικανοποίηση και η ανάπτυξη του προσωπικού της επιχείρησης. Μέσω των συστημάτων εκπαίδευσης που παρέχονται επιτυγχάνεται η γενικότερη Ανάπτυξη του προσωπικού της επιχείρησης η οποία συντελεί στην αύξηση της παραγωγικότητας. Μέσω ενεργειών που στοχεύουν στην ενίσχυση της ατομικής ευημερίας εντός του εργασιακού χώρου(π.χ. επιβολή ευέλικτου ωραρίου bonus & ειδικές παροχές )

επιτυγχάνεται η εργασιακή ικανοποίηση σε επίπεδο ατομικό που εξίσου συντελεί στην αύξηση της παραγωγικότητας .Για όλους του παραπάνω λόγους η εργασιακή Ικανοποίηση αλλά και η Ανάπτυξη του Προσωπικού αποτελεί βασικό στόχο της Δ.Α.Π. χωρίς καθόλου να υποτιμάται, και λειτουργώντας συνδυαστικά με τους υπόλοιπους παράγοντες επιφέρει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα για τον φορέα.

## **6.7. ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει μια σειρά από ξεχωριστές λειτουργίες οι οποίες περιλαμβάνουν επιμέρους διαδικασίες που επικεντρώνονται στο ανθρώπινο δυναμικό και στον τρόπο που αυτό θα πρέπει να λειτουργήσει και να διοικηθεί ώστε να επιφέρει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα για τον οργανισμό.

Συγκεκριμένα οι λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού έχουν ως εξής :

**1)Την στελέωση (Staffing)**<sup>2</sup>η οποία αποτελεί την βασική λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και επιμέρους περιλαμβάνει τις κάτωθι διαδικασίες:

**Α)Ανάλυση και περιγραφή των θέσεων Εργασίας** ,αναφέρεται στην περιγραφή των υπαρχουσών και των μελλοντικών θέσεων εργασίας καθώς και στα καθήκοντα και προσόντα που απαιτούνται για κάθε θέση. Θα μπορούσε να ειπωθεί πως η συγκεκριμένη διαδικασία αποτελεί την βάση προκειμένου να λειτουργήσουν σωστά όλες οι υπόλοιπες λειτουργίες. Η σπουδαιότητα της συγκεκριμένης επιμέρους διαδικασίας όσον αφορά την ανάλυση των θέσεων εργασίας συνεπάγεται στο γεγονός ότι σε αυτήν περιλαμβάνονται όλες οι απαιτούμενες πληροφορίες για την κάθε θέση. Συγκεκριμένα περιλαμβάνεται η καταγραφή των υφιστάμενων θέσεων (τίτλος θέσης, καθήκοντα, αρμοδιότητες, τυπικά προσόντα κ.λ.π.), τα πρόσωπα τα οποία απαρτίζουν αυτή τη θέση ,καθώς και η καταγραφή των νέων θέσεων εργασίας που θα πρέπει να δημιουργηθούν ως απόρροια των ελλείψεων που πιθανότατα υπάρχουν στην οικονομική μονάδα (Χυτήρης 2001) .

Όσον αφορά την καταγραφή των προσόντων και των ικανοτήτων κατά την διαδικασία αυτή συλλέγονται όλες οι απαιτούμενες πληροφορίες όπως τα προσωπικά στοιχεία των ήδη εργαζομένων (ηλικία, φύλο, οικογενειακή κατάσταση ), και τα τυπικά

---

<sup>2</sup> Jac Fitz-enz,Barbara Davidson,How to measure Human Resources Management ,third edition ,McGraw-Hill,Inc.,2002 .

προσόντα τους (εκπαίδευση , εμπειρία , μόρφωση ,οι ικανότητες , δεξιότητες, ταλέντα) με σκοπό να καταγραφούν μέσω των εργαζομένων τα συγκριτικά πλεονεκτήματα αλλά κυρίως οι ελλείψεις που διαθέτει η οικονομική μονάδα προκειμένου να πραγματοποιήσει έναν καλύτερο προγραμματισμό.(Χυτήρης 2001)

Στην περίπτωση που όλα τα παραπάνω από την αρχή δομηθούν σωστά με μαθηματική ακρίβεια θα οδηγήσουν στην επιλογή του κατάλληλου προσωπικού για την συγκεκριμένη θέση η οποία κάθε φορά θα εξειδικεύεται βάση της επιμέρους ανάλυσης και περιγραφής και θα συμβάλλει στην γενικότερη ανάπτυξη και την παραγωγικότητα του οργανισμού.

## **B) Ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι σίγουρα μια πολύπλοκη διαδικασία αλλά παράλληλα αποτελεί βασικό συστατικό της διαδικασίας της στελέχωσης. Κατά την διαδικασία του Προγραμματισμού γίνεται ο υπολογισμός των τρεχόντων αλλά και των μελλοντικών αναγκών του οργανισμού σε προσωπικό όσον αφορά την ποσότητα αλλά και την ποιότητά του. Με απλά λόγια κατά την διαδικασία του Προγραμματισμού ο οργανισμός θα πρέπει να εξασφαλίσει όχι μόνο τον επιθυμητό αριθμό εργαζομένων αλλά και την συνέχεια της ομαλής εξέλιξης του οργανισμού.(Polychroniou ,2008).

Ο Στρατηγικός Προγραμματισμός δύναται να είναι βραχυπρόθεσμος (για μικρό χρονικό διάστημα συνήθως λιγότερο από ένα έτος) είτε μακροπρόθεσμος που αφορά την επίτευξη στόχων για περισσότερα από 5 έτη.

Για την επίτευξη όλων των στόχων αυτών ,ο Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει την υφιστάμενη κατάσταση στο εσωτερικό της επιχείρησης ,να γνωρίζει δηλαδή τα προσόντα , τις δυνατότητες ,τα ταλέντα και τις επιδιώξεις των ήδη απασχολούντων στον οργανισμό. Παράλληλα η Διοίκηση ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να είναι σε θέση να παρακολουθεί όλες τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον εργασίας.

Γενικότερα ο Προγραμματισμός του ανθρώπινου Δυναμικού και ο τρόπος που αυτός θα επιτευχθεί αποτελεί τον προάγγελο για όσα μελλοντικά συμβούν στον οργανισμό. Ένας σωστός προγραμματισμός αποτελεί το κλειδί για την ανάπτυξη και την οικονομική ευημερία της επιχείρησης ενώ αντιθέτως ένας λανθασμένος προγραμματισμός σίγουρα επιφέρει δυσλειτουργία στην επιχείρηση , οικονομικές επιβαρύνσεις , δυσαρέσκεια ακόμα και χρεοκοπία.

## Γ ) Προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού

Συνεχίζοντας με τις επιμέρους λειτουργίες της στελέχωσης το επόμενο βήμα της διαδικασίας του προγραμματισμού διαδέχεται η διαδικασία της Προσέλκυσης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2002) ως προσέλκυση υποψηφίων ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης ατόμων τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης τα οποία προορίζονται για την κάλυψη των κενών θέσεων.

Ο βασικός στόχος αυτής της διαδικασίας είναι η όσο το δυνατόν έγκαιρη και αποτελεσματική προσέλκυση ικανού αριθμού υποψηφίων με το μικρότερο δυνατό κόστος. Αξίζει να σημειωθεί ότι κατά την διαδικασία αυτή θα πρέπει οι υπεύθυνοι της προσέλκυσης να βρουν την χρυσή τομή ώστε να παρέχουν όλες τις απαιτούμενες πληροφορίες για την συγκεκριμένη θέση προκειμένου να επιτύχουν τον μέγιστο αριθμό υποψηφίων αποθαρρύνοντας παράλληλα τους μη προσοντούχους να υποβάλλουν αιτήσεις δυσχεραίνοντας έτσι την διαδικασία της επιλογής .

Η προσέλκυση του Ανθρώπινου Δυναμικού διακρίνεται :

α) Στην Εσωτερική προσέλκυση η οποία αφορά το ήδη υπάρχον προσωπικό του οργανισμού το οποίο προηγείται προτού να γίνει προσέλκυση από άλλες πηγές. Μέρος της εσωτερικής προσέλκυσης αποτελούν οι διαδικασίες σύστασης εργαζομένων, μεταθέσεων, προαγωγών, ακόμα και προσέλκυση από ανθρώπους οι οποίοι εργάζονταν κατά το παρελθόν στον ίδιο φορέα. Επίσης ευρέως γνωστή διαδικασία εσωτερικής προσέλκυσης αποτελούν οι επαναπροσλήψεις καθώς και οι προσλήψεις από τους λεγόμενους “ υποψηφίους πόρτας” δηλαδή τους υποψήφιους εργαζόμενους οι οποίοι υποβάλλουν τις αιτήσεις τους προτού δημιουργηθεί ανάγκη οι οποίοι περιμένουν να ανοίξει μια κενή θέση εργασίας που αντιστοιχεί με τα προσόντα και τις ικανότητες που διαθέτουν. Άλλες λιγότερο συνήθεις διαδικασίες εσωτερικής προσέλκυσης είναι επίσης η εναλλαγή θέσεων εργασίας , η προσέλκυση από πίνακες ανακοινώσεων ακόμα και από βάσεις δεδομένων του προσωπικού.

β) Στην εξωτερική Προσέλκυση η προσέγγιση των υποψηφίων γίνεται από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού συνήθως μέσω αγγελιών & δημοσιεύσεων, μέσω του διαδικτύου , επαγγελματικών σχολών και εκπαιδευτικών ιδρυμάτων , καθώς και μέσω ΑΣΕΠ κυρίως όταν πρόκειται για δημόσιο φορέα. Συνήθως στην περίπτωση του ιδιωτικού τομέα προτιμώνται οι διαδικασίες προσέλκυσης μέσω Γραφείων



ευρέσεως εργασίας (ΟΑΕΔ),εξωτερικών συμβούλων ή άλλων ανταγωνιστριών και Leasing εταιρειών .(Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς ,2003)

**Δ) Η Επιλογή του Ανθρώπινου Δυναμικού** η οποία περιλαμβάνει την συγκέντρωση και την προσεκτική μελέτη όλων των δεδομένων τα οποία συλλέχθηκαν ως ανωτέρω. Υπάρχει πληθώρα μεθόδων επιλογής με κυριότερες την αποστολή βιογραφικού σημειώματος υποψηφίου , την προσωπική συνέντευξη, την αίτηση απασχόλησης ,τις ιατρικές εξετάσεις, διάφορα τεστ κυρίως ψυχομετρικά , δεξιοτήτων ,προσωπικότητας γνώσεων κ.λ.π.

Σε κάποιες εξειδικευμένες καίριας θέσης ευθύνης , μπορεί να ακολουθηθεί η μέθοδος του ελέγχου του παρελθόντος κάθε υποψηφίου (background Investigation) η οποία δεν είναι ιδιαίτερα σύνηθες.

### **Ε) Αποχωρήσεις**

Η διαδικασία στελέχωσης επιπρόσθετα περιλαμβάνει και την διαχείριση των αποχωρήσεων που συμβαίνουν κυρίως λόγω παραίτησεως , συνταξιοδοτήσεων ή απολύσεων και μείωσης προσωπικού (downsizing) ιδιαίτερος ενόψει της δύσκολης οικονομικής συγκυρίας που διανύουμε σε εθνικό αλλά και διεθνές επίπεδο.

## **2) ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Κατά την συγκεκριμένη λειτουργία γίνεται προσπάθεια για την όσο το δυνατόν δικαιότερη αποτίμηση της απόδοσης των υπαλλήλων του φορέα συγκριτικά πάντοτε με τα κριτήρια τα οποία εκ των προτέρων έχουν καθοριστεί.

Η λειτουργία της αξιολόγησης στοχεύει αφενός στο να διατυπώσει την απόδοση του εργαζομένου και αφετέρου να εντοπίσει τις ελλείψεις προκειμένου να συστήσει τις δυνατότητες βελτίωσης.

Γενικότερα ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι αντικειμενικό, σαφές, ευρέως αποδεκτό και να εξειδικεύεται ανά περίπτωση.

Κατά την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούνται :

-αντικειμενικές μέθοδοι οι οποίες συνήθως είναι ανεπαρκείς για την σωστή αξιολόγηση των εργαζομένων καθώς εστιάζουν μόνο στην παραγωγή ,τις πραγματοποιηθείσες πωλήσεις και την συνέπεια των εργαζομένων .

-Υποκειμενικές μέθοδοι κατά τις οποίες η αξιολόγηση πραγματοποιείται από προϊσταμένους , υφισταμένους , από επιτροπές, από πελάτες & συνεργάτες ακόμα και μέσω της αυτοαξιολόγησης. Στην περίπτωση αυτή πολύ συχνά γίνονται λάθη λόγω επιείκειας ή αυστηρότητας, λόγω εφαρμογής ομοιόμορφης και όχι εξειδικευμένης αξιολόγησης και κυρίως λόγω προσωπικών προκαταλήψεων(N. Παπαλεξανδρή & Δ. Μπουραντάς ,2002).

Σε γενικό επίπεδο κατά την Διοίκηση των Ανθρώπινων πόρων η αξιολόγηση αποτελεί θετικό στοιχείο για την οργάνωση και λειτουργία του φορέα ,παρόλα αυτά ολοένα και περισσότερο πληθαίνουν οι απόψεις που αντιμετωπίζουν με άρνηση και επιφυλακτικότητα την διαδικασία αυτή υποστηρίζοντας πως τις περισσότερες φορές δεν γίνεται με τρόπο αντικειμενικό, εστιάζοντας στο γεγονός ότι δύναται μέσω αυτής να δημιουργούνται κοινωνικές διακρίσεις ,αναξιοκρατία, ανταγωνιστικότητα και συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων, ενώ παράλληλα στερείται από τον εργαζόμενο η δυνατότητα για ανάληψη πρωτοβουλιών και λειτουργία υπό το ομαδικό πνεύμα.

Επιπρόσθετα είναι κοινώς αποδεκτό ότι η αξιολόγηση συνδέεται άμεσα με τις αμοιβές οι οποίες αποτελούν ένα από τα σπουδαιότερα μέσα παρακίνησης και δέσμευσης των εργαζομένων. Παράλληλα οι αμοιβές αποτελούν ανταπόδοση προς τον εργαζόμενο για την συμμετοχή του στην κοινή προσπάθεια ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης και παράλληλα εξασφαλίζουν στον κάθε εργαζόμενο την δυνατότητα να καλύπτει τις βιοποριστικές ,οικογενειακές προσωπικές και κοινωνικές του ανάγκες.

Συγκεκριμένα σύμφωνα με τον Νικήτα Κωνσταντέλλο (2005) οι αμοιβές διακρίνονται σε υλικές (οικονομικές )και άυλες (μη χρηματικές )ως εξής :

-Αποδοχές στις οποίες περιλαμβάνεται ο μισθός , ημερομίσθια τα επιδόματα , οι υπερωριακές αμοιβές , bonus , πριμ παραγωγικότητας ,κίνητρα ,βραβεία ,συμμετοχή στα κέρδη κ.λ.π.)Αποτελούν την ανταμοιβή για την προσπάθεια και την αποτελεσματικότητα του εργαζομένου.

-Παροχές όπου περιλαμβάνονται κάποιες επιπρόσθετες διευκολύνσεις οι οποίες παρέχονται προκειμένου να επιβραβεύσουν να προστατέψουν και να διευκολύνουν τον εργαζόμενο στην καθημερινότητά του. Στην κατηγορία αυτή υπάγονται τα ασφαλιστικά, συνταξιοδοτικά ,νοσοκομειακά προγράμματα, επιδόματα ασθενείας τέκνων, μητρότητας, η δυνατότητα για σίτιση και στέγαση των εργαζομένων , κάλυψη μεταφορικών εξόδων, διάφορες συνδρομές κ.λ.π.

-Ανάπτυξη και Εξέλιξη ,στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται όσα σχετίζονται με την προσωπική ανάπτυξη και την εξέλιξη του εργαζομένου. Συγκεκριμένα περιλαμβάνει τα εκπαιδευτικά προγράμματα, την μαθητεία, την προσωπική ανάπτυξη και διαχείριση της απόδοσης, τον σχεδιασμό της σταδιοδρομίας, της απασχολησιμότητας καθώς και τις προοπτικές εξέλιξης.

-Εργασιακό Περιβάλλον. Αποτελεί ένα μέσο άυλης αμοιβής καθώς το κέρδος από την επίτευξή του δεν είναι οικονομικό .Η συγκεκριμένη μορφή αμοιβής σχετίζεται με τα οφέλη από το κλίμα και την οργανωσιακή κουλτούρα , την ευρωστία και τις προοπτικές του οργανισμού , τον εργασιακό κλάδο ,την ποιότητα και καθοδήγηση της ηγεσίας ,την επικοινωνία ,την εξασφάλιση της εργασίας ,τα ευέλικτα ωράρια ,την μη χρηματική αναγνώριση ,την εργασία εντός ευχάριστων και λειτουργικών χώρων , την εύκολη προσβασιμότητα , την ισορροπία της εργασίας και της προσωπικής ζωής και γενικότερα την βελτίωση της ποιότητας ζωής.

Όλα τα ανωτέρω αναφερόμενα απεικονίζονται σχηματικά ως εξής :

Διάγραμμα 1.Διάκριση Συστήματος αμοιβών (Νικήτας Κωνσταντέλλος , 2005)



Πηγή :Νικήτας Κωνσταντέλλος, 2005

### 3)ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ακόμα μια σπουδαία λειτουργία των ανθρωπίνων πόρων είναι η εκπαίδευση η οποία εντάσσεται το πλαίσιο της γενικότερης ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και συμβάλλει θετικά ώστε να προσδώσει σε αυτό ένα σπουδαίο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κατά τα τελευταία χρόνια η αξία της συγκεκριμένης λειτουργίας έχει αναγνωριστεί σε σχέση με το παρελθόν και τείνει πια να θεωρείται ως ένας από τους βασικότερους παράγοντες για την βελτίωση της παραγωγικότητας αλλά και της ανταγωνιστικότητας.

Με τον όρο εκπαίδευση εννοείται η διαδικασία μάθησης με την οποία ο εργαζόμενος συλλέγει τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες ενώ παράλληλα αναπτύσσει στάσεις και συμπεριφορές που τον κάνουν περισσότερο αποδοτικό στον τρέχων ρόλο που του έχει ανατεθεί .(Τερζίδη & Τζωρτζάκη,2004).Με απλά λόγια θα μπορούσε να ειπωθεί πως η εκπαίδευση έχει έναν χαρακτήρα εργοκεντρικό .

Η εκπαίδευση δεν πρέπει να περιορίζεται στα καθήκοντα της θέσης εργασίας αλλά να είναι διευρυμένη και να συνδέεται με την ευρύτερη επιμόρφωση των ατόμων και τον εμπλουτισμό της γνώσης τους .Θα πρέπει δηλαδή παράλληλα να συνοδεύεται και από ανάπτυξη.

Η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων είναι εξίσου μια διαδικασία μάθησης. Η διαφορά της σε σχέση με την εκπαίδευση έγκειται στο γεγονός ότι αυτή έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και στοχεύει ώστε να αποκτήσει ο εργαζόμενος γνώσεις και ικανότητες που θα τις χρησιμοποιήσει μελλοντικά σε εργασίες που εκ φύσεως απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία .Επομένως θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ανάπτυξη έχει περισσότερο ένα χαρακτήρα ανθρωποκεντρικό αφού όλη η διαδικασία της μάθησης στοχεύει στο να αναπτυχθεί ο εργαζόμενος ως προσωπικότητα προκειμένου στο μέλλον να μπορέσει να ανταπεξέλθει σε δύσκολες καταστάσεις που θα κληθεί να αντιμετωπίσει λαμβάνοντας πρωτοβουλίες για την επίλυση σημαντικών οργανωσιακών προβλημάτων που δύναται να προκύψουν.

Συγκεκριμένα ο τομέας της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει πέρα από την εκπαίδευση επιπρόσθετα την κατάρτιση, την αξιολόγηση και την προετοιμασία του προσωπικού για διάφορες θέσεις εργασίας. Η επίτευξη των ανωτέρω είναι σημαντική για την οικονομική και την ψυχολογική ανάπτυξη των εργαζομένων.Ο κάθε οργανισμός σε όποιο τομέα και αν υπάγεται εάν δεν διαθέτει παράλληλα με την

εκπαίδευση και πρόβλεψη για την ανάπτυξη του προσωπικού του, αυτομάτως του στερείται η δυνατότητα για προσωπική εξέλιξη.

Σύμφωνα με τους Beardwell & Holden (1997) το ιδανικό πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι αυτό το οποίο κατορθώνει να μετατρέψει τους υπαλλήλους σε ενεργούς συμμετέχοντες στον οργανισμό. Το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας θα είναι η αύξηση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων, η βελτίωση της ποιότητας της εργασίας τους, η εξάλειψη περιπτώσεων μειωμένου ηθικού και η αύξηση της ταχύτητας αντίδρασης και αντιμετώπισης προβλημάτων στο σύνολο του οργανισμού.(Chmiel,2000).

Σύμφωνα με τους Zaleska & de Menezes (2007) η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού έχει ως αποτέλεσμα την βελτίωση όχι μόνο της απόδοσης των εργαζομένων αλλά επηρεάζει σημαντικά μια σειρά μεταβλητών όπως την εργασιακή ικανοποίηση, την σύσφιξη των σχέσεων με τους εργαζόμενους και την αφοσίωση στον οργανισμό.

Τα οφέλη τα οποία προκύπτουν από την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού είναι πολυάριθμα και αφορούν πρωτίστως τον εργαζόμενο ως προσωπικότητα και κατά συνέπεια τον ίδιο τον οργανισμό.

Συγκεκριμένα μέσω της εκπαίδευσης και ανάπτυξης τα οφέλη που προκύπτουν έχουν ως εξής :

#### Για τον εργαζόμενο

- Βελτίωση της ατομικής και συλλογικής απόδοσης
- Αύξηση της παραγωγικότητας
- Βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου έργου
- Αύξηση του ζήλου και ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων

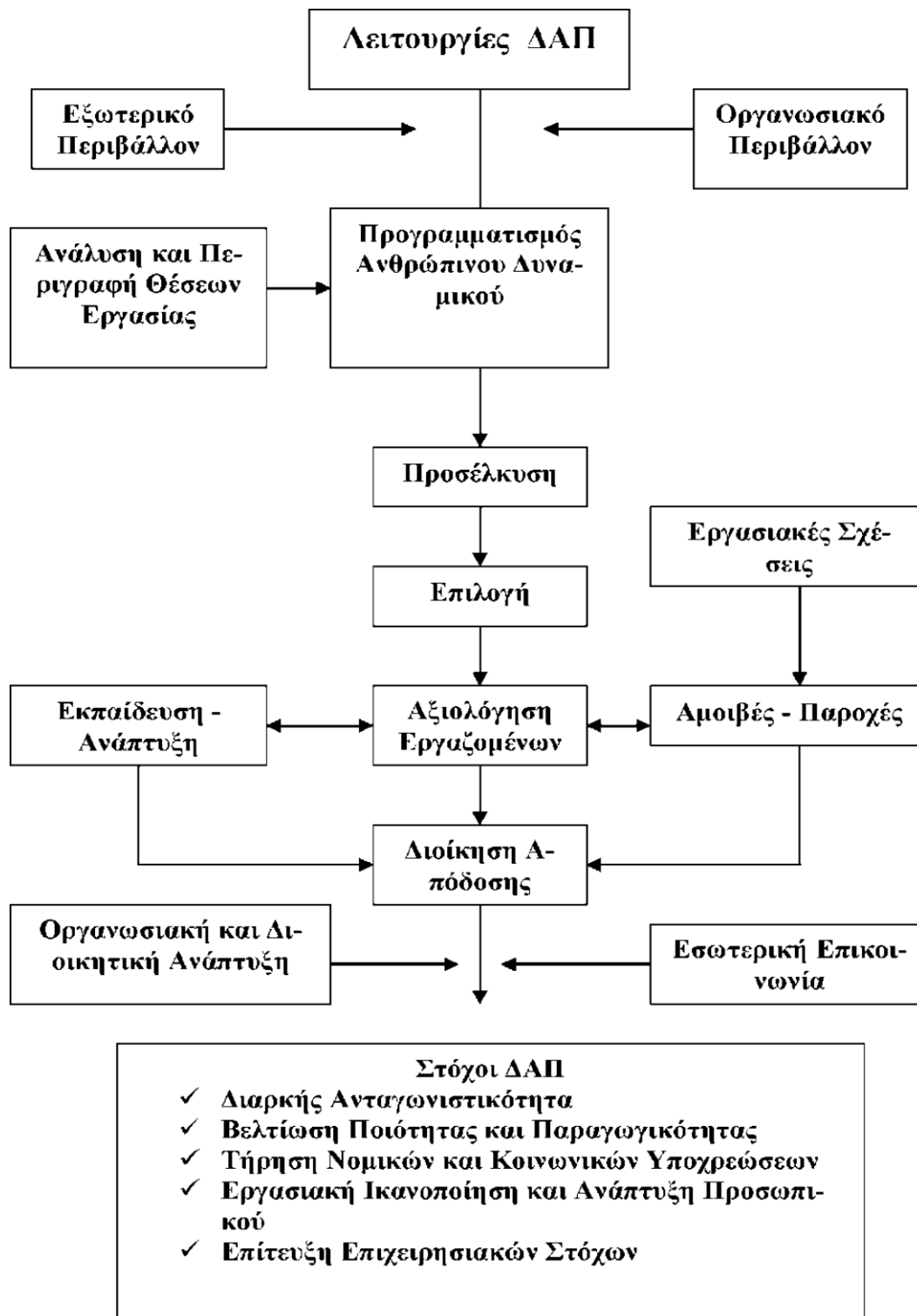
### Για τον φορέα

- Μείωση των δαπανών , των σπαταλών και των καθυστερήσεων
- Συμβολή στη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού
- Μείωση του κόστους και της ανάγκης για επίβλεψη
- Έγκαιρη προετοιμασία των αντικαταστάσεων και των προαγωγών
- Λειτουργεί επικουρικά στην αντιμετώπιση των αλλαγών του περιβάλλοντος
- Διευκολύνει την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων και νέων πολιτικών
- Διευκολύνει την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας

Από όλα τα ανωτέρω γίνεται ευρέως κατανοητό πως η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να μαθαίνει συνεχώς και με μεγαλύτερη ταχύτητα από τους ανταγωνιστές του. Αυτό δεν επιτυγχάνεται από την μια στιγμή στην άλλη αλλά απαιτεί συστηματική και μακρόχρονη προσπάθεια. Η συστηματική εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας ,την ανάπτυξη των ικανοτήτων, την βελτίωση της ατομικής απόδοσης και παράλληλα την συνολική ανάπτυξη του οργανισμού. Για όλους τους παραπάνω λόγους θα μπορούσε συμπερασματικά να ειπωθεί ότι ο κάθε οργανισμός οφείλει να επενδύει πάνω στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού του χωρίς να την θεωρεί ως ένα επιπλέον κόστος καθώς αυτή είναι που τελικώς θα συμβάλλει καθοριστικά στην βιωσιμότητά του.

Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σχηματικά απεικονίζονται ως εξής:

Διάγραμμα 2.Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων(ΔΑΠ), (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς ,2003)



Πηγή :Προσαρμογή από :Παπαλεξανδρή Ν. ,Μπουραντάς Δ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ,Εκδόσεις Μπένου ,Αθήνα,2003.

# ***ΜΕΡΟΣ Β΄***

## ***ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ***

## ***ΑΝΑΛΥΣΗ & ΕΡΜΗΝΕΙΑ***



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>**

### **Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλυθούν συνοπτικά οι στόχοι της παρούσας εργασίας , η μεθοδολογία της έρευνας καθώς και τα μέσα συλλογής που χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου να ολοκληρωθεί η στατιστική ανάλυση.

#### **7.1. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετήσει διεξοδικά τους παράγοντες που συνθέτουν το εργασιακό περιβάλλον και το ανθρώπινο δυναμικό ενός φορέα είτε αυτός υπάγεται στον δημόσιο είτε στον ιδιωτικό τομέα. Επιπρόσθετα η παρούσα εργασία μελετά τον τρόπο με τον οποίο οι συγκεκριμένοι παράγοντες συλλειτουργούν και κατά πόσον τελικά επηρεάζουν την αποδοτικότητα του φορέα.

Πιο συγκεκριμένα η παρούσα εργασία στοχεύει :

- Στην καταγραφή των απόψεων των εργαζομένων αναφορικά με τους παράγοντες που συνθέτουν το εργασιακό περιβάλλον σε σχέση πάντοτε με την παραγωγικότητα των εργαζομένων .
- Στην καταγραφή των απόψεων των εργαζομένων αναφορικά με το εργασιακό κλίμα και τις σχέσεις που διαμορφώνονται μεταξύ αυτών , της ανωτέρας διοίκησης και των συναδέλφων.
- Στην καταγραφή των απόψεων αναφορικά με το ωράριο εργασίας καθώς και την καταγραφή της θέσης τους ως προς τις αμοιβές/επιβραβεύσεις που αυτοί λαμβάνουν σε σχέση πάντοτε με την εργασία που προσφέρουν
- Τέλος η παρούσα εργασία στοχεύει να μελετήσει το Ανθρώπινο δυναμικό και τις επιμέρους λειτουργίες του (Στελέχωση ,Ανάπτυξη & Εκπαίδευση, Αξιολόγηση)σε σχέση πάντοτε με την παραγωγικότητα του εργαζόμενου και την γενικότερη ανάπτυξη του φορέα.

## 7.2. ΔΕΙΓΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για την παρούσα εργασία καταρτίστηκε ειδικό ερωτηματολόγιο (ως επισυναπτόμενο στο παράρτημα), για την συμπλήρωση του οποίου χρησιμοποιήθηκε δείγμα ατόμων οι οποίοι εργάζονται σε φορείς που καλύπτουν σε ικανοποιητικό βαθμό τις δραστηριότητες του δημόσιου αλλά και του ιδιωτικού τομέα, διεσπαρμένοι ως επί των πλείστων στην Περιφέρεια και κατά ένα μικρό ποσοστό στα μεγάλα Αστικά κέντρα Αθήνα & Θεσσαλονίκη.

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε είναι η απλή τυχαία δειγματοληψία κατά στρώματα ή στρωματοποιημένη δειγματοληψία. Συγκεκριμένα το δείγμα αποτελείται από εργαζόμενους και η στρωματοποίηση τους πραγματοποιείται βάση των φορέα υπαγωγής τους (Δημόσιος & αντίστοιχα Ιδιωτικός τομέας) .

Σύμφωνα με το φύλο των ερωτηθέντων ο πληθυσμός αυτός κατανέμεται ως εξής :  
Οι άνδρες συνολικά αριθμούν τους 60 σε ποσοστό 39,7% ενώ αντίστοιχα οι γυναίκες απαριθμούν τις 91 σε ποσοστό 60,3%

Σύμφωνα με τον Τομέα Απασχόλησης των εργαζομένων αυτός κατανέμεται ως εξής: Συνολικά 63 άτομα εκ του συνόλου 151, σε ποσοστό 41,7 % υπάγεται στο δημόσιο τομέα ενώ αντίστοιχα συνολικά 86 άτομα εκ του συνόλου 151 ,σε ποσοστό 57,0% υπάγεται στον Ιδιωτικό τομέα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ένα μικρό ποσοστό της τάξεως 1,3 % των ερωτηθέντων συνολικά 2 άτομα εκ του συνόλου 151 υπάγεται σε άλλον φορέα χωρίς αυτός να ανήκει είτε στον δημόσιο είτε στον ιδιωτικό φορέα.

Επιπρόσθετα ,η δειγματοληψία πραγματοποιήθηκε μέσω της Ηλεκτρονικής αποστολής και συμπλήρωσης ερωτηματολογίου και οι αντίστοιχες απαντήσεις ελήφθησαν επίσης με ηλεκτρονικό τρόπο, εκμεταλλευόμενοι τις δωρεάν υπηρεσίες που παρέχουν οι υπηρεσίες της Google για την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

Το παρόν ερωτηματολόγιο παρέμεινε online με σκοπό την συλλογή ενός ικανοποιητικού αριθμού απαντήσεων κατά το χρονικό διάστημα από την 20<sup>η</sup> Απριλίου έως την 10<sup>η</sup> Μαΐου 2015.

Συλλογικά συλλέξαμε 151 απαντήσεις οι οποίες θεωρούνται ένα μέγεθος αρκετά ικανό για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων .

### 7.3. ΜΕΣΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με ποσοτικό τρόπο για την ολοκλήρωση της οποίας αλλά και την συλλογή των απαιτούμενων δεδομένων επιλέχθηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου με την μορφή ερωτήσεων κλειστού τύπου .

Η διανομή του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε από εμένα προσωπικά ενώ η επιμέλεια για την συγγραφή του βασίστηκε εν μέρει σε προηγούμενες σχετικά με το θέμα πραγματοποιηθείσες έρευνες.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τέσσερα διαφορετικά μέρη και συγκεκριμένα :

- Στο πρώτο μέρος περιλαμβάνονται κάποιες ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής που αφορούν τα Δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων , το φύλο ,την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση και το μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων καθώς και επιπρόσθετα κάποιες λοιπές ερωτήσεις αναφορικά με τον τομέα απασχόλησης τους ,την σχέση εργασίας , την κατηγορία του προσωπικού που υπάγονται , τα έτη υπηρεσίας καθώς και το ιεραρχικό τους επίπεδο.
- Στο δεύτερο μέρος υπάρχει ένα σετ ερωτήσεων βασισμένες στην κλίμακα Likert 5-βαθμών όπου (1= Καθόλου, 2=Λίγο,3=Μέτρια,4=Αρκετά,5=Πολύ),οι οποίες αφορούν τον παράγοντα εργασιακό περιβάλλον σε σχέση με την παραγωγικότητα των εργαζομένων .Επιπρόσθετα σε αυτό το μέρος περιλαμβάνεται μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής με την οποία οι ερωτώμενοι καλούνται να επιλέξουν έναν ή περισσότερους παράγοντες οι οποίοι τους δυσαρεστούν εντός του εργασιακού τους χώρου.
- Το τρίτο μέρος αναφέρεται στις εργασιακές σχέσεις που προκύπτουν εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. Συγκεκριμένα περιλαμβάνει δύο σετ ερωτήσεων που αφορούν αντίστοιχα την Ανωτέρα Διοίκηση και τους Συνάδελφους πάντοτε όσον αφορά το εργασιακό πλαίσιο .Οι ερωτήσεις αυτές είναι επίσης βασισμένες στην κλίμακα Likert 5- βαθμών κατ'αναλογία βάση αυτών που περιγράφηκαν ανωτέρω. Στην συνέχεια ακολουθεί μια ερώτηση πολλαπλής επιλογής αναφορικά με το ωράριο εργασίας των ερωτώμενων .

Το τρίτο μέρος του παρόντος ερωτηματολογίου ολοκληρώνεται επίσης με δυο σετ ερωτήσεων βασιζόμενες στην κλίμακα Likert -5 βαθμών με την διαφορά ότι η αναλογία μετατρέπεται ως εξής : (1=Διαφωνώ απόλυτα , 2=Διαφωνώ , 3=Είμαι ουδέτερος /η, 4=Συμφωνώ,5=Συμφωνώ απόλυτα).Οι ανωτέρω ερωτήσεις αφορούν το

ωράριο εργασίας καθώς και θέματα που σχετίζονται με τις αμοιβές & επιβραβεύσεις των εργαζομένων οι οποίες διαμορφώνονται εντός του εργασιακού πλαισίου.

- Το τέταρτο και τελευταίο μέρος του παρόντος ερωτηματολογίου αφορά την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και τις επιμέρους λειτουργίες της ,σε σχέση πάντοτε με την παραγωγικότητα και κατά συνέπεια την αποδοτικότητα του φορέα.

Σε αυτό το μέρος υπερτερούν οι ερωτήσεις κλειστού τύπου και πολλαπλών επιλογών ενώ παράλληλα παρουσιάζονται και κάποιες ερωτήσεις βασισμένες στην κλίμακα Likert -5 βαθμών όπως αναφέρθηκαν ανωτέρω.

Επιπρόσθετα συναντούμε ερωτήσεις βασισμένες στην κλίμακα Likert -4 βαθμών με την διαφορά ότι η αναλογία εκφράζει την Συχνότητα όπου (1=Συχνά , 2=Μερικές Φορές,3=Σπάνια,4=Ποτέ).

Το παρόν ερωτηματολόγιο είναι γραμμένο σε απλή και κατανοητή γλώσσα προκειμένου να μην δημιουργήσει ιδιαίτερα προβλήματα στους ερωτώμενους .Για την συμπλήρωσή του απαιτήθηκαν περίπου 10-15 λεπτά από τον χρόνο των ερωτηθέντων.

#### **7.4 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα από την 20<sup>η</sup> Απριλίου έως την 10<sup>η</sup> Μαΐου 2015. Για την επιτυχή διεξαγωγή της αποφασίστηκε εκ των προτέρων ο ελάχιστος αριθμός των ερωτηματολογίων που θα έπρεπε να συμπληρωθούν ο οποίος θα έπρεπε υποχρεωτικά να υπερβαίνει τα 60 ερωτηματολόγια τα οποία αποτέλεσαν το ελάχιστο όριο συμπλήρωσης.

Στην αρχή της διαδικασίας παρατηρήθηκαν αρκετές δυσκολίες οι οποίες παρεμπόδισαν προσωρινά την ομαλή ροή της έρευνας.

Το κυριότερο πρόβλημα που αποτέλεσε παράγοντα μεγάλης κωλυσιεργίας για την συμπλήρωση του απαιτούμενου αριθμού ερωτηματολογίων υπήρξε οι άρνηση πολλών εκ των χρηστών να απαντήσουν στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο. Η άρνηση αυτή είναι ήταν κατά ένα σημαντικό βαθμό αναμενόμενη και δικαιολογημένη καθώς έχει τις ρίζες της στην καχυποψία αλλά και τον αυξημένο φόρτο εργασίας των ερωτηθέντων .

Σε γενικό επίπεδο παρά τις όποιες δυσκολίες θα μπορούσε να ειπωθεί πως η διαδικασία εκτυλίχθηκε ομαλά και τελικώς επετεύχθη η συμπλήρωση ενός

Ικανοποιητικού αριθμού ερωτηματολογίων τα οποία έπειτα από στατιστική ανάλυση θα μπορέσουν να διεξάγουν ασφαλή συμπεράσματα αναφορικά με το αντικείμενο της έρευνας.

### **7.5 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ**

Το σύνολο των στοιχείων τα οποία συλλέχθηκαν μετά το πέρας της συμπλήρωσης και παραλαβής των ερωτηματολογίων επεξεργάστηκαν με το Στατιστικό πρόγραμμα ανάλυσης δεδομένων SPSS(Statistical Package for Social Sciences)εκδ.20.00. Στη συνέχεια υπολογίστηκαν οι συσχετίσεις ορισμένων μεταβλητών με βάση τον Τομέα Απασχόλησης των ερωτηθέντων. Ερμηνεύοντας το κριτήριο Pearson Chi-Square ολοκληρώνεται η έρευνα και εξάγονται τα αντίστοιχα συμπεράσματα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### 8.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ

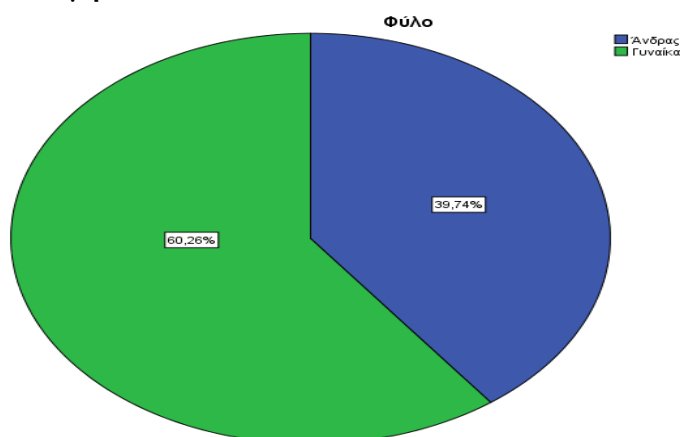
#### 8.1.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ

Η συγκεκριμένη ενότητα περιλαμβάνει τα περιγραφικά αποτελέσματα του συνόλου των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Το δείγμα είναι μοιρασμένο μεταξύ των δύο φύλων, πιο συγκεκριμένα το 39,7 % των ερωτώμενων είναι άνδρες ενώ το 60,3% είναι γυναίκες. Τα αποτελέσματα αποτυπώνονται ως ακολούθως:

		Φύλο			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	60	39,7	39,7	39,7
	Γυναίκα	91	60,3	60,3	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

Πίνακας 1: Κατανομή Φύλου

Γράφημα 1: Κατανομή Φύλου



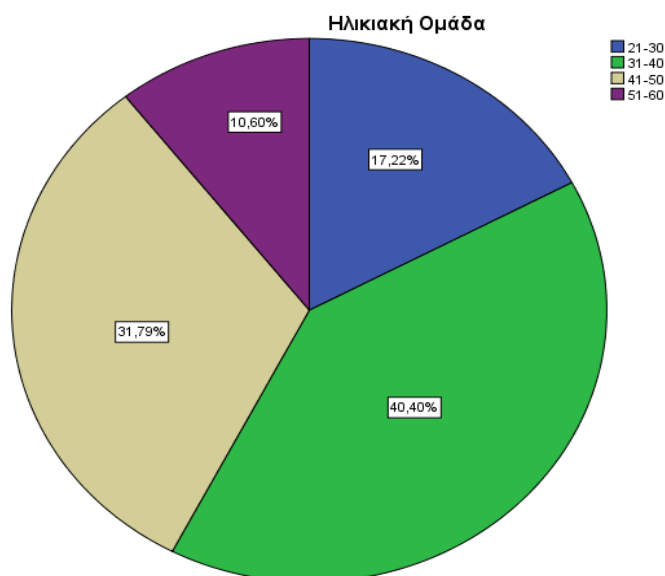
Στο υπό εξέταση δείγμα ,σχεδόν 9 στους 10 ερωτώμενους είναι μικρότεροι των 50 ετών ενώ μόλις το 11% είναι μεγάλης ηλικίας (πάνω από 50 ετών πολύ κοντά στο όριο συνταξιοδότησης.)Χαρακτηριστικό είναι ότι ένα σημαντικό ποσοστό περίπου 20% αποτελείται από εργαζόμενους σε πολύ νεαρή ηλικία, κάτω από 30 ετών, πιθανότητα νεοεισερχόμενους στην αγορά εργασίας.

**Ηλικιακή Ομάδα**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 21-30	26	17,2	17,2	17,2
31-40	61	40,4	40,4	57,6
41-50	48	31,8	31,8	89,4
51-60	16	10,6	10,6	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 2:Κατανομή Ηλικίας**

**Γράφημα 2:Κατανομή Ηλικίας**



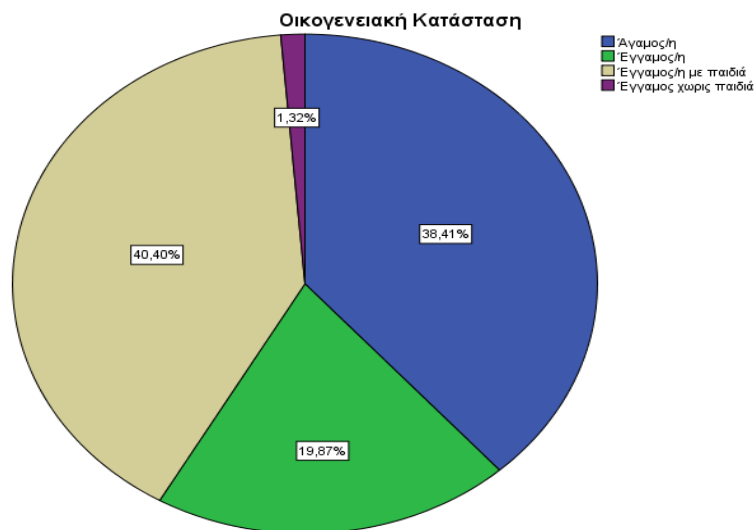
### Οικογενειακή Κατάσταση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άγαμος/η	58	38,4	38,4	38,4
Έγγαμος/η	30	19,9	19,9	58,3
Έγγαμος/η με παιδιά	61	40,4	40,4	98,7
Έγγαμος χωρίς παιδιά	2	1,3	1,3	100,0
Total	151	100,0	100,0	

Πίνακας 3 :Οικογενειακή Κατάσταση

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων σχεδόν 6 στους 10 είναι έγγαμοι εκ των οποίων το 40,4 % έχει παιδιά. Ένα αξιόλογο ποσοστό περίπου 40 % είναι άγαμοι κάτι που είναι απόλυτα φυσιολογικό και συνάδει με το νεαρό της ηλικίας όπως προκύπτει στον ανωτέρω πίνακα και αντίστοιχα γράφημα 2 της κατανομής ηλικίας.

Γράφημα 3 :Οικογενειακή Κατάσταση



Όπως αποτυπώνεται παρακάτω στον πίνακα 4 και αντίστοιχα στο γράφημα 4 η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι ανώτερης και ανώτατης εκπαίδευσης σε ποσοστό 71,4% .Το μικρότερο ποσοστό το συγκεντρώνουν οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης εκ των οποίων 2 στους 10 (21,2%) είναι απόφοιτοι λυκείου ενώ περίπου 1 στους 10 (7,3 %)είναι απόφοιτοι τεχνολογικής σχολής /ΙΕΚ.

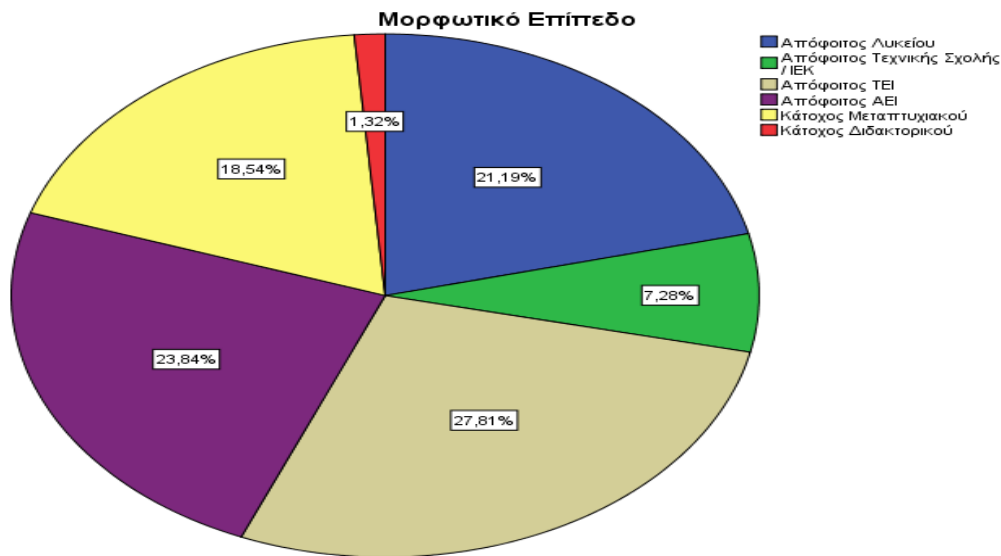


### Μορφωτικό Επίπεδο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Απόφοιτος Λυκείου	32	21,2	21,2	21,2
Απόφοιτος Τεχνικής Σχολής / ΙΕΚ	11	7,3	7,3	28,5
Απόφοιτος ΤΕΙ	42	27,8	27,8	56,3
Απόφοιτος ΑΕΙ	36	23,8	23,8	80,1
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	28	18,5	18,5	98,7
Κάτοχος Διδακτορικού	2	1,3	1,3	100,0
Total	151	100,0	100,0	

Πίνακας 4:Μορφωτικό Επίπεδο

Γράφημα 4:Μορφωτικό Επίπεδο



### Τομέας Απασχόλησης

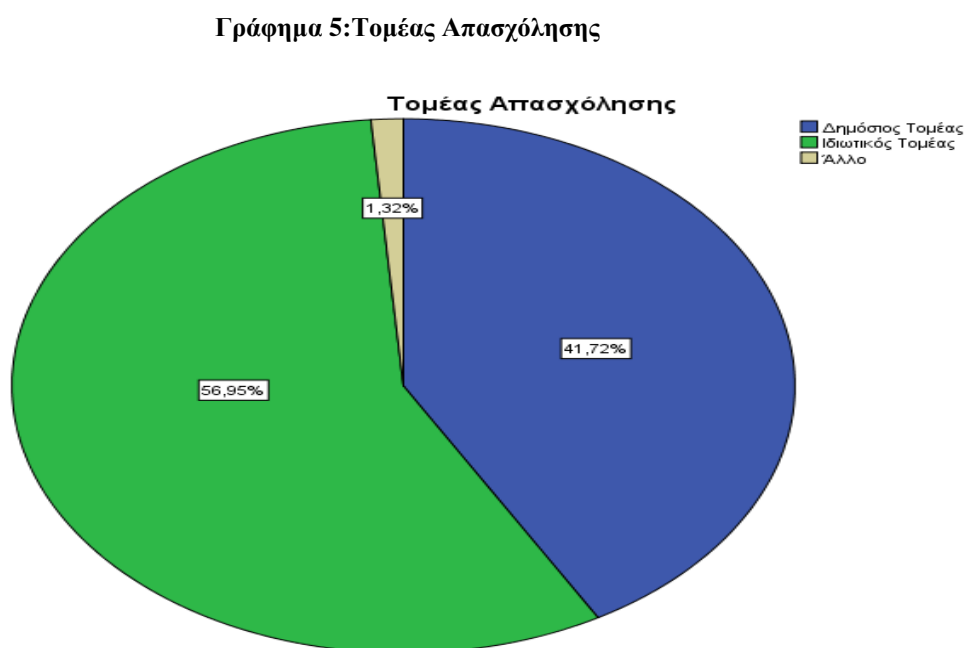
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δημόσιος Τομέας	63	41,7	41,7	41,7
Ιδιωτικός Τομέας	86	57,0	57,0	98,7
Άλλο	2	1,3	1,3	100,0
Total	151	100,0	100,0	

Πίνακας 5:Τομέας Απασχόλησης

Όσον αφορά τον τομέα απασχόλησης διακρίνουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 57% απασχολείται στον ιδιωτικό τομέα ενώ το 41,7% απασχολείται στον δημόσιο τομέα .

Μόλις 2 άτομα από τους ερωτηθέντες σε σύνολο 151 ατόμων απασχολείται σε άλλο φορέα απασχόλησης .

Τα ανωτέρω απεικονίζονται διαγραμματικά στο παρακάτω Γράφημα 5 ως εξής :



**Σχέση Εργασίας**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μόνιμος/η	70	46,4	46,4	46,4
	Ορισμένου χρόνου	12	7,9	7,9	54,3
	Αορίστου Χρόνου	51	33,8	33,8	88,1
	Σύμβαση Έργου	6	4,0	4,0	92,1
	Άλλο	12	7,9	7,9	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

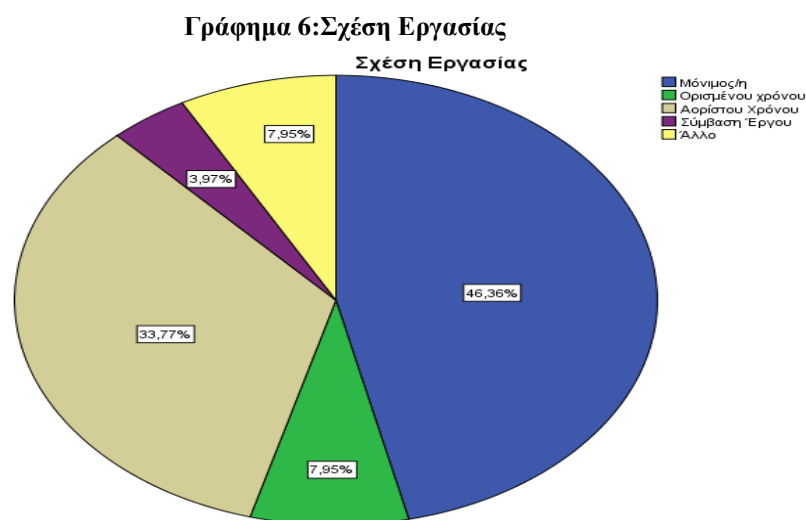
**Πίνακας 6: Σχέση Εργασίας**

Αναφορικά με την Σχέση Εργασίας των ερωτηθέντων όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα 6. τα μεγαλύτερα ποσοστά του δείγματος κυμαίνονται ανάμεσα σε

αυτούς που εργάζονται ως Μόνιμοι σε ποσοστό 46,4% ενώ την σκυτάλη παίρνουν οι εργαζόμενοι που εργάζονται υπό το καθεστώς Αορίστου Χρόνου με ποσοστό 33,8%.

Ένα μηδαμινό ποσοστό μόλις 6 άτομα από το σύνολο των 151 εργάζονται με Σύμβαση Έργου ενώ μόλις 24 άτομα από το σύνολο των 151 εργάζονται με άλλη Σχέση εργασίας (12 εκ των οποίων εργάζονται ως Ορισμένου χρόνου και αντίστοιχα οι υπόλοιποι 12 υπο άλλο καθεστώς εργασίας το οποίο δεν έχει προβλεφθεί στον πίνακα 6.)

Τα παραπάνω απεικονίζονται διαγραμματικά στο παρακάτω γράφημα 6. Σχέσης Εργασίας ως εξής :



#### Κατηγορία Προσωπικού

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Τεχνικό	10	6,6	6,6	6,6
	Διοικητικό	101	66,9	66,9	73,5
	Άλλο	40	26,5	26,5	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

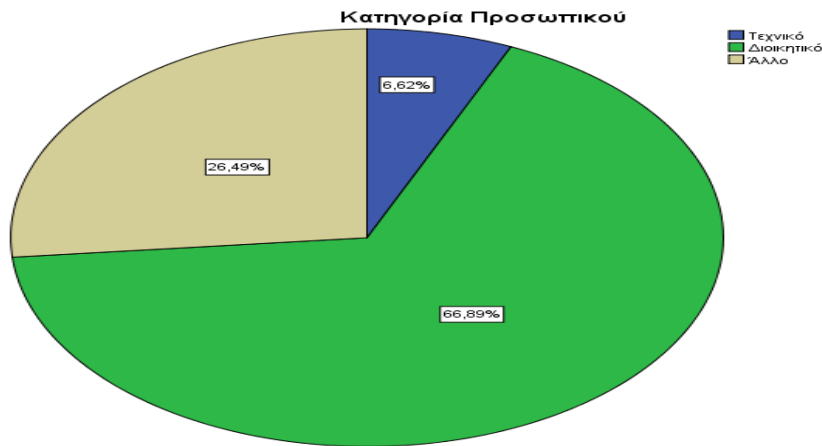
**Πίνακας 7:Κατηγορία Προσωπικού**

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων, σχεδόν 7 στους 10,είναι υπάλληλοι διοικητικού σε ποσοστό που αγγίζει το 66,9% .Αξιόλογο είναι το ποσοστό των εργαζομένων που υπάγονται σε άλλη κατηγορία προσωπικού η οποία δεν έχει προβλεφθεί στο ερωτηματολόγιο και ανέρχεται σε ποσοστό 26,5%.

Το μικρότερο ποσοστό περίπου 1 στους 10, συγκεκριμένα μόλις 10 άτομα από το σύνολο των 151 καταλαμβάνει η κατηγορία του τεχνικού προσωπικό.

Η διαγραμματική απεικόνιση έχει ως εξής :

**Γράφημα 7:Κατηγορία Προσωπικού**



**Έτη εργασίας στην Υπηρεσία**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Λιγότερο από 1 χρόνο	4	2,6	2,6	2,6
1-3 χρόνια	28	18,5	18,5	21,2
4-6 χρόνια	30	19,9	19,9	41,1
7-10 χρόνια	20	13,2	13,2	54,3
πάνω από 10 χρόνια	69	45,7	45,7	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 8: Έτη Εργασίας**

Αναφορικά με τα έτη εργασίας των ερωτηθέντων διαπιστώνουμε ότι περίπου οι μισοί και συγκεκριμένα σε ποσοστό 45,7 % εργάζονται στον φορέα πάνω από 10 χρόνια. Έχοντας ως δεδομένο τα αποτελέσματα της κατανομής ηλικίας του πίνακα 2. και αντίστοιχα του διαγράμματος 2. όπως παρουσιάστηκαν ανωτέρω, με ευκολία διαπιστώνουμε ότι το δείγμα των ερωτηθέντων αφορά άτομα ως επί των πλείστον νεαρής ηλικίας με αξιόλογη εργασιακή εμπειρία.

Το ποσοστό των ερωτηθέντων οι οποίοι διαθέτουν από 1-3 και αντίστοιχα από 4-6 έτη εργασίας στην υπηρεσία είναι σχεδόν το ίδιο και ανέρχεται σε ποσοστό 18,5% και αντίστοιχα 19,9 % .Αξίζει να σημειωθεί ότι σε αναλογία 1/10 (συχνότητα 20/151 άτομα)εργάζονται στον φορέα για διάστημα από 7-10 χρόνια, ενώ το ποσοστό των νεοεισερχομένων στον φορέα είναι μηδαμινό και αντιστοιχεί σε μόλις 4 άτομα εκ του συνόλου.

Η διαγραμματική απεικόνιση των Ετών Υπηρεσίας στον φορέα απεικονίζεται

ως εξής:



Η ερώτηση που ολοκληρώνει την ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών αφορά το Ιεραρχικό επίπεδο των εργαζομένων όπου διαπιστώνουμε ότι περίπου 4/10 σε ποσοστό 37,7% και συχνότητα 57 ατόμων είναι απλοί υπάλληλοι. Το αποτέλεσμα αυτό είναι απόλυτα λογικό καθώς έχει τις ρίζες του κυρίως στην νεανική ηλικία των εργαζομένων όπως έχει προκύψει ανωτέρω σύμφωνα με τα δεδομένα του πίνακα και διαγράμματος 2. Εκ των πραγμάτων βάση λογικής, λόγω της νεανικής ηλικίας των

εργαζομένων δεν έχει προκύψει αξιολογή επαγγελματική εξέλιξη σε καίριες θέσεις ευθύνης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το ποσοστό των Υφισταμένων είναι αρκετά σημαντικό καθώς προσεγγίζει το 24% .Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι το ποσοστό αυτής της τάξεως βασίζεται πιθανότατα στο ανώτερο μορφωτικό επίπεδο του δείγματος των ερωτηθέντων ( όπως προκύπτει από τον πίνακα 4 και αντίστοιχα γράφημα 4 του Μορφωτικού επιπέδου) το οποίο στην συγκεκριμένη περίπτωση φαίνεται να υπερκαλύπτει τον παράγοντα ηλικία. Με μικρή διαφορά έπεται και το ποσοστό των Προϊσταμένων το οποίο είναι επίσης πολύ σημαντικό εάν αναλογικά συγκριθεί με την ηλικιακή κατηγορία των εργαζομένων και προκύπτει πιθανότατα επίσης λόγω του ανωτέρω μορφωτικού επιπέδου που το δείγμα κατέχει.

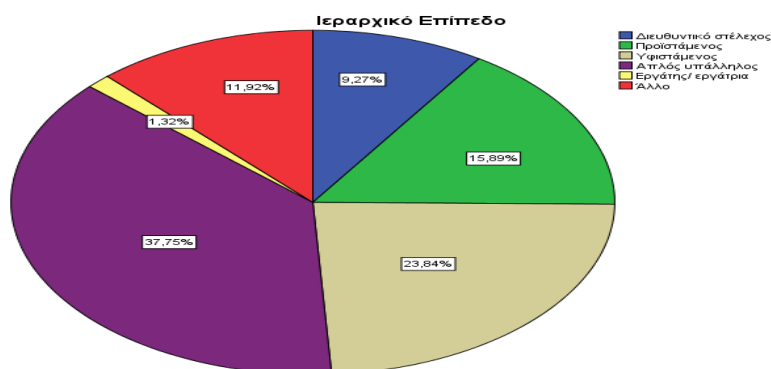
**Ιεραρχικό Επίπεδο**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διευθυντικό στέλεχος	14	9,3	9,3	9,3
Προϊστάμενος	24	15,9	15,9	25,2
Υφιστάμενος	36	23,8	23,8	49,0
Απλός υπάλληλος	57	37,7	37,7	86,8
Εργάτης/ εργάτρια	2	1,3	1,3	88,1
Άλλο	18	11,9	11,9	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 9:Ιεραρχικό Επίπεδο**

Η θέση εργασίας των ερωτηθέντων διαγραμματικά απεικονίζεται ως εξής :

**Γράφημα 9:Ιεραρχικό Επίπεδο**



## 8.1.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

### 8.1.2.(α) ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

*Ερώτηση :«Συνθήκες Υγιεινής & Ασφάλειας. Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες του εργασιακού σας περιβάλλοντος σε σχέση με την παραγωγικότητα σας;»*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	2	1,3	1,3	1,3
Μέτρια	8	5,3	5,3	6,6
Valid Αρκετά	54	35,8	35,8	42,4
Πολύ	87	57,6	57,6	100,0
Total	151	100,0	100,0	

Πίνακας 10: Συνθήκες Υγιεινής & Ασφάλειας

Από τον παραπάνω πίνακα 10 διαπιστώνουμε ότι το 57,6 % κρίνει τον παράγοντα Υγιεινής & Ασφάλειας ως " Πολύ " σημαντικό αναφορικά με την παραγωγικότητά του. Αντίστοιχα σε μικρότερο ποσοστό της τάξεως του 35,8 % κρίνει τον συγκεκριμένο παράγοντα ως "αρκετά" σημαντικό για την αύξηση της παραγωγικότητάς του. Απο τα ανωτέρω συμπεραίνουμε ότι περίπου 9 στους 10 εργαζόμενους προσδίδει μια αυξημένη σημαντικότητα στον συγκεκριμένο παράγοντα.

*Ερώτηση: «Φυσικοί Παράγοντες θερμοκρασία, υγρασία, θόρυβος, φωτισμός). Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες του εργασιακού σας περιβάλλοντος σε σχέση με την παραγωγικότητα σας;»*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	2	1,3	1,3	1,3
Μέτρια	16	10,6	10,6	11,9
Valid Αρκετά	48	31,8	31,8	43,7
Πολύ	85	56,3	56,3	100,0
Total	151	100,0	100,0	

Πίνακας 11: Φυσικοί Παράγοντες

Αντίστοιχα με τον πίνακα 10 και χωρίς αξιολογες μεταβολές φαίνεται ότι οι φυσικοί παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος επηρεάζουν εξίσου κατά ένα

σημαντικό βαθμό αναλογικά περίπου 9 στους 10 εργαζόμενους . Η σημαντικότητα που προσδίδεται είναι αξιόλογη δίνεται όμως ένα μικρό προβάδισμα στον παράγοντα συνθηκών Υγιεινής & Ασφάλειας όπως περιγράφηκε ανωτέρω, αναφορικά με την σημαντικότητα και την επίδραση ως προς την παραγωγικότητα.

**Ερώτηση: «Υλικό Περιβάλλον (εξοπλισμός ,ποιότητα κτιριακών εγκαταστάσεων, Αρχιτεκτονική χώρου) .Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες του εργασιακού σας περιβάλλοντος σε σχέση με την παραγωγικότητα σας;»**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	6	4,0	4,0	4,0
Μέτρια	32	21,2	21,2	25,2
Valid Αρκετά	56	37,1	37,1	62,3
Πολύ	57	37,7	37,7	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 12:Υλικό Περιβάλλον**

Με λιγότερη ένταση από τους δύο προαναφερθέντες παραμέτρους αλλά σε εξίσου σημαντικό βαθμό της τάξεως του 37,7 % και 37,1 & φαίνεται πως ο παράγοντας υλικό περιβάλλον επηρεάζει κατά "Πολύ" και αντίστοιχα κατά "αρκετά" σημαντικό βαθμό την παραγωγικότητα των εργαζομένων . Επιπρόσθετα 2 στους 10 και συγκεκριμένα 32 από τα 151 άτομα δηλώνουν πως επηρεάζονται σε μέτριο βαθμό από τον συγκεκριμένο παράγοντα.

**Ερώτηση: «Προσβασιμότητα στο χώρο εργασίας .Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες του εργασιακού σας περιβάλλοντος σε σχέση με την παραγωγικότητα σας;»**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Μέτρια	20	13,2	13,2	13,2
Valid Αρκετά	67	44,4	44,4	57,6
Πολύ	64	42,4	42,4	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 13:Προσβασιμότητα στο Χώρο Εργασίας**

Όσον αφορά την προσβασιμότητα στον χώρο εργασίας μόνο 20 άτομα από τα 151 του συνόλου του δείγματος δηλώνουν πως επηρεάζονται κατά μέτριο βαθμό από τον παράγοντα της προσβασιμότητας στον χώρο εργασίας. Οι υπόλοιποι χωρίς ιδιαίτερες μεταβολές σε ποσοστό 42,4% και 44,4% επηρεάζονται σημαντικά από τον συγκεκριμένο παράγοντα.



*Ερώτηση:«Χωροταξικός Σχεδιασμός» .Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες του εργασιακού σας περιβάλλοντος σε σχέση με την παραγωγικότητα σας;*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	6	4,0	4,0	4,0
Λίγο	12	7,9	7,9	11,9
Μέτρια	32	21,2	21,2	33,1
Valid Αρκετά	71	47,0	47,0	80,1
Πολύ	30	19,9	19,9	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 14:Χωροταξικός Σχεδιασμός**

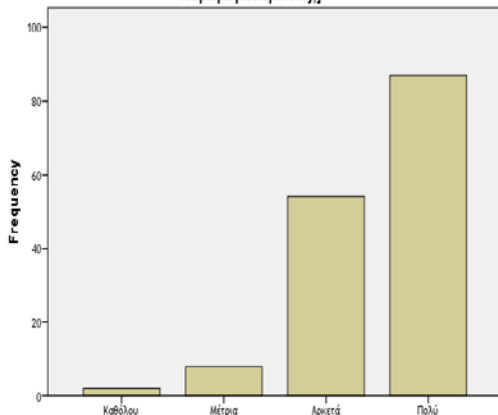
Σε σύγκριση με τα ανωτέρω ο παράγοντας του χωροταξικού Σχεδιασμού είναι αυτός που επηρεάζει λιγότερο την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Βάση των αναλύσεων η ένταση της επιρροής σε αυτόν τον παράγοντα μειώνεται σημαντικά καθώς περίπου μόνο 2 στους 10 ερωτηθέντες επηρεάζονται κατά πολύ από τον συγκεκριμένο παράγοντα. Στο μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων διαπιστώνεται ότι ασκείται κατά ποσοστό της τάξεως 68 % επιρροή σε βαθμό από αρκετά έως μέτρια.

Σε γενικό επίπεδο διαπιστώνουμε ότι όλοι οι ανωτέρω παράγοντες με διαφορετική ένταση ο καθένας επηρεάζουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων .Αξιοσημείωτο άλλωστε είναι το γεγονός ότι αν εξαιρεθούν τα 6 άτομα τα οποία δηλώνουν πως δεν επηρεάζονται καθόλου από τον παράγοντα του χωροταξικού Σχεδιασμού, διαπιστώνουμε ότι κανένας από του υπόλοιπους δεν απάντησε θετικά στο συγκεκριμένο πεδίο αναφορικά με την μηδενική επιρροή του κάθε παράγοντα σε σχέση με την παραγωγικότητα .

Όλα τα ανωτέρω αναπαρίστανται γραφικά ως εξής :

**Γράφημα 10**

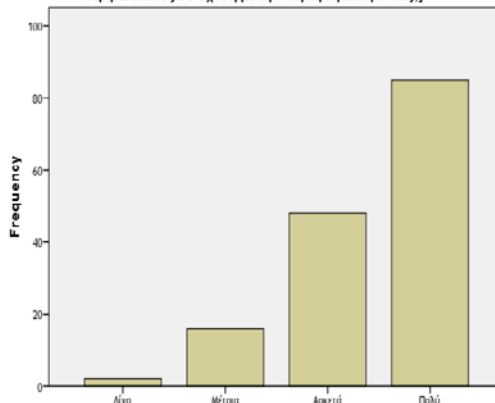
Συνθήκες Υγιεινής & Ασφάλειας [Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες του εργασιακού σας περιβάλλοντος σε σχέση με την παραγωγικότητά σας:]



Συνθήκες Υγιεινής & Ασφάλειας [Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες του εργασιακού σας περιβάλλοντος σε σχέση με την παραγωγικότητά σας:]

**Γράφημα 11**

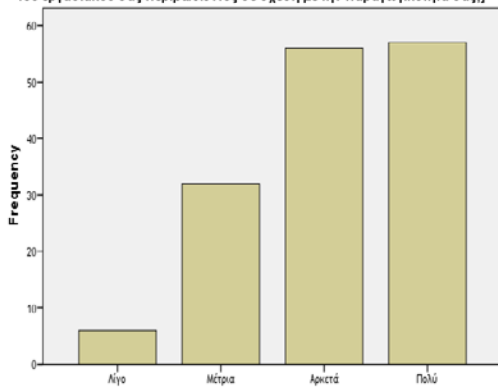
Φυσικοί Παράγοντες θερμοκρασία, υγρασία, θόρυβος, φωτισμός) [Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες του εργασιακού σας περιβάλλοντος σε σχέση με την παραγωγικότητά σας:]



Φυσικοί Παράγοντες θερμοκρασία, υγρασία, θόρυβος, φωτισμός) [Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες του εργασιακού σας περιβάλλοντος σε σχέση με την παραγωγικότητά σας:]

**Γράφημα 12**

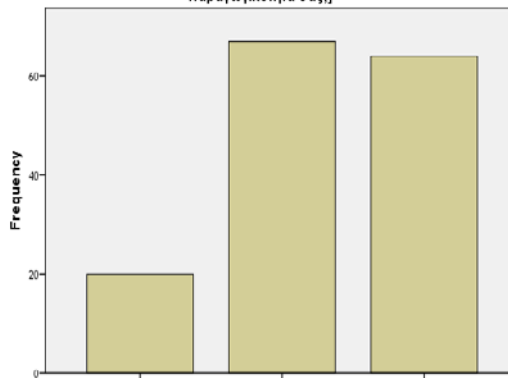
Υλικό Περιβάλλον (εξοπλισμός, ποιότητα κτιριακών εγκαταστάσεων, Αρχιτεκτονική χώρου) [Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες του εργασιακού σας περιβάλλοντος σε σχέση με την παραγωγικότητά σας:]



Υλικό Περιβάλλον (εξοπλισμός, ποιότητα κτιριακών εγκαταστάσεων, Αρχιτεκτονική χώρου) [Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες του εργασιακού σας περιβάλλοντος σε σχέση με την παραγωγικότητά σας:]

**Γράφημα 13**

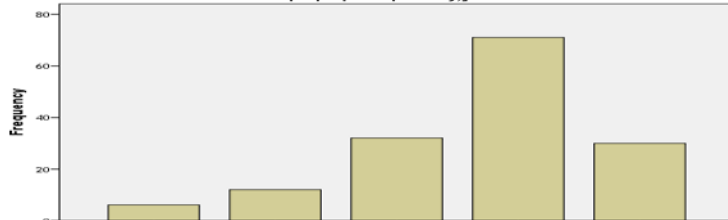
Προσβασιμότητα στο χώρο εργασίας [Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες του εργασιακού σας περιβάλλοντος σε σχέση με την παραγωγικότητά σας:]



Προσβασιμότητα στο χώρο εργασίας [Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες του εργασιακού σας περιβάλλοντος σε σχέση με την παραγωγικότητά σας:]

**Γράφημα 14**

Χωροταξικός Σχεδιασμός [Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες του εργασιακού σας περιβάλλοντος σε σχέση με την παραγωγικότητά σας:]



Χωροταξικός Σχεδιασμός [Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες του εργασιακού σας περιβάλλοντος σε σχέση με την παραγωγικότητά σας:]

**Ερώτηση: «Σε Ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το Εργασιακό Περιβάλλον του Οργανισμού στον οποίον εργάζεστε ενδείκνυται για την αύξηση της παραγωγικότητας σας; (Σε γενικό επίπεδο)»**

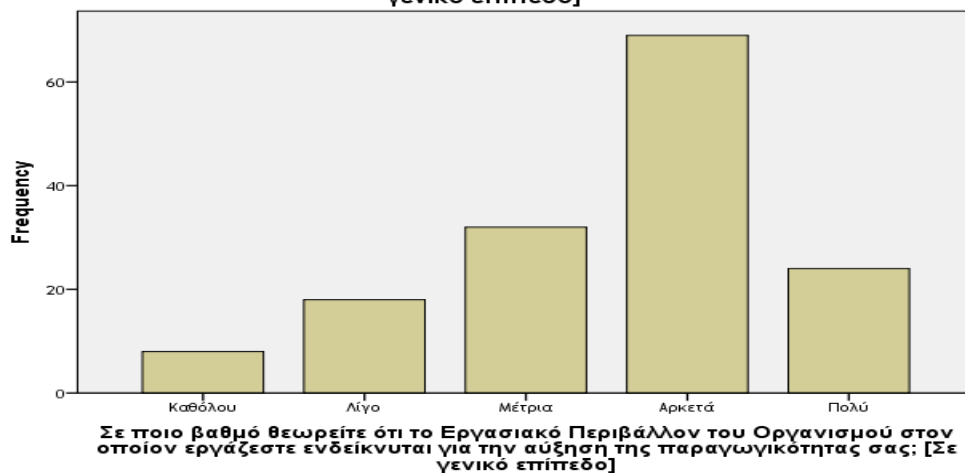
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	8	5,3	5,3	5,3
Λίγο	18	11,9	11,9	17,2
Μέτρια	32	21,2	21,2	38,4
Valid Αρκετά	69	45,7	45,7	84,1
Πολύ	24	15,9	15,9	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 15: Εργασιακό Περιβάλλον & Αύξηση Παραγωγικότητας**

Στην ερώτηση αυτή παρατηρούμε πως 1 στους 2 ερωτηθέντες σε ποσοστό 45,7 %, εμπνέεται αρκετά από το εργασιακό του περιβάλλον και θεωρεί πως αυτό ενδείκνυται για την αύξηση της παραγωγικότητάς του. Αξίζει να σημειωθεί ότι μόλις 24 από τους ερωτηθέντες σε ποσοστό 15,9 % θεωρούν πως το Περιβάλλον εργασίας τους αποτελεί την κινητήριο δύναμη για αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Βάση του χαμηλού αυτού ποσοστού διαπιστώνουμε ότι στο περιβάλλον εργασίας υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης και επιβάλλονται διαρθρωτικές αλλαγές προκειμένου να γίνει περισσότερο θελκτικό ως προς τους εργαζόμενους και κατά συνέπεια να αυξήσει την παραγωγικότητά τους.

**Γράφημα 15**

**Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το Εργασιακό Περιβάλλον του Οργανισμού στον οποίον εργάζεστε ενδείκνυται για την αύξηση της παραγωγικότητάς σας; [Σε γενικό επίπεδο]**



**Ερώτηση: «Παρακαλώ επιλέξτε έναν η περισσότερους από τους παρακάτω παράγοντες οι οποίοι σας δυσαρεστούν εντός του εργασιακού σας χώρου» .**

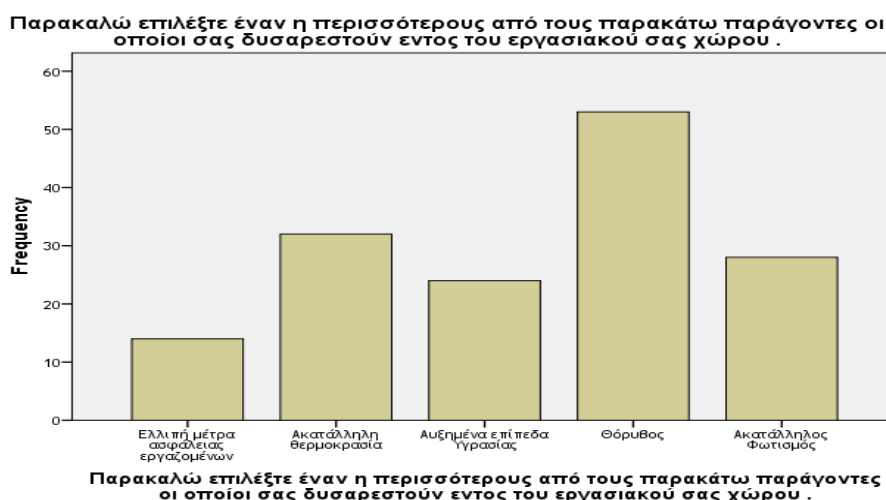
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ελλιπή μέτρα ασφαλείας εργαζομένων	14	9,3	9,3	9,3
Ακατάλληλη θερμοκρασία	32	21,2	21,2	30,5
Valid Αυξημένα επίπεδα Υγρασίας	24	15,9	15,9	46,4
Θόρυβος	53	35,1	35,1	81,5
Ακατάλληλος Φωτισμός	28	18,5	18,5	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 16:Παράγοντες Δυσανεσκειας**

Βάση των ανωτέρω δεδομένων διαπιστώνουμε ότι ο θόρυβος κατά ποσοστό 35,10 % και η ακατάλληλη θερμοκρασία κατά 21,2 % είναι οι κυριότεροι παράγοντες οι οποίοι δυσαρεστούν το ανθρώπινο δυναμικό εντός του εργασιακού χώρου. Στη συνέχεια ακολουθούν ο ακατάλληλος φωτισμός και με μικρή διαφορά τα αυξημένα επίπεδα υγρασίας ,ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξεως του 9,3 % (μόλις 14 άτομα) φαίνεται να δυσαρεστούνται από τα ελλιπή μέτρα ασφαλείας.

### **Η διαγραμματική απεικόνιση έχει ως εξής :**

**Γράφημα 16**



### 8.1.2.(β) ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

*Ερώτηση:«Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος/η από την Συμπεριφορά των εργοδοτών σας»*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	6	4,0	4,0	4,0
Λίγο	16	10,6	10,6	14,6
Μέτρια	49	32,5	32,5	47,0
Αρκετά	50	33,1	33,1	80,1
Πολύ	30	19,9	19,9	100,0
Total	151	100,0	100,0	

Πίνακας 17:Ικανοποίηση από την Συμπεριφορά των Εργοδοτών

Στην ερώτηση αυτή παρατηρούμε πως σε γενικό επίπεδο υπάρχει σε σημαντικό βαθμό ικανοποίηση των εργαζομένων από την Συμπεριφορά των εργοδοτών τους αφού περίπου οι 8 στους 10 δηλώνουν από Μέτρια έως Πολύ Ικανοποιημένοι. Αντιθέτως μόλις το 4% δηλώνει πως δεν είναι καθόλου Ικανοποιημένο από την Συμπεριφορά της Ανωτέρας Διοίκησης .

Γράφημα 17



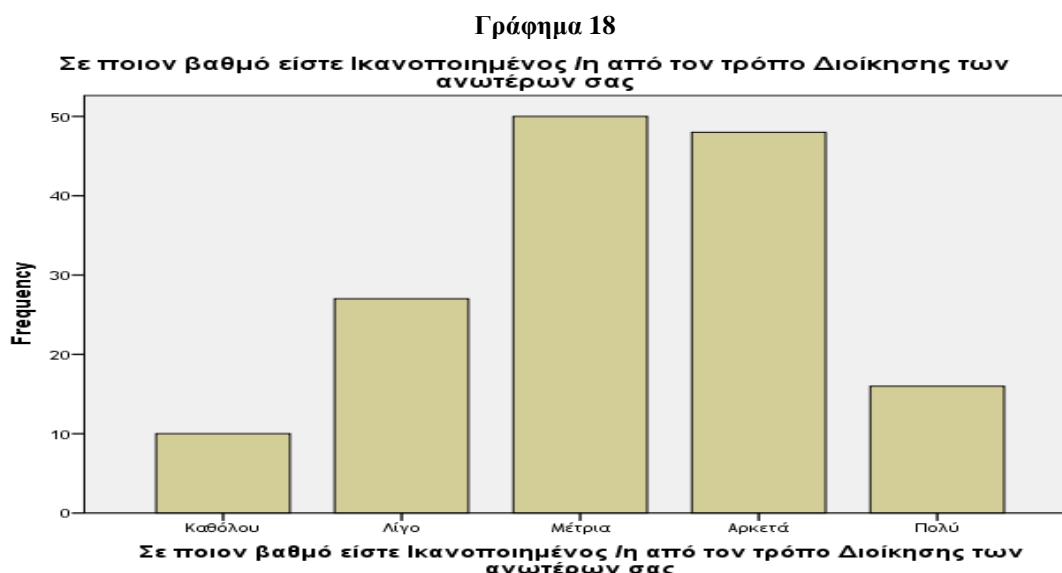
*Ερώτηση:«Σε ποιον βαθμό είστε Ικανοποιημένος /η από τον τρόπο Διοίκησης των ανωτέρων σας»*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	10	6,6	6,6	6,6
Λίγο	27	17,9	17,9	24,5
Μέτρια	50	33,1	33,1	57,6
Αρκετά	48	31,8	31,8	89,4
Πολύ	16	10,6	10,6	100,0
Total	151	100,0	100,0	

Πίνακας 18:Ικανοποίηση απο τον τρόπο Διοίκησης

Από την μελέτη του πίνακα 18 διαπιστώνουμε πως ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί η ανώτερα Διοίκηση σαφώς ενέχει περιθώρια βελτίωσης καθώς μόνο το 10,6 % των εργαζομένων είναι απόλυτα ικανοποιημένο από τον τρόπο που η Διοίκηση ασκείται. Σε γενικό όμως επίπεδο τα μεγαλύτερα ποσοστά χωρίς ιδιαίτερες μεταβολές μεταξύ τους κυμαίνονται μεταξύ ενός Μετρίου έως ικανοποιητικού βαθμού του τρόπου διοίκησης ,γεγονός το οποίο είναι αρκετά προσοδοφόρο για την όλη λειτουργία της διοίκησης ενώ ταυτόχρονα συνάδει απόλυτα με την παραπάνω ερώτηση και την ανάλυση του πίνακα 17 αναφορικά με τον βαθμό Ικανοποίησης από την Συμπεριφορά των εργοδοτών.

Η γραφική απεικόνιση του βαθμού Ικανοποίησης από τον τρόπο Διοίκηση των ανωτέρω διατυπώνεται ως εξής :



**Ερώτηση:«Σε ποιο βαθμό παρουσιάζεται το ενδιαφέρον της Διοίκησης για την Ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού της»**

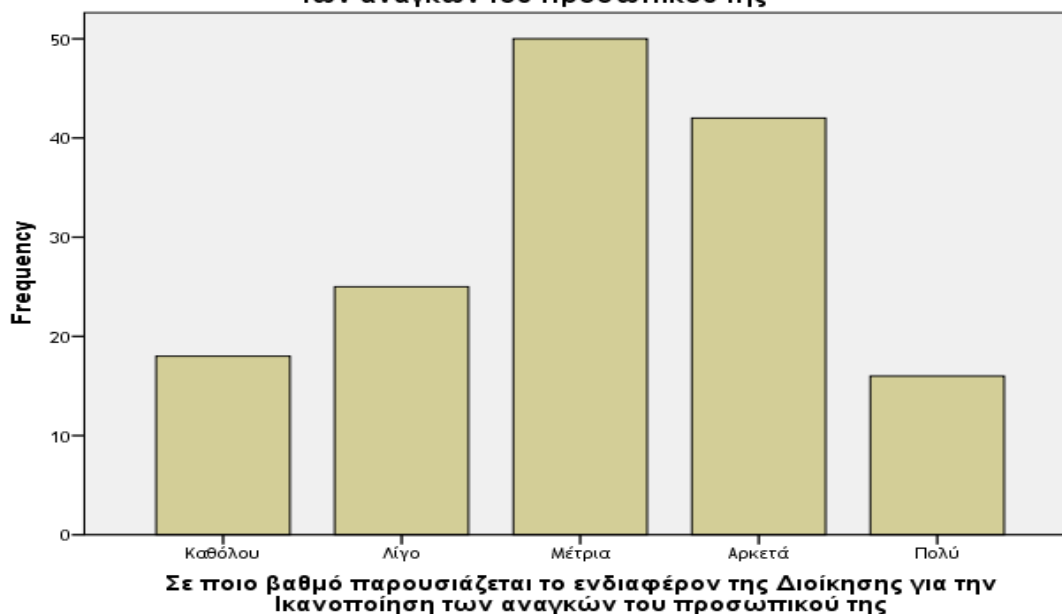
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	18	11,9	11,9	11,9
Λίγο	25	16,6	16,6	28,5
Μέτρια	50	33,1	33,1	61,6
Αρκετά	42	27,8	27,8	89,4
Πολύ	16	10,6	10,6	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 19:Ενδιαφέρον της Διοίκησης για την Ικανοποίηση αναγκών του Προσωπικού**

Το ενδιαφέρον της Διοίκησης για την Ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού της εκφράζεται σε μέτριο βαθμό κατά 33,1% και αντίστοιχα εκφράζεται αρκετά με ποσοστό κατά 27,8 %. Περίπου 1 στους 10 εργαζόμενους(μόλις 18 άτομα εκ των συνόλου του δείγματος) δεν λαμβάνει το απαιτούμενο ενδιαφέρον από την Ανωτέρα Διοίκηση για την Ικανοποίηση των αναγκών του ενώ τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά παρουσιάζονται χωρίς αξιόλογες μεταβολές από τα προηγούμενα.

**Γράφημα 19**

**Σε ποιο βαθμό παρουσιάζεται το ενδιαφέρον της Διοίκησης για την Ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού της**



**Ερώτηση : «Ο προϊστάμενος σας λαμβάνει υπόψη του τις προτάσεις σας για την βελτίωση του τρόπου εργασίας σας»**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	8	5,3	5,3	5,3
Λίγο	20	13,2	13,2	18,5
Μέτρια	42	27,8	27,8	46,4
Αρκετά	53	35,1	35,1	81,5
Πολύ	28	18,5	18,5	100,0
Total	151	100,0	100,0	

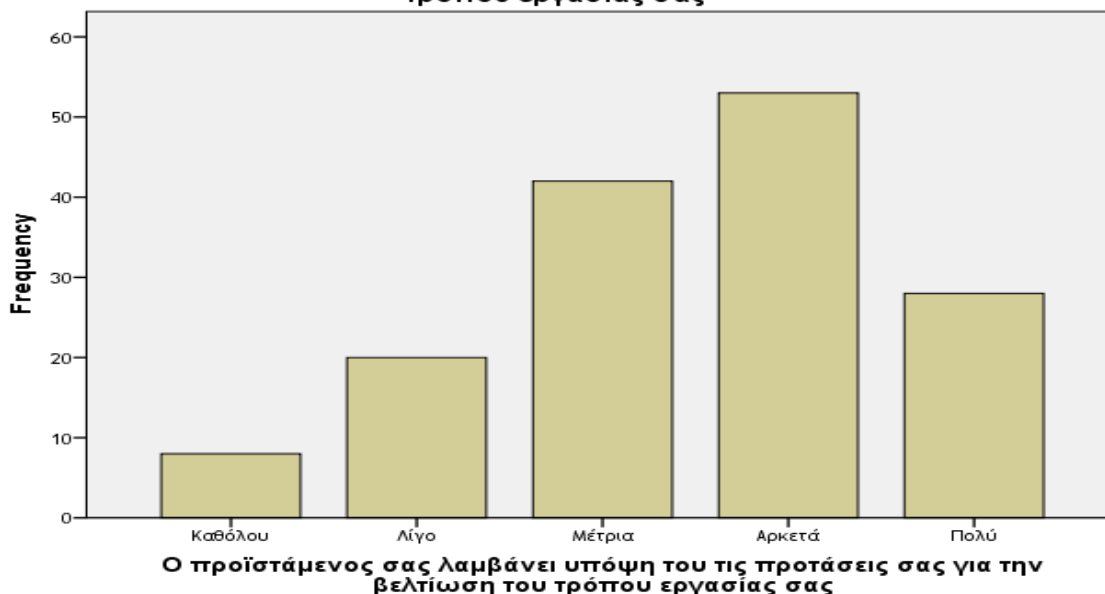
**Πίνακας 20:Μέριμνα Προϊσταμένου για την Βελτίωση του τρόπου Εργασίας**

Βάση των ανωτέρω αναλύσεων διαπιστώνουμε ότι η πλειοψηφία του δείγματος αναφέρεται σε προϊσταμένους που σε καμία περίπτωση δεν μπορούν να θεωρηθούν ως

αδιάφοροι απέναντι στις προτάσεις των εργαζομένων. Το 35,1 % του δείγματος αποδέχεται το γεγονός ότι ο προϊστάμενος τους λαμβάνει αρκετά υπόψη του τυχόν προτάσεις των εργαζομένων για την βελτίωση του τρόπου εργασίας ενώ αντίστοιχα σε ποσοστό 27,8 % αποτυπώνεται κατά μέτριο βαθμό η αντίστοιχη εκτίμηση.

**Γράφημα 20**

**Ο προϊστάμενος σας λαμβάνει υπόψη του τις προτάσεις σας για την βελτίωση του τρόπου εργασίας σας**



**Ερώτηση : «Ο Προϊστάμενος σας είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός όσον αφορά τον τρόπο της Διοίκησης»**

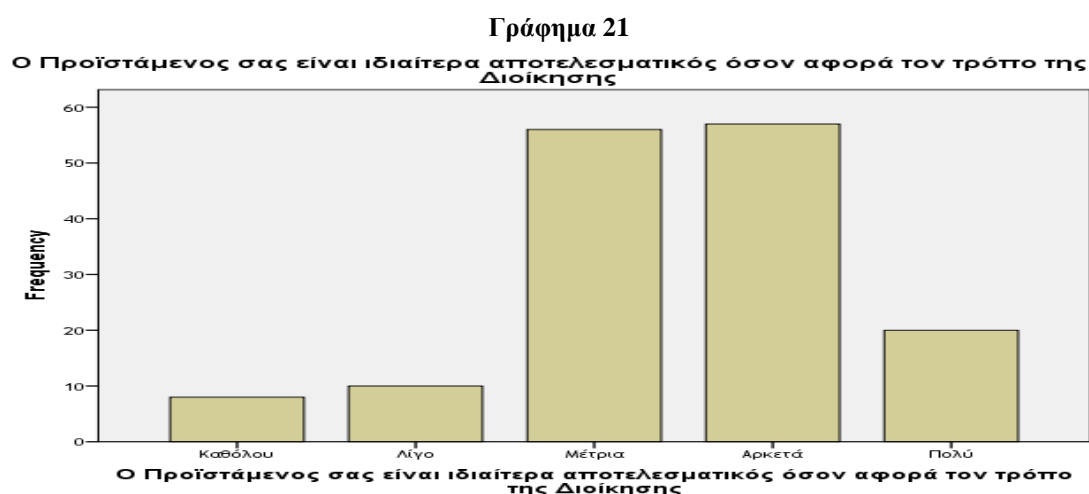
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	8	5,3	5,3	5,3
Λίγο	10	6,6	6,6	11,9
Μέτρια	56	37,1	37,1	49,0
Αρκετά	57	37,7	37,7	86,8
Πολύ	20	13,2	13,2	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 21:Αποτελεσματικότητα Προϊσταμένου ως προς τον τρόπο Διοίκησης**

Περίπου 7 στους 10 ερωτηθέντες θεωρούν ότι ο Προϊστάμενος τους ασκεί μια Μέτρια ως Αρκετά Ικανοποιητική αποτελεσματική Διοίκηση .Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι μόλις 18 άτομα εκ του συνόλου του δείγματος χαρακτηρίζουν τον προϊστάμενο τους ως καθόλου ή Ελάχιστα αποτελεσματικό όσον αφορά τον τρόπο που



ασκεί την Διοίκηση του ενώ αντιθέτως 1 στους 10 είναι απόλυτα ικανοποιημένος από τον τρόπο που ασκείται η Διοίκηση.



**Ερώτηση: «Ο Προϊστάμενος σας είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός όσον αφορά τον χειρισμό των σχέσεων και τυχόν συγκρούσεων με συναδέλφους»**

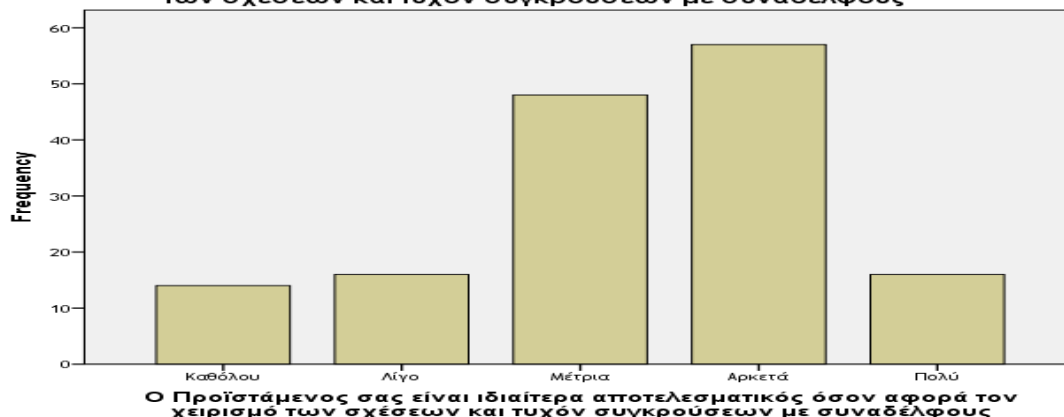
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	14	9,3	9,3	9,3
Λίγο	16	10,6	10,6	19,9
Μέτρια	48	31,8	31,8	51,7
Αρκετά	57	37,7	37,7	89,4
Πολύ	16	10,6	10,6	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 22 :Αποτελεσματικότητα Προϊσταμένου ως προς τον χειρισμό σχέσεων και τυχόν συγκρούσεων**

Χωρίς ιδιαίτερες αποκλίσεις αναφορικά με τα όσα ειπώθηκαν ανωτέρω διαπιστώνουμε κατά 37,7 % έναν αρκετά αποτελεσματικό και αντίστοιχα κατά 31,8 % έναν Μέτρια αποτελεσματικό Προϊστάμενο αναφορικά με τον χειρισμό των σχέσεων και των συγκρούσεων με τους συναδέλφους .Περίπου 2 στους 10 θεωρούν τον προϊστάμενο καθόλου ή Λίγο αποτελεσματικό ως προς αυτή την λειτουργία ενώ το 10,6 % τον αναγνωρίζει ως πολύ αποτελεσματικό.

**Γράφημα 22**

Ο Προϊστάμενος σας είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός όσον αφορά τον χειρισμό των σχέσεων και τυχόν συγκρούσεων με συναδέλφους



**Ερώτηση : «Θεωρείτε ότι υπάρχει σωστή συνεργασία με την Ανωτέρα Διοίκηση του τμήματός σας»**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	10	6,6	6,6	6,6
Λίγο	20	13,2	13,2	19,9
Μέτρια	44	29,1	29,1	49,0
Αρκετά	59	39,1	39,1	88,1
Πολύ	18	11,9	11,9	100,0
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

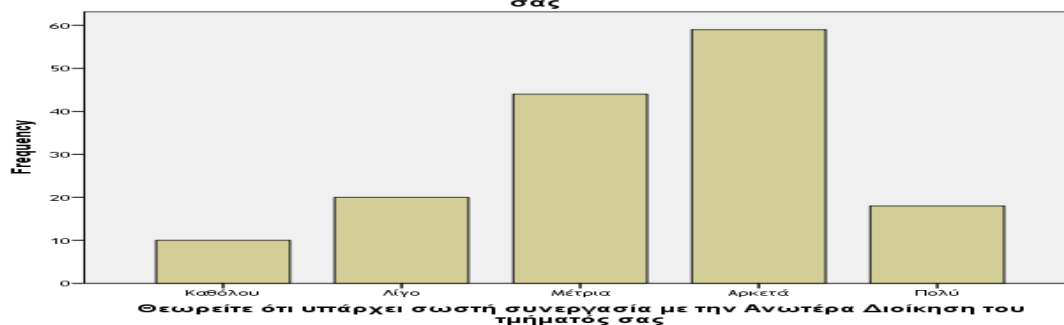
Πίνακας 23:Συνεργασία με την Ανωτέρα Διοίκηση

Επίσης χωρίς αξιολογή μεταβολή με τα όσα ειπώθηκαν ανωτέρω, περίπου 8 στους 10 από τους ερωτηθέντες θεωρούν ότι υπάρχει σωστή συνεργασία με την ανωτέρα Διοίκηση σε μέτριο έως πολύ Ικανοποιητικό βαθμό ενώ μόλις 30 άτομα εκ του συνόλου διαφωνούν με την συγκεκριμένη άποψη.

Η διαγραμματική απεικόνιση έχει ως εξής :

Γράφημα 23

Θεωρείτε ότι υπάρχει σωστή συνεργασία με την Ανωτέρα Διοίκηση του τμήματός σας



Οι προηγούμενες ερωτήσεις αφορούσαν τις εργασιακές Σχέσεις που διαμορφώνονται εντός του εργασιακού χώρου σε σχέση με την Ανωτέρα Διοίκηση. Συνοπτικά από την έρευνα προέκυψε σε Αρκετά Ικανοποιητικό Βαθμό μια αποτελεσματική άσκηση της Διοίκησης από τους Ανωτέρους η οποία σαφώς ενέχει περιθώρια για βελτίωση,σε καμία όμως περίπτωση δεν μπορεί να χαρακτηριστεί απαγορευτική ή ακραία ως προς τον τρόπο ασκήσεως της σε σχέση με την παραγωγικότητα των εργαζομένων .

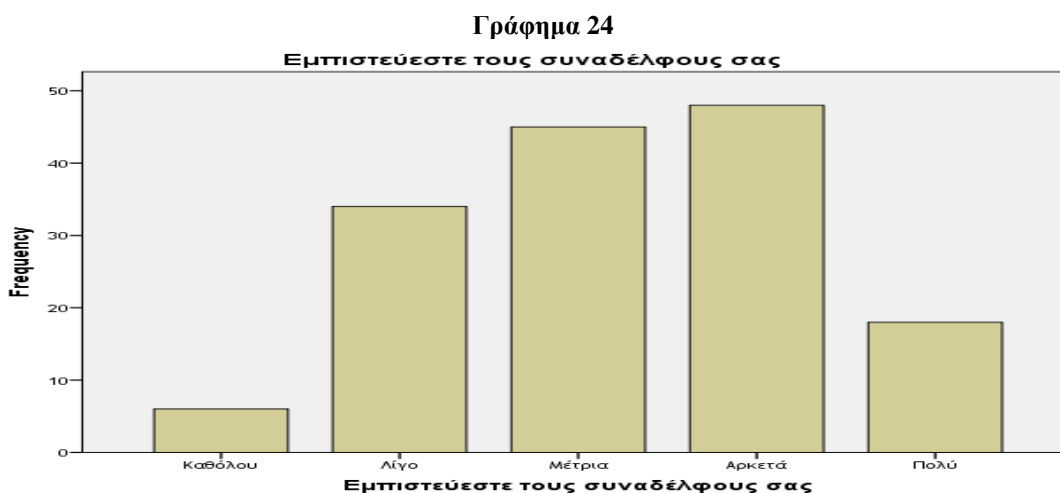
Η ομάδα ερωτήσεων που ακολουθεί αφορά και πάλι τις εργασιακές σχέσεις σε σχέση όμως με τους συναδέλφους. Η ερμηνεία έχει ως εξής :

**Ερώτηση : «Εμπιστεύεστε τους συναδέλφους σας;»**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	6	4,0	4,0	4,0
Λίγο	34	22,5	22,5	26,5
Μέτρια	45	29,8	29,8	56,3
Valid Αρκετά	48	31,8	31,8	88,1
Πολύ	18	11,9	11,9	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 24:Εμπιστοσύνη μεταξύ Συναδέλφων**

Από τα ανωτέρω διαπιστώνεται ότι υπάρχει μια στοιχειώδη εμπιστοσύνη ανάμεσα στους συναδέλφους αφού μόλις 6 άτομα εκ του συνόλου του δείγματος δήλωσαν ότι δεν εμπιστεύονται καθόλου τους συναδέλφους τους. Παράλληλα διαπιστώνουμε ότι υπάρχει μια αξιοσημείωτη επιφυλακτικότητα αφού το 22,5 % παραδέχεται ότι τους εμπιστεύεται ελάχιστα και αντίστοιχα το 29,8% ότι τους εμπιστεύεται σε μέτριο βαθμό. Αξίζει να σημειωθεί ότι περίπου 4 στους 10 ερωτηθέντες εμπιστεύονται κατά σημαντικό βαθμό τους συναδέλφους τους και αυτό είναι πολύ θετικό για τον εκάστοτε φορέα ως προς την μελλοντική του εξέλιξη .



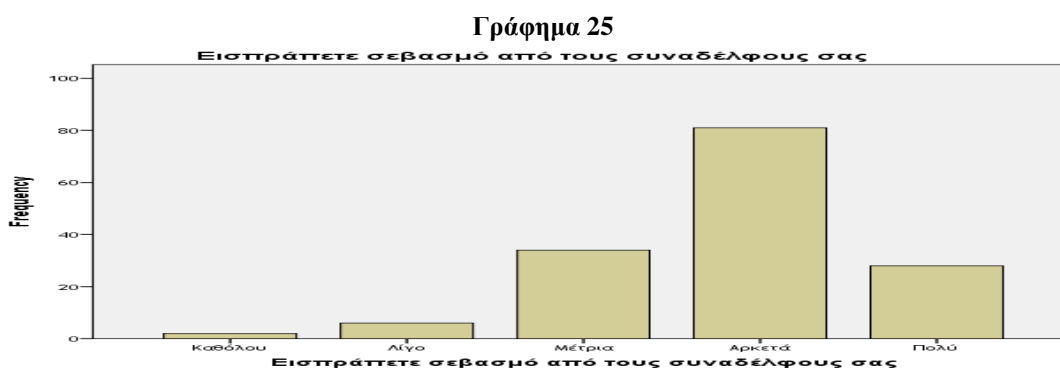
**Ερώτηση : «Εισπράττετε σεβασμό από τους συναδέλφους σας;»**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	2	1,3	1,3	1,3
Λίγο	6	4,0	4,0	5,3
Μέτρια	34	22,5	22,5	27,8
Αρκετά	81	53,6	53,6	81,5
Πολύ	28	18,5	18,5	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 25:Σεβασμός μεταξύ Συναδέλφων**

Χωρίς ιδιαίτερες μεταβολές με προηγούμενα και ως φυσική συνέπεια αυτών, διαπιστώνεται ότι οι 9 στους 10 ερωτηθέντες εισπράττουν τον απαιτούμενο σεβασμό με τους συναδέλφους τους,εκ των οποίων το 53,6% εισπράττει σεβασμό σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό .Μηδαμινό (1,3%) είναι το ποσοστό των εργαζομένων που δηλώνουν ότι δεν εισπράττουν καθόλου σεβασμό ενώ μόλις το 4% εισπράττει ελάχιστο και όχι τον αναμενόμενο σεβασμό που απαιτείται.

Η διαγραμματική απεικόνιση έχει ως εξής :



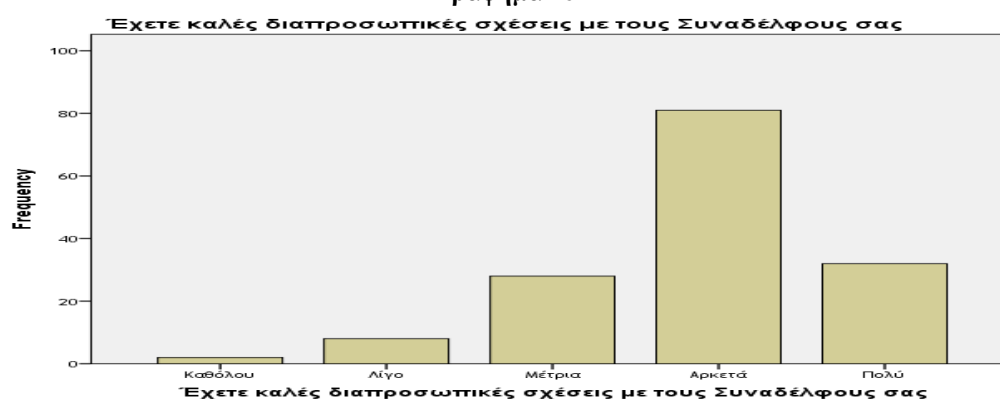
**Ερώτηση : «Έχετε καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους Συναδέλφους σας;»**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	2	1,3	1,3	1,3
Λίγο	8	5,3	5,3	6,6
Μέτρια	28	18,5	18,5	25,2
Αρκετά	81	53,6	53,6	78,8
Πολύ	32	21,2	21,2	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 26: Διαπροσωπικές Σχέσεις μεταξύ Συναδέλφων**

Η Πλειοψηφία των ερωτηθέντων 81 άτομα εκ του συνόλου σε ποσοστό 53,6 % διατηρεί σε αρκετά Ικανοποιητικό επίπεδο καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους ενώ σε γενικό επίπεδο οι 9 στους 10 ερωτηθέντες απαντούν θετικά στην συγκεκριμένη ερώτηση. Ελάχιστος σημασίας κρίνεται η άποψη των μόλις 10 ατόμων εκ του συνόλου του δείγματος οι οποίοι δηλώνουν ότι δεν διατηρούν καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους.

**Γράφημα 26**



**Ερώτηση: «Πόσο σημαντική θεωρείτε την ύπαρξη φιλικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων σας;»**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	12	7,9	7,9	7,9
Μέτρια	28	18,5	18,5	26,5
Αρκετά	49	32,5	32,5	58,9
Πολύ	62	41,1	41,1	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 27: Φιλικές Σχέσεις μεταξύ Συναδέλφων**

Η πλειονότητα των ερωτηθέντων με διαφορετική ένταση ο καθένας θεωρεί ιδιαίτερα σημαντική την ύπαρξη φιλικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων. Σε συντριπτικό ποσοστό της τάξεως του 41,1 % προσδίδεται αυξημένη σημαντικότητα στον συγκεκριμένο παράγοντα.

Η διαγραμματική απεικόνιση διατυπώνεται ως εξής :

**Γράφημα 27**



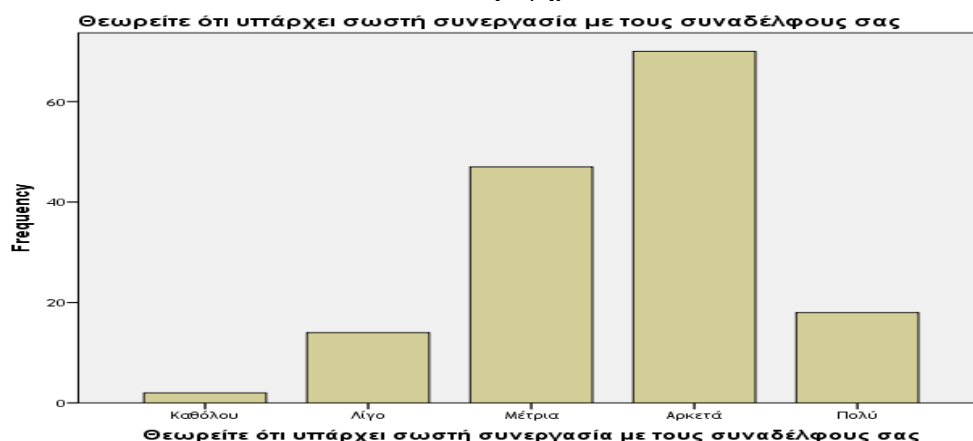
**Ερώτηση : «Θεωρείτε ότι υπάρχει σωστή συνεργασία με τους συναδέλφους σας;»**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	2	1,3	1,3	1,3
Λίγο	14	9,3	9,3	10,6
Μέτρια	47	31,1	31,1	41,7
Αρκετά	70	46,4	46,4	88,1
Πολύ	18	11,9	11,9	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 28 :Συνεργασία μεταξύ Συναδέλφων**

Σε γενικό πλαίσιο από την έρευνα προκύπτει ότι υπάρχει σωστή συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων .Συγκεκριμένα σε ποσοστό 31,1% προσδίδεται μέτριου βαθμού συνεργασία και αντίστοιχα σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό με ποσοστό 46,4 % προσδίδεται θετική απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα .Επιπρόσθετα αξίζει να σημειωθεί ότι περίπου 1 στους 10 παραδέχεται κατά πολύ την ύπαρξη σωστής συνεργασίας μεταξύ συναδέλφων , αναλογία η οποία σαφώς ενέχει περιθώρια για περαιτέρω βελτίωση .

**Γράφημα 28**



**Ερώτηση: «Μπορείτε να ζητήσετε ελεύθερα την βοήθεια από τους συναδέλφους σας;»**

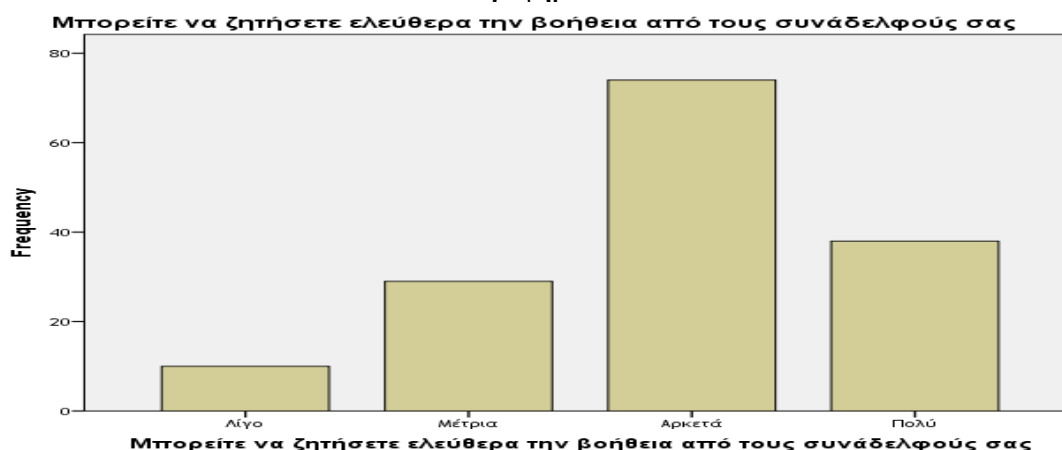
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λίγο	10	6,6	6,6	6,6
Μέτρια	29	19,2	19,2	25,8
Valid Αρκετά	74	49,0	49,0	74,8
Πολύ	38	25,2	25,2	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 29: Ζήτηση Βοήθειας από τους Συναδέλφους**

Σύμφωνα με τον ανωτέρω πίνακα 29, διαπιστώνεται ότι 7 στους 10 ερωτηθέντες δεν αντιμετωπίζουν κάποια ιδιαίτερη δυσκολία στο να ζητήσουν βοήθεια από τους συναδέλφους τους. Συγκεκριμένα διαπιστώνεται ότι το 49,0% με αρκετή ευκολία προβαίνει στην ζήτηση της βοήθειας ενώ αντίστοιχα το 25,2 % με πολύ μεγάλη ευκολία, δίχως δεύτερη σκέψη δύναται να ζητήσει ελεύθερα την απαιτούμενη βοήθεια. Ελάχιστος σημασίας μόλις 6,6 % είναι το ποσοστό των ερωτηθέντων που θα δυσκολευτούν να ζητήσουν βοήθεια ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι κανένας από τους ερωτηθέντες δεν απάντησε αρνητικά στη συγκεκριμένη ερώτηση.

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την συγκεκριμένη ερώτηση είναι το φυσικό αποτέλεσμα και συνάδει απόλυτα με τα στοιχεία τα οποία ερμηνεύτηκαν ανωτέρω και τα οποία προσδίδουν σε Ικανοποιητικό έως πολύ υψηλό βαθμό την ύπαρξη των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων του δείγματος.

**Γράφημα 29**



**Ερώτηση: «Υπάρχει έντονος ανταγωνισμός – συγκρούσεις μεταξύ των συναδέλφων σας ; »**

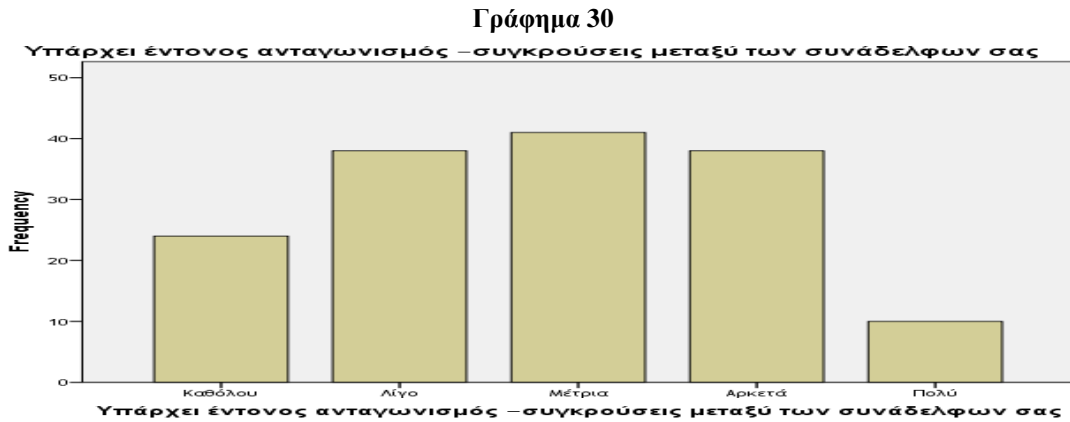
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	24	15,9	15,9	15,9
Λίγο	38	25,2	25,2	41,1
Μέτρια	41	27,2	27,2	68,2
Αρκετά	38	25,2	25,2	93,4
Πολύ	10	6,6	6,6	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 30:Ανταγωνισμός -Συγκρούσεις μεταξύ Συναδέλφων**

Ερμηνεύοντας τον πίνακα 30 διαπιστώνουμε ότι ο ανταγωνισμός και οι συγκρούσεις μεταξύ των συναδέλφων κυμαίνετε σε λογικά επίπεδα. Σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να ειπωθεί ότι υφίσταται με ένταση καθώς μόλις το 6,6 % βιώνει σε μεγάλο βαθμό ανταγωνισμό και συγκρούσεις εντός του εργασιακού του χώρου. Το 15,9% απαντά αρνητικά στο ερώτημα αυτό ενώ κατά την ίδια περίπου αναλογία χωρίς αξιολογες αποκλίσεις περίπου οι 8 στους 10 ερωτηθέντες βιώνουν σε ελάχιστο , μέτριο και αντίστοιχα κάποιες φορές σε αρκετά μεγάλο βαθμό τον ανταγωνισμό και τις μεταξύ τους συγκρούσεις .Το γεγονός αυτό δύναται να χαρακτηριστεί ως απόλυτα φυσιολογικό και δεν θα ήταν υπερβολικό να ειπωθεί ότι κάποιες φορές συμβάλλει θετικά στην αύξηση της δημιουργικότητας, στην εκτόνωση του εργασιακού στρες και κατά συνέπεια ακόμα και στην αύξηση της παραγωγικότητας .Επιπρόσθετα θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να ειπωθεί πως επισκιάζει το σχετικά καλό εργασιακό κλίμα όπως ερμηνεύθηκε ως ανωτέρω.



Η διαγραμματική απεικόνιση του Πίνακα 30 αναπαρίσταται ως εξής :



Οι επόμενες δύο ερωτήσεις αφορούν τις Κοινωνικές διακρίσεις και το αίσθημα την Δικαιοσύνης & ίσης μεταχείρισης στον χώρο εργασίας.

Η μελέτη τους θα πραγματοποιηθεί ενιαία. Η ερμηνεία τους αναλύεται ως εξής :

**Ερώτηση : «Θεωρείτε ότι στον εργασιακό σας χώρο υπάρχουν κοινωνικές διακρίσεις ; »**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	54	35,8	35,8	35,8
Λίγο	53	35,1	35,1	70,9
Μέτρια	26	17,2	17,2	88,1
Αρκετά	12	7,9	7,9	96,0
Πολύ	6	4,0	4,0	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 31: Κοινωνικές Διακρίσεις στον χώρο εργασίας**

Βάση του ανωτέρω πίνακα 31 διαπιστώνουμε ότι 7 στους 10 δεν έχουν βιώσει καθόλου (35,8 %) ή έχουν βιώσει κατ'έλαχιστο (35,1%) κοινωνική διάκριση εντός του εργασιακού τους χώρου. Επιπρόσθετα σε μέτριο βαθμό κατά ποσοστό 17,2 % κυμαίνονται οι ερωτηθέντες που έχουν βιώσει κοινωνικές διακρίσεις. Ελάχιστος σημασίας μόλις 18 άτομα εκ του συνόλου αναφέρουν ότι έχουν βιώσει σε μεγάλο βαθμό κάποιου είδους κοινωνική διάκριση.

**Ερώτηση: « Νιώθετε ότι υπάρχει Δικαιοσύνη & ίση μεταχείριση στον χώρο εργασίας σας;»**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	16	10,6	10,6	10,6
Λίγο	31	20,5	20,5	31,1
Μέτρια	48	31,8	31,8	62,9
Αρκετά	40	26,5	26,5	89,4
Πολύ	16	10,6	10,6	100,0
Total	151	100,0	100,0	

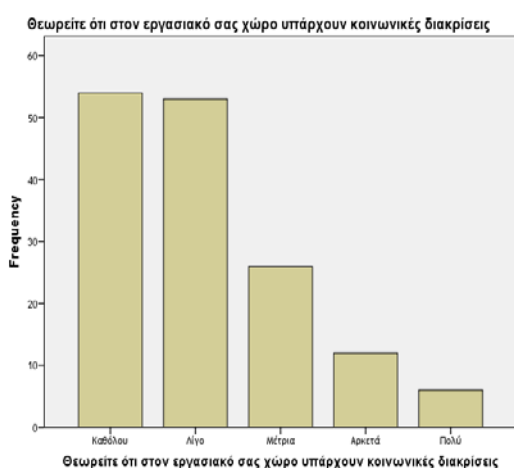
**Πίνακας 32: Δικαιοσύνη & Ίση μεταχείριση στο χώρο Εργασίας**

Βάση του ανωτέρω πίνακα 32 διαπιστώνουμε ότι 1 στους 10 απαντά αρνητικά ενώ αντίστοιχα 1 στους 10 απαντά θετικά στην ανωτέρω ερώτηση .Οι δύο αυτές απόψεις εκφράζονται σε δύο άκρα αναφορικά με την Δικαιοσύνη και την ίση μεταχείριση στο χώρο εργασίας. Σε γενικό επίπεδο οι υπόλοιποι 8 στους 10 ερωτηθέντες, με διαφορετικό επίπεδο έντασης αλλά χωρίς να σημειώνονται σπουδαίες μεταβολές ως προς την ποσοστιαία αναλογία δηλώνουν ότι νιώθουν το αίσθημα της Δικαιοσύνης και της ίσης μεταχείρισης στον εργασιακό τους χώρο. Τα αποτελέσματα σε αυτό το σημείο συνάδουν απόλυτα με τα αποτελέσματα της έρευνας για τις κοινωνικές διακρίσεις όπως αναφέρθηκαν ανωτέρω(πίνακας 31).

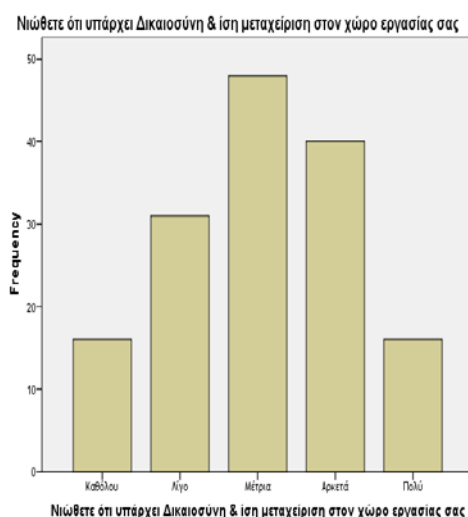
Οι δύο αυτές ερμηνείες μας επιβεβαιώνουν το αρκετά καλό εργασιακό κλίμα μέσα στο οποίο εντάσσονται οι εργαζόμενοι του συγκεκριμένου δείγματος.

Οι διαγραμματικές απεικονίσεις αναφορικά με τις κοινωνικές διακρίσεις, την Δικαιοσύνη και την ίση μεταχείριση στον εργασιακό χώρο αναπαρίσταται ως εξής :

**Γράφημα 31**



**Γράφημα 32**



**Ερώτηση:«Είστε ικανοποιημένος/η από το κλίμα Συνεργασίας με τους Συναδέλφους σας ;»**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	4	2,6	2,6	2,6
Λίγο	20	13,2	13,2	15,9
Μέτρια	47	31,1	31,1	47,0
Αρκετά	56	37,1	37,1	84,1
Πολύ	24	15,9	15,9	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 33:Κλίμα Συνεργασίας μεταξύ Συναδέλφων**

Παρά τις οποιεσδήποτε αντιξοότητες δύναται να προκύψουν λόγω ποικίλων παραγόντων που συνυπάρχουν μεταξύ τους και επηρεάζουν αρνητικά τις περισσότερες φορές το εργασιακό κλίμα , στην συγκεκριμένη περίπτωση διαπιστώνουμε σε αρκετά σημαντικό βαθμό ένα γενικότερο αίσθημα Ικανοποίησης .Συγκεκριμένα οι 8 στους 10 ερωτηθέντες υπολογιζόμενοι σε κλίμακα δηλώνουν από Μέτρια έως Πολύ ικανοποιημένοι από τις συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό τους χώρο. Φυσικά όμως ακόμα και σε αυτήν την περίπτωση θα μπορούσαν να προβλεφθούν κάποιες δράσεις προκειμένου να αυξηθεί η ένταση της Ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο. Ακόμα σημειώνεται ότι ως μηδαμινά κρίνονται τα ποσοστά των ερωτηθέντων που δεν λαμβάνουν καμία (2,6%) ή λαμβάνουν ελάχιστη (13,2%) Ικανοποίηση από το εργασιακό κλίμα που επικρατεί.

**Γράφημα 33**



Στο πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων ακολουθούν κάποιες ερωτήσεις αναφορικά με το ωράριο εργασίας και τι μεθόδους αμοιβών και επιβραβεύσεων οι οποίες αναλύονται ως εξής :

Ωράριο Εργασίας:

**Ερώτηση : « Ποιο είναι το ωράριο Εργασίας;»**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
07:00 – 15:00	41	27,2	27,2	27,2
08:00-16:00	30	19,9	19,9	47,0
Valid 09:00-17:00	24	15,9	15,9	62,9
Άλλο	56	37,1	37,1	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 34 :Ωράριο Εργασίας(α)**

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων πιθανότατα δεν ακολουθεί κάποιο τυποποιημένο ωράριο εργασίας όπως παρουσιάζεται ανωτέρω ενώ η αμέσως επόμενη ομάδα ερωτηθέντων σε ποσοστό 27,2 % ακολουθεί το πρωινό οκτάωρο ωράριο που ξεκινά στις 07 :00 .Στη συνέχεια ακολουθεί η ομάδα που ξεκινά την εργασία της στις 08:00 και με μικρή διαφορά ακολουθεί η ομάδα που ξεκινά την εργασία της μια ώρα αργότερα δηλαδή στις 09:00.

**Ερώτηση : «Το ωράριο εργασίας μου είναι κουραστικό»**

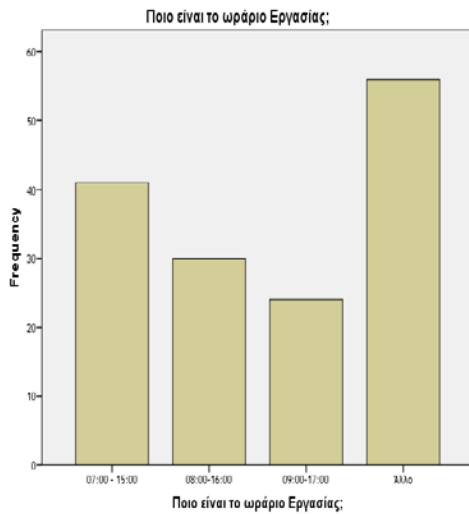
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	10	6,6	6,6	6,6
Διαφωνώ	39	25,8	25,8	32,5
Valid Είμαι ουδέτερος/η	40	26,5	26,5	58,9
Συμφωνώ	34	22,5	22,5	81,5
Συμφωνώ απόλυτα	28	18,5	18,5	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 35:Ωράριο Εργασίας (β)**

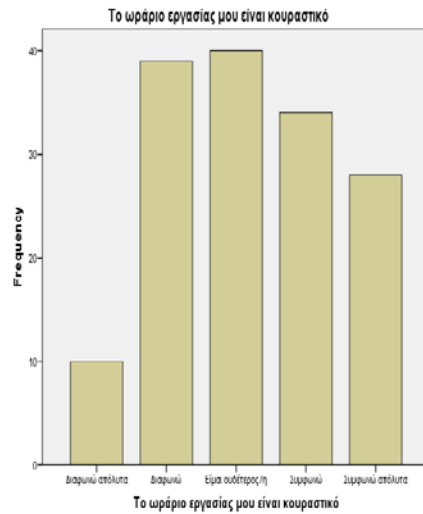
Σε ποσοστό 32,5 % των ερωτηθέντων διαφωνεί με την άποψη ότι το ωράριο εργασίας είναι κουραστικό. Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι το 26,5 % δεν εκφράζει με σαφήνεια την άποψη του αναφορικά με το ωράριο εργασίας ενώ οι 4 στους 10 ερωτηθέντες (41%) , βρίσκουν το ωράριο εργασία τους ως ιδιαίτερα κουραστικό.

Η Γραφική απεικόνιση αναπαρίστανται ως εξής :

**Γράφημα 34**



**Γράφημα 35**



Οι κατωτέρω ερωτήσεις οι οποίες ολοκληρώνουν την ενότητα των εργασιακών σχέσεων αναφέρονται στις αμοιβές και τις επιβραβεύσεις οι οποίες αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι των εργαζομένων και συμβάλουν τα μέγιστα στην παρακίνηση τους και την αύξηση της παραγωγικότητας.

Η Ερμηνεία τους αναφέρεται ως εξής :

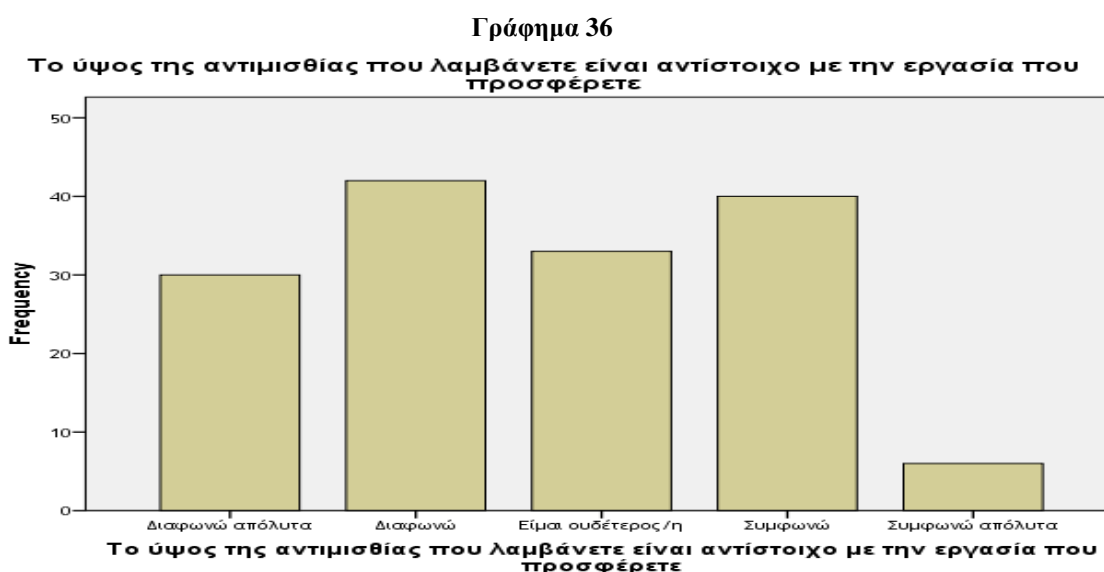
**Ερώτηση : «Το ύψος της αντιμισθίας που λαμβάνετε είναι αντίστοιχο με την εργασία που προσφέρετε;»**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	30	19,9	19,9	19,9
Διαφωνώ	42	27,8	27,8	47,7
Είμαι ουδέτερος/η	33	21,9	21,9	69,5
Συμφωνώ	40	26,5	26,5	96,0
Συμφωνώ απόλυτα	6	4,0	4,0	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 36: Ύψος Αντιμισθίας**

Από τα αποτελέσματα που αποτυπώνονται στον πίνακα 36 ,διαπιστώνουμε ότι ένα ποσοστό 30,5 %(περίπου 3 στους 10) συμφωνούν με την άποψη ότι το ύψος της αντιμισθίας που λαμβάνουν είναι αντίστοιχο με την εργασία που προσφέρουν. Απεναντίας το ποσοστό της διαφωνίας αγγίζει το 47,7 % ενώ αξιόλογο είναι και το

ποσοστό των εργαζομένων που παραμένουν ουδέτεροι χωρίς να δηλώνουν με σαφήνεια την άποψη τους απέναντι στο συγκεκριμένο ερώτημα.



**Ερώτηση :** «*Η αμοιβή μου είναι Δίκαιη συγκριτικά με αυτή των συναδέλφων μου;*»

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	22	14,6	14,6	14,6
Valid Διαφωνώ	24	15,9	15,9	30,5
Valid Είμαι ουδέτερος/η	42	27,8	27,8	58,3
Valid Συμφωνώ	49	32,5	32,5	90,7
Valid Συμφωνώ απόλυτα	14	9,3	9,3	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 37: Δίκαιη Αμοιβή**

Όπως αποτυπώνεται στον πίνακα 37 το 41,8 % συμφωνεί με την άποψη ότι η αμοιβή που λαμβάνει είναι δίκαιη συγκριτικά με την αντίστοιχη των συναδέλφων. Το 30,5 % δηλώνει πως διαφωνεί με αυτή την άποψη καθώς θεωρεί πως η αμοιβή που λαμβάνει είναι κατώτερη συγκριτικά με την αντίστοιχη των συναδέλφων του. Ένα σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 27,8 % αρνείται να εκφέρει άποψη για το συγκεκριμένο θέμα.

Συμπληρωματικά θα μπορούσε να ειπωθεί ότι με την ανάλυση αυτή δικαιώνεται κατά έναν σημαντικό βαθμό η ερμηνεία του πίνακα και γραφήματος 32 για την δικαιοσύνη και την ιση μεταχείριση στον χώρο εργασίας.

Γράφημα 37



**Ερώτηση : «Σε γενικό επίπεδο λαμβάνετε τα προνόμια που επιθυμείτε; (παροχή αδειών , δώρα bonus,επιδόματα, ιατρική περίθαλψη)»**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	26	17,2	17,2	17,2
Διαφωνώ	25	16,6	16,6	33,8
Είμαι ουδέτερος/η	34	22,5	22,5	56,3
Συμφωνώ	50	33,1	33,1	89,4
Συμφωνώ απόλυτα	16	10,6	10,6	100,0
Total	151	100,0	100,0	

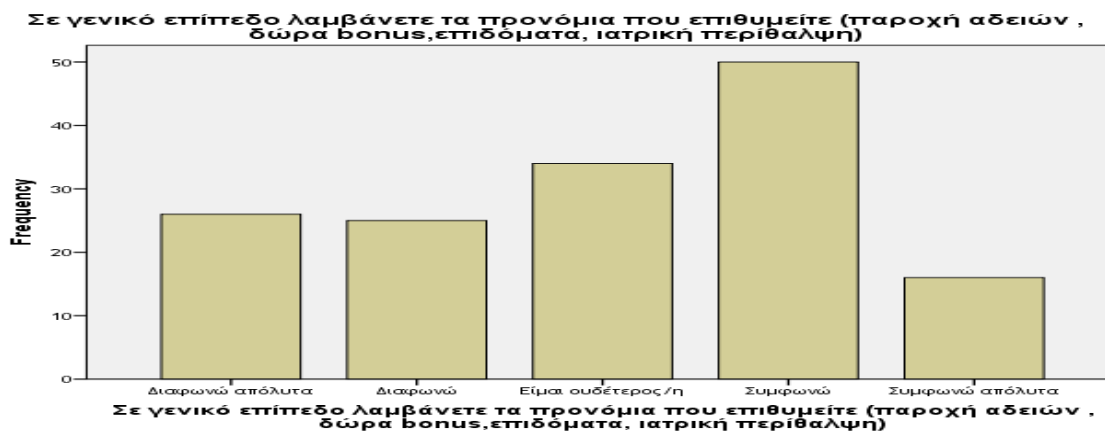
**Πίνακας 38:Προνόμια-Επιπρόσθετες παροχές**

Το ποσοστό της διαφωνίας σε αυτή την ερώτηση αγγίζει το 33,8 %(περίπου 3 στους 10) οι οποίοι θεωρούν ότι δεν λαμβάνουν όπως όφειλαν τα προνόμια που δικαιούνταν .

Το ποσοστό των συμφωνούντων με αυτή την άποψη κυμαίνεται στο 43,7 και είναι αρκετά αξιοσημείωτο καθώς υποδηλώνει μια αρκετά καλή κοινωνική πολιτική των οργανισμών στον οποίο δραστηριοποιούνται επαγγελματικά οι ερωτηθέντες του συγκεκριμένου δείγματος. Το ποσοστό των αδιευκρίνιστων που συνεχίζει να υπάρχει σε μεγάλο ποσοστό και στην συγκεκριμένη ερώτηση κυμαίνεται σε 22,5 % (συνολικά 34 άτομα εκ του συνόλου) είναι αυτό που θα μπορούσε να προσδώσει μια πιο σαφή

απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα αναφορικά με την παροχή των επιπλέον προνομίων των εργαζομένων.

Γράφημα 38



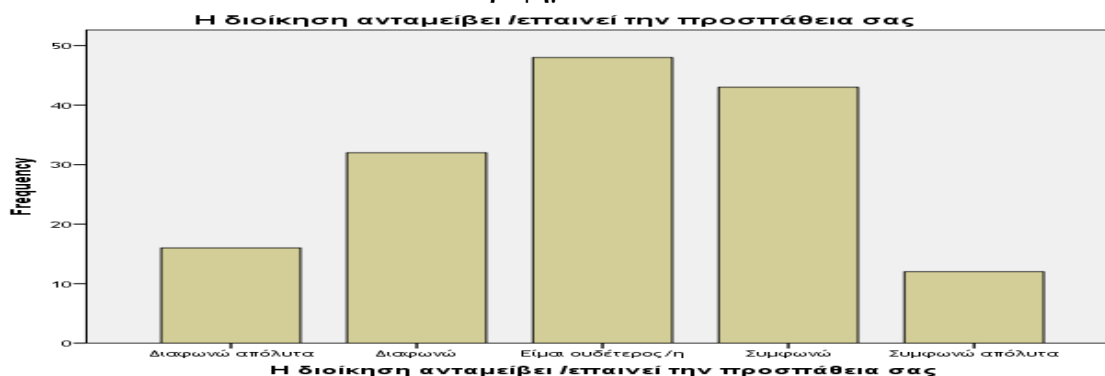
**Ερώτηση : «Η διοίκηση ανταμείβει /επαινεί την προσπάθειά σας»**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	16	10,6	10,6	10,6
Διαφωνώ	32	21,2	21,2	31,8
Είμαι ουδέτερος/η	48	31,8	31,8	63,6
Συμφωνώ	43	28,5	28,5	92,1
Συμφωνώ απόλυτα	12	7,9	7,9	100,0
Total	151	100,0	100,0	

Πίνακας 39:Ανταμοιβή -Έπαινος Προσπάθειας

Περίπου 3 στους 10 Διαφωνούν με την παραπάνω άποψη και αντίστοιχα 3 στους 10, με ένα μικρό προβάδισμα ως προς τους προηγούμενους συμφωνούν με την συγκεκριμένη άποψη. Ομοίως με παραπάνω ,την άποψη για το θέμα αυτό θα μπορούσαν να διαμορφώσουν με σαφήνεια αυτοί οι οποίοι παραμένουν ουδέτεροι και δεν επιθυμούν να απαντήσουν στην παραπάνω ερώτηση .

Γράφημα 39





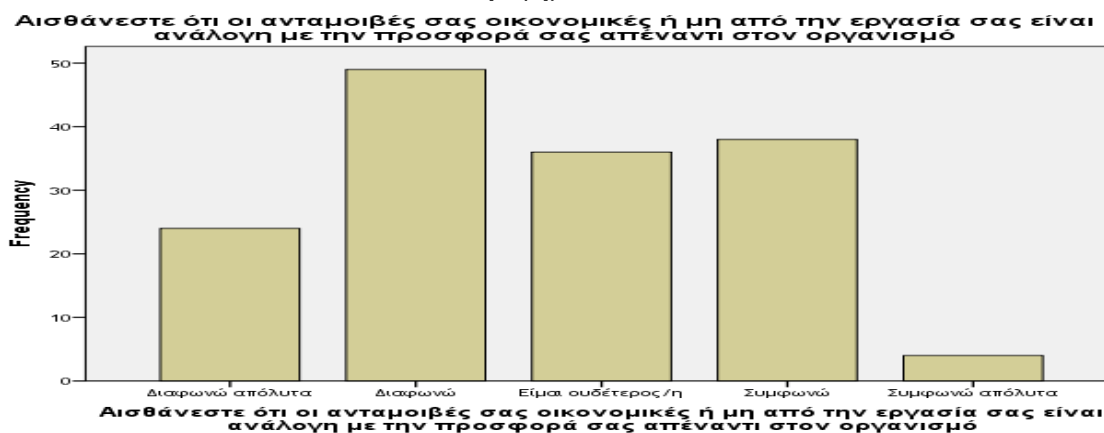
**Ερώτηση : «Αισθάνεστε ότι οι ανταμοιβές σας οικονομικές ή μη από την εργασία σας είναι ανάλογες με την προσφορά σας απέναντι στον οργανισμό»**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	24	15,9	15,9	15,9
Διαφωνώ	49	32,5	32,5	48,3
Είμαι ουδέτερος/η	36	23,8	23,8	72,2
Συμφωνώ	38	25,2	25,2	97,4
Συμφωνώ απόλυτα	4	2,6	2,6	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 40:Ανταμοιβές Οικονομικές ή μη**

Ένα αξιόλογο ποσοστό της τάξεως του 48.3 % διαφωνεί με την άποψη ότι οι ανταμοιβές από την εργασία είτε είναι οικονομικές ή μη είναι ανάλογες με την γενικότερη προσφορά των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό. Ένα μικρότερο ποσοστό 27,8 % συμφωνεί με την συγκεκριμένη άποψη ενώ οι 36 από τους 151 ερωτηθέντες παραμένουν ουδέτεροι και δεν εκφράζουν ανοικτά την άποψη τους.

**Γράφημα 40**



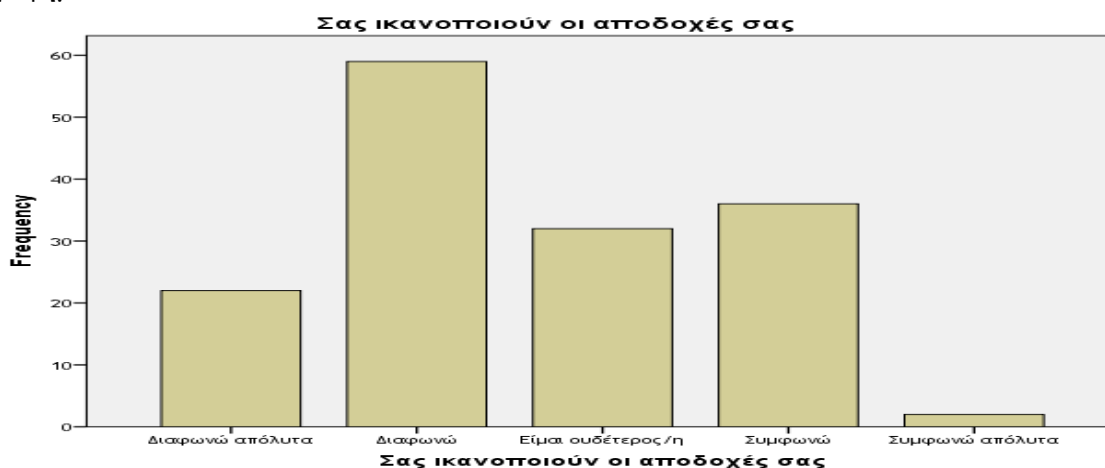
**Ερώτηση : «Σας ικανοποιούν οι αποδοχές σας;»**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	22	14,6	14,6	14,6
Διαφωνώ	59	39,1	39,1	53,6
Είμαι ουδέτερος/η	32	21,2	21,2	74,8
Συμφωνώ	36	23,8	23,8	98,7
Συμφωνώ απόλυτα	2	1,3	1,3	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 41:Αποδοχές**

Από τα αποτελέσματα που αποτυπώνονται στον παραπάνω πίνακα διαπιστώνεται ότι μόλις 38 από τους 151 ερωτηθέντες είναι Ικανοποιημένοι από τις αποδοχές που λαμβάνουν. Το μεγαλύτερο ποσοστό κατά 39,1% διαφωνεί με την παραπάνω άποψη ενώ το 14,6 % διαφωνεί απόλυτα .Ουδέτεροι στην παραπάνω άποψη μένουν 32 από τους 151 ερωτηθέντες οι οποίοι αντιστοιχούν σε ποσοστό 21,2 %.

**Γράφημα 41**



Συνοψίζοντας την παραπάνω ενότητα συνοπτικά συμπεραίνουμε ένα αρκετά καλό εργασιακό κλίμα μεταξύ της ανωτέρας διοίκησης και των εργαζομένων και αντίστοιχα μεταξύ των συναδέλφων. Τα αποτελέσματα της έρευνας προσδίδουν ένα αυξημένο επίπεδο Ικανοποίησης και παραγωγικότητας που σημειωτέο ενέχει επιπρόσθετα περιθώρια βελτίωσης. Το τοπίο αυτό μεταβάλλεται σταδιακά κατά ένα σημαντικό ποσοστό στο σημείο που η έρευνα εμβαθύνει ως προς τον παράγοντα αμοιβών και πρόσθετων αποδοχών .Σε αυτό το σημείο υπάρχει ένα αυξημένο επίπεδο αβεβαιότητας το οποίο καθιστά ασαφή την έρευνα. Το σταθερό ποσοστό των απαντήσεων που δόθηκαν με ουδέτερο τρόπο κυμαίνεται περίπου στο 21-32% και αντιπροσωπεύει ερωτηθέντες οι οποίοι για προσωπικούς λόγους δεν επιθυμούν να σχολιάζουν την μισθολογική πολιτική του φορέα στον οποίο υπάγονται. Για τον λόγο αυτό καθίστανται στην ευχέρεια του αναγνώστη να επιλέξει την μεριά στην οποία θα κλίνει το βάρος αυτών των απαντήσεων για την ομαλή διεξαγωγή της έρευνας.

## 8.1.2.(γ) ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

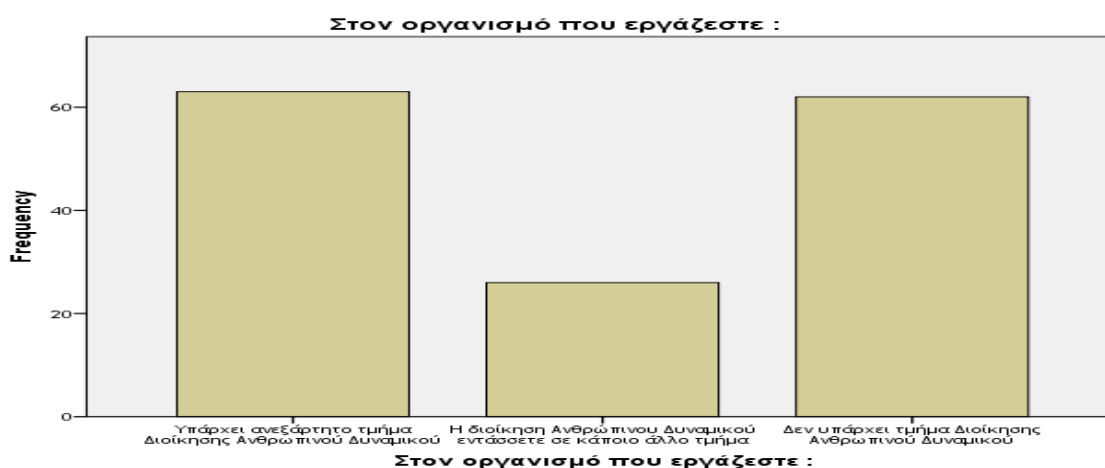
**Ερώτηση : «Στον οργανισμό που εργάζεστε» :**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Υπάρχει ανεξάρτητο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	63	41,7	41,7	41,7
Valid Η διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εντάσσεται σε κάποιο άλλο τμήμα	26	17,2	17,2	58,9
Δεν υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	62	41,1	41,1	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 42:Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού(α)**

Από το Σύνολο του Δείγματος προκύπτει ότι 63 από τους 151 ερωτηθέντες εργάζονται σε φορέα που διαθέτει ένα Ανεξάρτητο τμήμα διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού , αντιθέτως 62 από τους 151 ερωτηθέντες εργάζονται σε φορέα όπου δεν υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού και ένα ποσοστό της τάξεως του 17,2 % εργάζεται σε φορέα του οποίου η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν λειτουργεί ανεξάρτητα αλλά υπάγεται σε κάποιο άλλο τμήμα.

**Γράφημα 42**



**Ερώτηση : «Το ανθρώπινο Δυναμικό κατά την άποψη σας» :**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Αποτελεί επένδυση για τον φορέα	143	94,7	94,7	94,7
Valid Αποτελεί κόστος για τον φορέα	8	5,3	5,3	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 43:Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (β)**

Η συντριπτική Πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί το Ανθρώπινο Δυναμικό ενός φορέα ως επένδυση. Στην αντίθετη πλευρά μόνο 8 από τους 151 ερωτηθέντες ενστερνίζονται την άποψη ότι το ανθρώπινο Δυναμικό αποτελεί κόστος για τον φορέα. Με την άποψη αυτή του προσδίδεται αυτόματα μια δυναμική στην ανωτέρω έννοια.

**Γράφημα 43**



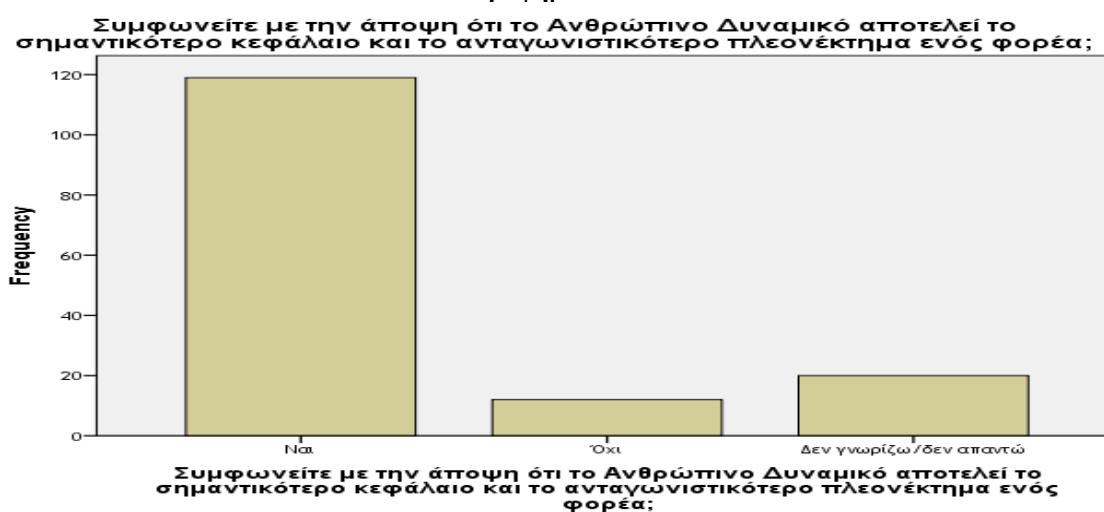
**Ερώτηση : «Συμφωνείτε με την άποψη ότι το Ανθρώπινο Δυναμικό αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο και το ανταγωνιστικότερο πλεονέκτημα ενός φορέα;»**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ναι	119	78,8	78,8	78,8
Valid Όχι	12	7,9	7,9	86,8
Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ	20	13,2	13,2	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 44:Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (γ)**

Αντίστοιχα με τα αποτελέσματα του Πίνακα 43, και σε αυτήν την περίπτωση η Συντριπτική πλειοψηφία προσδίδει αξία στο Ανθρώπινο δυναμικό υπερασπίζοντας την άποψη ότι αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο και το Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός φορέα. Περίπου 1 στους 10 ερωτηθέντες (συνολικά 20 από 151) δεν έδωσαν σαφή απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα είτε συνειδητά είτε από άγνοια.

**Γράφημα 44**



**Ερώτηση : «Θεωρείτε ότι στο τμήμα που εργάζεστε υπάρχει σωστή Οργάνωση και λειτουργία;»**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	65	43,0	43,0	43,0
Valid Όχι	74	49,0	49,0	92,1
Valid Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ	12	7,9	7,9	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 45: Οργάνωση & Λειτουργία**

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων 49% θεωρεί πως στο τμήμα που εργάζεται δεν υπάρχει σωστή Οργάνωση και λειτουργία. Αντιθέτως με πολύ μικρή διαφορά ένα ποσοστό ερωτηθέντων της τάξεως 43% απαντούν θετικά. Σε ποσοστό 7,9 % ανέρχονται οι ερωτηθέντες που δεν απάντησαν στην συγκεκριμένη ερώτηση .

Τα αποτελέσματα διαγραμματικά απεικονίζονται ως εξής :

**Γράφημα 45**



Οι επόμενες ερωτήσεις που ακολουθούν αφορούν την Στελέχωση του Προσωπικού.  
Η ερμηνεία τους έχει ως εξής:

**Ερώτηση: «Ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων στον οργανισμό σας κατά την τελευταία τριετία»:**

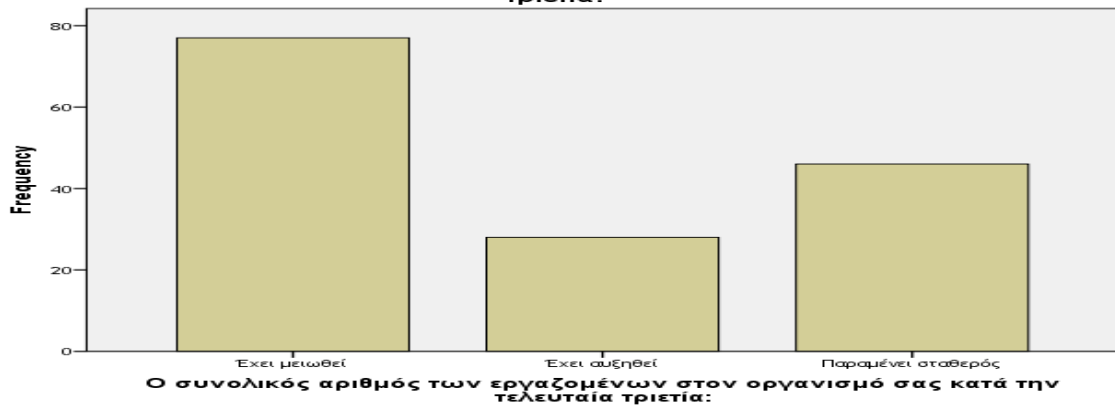
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Έχει μειωθεί	77	51,0	51,0	51,0
Έχει αυξηθεί	28	18,5	18,5	69,5
Παραμένει σταθερός	46	30,5	30,5	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 46:Εκτίμηση Συνόλου Εργαζομένων**

Από την ερμηνεία των ανωτέρω δεδομένων του πίνακα 46 διαπιστώνουμε ότι στο σύνολο των φορέων κατά ποσοστό 51% των εργαζομένων έχει επέλθει μείωση προσωπικού, ένα ποσοστό της τάξεως 30,5 % παραμένει σταθερό ενώ μόνο στο 18,5% υπάρχει αύξηση του προσωπικού. Τα αποτελέσματα αυτά είναι απόλυτα φυσιολογικά λόγω της δυσμενούς οικονομικής συγκυρίας που διανύουμε εν όψει της οικονομικής κρίσης η οποία πρωτίστως έχει επηρεάσει την παραγωγική βάση και Απασχόληση.

**Γράφημα 46**

Ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων στον οργανισμό σας κατά την τελευταία τριετία:



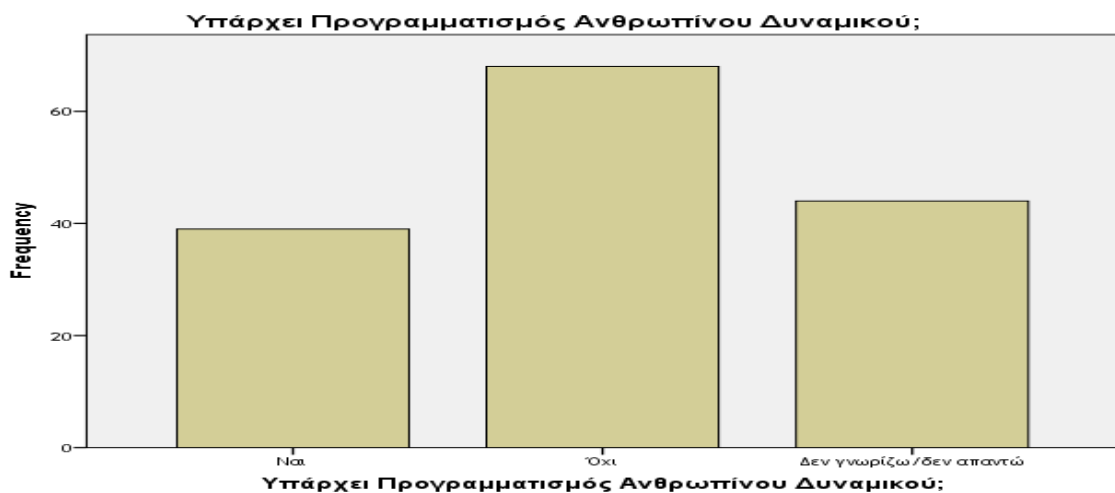
**Ερώτηση : «Υπάρχει Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού;»**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nαι	39	25,8	25,8	25,8
Όχι	68	45,0	45,0	70,9
Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ	44	29,1	29,1	100,0
Total	151	100,0	100,0	

Πίνακας 47: Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Πλειοψηφία των ερωτηθέντων σε ποσοστό 45% παραδέχεται ότι δεν υπάρχει Προγραμματισμός Ανθρώπινου δυναμικού στον φορέα που υπάγεται .Μόλις το 25,8 απαντά θετικά ενώ ένα αξιόλογο ποσοστό της τάξεως του 29,10 % παραμένει αδιευκρίνιστο ως προς το συγκεκριμένο ερώτημα.

Γράφημα 47



## ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Παρακάτω θα εξεταστούν οι κυριότεροι μέθοδοι προσέλκυσης προσωπικού. Για πρακτικούς λόγους η μελέτη τους θα πραγματοποιηθεί ανάλογα με τον Τομέα Απασχόλησης στον οποίο υπάγονται οι ερωτηθέντες

**Ερώτηση: «Συστάσεις» Ποιες μεθόδους Εσωτερικής προσέλκυσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα; ]**

		Τομέας Απασχόλησης			Total
		Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Άλλο	
Συστάσεις [Ποιες μεθόδους	Συχνά	0	38	2	40
Εσωτερικής προσέλκυσης	Μερικές φορές	8	34	0	42
Προσωπικού	Σπάνια	10	10	0	20
χρησιμοποιείται για την					
κάλυψη κενών θέσεων	Ποτέ	45	4	0	49
εργασίας και με ποια					
συχνότητα; ]					
Total		63	86	2	151

**Πίνακας 48:Συστάσεις**

Από τον παραπάνω πίνακα 48 διαπιστώνουμε ότι η συγκεκριμένη μέθοδος προσέλκυσης προτιμάται συχνότερα από τον ιδιωτικό τομέα ενώ σπάνια ή σχεδόν ποτέ δεν χρησιμοποιείται στον δημόσιο τομέα. Τα αποτελέσματα του συγκεκριμένου πίνακα είναι απολύτως λογικά δεδομένου ότι οι διαδικασίες πρόσληψης στον ιδιωτικό τομέα είναι περισσότερο απλές και δεν απαιτούν την γραφειοκρατία που συνήθως συναντάται στον Δημόσιο Τομέα.



**Ερώτηση: «Μεταθέσεις» [Ποιες μεθόδους Εσωτερικής προσέλκυσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα; ]**

	Τομέας Απασχόλησης			Total
	Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Άλλο	
Μεταθέσεις [Ποιες μεθόδους Εσωτερικής προσέλκυσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα; ]	Συχνά	8	0	20
	Μερικές φορές	22	0	45
	Σπάνια	24	2	46
	Ποτέ	32	0	40
Total	63	86	2	151

**Πίνακας 49:Μεταθέσεις**

Η μέθοδος των μεταθέσεων συναντάται και στους δύο τομείς απασχόλησης επικρατεί όμως περισσότερο στον Δημόσιο τομέα και θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως η δημοφιλέστερη μέθοδος προσέλκυσης προσωπικού στον τομέα αυτό.

**Ερώτηση «Προαγωγές» [Ποιες μεθόδους Εσωτερικής προσέλκυσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα; ]**

	Τομέας Απασχόλησης			Total
	Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Άλλο	
Προαγωγές [Ποιες μεθόδους Εσωτερικής προσέλκυσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα; ]	Συχνά	10	0	14
	Μερικές φορές	34	2	52
	Σπάνια	20	0	40
	Ποτέ	22	0	45
Total	63	86	2	151

**Πίνακας 50:Προαγωγές**

Η μέθοδος των προαγωγών συναντάται περισσότερο ιδιωτικό τομέα χωρίς όμως να αποκλίνει σημαντικά σε σχέση με τις αντίστοιχες τιμές του Δημοσίου τομέα.

**Ερώτηση :** «Πρώην εργαζόμενους [Ποιες μεθόδους Εσωτερικής προσέλευσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα; ]»

	Τομέας Απασχόλησης			Total	
	Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Άλλο		
Πρώην εργαζόμενους [Ποιες μεθόδους Εσωτερικής προσέλευσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα; ]	Συχνά	2	10	0	12
	Μερικές φορές	12	28	0	40
	Σπάνια	6	26	2	34
	Ποτέ	43	22	0	65
<b>Total</b>		<b>63</b>	<b>86</b>	<b>2</b>	<b>151</b>

**Πίνακας 51:Πρώην Εργαζόμενους**

Η μέθοδος της προσέλευσης προσωπικού από Πρώην εργαζομένους σπάνια συναντάται στον δημόσιο τομέα ενώ με μεγαλύτερη συχνότητα μπορεί να χρησιμοποιηθεί στον ιδιωτικό τομέα.

**Ερώτηση:** «Υποψηφίους Πόρτας [Ποιες μεθόδους Εσωτερικής προσέλευσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα; ]»

	Τομέας Απασχόλησης			Total	
	Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Άλλο		
Υποψηφίους Πόρτας [Ποιες μεθόδους Εσωτερικής προσέλευσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα; ]	Συχνά	0	4	0	4
	Μερικές φορές	2	22	0	24
	Σπάνια	6	24	2	32
	Ποτέ	55	36	0	91
<b>Total</b>		<b>63</b>	<b>86</b>	<b>2</b>	<b>151</b>

**Πίνακας 52:Υποψηφίους πόρτας**

Η συγκεκριμένη μέθοδος δεν είναι ευρέως γνωστή ως μέθοδος προσέλευσης καθώς στην πλειοψηφία της συναντάται σπάνια είτε στον ιδιωτικό είτε στον Δημόσιο τομέα. Παρ'όλα αυτά ανάμεσα στους δυο τομείς είναι περισσότερο διαδεδομένη στον Ιδιωτικό τομέα.

**Ερώτηση : «Εναλλαγή θέσεων εργασίας» [Ποιες μεθόδους Εσωτερικής προσέλκυσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα; ]**

		Τομέας Απασχόλησης			Total
		Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Άλλο	
Εναλλαγή θέσεων εργασίας	Συχνά	6	8	0	14
[Ποιες μεθόδους Εσωτερικής προσέλκυσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα; ]	Μερικές φορές	18	20	0	38
	Σπάνια	23	32	2	57
	Ποτέ	16	26	0	42
Total		63	86	2	151

**Πίνακας 53:Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας**

Ομοίως με παραπάνω , η εναλλαγή των θέσεων εργασίας δεν αποτελεί μια δημοφιλή μέθοδο προσέλκυσης αφού η πλειοψηφία των ερωτηθέντων κρίνει πως χρησιμοποιείται είτε Σπάνια είτε Ποτέ.

**Ερώτηση: «Βάση Δεδομένων Προσωπικού» [Ποιες μεθόδους Εσωτερικής προσέλκυσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα; ]**

		Τομέας Απασχόλησης			Total
		Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Άλλο	
Βάση Δεδομένων Προσωπικού	Συχνά	4	10	0	14
[Ποιες μεθόδους Εσωτερικής προσέλκυσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα; ]	Μερικές φορές	10	28	0	38
	Σπάνια	18	22	2	42
	Ποτέ	31	26	0	57
Total		63	86	2	151

**Πίνακας 54:Βάση Δεδομένων Προσωπικού**

Γενικότερα η προσέλκυση Προσωπικού μέσα από την Βάση Δεδομένων του προσωπικού είναι μια μέθοδος προσέλκυσης η οποία δεν χρησιμοποιείται ευρέως αλλά και στις περιπτώσεις που θα χρησιμοποιηθεί αυτό θα γίνει σπάνια και κυρίως από τον ιδιωτικό τομέα.

**Ερώτηση:«Επαναπροσλήψεις»[Ποιες μεθόδους Εσωτερικής προσέλκυσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα; ]**

	Τομέας Απασχόλησης			Total
	Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Άλλο	
Επαναπροσλήψεις [Ποιες μεθόδους Εσωτερικής προσέλκυσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα; ]	Συχνά	8	0	14
	Μερικές φορές	26	0	32
	Σπάνια	14	2	36
	Ποτέ	38	0	69
Total	63	86	2	151

**Πίνακας 55:Επαναπροσλήψεις**

Από τον παραπάνω πίνακα 55 προκύπτει ότι η μέθοδος των επαναπροσλήψεων δεν χρησιμοποιείται καθόλου συχνά στον Δημόσιο τομέα και αντίστοιχα αφενός σπάνια αλλά με μεγαλύτερη συχνότητα συγκριτικά με τον δημόσιο τομέα συναντάται στον ιδιωτικό τομέα . Σε γενικό πλαίσιο θα μπορούσε να ειπωθεί ότι ως μέθοδος δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη.

**Ερώτηση : «Πίνακας Ανακοινώσεων »[Ποιες μεθόδους Εσωτερικής προσέλκυσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα; ]**

	Τομέας Απασχόλησης			Total
	Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Άλλο	
Πίνακας Ανακοινώσεων [Ποιες μεθόδους Εσωτερικής προσέλκυσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα; ]	Συχνά	6	0	14
	Μερικές φορές	12	0	28
	Σπάνια	20	2	35
	Ποτέ	48	0	74
Total	63	86	2	151

**Πίνακας 56:Πίνακας Ανακοινώσεων**

Η εσωτερική προσέλκυση μέσω ενός Πίνακα Ανακοινώσεων συναντάται στην πλειοψηφία και των δύο τομέων με μεγαλύτερη συχνότητα από Σπάνια έως ποτέ.

**Ερώτηση : «Άλλη μέθοδος »[Ποιες μεθόδους Εσωτερικής προσέλευσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα; ] \***

		Τομέας Απασχόλησης			Total
		Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Άλλο	
Άλλη μέθοδος [Ποιες μεθόδους Εσωτερικής προσέλευσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα; ]	Συχνά	14	12	2	28
	Μερικές φορές	16	22	0	38
	Σπάνια	6	8	0	14
	Ποτέ	27	44	0	71
<b>Total</b>		<b>63</b>	<b>86</b>	<b>2</b>	<b>151</b>

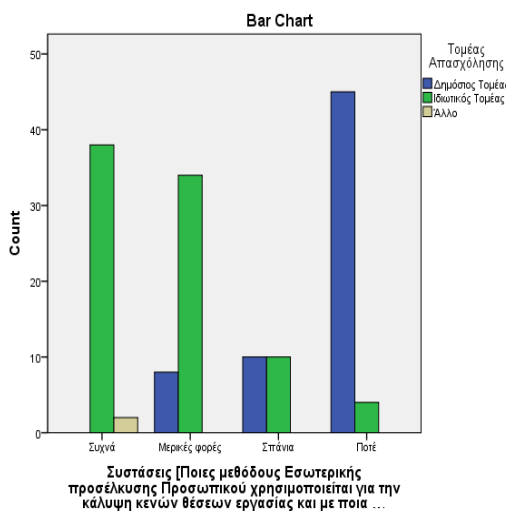
**Πίνακας 57:Άλλη μέθοδος (Εσωτερικής Προσέλευσης)**

Σε γενικό πλαίσιο βάση του Πίνακα 57 διαπιστώνεται ότι οι ερωτηθέντες καλύφθηκαν από τις μεθόδους εσωτερικής προσέλευσης όπως αναφέρθηκαν ανωτέρω και σε ελάχιστες περιπτώσεις τείνουν να χρησιμοποιούν ανεξάρτητα από τον τομέα που υπάγονται κάποιες άλλες μορφές εσωτερικής προσέλευσης.

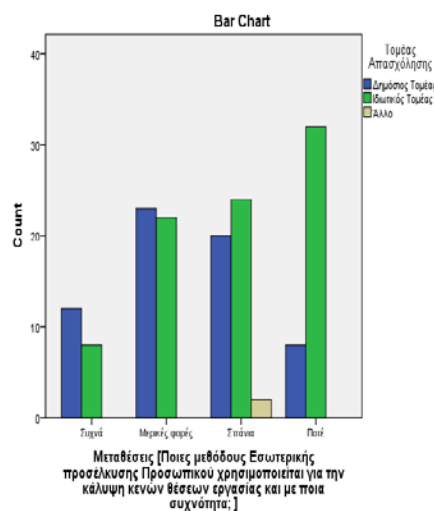
Σε όλους τους παραπάνω πίνακες από 48-57 διατυπώνονται οι μέθοδοι Εσωτερικής Προσέλευσης Προσωπικού που χρησιμοποιούνται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας του Φορέα. Διαπιστώνουμε ότι η κάθε μέθοδος ξεχωριστά συναντάται με διαφορετική συχνότητα στο Σύνολο του Φορέα.

Η διαγραμματική τους απεικόνιση παρουσιάζεται στα παρακάτω γραφήματα από 48-57 ως εξής :

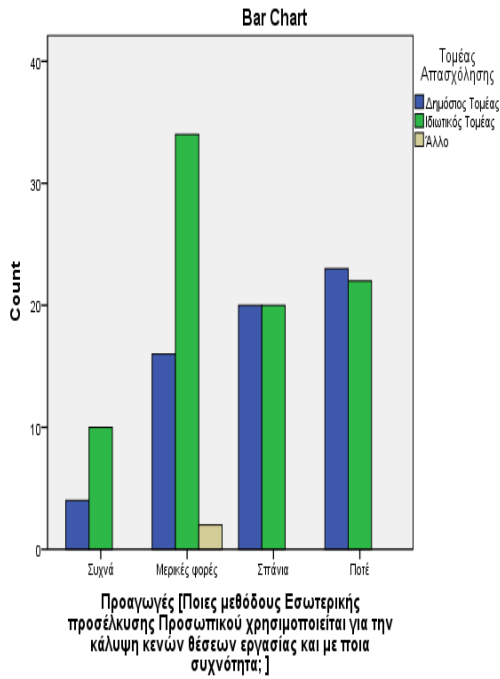
**Γράφημα 48**



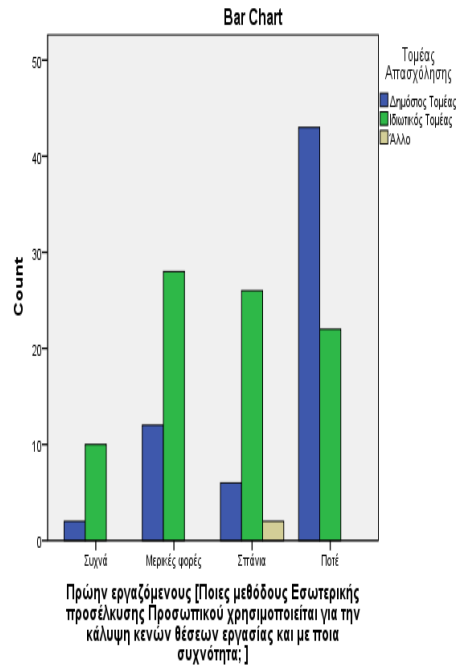
**Γράφημα 49**



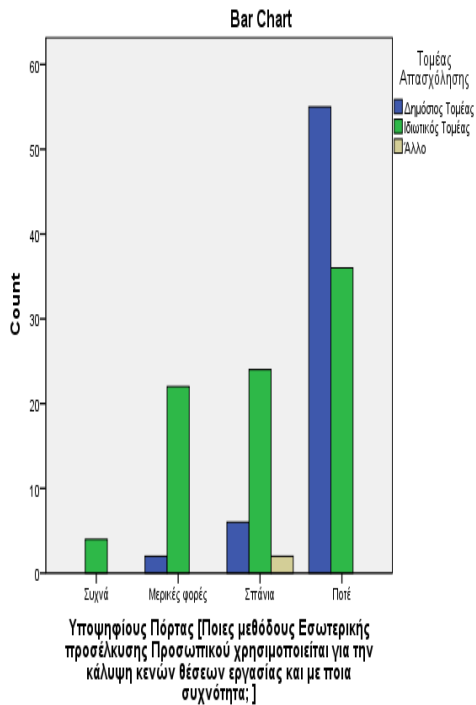
**Γράφημα 50**



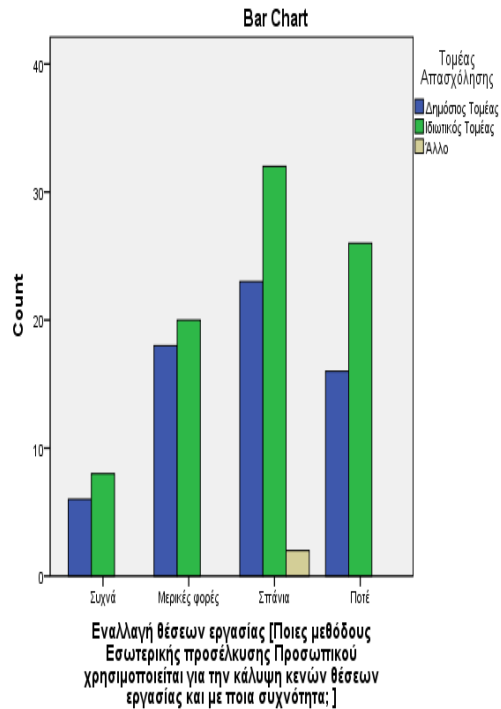
**Γράφημα 51**



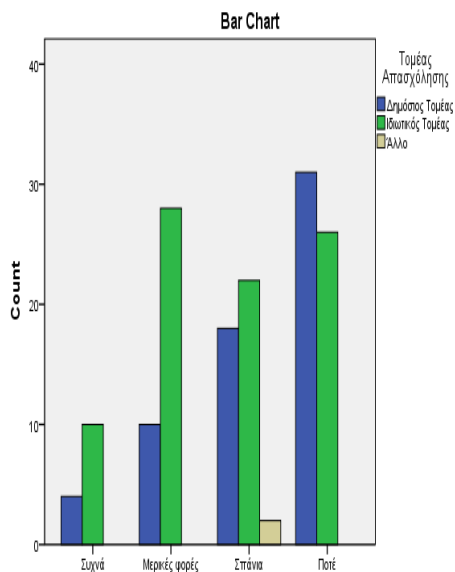
**Γράφημα 52**



**Γράφημα 53**

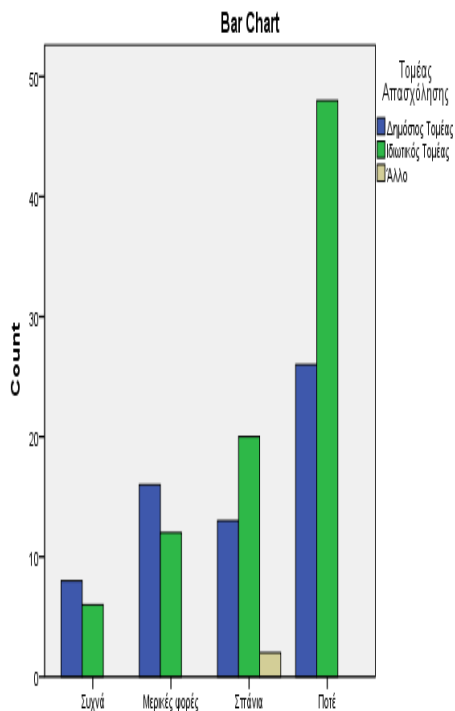


**Γράφημα 54**



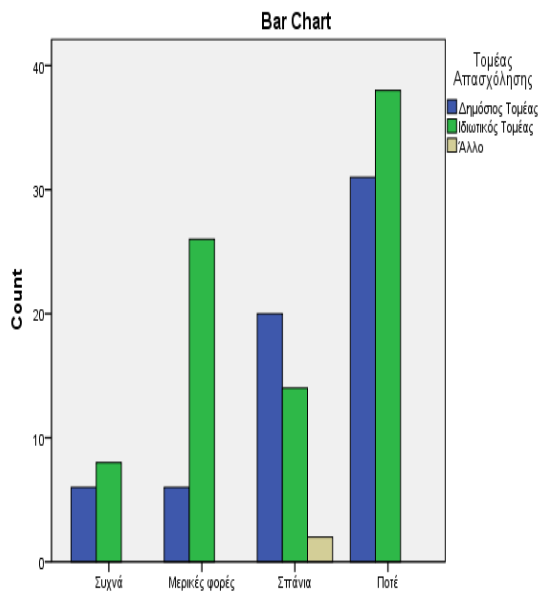
**Βάση Δεδομένων Προσωπικού [Ποιες μεθόδους Εσωτερικής προσέλκυσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα;]**

**Γράφημα 56**



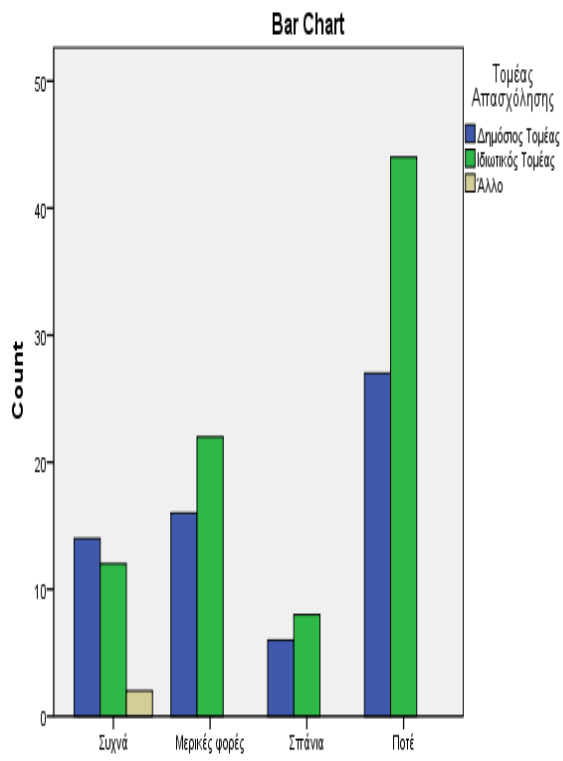
**Πίνακας Ανακοινώσεων [Ποιες μεθόδους Εσωτερικής προσέλκυσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα;]**

**Γράφημα 55**



**Επαναπροσλήψεις [Ποιες μεθόδους Εσωτερικής προσέλκυσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα;]**

**Γράφημα 57**



**Άλλη μέθοδος [Ποιες μεθόδους Εσωτερικής προσέλκυσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα;]**

Αντίστοιχα θα μελετηθούν και οι μέθοδοι της εξωτερικής προσέλκυσης Εργαζομένων.

Για ενημερωτικούς λόγους παρατίθενται οι πίνακες και τα αντίστοιχα γραφήματα από 58-67 ως εξής :

**Ερώτηση : «Δημοσιεύσεις /Αγγελίες [Ποιες μεθόδους Εξωτερικής προσέλκυσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα;]**

		Τομέας Απασχόλησης			Total
		Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Άλλο	
Δημοσιεύσεις	Συχνά	23	44	0	67
/Αγγελίες [Ποιες μεθόδους Εξωτερικής προσέλκυσης	Μερικές φορές	8	14	0	22
Προσωπικού	Σπάνια	12	8	2	22
χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα;]	Ποτέ	20	20	0	40
Total		63	86	2	151

**Πίνακας 58:Δημοσιεύσεις /Αγγελίες**

Η μέθοδος των δημοσιεύσεων αγγελιών συναντάται συχνότερα στον Ιδιωτικό τομέα ενώ σε πολλές περιπτώσεις δεν χρησιμοποιείται καθόλου για την προσέλκυση προσωπικού.

**Ερώτηση : «Επαγγελματικές Σχολές» [Ποιες μεθόδους Εξωτερικής προσέλκυσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα;]**



	Τομέας Απασχόλησης			Total
	Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Άλλο	
Επαγγελματικές Σχολές Συχνά	2	14	0	16
[Ποιες μεθόδους Μερικές	10	16	0	26
Εξωτερικής φορές	24	28	2	54
προσέλευσης Σπάνια				
Προσωπικού				
χρησιμοποιείται για την				
κάλυψη κενών θέσεων Ποτέ	27	28	0	55
εργασίας και με ποια				
συχνότητα;]				
Total	63	86	2	151

Πίνακας 59:Επαγγελματικές Σχολές

**Ερώτηση: «Εκπαιδευτικά Ιδρύματα »[Ποιες μεθόδους Εξωτερικής προσέλευσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα;]**

	Τομέας Απασχόλησης			Total
	Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Άλλο	
Εκπαιδευτικά Ιδρύματα Συχνά	4	16	0	20
[Ποιες μεθόδους Μερικές	14	20	0	34
Εξωτερικής φορές	24	24	2	50
προσέλευσης Σπάνια				
Προσωπικού				
χρησιμοποιείται για την				
κάλυψη κενών θέσεων Ποτέ	21	26	0	47
εργασίας και με ποια				
συχνότητα;]				
Total	63	86	2	151

Πίνακας 60:Εκπαιδευτικά Ιδρύματα

Με μεγαλύτερη Συχνότητα μέσω των Επαγγελματικών Σχολών & των εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων πραγματοποιείται η εξωτερική προσέλευση του προσωπικού. Χωρίς να παρουσιάζεται κάποια αξιόλογη διαφοροποίηση ανάμεσα στους δύο τομείς απασχόλησης θα μπορούσε να ειπωθεί ότι συναντάται συχνότερα στον Ιδιωτικό Τομέα.

**Ερώτηση: «Μέσω Διαδικτύου (Internet) »[Ποιες μεθόδους Εξωτερικής προσέλευσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα;]**

		Τομέας Απασχόλησης			Total
		Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Άλλο	
Μέσω Διαδικτύου (Internet)	Συχνά	11	30	0	41
[Ποιες μεθόδους Εξωτερικής προσέλευσης Προσωπικού	Μερικές φορές	10	16	2	28
χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων	Σπάνια	6	16	0	22
εργασίας και με ποια συχνότητα;]	Ποτέ	36	24	0	60
Total		63	86	2	151

**Πίνακας 61: Μέσω Διαδικτύου /Internet**

Η Προσέλκυση μέσω του διαδικτύου δεν αποτελεί μια ιδιαίτερα συχνή μέθοδο εξωτερικής προσέλευσης ανεξάρτητα από τον τομέα Απασχόλησης. Παρόλα αυτά θα μπορούσε να ειπωθεί ότι συναντάται συχνότερα στον ιδιωτικό τομέα.

**Ερώτηση : «Συμβούλους »[Ποιες μεθόδους Εξωτερικής προσέλευσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα;] \***

		Τομέας Απασχόλησης			Total
		Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Άλλο	
Συμβούλους [Ποιες	Συχνά	2	12	0	14
μεθόδους Εξωτερικής	Μερικές φορές	8	8	2	18
προσέλευσης Προσωπικού	Σπάνια	11	32	0	43
χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων	Ποτέ	42	34	0	76
εργασίας και με ποια συχνότητα;]					
Total		63	86	2	151

**Πίνακας 62: Συμβούλους**

Ομοίως με παραπάνω ,σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 61 συναντάται και η μέθοδος εξωτερικής προσέλευσης προσωπικού μέσω Συμβούλων.

**Ερώτηση : «Γραφεία Ευρέσεως εργασίας(ΟΑΕΔ)» [Ποιες μεθόδους Εξωτερικής προσέλκυσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα;]**

Count

		Τομέας Απασχόλησης			Total
		Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Άλλο	
Γραφεία Ευρέσεως εργασίας(ΟΑΕΔ) [Ποιες μεθόδους Εξωτερικής προσέλκυσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα;]	Συχνά	7	16	0	23
	Μερικές φορές	4	18	0	22
	Σπάνια	20	24	2	46
	Ποτέ	32	28	0	60
Total		63	86	2	151

**Πίνακας 63:Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας (ΟΑΕΔ)**

Την μέθοδο που αναφέρεται στον ανωτέρω πίνακα 63 , την συναντάμε περισσότερο συχνά στον ιδιωτικό τομέα , σε γενικό πλαίσιο όμως δεν προτιμάται ιδιαίτερα ως μέθοδος εξωτερικής προσέλκυσης από τον εκάστοτε τομέα απασχόλησης.

**Ερώτηση : «Προκηρύξεις –Μέσω ΑΣΕΠ »[Ποιες μεθόδους Εξωτερικής προσέλκυσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα;]**

		Τομέας Απασχόλησης			Total
		Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Άλλο	
Προκηρύξεις –Μέσω ΑΣΕΠ [Ποιες μεθόδους Εξωτερικής προσέλκυσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα;]	Συχνά	33	6	0	39
	Μερικές φορές	8	6	0	14
	Σπάνια	8	12	2	22
	Ποτέ	14	62	0	76
Total		63	86	2	151

**Πίνακας 64:Προκηρύξεις -Μέσω ΑΣΕΠ**

Η μέθοδος των προκηρύξεων μέσω ΑΣΕΠ είναι η περισσότερο διαδεδομένη μέθοδος εξωτερικής προσέλκυσης του δημοσίου τομέα , κάτι που είναι απόλυτα λογικό αφού όπως προείπαμε στον Δημόσιο τομέα υπερτερούν οι τυπικές και γραφειοκρατικές

διαδικασίες. Αντίθετα την συγκεκριμένη μέθοδο την συναντάμε εξαιρετικά σπάνια έως καθόλου στον Ιδιωτικό τομέα.

**Ερώτηση : «Εταιρείες Εργαζομένων (Leasing) »[Ποιες μεθόδους Εξωτερικής προσέλκυσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα;]**

		Τομέας Απασχόλησης			Total
		Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Άλλο	
Εταιρείες Εργαζομένων (Leasing) [Ποιες μεθόδους Εξωτερικής προσέλκυσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα;]	Συχνά	0	4	0	4
	Μερικές φορές	0	2	0	2
	Σπάνια	6	20	2	28
	Ποτέ	57	60	0	117
<b>Total</b>		<b>63</b>	<b>86</b>	<b>2</b>	<b>151</b>

**Πίνακας 65:Εταιρείες Εργαζομένων (Leasing)**

**Ερώτηση : «Ανταγωνίστριες εταιρείες» [Ποιες μεθόδους Εξωτερικής προσέλκυσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα;]**

		Τομέας Απασχόλησης			Total
		Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Άλλο	
Ανταγωνίστριες εταιρείες [Ποιες μεθόδους Εξωτερικής προσέλκυσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα;]	Συχνά	2	2	0	4
	Μερικές φορές	0	8	0	8
	Σπάνια	4	28	2	34
	Ποτέ	57	48	0	105
<b>Total</b>		<b>63</b>	<b>86</b>	<b>2</b>	<b>151</b>

**Πίνακας 66:Ανταγωνίστριες Εταιρείες**

Οι δύο παραπάνω μέθοδοι εξωτερικής προέλκυσης όπως αναφέρονται στον πίνακα 65 & 66 αντίστοιχα στο σύνολό τους δεν χρησιμοποιούνται ποτέ ή θα χρησιμοποιούν σε πολύ σπάνιες περιπτώσεις. Γενικότερα οι δύο παραπάνω αναφερθέντες δεν αποτελούν μεθόδους δημοφιλούς εξωτερικής προσέλκυσης.

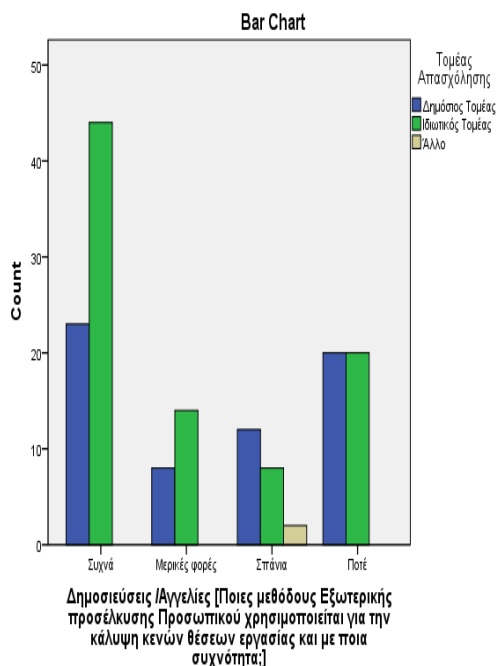
**Ερώτηση : «Άλλη μέθοδος»[Ποιες μεθόδους Εξωτερικής προσέλκυσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα;]**

		Τομέας Απασχόλησης			Total
		Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Άλλο	
Άλλη μέθοδος [Ποιες μεθόδους Εξωτερικής προσέλκυσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα;]	Συχνά	8	12	0	20
	Μερικές φορές	6	18	0	24
	Σπάνια	16	22	2	40
	Ποτέ	33	34	0	67
Total		63	86	2	151

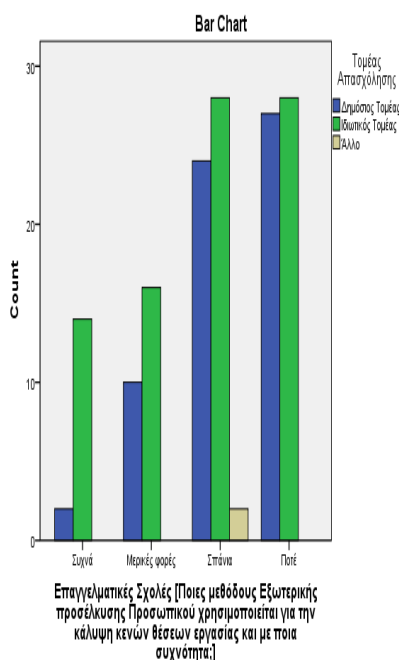
**Πίνακας 67:Άλλη Μέθοδος(Εξωτερικής Προσέλκυσης)**

Σε γενικό πλαίσιο βάση του Πίνακα 67 διαπιστώνεται ότι οι ερωτηθέντες καλύφθηκαν από τις μεθόδους εξωτερικής προσέλκυσης όπως αναφέρθηκαν ανωτέρω και σε ελάχιστες περιπτώσεις τείνουν να χρησιμοποιούν ανεξάρτητα από τον τομέα που υπάγονται κάποιες άλλες μορφές εξωτερικής προσέλκυσης του προσωπικού τους.

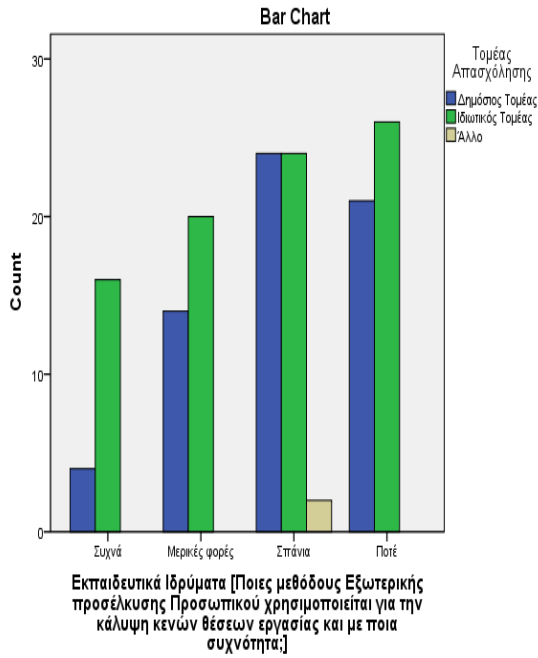
**Γράφημα 58**



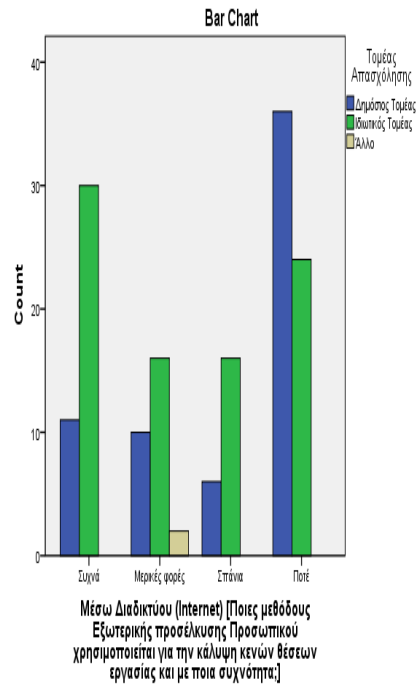
**Γράφημα 59**



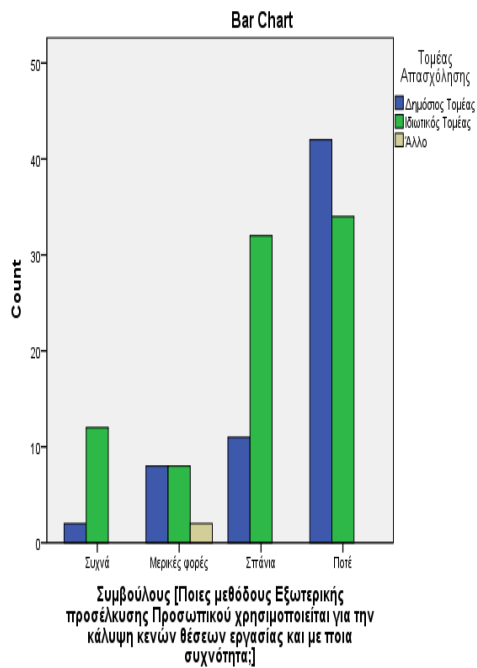
**Γράφημα 60**



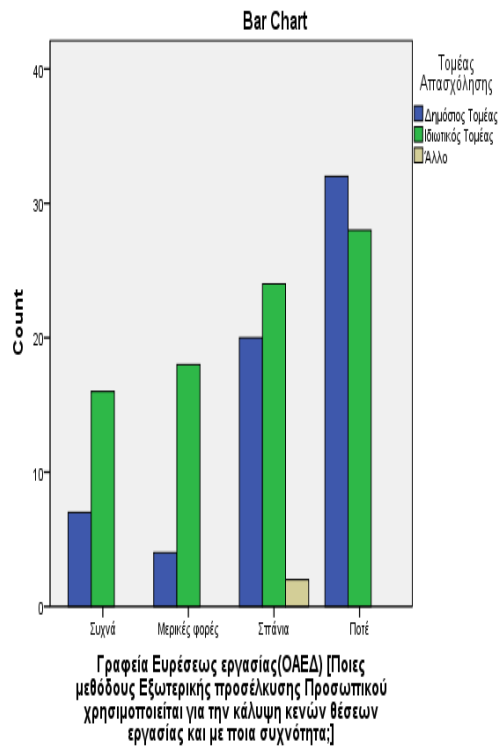
**Γράφημα 61**



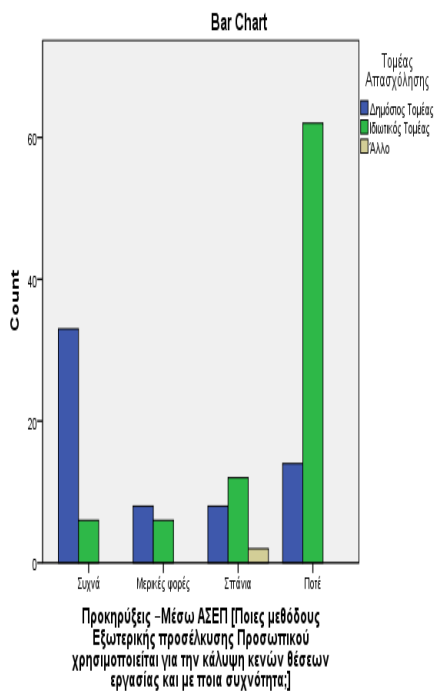
**Γράφημα 62**



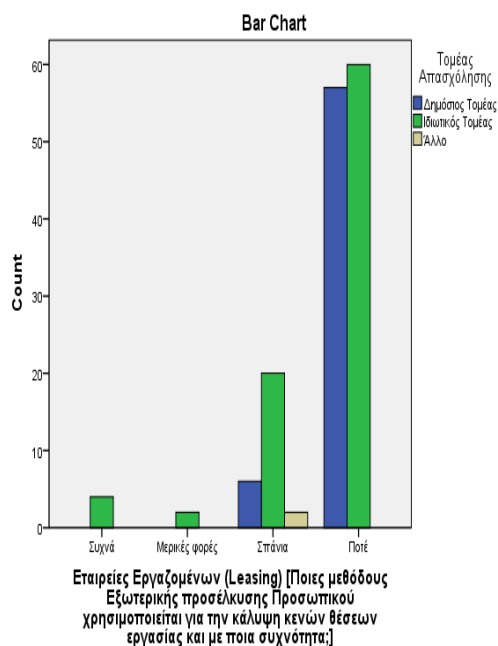
**Γράφημα 63**



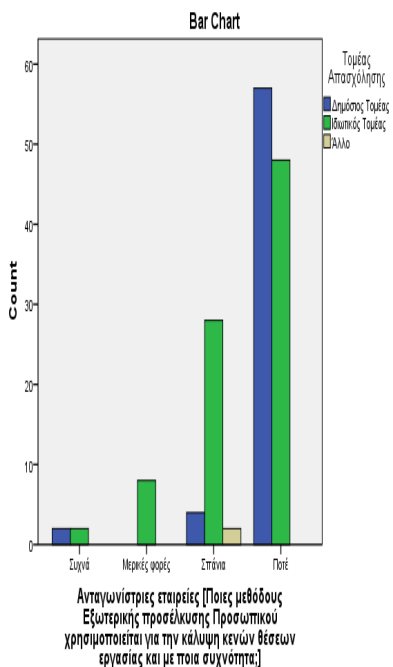
**Γράφημα 64**



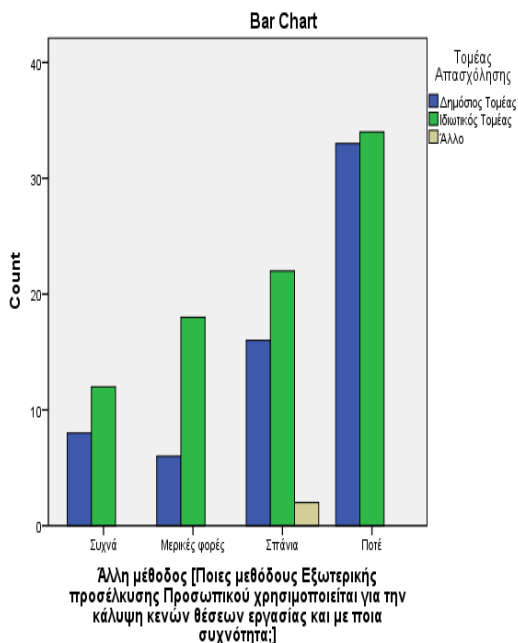
**Γράφημα 65**



**Γράφημα 66**



**Γράφημα 67**



## ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

**Ερώτηση: «Αίτηση Απασχόλησης» [Ποιες μεθόδους Επιλογής χρησιμοποιείται για την πρόσληψη προσωπικού και με ποια συχνότητα; ]**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Συχνά	36	23,8	23,8	23,8
Μερικές φορές	48	31,8	31,8	55,6
Valid Σπάνια	32	21,2	21,2	76,8
Ποτέ	35	23,2	23,2	100,0
Total	151	100,0	100,0	

Πίνακας 68:Αίτηση Απασχόλησης

Στην ερώτηση αυτή παρατηρούμε ότι η Αίτηση Απασχόλησης αποτελεί μια κοινή μέθοδος επιλογής προσωπικού ,περίπου 6 στους 10 φορείς την χρησιμοποιούν για τον σκοπό αυτό.

**Ερώτηση«Βιογραφικό Σημείωμα»[Ποιες μεθόδους Επιλογής χρησιμοποιείται για την πρόσληψη προσωπικού και με ποια συχνότητα; ]**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Συχνά	78	51,7	51,7	51,7
Μερικές φορές	30	19,9	19,9	71,5
Valid Σπάνια	21	13,9	13,9	85,4
Ποτέ	22	14,6	14,6	100,0
Total	151	100,0	100,0	

Πίνακας 69:Βιογραφικό Σημείωμα

Το βιογραφικό Σημείωμα φαίνεται πως είναι ο κατεξοχήν πιο δημοφιλής τρόπος επιλογής για την πρόσληψη του προσωπικού. Περίπου 7 στους 10 (71,5%),χρησιμοποιούν την συγκεκριμένη μέθοδο ενώ μόνο 1 στους 10 δηλώνει πως δεν την χρησιμοποιεί ποτέ και αντίστοιχα σε ποσοστό 13,9 % την χρησιμοποιούν σπάνια.



**Ερώτηση: «Συνέντευξη Επιλογής» [Ποιες μεθόδους Επιλογής χρησιμοποιείται για την πρόσληψη προσωπικού και με ποια συχνότητα; ]**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Συχνά	80	53,0	53,0	53,0
Μερικές φορές	18	11,9	11,9	64,9
Valid Σπάνια	10	6,6	6,6	71,5
Ποτέ	43	28,5	28,5	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 70:Συνέντευξη Επιλογής**

Χωρίς αξιόλογες μεταβολές με την μέθοδο επιλογής που αναλύθηκε στον ανωτέρω πίνακα 69 , η Συνέντευξη Επιλογής αποτελεί επίσης μια εξίσου δημοφιλή μέθοδο που συναντάται εξαιρετικά συχνά για την Επιλογή του προσωπικού.

**Ερώτηση:«Έλεγχος παρελθόντος υποψηφίου (background Investigation)» [Ποιες μεθόδους Επιλογής χρησιμοποιείται για την πρόσληψη προσωπικού και με ποια συχνότητα; ]**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Συχνά	38	25,2	25,2	25,2
Μερικές φορές	34	22,5	22,5	47,7
Valid Σπάνια	30	19,9	19,9	67,5
Ποτέ	49	32,5	32,5	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 71:Έλεγχος Παρελθόντος Υποψηφίου**

Η Συγκεκριμένη μέθοδος όπως συναντάται στον ανωτέρω πίνακα 71 συναντάται λιγότερο συχνά από τους δύο προηγούμενους .Συγκεκριμένα 1 στους 2 φορείς δεν τον έχει χρησιμοποιήσει ποτέ(32,5 %) ή τον έχει χρησιμοποιήσει σε πολύ σπάνιες περιπτώσεις(19,9) .

**Ερώτηση:«Tests» [Ποιες μεθόδους Επιλογής χρησιμοποιείται για την πρόσληψη προσωπικού και με ποια συχνότητα; ]**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Συχνά	30	19,9	19,9	19,9
Μερικές φορές	16	10,6	10,6	30,5
Valid Σπάνια	28	18,5	18,5	49,0
Ποτέ	77	51,0	51,0	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 72:tests**

Βάση των αποτελεσμάτων του Πίνακα 72 η μέθοδος των δοκιμασιών (tests) είναι αυτή που συναντάται ακόμα πιο σπάνια από τις προαναφερθέντες μεθόδους επιλογής προσωπικού. Συγκεκριμένα μόνο 3 στους 10 χρησιμοποιούν την συγκεκριμένη μέθοδο ενώ οι υπόλοιποι ποτέ ή μόνο σε σπάνιες περιπτώσεις.

**Ερώτηση: «Άλλη μέθοδος » [Ποιες μεθόδους Επιλογής χρησιμοποιείται για την πρόσληψη προσωπικού και με ποια συχνότητα; ]**

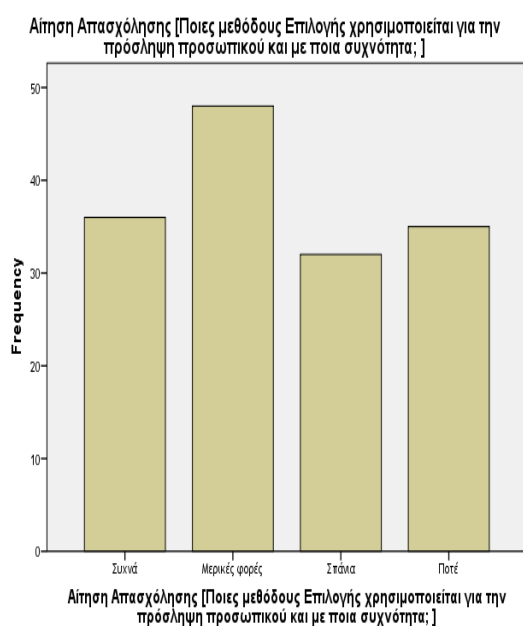
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Συχνά	26	17,2	17,2	17,2
Μερικές φορές	32	21,2	21,2	38,4
Valid Σπάνια	30	19,9	19,9	58,3
Ποτέ	63	41,7	41,7	100,0
Total	151	100,0	100,0	

Πίνακας 73: Άλλη Μέθοδος

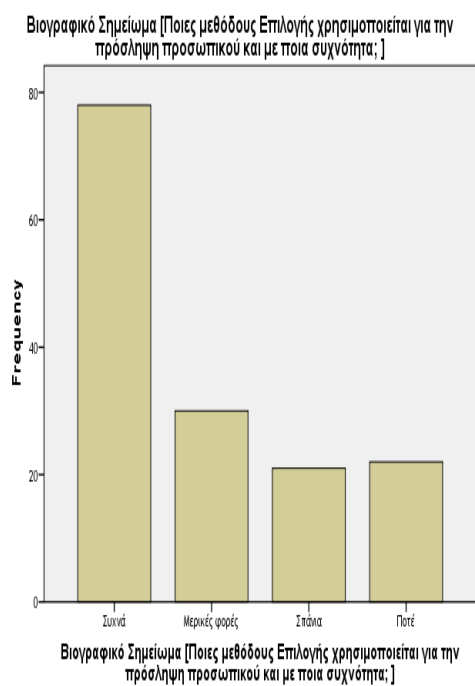
Βάση του ανωτέρω πίνακα διαπιστώνεται ότι περίπου 4 στους 10 (38,4%) κάποιες φορές χρησιμοποιούν κάποιες άλλες μεθόδους για την επιλογή του προσωπικού οι οποίες δεν έχουν προβλεφθεί .

Η Διαγραμματική τους απεικόνιση έχει ως εξής :

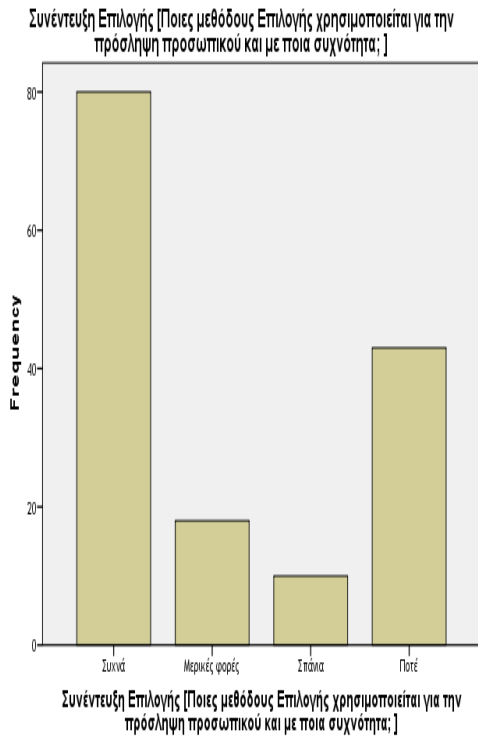
**Γράφημα 68**



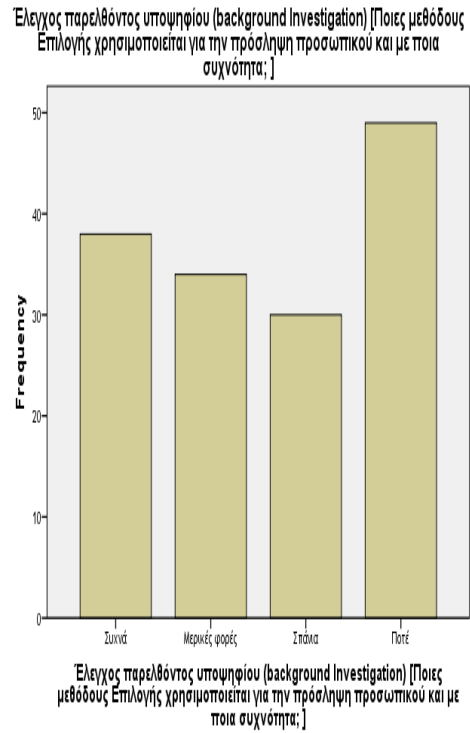
**Γράφημα 69**



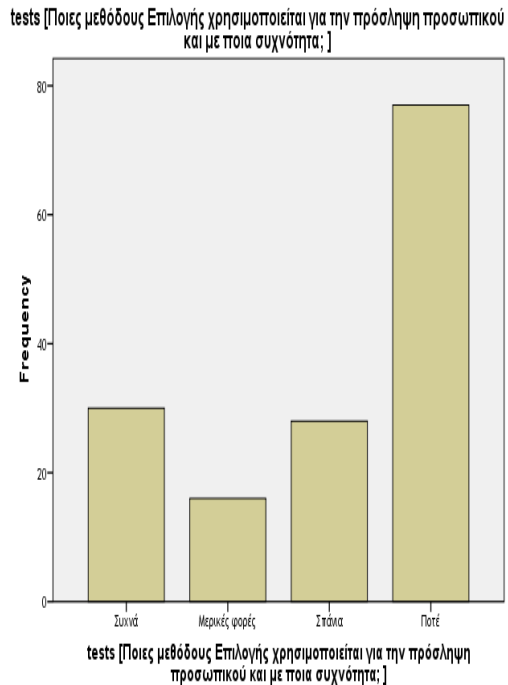
**Γράφημα 70**



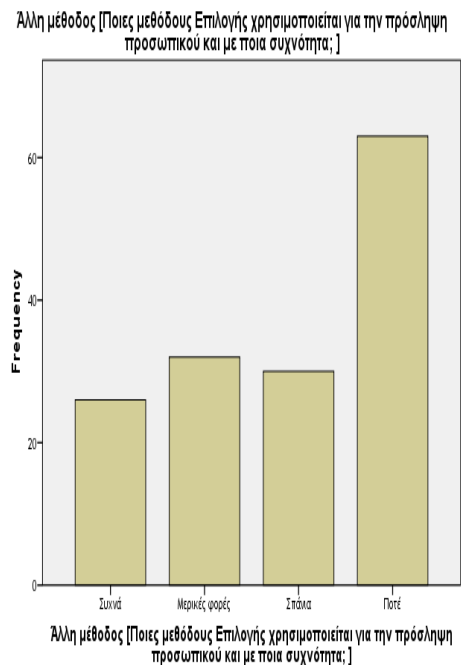
**Γράφημα 71**



**Γράφημα 72**



**Γράφημα 73**



## ΑΝΑΠΤΥΞΗ & ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι επόμενες επτά ερωτήσεις κλειστού τύπου αφορούν θέματα που σχετίζονται με την ανάπτυξη & την Ανάπτυξη του Προσωπικού .Οι απαντήσεις που δόθηκαν από το σύνολο του δείγματος έχουν ως εξής :

### Ερώτηση: «Έχετε εκπαιδευτεί για την συγκεκριμένη θέση που κατέχετε»;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	91	60,3	60,3	60,3
Valid Όχι	60	39,7	39,7	100,0
Total	151	100,0	100,0	

Πίνακας 74:Εκπαίδευση

Από τον ανωτέρω πίνακα 74 διακρίνουμε ότι η πλειοψηφία του δείγματος σε ποσοστό 60,3 % έχει περάσει από το στάδιο της εκπαίδευσης για την συγκεκριμένη θέση που κατέχει ενώ μόλις 60 από τα 151 άτομα δηλώνουν ότι δεν έχουν εκπαιδευτεί .

Γράφημα 74

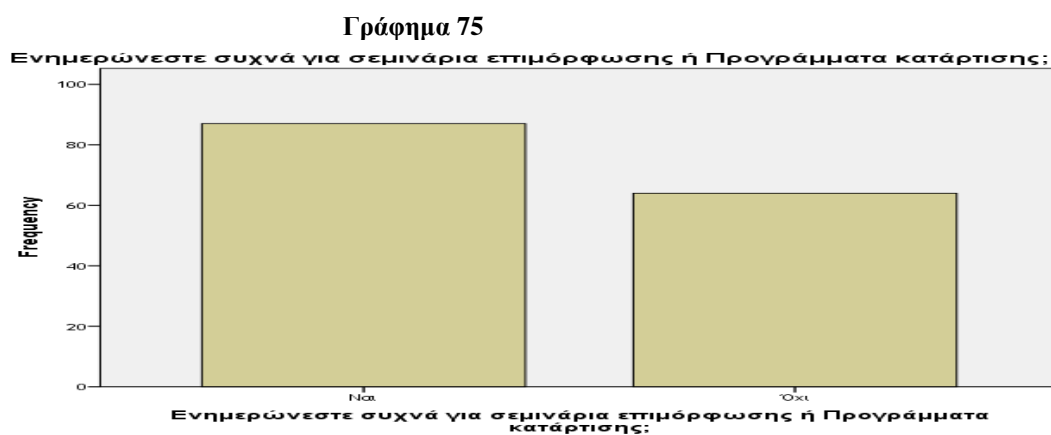


### Ερώτηση:«Ενημερώνεστε συχνά για σεμινάρια επιμόρφωσης ή Προγράμματα κατάρτισης;»

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	87	57,6	57,6	57,6
Valid Όχι	64	42,4	42,4	100,0
Total	151	100,0	100,0	

Πίνακας 75:Σεμινάρια Επιμόρφωσης & Προγράμματα Κατάρτισης

Σύμφωνα με τον Πίνακα 75 η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (57,6%) ενημερώνετε συχνά για Σεμινάρια Επιμόρφωσης αλλά και Προγράμματα Κατάρτισης ενώ ένα εξίσου σημαντικό ποσοστό ερωτηθέντων 42,2% δεν λαμβάνει την απαιτούμενη ενημέρωση σχετικά με το ζήτημα αυτό.



**Ερώτηση: « Έχετε συμμετάσχει σε κάποιο σεμινάριο επιμόρφωσης ή πρόγραμμα κατάρτισης;»**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	111	73,5	73,5	73,5
Valid Όχι	40	26,5	26,5	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 76: Συμμετοχή σε Σεμινάριο επιμόρφωσης ή πρόγραμμα Κατάρτισης**

Από τα αποτελέσματα του πίνακα 76 προκύπτει ότι 111 από τους 151 ερωτηθέντες έχουν συμμετάσχει σε κάποιο Σεμινάριο ή πρόγραμμα Κατάρτισης ενώ η μειοψηφία που αγγίζει το 26,5 % απάντησε αρνητικά .



**Ερώτηση: «Ο φορέας που εργάζεστε αξιοποίησε πρόσφατα κάποια από τα οικονομικά του διαθέσιμα για την εκπαίδευση του προσωπικού ;»**

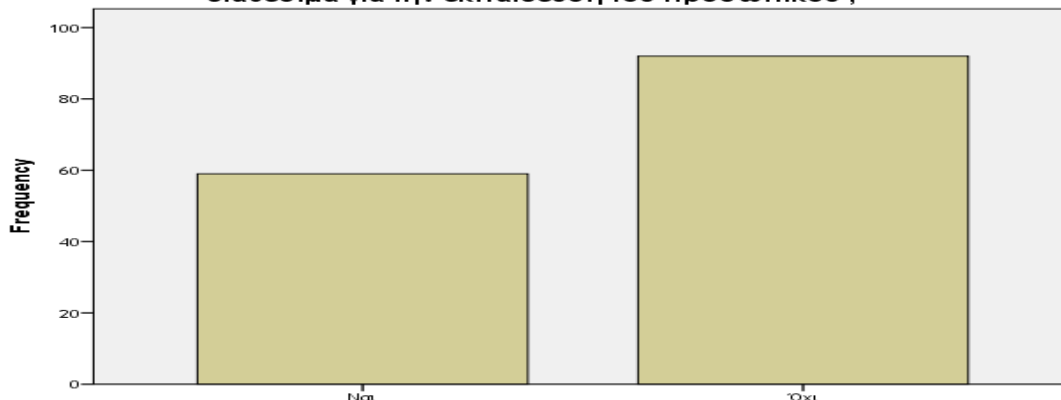
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nαι	59	39,1	39,1	39,1
Valid Όχι	92	60,9	60,9	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 77:Αξιοποίηση Οικονομικών Διαθεσίμων για την Εκπαίδευση του Προσωπικού**

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του πίνακα 74-76 που παρουσιάζονται ανωτέρω, υπάρχει μια αυξημένη διάθεση της σημαντικότερης μερίδας του δείγματος προκειμένου να εξελιχθεί περαιτέρω μέσω της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης σε σχέση με το Αντικείμενο εργασίας. Από τα συμπεράσματα του πίνακα 77 διαπιστώνεται ότι στο ζητούμενο αυτό δεν ανταποκρίνεται θετικά ο φορέας εργασίας αφού μόνο ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 39,10 % αξιοποίησε πρόσφατα μέρος των οικονομικών διαθεσίμων του για τον συγκεκριμένο σκοπό. Αντιθέτως 7 στους 10 εργαζόμενους απάντησε αρνητικά επιβεβαιώνοντας τα παραπάνω.

**Γράφημα 77**

**Ο φορέας που εργάζεστε αξιοποίησε πρόσφατα κάποια από τα οικονομικά του διαθέσιμα για την εκπαίδευση του προσωπικού ;**



**Ο φορέας που εργάζεστε αξιοποίησε πρόσφατα κάποια από τα οικονομικά του διαθέσιμα για την εκπαίδευση του προσωπικού ;**

**Ερώτηση: «Πιστεύετε ότι η συστηματική επιμόρφωση του προσωπικού συμβάλλει θετικά ώστε να εκτελείτε η εργασία αποτελεσματικά;»**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nαι	143	94,7	94,7	94,7
Valid Όχι	8	5,3	5,3	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 78:Συστηματική Επιμόρφωση & Αποτελεσματικότητα**

Από τον ανωτέρω πίνακα επιβεβαιώνεται για ακόμα μια φορά η σπουδαιότητα της συγκεκριμένης λειτουργίας της Δ.Α.Π.. Η συντριπτική πλειοψηφία σε ποσοστό

94,7 % παραδέχεται ότι η συστηματική επιμόρφωση του προσωπικού λειτουργεί επικουρικά ώστε να εκτελείτε η εργασία αποτελεσματικά .Στην αντίθετη πλευρά μόλις 8 εκ των 151 του συνόλου αρνούνται την συγκεκριμένη παραδοχή.

**Γράφημα 78**



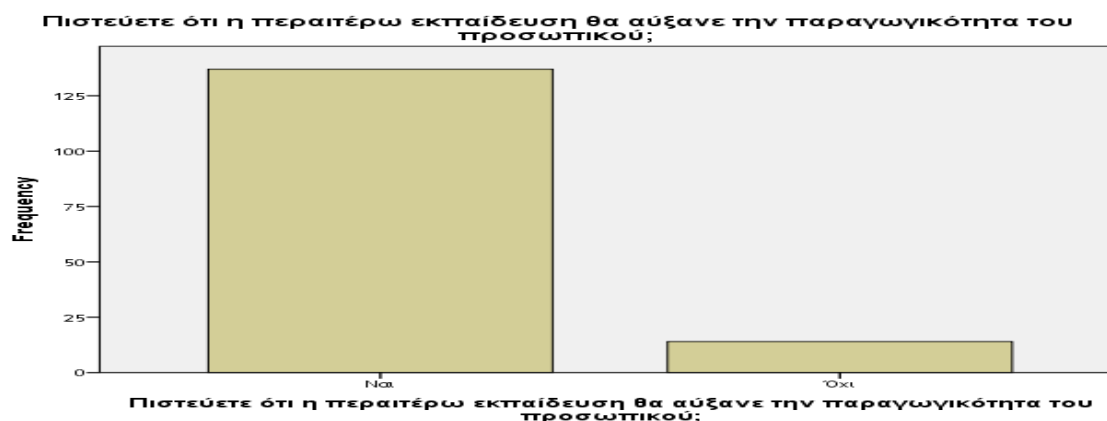
**Ερώτηση: «Πιστεύετε ότι η περαιτέρω εκπαίδευση θα αύξανε την παραγωγικότητα του προσωπικού;»**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	137	90,7	90,7	90,7
Valid Όχι	14	9,3	9,3	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 79: Εκπαίδευση & Παραγωγικότητα**

Ομοίως με παραπάνω και χωρίς ουσιαστικές μεταβολές καταλήγουμε στο ίδιο συμπέρασμα με ανωτέρω αναφορικά με την σημαντικότητα του παράγοντα εκπαίδευση και την ουσιαστική συμβολή του στην παραγωγικότητα των εργαζομένων.

**Γράφημα 79**



**Ερώτηση: «Θεωρείτε ότι σας προσφέρονται ευκαιρίες ανάπτυξης και επαγγελματικής εξέλιξης;»**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nαι	67	44,4	44,4	44,4
Valid Όχι	84	55,6	55,6	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 80: Ευκαιρίες Ανάπτυξης & Εξέλιξης**

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων σε ποσοστό 55,6 % θεωρεί ότι στον φορέα που εργάζεται δεν προσφέρονται ευκαιρίες ανάπτυξης & επαγγελματικής εξέλιξης ενώ ένα το υπόλοιπο 44,4% απαντά θετικά.

**Γράφημα 80**



Τα οφέλη που προκύπτουν από την εκπαίδευση διατυπώνονται στους παρακάτω πίνακες και γραφήματα 81-87 ως εξής :

**Ερώτηση: «Αυξημένη παραγωγικότητα.» [Η εκπαίδευση σας παρέχει:]**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	4	2,6	2,6	2,6
Λίγο	2	1,3	1,3	4,0
Valid Μέτρια	14	9,3	9,3	13,2
Αρκετά	91	60,3	60,3	73,5
Πολύ	40	26,5	26,5	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 81: Αυξημένη Παραγωγικότητα**



**Ερώτηση: «Υψηλό Ηθικό» [Η εκπαίδευσή σας παρέχει:]**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	4	2,6	2,6	2,6
Λίγο	6	4,0	4,0	6,6
Μέτρια	14	9,3	9,3	15,9
Αρκετά	89	58,9	58,9	74,8
Πολύ	38	25,2	25,2	100,0
Total	151	100,0	100,0	

Πίνακας 82:Υψηλό Ηθικό

**Ερώτηση: «Αυτοεκτίμηση» [Η εκπαίδευσή σας παρέχει:]**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	4	2,6	2,6	2,6
Λίγο	2	1,3	1,3	4,0
Μέτρια	20	13,2	13,2	17,2
Αρκετά	81	53,6	53,6	70,9
Πολύ	44	29,1	29,1	100,0
Total	151	100,0	100,0	

Πίνακας 83:Αυτοεκτίμηση

**Ερώτηση: «Ευελξία στην Εργασία» [Η εκπαίδευσή σας παρέχει:]**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	4	2,6	2,6	2,6
Λίγο	2	1,3	1,3	4,0
Μέτρια	12	7,9	7,9	11,9
Αρκετά	89	58,9	58,9	70,9
Πολύ	44	29,1	29,1	100,0
Total	151	100,0	100,0	

Πίνακας 84:Ευελξία στην Αγορά Εργασίας

**Ερώτηση: «Ανάπτυξη κουλτούρας» [Η εκπαίδευσή σας παρέχει:]**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	4	2,6	2,6	2,6
Λίγο	8	5,3	5,3	7,9
Μέτρια	29	19,2	19,2	27,2
Αρκετά	62	41,1	41,1	68,2
Πολύ	48	31,8	31,8	100,0
Total	151	100,0	100,0	

Πίνακας 85:Ανάπτυξη Κουλτούρας

***Ερώτηση: «Μειωμένη επίβλεψη» [Η εκπαίδευση σας παρέχει:]***

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	24	15,9	15,9	15,9
Λίγο	22	14,6	14,6	30,5
Μέτρια	55	36,4	36,4	66,9
Αρκετά	40	26,5	26,5	93,4
Πολύ	10	6,6	6,6	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 86:Μειωμένη Επίβλεψη**

***Ερώτηση: «Μείωση εργατικού ατυχήματος» [Η εκπαίδευση σας παρέχει:]***

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	16	10,6	10,6	10,6
Λίγο	31	20,5	20,5	31,1
Μέτρια	32	21,2	21,2	52,3
Αρκετά	44	29,1	29,1	81,5
Πολύ	28	18,5	18,5	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 87:Μείωση Εργατικού Ατυχήματος**

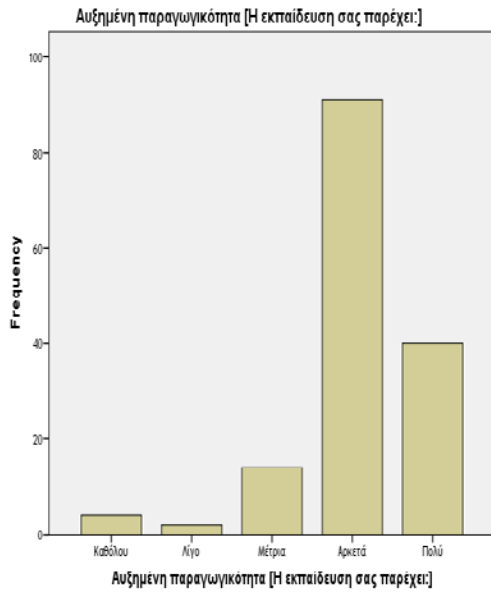
Από τα στοιχεία που προκύπτουν από τους παραπάνω πίνακες 81-87 συμπεραίνουμε ότι τα οφέλη από την εκπαίδευση είναι πολλαπλά. Κατά μέσο όρο λιγότερο από 1 στους 10 δηλώνει πως δεν λαμβάνει καθόλου οφέλη από την Εκπαίδευση ενώ η συντριπτική πλειοψηφία με μικρές αποκλίσεις ως προς την ένταση παραδέχεται την σπουδαιότητα της συγκεκριμένης λειτουργίας.

Συγκεκριμένα μέσω της Εκπαίδευσης προβάδισμα δίνεται στον παράγοντα της αυξημένης παραγωγικότητας η οποία μετράται σε αρκετά ικανοποιητικό επίπεδο κατά 60,3%. Η σκυτάλη δίνεται στις υπόλοιπες παροχές και συγκεκριμένα στο Υψηλό Ηθικό των Εργαζομένων και την Ευελιξία στην Αγορά Εργασίας , τα οποία παρέχονται επίσης σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό από την Εκπαίδευση με ποσοστά 58,9 % έκαστος. Με μικρή διαφορά ακολουθεί ο Παράγοντας της αυτοεκτίμησης ο οποίος επίσης παρέχεται κατά 53,6 % μέσω της Εκπαίδευσης.

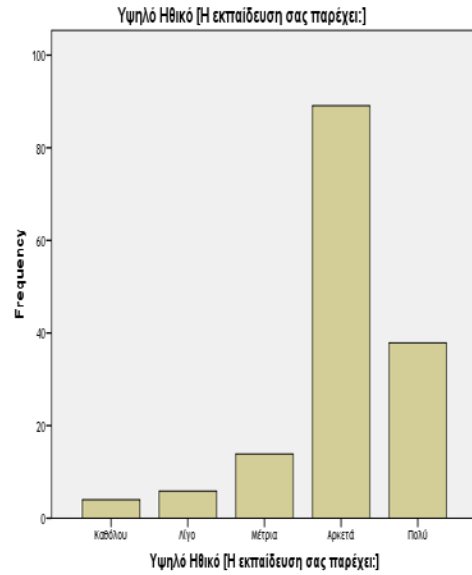
Στη συνέχεια με κάποιες μικρές αποκλίσεις ακολουθούν οι λοιποί παράγοντες –οφέλη που μόνο θετικά στοιχεία μπορούν να προσδώσουν στον οργανισμό χάριν της βασικής Λειτουργίας της Εκπαίδευσης.

Οι γραφικές απεικονίσεις διατυπώνονται ως εξής:

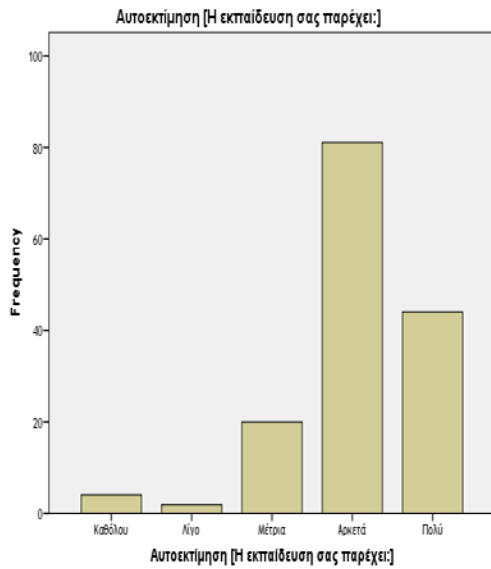
**Γράφημα 81**



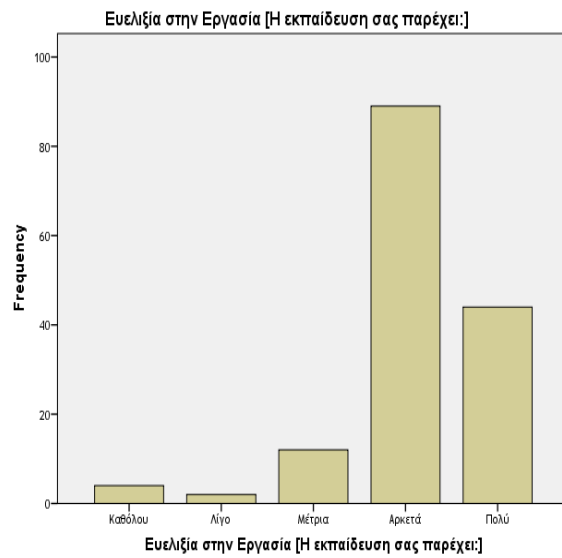
**Γράφημα 82**



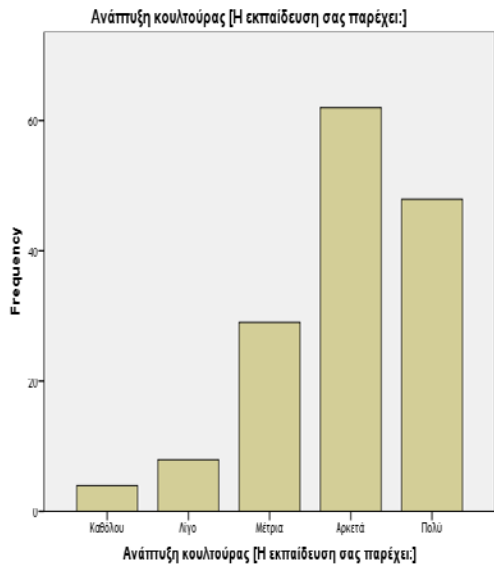
**Γράφημα 83**



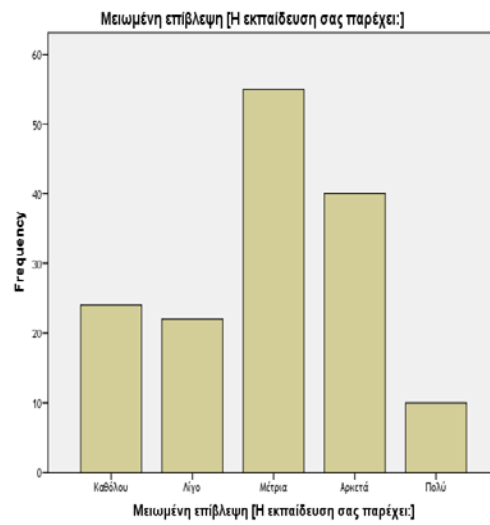
**Γράφημα 84**



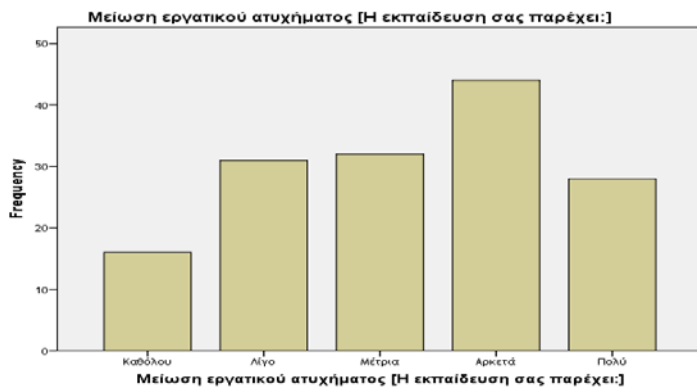
**Γράφημα 85**



**Γράφημα 86**



**Γράφημα 87**



Οι επόμενες ερωτήσεις αναφέρονται στην λειτουργία της Αξιολόγησης του Ανθρώπινου δυναμικού και διατυπώνονται ως εξής :

**Ερώτηση: «Εφαρμόζει η Επιχείρησή σας κάποιο Σύστημα Αξιολόγησης του προσωπικού της;»**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	53	35,1	35,1	35,1
Όχι	70	46,4	46,4	81,5
Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ	28	18,5	18,5	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 88:Σύστημα Αξιολόγησης Οργανισμού**

Οι 70 από τους 151 εργάζονται σε έναν Οργανισμό ο οποίος δεν διαθέτει κάποιο Σύστημα Αξιολόγησης του προσωπικού. Αντίστοιχα 53 άτομα από τους 151 συνολικά, υπαγόμενοι σε έναν οργανισμό που εφαρμόζει σύστημα αξιολόγησης απάντησαν θετικά. Ένα αρκετά σημαντικό ποσοστό της τάξεως 18,5 % , (περίπου 2 στους 10) δεν απάντησαν με σαφήνεια είτε ηθελημένα είτε λόγω άγνοιας.

**Γράφημα 88**

**Εφαρμόζει η Επιχείρησή σας κάποιο Σύστημα Αξιολόγησης του προσωπικού της;**



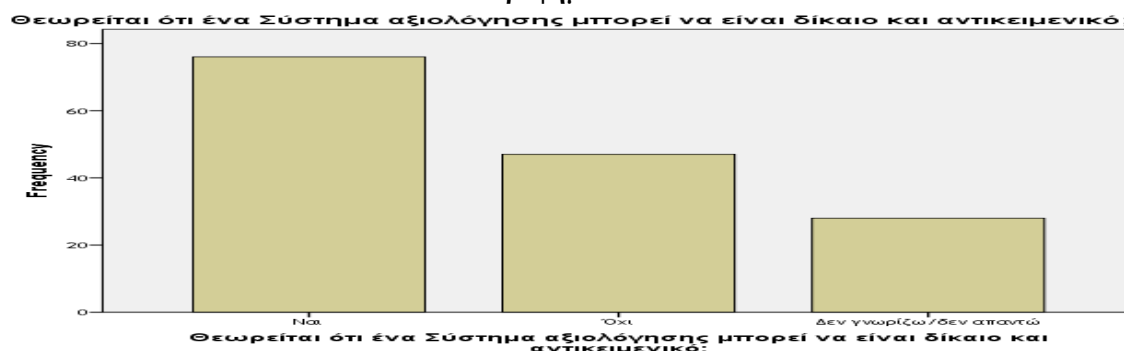
**Ερώτηση: «Θεωρείται ότι ένα Σύστημα αξιολόγησης μπορεί να είναι δίκαιο και αντικειμενικό;»**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	76	50,3	50,3	50,3
Valid Όχι	47	31,1	31,1	81,5
Valid Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ	28	18,5	18,5	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 89: Δίκαιο & Αντικειμενικό σύστημα Αξιολόγησης**

Στη συγκεκριμένη ερώτηση διακρίνουμε το ίδιο ποσοστό ερωτηθέντων όπως παρουσιάστηκε στον ανωτέρω πίνακα 88 να μην λαμβάνει θέση για το συγκεκριμένο ζήτημα. Παρόλα αυτά διαπιστώνουμε ότι η πλειοψηφία σε ποσοστό 50,3 % πιστεύει σε ένα δίκαιο και αντικειμενικό Σύστημα Αξιολόγησης, ενώ οι υπόλοιποι ερωτηθέντες σε ποσοστό 31,10 % απάντησαν αρνητικά.

**Γράφημα 89**



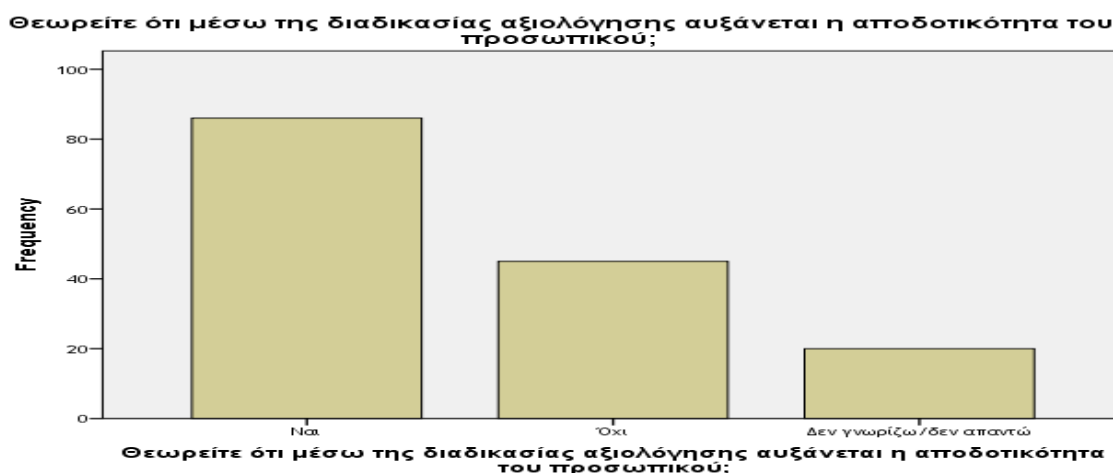
**Ερώτηση: «Θεωρείτε ότι μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης αυξάνεται η αποδοτικότητα του προσωπικού;»**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	86	57,0	57,0	57,0
Valid Όχι	45	29,8	29,8	86,8
Valid Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ	20	13,2	13,2	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 90: Αξιολόγηση & Αποδοτικότητα**

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων 57,0% συμφωνεί με την άποψη ότι μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης αυξάνεται η αποδοτικότητα του προσωπικού. Το συγκεκριμένο ποσοστό το οποίο προκύπτει από την στατιστική ανάλυση του συγκεκριμένου δείγματος στην ουσία επιβραβεύει και προσδίδει μια ιδιαίτερη αξία στην συγκεκριμένη λειτουργία .Αντιθέτως μόνο το 29,8 % διαφωνεί με την συγκεκριμένη άποψη .

**Γράφημα 90**



**Ερώτηση: «Το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων είναι αξιοκρατικό»**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	35	23,2	23,2	23,2
Λίγο	30	19,9	19,9	43,0
Μέτρια	42	27,8	27,8	70,9
Αρκετά	38	25,2	25,2	96,0
Πολύ	6	4,0	4,0	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 91:Αξιοκρατία Συστήματος Αξιολόγησης**

Από τον παραπάνω πίνακα 91 διαπιστώνουμε ότι περίπου οι 4 από τους 10 ερωτηθέντες (43,10%) θεωρούν ένα Σύστημα Αξιολόγησης Προσωπικού από καθόλου έως Ελάχιστα Αξιοκρατικό.

Με ποσοστό 53,0 % ακολουθούν οι ερωτηθέντες που δηλώνουν μια μέτριου έως αρκετά ικανοποιητικού βαθμού εμπιστοσύνη στο Σύστημα Αξιολόγησης.

Συμπερασματικά θα μπορούσε να ειπωθεί ότι παρόλο που υπάρχουν κάποιες αυξημένες επιφυλάξεις αναφορικά με την Αξιοκρατία του συστήματος ,σε γενικό

πλαίσιο ένα Σύστημα Αξιολόγησης γίνεται αποδεκτό από τους εργαζόμενους και επιβεβαιώνει όλα τα παραπάνω αναφερθέντα.

**Γράφημα 91**



***Ερώτηση: «Η διαδικασία της αξιολόγησης του προσωπικού πραγματοποιείται από εξειδικευμένα, έμπειρα & ικανά στελέχη.»***

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	34	22,5	22,5	22,5
Λίγο	27	17,9	17,9	40,4
Μέτρια	38	25,2	25,2	65,6
Αρκετά	42	27,8	27,8	93,4
Πολύ	10	6,6	6,6	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 92:Στελέχη Αξιολόγησης**

Παρατηρούμε ότι 1 στους 2 εργαζόμενους εμπιστεύονται τους αξιολογητές ενώ το 17,9% των ερωτηθέντων τους θεωρεί ελάχιστα ικανούς για την συγκεκριμένη εργασία.

Ένα μικρό σχετικό ποσοστό που αντιστοιχεί σε 22,5 % (περίπου 2 στους 10 ερωτηθέντες) θεωρούν ότι η διαδικασία της αξιολόγησης πραγματοποιείται από ακατάλληλα άτομα για την συγκεκριμένη λειτουργία.



Γράφημα 92



**Ερώτηση: «Βιώσατε μια άδικη και μη αντικειμενική αξιολόγηση αναφορικά με την συνολική προσφορά σας απέναντι στον οργανισμό.»**

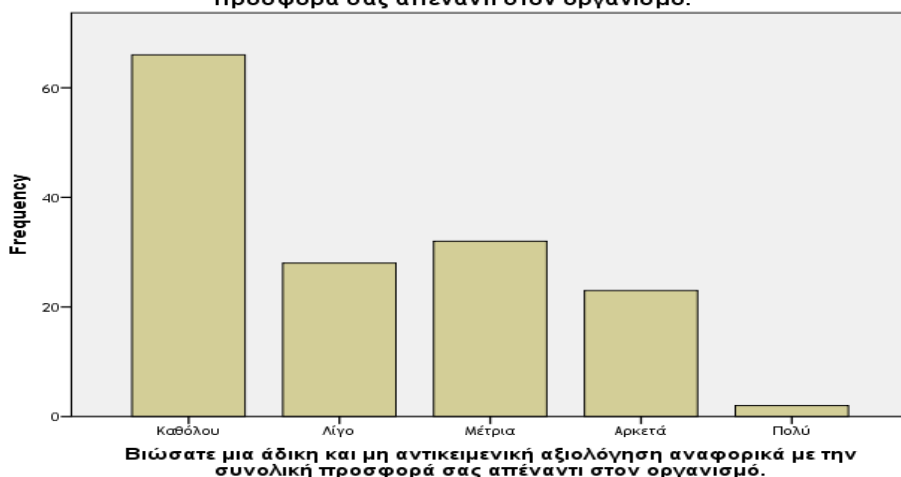
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	66	43,7	43,7	43,7
Λίγο	28	18,5	18,5	62,3
Μέτρια	32	21,2	21,2	83,4
Αρκετά	23	15,2	15,2	98,7
Πολύ	2	1,3	1,3	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 93: Η αξιολόγηση στην πράξη**

Σε απόλυτη αλληλουχία με τα ανωτέρω, από τον πίνακα 93 προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων δεν έχει υποστεί ποτέ μια άδικη και μη αντικειμενική αξιολόγηση. Αντίστοιχα ένα μικρότερο ποσοστό της τάξεως του 18,5 % έχει βιώσει παρόμοια εμπειρία κατ'έλαχιστο. Αναλογικά λίγο παραπάνω από 3 στους 10 ερωτηθέντες δηλώνουν ότι έχουν βιώσει μια άδικη και μη αντικειμενική αξιολόγηση ,η οποία σε καμία περίπτωση δεν προκλήθηκε με ένταση σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τον παραπάνω πίνακα.

**Γράφημα 93**

**Βιώσατε μια άδικη και μη αντικειμενική αξιολόγηση αναφορικά με την συνολική προσφορά σας απέναντι στον οργανισμό.**



## ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

**Ερώτηση: «Θεωρείτε ότι στην περίοδο οικονομικής κρίσης που διανύουμε ο μοναδικός τρόπος παρακίνησης είναι τα οικονομικά κίνητρα;»**

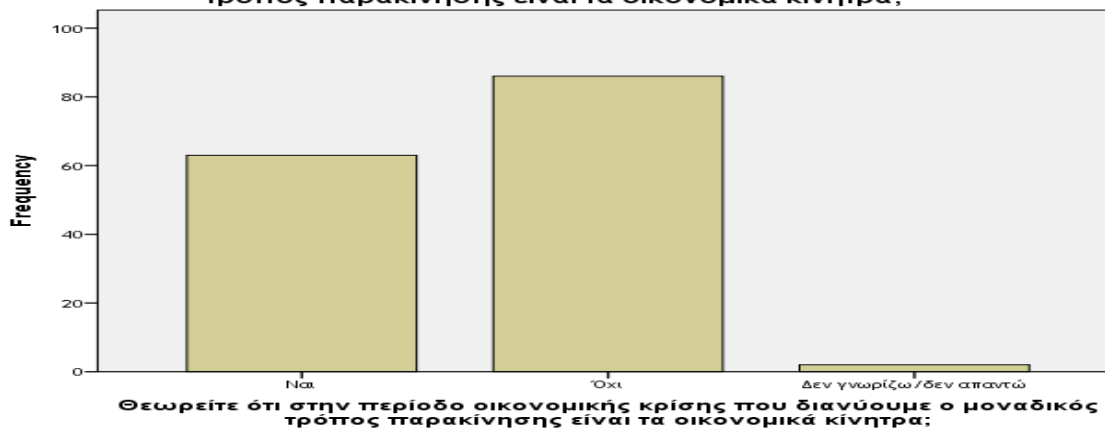
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	63	41,7	41,7	41,7
Valid Όχι	86	57,0	57,0	98,7
Valid Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ	2	1,3	1,3	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 94:Οικονομικά κίνητρα & παρακίνηση**

Παρατηρούμε ότι τα οικονομικά κίνητρα δεν θεωρούνται ως μοναδικός τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων ,παρόλα αυτά με ένα υψηλό ποσοστό της τάξεως του 41,7 % τα οικονομικά κίνητρα καταλαμβάνουν μια υψηλή θέση ανάμεσα στις υπόλοιπες μεθόδους παρακίνησης.

**Γράφημα 94**

**Θεωρείτε ότι στην περίοδο οικονομικής κρίσης που διανύουμε ο μοναδικός τρόπος παρακίνησης είναι τα οικονομικά κίνητρα;**



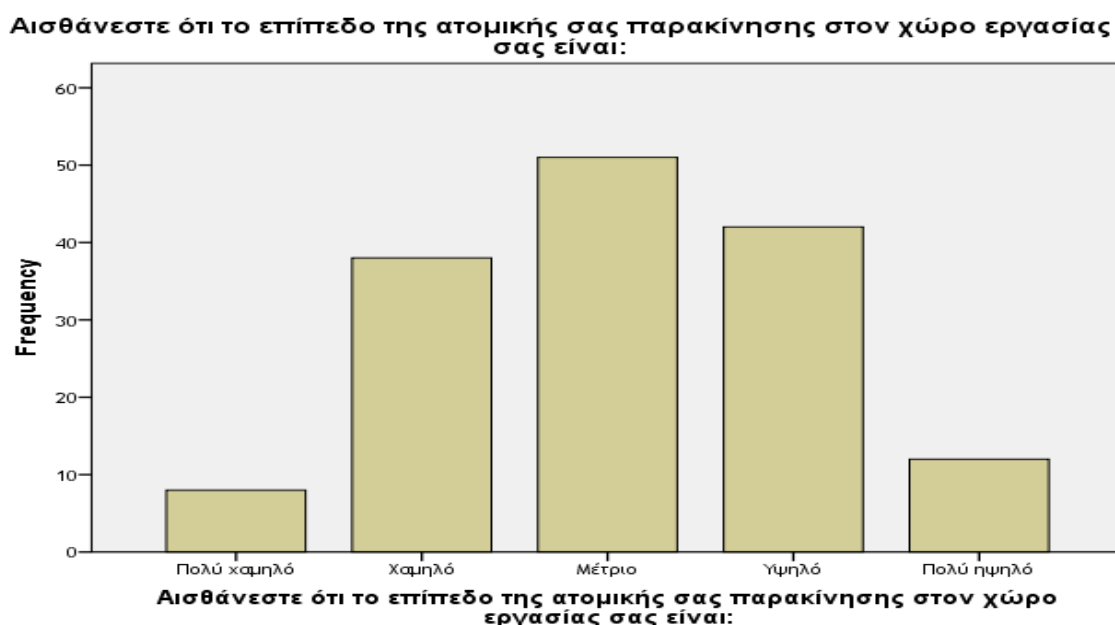
**Ερώτηση: «Αισθάνεστε ότι το επίπεδο της ατομικής σας παρακίνησης στον χώρο εργασίας σας είναι »:**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ χαμηλό	8	5,3	5,3	5,3
Χαμηλό	38	25,2	25,2	30,5
Μέτριο	51	33,8	33,8	64,2
Υψηλό	42	27,8	27,8	92,1
Πολύ ηψηλό	12	7,9	7,9	100,0
Total	151	100,0	100,0	

**Πίνακας 95:Ατομικό Επίπεδο Παρακίνησης**

Σύμφωνα με τον πίνακα 95 διαπιστώνουμε ότι το επίπεδο της ατομικής παρακίνησης των εργαζομένων βρίσκεται σε ένα σχετικά Ικανοποιητικό επίπεδο. Ελάχιστος σημασίας μόλις 5,3 % είναι το ποσοστό που κρίνει το επίπεδο παρακίνησης ως πολύ χαμηλό και αντίστοιχα ένα ποσοστό 25,2 % το κρίνει ως χαμηλό. Συνολικά το 61,6 % των ερωτηθέντων κρίνει το επίπεδο της παρακίνησης από Μέτριο έως υψηλό. Το ελάχιστος σημασίας ποσοστό που καταγράφεται στην κατηγορία “ Πολύ Υψηλό ” αφήνει αιχμές για περιθώρια βελτίωσης και λήψη επιπρόσθετων μέτρων παρακίνησης όπου απαιτείται.

**Γράφημα 95**



## 8.2. ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

Στην παρούσα ενότητα θα εξεταστεί ο τρόπος με τον οποίο οι κυριότερες απαντήσεις των ερωτηθέντων διαφοροποιούνται ανάλογα με τον τομέα απασχόλησης (Δημόσιο ή Ιδιωτικό) στο οποίον υπάγονται. Μέσω της διαφοροποίησης στα σημεία που θα προκύψει θα εξαχθούν συμπεράσματα για την λειτουργία του κάθε φορέα σε σχέση πάντοτε με την παραγωγικότητά του.

### 8.2.1. ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

**ΤΟΜΕΑΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ:** [Σε γενικό επίπεδο]: «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το Εργασιακό Περιβάλλον του Οργανισμού στον οποίον εργάζεστε ενδείκνυται για την αύξηση της παραγωγικότητας σας; »

		Τομέας Απασχόλησης			Total
		Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Άλλο	
Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το Εργασιακό Περιβάλλον του Οργανισμού στον οποίον εργάζεστε ενδείκνυται για την αύξηση της παραγωγικότητας σας; [Σε γενικό επίπεδο]	Καθόλου	6	2	0	8
	Λίγο	14	4	0	18
	Μέτρια	14	18	0	32
	Αρκετά	23	46	0	69
	Πολύ	6	16	2	24
Total		63	86	2	151

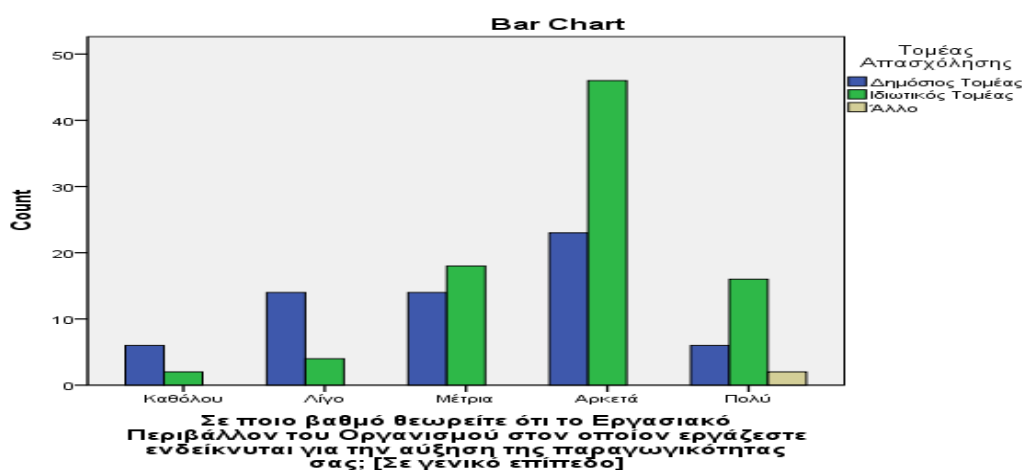
Πίνακας 96

Έχοντας στην προηγούμενη ενότητα της Περιγραφικής Στατιστικής μελετήσει τους παράγοντες που επικρατούν στο πλαίσιο ενός εργασιακού περιβάλλοντος και τον βαθμό με τον οποίο επηρεάζουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων, διαπιστώσαμε ότι σε γενικό επίπεδο η πλειοψηφία αυτών με διαφορετική ένταση ο καθένας επηρεάζει τελικώς την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Στο σημείο αυτό ,με την βοήθεια του ανωτέρω πίνακα 96 θα εξεταστεί εάν και κατά πόσον το Περιβάλλον Εργασίας, όπως έχει διαμορφωθεί ενδείκνυται για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων είτε αυτοί υπάγονται στον Δημόσιο είτε στον Ιδιωτικό τομέα.

Αναλύοντας διεξοδικά τον πίνακα 96, διαπιστώνουμε πως το εργασιακό περιβάλλον που επικρατεί στον Δημόσιο Τομέα ενδείκνυται λιγότερο για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων συγκριτικά με το αντίστοιχο που επικρατεί στον Ιδιωτικό τομέα.

Τα ανωτέρω στοιχεία απεικονίζονται ως εξής :



**Γράφημα 96**

Το παραπάνω γράφημα 96 επιβεβαιώνει τα αντίστοιχα αποτελέσματα του πίνακα 96, δηλαδή ότι το εργασιακό περιβάλλον που επικρατεί στον ιδιωτικό τομέα ενδείκνυται περισσότερο για την αύξηση της παραγωγικότητας.

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,909 <sup>a</sup>	8	,000
Likelihood Ratio	24,947	8	,002
Linear-by-Linear Association	17,861	1	,000
N of Valid Cases	151		

a. 7 cells (46,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

**Πίνακας\_96(α)**

Από τον παραπάνω πίνακα 96\_(α) εξετάζουμε την πρώτη γραμμή, κατά την οποία αποτυπώνεται ο συντελεστής Pearson Chi-Square. Μέσω του συγκεκριμένου κριτηρίου εξετάζουμε την στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης των υπό εξέταση μεταβλητών. Στη συγκεκριμένη περίπτωση δεδομένου ότι στο κριτήριο του Chi – Square, η τιμή του Sig. (δηλαδή η πιθανότητα) είναι μικρότερη του 5 % και η τιμή του  $X^2$  είναι μεγάλη συμπεραίνουμε ο τομέας Απασχόλησης στον οποίο υπάγονται οι

ερωτηθέντες επηρεάζει τον βαθμό με τον οποίο οι ίδιοι κρίνουν ότι το εργασιακό τους περιβάλλον ενδείκνυται για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

Συγκεκριμένα καθώς  $Sig=0,000 < 5\%$  , και  $X^2 = 27909$  , η διαφοροποίηση που προκύπτει ανάμεσα στους δυο τομείς απασχόλησης (δημόσιο & ιδιωτικό) είναι στατιστικά σημαντική.

## 8.2.2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

**ΑΝΩΤΕΡΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: «Σε ποιον βαθμό είστε Ικανοποιημένος /η από τον τρόπο Διοίκησης των ανωτέρων σας ;»**

Count		Τομέας Απασχόλησης			Total
		Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Άλλο	
Σε ποιον βαθμό είστε Ικανοποιημένος /η από τον τρόπο Διοίκησης των ανωτέρων σας	Καθόλου	6	4	0	10
	Λίγο	17	10	0	27
	Μέτρια	28	22	0	50
	Αρκετά	10	38	0	48
	Πολύ	2	12	2	16
Total		63	86	2	151

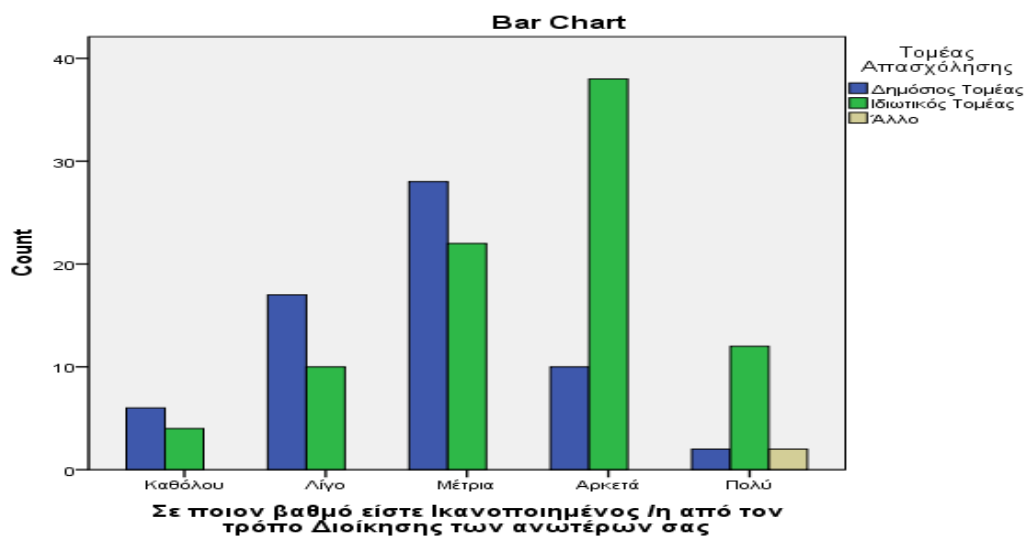
**Πίνακας 97**

Από την παρούσα έρευνα καθίσταται σαφές ότι σε γενικό πλαίσιο υπάρχει σε σημαντικό βαθμό ικανοποίηση των εργαζομένων από τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η Διοίκηση από τους Ανωτέρω ιστάμενους.

Βάση των δεδομένων του παραπάνω πίνακα 97 διαπιστώνουμε ότι ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από τον τρόπο που ασκείται η Διοίκηση των ανωτέρω διαφοροποιείται ανάλογα με τον τομέα απασχόλησης.

Συγκεκριμένα διαπιστώνουμε ότι οι εργαζόμενοι που υπάγονται στον ιδιωτικό τομέα απολαμβάνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση σε σύγκριση με τους εργαζόμενους που ανήκουν στον Δημόσιο τομέα.

Η Γραφική απεικόνιση των ανωτέρω αναφερόμενων έχει ως εξής :



**Γράφημα 97**

Το ανωτέρω γράφημα 97 επιβεβαιώνει τα αντίστοιχα αποτελέσματα του πίνακα 97, κατά τον οποίο προκύπτει ότι οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα είναι λιγότερο Ικανοποιημένοι από τον τρόπο που ασκείται η Διοίκηση από τους ανωτέρους .

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	40,265 <sup>a</sup>	8	,000
Likelihood Ratio	33,949	8	,000
Linear-by-Linear Association	22,616	1	,000
N of Valid Cases	151		

a. 6 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

**Πίνακας 97\_(α)**

Ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα του πίνακα 97\_(α) και συγκεκριμένα της πρώτης γραμμής αυτού συμπεραίνουμε ότι ο τρόπος διοίκησης των ανωτέρων διαφοροποιείται ανάμεσα στους δύο τομείς απασχόλησης (Δημόσιο & Ιδιωτικό).

Συγκεκριμένα η συσχέτιση μεταξύ του τομέα απασχόλησης και της συγκεκριμένης ερώτησης είναι στατιστικά σημαντική καθώς Sig=0,000<5 % και  $X^2=40,265$ .

**ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ: «Είστε ικανοποιημένος/η από το κλίμα Συνεργασίας με τους Συναδέλφους σας »**

	Τομέας Απασχόλησης			Total
	Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Άλλο	
Καθόλου	2	2	0	4
Είστε ικανοποιημένος/η από το κλίμα Συνεργασίας με τους Συναδέλφους σας	16	4	0	20
Λίγο	27	20	0	47
Μέτρια	14	40	2	56
Αρκετά	4	20	0	24
Πολύ	63	86	2	151
Total				

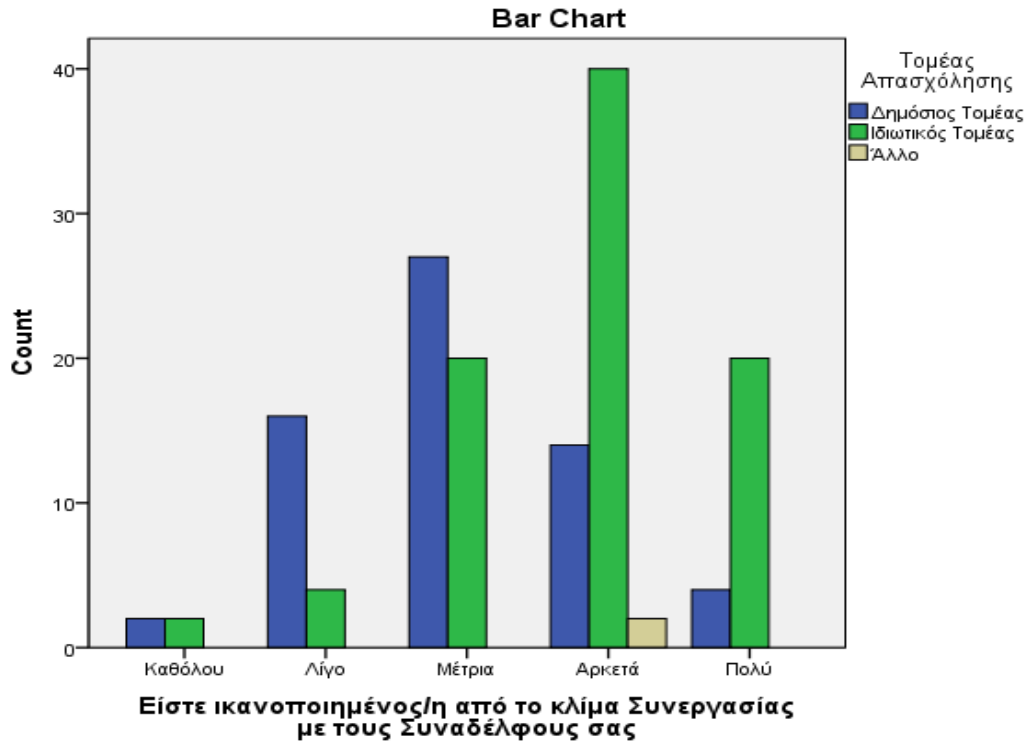
**Πίνακας 98**

Σε γενικό επίπεδο έρευνας παρά τις αντιξοότητες που υφίσταται και τυγχάνει να δημιουργούνται στο πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων εντός τους εργασιακού περιβάλλοντος καταγράφηκε ένα αρκετά Ικανοποιητικό επίπεδο εργασιακών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων το οποίο περιλαμβάνει την στοιχειώδη εμπιστοσύνη ,τον αλληλοσεβασμό , την ύπαρξη φιλικών αλλά και διαπροσωπικών σχέσεων.

Τη δεδομένη χρονική στιγμή βάση των δεδομένων του παραπάνω πίνακα 98 , σκοπός είναι να μελετηθεί ο βαθμός με τον οποίον διαφοροποιείται η Ικανοποίηση από το κλίμα συνεργασίας μεταξύ συναδέλφων ανάλογα με τον τομέα απασχόλησης στον οποίο υπάγονται.

Συγκεκριμένα από τον πίνακα 98 προκύπτει ότι στον Ιδιωτικό τομέα οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από το κλίμα συνεργασίας με τους συνάδελφους σε σχέση με τον δημόσιο τομέα στον οποίο εμφανίζεται λιγότερη Ικανοποίηση και κατά συνέπεια μεγαλύτερη δυσαρέσκεια.





**Γράφημα 98**

Το ανωτέρω γράφημα 98. επιβεβαιώνει τα δεδομένα που παρουσιάζονται στον πίνακα 98, κατά τον οποίο καταγράφεται λιγότερο ικανοποιητικό το κλίμα Συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων δημοσίων υπαλλήλων συγκριτικά με των αντίστοιχων του ιδιωτικού τομέα.

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,165 <sup>a</sup>	8	,000
Likelihood Ratio	33,903	8	,000
Linear-by-Linear Association	23,396	1	,000
N of Valid Cases	151		

a. 7 cells (46,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

**Πίνακας 98\_(α)**

Η διαφορά που διαπιστώθηκε παραπάνω είναι στατιστικά σημαντική αφού στο Pearson Chi-Square διαπιστώνουμε πως  $Sig=0,000 < 5\%$ .

Συμπερασματικά θα μπορούσε να ειπωθεί ότι στο πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων συγκρίνοντας τον τομέα Απασχόλησης με τον βαθμό Ικανοποίησης αφενός από τον τρόπο Διοίκησης των Ανωτέρων και αφετέρου από το κλίμα Συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων, διαπιστώνουμε και στις δύο περιπτώσεις υπάρχει μια αυξημένη στατιστική σημαντικότητα καθώς οι ερωτηθέντες διαφοροποιούνται ως προς τον βαθμό Ικανοποίησης τους αφού όπως αποδεικνύεται στον δημόσιο τομέα απολαμβάνουν σε μικρότερο βαθμό ικανοποίηση από τον βαθμό Διοίκησης των ανωτέρων τους αλλά και γενικότερα από το κλίμα Συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων τους.

**ΑΜΟΙΒΕΣ/ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΕΙΣ :«Αισθάνεστε ότι οι ανταμοιβές σας οικονομικές ή μη από την εργασία σας είναι ανάλογη με την προσφορά σας απέναντι στον οργανισμό ;»**

		Τομέας Απασχόλησης			Total
		Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Άλλο	
Αισθάνεστε ότι οι ανταμοιβές	Διαφωνώ απόλυτα	14	10	0	24
σας οικονομικές ή μη από	Διαφωνώ	29	20	0	49
την εργασία σας είναι	Είμαι ουδέτερος/η	16	20	0	36
ανάλογη με την προσφορά	Συμφωνώ	2	34	2	38
σας απέναντι στον	Συμφωνώ απόλυτα	2	2	0	4
οργανισμό					
Total		63	86	2	151

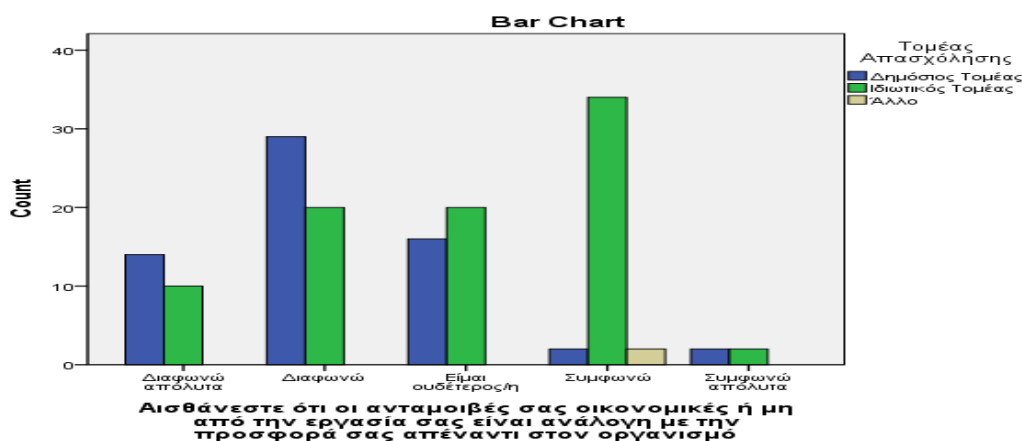
**Πίνακας 99**

Μελετώντας τις απαντήσεις των ερωτηθέντων σε γενικό επίπεδο ανεξάρτητα από τον τομέα απασχόλησης τους διακρίνουμε ότι οι ίδιοι απολαμβάνουν ένα γενικότερο αίσθημα δικαιοσύνης όσον αφορά τις αμοιβές, τις επιπρόσθετες παροχές και επιβραβεύσεις σε σχέση με τις αντίστοιχες των συναδέλφων τους. Σε ατομικό όμως επίπεδο διακρίνουμε μια δυσαρέσκεια όσον αφορά τις οικονομικές ή μη ανταμοιβές τους συγκριτικά με την εργασία που προσφέρουν αλλά και γενικότερα.

Στο σημείο αυτό με την βοήθεια του Πίνακα 99 θα εξετάσουμε το κατά πόσον οι εργαζόμενοι ανάλογα με τον Τομέα Απασχόλησης στον οποίο υπάγονται αισθάνονται ότι απολαμβάνουν ανάλογες με την προσφορά τους στον οργανισμό ανταμοιβές είτε είναι οικονομικές είτε όχι.

Παρατηρώντας τον πίνακα 99 διαπιστώνουμε ότι στον Ιδιωτικό τομέα συμφωνούν περισσότερο στο ότι οι ανταμοιβές (οικονομικές η μη) από την εργασία τους είναι ανάλογες της προσφοράς τους ενώ στον δημόσιο τομέα έχουν αντίθετη άποψη.

Τα ανωτέρω αναπαρίστανται γραφικά ως εξής:



**Γράφημα 99**

Το ανωτέρω γράφημα 99 επιβεβαιώνει τα δεδομένα του πίνακα 99 κατά τον οποίο παρατηρείται διαφοροποίηση ως προς τις απόψεις των εργαζομένων του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα αναφορικά με τις ανταμοιβές τους .

Συγκεκριμένα διαπιστώνουμε ότι οι εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα διαφωνούν με την άποψη ότι οι ανταμοιβές τους είναι αντίστοιχες με την προσφορά τους απέναντι στον οργανισμό.

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,680 <sup>a</sup>	8	,000
Likelihood Ratio	39,271	8	,000
Linear-by-Linear Association	21,461	1	,000
N of Valid Cases	151		

a. 7 cells (46,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

**Πίνακας 99\_(α)**

Η διαφορά στις απόψεις μεταξύ των εργαζομένων του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα που διαπιστώθηκε στον παραπάνω πίνακα 99 αποδεικνύεται από τον πίνακα 99\_(α) , κατά τον οποίο η διαφορά που προκύπτει είναι στατιστικά σημαντική καθώς όπως αποτυπώνεται στο κριτήριο Chi-Square η Sig=0,000<5%.

### 8.2.3. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

*Ερώτηση : «Θεωρείτε ότι στο τμήμα που εργάζεστε υπάρχει σωστή Οργάνωση και λειτουργία; »*

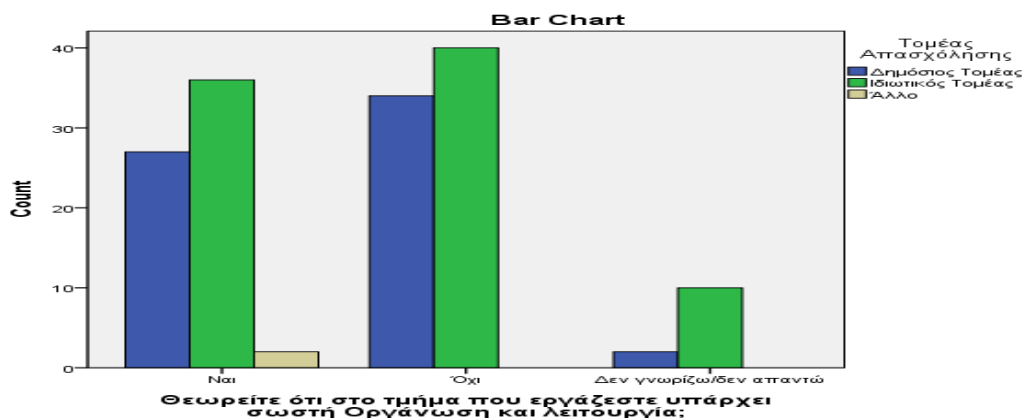
		Τομέας Απασχόλησης			Total
		Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Άλλο	
Θεωρείτε ότι στο τμήμα που	Ναι	27	36	2	65
εργάζεστε υπάρχει σωστή	Όχι	34	40	0	74
Οργάνωση και λειτουργία;	Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ	2	10	0	12
Total		63	86	2	151

**Πίνακας 100**

Μελετώντας τα δεδομένα του ανωτέρω πίνακα διαπιστώνουμε ότι οι απαντήσεις των εργαζομένων αναφορικά με την Οργάνωση και λειτουργία του προσωπικού στον ιδιωτικό τομέα δεν διαφέρουν σημαντικά από τις αντίστοιχες απαντήσεις των εργαζομένων στο Δημόσιο τομέα .

Με την βοήθεια του παρακάτω γραφήματος 100 η παραπάνω ερμηνεία γίνεται περισσότερο σαφής.

**Γράφημα 100**



Συγκεκριμένα βάση των ανωτέρω διαπιστώνουμε ότι οι εργαζόμενοι και των δύο φορέων διαφωνούν με την άποψη ότι στο τμήμα που εργάζονται υπάρχει σωστή Οργάνωση και λειτουργία. Η παραδοχή αυτή είναι κοινή και για αυτούς που εργάζονται στον Δημόσιο και αντίστοιχα για αυτούς που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα.

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,372 <sup>a</sup>	4	,173
Likelihood Ratio	7,442	4	,114
Linear-by-Linear Association	,161	1	,688
N of Valid Cases	151		

a. 3 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,16.

**Πίνακας 100\_(α)**

Ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα του πίνακα 100\_(α) και συγκεκριμένα της πρώτης γραμμής αυτού συμπεραίνουμε ότι οι απόψεις των εργαζομένων δεν διαφοροποιούνται ανάμεσα στους δύο τομείς απασχόλησης (Δημόσιο & Ιδιωτικό).

Καθώς Sig=17.3>5% άρα διαπιστώνουμε ότι η όποια διαφορά προκύπτει ανάμεσα στις απαντήσεις των εργαζομένων ανάλογα με τον τομέα απασχόλησης είναι μη στατιστικά σημαντική.

**Ερώτηση : «Έχετε εκπαιδευτεί για την συγκεκριμένη θέση που κατέχετε;»**

		Τομέας Απασχόλησης			Total
		Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Άλλο	
Έχετε εκπαιδευτεί για την συγκεκριμένη θέση που κατέχετε;	Ναι	27	62	2	91
	Όχι	36	24	0	60
Total		63	86	2	151

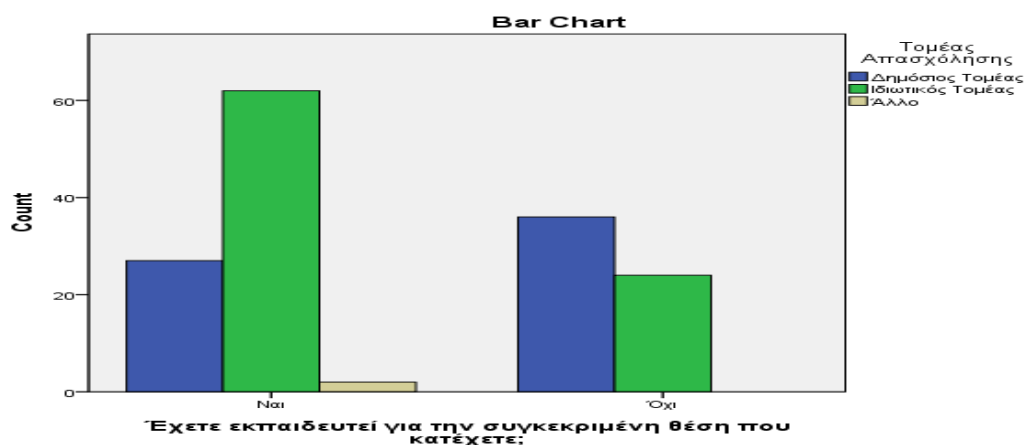
**Πίνακας 101**

Από τον παραπάνω πίνακα 101 διαπιστώνουμε ότι το επίπεδο της εκπαίδευσης διαφοροποιείται ανάλογα με τον τομέα Απασχόλησης. Συγκεκριμένα διαπιστώνουμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων που δραστηριοποιούνται στον Ιδιωτικό τομέα

παρουσιάζονται ως περισσότερο εκπαιδευμένοι αναφορικά με το αντικείμενο εργασίας τους σε σύγκριση με τους εργαζόμενους στον δημόσιο τομέα.

Η γραφική απεικόνιση έχει ως εξής :

**Γράφημα 101**



Από το παραπάνω διάγραμμα 101 επιβεβαιώνονται οι πληροφορίες που αποτυπώνονται στον πίνακα 101 και συγκεκριμένα ότι οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα έχουν εκπαιδευτεί λιγότερο για την θέση που κατέχουν συγκριτικά με τους αντίστοιχους εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα.

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,316 <sup>a</sup>	2	,001
Likelihood Ratio	15,038	2	,001
Linear-by-Linear Association	14,219	1	,000
N of Valid Cases	151		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,79.

**Πίνακας 101\_α)**

Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων διακρίνουμε ότι υπάρχει διαφοροποίηση με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης ανά τομέα απασχόλησης .Η στατιστική σημαντικότητα των δύο διαπιστώνεται με την πρώτη γραμμή του πίνακα όπου η τιμή P-Value είναι αυξημένη , (αντιστοιχεί σε 14.316,) και η τιμή του sig=0,001 <5 % , κατά συνέπεια η διαφορά που προκύπτει ανάμεσα στις δύο απαντήσεις είναι στατιστικά σημαντική.

**Ερώτηση:«Πιστεύετε ότι η συστηματική επιμόρφωση του προσωπικού συμβάλλει θετικά ώστε να εκτελείτε η εργασία αποτελεσματικά; »**

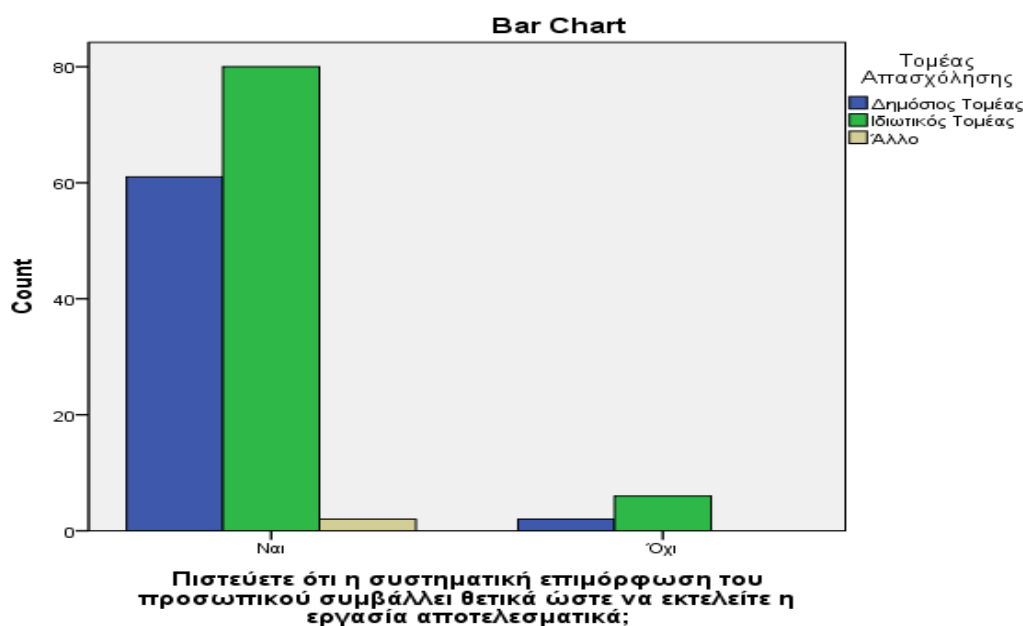
		Τομέας Απασχόλησης			Total
		Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Άλλο	
Πιστεύετε ότι η συστηματική επιμόρφωση του προσωπικού συμβάλλει θετικά ώστε να εκτελείτε η εργασία αποτελεσματικά;	Ναι	61	80	2	143
	Όχι	2	6	0	8
Total		63	86	2	151

**Πίνακας 102**

Από τα δεδομένα του παραπάνω πίνακα 102 διαπιστώνουμε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είτε απασχολείται στον δημόσιο είτε στον Ιδιωτικό τομέα υποστηρίζει την κοινή παραδοχή ότι η συστηματική επιμόρφωση του προσωπικού συμβάλλει θετικά στην αποτελεσματική άσκηση της εργασίας.

Η κοινή αυτή παραδοχή αποδεικνύεται και από το αντίστοιχο γράφημα 102 το οποίο εμφανίζει μια σχετική ομοιομορφία και παρουσιάζεται ως εξής:

**Γράφημα 102**



Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,161 <sup>a</sup>	2	,560
Likelihood Ratio	1,316	2	,518
Linear-by-Linear Association	,744	1	,388
N of Valid Cases	151		

a. 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

#### Πίνακας 102\_(α)

Ερμηνεύοντας τον παραπάνω πίνακα 102\_(α) όπου  $\text{sig}=0.560 > 5\%$  συμπεραίνουμε ότι ή όποια διαφορά υπάρχει ανάμεσα στις απαντήσεις των ερωτηθέντων είναι μη στατιστικά σημαντική. Κατά συνέπεια συμπεραίνουμε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είτε αυτοί υπάγονται στον δημόσιο είτε στον ιδιωτικό τομέα με αμελητέα διαφορά συμφωνούν με την αξία της συστηματικής επιμόρφωσης ως εργαλείο αποτελεσματικότητας όπως παρουσιάζεται ανωτέρω.

**Ερώτηση :** «*Θεωρείτε ότι σας προσφέρονται ευκαιρίες ανάπτυξης και επαγγελματικής εξέλιξης;*»

		Τομέας Απασχόλησης			Total
		Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Άλλο	
Θεωρείτε ότι σας προσφέρονται ευκαιρίες ανάπτυξης και επαγγελματικής εξέλιξης;	Ναι	13	52	2	67
	Όχι	50	34	0	84
Total		63	86	2	151

#### Πίνακας 103

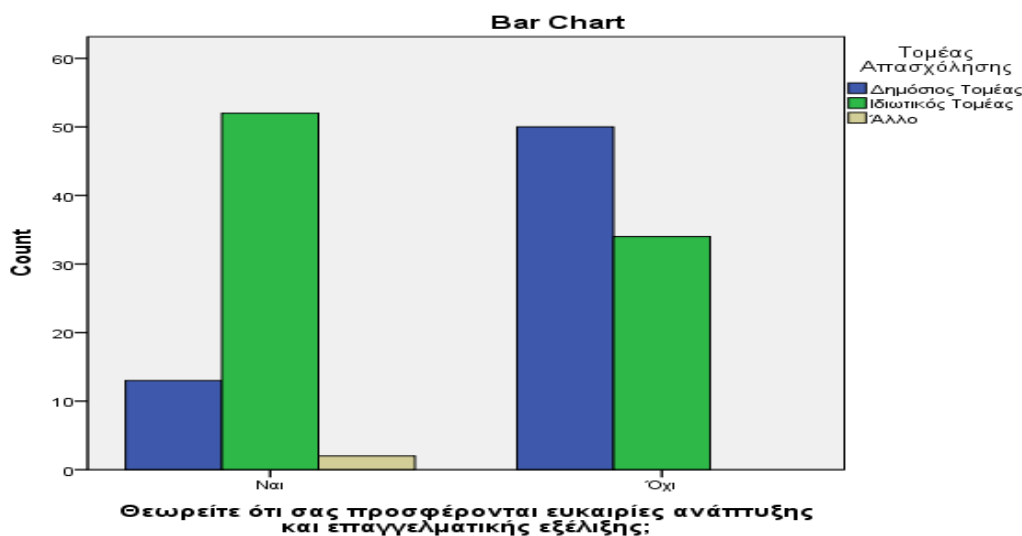
Από τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα 103 γίνεται εύκολα αντιληπτό το χάσμα που υπάρχει ανάμεσα στους δύο τομείς απασχόλησης αναφορικά με τις ευκαιρίες ανάπτυξης & επαγγελματικής εξέλιξης.

Συγκεκριμένα η Πλειοψηφία των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα συμφωνεί με την συγκεκριμένη άποψη ενώ αντίθετα η πλειοψηφία των ερωτηθέντων στον δημόσιο τομέα διαφωνεί υποστηρίζοντας ότι οι ευκαιρίες ανάπτυξης και επαγγελματικής εξέλιξης που προσφέρονται δεν είναι αρκετές.

Τα δεδομένα του πίνακα 103 απεικονίζονται διαγραμματικά ως εξής :

#### Γράφημα 103





Βάση του ανωτέρω γραφήματος 103 διαπιστώνουμε πως η διαφοροποίηση που υπάρχει ανάμεσα στις απαντήσεις των ερωτηθέντων υπαγόμενων στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα έχουν μια μεγάλη απόκλιση.

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,912 <sup>a</sup>	2	,000
Likelihood Ratio	27,843	2	,000
Linear-by-Linear Association	25,740	1	,000
N of Valid Cases	151		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,89.

**Πίνακας 103\_α)**

Από τα δεδομένα του παραπάνω πίνακα δεδομένου ότι η  $X^2$  είναι μεγάλη τιμή  $X^2=25.912$ , και η τιμή του Sig στο κριτήριο του Chi-Square είναι μικρότερη του 5%, ( $sig=0,000 < 5\%$ ), διαπιστώνουμε ότι η διαφορά που προκύπτει ανάμεσα στις απαντήσεις των δύο ερωτηθέντων είναι στατιστικά σημαντική. Με απλά λόγια γίνεται αποδεκτό ότι στον δημόσιο τομέα υπάρχουν σαφώς λιγότερες ευκαιρίες ανάπτυξης και επαγγελματικής εκπαίδευσης, σε σχέση με τον ιδιωτικό, γεγονός το οποίο αποδεικνύεται και στατιστικά ως ανωτέρω.

**Ερώτηση : «Θεωρείται ότι ένα Σύστημα αξιολόγησης μπορεί να είναι δίκαιο και αντικειμενικό; »**

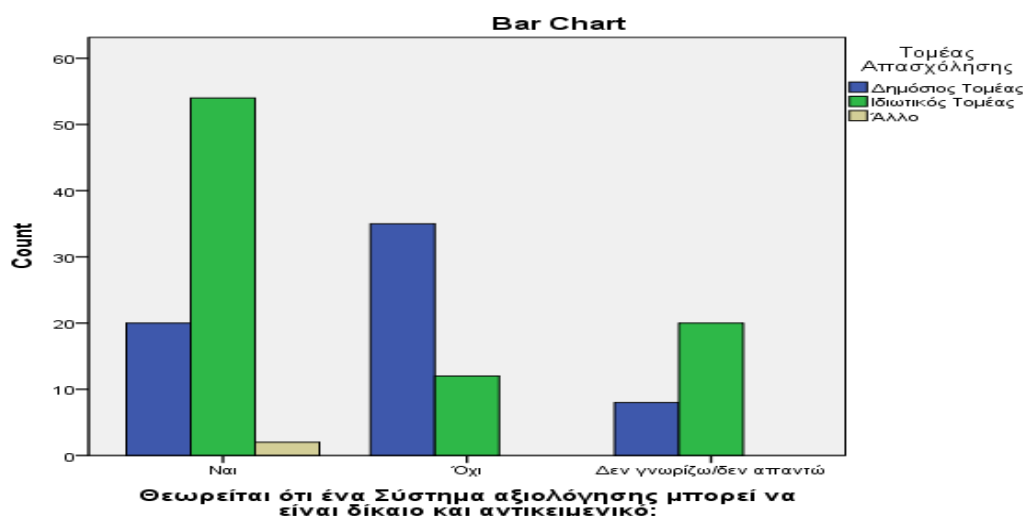
		Τομέας Απασχόλησης			Total
		Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Άλλο	
Θεωρείται ότι ένα Σύστημα	Ναι	20	54	2	76
αξιολόγησης μπορεί να είναι	Όχι	35	12	0	47
δίκαιο και αντικειμενικό;	Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ	8	20	0	28
Total		63	86	2	151

**Πίνακας 104**

Από τα δεδομένα του παραπάνω πίνακα 104, διαπιστώνουμε σημαντική διαφοροποίηση ως προς την άποψη των ερωτηθέντων που αντιπροσωπεύουν τους δυο διαφορετικούς τομείς απασχόλησης. Από την μια πλευρά οι απασχολούμενοι στον δημόσιο τομέα εκδηλώνουν μια έντονη αναξιοπιστία ως προς το σύστημα της Αξιολόγησης του Προσωπικού και από την άλλη οι απασχολούμενοι στον Ιδιωτικό τομέα εκδηλώνουν την εμπιστοσύνη τους απέναντι στο ίδιο σύστημα αξιολόγησης.

Η γραφική απεικόνιση που υποδεικνύει την μεγάλη διαφορά μεταξύ των απόψεων ανα φορέα απασχόλησης έχει ως εξής :

**Γράφημα 104**



**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,368 <sup>a</sup>	4	,000
Likelihood Ratio	32,499	4	,000
Linear-by-Linear Association	3,693	1	,055
N of Valid Cases	151		

a. 3 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,37.

**Πίνακας 104\_(α)**

Δεδομένου ότι η  $X^2$  τιμή είναι μεγάλη ( $X^2=31,368$ ) και  $Sig=0,000 < 5\%$ , αποτυπώνεται ότι η διαφορά που προκύπτει ανάμεσα στους δυο τομείς Απασχόλησης είναι στατιστικά σημαντική.

**Ερώτηση : «Αισθάνεστε ότι το επίπεδο της ατομικής σας παρακίνησης στον χώρο εργασίας σας είναι: »**

		Τομέας Απασχόλησης			Total
		Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Άλλο	
Αισθάνεστε ότι το επίπεδο της ατομικής σας παρακίνησης στον χώρο εργασίας σας είναι:	Πολύ χαμηλό	4	4	0	8
	Χαμηλό	24	14	0	38
	Μέτριο	23	28	0	51
	Υψηλό	8	34	0	42
	Πολύ υψηλό	4	6	2	12
Total		63	86	2	151

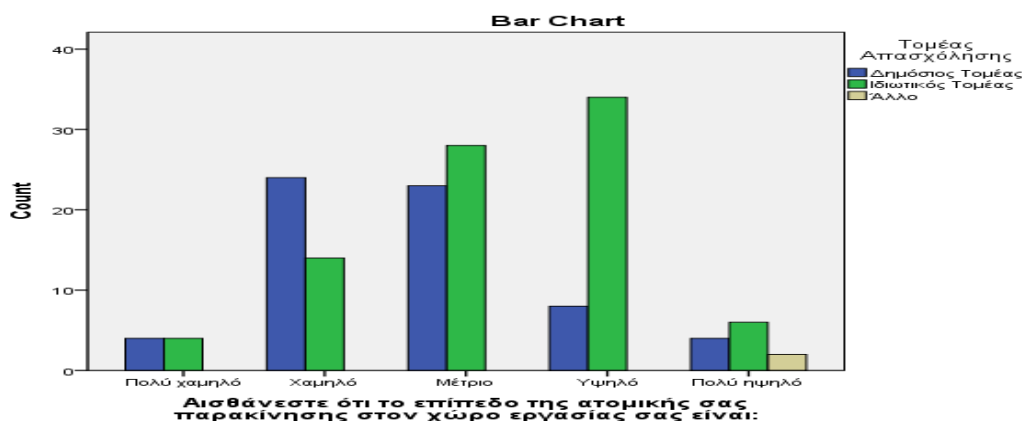
**Πίνακας 105**

Στην συγκεκριμένη ερώτηση μελετάται το επίπεδο της παρακίνησης των εργαζομένων στον δημόσιο και αντίστοιχα στον ιδιωτικό τομέα.

Από τα δεδομένα του πίνακα 105 διαπιστώνουμε μια μεγάλη απόκλιση στις απόψεις ανάλογα με τον Τομέα Απασχόλησης. Συγκεκριμένα στον Ιδιωτικό τομέα διαπιστώνεται ένα ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο παρακίνησης συγκριτικά πάντοτε με τον Δημόσιο τομέα που παρουσιάζεται ως ιδιαίτερος χαμηλό .

Η γραφική απεικόνιση των αποτελεσμάτων έχει ως εξής :

**Γράφημα 105**



Από το ανωτέρω γράφημα γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι στον δημόσιο τομέα δεν παρέχονται αυξημένα κίνητρα τα οποία να παρακινούν τους εργαζόμενους με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	40,154 <sup>a</sup>	8	,000
Likelihood Ratio	27,772	8	,001
Linear-by-Linear Association	14,428	1	,000
N of Valid Cases	151		

a. 7 cells (46,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

#### Πίνακας 105\_(α)

Διαπιστώσαμε σημαντικές διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις των ερωτηθέντων που υπάγονται στον δημόσιο και αντίστοιχα στον ιδιωτικό τομέα .Οι διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ των δύο είναι στατιστικά σημαντικές καθώς η τιμή του Sig=0,000<5% και η τιμή  $X^2$  είναι μεγάλη ( $X^2=40,154$ ).

### 8.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Συνοψίζοντας τα όσα προηγήθηκαν μπορούμε να αποφανθούμε πως κατά την χρονική περίοδο κατά την οποία διενεργήθηκε η παρούσα εργασία , με αντικείμενο έρευνας σε Ιδιωτικές επιχειρήσεις και αντίστοιχα σε φορείς του δημοσίου τομέα, παρατηρηθήκαν κάποιες σημαντικές διατυπώσεις που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον και το ανθρώπινο δυναμικό οι οποίες ποικίλλουν και διαφοροποιούνται αντίστοιχα με τον τομέα Απασχόλησης.

Ένα σημαντικό Συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι το εργασιακό περιβάλλον και οι παράγοντες που το περικλείουν ασκούν σημαντική επιρροή στο ανθρώπινο δυναμικό ως προς την παραγωγικότητά του. Επιπρόσθετα προκύπτει ότι στον Ιδιωτικό τομέα το τρέχον εργασιακό περιβάλλον δημιουργεί κατάλληλες συνθήκες με αποτέλεσμα να ενδείκνυται περισσότερο για την αύξηση της παραγωγικότητας σε σχέση πάντοτε με τον Δημόσιο τομέα.

Μια αξιόλογη παρατήρηση από την παρούσα έρευνα προκύπτει ως προς τις εργασιακές σχέσεις οι οποίες όπως διαφαίνεται διαμορφώνονται και διαφοροποιούνται ως προς την ποιότητά τους ανάλογα με τον τομέα απασχόλησης .Συγκεκριμένα στον ιδιωτικό τομέα παρουσιάζεται μια αυξημένη ικανοποίηση από το γενικότερο κλίμα Συνεργασίας με τους συναδέλφους αλλά και από την Ανώτερη Διοίκηση , σε σύγκριση πάντοτε με τον Δημόσιο τομέα, ο οποίος καταλαμβάνει μικρότερο επίπεδο Ικανοποίησης.

Τέλος από όσα προαναφέρθηκαν μπορούμε με ασφάλεια να συμπεράνουμε πως ανάμεσα στους δύο τομείς Απασχόλησης υπάρχουν ουσιαστικές διαφοροποιήσεις ως προς την γενικότερη Οργάνωση και λειτουργία του φορέα. Συγκεκριμένα στον ιδιωτικό τομέα συναντάμε καλύτερη μισθολογική και κοινωνική πολιτική , αυξημένα επίπεδα παρακίνησης του προσωπικού , περισσότερη Δικαιοσύνη και Αξιοκρατία ,παράγοντες οι οποίοι συμβάλουν στην πλειονότητά τους στην αύξηση της παραγωγικότητας αλλά και την ομαλή λειτουργία του Συστήματος.

Βάση όλων των ανωτέρω η γενική πρόταση που θα μπορούσε να δοθεί είναι αφενός η προσπάθεια για διατήρηση αλλά και ενίσχυση όλων των θετικών στοιχείων

που ισχύουν στον Ιδιωτικό τομέα και αφετέρου προτείνεται η επιτακτική ανάγκη για την γενικότερη αναδιάρθρωση και τον εκσυγχρονισμό του δημοσίου τομέα.

Το ανθρώπινο δυναμικό και το περιβάλλον της εργασίας αποτελούν δύο παράγοντες οι οποίοι συλλειτουργούν. Στην περίπτωση κατά την οποία ο φορέας αξιοποιήσει στο έπακρον τα θετικά στοιχεία που προκύπτουν από την λειτουργία των δύο αυτών παραγόντων τότε η απογείωση της αποδοτικότητας αλλά και η γενικότερη ευημερία και Ικανοποίηση ,με μαθηματική ακρίβεια θα επέλθει στον φορέα ανεξάρτητα από τον τομέα Απασχόλησης στον οποίο ανήκει.

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

**Γκόντος Χ.**, 1997, « Εργατικό Δίκαιο », Εκδόσεις Αναστασίου, Αθήνα .

**Ζαβλάνος Μ.**, 2002, «Οργανωτική Συμπεριφορά » , Εκδόσεις Σταμούλη , Αθήνα .

**Ζερδέλης Δ.**, 1999, « Ατομικές Εργασιακές Σχέσεις », Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλας, Αθήνα –Κομοτηνή.

**Θεοδωράτος Ευάγγελος**, 1999, «Εργασιακές Σχέσεις », Εκδόσεις Σταμούλη .

**ΙΝΕ Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ**, Δίκτυο Υπηρεσιών Πληροφόρησης και Συμβουλευτικής Εργαζομένων , 2012, Εργασιακά θέματα , «Μορφές Απασχόλησης πέραν της εξαρτημένης εργασίας και διάκρισή τους από αυτήν »

**Κουκιάδης Ιωάννης**, 1997, «Εργατικό Δίκαιο », Συλλογικές Εργασιακές Σχέσεις , Τόμος Ι- Α Έκδοση , Εκδόσεις Σάκκουλα .

**Κωνσταντέλος Νικήτας**, 2005 , «Κάντε τη διαφορά δημιουργώντας & Εφαρμόζοντας αποτελεσματικά ένα ολοκληρωμένο σύστημα απολαβών » , Πρακτικά 8<sup>ου</sup> συμποσίου ανθρώπινου δυναμικού , KPMG, 22-23/2/2005 .

**Λεβέντης Γ.**, 1996 , «Συλλογικό Εργατικό Δίκαιο », Δελτίο Εργατικής Νομοθεσίας , Αθήνα.

**Μπουραντάς Δημήτρης**, 2005, «Ηγεσία » , Εκδόσεις Σάκκουλα.

**Νικολάου Ι.**, 2006, «Διοικώντας το Ανθρώπινο Κεφάλαιο» , Εκδόσεις Ι.Σιδερής, Αθήνα.

**Παπαλεξανδρή Ν.-Μπουραντάς Δ.**, 2002 , «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων » , Εκδόσεις Γ. Μπένου , Αθήνα .

**Παπαλεξανδρή Ν.-Μπουραντάς Δ.** , 2003 , «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων » , Εκδόσεις Γ. Μπένου , Αθήνα .

**Τερζίδης Κ. –Τζωρτζάκης Κ.**, 2004, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων –Διοίκηση Προσωπικού», Εκδόσεις Rossili , Αθήνα .

**Φαναριώτης Π.**, 1996, «Εργασιακές Σχέσεις », Εκδόσεις Α.Σταμούλη , Αθήνα – Πειραιάς .

**Χυτήρης Σ.Λεωνίδας** , 2001 «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

**Allan G. Robinson & Sam Stern** , 1997 , « Corporate Creativity , How Innovation & Improvement actually happen ».

**Arie de Geus** , forwarded by Peter M. Segue , 2002 , «The Living company, Habits for survival in a Turbulent Business environment » , Harvard Business school press.

**Baum T.**, 1995 , « Human Resource management and the tourism and hospitality industry : An Introduction » London , Chapman & Hall .

**Beardwell I & Holden L.** , (1997) , «Human Resources management» , 2<sup>nd</sup> edition , London , Pitman Publishing .

**Chmiel Nik** , 2000 , «Introduction to Work and Organizational Psychology : A European perspective » , Blackwell .

**Edward E. Lawler, Susan Albers Mohrman**, « Creating an effective human resources Organization , Trends and new directions».

**Ferris G. ,Hochwarterw ,Buckley R., Harvell-Cook G.,Frink D.**,1999 , «Human Resources management:some new directions » , journal of management , Vol.25, issue 3, p.p.147-305.

**Fred K. Foulkes** , 1975 , «The Expanding role of the personal function » ,Harvard Business Review , march –April 1975.

**Jac Fitz-Enz , Barbara Davidson** , 2002, « How to measure Human Resource management»,third edition , MC Graw-Hill, Inc .

**Legge k.** , 1995 , « Human Resource management :Rhetorics and Realities » , Mac Millan.

**Paul H. Hersey, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson** ,2012 , «Management of Organizational behaviour » , Leading Human resources , tenth edition.

**Polychroniou P.** ,2008 , «Human Resource management , Theory & Practice :The impact of modern organizations » ,Advnces in Management , Nol.1,p.p.16-19 .

**Robert Levering** , Συνιδρυτής Great Place to Work , Ετήσια Έρευνα .

**Susan E. Jackson , Randall S. Schuller , Steve Werner** , 2000 , «Managing Human resources » , 10 E,2000.

**Zaleska K. and de Menezes L.** , 2007, «Human Resources development practices and their association with employee attitudes : between traditional and new careers, Human Relations , » , Volume 60(7) , p.p.987-1018.





**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί αποτελεί μέρος της έρευνας που διεξάγεται στα πλαίσια της μεταπτυχιακής μου διατριβής με τίτλο «Εργασιακό Περιβάλλον & Ανθρώπινο Δυναμικό», Μελέτη περιπτώσεων σε φορείς του δημοσίου & ιδιωτικού Τομέα.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι ανώνυμη ,προαιρετική και απολύτως εμπιστευτική .Η συμβολή σας στην έρευνα είναι καθοριστική .Οι απαντήσεις που θα δοθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την στατιστική ανάλυση και την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με το αντικείμενο της παρούσας έρευνας.

Επιβλέπων καθηγητής μου είναι ο Δρ. Ελευθέριος Θαλασσινός .

Για τυχόν απορίες ή επιπρόσθετες διευκρινήσεις παρακαλώ επικοινωνήστε μαζί μου στα mail: [georgia.apostolopoulou@st.ouc.ac.cy](mailto:georgia.apostolopoulou@st.ouc.ac.cy)

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συμμετοχή σας .

Με εκτίμηση ,

Γεωργία Αποστολοπούλου  
Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια MBA  
«Διοίκηση Επιχειρήσεων »  
Του Ανοικτού πανεπιστημίου Κύπρου  
(Α.Μ. 11100340 )

## Ι.ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

### Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

### Ηλικιακή ομάδα

- 18-20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 60 και άνω

### Οικογενειακή κατάσταση

- Άγαμος/η
- Έγγαμος /η
- Έγγαμος /η με παιδιά
- Έγγαμος /η χωρίς παιδιά
- Διαζευγμένος/η

### Μορφωτικό επίπεδο

- Απόφοιτος Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης
- Απόφοιτος Λυκείου
- Απόφοιτος Τεχνικής Σχολής / ΙΕΚ
- Απόφοιτος ΤΕΙ
- Απόφοιτος ΑΕΙ
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου
- Κάτοχος Διαδακτορικού

Σε ποιόν τομέα απασχολείσθε;

- Δημόσιος Τομέας
- Ιδιωτικός Τομέας
- Άλλο

Σχέση Εργασίας

- Μόνιμος / η
- Έκτακτος /η
- Ορισμένου Χρόνου
- Αορίστου Χρόνου
- Σύμβαση Έργου
- Εποχιακή Απασχόληση
- Άλλο

Κατηγορία Προσωπικού

- Τεχνικό
- Διοικητικό
- Άλλο

Έτη Εργασίας στην Υπηρεσία

- Λιγότερο από 1 χρόνο
- 1-3 χρόνια
- 4-6 χρόνια
- 7-10 χρόνια
- Πάνω από 10 χρόνια

Ιεραρχικό Επίπεδο

- Διευθυντικό στέλεχος
- Προϊστάμενος
- Υφιστάμενος
- Απλός Υπάλληλος
- Εργάτης /Εργάτρια
- Άλλο

## II. ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες του εργασιακού σας περιβάλλοντος σε σχέση με την παραγωγικότητά σας;

	1. Καθόλου	2. Λίγο	3. Μέτρια	4. Αρκετά	5. Πολύ
Συνθήκες Υγιεινής & Ασφάλειας	●	●	●	●	●
Φυσικοί Παράγοντες (θερμοκρασία, υγρασία, θόρυβος, φωτισμός)	●	●	●	●	●
Υλικό Περιβάλλον (εξοπλισμός, ποιότητα κτιριακών εγκαταστάσεων, Αρχιτεκτονική χώρου)	●	●	●	●	●
Προσβασιμότητα στο χώρο εργασίας	●	●	●	●	●
Χωροταξικός Σχεδιασμός	●	●	●	●	●
Σε γενικό επίπεδο	1. Καθόλου	2. Λίγο	3. Μέτρια	4. Αρκετά	5. Πολύ
Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το Εργασιακό Περιβάλλον του Οργανισμού στον οποίον εργάζεστε ενδείκνυται για την αύξηση της παραγωγικότητάς σας;	●	●	●	●	●

Παρακαλώ επιλέξτε έναν ή περισσότερους από τους παρακάτω παράγοντες οι οποίοι σας δυσαρεστούν εντός του εργασιακού σας χώρου. \*Υποχρεωτική

- Ελλιπή μέτρα ασφάλειας εργαζομένων
- Ακατάλληλη θερμοκρασία
- Αυξημένα επίπεδα Υγρασίας
- Θόρυβος
- Ακατάλληλος Φωτισμός
- Κακή Διακόσμηση
- Άλλο

### III. ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Παρακαλώ επιλέξτε μια μόνο απάντηση σε κάθε σειρά , η οποία σας αντιπροσωπεύει καλύτερα

**Ανωτέρα Διοίκηση**                      1. Καθόλου    2. Λίγο            3. Μέτρια       4. Αρκετά       5. Πολύ

Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος/η από την Συμπεριφορά των εργοδοτών σας	●	●	●	●	●
Σε ποιον βαθμό είστε Ικανοποιημένος /η από τον τρόπο Διοίκησης των ανωτέρων σας	●	●	●	●	●
Σε ποιο βαθμό παρουσιάζεται το ενδιαφέρον της Διοίκησης για την Ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού της	●	●	●	●	●
Ο προϊστάμενος σας λαμβάνει υπόψη του τις προτάσεις σας για την βελτίωση του τρόπου εργασίας σας	●	●	●	●	●
Ο Προϊστάμενος σας είναι ιδιαίτερα	●	●	●	●	●

**Ανωτέρα  
Διοίκηση**

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

---

αποτελεσματικός  
όσον αφορά τον  
τρόπο της  
Διοίκησης

---

Ο Προϊστάμενος  
σας είναι  
ιδιαίτερα  
αποτελεσματικός  
όσον αφορά τον  
χειρισμό των  
σχέσεων και  
τυχόν  
συγκρούσεων με  
συναδέλφους

---

Θεωρείτε ότι  
υπάρχει σωστή  
συνεργασία με  
την Ανωτέρα  
Διοίκηση του  
τμήματός σας

---

Παρακαλώ επιλέξτε μια μόνο απάντηση σε κάθε σειρά , η οποία σας αντιπροσωπεύει καλύτερα

**Συναδέλφους**

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

---

Εμπιστεύεστε  
τους  
συναδέλφους σας

---

Εισπράττετε  
σεβασμό από  
τους  
συναδέλφους σας

---

Έχετε καλές  
διαπροσωπικές  
σχέσεις με τους  
Συναδέλφους σας

---

Πόσο σημαντική  
θεωρείτε την  
ύπαρξη φιλικών  
σχέσεων μεταξύ  
των συναδέλφων  
σας

---

**Συναδέλφους**      1. Καθόλου    2. Λίγο      3. Μέτρια    4. Αρκετά    5. Πολύ

Θεωρείτε ότι  
υπάρχει σωστή  
συνεργασία με  
τους  
συναδέλφους σας

Μπορείτε να  
ζητήσετε  
ελεύθερα την  
βοήθεια από τους  
συναδέλφους σας

Υπάρχει έντονος  
ανταγωνισμός –  
συγκρούσεις  
μεταξύ των  
συναδέλφων σας

Θεωρείτε ότι  
στον εργασιακό  
σας χώρο  
υπάρχουν  
κοινωνικές  
διακρίσεις

Νιώθετε ότι  
υπάρχει  
Δικαιοσύνη &  
ίση μεταχείριση  
στον χώρο  
εργασίας σας

Είστε  
ικανοποιημένος/η  
από το κλίμα  
Συνεργασίας με  
τους  
Συναδέλφους σας

Ποιο είναι το ωράριο Εργασίας;

- 07:00 – 15:00
- 08:00-16:00
- 09:00-17:00
- Άλλο

### Ωράριο Εργασίας

	1. Διαφωνώ απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Είμαι ουδέτερος /η	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ απόλυτα
Το ωράριο εργασίας μου είναι κουραστικό	●	●	●	●	●

### Αμοιβή /Επιβράβευση

	1. Διαφωνώ απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Είμαι ουδέτερος /η	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ απόλυτα
Το ύψος της αντιμισθίας που λαμβάνετε είναι αντίστοιχο με την εργασία που προσφέρετε	●	●	●	●	●
Η αμοιβή μου είναι Δίκαιη συγκριτικά με αυτή των συναδέλφων μου	●	●	●	●	●
Σε γενικό επίπεδο λαμβάνετε τα προνόμια που επιθυμείτε (παροχή αδειών , δώρα bonus,επιδόματα, ιατρική περίθαλψη)	●	●	●	●	●
Η διοίκηση ανταμείβει /επαινεί την προσπάθεια σας	●	●	●	●	●
Αισθάνεστε ότι οι ανταμοιβές σας οικονομικές ή μη από την	●	●	●	●	●



	1. Διαφωνώ απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Είμαι ουδέτερος /η	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ απόλυτα
εργασία σας είναι ανάλογες με την προσφορά σας απέναντι στον οργανισμό					
Σας ικανοποιούν οι αποδοχές σας	●	●	●	●	●

#### IV.ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Στον οργανισμό που εργάζεστε :

- Υπάρχει ανεξάρτητο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
- Η διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εντάσσεται σε κάποιο άλλο τμήμα
- Δεν υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Το ανθρώπινο Δυναμικό κατά την άποψη σας :

- Αποτελεί επένδυση για τον φορέα
- Αποτελεί κόστος για τον φορέα

Συμφωνείτε με την άποψη ότι το Ανθρώπινο Δυναμικό αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο και το ανταγωνιστικότερο πλεονέκτημα ενός φορέα;

- Ναι
- Όχι
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ

Θεωρείτε ότι στο τμήμα που εργάζεστε υπάρχει σωστή Οργάνωση και λειτουργία;

- Ναι
- Όχι
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ

## ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων στον οργανισμό σας κατά την τελευταία τριετία:

- Έχει μειωθεί
- Έχει αυξηθεί
- Παραμένει σταθερός

Υπάρχει Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού;

- Ναι
- Όχι
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ

## ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ποιες μεθόδους Εσωτερικής προσέλκυσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα; \*Υποχρεωτική

	1. Συχνά	2. Μερικές φορές	3. Σπάνια	4. Ποτέ
Συστάσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μεταθέσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προαγωγές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πρώην εργαζόμενους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υπονηφίους Πόρτας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εναλλαγή θέσεων εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Βάση Δεδομένων Προσωπικού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επαναπροσλήψεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πίνακας Ανακοινώσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Άλλη μέθοδος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ποιες μεθόδους Εξωτερικής προσέλκυσης Προσωπικού χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και με ποια συχνότητα;

	1. Συχνά	2. Μερικές φορές	3. Σπάνια	4. Ποτέ
Δημοσιεύσεις /Αγγελίες	●	●	●	●
Επαγγελματικές Σχολές	●	●	●	●
Εκπαιδευτικά Ιδρύματα	●	●	●	●
Μέσω Διαδικτύου (Internet)	●	●	●	●
Συμβούλους	●	●	●	●
Γραφεία Ευρέσεως εργασίας(ΟΑΕΔ)	●	●	●	●
Προκηρύξεις – Μέσω ΑΣΕΠ	●	●	●	●
Εταιρείες Εργαζομένων (Leasing)	●	●	●	●
Ανταγωνίστριες εταιρείες	●	●	●	●
Άλλη μέθοδος	●	●	●	●

## ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ποιες μεθόδους Επιλογής χρησιμοποιείται για την πρόσληψη προσωπικού και με ποια συχνότητα;

	1. Συχνά	2. Μερικές φορές	3. Σπάνια	4. Ποτέ
Αίτηση Απασχόλησης	●	●	●	●
Βιογραφικό Σημείωμα	●	●	●	●
Συνέντευξη Επιλογής	●	●	●	●

	1. Συχνά	2. Μερικές φορές	3. Σπάνια	4. Ποτέ
tests	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Έλεγχος παρελθόντος υποψηφίου (background Investigation)	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Άλλη μέθοδος	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

## ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Έχετε εκπαιδευτεί για την συγκεκριμένη θέση που κατέχετε;

- Ναι
- Όχι

Ενημερώνεστε συχνά για σεμινάρια επιμόρφωσης ή Προγράμματα κατάρτισης;

- Ναι
- Όχι

Έχετε συμμετάσχει σε κάποιο σεμινάριο επιμόρφωσης ή πρόγραμμα κατάρτισης;

- Ναι
- Όχι

Ο φορέας που εργάζεστε αξιοποίησε πρόσφατα κάποια από τα οικονομικά του διαθέσιμα για την εκπαίδευση του προσωπικού ;

- Ναι
- Όχι

Πιστεύετε ότι η συστηματική επιμόρφωση του προσωπικού συμβάλλει θετικά ώστε να εκτελείτε η εργασία αποτελεσματικά;

- Ναι
- Όχι

Πιστεύετε ότι η περαιτέρω εκπαίδευση θα αύξανε την παραγωγικότητα του προσωπικού;

- Ναι
- Όχι

Θεωρείτε ότι σας προσφέρονται ευκαιρίες ανάπτυξης και επαγγελματικής εξέλιξης;

- Ναι
- Όχι

Η εκπαίδευση σας παρέχει:

	1. Καθόλου	2. Λίγο	3. Μέτρια	4. Αρκετά	5. Πολύ
Αυξημένη παραγωγικότητα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υψηλό Ηθικό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αυτοεκτίμηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ευελιξία στην Εργασία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ανάπτυξη κουλτούρας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μειωμένη επίβλεψη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μείωση εργατικού ατυχήματος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Εφαρμόζει η Επιχείρησή σας κάποιο Σύστημα Αξιολόγησης του προσωπικού της;

- Ναι
- Όχι
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ

Θεωρείται ότι ένα Σύστημα αξιολόγησης μπορεί να είναι δίκαιο και αντικειμενικό;

- Ναι
- Όχι
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ

Θεωρείτε ότι μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης αυξάνεται η αποδοτικότητα του προσωπικού;

- Ναι
- Όχι
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ

Επιλέξτε μια μόνο απάντηση σε κάθε σειρά , η οποία σας αντιπροσωπεύει καλύτερα

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

---

Το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων είναι αξιοκρατικό.

---

Η διαδικασία της αξιολόγησης του προσωπικού πραγματοποιείται από εξειδικευμένα , έμπειρα & ικανά στελέχη.

---

Βιώσατε μια άδικη και μη αντικειμενική αξιολόγηση αναφορικά με την συνολική προσφορά σας απέναντι στον οργανισμό.

---

## ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Θεωρείτε ότι στην περίοδο οικονομικής κρίσης που διανύουμε ο μοναδικός τρόπος παρακίνησης είναι τα οικονομικά κίνητρα;

- Ναι
- Όχι
- Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ

Αισθάνεστε ότι το επίπεδο της ατομικής σας παρακίνησης στον χώρο εργασίας σας είναι:

- Πολύ χαμηλό
- Χαμηλό
- Μέτριο
- Υψηλό
- Πολύ υψηλό