



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«Τραπεζική και Χρηματοοικονομική»**

**ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού :  
Κίνητρα , Αξιολόγηση , Εργασιακή Ικανοποίηση**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ

**Σάββας Μάριου Ροδοσθένους**

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

**Κος Μιχάλης Σωκράτους**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΪΟΣ, 2017

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Σπουδών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Τραπεζικά και Χρηματοοικονομικά

## Μεταπτυχιακή Διατριβή



Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Κίνητρα, Αξιολόγηση, Εργασιακή Ικανοποίηση

Όνομα Επώνυμο

Σάββας Μάριου Ροδοσθένους

Επιβλέπων Καθηγητής  
Κος Μιχάλης Σωκράτους

ΜΑΙΟΣ 2017

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Σπουδών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Τραπεζική και  
Χρηματοοικονομική**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Κίνητρα,  
Αξιολόγηση , Εργασιακή Ικανοποίηση**

**Όνομα Επώνυμο**  
Σάββας Μάριου Ροδοσθένους

**Επιβλέπων Καθηγητής**  
Κος Μιχάλης Σωκράτους

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στα Τραπεζικά και Χρηματοοικονομικά από τη Σχολή Οικονομικών Σπουδών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**ΜΑΙΟΣ 2017**



## Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή πραγματεύεται τα κίνητρα τα οποία προσφέρονται στο πλαίσιο ενός εργασιακού περιβάλλοντος. Τα εν λόγω κίνητρα εξετάζονται ως αναπόσπαστο κομμάτι του ανθρωπίνου δυναμικού μιας επιχείρησης και παράλληλα γίνεται μια εκτενής αναφορά στην αξιολόγηση του ανθρωπίνου δυναμικού. Συγκεκριμένα εξετάζονται η αναγκαιότητα της αξιολόγησης, ποια κριτήρια την επηρεάζουν και σύντομη παρουσίαση των ποικίλων τρόπων αξιολόγησης.

Στο θεωρητικό μέρος της μεταπτυχιακής διατριβής γίνεται παρουσίαση των ποικίλων θεωριών που έχουν αναπτυχτεί διαχρονικά από διάφορους επιστήμονες και μελετητές του εν λόγω θέματος.

Ταυτόχρονα, θα εξεταστεί ο καταλυτικός ρόλος και η επίδραση του τμήματος της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού στην επιλογή του εργατικού προσωπικού μιας επιχείρησης και η συνεισφορά των εργαζομένων για την επίτευξη των σκοπών και στόχων της εν λόγω επιχείρησης.

Παράλληλα, η εν λόγω μεταπτυχιακή διατριβή αναλύει και εξετάζει διεξοδικά το θέμα της επαγγελματικής ικανοποίησης και την επιρροή που ασκεί στον εργαζόμενο πληθυσμό.

Εν τέλει, θα αναφερθεί σε επιλεγθείσες θεωρίες από το πλούσιο πλαίσιο της βιβλιογραφίας που υπάρχει για τα κίνητρα, την παρακίνηση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων προς τις επιχειρήσεις και αντίστροφα.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: κίνητρα, επαγγελματική ικανοποίηση, αξιολόγηση απόδοσης, διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού.

## Summary

The theme of the current thesis is about the motivations given in each work environment and how these motivations are an indivisible piece of the workforce of a company. This particular thesis also makes a great reference in the evaluation of workforce. Specifically, it presents the reasons why evaluation should take place, the motivations that influence the way it occurs and the various forms of it.

Additionally, this thesis refers to the satisfaction that springs from our work and how it affects each working human being. In the theoretical part, various theories are analyzed, theories that have been developed by numerous scientists investigating the specific field through the years.

At the same time, this thesis will present and analyze the catalytic role of the human resource section in choosing the workforce of a company. There will also be made great reference at the contribution of workforce in achieving the goals of several companies.

Finally, this particular thesis will engage with the various theories about motivation given in bibliography, the encouragement and the efficiency of the workforce towards the companies and vice versa.

**Key words:** Motives, job satisfaction, performance evaluation, human resources management.

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέπων καθηγητή μου κύριο Μιχάλη Σωκράτους για την υπομονή και την συνεχή καθοδήγηση του στο συγκεκριμένο θέμα, την Αργυρώ Κακούτση και Άννα-Μαρία ΧατζήΑποστόλη για την ανεκτίμητη βοήθεια τους, καθώς επίσης την οικογένεια μου και τους φίλους μου για την υπομονή και την υποστήριξη τους.

# Περιεχόμενα

<b>1</b>	<b>Εισαγωγή.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Κίνητρα, Αξιολόγηση και Εργασιακή Ικανοποίηση.....</b>	<b>3</b>
2.1	Ορισμοί ΔΑΠ.....	3
2.2	Εισαγωγικά στοιχεία στη Δ.Α.Π.....	4
2.3	Στόχοι του τμήματος Δ.Α.Π.....	6
2.4	Βασικές λειτουργίες του τμήματος Δ.Α.Π.....	7
2.5	Αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού.....	9
2.6	Αμοιβή του προσωπικού .....	10
2.7	Ορισμοί κινήτρων και εννοιολογική προσέγγιση.....	11
2.7.1	Θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow.....	12
2.7.2	Θεωρία ERG του Alderfer (παρακίνηση).....	13
2.7.3	Θεωρία Χ και Ψ του Douglas McGregor.....	15
2.7.4	Θεωρία παραγόντων (υγιεινής- παρακίνησης ) του Herzberg.....	15
2.7.5	Θεωρία τριών αναγκών του McClelland.....	17
2.7.6	Θεωρία προσδοκιών του Victor Vroom.....	18
2.7.7	Θεωρία καθορισμού στόχων Edwin Locke.....	18
2.8	Ορισμοί, έννοια και περιεχόμενο αξιολόγησης εργαζομένων.....	19
2.8.1	Χρήσεις, εφαρμογές και σκοποί της αξιολόγησης.....	20
2.8.2	Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης.....	21
2.8.3	Παραδοσιακοί μέθοδοι αξιολόγησης.....	22
2.8.4	Νεότερες Μέθοδοι Αξιολόγησης.....	22
2.8.5	Μέθοδοι σύγκρισης εργαζομένων.....	23
2.8.6	Αξιολόγηση με τη βοήθεια ειδικών.....	24
2.8.7	Συνέντευξη αξιολόγησης.....	25
2.8.8	Έντυπα αξιολόγησης.....	25
2.9	Ορισμός Εργασιακής Ικανοποίησης και κινήτρων.....	26
2.9.1	Εργασιακό Κλίμα.....	28
2.9.2	Θεωρίες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση.....	28
2.9.3	Παράγοντες που επηρεάζουν την Εργασιακή Ικανοποίηση.....	29
2.9.4	Τρόποι βελτίωσης της ικανοποίησης των εργαζομένων.....	32
2.9.5	Συνέπειες από την μη εργασιακή ικανοποίηση.....	34
<b>3</b>	<b>Μεθοδολογία Έρευνας.....</b>	<b>37</b>
3.1	Σκοπός Έρευνας.....	37
3.2	Είδος Έρευνας.....	37
3.3	Δείγμα. – Επιλογή.....	37
3.4	Εργαλεία Έρευνας.....	38
3.5	Μέθοδος Ανάλυσης και Παρουσίασης Δεδομένων.....	38
3.6	Διασφάλιση Εγκυρότητας και Αξιοπιστίας.....	38
<b>4</b>	<b>Αποτελέσματα έρευνας .....</b>	<b>40</b>
4.1	Διαδικασία έρευνας.....	40
4.2	Ανάλυση ερωτηματολογίου.....	41
4.2.1	Φύλο.....	41
4.2.2	Ηλικία.....	41
4.2.3	Οικογενειακή κατάσταση.....	42
4.2.4	Μορφωτικό επίπεδο.....	43
4.2.5	Έτη προϋπηρεσίας.....	44
4.2.6	Εργάζεστε ως .....	45
4.2.7	Απαντήσεις δηλώσεων ερωτηματολογίου.....	46
4.2.8	Ομαδοποίηση με βάση τον μέσον όρο.....	49



4.3	Γενικά σχόλια αποτελεσμάτων.....	53
<b>5</b>	<b>Συμπεράσματα.....</b>	<b>57</b>
5.1	Συμπεράσματα έρευνας.....	57
5.2	Επίλογος.....	58
	<b>Παραρτήματα.....</b>	<b>59</b>
	Α Ερωτηματολόγιο.....	60
	<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>63</b>

# Εισαγωγή

Η εργασία αυτή εκπονήθηκε τους μήνες Οκτώβριο 2016 μέχρι Μάιο 2017 και έχει ως θέμα τα κίνητρα στον εργασιακό χώρο, την αξιολόγηση των εργαζομένων και την εργασιακή ικανοποίηση.

Στον σύγχρονο, επιχειρησιακό κόσμο οι επιχειρήσεις λειτουργούν με την σχέση κόστους και κέρδους. Με λίγα λόγια, έχουν σαν στόχο την ελαχιστοποίηση του κόστους της επιχείρησης και την μεγιστοποίηση του κέρδους. Το πιο πάνω μπορεί να επιτευχθεί όταν η επιχείρηση αποτελείται από ικανά στελέχη και προσωπικό τα οποία μπορούν να αντεπεξέλθουν τόσο στις ανάγκες, όποιες και να είναι αυτές, όσο και να προσαρμόζονται στα δεδομένα που δημιουργούν οι ανάγκες της αγοράς. Συνέπεια του παραπάνω είναι η δημιουργία αλλά και η αναγκαιότητα του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Πόρων στις επιχειρήσεις.

Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι πλέον από τα σημαντικότερα τμήματα που διέπουν μια επιχείρηση.

Η ακόλουθη εργασία θα ασχοληθεί με τρία ερευνητικά ερωτήματα. Πρώτον ερώτημα είναι ο εντοπισμός μεθόδων υποκίνησης των εργαζομένων σε μία επιχείρηση. Δεύτερον ποιοί είναι οι τρόποι αξιολόγησης των εργαζομένων ως προς την αποδοτικότητα τους. Τρίτον πώς η εργασιακή ικανοποίηση είναι παράγοντας ο οποίος επηρεάζει τον εργαζόμενο ως προς την αποδοτικότητα.

Εν τέλει, γίνεται μια προσπάθεια σύνδεσης των τριών ερωτημάτων.

Πρωτίστως, θα προσδιορίσουμε τους στόχους του τμήματος της Δ.Α.Π και θα τους αναλύσουμε σε βάθος. Επιπρόσθετα, θα αναφέρουμε τις βασικές αρμοδιότητες του τμήματος αλλά και το τι περιλαμβάνει το σύγχρονο τμήμα της Δ.Α.Π.

Επίσης, θα ασχοληθούμε με την ιστορική εξέλιξη του τμήματος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αλλά και με τα εισαγωγικά στοιχεία που περιλαμβάνονται σε αυτό. Επιπρόσθετα, πώς ορίζεται βιβλιογραφικά, τί μελετά και ποιές μεθόδους και εργαλεία χρησιμοποιούν τα άτομα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων για να εξάγουν συμπεράσματα, αλλά και πώς η παρακίνηση των εργαζομένων μπορεί να τους καταστήσει τόσο παραγωγικούς όσο και ανταγωνιστικούς.

Παράλληλα, θα αναφερθούμε στις διάφορες μεθόδους αξιολόγησης και τι αποτελέσματα επιφέρει η κάθε μέθοδος.

Συγκεκριμένα, θα αναφερθούμε στο πώς γίνεται η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς επίσης και ποιά είναι τα βασικά συστήματα αμοιβών του προσωπικού των επιχειρήσεων.

Επίσης θα αναφερθούμε στις διάφορες επιστημονικές θεωρίες κινήτρων και παρακίνησης.

Επιπρόσθετα θα ασχοληθούμε με τους ορισμούς αξιολόγησης των εργαζομένων, τις χρήσεις, τις εφαρμογές και τους σκοπούς αυτής. Παράλληλα θα αναφερθούμε στις διάφορες μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης, παραδοσιακές και νεότερες.

Εν συνεχεία θα αναφερθούμε στην εργασιακή ικανοποίηση, σε θεωρίες που σχετίζονται με αυτή, παράγοντες που την επηρεάζουν, τρόπους βελτίωσης καθώς και ποιες είναι οι συνέπειες από την μη εργασιακή ικανοποίηση.

Ακολούθως θα ασχοληθούμε με το ερευνητικό μέρος, με το ερωτηματολόγιο, τα δημογραφικά στοιχεία που συλλέξαμε από την έρευνα που διενεργήθηκε καθώς και τα συμπεράσματα που εξάγαμε από αυτήν και πώς συνδέονται με την βιβλιογραφία και τις επιστημονικές θεωρίες.

Η εργασιακή ικανοποίηση παίζει σημαντικότατο ρόλο σε μια επιχείρηση καθώς από αυτήν εξαρτάται η απόδοση των εργαζομένων σε αυτήν, διότι οι εργαζόμενοι είναι παραγωγικοί και συμβάλλουν τα μέγιστα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης στην οποία και εργάζονται.

# Κεφάλαιο 2

## Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Κίνητρα, Αξιολόγηση και Εργασιακή Ικανοποίηση

### 2.1 Ορισμοί διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Δεν είναι εύκολο να δοθεί ένας ορισμός για την διοίκηση ανθρώπινων πόρων, γιατί στη βιβλιογραφία παρατηρούνται αξιοσημείωτες αποκλίσεις και διαφορές μεταξύ των ορισμών που παρατίθενται. Στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνονται η προσέλκυση, η ανάπτυξη, η επιλογή και η αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο.

Γενικά όμως, η διοίκηση είναι διαδικασία βελτιστοποίησης της επιλογής και πραγματοποίησης των στόχων, μέσα από ένα πολύ-επίπεδο ιεραρχικά διαταγμένο σύστημα επικοινωνίας που καθορίζει τις δραστηριότητες των εργαζομένων. Σύμφωνα με την Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), ο όρος Δ.Α.Π αναφέρεται στην προσπάθεια μιας συστηματικής και εις βάθος χρόνου αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης. (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001)

Η Βεντούρη (2005), ορίζει πως η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Strategic Human Resources Management) είναι το σύνολο των πολιτικών και των μεθόδων της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που δημιουργούν τις επαγγελματικές δεξιότητες και συμπεριφορές που απαιτούνται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. ( Βεντούρη 2005: 34)

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων ως επιστήμη δεν άρχισε να οργανώνεται ως τις αρχές του 20ου αιώνα. Το 1900-1940 άρχισε να παρατηρείται η ανάπτυξη μεγάλων

οργανισμών, με χαρακτηριστικό παράδειγμα εργοστάσια και τα προγράμματα προσωπικού αυτών. Επίσης, παρατηρήθηκε η θέσπιση πολλών νόμων και κοινωνικών αρχών για την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

Ο Luther Gulick (1937), θεμελιωτής της επιστημονικής διοίκησης, διατύπωσε έναν ορισμό των λειτουργιών του management, ο οποίος αποδείχθηκε ο πιο ανθεκτικός στο χρόνο, και αποτέλεσε επίσης βάση πολλών παραλλαγών όπως σχεδιασμός, οργάνωση, στελέχωση, παροχή κατεύθυνσης στους υπαλλήλους, συντονισμός, αναφορά και προϋπολογισμός.

Σύμφωνα με τους Jackson και Schuler (2000), αναφερόμενοι στο ανθρώπινο δυναμικό εννοούμε το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των εργαζομένων μιας επιχείρησης που μπορούν να συντελέσουν στην δημιουργία και ολοκλήρωση της στρατηγικής και των στόχων της επιχείρησης.

Επιπλέον, ο Storey (1992) ορίζει το ανθρώπινο δυναμικό ως ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών αλλά και λειτουργιών που οφείλουν να γίνουν για να μπορέσει η επιχείρηση να διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους που θα επιτελούν με επιτυχία και με τρόπο παραγωγικό το έργο τους.

Ο Γριντάκης (2013) αναφέρει: «ο όρος του ανθρωπίνου δυναμικού συνηθίζεται να χρησιμοποιείται για τα άτομα που εργάζονται σε ένα οργανισμό ή επιχείρηση». (Γριντάκης 2013 : 11)

Επομένως, γίνεται αντιληπτό το εύρος των επιστημόνων οι οποίοι καταπιάστηκαν με το εν λόγω θέμα όπως επίσης και το πλήθος εννοιών και θεωριών οι οποίες έχουν αναπτυχθεί. Παραπάνω, έχει γίνει αναφορά σε ένα μικρό και ενδεικτικό ποσοστό του πλήθους των θεωριών αυτών.

## **2.2 Εισαγωγικά Στοιχεία στη Δ.Α.Π:**

«Η διοίκηση, γενικά αλλά και ειδικότερα ασκείται εδώ και χιλιάδες χρόνια. Από τότε που οι άνθρωποι χρειάστηκε να συντονίσουν την δράση τους για να πετύχουν ένα κοινό σκοπό, χρειάστηκε επίσης να κατανεμηθούν ρόλοι και καθήκοντα δηλαδή να

αποφασιστεί ποιος θα κάνει τι, αλλά και να καθοριστεί η ανταμοιβή του καθενός».  
(Γριντάκης 2013:13)

Συμπερασματικά, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει ως στόχο της τα άτομα που εργοδοτούνται στην επιχείρηση καθώς και στον κύκλο ζωής τους μέσα σε αυτόν τον οργανισμό. Γενικά, ο εργαζόμενος όταν εργοδοτηθεί σε μια εταιρεία, οργανισμό ή επιχείρηση είναι υπόχρεος να προσφέρει τις υπηρεσίες του και ακολούθως να αξιολογηθεί ούτως ώστε να καθοριστεί η αμοιβή του.

Στο χώρο της εργασίας για την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, δεν παίζει ρόλο αν κάποιος κατέχει διευθυντική θέση ή είναι απλά υπάλληλος, διότι έχει αναπτυχθεί και εφαρμοστεί η νομοθεσία για την κακομεταχείριση και την ανισότητα μεταξύ των εργαζομένων. Ο όρος ανθρῶπινοι πόροι αναφέρεται στα χαρακτηριστικά τα οποία μεταφέρει ο εργαζόμενος στο χώρο εργασίας του μέσα στα οποία περιλαμβάνονται οι ικανότητες, η πείρα και η αφοσίωση στην δουλειά του.

Σύμφωνα με Τερζίδη και Τζωρζάκη (2004), το ανθρώπινο κεφάλαιο διαφέρει από άλλους πόρους, διότι κάθε εργαζόμενος διαθέτει την δική του προσωπικότητα και ικανότητα να αξιολογεί τις ενέργειες της επιχείρησης όπου εργάζεται.

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολείται με τις πρακτικές και τις πολιτικές που απαιτούνται για την επιμέλεια των πτυχών οι οποίες, από το σύνολο των καθηκόντων της διοίκησης, αφορούν θέματα προσωπικού. Συγκεκριμένα, εδώ ανήκουν η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, οι αμοιβές και η παροχή ενός ασφαλούς, ηθικού και δίκαιου περιβάλλοντος για τους εργαζομένους μιας επιχείρησης. «Σε αυτές τις πρακτικές και πολιτικές ανάμεσα σε άλλα περιλαμβάνονται : η διεξαγωγή αναλύσεων εργασίας, ο σχεδιασμός των αναγκών σε εργατικό δυναμικό και η προσέλκυση υποψήφιων εργαζομένων, η επιλογή υποψήφιων εργαζομένων, η παροχή κατευθύνσεων και η εκπαίδευση των εργαζομένων, η αξιολόγηση της απόδοσης, η διαχείριση μισθών και ημερομισθίων, η παροχή κινήτρων και προσφορών, η επικοινωνία (συνεντεύξεις, συμβουλευτική, εμπέδωση πειθαρχίας)». (Dessler 2012 :24)

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι η Δ.Α.Π. «εννοείται ως ένα σύνολο ενεργειών και στρατηγικών όπως επίσης και λειτουργιών που πρέπει να πραγματοποιηθούν, ώστε

η επιχείρηση να αποκτήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους, που θα είναι παραγωγικοί». (Οικονομίδου 2010:11)

### **2.3 Στόχοι του τμήματος Δ.Α.Π.:**

Σύμφωνα με τις Ξηροτύρη- Κουφίδου (2001) και Μούζα – Λαζαρίδη (2006), οι στόχοι του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού είναι η εφαρμογή μέτρων που αποσκοπούν στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού. Οι στόχοι, της εξειδικεύονται και διαφοροποιούνται ανάλογα σε κάθε επιχείρηση και κάθε οργανισμό. Οι βασικοί στόχοι ωστόσο, παραμένουν κοινοί για τις περισσότερους οργανισμούς. Οι κοινοί αυτοί στόχοι είναι:

- Βελτίωση τις παραγωγικότητας.
- Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Η παροχή αγαθών υψηλής ποιότητας.
- Συμμόρφωση με τη νομοθεσία.
- Εργασιακή Ικανοποίηση και ανάπτυξη Προσωπικού.
- Επίτευξη Επιχειρησιακών Στόχων.
- Ευελιξία εργατικού δυναμικού.
- Η βελτίωση τις παραγωγικότητας. (Οικονομίδου, 2010)

Για την επίτευξη αυτών των στόχων το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων μεριμνά για τα εξής:

- Για την επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων (επικοινωνιακή πολιτική).
- Για τους ορούς πρόσληψης.
- Για τις απαιτήσεις εργασίας.
- Για τη διερεύνηση των πολιτικών μισθοδοσίας.
- Την ανάπτυξη και υλοποίηση προγραμμάτων επιβράβευσης του προσωπικού.
- Την ενημέρωση και παρακολούθηση αρχείων προσωπικού.
- Την εκπαίδευση και συνεχή εναρμόνιση των στελεχών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

- Την προσπάθεια επίτευξης αποτελεσματικότητας και δικαιοσύνης γιατί κανένα δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς το άλλο (Οικονομίδου, 2010).

#### **2.4. Βασικές λειτουργίες του τμήματος Δ.Α.Π.:**

Όπως αναφέρει ο Γριντάκης (2013) «αναλύοντας τις βασικές λειτουργίες της Δ.Α.Π γίνεται αντιληπτή η σημασία του ανθρώπινου στοιχείου (ανθρωπίνων πόρων) στην ευημερία κάθε οργανισμού» (Γριντάκης 2013: 16).

Προκειμένου να εξυπηρετήσει τους σκοπούς του, το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, πρέπει να δημιουργήσει και να σχεδιάσει εξ' ολοκλήρου μια στρατηγική και να την ακολουθήσει. Καλύπτει, λοιπόν τους παρακάτω τομείς:

- **Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού:**

Σύμφωνα με τον Rowntree (1991), ο προγραμματισμός πρέπει να γίνεται, λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση και τους στόχους και σκοπούς της, όπως επίσης και το όραμα της. Προϋποθέτει την καταγραφή ειδικοτήτων και γνώσεων του προσωπικού και την διερεύνηση της αγοράς.

- **Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού:**

Η επιλογή είναι η διαδικασία εξέτασης και συνέντευξης των υποψηφίων για μια θέση εργασίας με βάση τα ατομικά χαρακτηριστικά, ικανότητες και επιδόσεις και προσωπικές προϋποθέσεις. Περιλαμβάνει και την απόφαση πρόσληψης. Υπάρχουν πολλοί τρόποι εφαρμογής της διαδικασίας αυτής, ανάλογα με την φύση της εργασίας. Σύμφωνα με την Keenan (1998), η επιλογή του προσωπικού είναι σαν ένα κυνήγι θησαυρού που πρέπει να γνωρίζεις τι ψάχνεις. Πρέπει επίσης να αναγνωρίζεις τον θησαυρό όταν τον βρεις.

Ταυτόχρονα, η Σακκά και Χάιδου (2009), αναφέρουν ότι η διαδικασία της στελέχωσης διαφοροποιείται από επιχείρηση σε επιχείρηση αφού εξαρτάται άμεσα από το μέγεθος της καθεμίας, το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, την αγορά εργασίας, τον διοικητικό της χαρακτήρα κ.α.



- **Εκπαίδευση και αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων:**

«Η εκπαίδευση αφορά τις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι εργοδότες για να τροφοδοτήσουν τους νέους ή τους υφιστάμενους εργαζομένους με τις δεξιότητες που χρειάζονται για να εκτελέσουν τις εργασίες τους» ( Dessler 2012: 235).

«Η εκπαίδευση χρειάζεται εισροές από τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Πλέον δεν επικεντρωνόμαστε μόνο στους συμβατικούς στόχους της εκπαίδευσης. Συνεργαζόμαστε με τη διοίκηση και συνδράμουμε στην διαμόρφωση των στρατηγικών επιδιώξεων και στόχων καθώς και δεξιοτήτων και γνώσεων που απαιτούνται για την επίτευξη τους» ( Dessler, 2012 : 235).

- **Αξιολόγηση των εργαζομένων:**

Ο Dessler (2005), αναφέρει πως η διαδικασία της αξιολόγησης αποτελεί ουσιαστικό και αναγκαίο εργαλείο ενός γενικότερου συστήματος που αποκαλείται διοίκηση απόδοσης (performance management) και εμφανίζεται ως μια περίπλοκη λειτουργία της επιχείρησης η οποία χρησιμοποιεί ως εργαλεία την εκπαίδευση των εργαζομένων και το σύστημα αμοιβών.

Επιπρόσθετα, αναφέρει ο Dessler (2012) πως «Στο σύγχρονο και εξαρτώμενο από την απόδοση περιβάλλον, οι εργοδότες αναμένουν από τους μάντζερ ανθρωπίνου δυναμικού να είναι σε θέση να μετρούν την αποτελεσματικότητά τους» (Dessler, 2012: 43). Διαδικασία που υπολογίζει σε τι ποσοστό ο κάθε εργαζόμενος συμβάλλει στους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση στην οποία εργάζεται (με βάση μεταξύ άλλων: μόρφωση, επιμόρφωση, γενική ευφυΐα, συγκεκριμένες ικανότητες, προσωπικότητα, φυσική κατάσταση και υγεία και προσωπικές συνθήκες), εκτελώντας το έργο που του έχει ανατεθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Είναι ο σχεδιασμός των μεθόδων και διαδικασιών που θα εφαρμοστούν για την αξιολόγηση της προστιθέμενης αξίας που δημιουργείται από το ανθρώπινο δυναμικό (Rowntree, 1991).

- **Πολιτική μισθοδοσίας:**

Η Οικονομίδου (2010), αναφέρει ότι βάσει των δυνατοτήτων, των συνθηκών, τον ανταγωνισμό αλλά και την νομοθεσία που υπάρχουν στην αγορά, πρέπει να γίνεται ο σχεδιασμός μιας αντικειμενικής και δίκαιης πολιτικής αμοιβών, κινήτρων και παροχών. Με βάση τα πιο πάνω, θα επέλθει η ικανοποίηση αλλά και η παρακίνηση στους εργαζόμενους, που και αυτοί με την σειρά τους θα στοχεύσουν στην αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας.

- **Θέματα υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία:**

Ένα καθαρό και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον είναι πολύ σημαντικό, αν δεν υπάρχει ο κίνδυνος των εργατικών ατυχημάτων, αυξάνεται η απόδοση (Dessler, 2012). Τα θέματα αυτά αποκτούν ιδιαίτερη σημασία σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον βιομηχανικό κλάδο.

## **2.5 Αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού:**

Σύμφωνα με τον Γριντάκη (2013), στην αξιολόγηση εργαζομένων μετριέται ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος έχει συντελέσει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης που έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση. Η αξιολόγηση αν και θέλει χρόνο και κόστος, οφείλει και πρέπει να γίνεται γιατί συμβάλλει στην πρόοδο της επιχείρησης αλλά και στην ενίσχυση των εργαζομένων.

Επομένως, «αξιολόγηση απόδοσης (performance appraisal) σημαίνει εκτίμηση της τρέχουσας ή της παρελθούσης απόδοσης ενός εργαζομένου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που έχουν τεθεί για την θέση του»(Dessler, 2012: 275). Μετά την παρέλευση ορισμένου χρόνου προσαρμογής από την ημέρα πρόσληψης του εργαζομένου, πρέπει να μετρηθεί η επίδοσή του. Η διαδικασία αυτή αποκαλείται αξιολόγηση της επίδοσης και θα ακολουθήσει μετέπειτα ξεχωριστό κεφάλαιο.

Η Γιοβανάκογλου (2013-2014) αναφέρει ότι ένα σωστό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης υπαλλήλων, εξυπηρετεί αρκετούς σκοπούς της επιχείρησης, όπως:

1. Με το σύστημα επαναπληροφόρησης (feedback) που διαθέτει, οι υφιστάμενοι γνωρίζουν ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους, όσον αφορά την εκτέλεση της εργασίας τους.

2. Δίνει τη βάση για τον καθορισμό των μισθών και ημερομισθίων και την αναπροσαρμογή τους, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις κ.τ.λ.
3. Ενθαρρύνει τους εργαζομένους για καλύτερες αποδόσεις.
4. Βοηθά τα στελέχη της επιχείρησης να εντοπίσουν τα μεμονωμένα προβλήματα, καθώς και τα γενικά προβλήματα της επιχείρησης. (Γιοβανάκογλου 2013-2014: 26)

Για να μην περιβάλλεται από υποκειμενικότητα μια αξιολόγηση και ο αξιολογητής να είναι αντικειμενικός προς τους αξιολογούμενους επινοήθηκαν κάποιες **μέθοδοι**:

1. Μέθοδοι συγκρίσεως. Οι μέθοδοι αυτές χαρακτηρίζονται βασικά από το ότι η αξιολόγηση ενός συγκεκριμένου προσώπου γίνεται καθώς το συγκρίνουμε με άλλα πρόσωπα.
2. Μέθοδοι σταθερών κριτηρίων. Σύμφωνα με αυτές τις μεθόδους το άτομο βαθμολογείται με βάση ορισμένα κριτήρια ως προς ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά και όχι σε σύγκριση με άλλα άτομα.
3. Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων. Το σύστημα αυτό βασίζεται σε δύο αρχές: α) όσο πιο ξεκάθαρα αντιλαμβάνεται κανείς το τι ακριβώς πρέπει να κάνει, τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει να το εκτελέσει σωστά και β) η πρόοδος μπορεί να μετρηθεί μόνο όταν συγκρίνεται το αποτέλεσμα που έχει επιτευχθεί με το αποτέλεσμα που έπρεπε να επιτευχθεί.
4. Μέθοδοι της άμεσης μέτρησης. Χρησιμοποιείται σε εργασίες στις οποίες μπορούν να ποσοτικοποιηθούν τα αποτελέσματά τους. Η αξιολόγηση γίνεται με βάση τη μέτρηση της παραγωγικότητας είτε για στελέχη, με βάση της μέτρηση των αποχωρήσεων. (Γιοβανάκογλου 2013-2014: 26)

«Συνήθως οι επιχειρήσεις αξιολογούν το προσωπικό ετησίως. Ειδικά για το νεοπροσληφθέν προσωπικό, που απαιτείται μια περίοδος προσαρμογής, απαιτούνται πιο συχνές και πιο πολλές αξιολογήσεις» (Οικονομίδου 2010 : 22).

## **2.6 Αμοιβή Προσωπικού**

Η αμοιβή της εργασίας αποτελεί για τους εργαζόμενους την κύρια πηγή εισοδήματος τους και για την επιχείρηση αφενός δαπάνη αφετέρου καθοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητάς τους, καθώς ο τρόπος και το ύψος των αμοιβών καθορίζει συχνά και την απόδοση των εργαζομένων (Kesslerl & Purcell, 1992).

«Με τον όρο αποδοχές εργαζομένων (employee compensation) αναφερόμαστε σε κάθε μορφής αμοιβή ή επιβράβευση που προορίζεται για τους εργαζομένους και προκύπτει από την εργασία τους» (Dessler 2012: 319).

Ο Γριντάκης (2013), αναφέρει ότι η επιχείρηση οφείλει να παρέχει αντικειμενική και δίκαιη αμοιβή με στόχο να καλυφθούν οι προσωπικές, βιοτικές του ανάγκες και να συντελεί στην αποταμίευση του αλλά και γενικότερα στην βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης.

## **2.7 Ορισμοί κινήτρων και εννοιολογική προσέγγιση**

Στο σημείο αυτό παρατίθενται οι βασικοί ορισμοί του θέματος των κινήτρων. Τα κίνητρα είναι μια ψυχολογική διαδικασία η οποία διεγείρει, κατευθύνει και διατηρεί μια συμπεριφορά προς ένα στόχο (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1999).

Τα ανθρώπινα κίνητρα διακρίνονται σε εσωτερικά και εξωτερικά. Εξωτερικά είναι τα κίνητρα τα οποία δραστηριοποιούν τον οργανισμό εξαιτίας εξωτερικών συνεπειών (χρήματα, προνόμια, αύξηση, προαγωγή, κύρος, κοινωνική θέση κτλ.) Εσωτερικά είναι τα κίνητρα που δραστηριοποιούν τον οργανισμό αυτά καθαυτά, με την απουσία εξωτερικής αμοιβής. Αναφέρονται σε ένα βαθύ ενδιαφέρον και απόλαυση για τη δραστηριότητα που κάνει κάποιος και του προκαλούν αισθήματα ολοκλήρωσης και βαθιάς ικανοποίησης από το γεγονός ότι κάνει κάτι που αξίζει τον κόπο ( Πλατσίδου & Γωνιδά 2005 : 2).

Τον διαχωρισμό των ανθρώπινων κινήτρων σε εσωτερικά και εξωτερικά διακρίνει επίσης ο Kehr (2004). Τα εσωτερικά κίνητρα σύμφωνα με τον ίδιο έχουν να κάνουν με τις υποσυνείδητες ανάγκες και την ύπαρξη του ανθρώπου δηλαδή τις ανάγκες που για επιβίωση (δίψα, πείνα, φόβος πόνος, ύπνος). Τα κίνητρα αυτά δεν επηρεάζονται από τους κοινωνικούς κανόνες και οδηγούν σε αυθόρμητη συμπεριφορά για την ικανοποίησή τους.

Τα εξωτερικά είναι αυτά τα κίνητρα που διαμορφώνονται στην διάρκεια της ζωής του ανθρώπου, αυτά όμως επηρεάζονται και δημιουργούνται από το περιβάλλον στο οποίο ζει.

Σύμφωνα με τους Berelson και Steiner (1964) η υποκίνηση ή αλλιώς παρακίνηση έχει οριστεί ως μια εσωτερική κατάσταση του ατόμου που το κάνει να συμπεριφέρεται με τρόπο που να διασφαλίζει την επίτευξη κάποιου στόχου.

Η Μπίτση αναφέρει: « όρος παρακίνηση ή υποκίνηση προέρχεται από την λατινική λέξη «movere» που σημαίνει κινώ κάποιον ή κάτι». (Μπίτση 2011: 13)

Η Μπόγκα-Καρτέρη (2003), αναφέρει ότι με τον όρο υποκίνηση εννοούμε την παροχή κατάλληλων προς τις ανάγκες των εργαζομένων κινήτρων, για να ενεργήσουν κατά τον επιθυμητό τρόπο. Δηλαδή, τα κίνητρα τα οποία παρέχονται εκ μέρους της επιχείρησης, θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων, για να προκληθεί η προσδοκώμενη από την επιχείρηση συμπεριφορά. (Μπόγκα-Καρτέρη 2003: 28)

Υποκίνηση δηλαδή είναι το αίτιο που οδηγεί το άτομο στο να συμπεριφερθεί με συγκεκριμένο τρόπο, κατόπιν η συμπεριφορά αυτή θα εκδηλωθεί με κάποιες ενέργειες και δραστηριότητες. Σύμφωνα με τον Φλώρο (1993), «η υποκίνηση είναι μια εσωτερική δύναμη, η οποία οδηγεί το άτομο στο να ενεργοποιηθεί προς ορισμένη κατεύθυνση».(Φλώρος 1993: 368)

Τέλος, σύμφωνα με την Μπόγκα – Καρτέρη (2003), θα μπορούσαν τα κίνητρα προς τους εργαζόμενους να είναι πέραν από τις οικονομικές τους απολαβές να είναι και η επικοινωνία, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, ο εμπλουτισμός της εργασίας αλλά πάνω απ'όλα η αναγνώριση.

### **2.7.1 Θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow:**

Στην προσπάθεια διαμόρφωσης μιας ολοκληρωμένης και σφαιρικής άποψης για τις μεθόδους παρακίνησης θα πρέπει να γίνει μία λεπτομερή έρευνα της εξέλιξης των μεθόδων αυτών καθ' όλη την διάρκεια της ιστορίας του management. (Τριγώνης 2011-2012 :14)

Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών έχει προταθεί από τον Abraham Maslow (1970). Ο Maslow ταξινόμησε τις ανάγκες του ανθρώπου σε πέντε κατηγορίες α) τις

φυσιολογικές (αυτές που συνδέονται με τις βιολογικές ανάγκες πχ τροφή, νερό, κατοικία, αέρας ζεστασιά, ανάπαυση) β) τις ανάγκες ασφάλειας (ανάγκη για προστασία από κινδύνους, απειλές και σταθερότητα εργασίας), γ) τις κοινωνικές ανάγκες (ανάγκη του ανθρώπου για αγάπη, φιλία, στοργή κι ότι ανήκει σε μια ομάδα), δ) τις ανάγκες αναγνώρισης (ανάγκη του ανθρώπου για αναγνώριση, αυτοεκτίμηση, κύρος, επιτυχία, επάρκεια), ε) τις ανάγκες ολοκλήρωσης (ανάγκη του ανθρώπου για ολοκλήρωση, αυτοβελτίωση, ανέλιξη, πραγματοποίηση όλων του των οραμάτων και επιθυμιών).

Σύμφωνα με την Χατζηπαντελή (1999), στην παραπάνω ταξινόμηση διατυπώθηκαν τρεις βασικές προτάσεις που εξηγούν την ανθρώπινη παρακίνηση:

Πρώτον ο άνθρωπος συνεχώς προσπαθεί να ικανοποιεί τις ανάγκες του για όλη του τη ζωή. Δεύτερον, όσο ικανοποιείται μια ανάγκη τόσο λιγότερο παρακινεί και παίρνει τη θέση της μια άλλη, όμως καμιά ανάγκη δεν εξαφανίζεται και τρίτον οι ανθρώπινες ανάγκες είναι δομημένες ιεραρχικά σύμφωνα με την προτεραιότητα για ικανοποίηση τους. Οι ανάγκες του ανθρώπου ποτέ δεν ικανοποιούνται πλήρως, η προσπάθεια του αυτή, συνεχίζεται για όλη του την ζωή.

Οι άνθρωποι εργάζονται για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Αν λοιπόν δεχτούμε το παραπάνω, για να υποκινήσουμε τους εργαζομένους, ως υπεύθυνοι διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, οφείλουμε α) να γνωρίζουμε τις επιθυμίες και τις ανάγκες τους β) και να είμαστε σε θέση συνδέουμε την ικανοποίησή τους με την απόδοση και την πραγμάτωση των στόχων.

Δεν πρέπει όμως να λησμονούμε πως κάθε άνθρωπος είναι από μόνος του ξεχωριστός με τις δικές του ανάγκες και ιδιαιτερότητες. Σύμφωνα με την Μπόγκα- Καρτέρη (2003) ο κάθε διευθύνων, είτε στον ιδιωτικό είτε στον δημόσιο, οφείλει να τοποθετεί τον εργαζόμενο με βάση την ιεραρχία των αναγκών αποφασίζοντας με αυτόν τον τρόπο τα κίνητρα που θα του προσφέρει ούτως ώστε να ικανοποιούνται από τη μια οι ανάγκες του και από την άλλη ο διευθύνων να μπορεί να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα από τον εργαζόμενο.

### **2.7.2 Θεωρία ERG του Alderfer**

Η θεωρία του αμερικανού ψυχολόγου Clayton Alderfer αναπτύσσει την προηγούμενη του Maslow με την οποία ασχοληθήκαμε. Ο Alderfer (1972) διαχώρισε αυτές τις

ανάγκες σε τρεις αντί για πέντε βασικές κατηγορίες. Οι τρεις λοιπόν κατηγορίες είναι οι πιο κάτω: 1) Βιολογικές ανάγκες (Existence) 2)Σχέσεις (Relatedness) 3)Ανάπτυξης (Growth).

Η Δημητρακοπούλου 2005 αναφέρει: «Το θετικό της συγκεκριμένης θεωρίας είναι ότι αφήνει περιθώρια για την επιβεβαίωση της σε κοινωνίες διαφορετικής κουλτούρας και ιεράρχησης αναγκών (όπως σε κοινωνίες όπου οι κοινωνικές ανάγκες έχουν πρωτεύοντα ρόλο συγκριτικά με τις φυσιολογικές)». (Δημητρακόπουλου 2015 : 40)

Συγκεκριμένα ο Alderfer (1972) μίλησε για τις βιολογικές ανάγκες: πρόκειται για τις φυσιολογικές ανάγκες (τροφή, αέρα, δίψα, ύπνος, αμοιβή κλπ). Ανάγκες σχέσεων: αναφέρονται στις κοινωνικές ανάγκες του ανθρώπου, να έχει το άτομο καλές διαπροσωπικές σχέσεις με άλλα άτομα, όπως για παράδειγμα, με φίλους, συναδέλφους, υφισταμένους κλπ. Ανάγκες ανάπτυξης: Οι ανάγκες εξέλιξης αναφέρονται στις επιθυμίες που έχει το άτομο για εξασφάλιση ευκαιριών, για προσωπική ανάπτυξη, δημιουργικότητα κλπ.

Σε αντιστοιχία με την θεωρία του Maslow είναι οι δυο ανάγκες που βρίσκονται στην κορυφή της πυραμίδας, οι ανάγκες αναγνώρισης και ολοκλήρωσης.

Σύμφωνα με την Ρεμούνη (2008) οι πιο βασικές διαφοροποιήσεις, είναι πως ο Alderfer πιστεύει πως ο άνθρωπος μπορεί να κινητοποιείται από παραπάνω από μια ανάγκες ή από καμία ανάγκη. Όπως επίσης υποστηρίζει, πως δεν είναι σημαντική η ιεράρχηση στην υποκίνηση, δεν είναι απαραίτητο να επιδιώκει ο άνθρωπος την ικανοποίηση των αναγκών στην σειρά, αφού όπως πιστεύει η ιεράρχηση είναι υποκειμενική και προσωπική υπόθεση του κάθε ανθρώπου ατομικά.

Συμπερασματικά, δεν αποκλείεται ένα άτομο να θέλει και να επιζητά την πνευματική του ικανοποίηση ή την επαγγελματική του κατάρτιση χωρίς να έχει ικανοποιήσει τις βασικές ανάγκες για επιβίωση.

Τέλος, ο Φλώρος, (1993) ισχυρίζεται ότι «σε αντίθεση με τις παραπάνω θεωρίες, πως είναι πιθανόν ο άνθρωπος να σταματήσει να ικανοποιεί κάποια ανάγκη αν απογοητευτεί, επειδή δεν τα καταφέρνει». (Φλώρος 1993 : 374)

### **2.7.3 Θεωρία X και Ψ του Douglas McGregor:**

Σύμφωνα με τον McGregor (1960) υπάρχουν δυο κατηγορίες εργαζόμενων.

Η κατηγορία X (αρνητική) και Ψ (θετική). Οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην κατηγορία X έχουν μία εγγενή αντιπάθεια προς την εργασία, πρέπει να εκφοβίζονται και να εποπτεύονται, δεν μπορούν να αναπτύξουν πρωτοβουλία ή να λύσουν προβλήματα καθώς επίσης δεν αρέσκονται στο να αναλαμβάνουν ευθύνες αλλά προτιμούν να τους κατευθύνουν και διατάζουν. Τέλος οι άνθρωποι της κατηγορίας X ενδιαφέρονται μόνο στην ικανοποίηση των βιολογικών τους αναγκών και των αναγκών ασφάλειας.

Αντίστροφα, οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην κατηγορία Ψ αρέσκονται τόσο στην πνευματική όσο και στην χειρωνακτική εργασία αφού θεωρούν ότι είναι τόσο αναγκαία όσο το παιχνίδι και η ανάπαυση, επιζητούν ευθύνες και πρωτοβουλίες, έχουν φιλοδοξία. Διακατέχονται τόσο από αυτοπειθαρχία όσο και από αυτοέλεγχο για να εξυπηρετήσουν τους σκοπούς που πιστεύουν και μαθαίνουν κάτω από κατάλληλες συνθήκες, όχι μόνο να δέχονται αλλά και να επιδιώκουν ευθύνη. Τέλος ενδιαφέρονται να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, τόσο τις κοινωνικές, του εγώ και της ολοκλήρωσης, όσο και τις βιολογικές και της ασφάλειας.

Ο McGregor (1960), λέει πως ο άνθρωπος, είναι ικανός για παραπάνω πράγματα, και έχει δυνατότητες. Έτσι αν ένας εργαζόμενος, παρουσιάζεται να ανήκει στην θεωρία X με το κατάλληλο κίνητρο και τις σωστές συνθήκες, μπορεί να μετατραπεί σε εργαζόμενος που να ανήκει στην θεωρία Ψ.

Με τα υπάρχοντα δεδομένα όμως της κοινωνίας που ζούμε όπου το μορφωτικό επίπεδο είναι υψηλό η παραπάνω θεωρία δεν είναι εφαρμόσιμη ειδικά σε άτομα όπως οι γιατροί, οι εκπαιδευτικοί, οι ερευνητές κλπ. Αργότερα λοιπόν ο McGregor (1960) διατύπωσε μία άλλη θεωρία της ανθρώπινης συμπεριφοράς και την ονόμασε θεωρία Υ. Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία τα άτομα δεν είναι από την φύση τους τεμπέληδες αλλά ούτε και αναξιόπιστα. Αν σε αυτήν την κατηγορία ατόμων δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα δύναται να είναι τόσο αποδοτικά όσο και δημιουργικά.

### **2.7.4 Θεωρία των δύο παραγόντων (υγιεινής- παρακίνησης ) του Herzberg:**



Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία οι παράγοντες εργασίας που οδηγούν τα άτομα σε ικανοποίηση από αυτήν είναι πολύ διαφορετικοί από εκείνους που δημιουργούν δυσαρέσκεια. ( Ρεμούνη 2008 : 54)

Ο Herzberg (1966) αναφέρει ότι υπάρχουν κάποιοι διαφορετικοί παράγοντες που εξηγούν την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δυσαρέσκεια. Οι παράγοντες που εξηγούν την εργασιακή ικανοποίηση είναι ενδογενείς και ονομάστηκαν παράγοντες παρακίνησης (αναγνώριση, φύση της εργασίας, υπευθυνότητα, δυνατότητα προαγωγής). Οι παράγοντες αυτοί ονομάστηκαν κίνητρα “motivators” επειδή είναι αποτελεσματικοί ως προς το να υποκινούν το άτομο σε καλύτερη επίδοση και μεγαλύτερη προσπάθεια (Herzberg, 1966:74). Αντίθετα, οι παράγοντες που εξηγούν την εργασιακή δυσαρέσκεια είναι εξωγενείς και ονομάστηκαν παράγοντες υγιεινής “hygiene” (αμοιβή, συνθήκες εργασίας, σχέσεις με προϊστάμενους και συναδέλφους).

Οι Σταντσίδου και Μαλουσίδου, (2008) αναφέρουν ότι οι παράγοντες «υγιεινής» αναφέρονται στο περιβάλλον της εργασίας, ενώ τα «κίνητρα» στην ίδια την εργασία. (Σταντσίδου & Μαλουσίδου 2008 : 62 )

Τα βασικά στοιχεία που αν δεν υπάρχουν, επικρατεί δυσαρέσκεια στον εργασιακό χώρο, είναι ο μισθός, η ασφάλεια, οι διαπροσωπικές σχέσεις και το ωράριο. Οι παράγοντες αυτοί σύμφωνα με την θεωρία που εξετάζεται δεν μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζομένους. Συγκεκριμένα η Ρεμούνη (2008) αναφέρει «οι εργασίες θα πρέπει να εμπλουτίζονται ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται περισσότερο ευχαριστημένοι και συνεπώς να παρακινούνται πολύ για να βελτιώσουν την απόδοσή τους». (Ρεμούνη 2008 : 56)

Η Μπόγκα-Καρτέρη αναφέρει σχετικά: «Επιπλέον, για πρώτη φορά ο Herzberg προτείνει τον «εμπλουτισμό» της εργασίας, με τον οποίο πιστεύει ότι βελτιώνεται τόσο η επίδοση του εργαζομένου, όσο και η ικανοποίησή του. Τις μεθόδους εμπλουτισμού της εργασίας τις διακρίνει σε δυο κατηγορίες. Στις μεθόδους «κάθετου» εμπλουτισμού της εργασίας και στις μεθόδους «οριζόντιου» εμπλουτισμού. Οι μεν πρώτες αφορούν τη διεύρυνση των υπευθυνοτήτων και εξουσιών του εργαζομένου στην εργασία, οι δε

δεύτερες αφορούν την αύξηση και την ποικιλία των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων του». (Μπόγκα-Καρτέρη, 2003: 31-32)

### **2.7.5 Θεωρία τριών αναγκών του McClelland:**

Ο McClelland (1961) ανέπτυξε μια θεωρία παρακίνησης. Σύμφωνα με την θεωρία είναι τρεις οι ανάγκες που υποκινούν το άτομο και το ωθούν σε δράση.

1)Ανάγκη για επίτευξη: είναι η ανάγκη για επιτυχία των στόχων που θέτει το άτομο για να αριστεύσει δηλαδή να ξεπεράσει τους υπόλοιπους.

3)Ανάγκη για δημιουργία κοινωνικών δεσμών: η ανάγκη του ατόμου να κάνει φίλιες να έχει διαπροσωπικές σχέσεις. Τα άτομα εδώ προτιμούν τη συνεργασία και επιθυμούν εργασιακές σχέσεις που χαρακτηρίζονται από αμοιβαία κατανόηση.

2)Ανάγκη για εξουσία: η ανάγκη του ατόμου να ελέγχει. Τα άτομα εδώ απολαμβάνουν να είναι υπεύθυνοι στην εργασία τους και ενδιαφέρονται για απόκτηση εξουσίας και επιρροής.

Η Μπόγκα – Καρτέρη αναφέρει σχετικά: «Συμπερασματικά, τα ικανά στελέχη των επιχειρήσεων είναι απαραίτητο να συγκεντρώνουν και να αισθάνονται έντονα και τα τρία αυτά είδη αναγκών που διερεύνησε ο McClelland». (Μπόγκα-Καρτέρη 2003:33)

Ο **McClelland** (1961) διαπίστωσε τρία σημαντικά πράγματα:

- 1) Τα άτομα που επιζητούν να έχουν καλές σχέσεις γίνονται καλοί συντονιστές και τα καταφέρνουν στην συνεργασία μεταξύ διευθύνσεων και ατόμων.
- 2) Τα άτομα που έχουν ανάγκη για δύναμη και επιρροή βρίσκουν απασχόληση στα ανώτερα και ανώτατα επίπεδα.
- 3) Τα άτομα που έχουν ανάγκη για επίτευξη είναι αυτά που τα καταφέρνουν καλύτερα στην καριέρα τους και τα βρίσκουμε στα κατώτερα διοικητικά επίπεδα. Τα άτομα όμως αυτά είναι που καταφέρνουν να φέρουν εις πέρας τους στόχους τους, να λύσουν τα προβλήματα τους και να πραγματοποιήσουν τα όνειρα και τις επιθυμίες τους. ( Ρεμούνητη 2008:59)

### **2.7.6 Θεωρία προσδοκιών του Victor Vroom:**

Σύμφωνα με την Ρεμόντη (2008), η θεωρία των προσδοκιών του Vroom στηρίζεται πάνω στη σκέψη ότι οι άνθρωποι περιμένουν ότι με συγκεκριμένες πράξεις ή με την αποφυγή συγκεκριμένων πράξεων θα έχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. ( Ρεμόντη 2013 : 61)

Σύμφωνα με τους Berry και Houston (1993) ο Vroom έδωσε έμφαση σε τρία στοιχεία που αποτελούν τον κορμό της θεωρίας της προσδοκίας:(α) Λειτουργικότητα (ή συντελεστικότητα): όπου είναι η αντίληψη για το αν η απόδοση κάποιου θα ανταμειφθεί. (β) Ελκυστικότητα της συνέπειας (ή σθένος): όπου είναι ο βαθμός προτίμησης που έχει το άτομο προς κάποιο αποτέλεσμα καθώς και τα αντιλαμβανόμενα θετικά, ουδέτερα ή αρνητικά συναισθήματα (π.χ. τι θα γίνει αν επιτύχω ή αν αποτύχω;). (γ) Προσδοκία: όπου είναι η αντιλαμβανόμενη πιθανότητα της επιτυχούς απόδοσης σε συνάρτηση με το μέγεθος της προσπάθειας (π.χ., θα επιτύχω και με πόση προσπάθεια;).

Άρα σύμφωνα με την θεωρία αυτή ο εργαζόμενος, για να έχει διάθεση και θέληση στην υλοποίηση ενός σχεδίου, πρέπει να ξέρει ότι θα υπάρξει ανταμοιβή για να προσπαθήσει. Πρέπει επίσης, να πιστεύει ότι οι ανταμοιβές που λαμβάνει είναι δίκαιες. Εάν ξέρει ότι δεν θα υπάρξει η ανταπόδοση ή ότι η αμοιβή δεν θα είναι ισάξια του έργου που καλείται να επιτελέσει, δεν θα προσπαθήσει τόσο.

Τέλος, ο Vroom (1964) στην θεωρία του αυτή υποστηρίζει ότι επιχείρηση για να παρακινήσει τον εργαζόμενο, πρέπει να συνδέσει την παραγωγικότητα του με την αντίστοιχη αμοιβή. Επίσης θα πρέπει να επικρατεί στην επιχείρηση ένα δίκαιο σύστημα αμοιβών και όχι μόνο αμοιβών, αλλά γενικά ένα δίκαιο σύστημα μεταχείρισης προς τους εργαζόμενους.

### **2.7.7 Θεωρία καθορισμού στόχων Edwin Locke:**

Σύμφωνα με τον Locke (1976) η κινητήρια δύναμη, είναι ο καθορισμός στόχων. Η θεωρία του αναφέρεται σε πέντε βασικά στοιχεία που οφείλουν να καθορίζουν τους στόχους:

- 1) Σαφήνεια: ο στόχος πρέπει να είναι ξεκάθαρος, σαφής, συγκεκριμένος κι όχι γενικός και αόριστος και με προκαθορισμένο χρόνο υλοποίησης.
- 2) Πρόκληση: ο στόχος πρέπει να προκαλεί το άτομο, να είναι μεν δύσκολος αλλά εφικτός.
- 3) Δέσμευση: στον στόχο εδώ πρέπει να συμφωνούν όλοι, και οι προϊστάμενοι αλλά και οι υπάλληλοι. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι θα εμπλακούν στην υλοποίηση του γιατί θα αποτελούν μέρος της δημιουργίας του. Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να κοπιάσουν για ένα πρόγραμμα αν αισθάνονται πως είναι μέρος του (Κατσαμάκη 2014: 33).
- 4) Ανατροφοδότηση: Είναι σημαντικό να υπάρχει συχνή και ουσιαστική ανατροφοδότηση από τους εργοδότες προς τους εργαζόμενους για να γνωρίζουν και οι εργαζόμενοι τις επιδόσεις τους (Ρεμούντη 2008: 77).
- 5) Πολυπλοκότητα: ο στόχος ο οποίος μπορεί να είναι χαρακτηριστεί ως ανυπόφερτος πρέπει οι προϊστάμενοι να μεριμνούν ώστε να μην αποτελέσει συνέπεια στην μη επίτευξη του στόχου.

Είναι σαφές λοιπόν ότι ο καθορισμός των στόχων εκ μέρους των προϊσταμένων βοηθά τους εργαζόμενους να κινούνται προς τη σωστή κατεύθυνση.

## **2.8 Ορισμοί, έννοια και περιεχόμενο αξιολόγησης εργαζομένων:**

Σε κάθε οργανισμό και επιχείρηση όλοι οι εργαζόμενοι, αντιλαμβάνονται πως κάθε εργασία έχει την δική της σπουδαιότητα, χωρίς να είναι όλες οι ισότιμες και ισάξιες. Για να είναι αξιοκρατικός ο τρόπος μισθοδοσίας του κάθε εργαζομένου η επιχείρηση οφείλει να ακολουθεί το σύστημα της αξιολόγησης.

«Αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού σημαίνει εκτίμηση της εργασιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων». (Μπόγκα – Καρτέρη, 2003 : 77-78)

Ο Dessler (2012) ορίζει την αξιολόγηση ως την εκτίμηση της τρέχουσας ή της παρελθούσης απόδοσης ενός εργαζομένου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που έχουν τεθεί για τη θέση του.

Σύμφωνα με τον Cascio (1991) «αξιολόγηση είναι η συστηματική καταγραφή των ατομικών ή ομαδικών δυνατών σημείων και αδυναμιών που σχετίζονται με την εργασία». (Cascio 1991: 73)

Ο τρόπος που γίνεται αυτή η αξιολόγηση, ποικίλει και εξαρτάται από την χρήση υποκειμενικών κρίσεων μέχρι και την τυπική εφαρμογή αντικειμενικών κριτηρίων. Κάποιες επιχειρήσεις αντί για τον όρο αξιολόγηση εργαζομένων χρησιμοποιούν κάποιους παρεμφερείς όρους όπως εκτίμηση εργαζομένων (Employee Evaluation), αξιολόγηση απόδοσης (Performance Evaluation), εκτίμηση απόδοσης (Performance Appraisal), ανασκόπηση απόδοσης (Performance Review) και ετήσια ανασκόπηση (Annual Review).

Επομένως, συμπεραίνεται πως η αξιολόγηση είναι μια συνεχής και διαρκής διαδικασία και συμβαίνει σε όλη την εργασιακή πορεία του ανθρώπου. Η αναγκαιότητα της είναι αδιαμφισβήτητη και αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της επαγγελματικής ανέλιξης κάθε ατόμου.

### **2.8.1 Χρήσεις, εφαρμογές και σκοποί της αξιολόγησης :**

Ο Καθαράκης αναφέρει πώς η λέξη αξιολόγηση ετυμολογικά προέρχεται (από το «αξιολογώ» αξία + λέγω) που σημαίνει τη συστηματική προσπάθεια προσδιορισμού της αξίας κάποιας διαδικασίας, κάποιου αγαθού ή κάποιου προσώπου. (Καθαράκης 2012: 57)

Συχνά εκφράζεται δυσαρέσκεια σχετικά με διάφορα στοιχεία της αξιολόγησης, όπως ο χρόνος και η προσπάθεια που δαπανάται σε αυτήν και η ένταση που προκαλεί στις σχέσεις των εργαζομένων και προϊσταμένων ή και η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της. Παρόλα αυτά αν η αξιολόγηση έχει γίνει με σωστές διαδικασίες, η αξία της για την επιχείρηση είναι μεγάλη.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί με πολλούς τρόπους, ώστε να ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι σχετικά με την ανάπτυξη τους. Έχει πολύ σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων, καθώς επίσης και στον καθορισμό των εναλλακτικών προοπτικών

καριέρας, ιδίως αν ληφθούν υπόψη και οι εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Σύμφωνα με τον Rowntree (1991), η αξιολόγηση δίνει στο προσωπικό ένα διαφορετικό είδος ευκαιριών. Επιτρέπει στους εργοδότες να επανεξετάζουν τους προηγούμενους μήνες και να μελετούν συνολικά τις εκτιμήσεις που έκαναν.

Σε γενικές γραμμές, οι βασικές χρήσεις της αξιολόγησης εργαζομένων είναι ο καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης του εργαζομένου, καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών του, η σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου, ανατροφοδότηση εργαζομένου, βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής. (Παναγιωτοπούλου, 2008)

Η επιχείρηση όπως επίσης και οι εργαζόμενοι, θέλουν η αξιολόγηση να ικανοποιεί ορισμένους σκοπούς, οι οποίοι καλό θα ήταν να συμφωνούν μεταξύ τους. Η αξιολόγηση του εργαζομένου σύμφωνα με την Παναγιωτοπούλου (2008), έχει και θα έπρεπε να έχει τους εξής σκοπούς: να βοηθά στην υποκίνηση των εργαζομένων για τη δημιουργία και διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου απόδοσης και να επισημαίνει τις ανάγκες για ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων. Ταυτόχρονα, να βοηθά τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους να διατηρούν και να καλυτερεύουν τις μεταξύ τους σχέσεις και να συμβάλλει στην ευκολότερη λήψη αποφάσεων για προαγωγές, μεταβολές προσωπικού και μισθολογικές μεταβολές. Περαιτέρω, υποβοηθά στον καθορισμό των ατομικών στόχων που με τη σειρά τους συμβάλλουν στην επίτευξη των γενικότερων στόχων της επιχείρησης και προωθεί το αίσθημα δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων. Παράλληλα, ενισχύεται η υπευθυνότητα των εργαζομένων και διευκολύνεται η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού στους εργαζομένους. (Παναγιωτοπούλου, 2008)

### **2.8.2 Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης:**

Η αξιολόγηση της απόδοσης εξυπηρετεί διάφορους σκοπούς που αναφέρθηκαν παραπάνω, για αυτό και δεν υπάρχει μια γενική μέθοδος κατάλληλη να τους εξυπηρετεί όλους. Υπάρχουν πολλές και διαφορετικές μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης. Το πρόβλημα υφίσταται στους διοικητές και αξιολογητές, σχετικά με το πώς να προσδιορίσουν την μέθοδο με την οποία θα αξιολογήσουν τους εργαζόμενους.

Ένα σύστημα αξιολόγησης σύμφωνα με τον James Jenks (1996), για να χαρακτηρίζεται αντικειμενικό, πρέπει να διακατέχεται από ομοιογένεια στα κριτήρια που χρησιμοποιούν τα διευθυντικά στελέχη και να αξιολογεί τους εργαζομένους σύμφωνα με την απόδοσή τους και όχι σύμφωνα με τον χαρακτήρα τους.

### **2.8.3 Παραδοσιακοί μέθοδοι αξιολόγησης:**

Οι τρόποι αξιολόγησης του προσωπικού σήμερα βασίζονται σε παραδοσιακές μεθόδους και περιλαμβάνουν την εκτίμηση (rating) και την κατάταξη (ranking).

Σύμφωνα με την Νικολάου (2009) και οι δύο παραπάνω μέθοδοι βασίζονται στην παραδοσιακή περιγραφική μορφή ανάλυσης της εργασίας. Δηλαδή, γίνεται μια σύντομη μελέτη της εργασίας για τις διάφορες βασικές διαστάσεις των καθηκόντων. Μετά γίνεται μια περιγραφή αυτών των διαστάσεων και στη συνέχεια σχεδιάζονται οι κλίμακες κατάταξης ή εκτίμησης.

Σύμφωνα με την Μούζα – Λαζαρίδη (2006), με την μέθοδο της κατάταξης γίνεται η ανάλογη σύγκριση των αξιολογούμενων μεταξύ τους, αυτοί βαθμολογούνται με απλή αριθμητική κατάταξη (1ος, 2ος, 3ος, 4ος κλπ.). Είναι μια απλή μέθοδος, που χρησιμοποιείται από μικρές επιχειρήσεις, με αυτόν τον τρόπο αξιολογούν τον κάθε εργαζόμενο για τις συνολικές του ικανότητες.

### **2.8.4 Νεότερες Μέθοδοι Αξιολόγησης**

Τα τελευταία χρόνια γίνεται προσπάθεια να επινοηθούν καινούρια συστήματα αξιολόγησης, τα οποίων οι προδιαγραφές να είναι συγκεκριμένες (specific), μετρήσιμες (measurable), συμφωνηθέντες (acceptable), ρεαλιστικές (realistic), εντός χρονικών πλαισίων (in time) και έξυπνες (smart).

Σύμφωνα με τους Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης (2008), αυτές οι νεότερες μέθοδοι αξιολόγησης χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες οι οποίες είναι βάσει αποτελεσμάτων ή βάσει προτύπων απόδοσης, κριτηρίων και σύγκρισης των εργαζομένων.

Η πρώτη κατηγορία αξιολόγησης (βάσει αποτελεσμάτων ή προτύπων απόδοσης) αναφέρεται στην παραγωγικότητα βάσει προτύπων και στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008).

Η δεύτερη σε σειρά κατηγορία αξιολόγησης (βάσει κριτηρίων) περιλαμβάνει την μέθοδο της αφηγηματικής έκθεσης όπου ο αξιολογητής συντάσσει ένα κείμενο για τον υφιστάμενο του προτείνοντας κάποια σημεία βελτίωσης (Μπάτσιου, 2013).

Η επόμενη είναι η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών όπου γίνεται καταγραφή κάποιων περιστατικών, τόσο θετικά όσο και αρνητικά, που έγιναν εν ώρα εργασίας και ακολουθεί η διαγραμματική κλίμακα όπου ο αξιολογητής επιλέγει τον αριθμό που αντιπροσωπεύει καλύτερα τον εργαζόμενο. Επιπρόσθετα, η μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου σύμφωνα με τον Μπάτσιο (2013) «αποτελείται από μια λίστα με διάφορα χαρακτηριστικά των εργαζομένων όπου ο αξιολογητής καλείται να απαντήσει με ένα ναι ή όχι σε αυτά που χαρακτηρίζουν τους εργαζόμενους». (Μπάτσιου 2013:33). Τέλος, στην μέθοδο υποχρεωτικής επιλογής υπάρχουν ζεύγη με προτάσεις και κυκλώνεις το κάθε ζεύγος των προτάσεων που θεωρείται ότι ανταποκρίνεται καλύτερα στα χαρακτηριστικά του εργαζομένου (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008).

### **2.8.5 Μέθοδοι σύγκρισης εργαζομένων**

Υπάρχουν οχτώ μέθοδοι σύγκρισης των εργαζομένων στο σύνολο. Η μέθοδος της απλής κατάταξης (ranking method) περιλαμβάνει την κατάταξη των αξιολογούμενων σε ένα πίνακα ανάλογα με τις επιδόσεις και τις συγκρίσεις που γίνονται μεταξύ τους σε αριθμητική σειρά. (Μπάτσιου, 2013)

Περαιτέρω, στην μέθοδο της εναλλακτικής κατάταξης (alternation tanking method) ο αξιολογητής με ένα ονομαστικό κατάλογο βαθμολογεί τους εργαζόμενους και δημιουργεί ένα νέο κατάλογο ξεκινώντας από τον καλύτερο και καταλήγοντας στον χειρότερο.

Συνεχίζοντας, η μέθοδος της κατανομής βαθμών (method of ranking distribution) είναι η βαθμολόγηση των εργαζομένων από τους αξιολογητές με ανώτερο βαθμό το 100.



Ακολουθως, η μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (paired comparison method) «αναφέρεται στην μέθοδο σύγκρισης ανά ζεύγη ομοιόβαθμων αξιολογούμενων για μια σειρά κριτηρίων και χαρακτηριστικών» (Μπάτσιου, 2013:37). Με τον ακόλουθο τρόπο ο αξιολογητής δημιουργεί τα πιθανά ζεύγη επιλέγοντας το καλύτερο.

Η μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς (forced distribution method) αφορά στην δημιουργία μιας λίστας απόδοσης, όπου ο αξιολογητής πρέπει να τοποθετήσει τους αξιολογούμενους σε αυτή που τους αντιπροσωπεύει καλύτερα, «πολύ υψηλή», «υψηλή», «μεσαία», «χαμηλή», «πολύ χαμηλή».

Η κατά επίπεδο διαβάθμισης (behaviourally rating scales, bars) είναι η μέθοδος όπου δημιουργείται ένας πίνακας στον οποίο η αριστερή πλευρά παρουσιάζει κάποια κρίσιμα περιστατικά και η δεξιά μεριά τη διαβάθμιση τους (είτε αριθμητικά είτε ολογράφως).

Στην μέθοδο μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς (behavioural expected scales, BES) ταξινομούνται τα κρίσιμα περιστατικά που αφορούν τον εργαζόμενο και τους πελάτες και τα κατατάσσονται αναλόγως σημαντικότητας και προτεραιότητας.

Τέλος, η μέθοδος μέτρησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς (behavioural observation scales, BOS) σύμφωνα με τους Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης (2008), βαθμολογεί σαν καλύτερο το 5 και χειρότερο το 1 και τοποθετεί κάποιες δηλώσεις ή περιστατικά και έτσι πραγματοποιείται η αξιολόγηση του εργαζόμενου.

### **2.8.6 Αξιολόγηση με τη βοήθεια ειδικών**

Σύμφωνα με τους Βαξεβανίδου και Ρεκλείτη (2008) υπάρχουν δύο τρόποι αξιολόγησης με τη βοήθεια ειδικών οι οποίοι είναι η αξιολόγηση με τη βοήθεια ψυχολόγων (τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης) και τα κέντρα αξιολόγησης (Διενεργείται από ομάδα ειδικών, κυρίως βιομηχανικών ψυχολόγων, οι οποίοι έρχονται σε επαφή με τους αξιολογούμενους εκτός περιβάλλοντος εργασίας).

Ο Dessler (2012), αναφέρει ακόμα ένα τρόπο αξιολόγησης ο οποίος είναι οι επιτροπές αξιολόγησης (rating committees). «Ορισμένες εταιρείες χρησιμοποιούν επιτροπές αξιολόγησης, τις οποίες συστήνουν ο άμεσα προϊστάμενος του

εργαζομένου και 3-4 άλλοι προϊστάμενοι. Η χρήση πολλαπλών αξιολογητών έχει πλεονεκτήματα. Μπορεί να συνδράμει στην εξουδετέρωση προβλημάτων όπως η μεροληψία του μεμονωμένου αξιολογητή και να δώσει την ευκαιρία για συμμετοχή στην αξιολόγηση των διαφόρων πτυχών της απόδοσης που είναι παρατηρήσιμες μόνο από διαφορετικούς αξιολογητές (Dessler 2012:281).

### **2.8.7 Συνέντευξη αξιολόγησης**

Σύμφωνα με τους Lawler, Mohrman και Resnick (1984) η συνέντευξη πρέπει να έχει προκαθορισμένους και συγκεκριμένους στόχους και είναι σημαντική για τον εργαζόμενο γιατί περιλαμβάνει θέματα που αφορούν την μελλοντική εξέλιξη και καριέρα του.

Οι αντικειμενικοί στόχοι της συνέντευξης αξιολόγησης σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003) είναι η δραστηριοποίηση των εργαζομένων για την επιτυχία τους σε ανώτερα επίπεδα απόδοσης, η ενημέρωσή τους σε ποιο επίπεδο βρίσκονται τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο, η επιβράβευση εκείνων που παρουσιάζουν καλή επίδοση με σκοπό την υποκίνηση τους για να τη διατηρήσουν ή και να τη βελτιώσουν και να πληροφορηθούν τις αδυναμίες τους εκείνοι που δεν παρουσιάζουν καλή επίδοση με σκοπό να τις εξαλείψουν, να γίνει πιο στενή η σχέση προϊστάμενου – υφισταμένου και η συμφωνία από κοινού για τα μελλοντικά προγράμματα βελτίωσης.

Σύμφωνα με Μπάτσιου (2013), οι προϋποθέσεις για την αποτελεσματικότητα της συνέντευξης είναι δύο. Πρώτον, ο αξιολογητής θα πρέπει να είναι καλά εκπαιδευμένος ούτως ώστε να δύναται να χειριστεί κάποια θέματα που ίσως προκύψουν και δεύτερον ο προϊστάμενος οφείλει και πρέπει να γνωρίζει τα θετικά και αρνητικά στοιχεία του αξιολογούμενου ούτως ώστε να κατευθύνει την συζήτηση στην διαδρομή που πρέπει έχοντας τα αποτελέσματα που θέλει.

### **2.8.8 Έντυπα αξιολόγησης**

Στο πρώτο μέρος της έντυπης αξιολόγησης περιλαμβάνονται τα προσωπικά στοιχεία του αξιολογούμενου όπως φύλο, ονοματεπώνυμο, ηλικία και οικογενειακή κατάσταση καθώς και οτιδήποτε άλλο μπορεί να βοηθήσει στο έργο της αξιολόγησης.

Στο δεύτερο μέρος περιλαμβάνεται το επίπεδο της ακαδημαϊκής μόρφωσης όπως πανεπιστημιακός τίτλος, μεταπτυχιακά, εκπαιδευτικά σεμινάρια, γνώσεις ηλεκτρονικού υπολογιστή ή χειρισμό μηχανημάτων, ενώ σημειώνονται και οι τυχόν ανάγκες για επιμόρφωση ή περαιτέρω εκπαίδευση.

Στο τρίτο μέρος γίνεται μια σύντομη, προσωπική περιγραφή των κυριότερων εργασιών και δραστηριοτήτων, καθώς επίσης και των επαγγελματικών προσόντων ή διακρίσεων.

Στο τέταρτο μέρος υπάρχει ένα ειδικό πεδίο για αυτοαξιολόγηση, όπου ο αξιολογούμενος έχει τη δυνατότητα να παραθέσει τα κυριότερα επιτεύγματά του, να σημειώσει τους λόγους καθυστέρησης υλοποίησης των στόχων και να κάνει κάποιες προτάσεις για βελτίωση.

Το πέμπτο μέρος σύμφωνα με τον Μπάτσιου (2013) υπάρχει ένας πίνακας συνολικής βαθμολογίας με βάση τα κριτήρια.

Το έκτο μέρος περιλαμβάνει ένα πεδίο συμπλήρωσης για πιθανά μέτρα για βελτίωση της απόδοσης του αξιολογούμενου τα οποία προτείνονται από τον αξιολογητή.

Τέλος, στο έβδομο μέρος γίνεται καταγραφή της ημερομηνίας και υπογραφών μεταξύ του αξιολογητή και υφιστάμενου (Μπάτσιου, 2013).

## **2.9 Ορισμός Εργασιακής Ικανοποίησης και κινήτρων**

Η μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα βασικά θέματα που θα πρέπει να απασχολούν τις διοικήσεις των οργανισμών. Αυτό επιβάλλεται για λόγους τόσο οργανωτικούς όσο και ανθρωπιστικούς, καθώς η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων συνδέεται άμεσα με την καλή σωματική και ψυχική τους υγεία. (Παρασκευόπουλου 2013:11)

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στις θεωρίες των κινήτρων και την εφαρμογή τους στον εργασιακό χώρο και αποτελεί την πιο μελετημένη μεταβλητή στο εργασιακό γίγνεσθαι. Με τον όρο εργασιακή ικανοποίηση εννοούμε τα μικρά πράγματα που κάνει μια επιχείρηση για να μεταδώσει το μήνυμα ότι οι άνθρωποι είναι σημαντικοί και οι ιδέες τους είναι πολύτιμες. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύουν στους ανθρώπους για να επενδύσουν και αυτοί με τη σειρά τους στην επιχείρηση (Παρούτης, 2005).

Δυστυχώς δεν υπάρχουν πειραματικά ευρήματα, αλλά κυρίως συναφείς έρευνες, που έχουν αναδείξει πληθώρα παραγόντων, που την επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά.

Συγκεκριμένα οι Hackman και Oldham (1976) ανέδειξαν την ποικιλία διαθέσιμων ικανοτήτων, την σημαντικότητα των επιτελούμενων εργασιών την ταύτιση με την εργασία, την αυτονομία και την εργασιακή ανατροφοδότηση ως τους βασικότερους παράγοντες για εργασιακή ικανοποίηση.

Σύμφωνα με τον (Spector 1997:2) , επαγγελματική ικανοποίηση είναι ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι αγαπούν ή δεν αγαπούν τη δουλειά τους (.....) ή απλά το πώς αισθάνονται για την εργασία τους και για τις διάφορες πτυχές της.

Οι Bush και Middlewood το 2005 είπαν πώς η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια θετική ή αρνητική υποκειμενική αίσθηση του εργαζομένου προς την εργασία του και αναπτύσσεται όταν υπάρχει σύνδεση μεταξύ των απαιτήσεων της εργασίας και των προσδοκιών που ο εργαζόμενος έχει από αυτή. Εκφράζει τη σύνδεση μεταξύ των προσδοκιών από την εργασία και των αμοιβών προς τους εργαζόμενους.

Ακολούθως ένας άλλος ορισμός είναι αυτός που η επαγγελματική ικανοποίηση ορίζεται οτιδήποτε μπορεί να επηρεάσει θετικά τον εργαζόμενο προς την κατεύθυνση της εργασίας του ή των συνθηκών αυτής ( Davis 2004:496).

Ο Weiss (2002) με την σειρά του καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια συμπεριφορά εφόσον ως συμπεριφορά ορίζεται από τους πρόσφατους ερευνητές. Οριζόμενη ως συμπεριφορά η επαγγελματική ικανοποίηση είναι η θετική (ή αρνητική) κρίση που κάποιος διαμορφώνει για τη δουλειά του ή για τις συνθήκες εργασίας του (Weiss 2002: 175).

### **2.9.1 Εργασιακό Κλίμα**

Η αποτελεσματική επικοινωνία με τους εργαζομένους εξαρτάται από την εδραίωση ενός θετικού εργασιακού κλίματος. Πολλά χρόνια ερευνών έχουν αποδείξει πως οι πιο ισχυρές δυνάμεις στον εργασιακό χώρο είναι οι ψυχολογικές.

Σύμφωνα με την Ξύγγη (2012) το εργασιακό κλίμα είναι μια σχετικά διαρκής ποιότητα του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης η οποία είναι τρόπος ζωής για τα μέλη της, επηρεάζει την συμπεριφορά τους και μπορεί να περιγραφεί σε όρους αξιών ή χαρακτηριστικών της επιχείρησης.

Η Ξύγγη (2006), δίνει ένα δεύτερο ορισμό όπου περιγράφει το εργασιακό κλίμα ως «ένα σύνολο ιδιοτήτων που προκύπτουν από τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις διαπραγματεύονται με τα μέλη τους και με το περιβάλλον τους. Αναγνωρίζεται και ως ο τρόπος που λειτουργούν τα πράγματα εδώ» (Ξύγγη 2006: 144).

Παρατηρούνται δύο τύποι εργασιακού κλίματος, το εξουσιαστικό και το συμμετοχικό. Το συμμετοχικό υιοθετεί τις οργανικές δομές, τα συμμετρικά συστήματα επικοινωνίας και την αποτελεσματικότητα. Το εξουσιαστικό, αντίθετα, υιοθετεί τις μηχανικές δομές, τα συμμετρικά συστήματα επικοινωνίας και την αναποτελεσματικότητα (Ξύγγη 2006:144).

Το ιδανικό εργασιακό κλίμα χαρακτηρίζεται από ειλικρίνεια, εμπιστοσύνη, ασφάλεια, συμμετοχή, υποστήριξη, υπερηφάνεια, προσδοκίες και ικανοποίηση.

Προτού δεχτούν οι υπάλληλοι τις αποφάσεις του μάνατζμέντ, πρέπει να αισθάνονται μια συνολική εμπιστοσύνη για τα κίνητρα και τη ειλικρίνειά του» (Ξύγγη 2006:145).

### **2.9.2 Θεωρίες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση**

Η επαγγελματική ικανοποίηση θεωρείται ως μια στάση του ατόμου προς την εργασία του (Baron, 1986: 172).

Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με τα κίνητρα και την απόδοση των εργαζομένων, αυτά τα τρία συνδέονται μέσω των θεωριών των κινήτρων και την εφαρμογή τους στον εργασιακό χώρο. Οι θεωρίες κινήτρων αποτελούν ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία και σημεία της οργανωτικής θεωρίας, και έχουν ιδιαίτερη σημασία για την διαμόρφωση ερευνητικών μοντέλων απόδοσης των εργαζομένων, επειδή συσχετίζονται με την εργασιακή.

Η Ρεμούντη, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ανάληψη ευθυνών από την πλευρά των εργαζομένων και η συμμετοχή τους στα θέματα που αφορούν την επιχείρηση, βελτιώνει σημαντικά την αποτελεσματικότητάς τους. Άρα θα πρέπει οι εργασίες να εμπλουτίζονται ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται περισσότερο ευχαριστημένοι και συνεπώς να παρακινούνται πιο πολύ να βελτιώσουν την απόδοσή τους. (Ρεμούντη 2008:56)

Ο κοινωνικός ψυχολόγος McGregor (1960), που διατύπωσε την διπολική θεωρία Χ και Ψ υποστήριξε ότι οι μέθοδοι που επιφέρουν ποινές μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα.

Η θεωρία ισότητας κόστους-κέρδους του Adams, ότι οι εργοδότες πρέπει να αμείβουν τα άτομα σε μια δίκαιη βάση γιατί όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι δεν λαμβάνουν δίκαιη ανταμοιβή τότε πρέπει να δυσαρεστηθούν, να μειώσουν την προσπάθειά τους και να δυσαρεστηθούν (Ρεμούντη, 2008).

Σύμφωνα με τους Potter & Lawer (1968), η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί προϊόν της επίδοσης και παρώθησης αλλά και προσδιοριστικό παράγοντα αυτών.

Με βάση τις παραπάνω θεωρητικές προσεγγίσεις και σε κάθε περίπτωση, η ικανοποίηση επηρεάζει σημαντικά την επαγγελματική δραστηριότητα των εργαζομένων. Οι νέες αντιλήψεις για το περιεχόμενο της απασχόλησης αφήνουν να εννοηθεί ότι τα κίνητρα είναι πλέον καθοριστική μεταβλητή για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων (Γραμματικού, 2010).

### **2.9.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την Εργασιακή Ικανοποίηση**

Οι σημερινές συνθήκες της αγοράς, που αποτελούν το αποτέλεσμα του ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν κάνουν χρήση της μείωσης του λειτουργικού κόστους. Η μείωση προσωπικού με απολύσεις προσωπικού, μείωση των δαπανών κάνοντας περικοπές στα προνόμια των εργαζομένων, η ελαχιστοποίηση ωρών εργασίας από οκτώ ώρες εργασίας σε τέσσερις ή δυο είναι μερικά από τα παραδείγματα που συμβαίνουν σήμερα.

Ο Παρούτης (2005) επισημαίνει το γεγονός πως δεν γίνεται όμως καθόλου λόγος για το αντίκτυπο των παραπάνω στην ικανοποίηση και παραγωγικότητα των εργαζόμενων.

Σύμφωνα με τον Kahn (1960), οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων είναι οι εξής:

### **A. Ευκαιρία**

Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι όταν τους δίνονται διάφορες ευκαιρίες. Οι ευκαιρίες αυτές μπορεί να είναι ευκαιρίες συμμετοχής τους σε διάφορες δουλειές, με έναν ικανοποιητικό βαθμό πρόκλησης και ευκαιρίες για αυξημένη υπευθυνότητα χωρίς να σημαίνει ότι είναι απαραίτητα ευκαιρία προαγωγής, αφού οι προαγωγές είναι σπάνιες.

### **B. Στρες**

Οι Βάλβη και Φράγκος (2009) αναφέρουν σχετικά: «Όταν το αρνητικό στρες είναι διαρκώς υψηλό, τότε η ικανοποίηση εργασίας είναι χαμηλή» (Βάλβη & Φράγκος 2009: 84).

### **Γ. Ηγεσία**

Οι Βάλβη και Φράγκος (2009), αναφέρουν πως οι εργαζόμενοι ικανοποιούνται περισσότερο όταν έχουν καλούς ηγέτες όμως οι περισσότεροι άνθρωποι συγχέουν τις έννοιες του ηγέτη με του διευθυντή. Ηγέτης είναι κάποιος που μπορεί να διοριστεί από μια ομάδα ανθρώπων και μπορεί να επηρεάσει τους άλλους να παράγουν έργο. Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη είναι τα εξής: πρέπει να είναι ευφυής,

δημιουργικός πειστικός, να έχει αυτοπεποίθηση, να εμπνέει εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους να είναι αντικειμενικός να παίρνει αποφάσεις κ.α. Επίσης οφείλει να είναι δίκαιος, επίμονος στις απόψεις του ανεκτικός σε διαφορές όπως επίσης να μπορεί να αντιμετωπίζει τις δυσκολίες που συναντάει.

Οι Βάλβη και Φράγκος (2009), αναφέρουν για τον ηγέτη πως « πρέπει να έχει λοιπόν την ικανότητα, ή τη τέχνη, προκειμένου να εργαστεί πρόθυμα και αποδοτικά για την υλοποίηση ενός κοινού στόχου (Βάλβη & Φράγκος 2009 :84).

#### **Δ. Πρότυπα εργασίας**

Οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι όταν η εργασία στην οποία έλαβαν μέρος επαινέθηκε που ολοκληρώθηκε με επιτυχία.

#### **Ε. Δίκαιες αμοιβές**

Οι Βάλβη και Φράγκος (2009) αναφέρουν σχετικά: «Οι εργαζόμενοι αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση όταν αμείβονται επαρκώς και δίκαια και η αμοιβή αυτή ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα» ( Βάλβη & Φράγκος 2009 : 85)

#### **ΣΤ. Επαρκής εξουσία**

Επιπρόσθετα, οι Βάλβη και Φράγκος (2009) αναφέρουν σχετικά: «Η αίσθηση της μεγαλύτερης ικανοποίησης αυξάνεται όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται την ελευθερία να εκτελούν μια εργασία όπως εκείνοι πιστεύουν ότι είναι ο καλύτερος τρόπος να γίνει» (Βάλβη & Φράγκος 2009 : 85).

Οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο μεγάλες ομάδες. Η πρώτη κατηγορία αφορά το εργασιακό περιβάλλον καθαυτό και τους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία. Εδώ περιλαμβάνεται το πώς αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι, η φύση των εργασιακών καθηκόντων, οι σχέσεις με τους άλλους ανθρώπους στο χώρο εργασίας και οι ανταμοιβές.



Η δεύτερη κατηγορία αφορά στους προσωπικούς παράγοντες που εισφέρει κάποιος στην εργασία (προσωπικότητα, προσωπικές εμπειρίες).

Σε μια εργασία με επαναλαμβανόμενες ενέργειες είναι αναγκαία η παροχή κινήτρων. Τα κίνητρα αυξάνουν την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση. Σύμφωνα με την Κούφη (Χ.Χ) (με τα σημερινά δεδομένα οι εργοδότες μιας επιχείρησης, που ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, είναι ελάχιστοι, καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό των εργοδοτών ασχολείται με τους τρόπους με τους οποίους θα μεγιστοποιηθούν τα κέρδη της επιχείρησης. Προς υποστήριξη αυτής της άποψης, ο Kahn (1960) αναφέρει μια μελέτη που αφορούσε 6000 εργαζόμενους σε εταιρείες φορτηγών.

Οι εργαζόμενοι υποστήριξαν ότι η ικανοποίηση από την εργασία τους ήταν ανεξάρτητη από την παραγωγικότητά τους και ήταν 4 ειδών:

1. Ικανοποίηση από την εργασία αυτή καθ' εαυτή (ιδιοπαθής).
2. Ικανοποίηση από την εταιρεία.
3. Ικανοποίηση από την επιτήρηση.
4. Ικανοποίηση από τις ανταμοιβές και τις ευκαιρίες κινητικότητας.

Τέλος, οι Βάλβη και Φράγκος (2009) αναφέρουν πως αποτέλεσμα η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται ως η διαφορά μεταξύ του ποσού που το άτομο πραγματικά λαμβάνει και αυτού που θεωρεί ότι θα έπρεπε να λαμβάνει. Όσο μεγαλύτερη η διαφορά μεταξύ αυτών των δύο ποσών, τόσο πιο μεγάλη είναι η ένταση από την έλλειψη ισορροπίας που βιώνει το άτομο. Όσο για τις δυνατότητες προαγωγής έχει βρεθεί ότι όταν αυτές είναι αρκετές αυξάνεται η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων κι αυτό διότι οι προαγωγές περιέχουν έναν αριθμό σημαντικών ενδείξεων για την αυτοεκτίμηση ενός ατόμου τόσο υλικές (όπως π.χ. μια συνοδευόμενη αύξηση μισθού) όσο και κοινωνικής φύσεως (όπως αναγνώριση εντός της επιχειρήσεως και αυξημένο κοινωνικό γόητρο) (Βάλβη & Φράγκος 2009: 87).

#### **2.9.4 Τρόποι βελτίωσης της ικανοποίησης των εργαζομένων**

Κάθε επαγγελματίας φέρει στον εργασιακό χώρο γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και ταυτόχρονα ορισμένες απαιτήσεις, όπως αναγνώριση, κύρος, οικονομικές απολαβές και δυνατότητα εξέλιξης.

Είναι ενδιαφέρον να αναπτυχθούν οι τρόποι που μπορούν να συνεισφέρουν στην βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους.

Οι Shikdar και Das (2003) αναφέρουν ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων που νιώθουν ικανοποιημένοι είναι οι εξής:

- Οι εργαζόμενοι ένιωθαν ότι είχαν μια ευκαιρία κάθε μέρα για να κάνουν αυτό που κάνουν καλύτερα.
- Πίστευαν ότι η γνώμη τους μετρούσε.
- Αισθάνονταν ότι η συνεργάτες τους ήταν αφοσιωμένοι στην ποιότητα.
- Υπήρχε μια άμεση σύνδεση της δουλειάς τους με την αποστολή της επιχείρησης.

Προκειμένου λοιπόν να βελτιωθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, καλό είναι να εφαρμοστούν τα ακόλουθα:

1. Μέτρηση του επιπέδου ικανοποίησης του προσωπικού μιας επιχείρησης
2. Εβδομαδιαία ή μηνιαία συνεδρίαση brainstorming. Συχνά, η καλύτερη πηγή για νέες ιδέες έρχεται μέσα από την ίδια την επιχείρηση αλλά και από το εξωτερικό περιβάλλον. Οι εργαζόμενοι βλέπουν σε καθημερινή βάση πράγματα τα οποία θα μπορούσαν να βελτιωθούν και να γίνουν καλύτερα, να αλλάξουν ολοκληρωτικά ή να γίνουν διαφορετικά με μικρές αλλά σημαντικές αλλαγές.
3. Ενθάρρυνση του προσωπικού να αυξήσει τις δεξιότητές του. Προγράμματα εκπαίδευσης τα οποία αυξάνουν την επικοινωνία, την ηγεσία και τις δεξιότητες τους.
4. Δημιουργία ενός κενού τοίχου ο οποίος να είναι εύκολα ορατός και από τους πελάτες και από τους εργαζόμενους. Δημιουργία μιας αναμνηστικής πλακέτας και κάθε μήνα να προστίθεται μια αναμνηστική πλακέτα με το όνομα του ατόμου που πρότεινε μια καινοτόμο ιδέα, που είχε την καλύτερη συμπεριφορά, την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών και γενικά ήταν ο καλύτερος τον συγκεκριμένο μήνα.  
Επίδειξη ευχαριστηρίων σημειώσεων από πελάτες που επαινούν εργαζόμενους.  
Ανάρτηση αναφορών από τη διοίκηση που επαινούν ανθρώπους για τη συμμετοχή και τη βοήθειά τους στην επιχείρηση.

5. Δημιουργία ενός ξεχωριστού ετήσιου επιχειρησιακού γεγονότος για αναγνώριση καθενός από τους ανθρώπους της επιχείρησης για αυτά που κάνει, ώστε να βελτιωθεί η αξία της επιχείρησής.
6. Οι έκτακτες έξτρα οικονομικές βοήθειες από την επιχείρηση βοηθά τον εργαζόμενο να ζει καλύτερα κι αυτός και συνεπώς κι η οικογένειά του. Αυτές οι έξτρα οικονομικές βοήθειες αναζωογονούν την οικογένεια, τη φυσική υγεία ή την επιθυμία και με την σειρά τους θα βοηθήσουν τους εργαζομένους να βελτιώσουν την ποιότητα της προσωπικής τους ζωής αντανακλώντας στην απόδοση της εργασίας τους.
7. Προσωποποίηση. Η αποστολή ενός δώρου ή ευχετήριας κάρτας για ειδικές περιπτώσεις όπως γενέθλια, επέτειος απασχόλησης, προαγωγή κτλ θεωρείται η καλύτερη ευκαιρία για αναγνώριση της ξεχωριστής μέρας των εργαζομένων.

### **2.9.5 Συνέπειες από την μη εργασιακή ικανοποίηση.**

Στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι σε μακροχρόνιο στάδιο δεν είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους παρουσιάζεται το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Η ετυμολογία του συνδρόμου "Burn out" στην αγγλική γλώσσα καταγράφεται ως: «αναλώνομαι προοδευτικά εκ των ένδον μέχρι του σημείου της απανθράκωσης (Κουτελέκος & Πολυκανδριώτη 2007 : 4).

Σύμφωνα με τον Φουντουλάκη ( 2010), ο όρος «επαγγελματική εξουθένωση» (burnout) δεν είναι συνώνυμος του όρου «εργασιακή πίεση» (job stress), «κόπωση» (fatigue), «αποξένωση» (alienation) ή «κατάθλιψη» (depression). Η επαγγελματική εξουθένωση φαίνεται ότι προκαλείται από δυσανάλογα υψηλή προσπάθεια (με επένδυση σε χρόνο και συναισθηματική εμπλοκή), και χαμηλή ικανοποίηση (αρνητικά αποτελέσματα) σε συνδυασμό με πιεστικές εργασιακές συνθήκες (υψηλές απαιτήσεις).

Η πρώτη αναφορά της περιγραφής του συνδρόμου της «επαγγελματικής εξουθένωσης» έγινε το 1974 από τον Freudenberger, ο οποίος κατέγραψε τα συμπτώματα της σωματικής και ψυχικής εξουθένωσης όχι μόνο σε επαγγελματίες υπηρεσιών υγείας αλλά και σε άλλες ειδικότητες, στις οποίες κατά την άσκηση του

επαγγέλματος αναπτύσσονται διαπροσωπικές σχέσεις αλληλεπίδρασης και εξάρτησης με άλλα άτομα.

Καθόρισε την κατάσταση αυτή ως «αδυναμία για επίδοση, ή εξουθένωση λόγω υπερβολικών απαιτήσεων που αφορούν την ενέργεια, τη δύναμη ή τις δυνατότητες». Όπως αναφέρουν οι Κουτελέκος και Πολυκανδριώτη (2007), «το άτομο γίνεται άκαμπτο, ξεροκέφαλο και ανελαστικό, εμποδίζει την πρόοδο και τις δομικές αλλαγές επειδή οι αλλαγές αυτές απαιτούν προσπάθεια για προσαρμογή» (Κουτελέκος & Πολυκανδριώτη 2007 : 4).

Ο Freudenberger (1974), προτείνει ότι περισσότερο ευάλωτοι να αναπτύξουν επαγγελματική εξουθένωση είναι οι αφοσιωμένοι και οι απορροφημένοι από την εργασία τους, εκείνοι δηλαδή που αισθάνονται τόσο μια εσωτερική πίεση να προσφέρουν όσο και μια εξωτερική να αποδώσουν. Περιέγραψε τον «αφοσιωμένο εργαζόμενο» (dedicated) ο οποίος αναλαμβάνει υπερβολικά πολλή δουλειά, τον «υπερδεσμευμένο εργαζόμενο» (overcommitted) του οποίου η ζωή έξω από την εργασία δεν δίνει ικανοποίηση και τον «αυταρχικό εργαζόμενο» (authoritarian) ο οποίος νιώθει ότι κανείς άλλος εκτός απ αυτόν δε μπορεί να κάνει τη δουλειά με την ίδια αποτελεσματικότητα.

Ο Cherniss (1980) λέει ότι η επαγγελματική εξουθένωση χαρακτηρίζεται επίσης από τρία στάδια. Το στάδιο του «εργασιακού στρες», το οποίο δημιουργείται όταν οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων δεν μπορούν να επιτευχθούν εξαιτίας της έλλειψης πόρων. Ακολουθεί το στάδιο της «εξάντλησης» κατά το οποίο ο εργαζόμενος βρίσκεται σε συνεχές στρες και έλλειψη ενδιαφέροντος και σιγά σιγά φτάνει στο στάδιο της «αμυντικής κατάληξης», όπου ο κυνισμός και η απάθεια αποτελούν τα κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα.

Οι Breznjak και Ben Ya'lr (1989), πιστεύουν ότι «οφείλεται στην ανισορροπία μεταξύ των δυνατοτήτων, των αξιών, των προσδοκιών και των απαιτήσεων του περιβάλλοντος» (Breznjak και Ben Ya'lr 1989 : 185).

Ο ευρύτερα αποδεκτός ορισμός του συνδρόμου είναι αυτός που έδωσε η Maslach (1982) περιλαμβάνοντας τόσο τη σωματική όσο και την ψυχική και νοητική

εξουθένωση η οποία παρατηρείται σε κάθε επαγγελματία που η δουλειά του απαιτεί τη συνεχή επαφή με άλλους ανθρώπους (Σταυροπούλου, Παπαδάκη, Φτυλάκη & Κάμπα 2010: 362).

Το burn out περιγράφεται από τους Maslach, Jackson και Leiter ( 1996) ως «σύνδρομο σωματικής και ψυχικής εξάντλησης στα πλαίσια του οποίου ο εργαζόμενος χάνει το ενδιαφέρον του και παύει να αντλεί ικανοποίηση από τη δουλειά του, ενώ παράλληλα αναπτύσσει αρνητικά συναισθήματα για τον εαυτό του και την εργασία του» (Maslach, Jackson & Leiter 1996: 4).

Σύμφωνα με τους Maslach και Jackson (1984), το burnout είναι μια κατάσταση, η οποία διακρίνεται σε τρεις διαστάσεις: τη συναισθηματική εξάντληση (Emotional Exhaustion), την αποπροσωποποίηση (Depersonalization) και το αίσθημα μειωμένης επίτευξης (Loss of Personal Accomplishment). Στην πορεία της ανάπτυξης της επαγγελματικής εξουθένωσης, η συναισθηματική εξάντληση εμφανίζεται πρώτη. Αυτό σημαίνει ότι ο εργαζόμενος νιώθει ταλαιπωρημένος και δεν έχει ψυχολογική δύναμη να επενδύσει σ' αυτήν. Αυτό ακολουθείται από μια προσπάθεια να αμυνθεί και να προστατεύσει τον εαυτό του απομονώνοντας τα συναισθήματά του και αναπτύσσοντας απρόσωπες σχέσεις με συναδέλφους έτσι ώστε να αποφύγει την πίεση. Αυτός ο μηχανισμός είναι γενικά καταστροφικός με συνέπεια την εξουθένωση.

Οι έννοιες επαγγελματική ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση αποτελούνται από διαφορετικό περιεχόμενο και αιτίες, αν και μερικοί παράγοντες που επηρεάζουν την μια έννοια επηρεάζουν και την άλλη και κάποιοι παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση, οδηγούν στην επαγγελματική εξουθένωση.

Σύμφωνα με την Γραμματικού (2010), δεν αποκλείεται να ισχύει και το αντίστροφο όμως. Δηλαδή η επαγγελματική εξουθένωση να οδηγήσει στην μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση. Όπως πιθανό είναι και η επαγγελματική εξουθένωση και η επαγγελματική ικανοποίηση να είναι αποτέλεσμα των εργασιακών συνθηκών. Οι ορισμοί και οι θεωρίες που έχουν διατυπωθεί προηγουμένως για την επαγγελματική ικανοποίηση, τα μοντέλα ερμηνείας της και οι συνέπειες από την απουσία της, αφορούν όλους τους εργαζόμενους οποιουδήποτε επαγγέλματος και κλάδου.

# Κεφάλαιο 3

## Μεθοδολογία έρευνας

### 3.1 Σκοπός της Έρευνας

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να αποτυπώσει τις μεθόδους που μια επιχείρηση ή οργανισμός χρησιμοποιεί για να υποκινήσει τους εργαζόμενους ούτως ώστε να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους. Έγινε προσπάθεια να καθοριστούν τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης ή ανασφάλειας που νιώθουν οι εργαζόμενοι στον τομέα απασχόλησης τους. Καθώς επίσης, και πως αυτά συνδέονται με την απόδοσή τους και την συμπεριφορά τους στην εργασία τους. Τέλος γίνεται παρουσίαση τρόπων αξιολόγησης του εργατικού δυναμικού ως προς την απόδοση του και πως αυτή συμβάλλει στην ικανοποίηση και ευχαρίστηση του.

### 3.2 Είδος Έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με την ποσοτική μέθοδο γιατί ο ερευνητής έχει την πολυτέλεια να εξετάσει απαντήσεις από μεγάλο πληθυσμό και δείγμα αλλά και επειδή η μορφή της ερευνητικής διαδικασίας είναι πιο δομημένη και γραμμική. Τέλος σκοπός της ποσοτικής έρευνας είναι η εύρεση σχέσεων μεταξύ μεταβλητών και έμφαση στην διατύπωση αλλά και τον έλεγχο υποθέσεων – θεωριών.

### 3.3 Δείγμα - Επιλογή

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από εκατόν πενήντα ενήλικες, άντρες και γυναίκες, κυπριακής υπηκοότητας άνω των εικοσιτεσσάρων και μέχρι εξήντα πέντε χρόνων. Η επιλογή των ατόμων έγινε με απλή τυχαία δειγματοληψία (random) και

αφορά σε άτομα που απασχολούνται είτε στον δημόσιο είτε στον ιδιωτικό αλλά και στον τομέα της αυτό-απασχόλησης και της αγοράς υπηρεσιών.

### **3.4 Εργαλεία Έρευνας**

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα ήταν ανώνυμο ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου και κοινό για όλους. Οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες. Οι δηλώσεις - ερωτήματα έχουν απαντηθεί με δυο κλίμακες την κατηγοριακή κλίμακα όπου 1 = άντρας 2 = γυναίκα, και με την κλίμακα Likert όπου 1 = καθόλου, 2 = λίγο, 3 = μέτρια, 4 = αρκετά και 5 = πολύ. Στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνονται είκοσι-πέντε εύκολες και ενδιαφέρουσες δηλώσεις -ερωτήματα που έχουν σαφή σχέση με το θέμα της έρευνας, ακολουθώντας μια λογική αλληλουχία. Στο τέλος υπάρχει μια ερώτηση ανοιχτού τύπου όπου καλούνται τα άτομα να εξεφράσουν την άποψη τους σε συντομία. Η ερώτηση ανοιχτού τύπου τοποθετήθηκε ούτως ώστε να βοηθήσει τον ερευνητή στην εξαγωγή των συμπερασμάτων.

### **3.5 Μέθοδος Ανάλυσης και Παρουσίασης Δεδομένων**

Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με μεθόδους ποσοτικής έρευνας. Ως μέθοδοι και ανάλυσης δεδομένων έχουν χρησιμοποιηθεί τα λογισμικά προγράμματα excel και spss. Κωδικοποιήθηκαν τα δεδομένα του ερωτηματολογίου και κατασκευάστηκαν ραβδογράμματα και πίνακες στατιστικών στοιχείων με ποσοστά %, μέσο όρο και τυπική απόκλιση, καθώς και με γλωσσική διατύπωση του περιεχομένου τους, ούτως ώστε να επιτύχουμε καλύτερη παρουσίαση των αποτελεσμάτων. Στη συνέχεια έγινε ομαδοποίηση των απαντήσεων σε πίνακες σε σχέση με τον Μέσο Όρο. Χρησιμοποιήθηκε ο Μέσος Όρος για την εξαγωγή συμπερασμάτων γιατί μας δίνει (αντικειμενικά) τις περισσότερες απαντήσεις στο κάθε ερώτημα των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα.

### **3.6 Διασφάλιση εγκυρότητας και αξιοπιστίας**

Ο όρος εγκυρότητα αναφέρεται στον βαθμό επίτευξης του σκοπού για τον οποίο έγινε το όργανο μέτρησης. Το παρόν ερωτηματολόγιο μπορεί να χαρακτηριστεί από σταθερότητα και συνοχή (αξιόπιστο) και σαφώς μπορεί να ειπωθεί ότι όλα τα

ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στην αρχή απαντώνται διαμέσου του ερωτηματολογίου.

Αξιόπιστο μπορεί να χαρακτηριστεί ένα όργανο μέτρησης όταν τα αποτελέσματα του είναι τα ίδια ή περίπου τα ίδια σε επαναλαμβανόμενες μετρήσεις κάτω από τις ίδιες ερευνητικές συνθήκες. Η ύπαρξη και διασφάλιση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας στηρίζεται σε μια πληθώρα παραμέτρων. Η παρούσα έρευνα προσπάθησε να την διασφαλίσει με την χρήση βιβλιογραφικών αναφορών και επιστημονικών θεωριών.



# Κεφάλαιο 4

## Αποτελέσματα έρευνας

### 4.1 Διαδικασία έρευνας

Στο μέρος αυτό παρουσιάζουμε τα περιγραφικά στατιστικά μέτρα κάθε μεταβλητής που αντιστοιχεί σε μία ερώτηση μέσω πινάκων συχνοτήτων και γραφικών παραστάσεων (ραβδογράμματα).

Στους πίνακες συχνοτήτων παρουσιάζεται η κατανομή των επί τοις εκατό (%) ποσοστών των τιμών/απαντήσεων κάθε ερώτησης ενώ μέσω των *ραβδογραμμάτων* γίνεται η γραφική αναπαράσταση των ποσοστών ώστε να έχουμε καλύτερη εποπτεία. Σε ορισμένες περιπτώσεις αριθμητικών απαντήσεων χρησιμοποιούμε περεταίρω στατιστικά μέτρα (όπως *μέση τιμή, διάμεσο, τυπική απόκλιση*).

Ο πίνακας συχνοτήτων όπως προκύπτει από το SPSS έχει τις εξής στήλες: Αρχικά, στην πρώτη στήλη παρουσιάζονται όλες οι κατηγορίες – δυνατές απαντήσεις κάθε ερώτησης, οι οποίες αντιστοιχούν στις τιμές της μεταβλητής. Στη συνέχεια, η στήλη *“Frequency”* μας δίνει τον αριθμό των ατόμων (συχνότητα) σε κάθε κατηγορία. Στη στήλη *“Percent”* δίνεται το ποσοστό (%) για κάθε τιμή της μεταβλητής, ενώ φαίνεται ταυτόχρονα και το πλήθος των χαμένων τιμών (*missing prices*). Στη στήλη *“Valid Percent”* δίνεται πάλι το ποσοστό αλλά στο σύνολο των έγκυρων απαντημένων στην κάθε κατηγορία. Τέλος, στη στήλη *“Cumulative Percent”* δίνονται τα αθροιστικά ποσοστά κάθε κατηγορίας-τιμής, δηλαδή το ποσοστό των έγκυρων απαντήσεων της κάθε τιμής στο οποίο έχουν προστεθεί όλα τα προηγούμενα έγκυρα ποσοστά. Σημειώνεται ότι στο σχολιασμό των αποτελεσμάτων **θα αναφερόμαστε στο έγκυρο ποσοστό**.

Τα στατιστικά μέτρα των αριθμητικών μεταβλητών που χρησιμοποιούμε είναι ( που εμφανίζεται στα αποτελέσματα από το στατιστικό πρόγραμμα SPSS): Η μέση τιμή

(mean) ή αλλιώς ο μέσος όρος των παρατηρήσεών μας, η *διάμεσος* (median) που δείχνει την τιμή κάτω (και πάνω) από την οποία βρίσκεται το 50% των παρατηρούμενων τιμών, η *τυπική απόκλιση* που είναι ένα μέτρο διακύμανσης των τιμών.

Συνολικά συλλέξαμε 150 ερωτηματολόγια συμπληρωμένα , σε κάποια από τα οποία κάποιες δηλώσεις δεν απαντήθηκαν για άγνωστο λόγο.

## 4.2 Ανάλυση ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 4 μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελείται από τα δημογραφικά στοιχεία, το δεύτερο μέρος αφορά τα κίνητρα, το τρίτο μέρος την αξιολόγηση και τέλος το τέταρτο την εργασιακή ικανοποίηση.

Μέρος πρώτο: Δημογραφικά Στοιχεία

### 4.2.1. Φύλο

Στον πίνακα αυτό βλέπουμε ότι το δείγμα μας αποτελείται από 62 άντρες ποσοστό 41.3% και 88 γυναίκες ποσοστό 58.7%.

**Πίνακας A1-1 Φύλο**

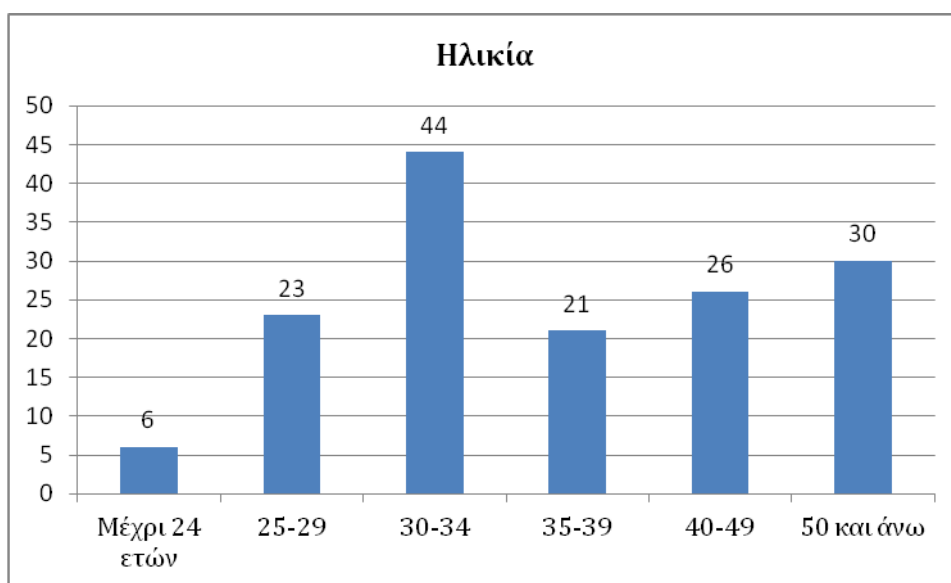
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Έγκυρο	Αντρας	62	41,3	41,3
	Γυναίκα	88	58,7	100,0
	Σύνολο	150	100,0	100,0

### 4.2.2. Ηλικία

Στον πιο κάτω πίνακα βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετοχής είχαν άτομα σε ηλικία 30-40 ετών, με ποσοστό 29,3%, ακολουθούν οι ηλικίες 50 και άνω και 40-49, με ποσοστό 20% και 17,3% αντίστοιχα. Το μικρότερο ποσοστό συμμετεχόντων 4%, είχε η κατηγορία μέχρι 24 ετών.

**Πίνακας A2-1 Ηλικία**

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Έγκυρο	Μέχρι 24 ετών	6	4,0	4,0
	25-29	23	15,3	19,3
	30-34	44	29,3	48,7
	35-39	21	14,0	62,7
	40-49	26	17,3	80,0
	50 και άνω	30	20,0	100,0
	Σύνολο	150	100,0	100,0



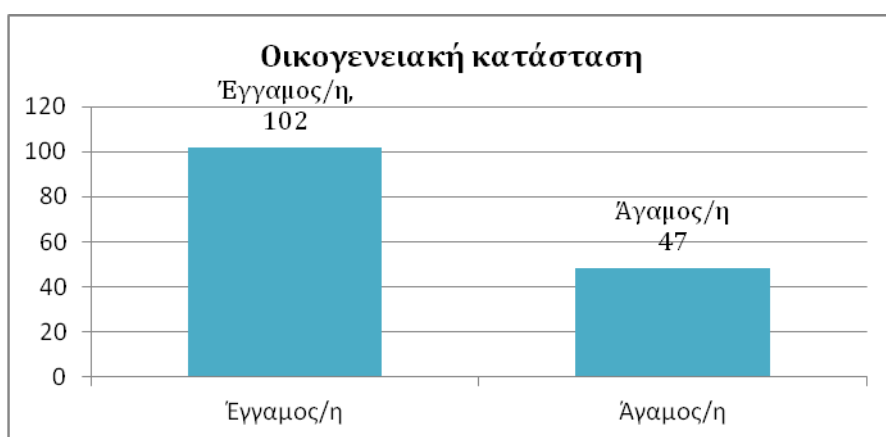
**Σχήμα Α2-1.Ηλικία**

#### 4.2.3 Οικογενειακή κατάσταση

Σε αυτόν τον πίνακα παρατηρούμε ότι 102 άτομα ποσοστό 68% δήλωσαν έγγαμος/η, 47 άτομα ποσοστό 31.3% άγαμος/η και 1 άτομο ποσοστό 0.7% δεν έδωσε απάντηση.

**Πίνακας Α.3-1Οικογενειακή κατάσταση**

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Έγκυρο Έγγαμος/η	102	68,0	68,0	68,0
Άγαμος/η	47	31,3	31,3	99,3
Χαμένη τιμή	1	,7	,7	100,0
Σύνολο	150	100,0	100,0	



**Σχήμα Α.3-1 Οικογενειακή κατάσταση**

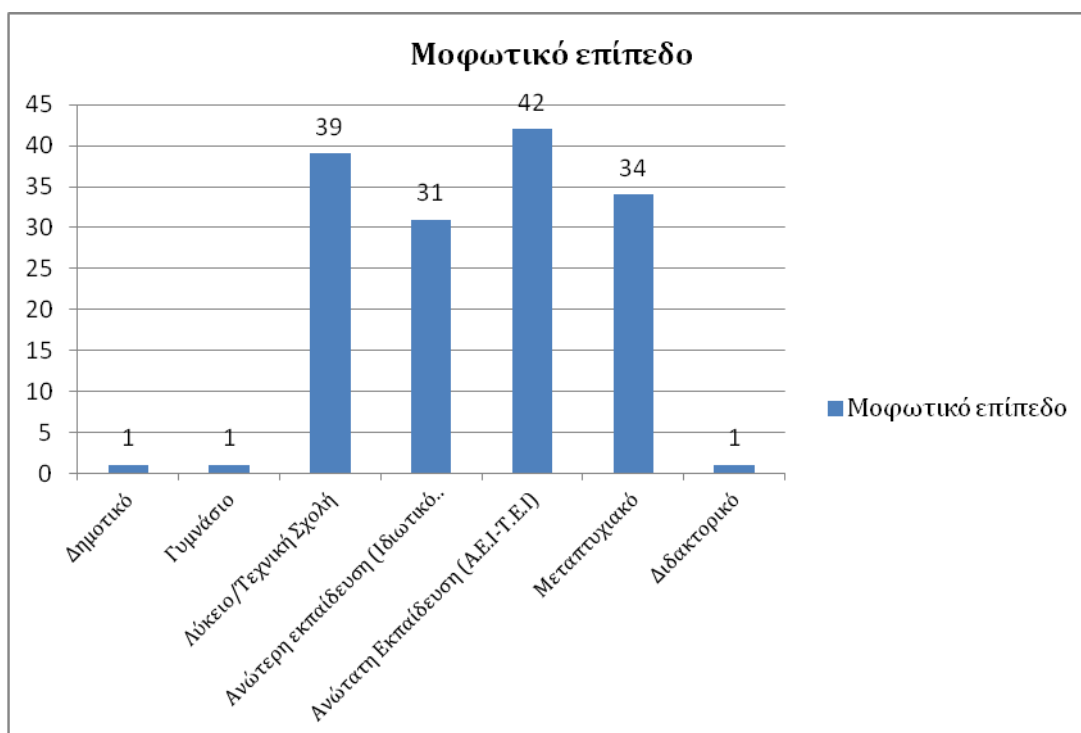
#### 4.2.4.Μορφωτικό επίπεδο

Στον πιο κάτω πίνακα βλέπουμε το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων. Το μικρότερο ποσοστό 0.7% (1 άτομο) παρουσιάζουν οι κατηγορίες μορφωτικού επιπέδου πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (δημοτικού), δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (γυμνασίου) και διδακτορικού. Τα δύο μεγαλύτερα ποσοστά 28,2% (42 άτομα) και 26,2% (39 άτομα) παρουσιάζουν οι κατηγορίες ανώτατης εκπαίδευσης (Α.Ε.Ι-Τ.Ε.Ι) και της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (λύκειο/τεχνική σχολή).

**Πίνακας Α4-1 Μορφωτικό Επίπεδο**

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρο Δημοτικό	1	,7	,7	,7
Γυμνάσιο	1	,7	,7	1,3

	Λύκειο/Τεχνική Σχολή	39	26,0	26,2	27,5
	Ανώτερη εκπαίδευση (Ιδιωτικό Κολλέγιο/Ινστιτούτο διετούς ή τριετούς φοίτησης)	31	20,7	20,8	48,3
	Ανώτατη Εκπαίδευση (Α.Ε.Ι- Τ.Ε.Ι)	42	28,0	28,2	76,5
	Μεταπτυχιακό	34	22,7	22,8	99,3
	Διδακτορικό	1	,7	,7	100,0
	Σύνολο	149	99,3	100,0	
Χαμένη	Τιμή	1	,7		
	Σύνολο	150	100,0		



**Σχήμα  
Α4-**

## 2.Μορφωτικό επίπεδο

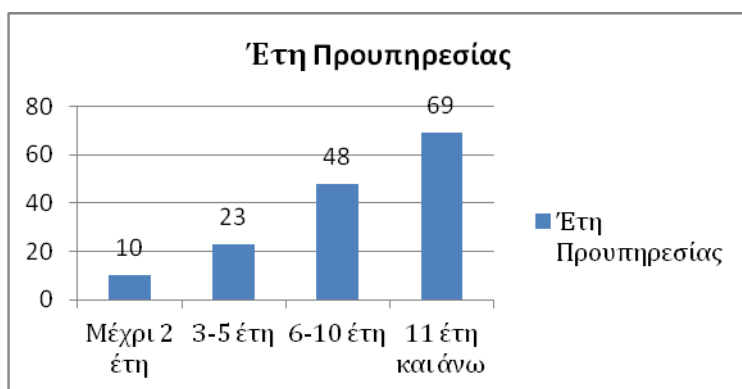
### 4.2.5. Έτη προϋπηρεσίας

Σ' αυτό το πίνακα απεικονίζονται τα έτη προϋπηρεσίας. Το μεγαλύτερο ποσοστό 46% παρουσιάζεται στην κατηγορία των 11 ετών και άνω, ακολουθεί το ποσοστό 32% στην κατηγορία 6-10 έτη, και αντιστοιχούν σε 69 και 48 άτομα αντίστοιχα σε κάθε

κατηγορία. Ακολουθούν οι κατηγορίες 3-5 έτη (23 άτομα) και μέχρι 2 ετών (10 άτομα) με ποσοστά 65,3% και 6,7% αντίστοιχα.

**Πίνακας Α5-1. Έτη προϋπηρεσίας**

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %
Έγκυρο Μέχρι 2 έτη	10	6,7	6,7	6,7
3-5 έτη	23	15,3	15,3	22,0
6-10 έτη	48	32,0	32,0	54,0
11 έτη και άνω	69	46,0	46,0	100,0
Σύνολο	150	100,0	100,0	



**Σχήμα Α5-2 Έτη προϋπηρεσίας**

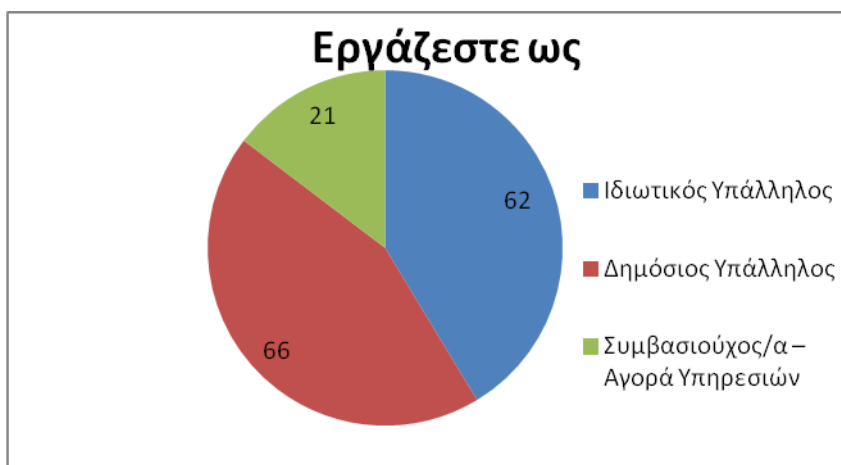
#### 4.2.6 Εργάζεστε ως

Στον πίνακα αυτό παρουσιάζεται ο τομέας εργασίας των ερωτηθέντων. Η μεγαλύτερη συχνότητα παρατηρήθηκε στην κατηγορία των δημόσιων υπαλλήλων, 66 ατόμων με ποσοστό 44%. Ακολούθησε η κατηγορία των ιδιωτικών υπαλλήλων, 62 ατόμων με ποσοστό 41,3%, 21 άτομα με ποσοστό 14% εργάζονται σαν συμβασιούχοι- αγορά υπηρεσιών και τέλος 1 άτομο ποσοστό 0.7% δεν έδωσε απάντηση.

**Πίνακας Α.6-1 Εργάζεστε ως**

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο ποσοστό %	Αθροιστικό ποσοστό %

Έγκυρο	Ιδιωτικός Υπάλληλος	62	41,3	41,3	41,3
ο	Δημόσιος Υπάλληλος	66	44,0	44,0	85,3
	Συμβασιούχος/α – Αγορά Υπηρεσιών	21	14,0	14,0	99,3
	Χαμένη τιμή	1	,7	,7	100,0
	Σύνολο	150	100,0	100,0	



**Σχήμα Α.6-2 Εργάζεστε ως**

#### 4.2.7 Απαντήσεις δηλώσεων Ερωτηματολογίου

Στον πιο κάτω πίνακα παρουσιάζονται οι δηλώσεις 1-25 , , οι ερωτώμενοι μπορούσαν να απαντήσουν χρησιμοποιώντας τους αριθμούς από το 1-5, όπου αντιστοιχούσαν: 1 Καθόλου, 2: Λίγο , 3: Μέτρια , 4: Αρκετά και 5: Πολύ. Επίσης απεικονίζονται οι απαντήσεις τόσο αριθμητικά όσο και ποσοστιαία. Επιπλέον ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση της κάθε δήλωσης.

**Πίνακας Α-7 Απαντήσεις δηλώσεων ερωτηματολογίου**

Δήλωση	1.Καθόλου	2.Λίγο	3.Μέτρια	4.Αρκετά	5.Πολύ	Μ.Ο	Τ.Α
1.Είμαι ικανοποιημένος/η με τον μισθό μου.	15.3% 23 άτομα	9.3% 14 άτομα	35.3% 53 άτομα	20.7% 31 άτομα	18% 27 άτομα	3.16	1.27
2. Όταν κάνω σωστά την εργασία μου υπάρχει επιπλέον	66.7%	10.7%	12%	5.3%	5.3%	1.72	1.18

ανταμοιβή.	100 άτομα	16 άτομα	18 άτομα	8 άτομα	8 άτομα		
3.Στον τομέα εργασίας μου υπάρχουν κάποια κίνητρα (επίδομα, άδεια κ.α.) για να είμαι πιο παραγωγικός/ή.	60.7% 91 άτομα	14.7% 22 άτομα	8.7% 13 άτομα	4.7% 7 άτομα	11.3% 17 άτομα	1.91	1.38
4.Αμείβομαι ικανοποιητικά για την υπερωριακή εργασία μου.	52% 78 άτομα	12% 18 άτομα	16.7% 25 άτομα	11.3% 17 άτομα	7.3% 11 άτομα	2.09	1.34
5.Σε κάποιες περιπτώσεις υπάρχει πιθανότητα να αυξηθούν οι αποδοχές μου σε σχέση με την απόδοση της εργασίας μου.	60% 90 άτομα	11.3% 17 άτομα	12% 18 άτομα	8.7% 13 άτομα	8% 12 άτομα	1.93	1.33
6. Γίνεται αξιολόγηση του εργατικού προσωπικού στον τομέα εργασίας μου.	21.3% 32 άτομα	17.3% 26 άτομα	25.3% 38 άτομα	19.3% 29 άτομα	16.7% 25 άτομα	2.92	1.37
7. Γίνεται εκπαίδευση όσων διενεργούν αξιολόγηση.	34% 51 άτομα	23.3% 35 άτομα	20% 30 άτομα	11.3% 17 άτομα	11.3% 17 άτομα	2.42	1.35
8. Η αντικειμενικότητα του αξιολογητή επηρεάζει την επιτυχία / αποτυχία της αξιολόγησης .	18% 27 άτομα	10% 15 άτομα	26% 39 άτομα	16.7% 25 άτομα	28.7% 43 άτομα	3.28	1.44
9.Η αξιολόγηση πρέπει να διενεργείται από εξωτερικούς συνεργάτες .	18.7% 28 άτομα	7.3% 11 άτομα	20% 30 άτομα	18% 27 άτομα	36% 54 άτομα	3.45	1.49
11. Η αξιολόγηση πρέπει να συνδέεται με extra bonus.	11.3% 17 άτομα	2.7% 4 άτομα	12% 18 άτομα	31.3% 47 άτομα	42.7% 64 άτομα	3.91	1.29



12. Η αξιολόγηση πρέπει να συνδέεται με ποινή – απόλυση.	24.7% 37 άτομα	15.3% 23 άτομα	23.3% 35 άτομα	16% 24 άτομα	20.7% 31 άτομα	2.92	1.46
13. Η αξιολόγηση πρέπει να συνδέεται με τον προγραμματισμό των εκπαιδευτικών αναγκών.	4.7% 7 άτομα	4% 6 άτομα	22.7% 34 άτομα	30.7% 46 άτομα	38% 57 άτομα	3.93	1.09
14. Η αξιολόγηση πρέπει να συνδέεται με την ανέλιξη στην ιεραρχία.	6.7% 10 άτομα	3.3% 5 άτομα	16% 24 άτομα	28% 42 άτομα	46% 69 άτομα	4.03	1.16
15. Η αξιολόγηση πρέπει να συνδέεται με το σύστημα προσλήψεων.	7.3% 11 άτομα	6.7% 10 άτομα	22.7% 34 άτομα	27.3% 41 άτομα	36% 54 άτομα	3.78	1.21
16. Είμαι ικανοποιημένος /η με τη φύση της εργασίας μου.	6.7% 10 άτομα	7.3% 11 άτομα	28.7% 43 άτομα	30.7% 46 άτομα	26.7% 40 άτομα	3.63	1.14
17. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις παροχές που μου δίνονται στο τομέα εργασίας μου (αυτοκίνητο, τηλέφωνο κ.α)	42% 63 άτομα	11.3% 17 άτομα	20% 30 άτομα	16% 24 άτομα	10.7% 16 άτομα	2.42	1.43
18. Στο τομέα εργασίας μου έχω την ευκαιρία να αποκτήσω γνώσεις (Εκπαιδευτικά Σεμινάρια) .	24% 36 άτομα	18% 27 άτομα	17.3% 26 άτομα	16% 24 άτομα	24.7% 37 άτομα	2.99	1.51
19. Στον τομέα εργασίας μου υπάρχουν προοπτικές ανέλιξης .	36.7% 55 άτομα	12.7% 19 άτομα	22% 33 άτομα	14% 21 άτομα	13.3% 20 άτομα	2.54	1.44
20. Υπάρχει άριστη επικοινωνία στο εργασιακό μου	10.7% 16 άτομα	14.7% 22 άτομα	22% 33 άτομα	27.3% 41 άτομα	24.7% 37 άτομα	3.40	1.29

περιβάλλον.							
21. Οι ανώτεροι μου , μου παρέχουν υποστήριξη όταν χρειάζεται.	7.3% 11 άτομα	11.3% 17 άτομα	25.3% 38 άτομα	24.7% 37 άτομα	31.3% 47 άτομα	3.61	1.24
22. Οι ανώτεροι μου , μου παρέχουν υποστήριξη στην αργοπορία.	10.7% 16 άτομα	10% 15 άτομα	17.3% 26 άτομα	27.3% 41 άτομα	34.7% 52 άτομα	3.65	1.33
23. Οι ανώτεροι μου , μου παρέχουν υποστήριξη στην απουσία από ασθένεια.	10% 15 άτομα	9.3% 14 άτομα	10% 15 άτομα	25.3% 38 άτομα	45.3% 68 άτομα	3.86	1.34
24. Στον τομέα εργασίας μου υπάρχουν ευκαιρίες για περεταίρω εκμάθηση νέων δεξιοτήτων (Χρήση λογισμικού , Ηλεκτρονικών Υπολογιστών , Tablet κ.α.).	30.7% 46 άτομα	16.7% 25 άτομα	20% 30 άτομα	18% 27 άτομα	14.7% 22 άτομα	2.69	1.44
25. Αξιοποιούνται οι δεξιότητες μου στον εργασιακό μου χώρο.	18% 27 άτομα	12.7% 19 άτομα	28% 42 άτομα	22% 33 άτομα	19.3% 29 άτομα	3.12	1.35

#### 4.2.8 Ομαδοποίηση με βάση το Μέσο Όρο

Στο πιο κάτω πίνακα παραθέτουμε τις δηλώσεις σε τρεις κατηγορίες με βάση το Μέσο Όρο της κάθε δήλωσης. Η ομαδοποίηση έγινε ως εξής : πρώτη ομάδα με μέσο όρο 0.5 – 2.49, η δεύτερη ομάδα με μέσο όρο 2.50 – 3.70 και η Τρίτη ομάδα με μέσο όρο από 3.71 – 5.00.

#### Πίνακας Α-8 Ομαδοποίηση δηλώσεων με βάση το Μέσο Όρο

Ομαδοποίηση δηλώσεων με βάση το Μέσο Όρο 0.50 – 2.49									
Παράγοντας	Δήλωση	N	1	2	3	4	5	M.O	T.A
Κίνητρα	2. Όταν κάνω σωστά την εργασία μου υπάρχει επιπλέον ανταμοιβή.	150	66.7%	10.7%	12%	5.3%	5.3%	1.72	1.18
			100	16	18	8	8		

			άτομα	άτομα	Άτομα	Άτομα	άτομα		
Κίνητρα	3. Στον τομέα εργασίας μου υπάρχουν κάποια κίνητρα (επίδομα, άδεια κ.α.) για να είμαι πιο παραγωγικός/ή.	150	60.7%	14.7%	8.7%	4.7%	11.3%	1.91	1.38
			91 άτομα	22 άτομα	13 άτομα	7 άτομα	17 άτομα		
Κίνητρα	4. Αμείβομαι ικανοποιητικά για την υπερωριακή εργασία μου.	149	52%	12%	16.7%	11.3%	7.3%	2.09	1.34
			78 άτομα	18 άτομα	25 άτομα	17 άτομα	11 άτομα		
Κίνητρα	5. Σε κάποιες περιπτώσεις υπάρχει πιθανότητα να αυξηθούν οι αποδοχές μου σε σχέση με την απόδοση της εργασίας μου.	150	60%	11.3%	12%	8.7%	8%	1.93	1.33
			90 άτομα	17 άτομα	18 άτομα	13 άτομα	12 άτομα		
Αξιολόγηση	7. Γίνεται εκπαίδευση όσων διενεργούν αξιολόγηση.	150	34%	23.3%	20%	11.3%	11.3%	2.42	1.35
			51 άτομα	35 άτομα	30 άτομα	17 άτομα	17 άτομα		
<b>Ικανοποίηση</b>	17. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις παροχές που μου δίνονται στο τομέα εργασίας μου (αυτοκίνητο, τηλέφωνο κ.α)	150	42%	11.3%	20%	16%	10.7%	2.42	1.43
			63 άτομα	17 άτομα	30 άτομα	24 άτομα	16 άτομα		
<b>Ομαδοποίηση δηλώσεων με βάση το Μέσο Όρο 2.50 – 3.70</b>									
Κίνητρα	1. Είμαι ικανοποιημένος/η με τον μισθό μου.	148	15.3%	9.3%	35.3%	20.7%	18%	3.16	1.27
			23 άτομα	14 άτομα	53 άτομα	31 άτομα	27 άτομα		

Αξιολόγηση	6. Γίνεται αξιολόγηση του εργατικού προσωπικού στον τομέα εργασίας μου.	150	21.3% 32 άτομα	17.3% 26 άτομα	25.3% 38 άτομα	19.3% 29 άτομα	16.7% 25 άτομα	2.92	1.37
Αξιολόγηση	8. Η αντικειμενικότητα του αξιολογητή επηρεάζει την επιτυχία / αποτυχία της αξιολόγησης .	149	18% 27 άτομα	10% 15 άτομα	26% 39 άτομα	16.7% 25 άτομα	28.7% 43 άτομα	3.28	1.44
Αξιολόγηση	9. Η αξιολόγηση πρέπει να διενεργείται από εξωτερικούς συνεργάτες .	150	18.7% 28 άτομα	7.3% 11 άτομα	20% 30 άτομα	18% 27 άτομα	36% 54 άτομα	3.45	1.49
Αξιολόγηση	12. Η αξιολόγηση πρέπει να συνδέεται με ποινή – απόλυση.	150	24.7% 37 άτομα	15.3% 23 άτομα	23.3% 35 άτομα	16% 24 άτομα	20.7% 31 άτομα	2.92	1.46
Ικανοποίηση	16. Είμαι ικανοποιημένος / η με τη φύση της εργασίας μου.	150	6.7% 10 άτομα	7.3% 11 άτομα	28.7% 43 άτομα	30.7% 46 άτομα	26.7% 40 άτομα	3.63	1.14
Ικανοποίηση	18. Στο τομέα εργασίας μου έχω την ευκαιρία να αποκτήσω γνώσεις (Εκπαιδευτικά Σεμινάρια) .	150	24% 36 άτομα	18% 27 άτομα	17.3% 26 άτομα	16% 24 άτομα	24.7% 37 άτομα	2.99	1.51
Ικανοποίηση	19. Στον τομέα εργασίας μου υπάρχουν προοπτικές ανέλιξης .	148	36.7% 55 άτομα	12.7% 19 άτομα	22% 33 άτομα	14% 21 άτομα	13.3% 20 άτομα	2.54	1.44
Ικανοποίηση	20. Υπάρχει άριστη επικοινωνία στο εργασιακό μου περιβάλλον.	149	10.7% 16 άτομα	14.7% 22 άτομα	22% 33 άτομα	27.3% 41 άτομα	24.7% 37 άτομα	3.40	1.29
Ικανοποίηση	21. Οι ανώτεροι μου ,	150	7.3% 11 άτομα	11.3% 17 άτομα	25.3% 38 άτομα	24.7% 37 άτομα	31.3% 47 άτομα	3.61	1.24

	μου παρέχουν υποστήριξη όταν χρειάζεται.		11 άτομα	17 άτομα	38 άτομα	37 άτομα	47 άτομα		
Ικανοποίηση	22. Οι ανώτεροι μου , μου παρέχουν υποστήριξη στην αργοπορία.	150	10.7% 16 άτομα	10% 15 άτομα	17.3% 26 άτομα	27.3% 41 άτομα	34.7% 52 άτομα	3.65	1.33
Ικανοποίηση	24. Στον τομέα εργασίας μου υπάρχουν ευκαιρίες για περεταίρω εκμάθηση νέων δεξιοτήτων (Χρήση λογισμικού , Ηλεκτρονικών Υπολογιστών , Tablet κ.α.).	150	30.7% 46 άτομα	16.7% 25 άτομα	20% 30 άτομα	18% 27 άτομα	14.7% 22 άτομα	2.69	1.44
Ικανοποίηση	25. Αξιοποιούνται οι δεξιότητές μου στον εργασιακό μου χώρο.	150	18% 27 άτομα	12.7% 19 άτομα	28% 42 άτομα	22% 33 άτομα	19.3% 29 άτομα	3.12	1.35
<b>Ομαδοποίηση δηλώσεων με βάση το Μέσο Όρο 3.71 – 5.00</b>									
Αξιολόγηση	10. Η αξιολόγηση πρέπει να συνδέεται με το μισθό.	150	11.3% 17 άτομα	3.3% 5 άτομα	16% 18 άτομα	32% 47 άτομα	37.3% 64 άτομα	3.80	1.28
Αξιολόγηση	13. Η αξιολόγηση πρέπει να συνδέεται με τον προγραμματισμό των εκπαιδευτικών αναγκών.	150	4.7% 7 άτομα	4% 6 άτομα	22.7% 34 άτομα	30.7% 46 άτομα	38% 57 άτομα	3.93	1.09
Αξιολόγηση	14. Η αξιολόγηση πρέπει να συνδέεται	150	6.7% 10	3.3% 5	16% 24	28% 42	46% 69	4.03	1.16

	με την ανέλιξη στην ιεραρχία.		άτομα	άτομα	άτομα	άτομα	άτομα		
Αξιολόγηση	15. Η αξιολόγηση πρέπει να συνδέεται με το σύστημα προσλήψεων.	150	7.3% 11 άτομα	6.7% 10 άτομα	22.7% 34 άτομα	27.3% 41 άτομα	36% 54 άτομα	3.78	1.21
Ικανοποίηση	23. Οι ανώτεροι μου, μου παρέχουν υποστήριξη στην απουσία από ασθένεια.	150	10% 15 άτομα	9.3% 14 άτομα	10% 15 άτομα	25.3% 38 άτομα	45.3% 68 άτομα	3.86	1.34

### 4.3 Γενικά σχόλια αποτελεσμάτων

Στην πρώτη ομάδα των ερωτήσεων που έχουν μέσο όρο από 0.5-2.49, ανήκουν έξι δηλώσεις από τις συνολικά εικοσιπέντε του ερωτηματολογίου, και αφορούν και τους τρεις παράγοντες που εξετάζουμε κίνητρα, αξιολόγηση, ικανοποίηση. Σε αυτές τις δηλώσεις τα περισσότερα άτομα είναι από καθόλου έως λίγο ικανοποιημένα σε σχέση με τις απαντήσεις που έδωσαν και αφορούν την επιπλέον ανταμοιβή για σωστή εργασία, για υπερωριακές αμοιβές, αύξηση κινήτρων σε σχέση με την παραγωγικότητα, διάφορες παροχές στον εργασιακό χώρο, όπως επίσης αν τα άτομα που διενεργούν αξιολόγηση λαμβάνουν κάποια εκπαίδευση.

Στη δεύτερη ομάδα των ερωτήσεων που έχουν μέσο όρο από 2.5-3.70, ανήκουν δεκατρείς από τις εικοσιπέντε δηλώσεις του ερωτηματολογίου. Σε αυτές τις δηλώσεις που αφορούν και τους τρεις παράγοντες που εξετάζουμε οι ερωτώμενοι κράτησαν ουδέτερη στάση. Μερικές από τις δηλώσεις είχαν σχέση με την ικανοποίηση από το μισθό που λαμβάνουν, ικανοποίηση από το τομέα απασχόλησης ή εργασιακό περιβάλλον, με την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού κ.α.

Στη τρίτη ομάδα των ερωτήσεων που έχουν μέσο όρο από το 3.71- 5.00 ανήκουν έξι ερωτήσεις που αφορούν δύο από τις κατηγορίες που εξετάζουμε, πέντε αφορούν την αξιολόγηση και μία την ικανοποίηση. Συγκεκριμένα οι ερωτώμενοι με τις απαντήσεις τους στις δηλώσεις για την αξιολόγηση επιθυμούν η αξιολόγηση τους να συνδέεται με το μισθό, με extra bonus, με τον προγραμματισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, την ανέλιξη στην ιεραρχία και τέλος με το σύστημα των προσλήψεων. Από τις δηλώσεις που αφορούν την ικανοποίηση, οι ερωτώμενοι δείχνουν αρκετά ικανοποιημένοι στην

υποστήριξη που τους παρέχουν οι ανώτεροι τους, όταν απουσιάσουν από την εργασία τους λόγω ασθένειας.

Στην τελευταία ερώτηση γενικής φύσης για το τι πιστεύουν οι ερωτώμενοι για το τι πρέπει να αλλάξει για να βελτιωθεί ο τρόπος λειτουργίας του εργασιακού περιβάλλοντος συλλέξαμε τις πιο σημαντικές πληροφορίες οι οποίες είναι:

1. Επιβράβευση για την υπερωριακή εργασία και κίνητρα.
2. Ευέλικτο ωράριο εργασίας.
3. Κάλυψη θέσεων εργασίας και ανάθεση καθηκόντων.
4. Καλύτερη αντιμετώπιση από τους εργοδότες προς τους εργαζόμενους.
5. Σύνδεση αμοιβής, απόδοσης και αξιολόγησης.
6. Να υπάρχει διαφάνεια και αξιοκρατία στο σύστημα προσλήψεων και αξιολόγησης
7. Συμμετοχή σε εκπαιδευτικά σεμινάρια προσωπικού.
8. Αξιολόγηση εργαζομένων με τη συμμετοχή εξωτερικών συνεργατών.
9. Να αλλάξει ο τρόπος μισθοδοσίας και να συνδεθεί με στόχους και κίνητρα.
10. Να πάψει η αγορά υπηρεσιών σαν τομέας εργασιακού περιβάλλοντος.

Σύμφωνα με τα πιο πάνω αποτελέσματα στις περισσότερες δηλώσεις του ερωτηματολογίου οι ερωτώμενοι κράτησαν ουδέτερη στάση.

Όσον αφορά τις πέντε δηλώσεις της πρώτης κατηγορίας που εμπεριέχονται τα κίνητρα, οι πλείστη των ερωτωμένων παρουσίασε ουδέτερη στάση όσο αφορά τον μισθό. Στις υπόλοιπες πέντε δηλώσεις οι ερωτώμενοι απάντησαν από καθόλου έως λίγο, πράγμα που μας δηλώνει ότι από τις κατηγορίες εργασιακού περιβάλλοντος που εξετάσαμε απουσιάζουν τα κίνητρα.

Στη δεύτερη κατηγορία που αφορά την αξιολόγηση οι περισσότεροι ερωτώμενοι στις δέκα δηλώσεις που ανήκουν στην κατηγορία της αξιολόγησης, απάντησαν ως εξής μία ερώτηση από καθόλου έως λίγο, σε τέσσερις κράτησαν ουδέτερη στάση, ενώ σε πέντε από τις δηλώσεις αυτές που αναφέρονται σε σύνδεση της αξιολόγησης με το μισθό,

extra bonus, προγραμματισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, την ανέλιξη στην ιεραρχία και το σύστημα προσλήψεων απάντησαν αρκετά έως πολύ. Τα αποτελέσματα από τις δηλώσεις αυτές μας δείχνουν ότι υπάρχει εν μέρει κάποιου τύπου αξιολόγησης στους εργασιακούς τομείς που εξετάσαμε, αλλά χρήζει ανάπτυξης, εξέλιξης, καθώς και βελτίωση στον τρόπο διεξαγωγής αυτής.

Στη τρίτη κατηγορία που αφορά την εργασιακή ικανοποίηση και εντάσσονται δέκα δηλώσεις, οι περισσότεροι ερωτώμενοι απάντησαν ως εξής, σε μία δήλωση που αφορά ικανοποίηση από εργασιακές παροχές απάντησαν από καθόλου έως λίγο, σε οχτώ δηλώσεις που αφορούν ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας, απόκτηση γνώσεων, προοπτικές ανέλιξης, επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον, υποστήριξη ανωτέρων στο θέμα αργοπορίας, αξιοποίηση δεξιοτήτων και περαιτέρω εκμάθηση νέων δεξιοτήτων, κράτησαν ουδέτερη στάση, ενώ σε μία μόλις δήλωση απάντησαν από αρκετά έως πολύ και αυτή είναι απουσία λόγω ασθένειας. Από τις πιο πάνω απαντήσεις διαπιστώνεται ότι το δείγμα μας κράτησε ουδέτερη στάση, πράγμα που σημαίνει ότι υπάρχει σημαντική έλλειψη επαγγελματικής ικανοποίησης στους εργασιακούς τομείς που εξετάσαμε.

Σύμφωνα με τις πληροφορίες που έχουμε συλλέξει από τις απαντήσεις των εικοσιπέντε δηλώσεων του ερευνητικού ερωτηματολογίου, συμπεραίνουμε ότι στους εργασιακούς τομείς που εξετάσαμε απουσιάζουν και οι τρεις παράγοντες, αυτών των κίνητρων, της ικανοποίησης αλλά και της αξιολόγησης.

Μολονότι στην βιβλιογραφία αναφέρεται διαρκώς η σημαντικότητα των τριών αυτών παραγόντων, εν τούτοις διαφαίνεται ότι πρακτικά απουσιάζουν από τους εργασιακούς χώρους.

Οι διάφοροι μελετητές που ασχολήθηκαν με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, αναφέρουν ότι οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να εργάζονται ούτως ώστε να καλύψουν τις επιθυμίες και ανάγκες τους, και ως υπεύθυνοι πρέπει να είναι σε θέση να συνδέουν την ικανοποίηση με την απόδοση και την πραγμάτωση των στόχων, πράγμα που απουσιάζει από τους εργασιακούς χώρους που εξετάσαμε. Επίσης ο Maslow και ο Alderfer αναφέρονται σε αυτές τις ανάγκες αναλυτικότερα και έχουν στηρίξει τις θεωρίες τους πάνω σε αυτές. Από την έρευνα μας συμπεραίνουμε ότι οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν κρατούν μία ουδέτερη στάση όσο αφορά τα πιο πάνω, πράγμα που



σημαίνει ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης και μπορούν να ληφθούν κάποια μέτρα για την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Επίσης ο McGregor, ο Herzberg, ο McClelland, ο Vroom και ο Locke ανέπτυξαν θεωρίες κινήτρων και παρακίνησης ούτως ώστε οι εργοδότες ή ακόμη και οι εργαζόμενοι μεταξύ τους, να είναι περισσότερο παραγωγικοί μέσω κάποιων επιπλέον παροχών ή επιβραβεύσεων. Από την έρευνα μας διαπιστώνουμε ότι υπάρχει απουσία κινήτρων στους εργασιακούς τομείς πράγμα που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι μένουν στάσιμοι όσο αφορά την αποδοτικότητά τους.

Διάφοροι μελετητές που ασχολήθηκαν με την αξιολόγηση των εργαζομένων αναφέρουν ότι η αξιολόγηση δίνει στο προσωπικό ένα άλλο είδος ευκαιριών καθώς επιτρέπει στους εργοδότες να μελετούν τις εκτιμήσεις που έκαναν. Επίσης μέσω της αξιολόγησης καθορίζονται στόχοι απόδοσης και ανάπτυξης των εργαζομένων, καθορισμός των αναγκών τους καθώς γίνεται και σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση και επιτυγχάνεται βελτίωση του συστήματος προσλήψεων και επιλογών. Όσο αφορά την εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται στη βιβλιογραφία ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι ο βαθμός κατά τον οποίο κάποιος αγαπά ή δεν αγαπά τη δουλειά του. Οι Hackman & Oldham ανέδειξαν ποικιλία ικανοτήτων με σημαντικότερους παράγοντες για ικανοποίηση την αυτονομία και την εργασιακή ανατροφοδότηση. Οι Porter & Lawer αναφέρουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι προϊόν της απόδοσης, καθώς οι Shikdar & Das ανέλυσαν τις αντιλήψεις των εργαζομένων που νιώθουν ικανοποιημένοι αλλά και ποιοί τρόποι μπορούν να χρησιμοποιηθούν ούτως ώστε να μεταμορφωθούν από μη ικανοποιημένοι σε ικανοποιημένοι. Τέλος ο Freudenberger, αναφέρεται στο σύνδρομο της «επαγγελματικής εξουθένωσης» (burn out) το οποίο έχει και σωματικές αλλά και ψυχολογικές επιπτώσεις στους εργαζομένους. Από τα πιο πάνω που αναφέρονται στην βιβλιογραφία και με βάση τις απαντήσεις που συλλέξαμε από τις δηλώσεις του ερωτηματολογίου διαπιστώνουμε ότι θεωρητικά υπάρχουν μέθοδοι για ικανοποίηση των εργαζομένων αλλά από τη μεριά τους οι εργοδότες είτε δεν τις τηρούν είτε δεν τις χρησιμοποιούν, καθώς απουσιάζει από τους εργασιακούς τομείς που εξετάσαμε.

# Κεφάλαιο 5

## Συμπεράσματα

### 5.1 Συμπεράσματα έρευνας

Από την έρευνα που έχει διεξαχθεί, εκμαιεύσαμε τα πιο κάτω συμπεράσματα.

Στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα που είχαμε θέσει το οποίο αφορά στην υποκίνηση και τα κίνητρα, έχει διαπιστωθεί ότι οι εργαζόμενοι αν και έχουν την ανάγκη για την παροχή κινήτρων, εν τούτοις αυτά απουσιάζουν από τους εργασιακούς χώρους. Κατά συνέπεια, η έλλειψη κινήτρων αποφέρει μία στασιμότητα τόσο στην παραγωγικότητα όσο και στην εξέλιξη των εργαζομένων, επειδή νιώθουν ότι δεν έχουν αντίκρισμα οι κόποι και οι μόχθοι τους. Επίσης, από τις απαντήσεις που έχουμε λάβει, έδειξε ότι οι εργαζόμενοι είναι πολύ θετικοί στην παροχή κινήτρων, τόσο όταν υπάρχει σύνδεση με τον μισθό τους, όσο κι όταν τους παρέχεται κάποια επιπλέον αμοιβή ή παροχή.

Περαιτέρω, το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα που αφορά στον τρόπο αξιολόγησης των εργαζομένων ως προς την απόδοσή τους, έχει διαφανεί ότι έστω κι αν γίνεται εν μέρει κάποια αξιολόγηση, εντούτοις δεν είναι τόσο ικανοποιητική για να εξαχθούν αντικειμενικά και σωστά συμπεράσματα. Συνεπώς, οι εργοδότες δεν προσλαμβάνουν άτομα κατάλληλα για τις θέσεις εργασίας που ζητούν, βάση των προσόντων, των ενδιαφερομένων. Παράλληλα, θεωρείται ορθότερο να τους ανατίθεται η θέση που τους αναλογεί στην επιχείρηση όπου εργάζονται, με βάση δηλαδή τα προσόντα τους και όχι τις ανάγκες που υπάρχουν στην επιχείρηση.

Ακολουθως, το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, το οποίο συσχετίζει την εργασιακή ικανοποίηση με την παραγωγικότητα, γίνεται αντιληπτό μέσα από τις απαντήσεις που πήραμε ότι όντως υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο. Μολαταύτα, αν και χρειάζεται περαιτέρω ενίσχυση το κομμάτι της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, ούτως ώστε να επέλθει η αύξηση της παραγωγικότητας ωστόσο αυτό απουσιάζει. Η ικανοποίηση των εργαζομένων έχει μεγάλη σημασία και ιδιαιτερότητα γιατί όταν οι

εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση είναι ικανοποιημένοι κι ευχαριστημένοι ταυτίζονται με την εργασία τους και επιτυγχάνουν με μεγαλύτερη ευκολία τους στόχους που τους έχουν ανατεθεί. Ταυτόχρονα είναι διατεθειμένοι να εργαστούν ακόμη και υπερωρίες εφόσον τους ζητηθεί γνωρίζοντας ότι θα λάβουν το ανάλογο αντίτιμο. Από την άλλη πλευρά οι μη ικανοποιημένοι εργαζόμενοι, συχνά μετατρέπονται σε ξεροκέφαλους, δεν επιδέχονται οποιαδήποτε υπόδειξη για το πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης αλλά ούτε και έχουν διάθεση για συνεργασία με τους συναδέλφους τους. Τα παραπάνω φαινόμενα μπορεί οδηγήσουν στο «σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης».

Ανακεφαλαιώνοντας οι εργαζόμενοι μη έχοντας κάποια κίνητρα για αύξηση της αποδοτικότητας τους από τους προϊσταμένους αλλά κι από την έλλειψη αντικειμενικής και αξιοκρατικής αξιολόγησης, μένουν στάσιμοι και συμβιβάζονται με τις αποδοχές που λαμβάνουν και το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο και παρέχουν τις υπηρεσίες τους.

## **5.2 Επίλογος**

Όπως πολλάκις έχει αναφερθεί με την πιο πάνω μελέτη εξετάσαμε τρεις αλληλένδετους, σημαντικούς παράγοντες, που επηρεάζουν τους εργαζομένους τα κίνητρα, την ικανοποίηση και την αξιολόγηση.

Χρειάζεται επίσης να σημειωθεί ότι οι τρεις παράγοντες που έχουν εξεταστεί καθ' όλη την πορεία της μελέτης, θα ήταν πρόπον να μελετηθούν ως ανεξάρτητοι και μεμονωμένοι παράγοντες για να λάβουν την κατάλληλη εμβάθυνση. Διαφάνηκε η δυσκολία της ταυτόχρονης εξέτασης και των τριών παραγόντων και θα ήταν συνετό να είχαν εξεταστεί ξεχωριστά.

Εν κατακλείδι στην παρούσα έρευνα έχουμε ασχοληθεί με τους τρεις προαναφερθέντες παράγοντες, αλλά θα μπορούσαν να αποτελέσουν την εισαγωγή μίας μεγαλύτερης και ευρύτερης έρευνας όπου μπορούν να εξεταστούν λεπτομερέστερα και διεξοδικότερα. Ειδικότερα, η ανάπτυξη των θεωριών που σχετίζονται με τα κίνητρα σαν ένα κεφάλαιο, η αξιολόγηση με άλλα ερευνητικά ερωτήματα που μπορούν να επιφέρουν καλύτερα και πιο καίρια συμπεράσματα ως δεύτερο κεφάλαιο και τέλος ένα τρίτο κεφάλαιο για την ικανοποίηση, πάνω στην οποία μπορεί να δημιουργηθεί μια έρευνα αποκλειστικά γι' αυτήν.

# Παράρτημα Α

## Ερωτηματολόγιο

Ονομάζομαι Σάββας Ροδοσθένους και το παρόν ερωτηματολόγιο αποσκοπεί στην εκπλήρωση της έρευνας για την μεταπτυχιακή μου μελέτη με τίτλο Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Κίνητρα, Αξιολόγηση, Εργασιακή Ικανοποίηση. Θα το εκτιμούσα ιδιαίτερα αν αφιερώνατε λίγο χρόνο για να απαντήσετε στις πιο κάτω ερωτήσεις. ΔΕΝ ΘΑ ΣΑΣ ΠΑΡΕΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΑΠΟ 5 ΛΕΠΤΑ.

Η συμμετοχή σας είναι ανώνυμη και εθελοντική και τα προσωπικά σας στοιχεία θα παραμείνουν εμπιστευτικά. ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ εκ των προτέρων.

Παρακαλώ βαθμολογήστε τις παρακάτω ερωτήσεις με την πιο κάτω βαθμολογική κλίμακα 1 (Καθόλου), 2 (Λίγο), 3 (Μέτρια), 4 (Αρκετά) έως 5 (Πολύ).

### Μέρος Πρώτο

**Δημογραφικά στοιχεία . Απαντήστε βάζοντας X στο αντίστοιχο κουτάκι.**

Φύλο

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

Ηλικία

Μέχρι 24 ετών	<input type="checkbox"/>	25 -29	<input type="checkbox"/>	30 - 34	<input type="checkbox"/>	35 - 39	<input type="checkbox"/>	40 - 49	<input type="checkbox"/>	50 και άνω	<input type="checkbox"/>
------------------	--------------------------	--------	--------------------------	---------	--------------------------	------------	--------------------------	---------	--------------------------	------------------	--------------------------

Οικογενειακή κατάσταση

Έγγαμος/η	<input type="checkbox"/>	Άγαμος /η	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	--------------	--------------------------

Μορφωτικό Επίπεδο

Δημοτικό	<input type="checkbox"/>
Γυμνάσιο	<input type="checkbox"/>

Λύκειο / Τεχνική Σχολή	
Ανώτερη Εκπαίδευση ( Ιδιωτικό Κολλέγιο/Ινστιτούτο διετούς ή τριετούς φοίτησης)	
Ανώτατη Εκπαίδευση (Α.Ε.Ι – Τ.Ε.Ι)	
Μεταπτυχιακό	
Διδακτορικό	

#### Έτη Προϋπηρεσίας

Μέχρι 2 έτη	
3- 5 έτη	
6 – 10 έτη	
11 έτη και άνω	

#### Εργάζεστε ως

Ιδιωτικός Υπάλληλος	
Δημόσιος Υπάλληλος	
Συμβασιούχος/α – Αγορά Υπηρεσιών	

### Μέρος Δεύτερο

#### Κίνητρα

Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με τις πιο κάτω δηλώσεις ;

Κυκλώστε την απάντησή σας.

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Είμαι ικανοποιημένος/η με τον μισθό μου.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Όταν κάνω σωστά την εργασία μου υπάρχει επιπλέον ανταμοιβή.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Στον τομέα εργασίας μου υπάρχουν κάποια κίνητρα (επίδομα, άδεια κ.α)για να είμαι πιο παραγωγικός/ή.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Αμείβομαι ικανοποιητικά για την υπερωριακή εργασία μου .  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Σε κάποιες περιπτώσεις υπάρχει πιθανότητα να αυξηθούν οι αποδοχές μου σε σχέση με την απόδοση της εργασίας μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### Μέρος Τρίτο

#### Εργασιακή Αξιολόγηση

---

Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με τις πιο κάτω δηλώσεις :

Κυκλώστε την απάντησή σας

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 6. Γίνεται αξιολόγηση του εργατικού προσωπικού στον τομέα εργασίας μου.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Γίνεται εκπαίδευση όσων διενεργούν αξιολόγηση.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Η αντικειμενικότητα του αξιολογητή επηρεάζει την επιτυχία / αποτυχία της αξιολόγησης . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Η αξιολόγηση πρέπει να διενεργείται από εξωτερικούς συνεργάτες .                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να συνδέεται :                                       |   |   |   |   |   |
| 1. Με το μισθό  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Με extra bonus   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Με ποινή – απόλυση   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Τον προγραμματισμό των εκπαιδευτικών αναγκών   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Την ανέλιξη στην ιεραρχία  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Το σύστημα προσλήψεων  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

---

### Μέρος Τέταρτο

#### Εργασιακή Ικανοποίηση

---

Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με τις πιο κάτω δηλώσεις ;

Κυκλώστε την απάντησή σας.

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 11. Είμαι ικανοποιημένος /η με τη φύση της εργασίας μου.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις παροχές που μου δίνονται στο τομέα εργασίας μου (αυτοκίνητο, τηλέφωνο κ..α). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Στο τομέα εργασίας μου έχω την ευκαιρία να αποκτήσω γνώσεις(Εκπαιδευτικά Σεμινάρια) .                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Στον τομέα εργασίας μου υπάρχουν προοπτικές ανέλιξης .  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
-

<b>15.</b> Υπάρχει άριστη επικοινωνία στο εργασιακό μου περιβάλλον	1	2	3	4	5
<b>16.</b> Οι ανώτεροι μου , μου παρέχουν υποστήριξη όταν χρειάζεται .	1	2	3	4	5
<b>17.</b> Υπάρχει ευελιξία όταν προκύπτουν προσωπικά ζητήματα όπως :	1	2	3	4	5
<b>1.</b> Αργοπορία	1	2	3	4	5
<b>2.</b> Απουσία λόγω ασθένειας.	1	2	3	4	5
<b>18.</b> Στον τομέα εργασίας μου υπάρχουν ευκαιρίες για περεταίρω εκμάθηση νέων δεξιοτήτων (Χρήση λογισμικού , Ηλεκτρονικών Υπολογιστών , Tablet κ.α).	1	2	3	4	5
<b>19.</b> Αξιοποιούνται οι δεξιότητες μου στον εργασιακό μου χώρο .	1	2	3	4	5

20. Τι πιστεύετε ότι πρέπει να αλλάξει για να βελτιωθεί ο τρόπος λειτουργίας του εργασιακού σας περιβάλλοντος ; Απαντήστε εν συντομία.

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

# Βιβλιογραφία

## Ελληνική βιβλιογραφία:

- Βάλβη, Χ. Α & Φράγκος, Χ. Κ. & Φράγκος, Κ. Χ. (2009). Η παραγωγικότητα ενός εργαζομένου εξαρτάται από την επαγγελματική ικανοποίηση;  
<http://hypatia.teiath.gr/xmlui/bitstream/handle/11400/9754/valvi.pdf?sequence=1>  
Πρόσβαση 09. 04. 2017
- Βαξεβανίδου, Μ., & Π. Ρεκλείτης, Π. (2008). *Management Ανθρώπινων Πόρων – Θεωρία & Πράξη*. Αθήνα : Προπομπός.
- Βεντούρη, Γ.Α. (2005). Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στο σύγχρονο Τεχνολογικό κόσμο. [http://artemis.cslab.ntua.gr/el\\_thesis/artemis.ntua.ece/DT2005-0142/DT2005-0142.pdf](http://artemis.cslab.ntua.gr/el_thesis/artemis.ntua.ece/DT2005-0142/DT2005-0142.pdf) Πρόσβαση 17.05.2017
- Γιοβανάκογλου, Α. (2013-2014). Ανθρώπινο Δυναμικό: Κίνητρα, Αξιολόγηση Και Εργασιακή Ικανοποίηση.  
<http://io.teiion.gr/bitstream/handle/123456789/1609/thesis11.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Πρόσβαση 28.01.2017
- Γραμματικού, Κ.(2010). Επαγγελματική Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Ως Προς Τις Συνθήκες Εργασίας.  
<http://estia.hua.gr/file/lib/default/data/10223/theFile> Πρόσβαση 05.02.2017
- Γριντάκης, Ε. (2013). Διοίκηση Και Αξιοποίηση Του Ανθρώπινου Δυναμικού Στο Τραπεζικό Σύστημα.  
<http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2013/GrintakisEleftherios/attached-document-1385718833-591671-27106/GrintakisEleftherios2013.pdf> Πρόσβαση 10.03.2017
- Δημητρακοπούλου, Ι. (2015). Θεωρίες Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού Και Εφαρμογή Τους Στο Χώρο Της Υγείας.  
<http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/8772/Dimitrakopoulou Ioanna.pdf?sequence=1> Πρόσβαση 24.04.2017
- Καθαράκης, Η.Γ. (2012). Αξιολόγηση Των Μονάδων Υγείας Με Στοχαστικές Διαδικασίες.  
[http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/9702/3307\\_1.11\\_%CE%94%CE%94\\_13\\_11\\_12.pdf](http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/9702/3307_1.11_%CE%94%CE%94_13_11_12.pdf) Πρόσβαση 16.05.2017
- Κατσαμάκη, Ε. (2014). Ο ρόλος της παρακίνησης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων στην επίτευξη των και στην ανοδική πορεία ενός οργανισμού. Μελέτη περίπτωσης : Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.  
<https://kypseli.ouc.ac.cy/bitstream/handle/11128/1617/MBA-2014-00259.pdf?sequence=4> Πρόσβαση 04.04.2017
- Κουτελέκος, Ι. & Πολυκανδριώτη, Μ. (2007). Το Σύνδρομο Επαγγελματικής Εξουθένωσης Των Νοσηλευτών (Burn Out Syndrome). *Το Βήμα του Ασκληπιού*. 6/1, 1-7  
<http://ejournals.teiath.gr/index.php/tovima/article/view/50/51> Πρόσβαση 13.05.2017



Κούφης, Π. (Χ.Χ). Τρόποι Βελτίωσης Της Παραγωγικότητας Και Της Αποδοτικότητας Των Εργαζομένων.

[http://oceanis.lib.puas.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/3356/log\\_14757.pdf?sequence=1](http://oceanis.lib.puas.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/3356/log_14757.pdf?sequence=1) Πρόσβαση 02.05.2017

Κωσταρίδου – Ευκλείδη, Α. (1999). *Ψυχολογία Κινήτρων*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Μούζα-Λαζαρίδη, Α.Μ. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Κριτική.

Μπάτσιος, Χ. (2013). “Συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων”.

<http://ikee.lib.auth.gr/record/133823/files/GRI-2014-11869.pdf> Πρόσβαση 12.05.2017

Μπίτση, Γ.Γ. (2011). Διερεύνηση Επιπέδων Εργασιακής Ικανοποίησης και Υπο(Παρα)Κίνησης Προσωπικού στα Πλαίσια της Θεωρίας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης : Έρευνα Σε Επιλεγμένο Δείγμα Προσωπικού δυο Μονάδων του Γεσ.

<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14272/1/BitsiGeorgiaMBAEx09.pdf>  
Πρόσβαση 17.02.2017

Μπόγκα-Καρτέρη, Κ. ( 2003). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Θεσσαλονίκη: University Studio Press.

Νικολάου, Μ. (2009). *Αξιολόγηση προσωπικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις*.

<http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2009/NikolaouMaria/attached-document-1295340674-732456-12644/nikolaou2009.pdf> Πρόσβαση 22.01.2017

Ξηροτύρη, Κ. Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η*

*προσέλευση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Αθήνα: Ανίκουλα.

Εύγγη, Μ. (2012). *Δημόσιες σχέσεις, θεωρητικές προσεγγίσεις και πρακτικές εφαρμογές*, Αθήνα : Προπομπός.

Εύγγη, Ι. Μ. (2006). *Δημόσιες Σχέσεις. Προγραμματισμός και σωστή επικοινωνία με το κοινό σας*, (2th edition), Αθήνα: Προπομπός.

Οικονομίδου, Μ. (2010). *Δημιουργία ενός Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων σε Επιχείρηση που Δραστηριοποιείται στον Κλάδο της Κλωστοϋφαντουργίας*.

<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14275/1/%CE%9C%CE%91%CE%A1%CE%99%CE%91%20%CE%9F%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%9D%CE%9F%CE%9C%CE%99%CE%94%CE%9F%CE%A5%2c%20%CE%94%CE%99%CE%A0%CE%9B%CE%A9%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%97%20%CE%95%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91.pdf>

Πρόσβαση 11.01.2017

Παναγιωτοπούλου, Μ. (2008). *Αξιολόγηση εργαζομένων- Σύγχρονες τάσεις*.

<http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2008/panagiotopoulouMaria/document/panagiotopoulou.pdf> Πρόσβαση 22.01.2017

Παπαδόπουλος, Θ. Ι. (2013). *Εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή επικοινωνία και η αυτό – αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών: Μια ποσοτική μελέτη στους εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.*

[http://mibes.teilar.gr/esdo\\_proceedings/proceedings/2013/Papadopoulos.pdf](http://mibes.teilar.gr/esdo_proceedings/proceedings/2013/Papadopoulos.pdf)

Πρόσβαση 11/04/2017

Παπαλεξάνδρη, Ν. & Μπουραντάς, Δ.(2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.* Αθήνα : Μπένου.

Παρασκευόπουλου, Γ. (2013). *Εργασιακή Ικανοποίηση Ιατρικού, Νοσηλευτικού Και Διοικητικού Προσωπικού. Μελέτη Περιπτώσης « Γενικό Νοσοκομείο Σπαρτης» Και Στο «Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Αττικό».*

<http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/6596/Paraskevopoulou.pdf?sequence=2> Πρόσβαση 10/05/201

Παρούτης, Σ. (2005). *Ικανοποίηση Από Την Εργασία. Αναγκαιότητα ή Πολυτέλεια;*

[http://www.pspa.uoa.gr/fileadmin/pspa.uoa.gr/uploads/Research/EDE/Conferences/DE\\_2005/Proposals/Paroutis\\_Spyridon.pdf](http://www.pspa.uoa.gr/fileadmin/pspa.uoa.gr/uploads/Research/EDE/Conferences/DE_2005/Proposals/Paroutis_Spyridon.pdf) Πρόσβαση 13.03.2017

Πλατσίδου, Μ., & Γωνίδα, Ε. (2005). *Θεωρίες Κινήτρων Στον Εργασιακό Χώρο.*

<http://users.uom.gr/~platsidu/%C8%E5%F9%F1%DF%E5%F2%20%EA%E9%ED%D E%F4%F1%F9%ED%20%F3%F4%EF%ED%20%E5%F1%E3%E1%F3%E9%E1%EA% FC%20%F7%FE%F1%EF.pdf> Πρόσβαση 23.01.2017

Ρεμούνη, Χ. Δ. (2008). *Παρακίνηση Και Κίνητρα Στο Εργασιακό Περιβάλλον : Με Χρηματικά Κίνητρα.*

<http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/2366/Remounti.pdf?sequence=3>

Πρόσβαση 09.05.2017

Σακκά, Β., & Χάιδου, Ι. (2009). *Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.* Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής(ΤΕΙ) Μακεδονίας .

Σταντσιδου, Α. & Μαλουσίδου, Μ. (2008) *Παρακίνηση Εργαζομενων.*

<http://digilib.teiimt.gr/jspui/bitstream/123456789/266/1/022008214.pdf>

Πρόσβαση 24.04.17

Σταυροπούλου, Α., Παπαδάκη, Ε., Φτυλάκη, Α. & Καμπά, Ε. (2010). *Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout syndrome): Κατανόηση και πρόωμη αναγνώριση του συνδρόμου*

*από το νοσηλευτικό προσωπικό σε δημόσιο και ιδιωτικό νοσοκομείο . Το Βήμα του Ασκληπιού.* 9/3, 359-374

<http://ejournals.teiath.gr/index.php/tovima/article/view/216/217> Πρόσβαση 13.05.2017

Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.* Αθήνα: Rosili.

Τριγώνης, Σ. (2011-2012). *Μέθοδοι παρακίνησης του προσωπικού κατασκευαστικών εταιρειών.* <http://ikee.lib.auth.gr/record/130945/files/GRI-2012-9788.pdf> Πρόσβαση 25.02.2017

Φλώρος, Χ. (1993). *Διοικητική των επιχειρήσεων*. Αθήνα :Σύγχρονη Εκδοτική.

Φουντουλάκης, Ν. Κ. (2010). *Επαγγελματική εξουθένωση*.

[http://www.psychiatry.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=15:2010-04-21-20-04-49&catid=2:admin&Itemid=16](http://www.psychiatry.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=15:2010-04-21-20-04-49&catid=2:admin&Itemid=16) Πρόσβαση 10/05/2017

Χατζηπαντελή, Π. (1999). *Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού*. Αθήνα : Μεταίχμιο.

Χυτήρης Λ., (2001). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα : Interbooks.

## Αγγλική βιβλιογραφία

Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth*. New York: Free Press.

Baron, R. A. (1986). *Behavior in organizations*. Newton, MA: Allyn and Bacon.

Berelson, B. Steiner, G. A.( 1964). *Human behavior: an inventory of scientific findings*. New York:Harcourt, Brace & World.

Berry, L.M. & Houston, J. P. (1993). *Psychology at work*. Madison: Brown & Benchmark.

Brezniak, N. & Ben Ya'ir S. (1989). *Patient Burnout Behavior of Young Adults Undergoing Orthodontic Treatment*. *Stress Med*, 5, 183-187.

Bush, T. & Middlewood, D. (2005). *Leading and Managing people in education*. London: Sage publications.

Cascio, W., (1991). *Applied Psychology in Personnel Management*. New Jersey: Prentice - Hall International Editions.

Cherniss, C. (1980). *Professional burnout in human service organization*. New York : Praeger.

Davis, G. (2004). Job Satisfaction Survey Among Employees In Small Business. *Journal of small business and enterprise development*. 11(4) 495-503

Dessler, G. (2005). *Human Resource Management*, (10th ed.) , New Jersey: Pearson Education.

Dessler, G. (2012). *Διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού, βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*, (Γ.Μελισσούργος μεταφρ.). Αθήνα: κριτική. (το πρωτυπο έργο εκδόθηκε 2011).

Freudenberger, H. J. (1974). *Staff Burnout*. *Journal of Social issues*, 30/159–165

Hackman, J.R, & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design o work : test o a theory. *Organizational of Behavior and Human and Human Performance*, 16/250-276

[http://www.orbee.org/images/5cc-resource/files/1319789168\\_Hackman%20%26%20Oldham%20\(1976\).pdf](http://www.orbee.org/images/5cc-resource/files/1319789168_Hackman%20%26%20Oldham%20(1976).pdf) Πρόσβαση 01.02.2017

- Herzberg, F. (1966). *Work and The Nature of Man*. New York: Thomas Y. Crowell Co.
- Jackson, S., & Schuler, R. (2000), *Managing Human Resources: A partnership perspective* (7<sup>η</sup> έκδ.). Cincinnati : South-Western College.
- Jenks, M.J. (1996). *The personnel Management Source Book, Alexander Hamilton Institute*. Αθήνα : Κριτήριο.
- Kahn, L.R. (1960). Productivity And Job Satisfaction. *Psychologists In Administration*, 13/3, 275-287
- Kehr, H.M. (2004). Integrating Implicit Motives, Explicit Motives, And Perceived Abilities: The Compensatory Model Of Work Motivation And Volition. *Academy of Management Review* 3/29, 479–499.
- Kessler, I. & Purcell, J. (1992), Performance-related pay: objectives and applications, *Human Resource Management Journal*, 2/ 3, 16-33
- Keenan, K. (1998). *Επιλογή προσωπικού*.(Ι.Βλαχόπουλος μεταφρ.). Θεσσαλονίκη: Μαλλιάρης παιδεία.
- Lawler E.E., Mohrman A.M. & Resnick S., (1984). Performance Appraisal Revisited, *Organizational Dynamics*, 13/1, 20 – 35
- Luther, G. (1937). "Notes on the Theory of Organization. In *L.H. Gulick and L. F. Urwick (Ed.). Papers on the Science of Administration (pp.1-46)*. New York: Harcourt.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature And The Causes Of Job Satisfaction. Handbook Of Industrial Phychology*. Ghigago : Rand Mc Nally.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: the cost of caring*. New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1984). Burnout In Organizational Settings. *Social Psychology Annual*.  
[http://smlr.rutgers.edu/sites/smlr.rutgers.edu/files/documents/faculty\\_staff\\_docs/BurnoutinOrganizationalSettings.pdf](http://smlr.rutgers.edu/sites/smlr.rutgers.edu/files/documents/faculty_staff_docs/BurnoutinOrganizationalSettings.pdf) Προσβαση 14.05.2017
- Maslach, C. Jackson, S. E. & Leiter, M. P. (1996). *MBI: The Maslach Burnout Inventory manual (3rd ed.)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*, 2nd ed. New York: Harper and Row.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society* . New York: Van Nostrand.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York : McGraw-Hill.
- Potter, L. W., & Lawer, E. E. (1968). Manegerial attitudes and performance. *Sage Publications, Inc* 13/ 1 ,177-180
- Rowntree, D. (1991). *Πόσο καλός μάνατζερ είσαι*. Θεσσαλονίκη: ΑΣΕ.

Shikdar, A. & Das, B. (2003). A strategy for improving worker satisfaction and job attitudes in a repetitive industrial task: application of production standards and performance feedback. *Journal Ergonomics*, 46(5), 466-481.

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes And Consequences*. U.S.A : Sage Publications, Inc.

Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources: An analytical Review*. United Kingdom : John Wiley and Sons Ltd.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing Job Satisfaction : Separating Evaluations , Beliefs And Affective Experiences. *Human Resource Management Review* , 12/2, 173-194

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