

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

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων (Ελληνικό MBA)»

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και η Επίδρασή της στην Εργασιακή Ικανοποίηση

Θεοδοσία Χρίστου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Μιχάλης Σωκράτους**

Μάιος 2021

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

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων (Ελληνικό MBA)»

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και η Επίδρασή της στην Εργασιακή Ικανοποίηση

Θεοδοσία Χρίστου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Μιχάλης Σωκράτους**

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

Μάιος 2021

Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή πραγματεύεται το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης και της επαγγελματικής δυσαρέσκειας στους σύγχρονους εργαζομένους οι οποίοι απασχολούνται σε πληθώρα οργανισμών και εξετάζει τους παράγοντες οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την ύπαρξη των καταστάσεων αυτών. Εν συνεχεία, εξετάζονται οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) οι οποίοι οδηγούν στην επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης, αλλά και οι πρακτικές στις οποίες η ΔΑΔ ενδεχομένως υστερεί. Ακόμη, διερευνήθηκε η σχέση μεταξύ των ετών υπηρεσίας ενός εργαζομένου με τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

Αρχικά, γίνεται αναφορά και επεξήγηση των όρων «εργασιακή ικανοποίηση» και «επαγγελματική δυσαρέσκεια», ενώ τονίζεται ο ρόλος της ΔΑΔ στην επίτευξη του αισθήματος ικανοποίησης στο εργασιακό περιβάλλον. Συνεπώς, πραγματοποιείται βιβλιογραφική ανασκόπηση με σκοπό την παρουσίαση των θεωριών που έχουν αναπτυχθεί αναφορικά με τους παράγοντες επίτευξης εργασιακής ικανοποίησης και τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού οι οποίες επιδρούν θετικά στην δημιουργία αυτής. Για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικών με τα ερευνητικά ερωτήματα πραγματοποιήθηκε πρωτογενής ποσοτική έρευνα, μέσω της σύνταξης και διανομής ερωτηματολογίων σε εργαζομένους οι οποίοι απασχολούνται σε διάφορους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών.

Τα αποτελέσματα της έρευνας τονίζουν τη σημασία των πλείστων πρακτικών ΔΑΔ στην ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς πρακτικές όπως το ωράριο εργασίας, το περιβάλλον και οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός και τα ωφελήματα και η καθοδήγηση των εργαζομένων από τους προϊστάμενους φαίνεται να έχουν καθοριστικό ρόλο στην ύπαρξη εργασιακής ικανοποίησης, ενώ αντιθέτως διαφαίνονται ορισμένες πρακτικές στις οποίες η ΔΑΔ υστερεί, όπως οι ευκαιρίες για δική τους συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και η παροχή ευκαιριών. Διαπιστώνεται, επίσης, ότι παράγοντες όπως τα κατορθώματα στην εργασία, η αναγνώριση και οι δεξιότητες/ικανότητες συμβάλλουν σε αρκετά μεγάλο βαθμό στην ύπαρξη εργασιακής ικανοποίησης, ενώ μερικοί από τους κυριότερους παράγοντες οι οποίοι προκαλούν επαγγελματική δυσαρέσκεια φαίνεται να είναι οι πολιτικές του οργανισμού και η διοίκηση και οι ευκαιρίες για πρόοδο και ανάπτυξη στον οργανισμό. Η έρευνα δείχνει, επίσης, τη σχέση μεταξύ των ετών υπηρεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης, αφού

φαίνεται ότι η αύξηση των πρώτων οδηγεί στην μείωση των επιπέδων ικανοποίησης σε σχέση με τα πρώτα χρόνια απασχόλησης στον οργανισμό.

Summary

This postgraduate thesis examines the issue of job satisfaction and job dissatisfaction amongst modern employees working in various organizations, and the factors leading to the above-mentioned status. Moreover, this thesis examines Human resource management (HRM) practices that lead to job satisfaction, as well as any possible lack of HRM practices. Furthermore, the relationship between employees' years of service and job satisfaction levels is analyzed.

Initially, the terms "job satisfaction" and "job dissatisfaction" are mentioned and explained, while the role of Human Resources Management in achieving a sense of satisfaction in the work environment is emphasized. Therefore, a literature review is carried out in order to present the theories that have been developed regarding the factors of job satisfaction and Human Resource Management practices, which have a positive effect on the creation of job satisfaction. In order to draw conclusions related to the research questions of this postgraduate thesis, a primary quantitative research was carried out, through the composition and distribution of questionnaires to employees who are employed in various organizations.

The results of the research emphasize the importance of most HRM practices in job satisfaction, as practices such as working hours, working environment, salary and guidance by supervisors appear to play an important role in job satisfaction. On the contrary, the lack of some HRM practices is emerging, such as opportunities for the employees' participation in decision-making and the provision of opportunities. It is also found that factors such as job performance, recognition and abilities contribute to a significant degree to job satisfaction, while some of the main factors that cause job dissatisfaction seem to be company policy and administration and the opportunities for growth in the organization. The research also shows the relationship between years of service and job satisfaction, as it seems that seniority leads to a decrease in satisfaction levels compared to the first years of employment in the organization.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου διατριβής, οφείλω να ευχαριστήσω όλους όσους βοήθησαν στην υλοποίησή της.

Πρωτίστως, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή που ανέλαβε την επίβλεψή μου, Δρ. Μιχάλη Σωκράτους, για την πολύτιμη και σημαντική καθοδήγηση που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διατριβής.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για τη στήριξη και τη βοήθειά τους όλο αυτό το διάστημα

Τέλος, θα ήθελα να απευθύνω ευχαριστίες στους συμμετέχοντες της έρευνας, οι οποίοι διέθεσαν χρόνο για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	1
1.1 Το πρόβλημα	1
1.2 Αναγκαιότητα.....	2
1.3 Σκοπός	4
1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα	5
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	6
2.1. Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.....	6
2.2. Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	10
2.3. Εργασιακή ικανοποίηση, ηλικία και προϋπηρεσία.....	15
2.4. Συμπεράσματα ερευνών.....	16
Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία	20
3.1. Διαδικασία εκτέλεσης της έρευνας.....	20
3.2. Μεθοδολογία και Μέσο Συλλογής Δεδομένων.....	20
3.3. Δείγμα, Δεδομένα και Αδυναμίες.....	23
3.4. Στατιστικές τεχνικές	24
Κεφάλαιο 4: Παρουσίαση αποτελεσμάτων της έρευνας.....	25
4.1. Δημογραφικά στοιχεία.....	25
4.2. Παράγοντες δημιουργίας εργασιακής ικανοποίησης	28
4.3. Παράγοντες επαγγελματικής δυσαρέσκειας.....	31
4.4. Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης.....	35
4.5. Εργασιακή ικανοποίηση και έτη υπηρεσίας	38
4.6. Πρακτικές στις οποίες υστερεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	47
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα	50
5.1. Η εργασιακή ικανοποίηση και η συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	50
5.2. Επαγγελματική δυσαρέσκεια και σχέση προϋπηρεσίας με τα επίπεδα ικανοποίησης.....	52
5.3. Μη αποτελεσματικές πρακτικές ΔΑΔ αναφορικά με την επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης.....	53
5.4. Μειονεκτήματα έρευνας και εισηγήσεις για μελλοντικές έρευνες.....	54
Βιβλιογραφία	55
Παράρτημα Α.....	58
Παράρτημα Β.....	64

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1 Το πρόβλημα

Η εργασιακή ικανοποίηση, εκτός από το ότι αποτελεί έναν εξαιρετικά σημαντικό παράγοντα για την επαγγελματική πορεία και την ποιότητα ζωής του κάθε ατόμου ξεχωριστά, αποτελεί και παράγοντα καθοριστικής σημασίας για όλους τους οργανισμούς, καθότι κατέχει σημαντικό ρόλο στην επιτυχημένη πορεία του οργανισμού. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι φαινόμενο που απασχολεί τον κάθε εργαζόμενο στην σύγχρονη κοινωνία, σε οργανισμούς και επιχειρήσεις κάθε μεγέθους και ισχύος. Γενικά, παρατηρείται έντονα το φαινόμενο της επαγγελματικής δυσαρέσκειας, όχι μόνο στην Κύπρο αλλά και στο εξωτερικό, με μια πληθώρα παραγόντων να είναι η αιτία της ύπαρξης αυτής της δυσαρέσκειας.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι σημαντική λειτουργία για κάθε οργανισμό, ανεξαρτήτως φορέα ή μεγέθους, καθώς είναι υπεύθυνη για λειτουργίες όπως η στελέχωση του οργανισμού με τους κατάλληλους υποψηφίους, ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, η παρακίνηση των εργαζομένων και η διατήρησή τους στον οργανισμό (DeCenzo, 2015). Με άλλα λόγια, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού με τις στρατηγικές ορθής και αποτελεσματικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων είναι το κλειδί για την επίτευξη των στόχων, των στρατηγικών και την επιτυχημένη απόδοση ενός οργανισμού. Η ύπαρξη ή όχι εργασιακής ικανοποίησης, η οποία αποτελεί επίσης ευθύνη και λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), συνδέεται με την παραμονή των εργαζομένων στον οργανισμό καθώς και με την συνολική απόδοση αυτού. Συνεπώς, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, εκτός από το να χειρίζεται αποτελεσματικά τους ανθρώπινους πόρους για τη σωστή λειτουργία του οργανισμού και την επίτευξη των στόχων του, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τους διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και να είναι σε θέση, με της ενέργειές της, να συμβάλλει καθοριστικά και αποτελεσματικά στην επίτευξη αυτής.

Οι δραστηριότητες παρακίνησης των εργαζομένων αποτελούν σημαντική ενέργεια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία μπορεί να θεωρηθεί και ως το πρώτο στάδιο της επίτευξης

εργασιακής ικανοποίησης. Πολλοί ήταν οι ερευνητές που ασχολήθηκαν με την μελέτη της δημιουργίας κινήτρων (motivation) στους εργαζομένους αλλά και με την εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction). Ο Maslow με την «Ιεραρχία των αναγκών» αναφέρεται στις ανάγκες για δημιουργία κινήτρων: φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες ασφάλειας, ανάγκες συμμετοχής και αγάπης, εκτίμηση και αυτό-πραγματοποίηση (Maslow, 1970), ενώ ο Herzberg με την έρευνά του σε ένα δείγμα εργαζομένων ανέπτυξε τη θεωρία των δύο παραγόντων, ή αλλιώς Θεωρία Υγιεινής – Παρακίνησης, η οποία υποστηρίζει ότι οι παράγοντες υγιεινής δεν δημιουργούν εργασιακή ικανοποίηση αν και η απουσία τους προκαλεί επαγγελματική δυσαρέσκεια, ενώ οι παράγοντες παρακίνησης είναι εκείνοι που δημιουργούν την εργασιακή ικανοποίηση (Herzberg F. M., 1959). Ωστόσο, μεταγενέστερες έρευνες θεωρούν ότι υπάρχει μια ανακρίβεια στις δύο αυτές θεωρίες, όπως το γεγονός ότι τα αποτελέσματα είναι ανάλογα με το είδος και τη φύση του επαγγέλματος (Bellot, F.K., & Tutor, F. D., 1990). Μαζί τους συμφωνεί και ο Joseph Gawel, ο οποίος συμπεραίνει ότι οι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης δεν είναι ίδιοι ή δεν έχουν την ίδια βαρύτητα για όλα τα επαγγέλματα (Gawel, 1997). Με την πάροδο του χρόνου και με τις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον οι παράγοντες που δημιουργούν εργασιακή ικανοποίηση μπορεί συχνά να μεταβάλλονται και ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θα γίνεται ολοένα και πιο σημαντικός.

Παρόλα αυτά, η δημιουργία κινήτρων στους εργαζομένους δεν είναι πάντα αρκετή ώστε να επιλύσει πολλές από τις πιθανές αιτίες δυσαρέσκειας στον εργασιακό χώρο, όπως είναι οι εσωτερικές συγκρούσεις ή διάφορες αγχώδεις καταστάσεις. Η λειτουργία εργασιακών σχέσεων εμπίπτει, επίσης, στις δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και σκοπό έχει την ανάπτυξη υγιούς επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη ενός οργανισμού (DeCenzo, 2015). Θα ήταν ιδανικό η ΔΑΔ, με τις ενέργειές της, να εμπνέει εμπιστοσύνη στον εργαζόμενο και να είναι σε θέση να του παρέχει την απαραίτητη στήριξη σε κάθε είδους πρόβλημα, με απώτερο σκοπό να διασφαλίσει την ικανοποίησή του στο υφιστάμενο εργασιακό περιβάλλον. Υπάρχουν, ωστόσο, και εξωτερικοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις ενέργειες της ΔΑΔ, όπως οι καθορισμένες πρακτικές διοίκησης, οι νόμοι και κανονισμοί και τα εργατικά συνδικάτα (DeCenzo, 2015).

1.2 Αναγκαιότητα

Αρχικά, κρίνεται αναγκαίο να διαπιστωθεί η ύπαρξη δύο διαφορετικών συνδέσεων: της σύνδεσης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης ενός οργανισμού και της σύνδεσης μεταξύ των παραγόντων που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση και της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ένας από τους σημαντικότερους πόρους ενός οργανισμού είναι οι εργαζόμενοι, οι ανθρώπινοι πόροι, έτσι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχία του οργανισμού είναι η απόδοση και η παραγωγικότητα των εργαζομένων (Pasaoglu, 2015). Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι εκείνη που με την συμβολή της θα δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες για την ικανοποίηση των εργαζομένων όσον αφορά την εργασία τους, και οι ευχαριστημένοι εργαζόμενοι είναι εκείνοι που με τη σειρά τους θα συμβάλουν στην παραγωγικότητα του οργανισμού και στην επίτευξη των στόχων του.

Επιπρόσθετα, λαμβάνοντας υπόψη μια πληθώρα παραγόντων όπως η σημασία που έχει για τον κάθε άνθρωπο η εργασιακή ικανοποίηση, το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι με την απόδοσή τους είναι αυτοί που καθορίζουν την πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού και το ότι η απόδοση αυτή καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την εργασιακή τους ικανοποίηση, μπορεί να διαπιστωθεί το μέγεθος της ευθύνης που έχει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έναντι στην εργασιακή ικανοποίηση.

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επαγγελματικό περιβάλλον, κρίνεται σημαντικό να παρουσιαστούν οι παράγοντες που επιδρούν στην επίτευξη ικανοποίησης στους σύγχρονους εργαζόμενους και οι τρόποι με τους οποίους η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι σε θέση να βοηθήσει τους εργαζόμενους να αναπτύξουν ένα αίσθημα ευχαρίστησης σε ό,τι αφορά την εργασία τους: περιβάλλον, εργασιακά καθήκοντα και θέση στον οργανισμό, δικαιώματα και κοινωνικές σχέσεις στον οργανισμό. Ο Herzberg υπέδειξε ότι τα αρνητικά συναισθήματα των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους συχνά οδηγούν τα άτομα σε παραίτηση, ενώ ταυτόχρονα έκανε λόγο για άγχος και ψυχοσωματικές επιπτώσεις στο άτομο (Herzberg F. M., 1959). Ο J. Bhatnagar στο άρθρο του συνδέει την ψυχολογική ενδυνάμωση στην εργασία με την εργασιακή δέσμευση και τη διατήρηση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό, ενώ ταυτόχρονα προτείνει οι επαγγελματίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ενός οργανισμού να παρεμβαίνουν μέσω διαφόρων ενεργειών ώστε να αυξηθεί η εργασιακή δέσμευση των υπαλλήλων (Bhatnagar, 2012).

Εν συνεχεία, είναι χρήσιμο να διαπιστωθεί κατά πόσον οι ενέργειες της ΔΑΔ σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση αποδίδουν καρπούς και να παρουσιαστούν οι παράγοντες εκείνοι οι οποίοι εντείνουν την επαγγελματική δυσαρέσκεια και ταυτόχρονα η ΔΑΔ δεν είναι σε θέση να προβεί σε καθοριστικές λύσεις. Είναι, επίσης, χρήσιμο να διαπιστωθεί κατά πόσον οι ίδιοι οι εργαζόμενοι

κρίνουν ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού επιδρά θετικά και ουσιαστικά στην ικανοποίησή τους.

1.3 Σκοπός

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να παρουσιάσει τους παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση και να αναλύσει και να παρουσιάσει τους τρόπους και το βαθμό συμβολής της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης, έτσι ώστε να εξακριβωθεί και να τονιστεί η σημαντικότητα της ΔΑΔ τόσο για τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό. Η παρούσα έρευνα σκοπεύει να δώσει απαντήσεις σε ερωτήματα που αφορούν τα προαναφερόμενα θέματα και να συνδέσει τα αποτελέσματα με τα ευρήματα της βιβλιογραφίας.

Για τον παραπάνω σκοπό, θα διερευνηθούν η σχέση της παροχής κινήτρων με την εργασιακή ικανοποίηση και θα παρουσιαστεί η βαρύτητα που δίνουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι στη ΔΑΔ σχετικά με την επίλυση προβλημάτων στην εργασία και τη βελτίωση των παραγόντων που επηρεάζουν αρνητικά την ικανοποίησή τους στον οργανισμό. Μέσα από την οπτική του σύγχρονου εργαζομένου, θα παρουσιαστούν οι συχνότεροι παράγοντες που προκαλούν επαγγελματική δυσαρέσκεια και κατά πόσον οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η ΔΑΔ αναλογίζεται την επαγγελματική ικανοποίηση του κάθε υπαλλήλου σε κάθε ενέργειά της. Μία άλλη πτυχή εξίσου σημαντική είναι να ερευνηθεί σε ποιο βαθμό η συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται και καθορίζεται από τη διοίκηση του οργανισμού και άλλους εξωγενείς παράγοντες.

Για να εξαχθούν συμπεράσματα για τα πιο πάνω πρόκειται να συνταχθεί και να διανεμηθεί ερωτηματολόγιο, το οποίο θα απευθύνεται στους υπαλλήλους διαφόρων οργανισμών παροχής υπηρεσιών, όπως τράπεζες, πανεπιστήμια και ασφαλιστικές εταιρείες. Η χρήση ερωτηματολογίου κρίνεται ως η καταλληλότερη για την εξαγωγή συμπερασμάτων που αφορούν την παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, έτσι ώστε να διαπιστωθούν οι συχνότεροι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης ή, αντιθέτως, επαγγελματικής δυσαρέσκειας. Ακόμη, με τη χρήση στατιστικής ανάλυσης σε συνδυασμό με δημογραφικά στοιχεία μπορούν να εντοπιστούν οι διαφορές στην

επαγγελματική ικανοποίηση νέων και μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων, ανδρών και γυναικών και υπαλλήλων που ανήκουν σε διαφορετική ιεραρχική βαθμίδα (Herzberg F. M., 1959). Εφόσον μελετηθούν τα ερωτηματολόγια, θα παρουσιαστούν αναλυτικότερα τα αποτελέσματα της έρευνας ούτως ώστε να απαντηθούν τα ερωτήματα που θα τεθούν.

1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή πρόκειται να ερευνήσει και να παρουσιάσει τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιοι είναι οι παράγοντες που καθορίζουν την ύπαρξη ή όχι εργασιακής ικανοποίησης και με ποιους τρόπους μπορεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να συμβάλλει στην επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης;
2. Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες επαγγελματικής δυσαρέσκειας των σύγχρονων εργαζομένων και πως διαμορφώνεται η εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας;
3. Σε τι θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι υστερεί η ΔΑΔ σε σχέση με τις ενέργειες που σχετίζονται με την εργασιακή τους ικανοποίηση;

Είναι εξαιρετικά σημαντικό να παρουσιαστούν οι συχνότεροι παράγοντες που συμβάλλουν, θετικά ή αρνητικά, στην επαγγελματική ικανοποίηση των σύγχρονων εργαζομένων, καθώς και να εξεταστεί πως διαμορφώνεται η εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με τα χρόνια εργασίας του κάθε ατόμου. Επιπρόσθετα, με τη χρήση του ερωτηματολογίου θα εξεταστεί επίσης το κατά πόσο οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι ενέργειες και οι αποφάσεις της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συμβάλλουν θετικά στην εργασιακή τους ικανοποίηση ή εάν οι πρακτικές που ακολουθούνται εξυπηρετούν αποκλειστικά την επίτευξη των στρατηγικών και στόχων του οργανισμού χωρίς να λαμβάνονται σοβαρά υπόψιν οι ανάγκες και το ευ ζην των υπαλλήλων στον χώρο εργασίας.

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1. Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

Εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως «το μέγεθος αρέσκειας ή δυσαρέσκειας των ατόμων για την εργασία τους» (Wan Yusoff, Kian, & Mohamed Idris, 2013). Συνεπώς, η εργασιακή ικανοποίηση βασίζεται στο τί νιώθει και τι σκέφτεται ένα άτομο, είναι δηλαδή μια εσωτερική κατάσταση η οποία εκφράζεται με την αξιολόγηση της εργασίας θετικά (ικανοποίηση) ή αρνητικά (δυσαρέσκεια) (Wright & Cropanzano, 2000). Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Frederick Herzberg (1987) μετά την ανάπτυξη της Θεωρίας των Δύο Παραγόντων (Θεωρία Υγιεινής- Παρακίνησης), «το αντίθετο της εργασιακής ικανοποίησης δεν είναι η επαγγελματική δυσαρέσκεια, αλλά η απουσία εργασιακής ικανοποίησης». Οι Kalleberg & Loscocco (1983) παρουσιάζουν την εργασιακή ικανοποίηση ως την συνολική στάση που έχουν τα άτομα ως προς την εργασία τους.

Η παρακίνηση είναι «η ένταση και η επιμονή στις προσπάθειες του ατόμου με σκοπό να πραγματοποιήσει ένα συγκεκριμένο σκοπό» (Wan Yusoff, Kian, & Mohamed Idris, 2013). Δύο από τις σημαντικότερες θεωρίες παρακίνησης που έχουν αναπτυχθεί είναι η Θεωρία της Ιεραρχίας των Αναγκών του Abraham Maslow και η Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Frederick Herzberg.

Ο Maslow με την «ιεραρχία των αναγκών» αναφέρεται στις ανάγκες για δημιουργία κινήτρων: φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες ασφάλειας, ανάγκες συμμετοχής και αγάπης, εκτίμηση και αυτό-πραγματοποίηση (Maslow, 1970). Ο F. Herzberg (1959) με την έρευνά του σε ένα δείγμα εργαζομένων ανέπτυξε τη Θεωρία των Δύο Παραγόντων, ή αλλιώς Θεωρία Υγιεινής – Παρακίνησης, η οποία αναγνωρίζει δύο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν την παρακίνηση των εργαζομένων. Πρόκειται για τους παράγοντες υγιεινής: σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους, εποπτεία, πολιτικές του οργανισμού και διοίκηση, συνθήκες εργασίας, μισθός, θέση, ασφάλεια, προσωπική ζωή, και τους παράγοντες παρακίνησης: κατορθώματα, αναγνώριση, η φύση της

εργασίας, οι ευθύνες, η πρόοδος και η ανάπτυξη (Herzberg F. , 1987). Η εξής θεωρία υποστηρίζει ότι οι παράγοντες υγιεινής δεν δημιουργούν εργασιακή ικανοποίηση, αν και η απουσία τους προκαλεί επαγγελματική δυσαρέσκεια, ενώ οι παράγοντες παρακίνησης είναι εκείνοι που δημιουργούν την εργασιακή ικανοποίηση (Herzberg F. M., 1959). Με άλλα λόγια, η Θεωρία Υγιεινής – Παρακίνησης προτείνει ότι αν και η ύπαρξη παραγόντων υγιεινής, ή αλλιώς περιβαλλοντικοί παράγοντες, μπορεί στην καλύτερη περίπτωση να βοηθήσει στο να μην υπάρχει επαγγελματική δυσαρέσκεια, όμως ουσιαστικά η ύπαρξη παραγόντων παρακίνησης είναι το στοιχείο που συμβάλει καθοριστικά στην κινητοποίηση και στη δημιουργία αισθήματος ικανοποίησης (Herzberg F. , 1987). Συνεπώς, η εξής θεωρία προτείνει ότι οι παράγοντες που επιδρούν θετικά στην δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης είναι διαφορετικοί από τους παράγοντες που οδηγούν στην ύπαρξη επαγγελματικής δυσαρέσκειας (Herzberg F. , 1987). Ο Herzberg (1987) αναφέρει ότι τα κίνητρα (παράγοντες παρακίνησης) έχουν μια μακροχρόνια επίδραση στην συμπεριφορά, την αντίληψη και τα συναισθήματα των εργαζομένων απ' ότι οι παράγοντες υγιεινής.

Ωστόσο, πιο πρόσφατες έρευνες θεωρούν ότι υπάρχει μια ανακρίβεια στις δύο αυτές θεωρίες, όπως το γεγονός ότι τα αποτελέσματα είναι ανάλογα με το είδος και τη φύση του επαγγέλματος (Gawel, 1997) και το ότι οι θεωρίες αυτές αναπτύχθηκαν από έρευνες που έγιναν πριν πολλές δεκαετίες και πιθανόν να μην ταιριάζουν στα νέα δεδομένα του σύγχρονου περιβάλλοντος (Wan Yusoff, Kian, & Mohamed Idris, 2013). Οι Wan Yusoff, Kian, & Mohamed Idris (2013) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι αν και η Θεωρία των Δύο Παραγόντων σε σχέση με άλλες θεωρίες παρακίνησης παρέχει περισσότερους παράγοντες οι οποίοι καλύπτουν εσωτερικές και εξωτερικές ανάγκες των ατόμων, δεν είναι πλέον τόσο πρακτική για την μελέτη της παρακίνησης των εργαζομένων, και ότι τόσο οι εξωτερικοί όσο και οι εσωτερικοί παράγοντες συνδέονται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση.

Ο Herzberg σε μεταγενέστερη ανασκόπηση των ερευνών του παρουσίασε πολλούς παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης όπως η πρόοδος (επιτεύγματα) και η απόδοση, η αναγνώριση, η φύση της εργασίας, οι ευθύνες, ο μισθός, οι ευκαιρίες ανάπτυξης, οι εργασιακές σχέσεις και οι συνθήκες εργασίας και υπέδειξε ότι ανάλογα με τη φύση του επαγγέλματος μπορούν να υπάρξουν και άλλοι παράγοντες ικανοποίησης όπως οι σχέσεις με τους πελάτες (Herzberg, Mausner, & Bloch, 1993). Η V. Anghelache (2015) υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει συσχετισμός ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την παρακίνηση, αφού τα αποτελέσματα της έρευνας της σε ένα δείγμα εκπαιδευτικών έδειξαν ότι η παρακίνηση των εργαζομένων τείνει να αυξάνεται όσο αυξάνονται τα χρόνια προϋπηρεσίας, ενώ η εργασιακή ικανοποίηση τείνει να μειώνεται.

Οι Wan Yusoff, Kian, & Mohamed Idris (2013), μελετώντας διάφορες άλλες έρευνες σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, αναφέρονται σε παράγοντες όπως η ασφάλεια στην εργασία, οι αμοιβές και τα ωφελήματα, η δικαιοσύνη εντός του οργανισμού και οι συνθήκες εργασίας. Αναφέρονται, επίσης, στις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων, αφού μια θετική σχέση μεταξύ αυτών συμβάλει στη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης, τονίζοντας έτσι τη σημασία των κοινωνικών σχέσεων εντός του περιβάλλοντος εργασίας (Wan Yusoff, Kian, & Mohamed Idris, 2013). Μαζί τους συμφωνούν και οι Harper, Castrucci, Bharthapudi, & Sellers (2015), οι οποίοι αναφέρουν ότι οι σχέσεις εργαζομένων και προϊσταμένων και η στήριξη και συμπεριφορά των τελευταίων προς τους πρώτους είναι κύριο χαρακτηριστικό του περιβάλλοντος εργασίας και συνδέεται στενά με την ύπαρξη ή όχι εργασιακής ικανοποίησης.

Ένας από τους παράγοντες που σχετίζεται με την ύπαρξη εργασιακής ικανοποίησης, ή αντίθετα επαγγελματικής δυσχέρειας, είναι η ψυχολογική ενδυνάμωση (psychological empowerment) μαζί με τις τέσσερις διαστάσεις αυτής: τον σκοπό (meaning), την ικανότητα/ευχέρεια (competence), την επίδραση (impact) και την αυτοδιάθεση (self-determination) (Spreitzer, Kizilos, & Nason, 1997). Η κάθε μία από τις τέσσερις αυτές διαστάσεις έχει θετικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση: όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν την εργασία τους σημαντική για εκείνους, όταν νιώθουν ότι έχουν τις απαραίτητες ικανότητες για την ορθή και αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους, όταν χαρακτηρίζονται από αυτοδιάθεση και όταν τα αποτελέσματα της δουλειάς τους αναγνωρίζονται τόσο από τους ίδιους όσο και από τους υφισταμένους τους, τότε μπορεί να επιτευχθεί εργασιακή ικανοποίηση (Ayoub, Al-Akhras, Na'annah, & Al-Madadha, 2018).

Η ψυχολογική ενδυνάμωση ουσιαστικά θεωρείται ένα μέσο παρακίνησης, το οποίο σχετίζεται με τον τρόπο σκέψης των εργαζομένων (Ayoub, Al-Akhras, Na'annah, & Al-Madadha, 2018). Οι Ayoub, Al-Akhras, Na'annah, & Al-Madadha (2018) συνδέουν άμεσα την ψυχολογική ενδυνάμωση με την εργασιακή ικανοποίηση, υποστηρίζοντας την άποψη ότι όση περισσότερη δύναμη νιώθει ότι κατέχει ένας υπάλληλος στην εργασία του και τα καθήκοντά του, τόσο πιο ικανοποιημένος είναι με την εργασία του και ως φυσικό επακόλουθο έχει πιο δημιουργική απόδοση. Μαζί τους συμφωνούν και οι Sattar, Ahmad, & Mahnaz Hassan (2015), αφού με βάση τα δεδομένα από την έρευνά τους επισημαίνουν ότι η ενδυνάμωση είναι σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης της εργασιακής ικανοποίησης. Οι εργαζόμενοι που νιώθουν ότι έχουν την δύναμη να λαμβάνουν αποφάσεις, να συμβάλουν σε σημαντικές εργασίες και να έχουν την ευκαιρία να αναδείξουν τις ηγετικές τους ικανότητες είναι πιθανότερο να έχουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση (Harper, Castrucci, Bharthapudi, & Sellers, 2015).

Συμπερασματικά, από τη στιγμή που η δημιουργική απόδοση που προκαλείται από την ικανοποίηση των υπαλλήλων θετικά επιδρά στην γενικότερη απόδοση του ίδιου του οργανισμού και στην επίτευξη των στόχων του, τα ανώτερα στελέχη και η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να δίνουν μια δύναμη στους υπαλλήλους, η οποία θα λειτουργεί ως μέσο ώθησης και κινητοποίησης για τους τελευταίους ώστε να καταβάλλουν τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια και αποδοτικότητα. Ωστόσο, οι Wright & Cropanzano (2000) διαφωνούν με τον συσχετισμό της εργασιακής ικανοποίησης με την εργασιακή απόδοση, αφού μετά από σύγκριση δύο ξεχωριστών ερευνών τους σε ένα πλήθος εργαζομένων σε διαφορετικούς τομείς κοινωνικών υπηρεσιών δεν βρήκαν κάποια σχέση μεταξύ των δύο προαναφερθέντων παραγόντων.

Υπάρχουν διάφορες προτάσεις αναφορικά με την επίτευξη ψυχολογικής ενδυνάμωσης ως μέσο ύπαρξης ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία. Διάφορες θεωρίες αναφέρονται στην από κοινού λήψη αποφάσεων των μάντζερ μαζί με τους υπαλλήλους ως μέσο ενίσχυσης του αισθήματος ενδυνάμωσης των εργαζομένων αλλά και ως μέσο επίτευξης εργασιακής ικανοποίησης (Spreitzer, Kizilos, & Nason, 1997). Η αίσθηση της ενδυνάμωσης στον χώρο και τα καθήκοντα εργασίας μπορεί, επίσης, να επιτευχθεί με την ίση μεταχείριση των εργαζομένων ενός οργανισμού και τον καλύτερο σχεδιασμό των καθηκόντων τους (Ayoub, Al-Akhras, Na'ana, & Al-Madadha, 2018). Η εργασιακή ικανοποίηση, μαζί με την αποτελεσματικότητα και το στρες στην εργασία, θεωρούνται αποτελέσματα της ψυχολογικής ενδυνάμωσης στον εργασιακό χώρο, όμως κάθε μία από τις τέσσερις διαστάσεις της ψυχολογικής ενδυνάμωσης (σκοπός, ικανότητα, επίδραση, αυτοδιάθεση) σχετίζονται διαφορετικά με το κάθε ένα από τα τρία αποτελέσματα αυτής –αποτελεσματικότητα, εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακό στρες (Spreitzer, Kizilos, & Nason, 1997).

Ο Herzberg, μελετώντας δείγμα από 1685 εργαζομένους σε σχέση με το ποιοι είναι οι παράγοντες που τους επιφέρουν εργασιακή ικανοποίηση και ποιοι αυτοί που τους προκαλούν δυσαρέσκεια, συμπέρανε ότι τα κίνητρα (motivators) είναι η πρωταρχική αιτία της ύπαρξης εργασιακής ικανοποίησης, ενώ αντίθετα οι παράγοντες υγιεινής (hygiene) είναι αιτία επαγγελματικής δυσαρέσκειας (Herzberg F. , 1987). Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας του Herzberg, ο παράγοντας παρακίνησης ο οποίος δίνει την μεγαλύτερη ικανοποίηση στους εργαζομένους ήταν τα κατορθώματα (achievement), ενώ ακολουθούσαν η αναγνώριση, η ίδια η εργασία, η ευθύνη, η πρόοδος και η ανάπτυξη (Herzberg F. , 1987). Συνάδοντας με τα συμπεράσματα του Herzberg, οι Harper, Castrucci, Bharthapudi & Sellers (2015) αναφέρουν ότι η αναγνώριση της δουλειάς των υπαλλήλων, οι ευκαιρίες ανάπτυξης και οι σημαντικές ευθύνες σχετίζονται στενά με την εργασιακή ικανοποίηση. Επιπρόσθετα, οι έρευνά τους έδειξε ότι οι εργαζόμενοι που δεν κατέχουν υψηλές θέσεις στην ιεραρχία ενός οργανισμού τείνουν να έχουν

χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Harper, Castrucci, Bharthapudi, & Sellers, 2015). Όσον αφορά τους παράγοντες υγιεινής, τα αποτελέσματα της έρευνας του Herzberg έδειξαν ότι ο συχνότερος από τους παράγοντες εκείνους που προκαλούν την δυσαρέσκεια των ατόμων για την εργασία τους είναι η πολιτική του οργανισμού και η διοίκηση (company policy and administration), ενώ ακολουθούσαν η εποπτεία, οι σχέσεις με τον προϊστάμενό τους και οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, οι σχέσεις με τους υφιστάμενους, η προσωπική ζωή, η θέση και η ασφάλεια (Herzberg F. , 1987). Τα εξής αποτελέσματα συμπίπτουν με αυτά των Harper, Castrucci, Bharthapudi & Sellers (2015), οι οποίοι σε έρευνά τους με συμμετέχοντες υπαλλήλους στον δημόσιο τομέα υγείας στις Η.Π.Α συμπέραναν ότι τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την στήριξη των εργαζομένων από τους προϊσταμένους και τον οργανισμό συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με την αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση. Αναφορικά με τα αποτελέσματα της έρευνας του Herzberg τα οποία αναφέρθηκαν πιο πάνω, ιδιαίτερα ενδιαφέροντα είναι η συμβολή των εξωτερικών καταστάσεων και ερεθισμάτων (προσωπική ζωή) ενός εργαζομένου στην ύπαρξη επαγγελματικής δυσαρέσκειας. Με βάση τα πιο πάνω, τα προβλήματα, τα αρνητικά συναισθήματα και η κακή ψυχολογία από την ζωή του υπαλλήλου εκτός εργασίας φαίνεται να επηρεάζουν σε ορισμένο βαθμό και την εργασιακή του ζωή. Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι το ψυχολογικό ευ ζην το οποίο επιδρά θετικά στην εργασιακή απόδοση προέρχεται σε μεγαλύτερο βαθμό από το εξωτερικό περιβάλλον των εργαζομένων παρά από την ύπαρξη εργασιακής ικανοποίησης (Wright & Cropanzano, 2000).

2.2. Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management – HRM) είναι μια «στρατηγική προσέγγιση στην απόκτηση, παρακίνηση, ανάπτυξη και διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων ενός οργανισμού», και θεωρείται ένας εξειδικευμένος τομέας υπεύθυνος για την ανάπτυξη εταιρικής κουλτούρας και υποστήριξη των αξιών και στόχων του οργανισμού για την χάραξη της επιτυχημένης πορείας του τελευταίου (Jain, 2014).

Με άλλα λόγια, η ΔΑΔ είναι υπεύθυνη για την επιλογή, την εκπαίδευση και τη σωστή διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων για την επιτυχημένη πορεία του οργανισμού, και έτσι ο κύριος στόχος των πρακτικών που χρησιμοποιεί είναι η ενίσχυση της επίδοσης των υπαλλήλων, η ενίσχυση της εταιρικής απόδοσης, η εργασιακή ικανοποίηση και η παροχή αξίας όχι μόνο στον οργανισμό αλλά και στον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά (Byrne, Miller, & Pitts, 2010). Εκτός από το να δρα με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει και άλλες ευθύνες όπως να αναγνωρίζει και να ικανοποιεί τις ανάγκες του κάθε εργαζομένου, να εξασφαλίζει μια υψηλή ποιότητα εργασιακού περιβάλλοντος και να δίνει στον οργανισμό καλά εκπαιδευμένους και κινητοποιημένους εργαζόμενους (Jain, 2014). Ορισμένοι παράγοντες οι οποίοι εμπίπτουν στις λειτουργίες της ΔΑΔ είναι η στελέχωση, η ανάπτυξη, οι αμοιβές, η συμμετοχή των εργαζομένων, οι ίσες ευκαιρίες μεταξύ των εργαζομένων, ο σχεδιασμός εργασίας και του κατάλληλου περιβάλλοντος, η υγεία και η ασφάλεια, η ευελιξία στο ωράριο και στην εργασία γενικότερα, οι ευκαιρίες καριέρας και οι σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον (Brewster, 2007).

Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ορίζονται ως οι ενέργειες που εμπίπτουν στον ρόλο και τη δικαιοδοσία της ΔΑΔ με σκοπό την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων για την ορθή και ομαλή λειτουργία του οργανισμού και την επίτευξη των στόχων του. Τέτοιες πρακτικές είναι η στρατολόγηση και επιλογή των εργαζομένων, ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η αξιολόγηση των απόδοσης, θέματα μισθοδοσίας και αδειών και η χάραξη στρατηγικών αναγκών (Sattar, Ahmad, & Mahnaz Hassan, 2015). Το σύγχρονο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτεί από τους οργανισμούς να είναι εξοπλισμένοι με παραγωγικούς και αφοσιωμένους σε αυτόν εργαζομένους, γεγονός που κάνει τις πρακτικές ΔΑΔ ολοένα και πιο σημαντικές (Pasaoglu, 2015). Οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, όταν είναι συνεχείς και αποτελεσματικές, μπορούν να συμβάλουν καθοριστικά στην επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης και άρα της επιτυχημένης πορείας του οργανισμού, και αυτό γιατί η εργασιακή ικανοποίηση επιδρά άμεσα στην αφοσίωση των υπαλλήλων προς τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται, στην καλύτερη της απόδοση και επίδοση τους, στην μείωση απουσίας από την εργασία, καθώς επίσης και στην μείωση των παραπόνων αναφορικά με την εργασία τους (Pasaoglu & Tonus, 2014). Οι Pasaoglu και Tonus (2014), σε έρευνα που πραγματοποίησαν ανάμεσα σε ένα δείγμα υπαλλήλων σε 5 ιδιωτικά νοσοκομεία, ανακάλυψαν ότι οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που επηρεάζουν θετικά σε μεγαλύτερο βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση είναι η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η στρατολόγηση και η πρόσληψη, η εκτίμηση της επίδοσης και η αμοιβή. Οι Harper, Castrucci, Bharthapudi, & Sellers (2015) συμφωνούν με την άποψη αυτή, καθώς μέσα από

την έρευνά τους αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα υγείας συμπέραναν ότι οι πρακτικές που έχουν ως σκοπό τη βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης θα πρέπει να εστιάζονται στην ανάπτυξη και εκπαίδευση των εργαζομένων καθώς και την εποπτική στήριξη, δηλαδή την συμπεριφορά του προϊσταμένου προς τον εργαζόμενο, τις σχέσεις μεταξύ τους, την παροχή ευκαιριών και την αναγνώριση της δουλειάς του εργαζομένου. Καθώς οι καλές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων είναι υψίστης σημασίας για την επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης, θα πρέπει οι ηγέτες να αναπτύξουν μια σχέση εμπιστοσύνης και σεβασμού με τους υφισταμένους τους, καθώς και να ενθαρρύνεται η καθοδήγηση και η εκπαίδευση των λιγότερο ικανοποιημένων ομάδων μέσω ειδικών προγραμμάτων (Harper, Castrucci, Bharthapudi, & Sellers, 2015).

Ωστόσο, ορισμένοι μελετητές υποστηρίζουν ότι οι υπεύθυνοι διοίκησης του οργανισμού πρέπει να λαμβάνουν υπόψη και άλλους παράγοντες εκτός από την εργασιακή ικανοποίηση όταν επιλέγουν ποιες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θα αναπτύξουν, λόγω του ότι δεν έχουν όλοι οι εργαζόμενοι τις ίδιες προσδοκίες, και μάλιστα ορισμένα άτομα τείνουν να έχουν ανεπτυγμένη την αίσθηση ότι αξίζουν περισσότερα δικαιώματα (entitlement) από ότι άλλοι υπάλληλοι του οργανισμού (Byrne, Miller, & Pitts, 2010). Παρόμοιο προβληματισμό αναπτύσσουν και άλλοι ερευνητές, οι οποίοι τονίζουν το ότι δεν έχουν όλοι οι εργαζόμενοι τις ίδιες ανάγκες και προτιμήσεις, γεγονός που σημαίνει ότι οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για την επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης και τη δημιουργία κινήτρων οι οποίες έχουν σχεδιαστεί για μια ομάδα εργαζομένων πολύ πιθανό να μην έχουν το ίδιο αποτέλεσμα σε μια άλλη ομάδα (Wan Yusoff, Kian, & Mohamed Idris, 2013).

Ο Herzberg επίσης αναφέρεται στον εμπλουτισμό της εργασίας (job enrichment) ως στρατηγικό μέσο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τον οργανισμό και τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για να επιτευχθεί η εργασιακή ικανοποίηση, να αυξηθεί η παραγωγικότητα και να μειωθεί η αποχώρηση των υπαλλήλων από τον οργανισμό (Herzberg F. , 1987). Ο εμπλουτισμός της εργασίας αποτελεί ουσιαστικά τον επανασχεδιασμό μιας θέσης εργασίας έτσι ώστε να υπάρχουν περισσότερες προκλήσεις για τον εργαζόμενο και να μην επαναλαμβάνει καθημερινά τα ίδια καθήκοντα, κάτι που επιδρά θετικά στην ψυχολογία και την ανάπτυξη του εργαζομένου. (Herzberg F. , 1987). Μια από τις αρχές του εμπλουτισμού εργασίας είναι ο κάθετος φόρτος εργασίας (vertical job loading), στρατηγική με την οποία εμπλουτίζεται μία θέση εργασίας με νέα και σημαντικά καθήκοντα, ενώ ο Herzberg αναφέρει ως αντίθεση αυτού τον οριζόντιο φόρτο εργασίας (horizontal job loading), με τον οποίο θέση εργασίας ουσιαστικά δεν εμπλουτίζεται με προκλήσεις για τον εργαζόμενο, αλλά με προσθέτει επιπλέον ανούσιο και ασήμαντο έργο, κάτι που, ως επακόλουθο, επιδρά αρνητικά στην ψυχολογία και ικανοποίηση του εργαζομένου (Herzberg F. , 1987).

Ο Herzberg (1987) τονίζει ότι ο εμπλουτισμός της εργασίας θα πρέπει να είναι μια συνεχής εργασία και οι αλλαγές που θα πραγματοποιούνται σε μια συγκεκριμένη θέση θα πρέπει να έχουν μεγάλη διάρκεια, αφού όπως αναφέρει οι παράγοντες κινητοποίησης (κίνητρα) έχουν μακροχρόνια επίδραση στα συναισθήματα και την ψυχολογία των υπαλλήλων και διότι η θέση μετά τον εμπλουτισμό της με νέο έργο και προκλήσεις θα πρέπει να είναι ανάλογη με τις δεξιότητες και ικανότητες του υπαλλήλου. Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας είναι μία από τις ευθύνες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, γι' αυτό και θα πρέπει η τελευταία να προχωρεί σε εμπλουτισμό της εργασίας με σκοπό την επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης, η ύπαρξη της οποίας συνεπάγεται πιο παραγωγικούς υπαλλήλους και άρα καλύτερη απόδοση του οργανισμού.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, με το να πετύχει την ύπαρξη εργασιακής ικανοποίησης προχωρώντας στις κατάλληλες ενέργειες, πετυχαίνει επίσης, ως επακόλουθο, την μείωση του αριθμού υπαλλήλων που επιλέγουν να παραιτηθούν από τον οργανισμό. Οι Ghosh & Gurnathan, (2015) παίρνοντας δεδομένα από 501 μανάτζερ σε 19 χρηματοοικονομικούς οργανισμούς στην Ινδία κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που βασίζονται στην αφοσίωση μειώνουν τα φαινόμενα αποχώρησης των εργαζομένων από τον οργανισμό, διότι πετυχαίνουν να τους ενσωματώσουν αποτελεσματικά στην εργασία από τον πρώτο κιόλας καιρό της πρόσληψής τους. Η εποπτική στήριξη, ιδιαίτερα σε νεοπροσληφθέντες υπαλλήλους αποτελεί μία ακόμη πρακτική με στόχο την βελτίωση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης και της διατήρησης των εργαζομένων στον οργανισμό (Harper, Castrucci, Bharthapudi, & Sellers, 2015). Η Iveta Ozolina Ozola (2014) με συστηματική μελέτη της βιβλιογραφίας και με δική της έρευνα σε ένα αριθμό επαγγελματιών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μελέτησε τις πιο αποτελεσματικές πρακτικές ΔΑΔ οι οποίες βοηθούν στη μείωση της αποχώρησης των εργαζομένων από έναν οργανισμό, φαινόμενο που μπορούμε εν μέρει να συνδέσουμε με την επαγγελματική δυσαρέσκεια. Η εξής έρευνα έδειξε ότι οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που βοηθούν στη μείωση των φαινομένων αποχώρησης από τον οργανισμό είναι ο σχεδιασμός της εργασίας, η στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, η αποζημίωση και η ανταμοιβή, οι ίσες ευκαιρίες μεταξύ των εργαζομένων, η εσωτερική επικοινωνία, η συμμετοχή, η ασφάλεια των υπαλλήλων, το κύρος, ο σχεδιασμός διαδοχής και η διαχείριση της απόδοσης (Ozolina-Ozola, 2014). Οι Byrne, Miller & Pitts (2010) συμφωνούν εν μέρει με την άποψη αυτή, αφού μετά από έρευνα που πραγματοποίησαν σε 190 εργαζομένους από 9 διαφορετικούς οργανισμούς και επιχειρήσεις διάφορων μεγεθών, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι πρακτικές Ασφαλούς Εργασίας και οι πρακτικές στρατολόγησης και επιλογής προσωπικού όντως συνδέονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ οι ίσες ευκαιρίες εργοδότησης και οι πρακτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεν

συνδέονται με την εργασιακή ικανοποίηση, κάτι που οφείλεται κυρίως στο φαινόμενο της ύπαρξης υπαλλήλων που αισθάνονται ότι δικαιούνται περισσότερο από ότι οι υπόλοιποι συνάδελφοί τους. Άλλες σημαντικές πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού οι οποίες ενισχύουν την ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ο μισθός, οι παροχές/επιδόματα και το ευέλικτο ωράριο (Byrne, Miller, & Pitts, 2010). Οι Sattar, Ahmad & Mahnaz Hassan, σε έρευνα που πραγματοποίησαν με τη συλλογή δεδομένων από 181 εργαζομένους από τρεις μεγάλες τράπεζες στο Πακιστάν, συμπέραναν ότι οι εξής πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, εκπαίδευση, ενδυνάμωση και ανταμοιβές, συνδέονται με την αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό, αλλά όπως επισημαίνουν, οι πρακτικές της εκπαίδευσης και ενδυνάμωσης των υπαλλήλων συνεισφέρουν περισσότερο στην απόδοση και την εργασιακή τους ικανοποίηση απ' ότι οι πρακτικές των ανταμοιβών. Καταλήγουν, επίσης, στο συμπέρασμα ότι η αφοσίωση των εργαζομένων μεσολαβεί, εν μέρει, στην σχέση μεταξύ των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης (Sattar, Ahmad, & Mahnaz Hassan, 2015). Η D. Pasaoglu (2015), με έρευνα ανάμεσα σε 304 υπαλλήλους από διάφορες τράπεζες στην Τουρκία, διέκρινε μια θετική σχέση ανάμεσα στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και στην αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρει ότι η αφοσίωση των εργαζομένων και η μείωση της δυσαρέσκειας και αποχώρησης τους από τον οργανισμό επιτυγχάνεται με πρακτικές ΔΑΔ όπως η επιλογή των εργαζομένων, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση της απόδοσης, οι ανταμοιβές και η ασφάλεια (Pasaoglu, 2015).

Οι Byrne, Miller & Pitts (2010), αναφέρουν ότι δεν χρησιμοποιούν όλοι οι οργανισμοί τις ίδιες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και ότι οι πρακτικές αυτές διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό, τόσο σε ποσότητα όσο και σε ποιότητα, κάτι που συχνά οδηγεί σε επαγγελματική δυσαρέσκεια, υψηλά επίπεδα αποχώρησης από τον οργανισμό και έλλειψη αφοσίωσης και εμπιστοσύνης από τους εργαζομένους προς τον οργανισμό. Οργανισμοί στην Ινδία χρησιμοποιούν πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού οι οποίες βασίζονται στην αφοσίωση και με πρώτιστο σκοπό την αποτελεσματική ενσωμάτωση των εργαζομένων στον οργανισμό (Ghosh & Gurunathan, 2015). Η Iveta Ozolina-Ozola (2014) τονίζει ότι υπάρχει ανεπαρκής εξάπλωση αποτελεσματικών πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε οργανισμούς στη Λετονία και συμπεραίνει ότι ο εξής τομέας χρειάζεται περαιτέρω βελτίωση. Η D. Pasaoglu (2015) αναφέρει ότι οι πρακτικές ΔΑΔ δεν πρέπει να αξιολογούνται η κάθε μία ξεχωριστά αλλά ως σύνολο, ως ένας συνδυασμός πρακτικών. Οι Ghosh & Gurunathan (2015) προτείνουν την προσεκτική επιλογή πρακτικών ΔΑΔ, αφού οι πρακτικές αυτές μπορεί να επηρεάσουν την σχέση των εργαζομένων με τον οργανισμό και άρα την εργασιακή τους ικανοποίηση και την επιθυμία τους να παραμείνουν στον οργανισμό.

2.3. Εργασιακή ικανοποίηση, ηλικία και προϋπηρεσία

Στα στατιστικά και τα αποτελέσματα κάθε έρευνας θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και τα διάφορα δημογραφικά χαρακτηριστικά, αφού το κάθε ένα από αυτά επιδρά διαφορετικά σε πολλούς υπό εξέταση παράγοντες. Πολλοί ερευνητές μελέτησαν την επίδραση διαφόρων δημογραφικών χαρακτηριστικών όπως η ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας, το φύλο και το μορφωτικό επίπεδο στην εργασιακή ικανοποίηση. Τη σύνδεση της εργασιακής ικανοποίησης με τα χρόνια προϋπηρεσίας συμπέραναν μέσα από την έρευνά τους και οι Harper, Castrucci, Bharthapudi & Sellers (2015). Η V. Anghelache (2015) αναφέρει ότι η παρακίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση είναι φαινόμενα που καθορίζονται από παράγοντες όπως η ηλικία, το επάγγελμα, το στρες στην εργασία, πολιτισμικούς παράγοντες και οικονομικούς τομείς. Όσον αφορά τη σχέση αυτή, μελέτες έδειξαν ότι η ηλικία και το επίπεδο μόρφωσης συνδέονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση (Wan Yusoff, Kian, & Mohamed Idris, 2013). Οι Kalleberg & Loscocco (1983) συνδέουν τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης με την ηλικία, τις ανταμοιβές και τις αξίες ενός ατόμου αναφορικά με την εργασία του. Άλλες μελέτες αν και βρίσκουν ένα μικρό βαθμό συσχέτισης μεταξύ ηλικίας και εργασιακής ικανοποίησης, θεωρούν σκόπιμο να ληφθούν υπόψη και άλλες μεταβλητές οι οποίες σχετίζονται με την ηλικία, όπως είναι τα χρόνια προϋπηρεσίας (θητεία) και η ικανοποίηση σχετικά με τον μισθό (Bernal, Snyder, & McDaniel, 1998). Μία λογική υπόθεση είναι ότι η ικανοποίηση που νιώθει ένα άτομο όσον αφορά την εργασία του δεν θα είναι η ίδια με την πάροδο του χρόνου, καθώς αυξάνεται η ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας του. Η υπόθεση αυτή επαληθεύεται, αφού οι Dobrow Riza, Ganzach, & Liu μετά από ανάλυση δεδομένων από δύο μακροχρόνιες εθνικές έρευνες με σύνολο 21,670 συμμετέχοντες, συμπέραναν ότι όσο αυξάνεται η θητεία (τα χρόνια προϋπηρεσίας) ενός εργαζομένου σε έναν ορισμένο οργανισμό τόσο μειώνεται η εργασιακή του ικανοποίηση. Μαζί τους συμφωνεί και η V. Anghelache (2015), η οποία μετά από έρευνα της σε ένα δείγμα 150 εκπαιδευτικών στη Ρουμανία, συμπέρανε ότι τα άτομα που είχαν μέχρι 15 χρόνια προϋπηρεσία στο επάγγελμα ήταν περισσότερο ικανοποιημένα από την εργασία τους σε σχέση με τα άτομα με προϋπηρεσία πάνω από 15 χρόνια. Όπως επεσήμανε, η εργασιακή ικανοποίηση είναι υψηλότερη σε εργαζόμενους μέχρι 40 ετών (οι οποίοι έχουν προϋπηρεσία έως 15 έτη) και τείνει να μειώνεται με την πάροδο του χρόνου, φαινόμενο που υποστηρίζει ότι οφείλεται στην μείωση των αμοιβών στο συγκεκριμένο επάγγελμα στη Ρουμανία (Anghelache, 2015). Άλλες έρευνες υποστηρίζουν ότι εάν ένας εργαζόμενος με την πάροδο του χρόνου μετακινείται από έναν οργανισμό σε άλλο, όταν δηλαδή

η προϋπηρεσία του δεν είναι στον ίδιο οργανισμό, η εργασιακή του ικανοποίηση αυξάνεται (Dobrow Riza, Ganzach, & Liu, 2015).

Οι Sattar, Ahmad, & Mahnaz Hassan (2015) διαφωνούν με την πιο πάνω άποψη και υποστηρίζουν το αντίθετο, ότι δηλαδή η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται όσο αυξάνονται τα χρόνια προϋπηρεσίας λόγω της ανάγκης των νέων υπαλλήλων για εκπαίδευση. Η άποψη τους αυτή στηρίζεται στο ότι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού όπως η εκπαίδευση, οι ανταμοιβές και η ενδυνάμωση συνδέονται θετικά με την αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό και η αφοσίωση των υπαλλήλων συνδέεται θετικά με την απόδοση και την εργασιακή ικανοποίηση (Sattar, Ahmad, & Mahnaz Hassan, 2015). Η ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος για την έρευνα των Sattar, Ahmad, & Mahnaz Hassan (2015) δείχνει ότι ένας μεγάλος αριθμός ατόμων είχαν πολύ λίγα χρόνια προϋπηρεσίας (μέχρι 6 χρόνια), γεγονός που σύμφωνα με τους συντάκτες της έρευνας σημαίνει ότι οι νεοπροσληφθέντες στην εργασία χρειάζονται εκπαίδευση, ενδυνάμωση και ανταμοιβή ώστε να επιτευχθεί η αφοσίωση τους στον οργανισμό. Μαζί τους συμφωνούν και οι Harper, Castrucci, Bhartharudi, & Sellers (2015) οι οποίοι τονίζουν ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές στα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ εργαζομένων με πολυετή θητεία στον οργανισμό και νεοεισερχόμενων υπαλλήλων, φαινόμενο που αποδίδουν στο αυξημένο αίσθημα ασφάλειας των πρώτων στο περιβάλλον εργασίας τους σε σχέση με τους τελευταίους. Άλλες μελέτες υποστηρίζουν ότι η αύξηση του αισθήματος εργασιακής ικανοποίησης με την πάροδο του χρόνου οφείλεται στο ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι έχουν καλύτερες και σημαντικότερες θέσεις εργασίας με υψηλότερες αμοιβές από ότι οι εργαζόμενοι μικρότερης ηλικίας (Kalleberg & Loscocco, 1983).

2.4. Συμπεράσματα ερευνών

Σύμφωνα με τα πιο πάνω ευρήματα των ερευνών των μελετητών, οι παράγοντες που καθορίζουν την ύπαρξη εργασιακής ικανοποίησης είναι:

- i. Με βάση τη θεωρία του Herzberg, οι παράγοντες παρακίνησης (κίνητρα) είναι εκείνοι που δημιουργούν την εργασιακή ικανοποίηση, Ως παράγοντες παρακίνησης θεωρούνται τα

κατορθώματα, η αναγνώριση, η φύση της εργασίας, οι ευθύνες, η πρόοδος και η ανάπτυξη των εργαζομένων. Από τους εξής παράγοντες, τα κατορθώματα είναι εκείνα που επιφέρουν το αίσθημα της ικανοποίησης στους περισσότερους εργαζομένους.

- ii. Η θετική σχέση μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων και η στήριξη και συμπεριφορά των τελευταίων προς τους πρώτους. Συνεπώς, οι κοινωνικές σχέσεις εντός του οργανισμού και ειδικότερα η συμπεριφορά του ηγέτη προς τους υφισταμένους φαίνεται επίσης να συνδέονται με την εργασιακή ικανοποίηση.
- iii. Παράγοντες που σχετίζονται με την φύση της εργασίας και το περιβάλλον εντός του οργανισμού, όπως η ασφάλεια στην εργασία, ο μισθός και τα ωφελήματα, η δικαιοσύνη εντός του οργανισμού και οι συνθήκες εργασίας.
- iv. Η ψυχολογική ενδυνάμωση (psychological empowerment) μαζί με τις τέσσερις διαστάσεις αυτής: τον σκοπό (meaning), την ικανότητα/ευχέρεια (competence), την επίδραση (impact) και την αυτοδιάθεση (self-determination). Όταν δηλαδή οι εργαζόμενοι θεωρούν σημαντική την εργασία τους, όταν νιώθουν ότι κατέχουν δύναμη και τις απαραίτητες δεξιότητες και όταν τα αποτελέσματα της εργασίας τους αναγνωρίζονται, τότε με βάση τα ευρήματα ερευνών υπάρχει εργασιακή ικανοποίηση.
- v. Οι ευκαιρίες ανάπτυξης, οι σημαντικές ευθύνες και η κατοχή υψηλότερων θέσεων στην ιεραρχία του οργανισμού επίσης προκαλούν εργασιακή ικανοποίηση με βάση τα ευρήματα των μελετητών.

Γενικά, και όπως ανέφεραν ορισμένοι ερευνητές, οι παράγοντες που μπορεί να επιφέρουν εργασιακή ικανοποίηση πιθανόν να διαφέρουν ανάλογα με το είδος τους κάθε επαγγέλματος.

Οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν για την επίτευξη της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων ενός οργανισμού με βάση τα ευρήματα των μελετητών είναι:

- i. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη και η εκτίμηση της επίδοσης των εργαζομένων
- ii. Η εποπτική στήριξη, δηλαδή η συμπεριφορά του προϊσταμένου προς τον εργαζόμενο, οι σχέσεις μεταξύ τους, η παροχή ευκαιριών και η αναγνώριση της δουλειάς του εργαζομένου. Μια σχέση εμπιστοσύνης και σεβασμού ανάμεσα προϊσταμένων και υπαλλήλων, καθώς και η καθοδήγηση και εκπαίδευση των λιγότερο ικανοποιημένων υπαλλήλων μέσω ειδικών προγραμμάτων είναι πρακτικές που μπορούν να επιφέρουν εργασιακή ικανοποίηση.

- iii. Ο εμπλουτισμός της εργασίας (job enrichment), δηλαδή ο επανασχεδιασμός μιας θέσης εργασίας ώστε να υπάρχουν περισσότερες προκλήσεις και να μην επαναλαμβάνονται καθημερινά τα ίδια καθήκοντα.
- iv. Ο σχεδιασμός της εργασίας, η στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού, οι ίσες ευκαιρίες μεταξύ των εργαζομένων, η εσωτερική επικοινωνία, η συμμετοχή, η ασφάλεια των υπαλλήλων, το κύρος, ο σχεδιασμός διαδοχής και η διαχείριση της απόδοσης.
- v. Ο μισθός, οι παροχές/επιδόματα και το ευέλικτο ωράριο.

Γενικά, οι ερευνητές τονίζουν ότι οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που εφαρμόζονται διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό, αλλά πάντα πρέπει να επιλέγονται προσεκτικά ούτως ώστε να επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Όπως προκύπτει από τα προαναφερόμενα ευρήματα των ερευνητών οι παράγοντες που δημιουργούν επαγγελματική δυσαρέσκεια είναι ουσιαστικά οι παράγοντες υγιεινής της θεωρίας του Herzberg:

- i. Οι κακές σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους και ορισμένες συμπεριφορές του ηγέτη. Όπως αναφέρθηκε πιο πριν, η ανάπτυξη καλών σχέσεων με συναδέλφους και προϊσταμένους και ένας ηγέτης που συμπεριφέρεται με σεβασμό προς τους υφισταμένους του μπορούν να δημιουργήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Με το ίδιο σκεπτικό, οι κακές σχέσεις μεταξύ των προαναφερθέντων και μερικές ηγετικές συμπεριφορές που προσλαμβάνονται αρνητικά από τους εργαζομένους οδηγούν στην ύπαρξη επαγγελματικής δυσαρέσκειας.
- ii. Η εποπτεία, οι πολιτικές του οργανισμού και η διοίκηση, παράγοντες οι οποίοι φαίνεται να κατέχουν πρωταρχικό ρόλο στην δημιουργία επαγγελματικής δυσαρέσκειας σύμφωνα με τις διάφορες μελέτες.
- iii. Οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός και η ασφάλεια είναι επίσης παράγοντες οι οποίοι θα πρέπει να καλύπτουν τις προτιμήσεις και τις επιθυμίες των εργαζομένων ώστε να μην αναπτύξουν αρνητικά αισθήματα για την εργασία τους.
- iv. Η κατοχή χαμηλών θέσεων στην ιεραρχία του οργανισμού.
- v. Η μη αναγνώριση της εργασίας του υπαλλήλου και η απουσία ευκαιριών ανάπτυξης, παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με την ψυχολογική ενδυνάμωση και την πρόοδο των εργαζομένων.

- vi. Η προσωπική ζωή του εργαζόμενου και τα αρνητικά αισθήματα που μπορεί αυτή να προκαλέσει σε ένα άτομο συχνά μεταφέρονται και στον τόπο εργασίας του, προκαλώντας τη δυσαρέσκειά του. Συνεπώς, υπάρχουν και ορισμένοι εξωτερικοί παράγοντες οι οποίοι ενδέχεται να επηρεάσουν τα αισθήματα ενός υπαλλήλου προς την εργασία του.
- vii. Η απουσία ορισμένων πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού παίζει καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία επαγγελματικής δυσαρέσκειας, γεγονός που υπογραμμίζει τη σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε έναν οργανισμό.

Από τη μελέτη των διαφόρων ερευνών σχετικά με τη διαμόρφωση των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης ανάλογα με τα χρόνια προϋπηρεσίας φαίνεται ότι οι απόψεις δίστανται. Γενικά, τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης δεν είναι ίδια με την πάροδο του χρόνου, φαινόμενο που υποστηρίζει τη σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και ετών προϋπηρεσίας (θητεία) αλλά και ηλικίας. Οι δύο διαφορετικές απόψεις σχετικά με τη διαφοροποίηση των επιπέδων ικανοποίησης, σύμφωνα με τα ευρήματα των ερευνητών είναι οι εξής:

- i. Η εργασιακή ικανοποίηση τείνει να μειώνεται όσο αυξάνονται τα χρόνια προϋπηρεσίας ενός υπαλλήλου
- ii. Η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται όσο αυξάνονται τα χρόνια προϋπηρεσίας.

Φαίνεται, όμως, ότι τα ευρήματα από τις περισσότερες έρευνες υποστηρίζουν την δεύτερη άποψη, ότι δηλαδή η ικανοποίηση των εργαζομένων αυξάνεται όσο αυξάνεται και η θητεία τους στον οργανισμό, και υποστηρίζουν ότι η ανάγκη για εκπαίδευση και η ανασφάλεια που νιώθουν οι νεοεισερχόμενοι αλλά και η κατοχή υψηλότερων ιεραρχικά θέσεων από τους «παλαιότερους» υπαλλήλους είναι μερικοί από τους παράγοντες που εξηγούν αυτό το φαινόμενο.

Για τους σκοπούς της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, οι απαντήσεις στα πιο πάνω ερευνητικά ερωτήματα καθώς και σε ποιο τομέα θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι υστερεί η ΔΑΔ σε σχέση με τις ενέργειες που σχετίζονται με την εργασιακή τους ικανοποίηση πρόκειται να έρθουν στο φως με τη πραγματοποίηση νέας έρευνας.

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία

3.1. Διαδικασία εκτέλεσης της έρευνας

Ως πρώτο βήμα της παρούσας έρευνας, πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση, δευτερογενής έρευνα η οποία ορίζεται ως η μελέτη των προηγούμενων ερευνών και η επισκόπηση των ευρημάτων και συμπερασμάτων των διαφόρων ερευνητών σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής. Στο παρόν στάδιο ακολουθεί η πραγματοποίηση πρωτογενούς έρευνας σε διάφορους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, όπως τράπεζες, πανεπιστήμια και ασφαλιστικές εταιρείες, με σκοπό να απαντηθούν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιοι είναι οι παράγοντες που καθορίζουν την ύπαρξη ή όχι εργασιακής ικανοποίησης και με ποιους τρόπους μπορεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να συμβάλλει στην επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης;
2. Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες επαγγελματικής δυσαρέσκειας των σύγχρονων εργαζομένων και πως διαμορφώνεται η εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας;
3. Σε τι θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι υστερεί η ΔΑΔ σε σχέση με τις ενέργειες που σχετίζονται με την εργασιακή τους ικανοποίηση;

3.2. Μεθοδολογία και Μέσο Συλλογής Δεδομένων

Η μέθοδος η οποία θα χρησιμοποιηθεί για την πραγματοποίηση της έρευνας είναι η ποσοτική ανάλυση (quantitative research). Η ποσοτική έρευνα αναλύει και μετρά αριθμητικά δεδομένα ούτως ώστε να εξαχθεί ένα συμπέρασμα αναφορικά με ήδη υπάρχουσες θεωρίες, με σκοπό να μελετήσει ορισμένες συμπεριφορές και κοινωνικά φαινόμενα (Παπαγεωργίου, 2014), (McLeod, 2019). Το είδος της ποσοτικής μεθόδου που χρησιμοποιήθηκε είναι η δειγματοληπτική μέθοδος, δηλαδή η συλλογή δεδομένων με τη χρήση γραπτού ερωτηματολογίου. Η δειγματοληπτική έρευνα χρησιμοποιείται για σκοπούς συγκέντρωσης και ανάλυσης πληροφοριών από ένα δείγμα του πληθυσμού, ούτως ώστε να ελεγχθούν ορισμένες υποθέσεις και ερωτήματα και να εξαχθούν συγκεκριμένα συμπεράσματα (Παπαγεωργίου, 2014).

Όπως προαναφέρθηκε, το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τους σκοπούς της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι το γραπτό ερωτηματολόγιο. Ως ερωτηματολόγιο ορίζεται ένα σύνολο γραπτών ερωτήσεων οι οποίες απευθύνονται σε συγκεκριμένο κοινό με σκοπό την συλλογή πληροφοριών και την εξαγωγή συμπερασμάτων στα πλαίσια μιας έρευνας. Το ερωτηματολόγιο ως μέσο έρευνας, παρόλο που εμφανίζει ορισμένα μειονεκτήματα όπως η έλλειψη επαρκών πληροφοριών και η μη κατανόηση των ερωτήσεων από τους συμμετέχοντες, παρουσιάζει τα ακόλουθα σημαντικά πλεονεκτήματα:

- οι συμμετέχοντες διατηρούν την ανωνυμία τους και έτσι μπορούν να εκφράσουν τις απόψεις/εμπειρίες τους ελεύθερα,
- μπορούν να χρησιμοποιηθούν δημογραφικά στοιχεία για συγκρίσεις,
- το κόστος δαπάνης σε χρόνο και χρήμα είναι μικρό σε σύγκριση με άλλες μεθόδους και
- υπάρχει ποικιλία στα δεδομένα που μπορούν να συγκεντρωθούν, στα πεδία ανάλυσης και στο πλήθος των συμμετεχόντων. (Μενεξές & Οικονόμου, 2016)

Για να μειωθεί η πιθανότητα της μη κατανόησης των ερωτήσεων και του τρόπου απάντησής τους από τους συμμετέχοντες, οι ερωτήσεις ως προς τη μορφή και τη σύνταξή τους δημιουργήθηκαν έτσι ώστε να είναι όσο το δυνατόν κατανοητές και σαφείς. Επιπρόσθετα, με τη χρήση στατιστικής ανάλυσης σε συνδυασμό με δημογραφικά στοιχεία μπορούν να εντοπιστούν οι διαφορές στην επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων διαφόρων ηλικιών, εργαζομένων με διαφορετικό αριθμό ετών προϋπηρεσίας στον οργανισμό τον οποίο απασχολούνται την παρούσα χρονική περίοδο και υπαλλήλων που ανήκουν σε διαφορετική ιεραρχική βαθμίδα (Herzberg F. M., 1959).

Γενικά, ένα εργαλείο μέτρησης στις ποσοτικές μελέτες θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από **αξιοπιστία**, δηλαδή τη σταθερότητά του σε διαδοχικές μετρήσεις, και από **εγκυρότητα** (validity), όταν δηλαδή αντανακλά τη μεταβλητή την οποία μετράει (Ουζούνη & Νακάκης, 2011). Η αξιοπιστία των μετρήσεων

αφορά το εάν ο τρόπος λειτουργίας και τα αποτελέσματα της έρευνας αντανακλούν το αντικείμενο και το ερευνητικό ερώτημα τα οποία ο ερευνητής θέλει να μετρήσει (Adcock & Collier, 2001). Όσον αφορά το ερωτηματολόγιο, η αξιοπιστία του συνδέεται με τη συνέπεια μιας σειράς μετρήσεων και στην συνοχή που παρουσιάζει το εργαλείο μέτρησης, ενώ η εγκυρότητα αφορά την εκτίμηση της σωστής μέτρησης των μεταβλητών από ένα εργαλείο μέτρησης.

Το ερωτηματολόγιο (**Παράρτημα Α**) που ετοιμάστηκε για τους σκοπούς της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής διανεμήθηκε στους συμμετέχοντες είτε μέσω φυσικής παρουσίας είτε ηλεκτρονικά. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου έγιναν με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι κατανοητές στους συμμετέχοντες, και ετοιμάστηκαν με βάση τα όσα αναφέρονται στην βιβλιογραφία. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται κυρίως από ερωτήσεις κλειστού τύπου οι οποίες περιλαμβάνουν τυποποιημένες απαντήσεις (μονάδες μέτρησης) και διχοτομικές ερωτήσεις όπου οι συμμετέχοντες επιλέγουν μεταξύ των απαντήσεων «ΝΑΙ» και «ΌΧΙ». Όσον αφορά τις ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες αποτελούν και το μεγαλύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, η κλίμακα μέτρησης η οποία χρησιμοποιήθηκε είναι η **κλίμακα Likert**, με βάση την οποία δίνεται αριθμός από το 1 μέχρι το 5 στον βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας των συμμετεχόντων με μία δήλωση, με τον κάθε αριθμό να αντιστοιχεί στα εξής: το 1 αντιστοιχεί στο «Διαφωνώ απόλυτα», το 2 στο «Διαφωνώ», το 3 στο «Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ», το 4 είναι το «Συμφωνώ» και το 5 είναι το «Συμφωνώ απόλυτα» (Μενεξές & Οικονόμου, 2016). Η κλίμακα Likert επιτρέπει στους συμμετέχοντες της έρευνας να επιλέξουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους σχετικά με μια δήλωση και διευκολύνουν τους ερευνητές στην διεξαγωγή στατιστικής ανάλυσης λόγω του ότι τα δεδομένα είναι ποσοτικά, εξάγοντας έτσι σημαντικές πληροφορίες και συμπεράσματα (McLeod, 2019).

Το ερωτηματολόγιο εμπεριέχει τα εξής δημογραφικά στοιχεία, τα οποία έχουν κατηγοριοποιηθεί: φύλο, ηλικία, έτη προϋπηρεσίας και βαθμίδα στην ιεραρχία του οργανισμού. Τα προαναφερόμενα δημογραφικά στοιχεία έχουν συμπεριληφθεί στο ερωτηματολόγιο ούτως ώστε να καταστεί δυνατή η εξαγωγή συμπερασμάτων για το πως διαμορφώνεται η εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας και την ηλικία αλλά και να εξεταστούν γενικότερα οι διαφορές στις απαντήσεις του δείγματος με βάση τη θέση που κατέχουν στην ιεραρχία του οργανισμού ή/και το φύλο. Πέρα από τα δημογραφικά στοιχεία, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από πέντε μέρη (Α, Β, Γ, Δ, και Ε). Οι μεταβλητές οι οποίες εμπεριέχονται είναι η εργασιακή ικανοποίηση, η επαγγελματική δυσαρέσκεια και οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η σύνδεση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου με τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής παρατίθεται στο **Παράρτημα Β**. Το Μέρος Α αποτελείται από 18 ερωτήσεις σχετικά με τους παράγοντες που πιθανόν να σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων, ενώ το Μέρος Β αποτελείται

από 16 ερωτήσεις σχετικά με τους παράγοντες επαγγελματικής δυσαρέσκειας. Αξίζει να σημειωθεί ότι στο ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε ξεχωριστό μέρος για τους παράγοντες επίτευξης εργασιακής ικανοποίησης και ξεχωριστό για τους παράγοντες δημιουργίας επαγγελματικής δυσαρέσκειας, ούτως ώστε να διαπιστωθεί εάν ισχύει η θεωρία του Herzberg ότι διαφορετικοί παράγοντες δημιουργούν το αίσθημα της ικανοποίησης και διαφορετικοί εκείνοι που προκαλούν δυσαρέσκεια (Herzberg F. , 1987). Το Μέρος Γ το οποίο αποτελείται από 14 ερωτήσεις αναφορικά με τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού οι οποίες πιθανόν να βοηθούν στην ύπαρξη εργασιακής ικανοποίησης. Στο Μέρος Δ υπάρχουν 5 ερωτήσεις σχετικές με την εργασιακή ικανοποίηση και τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, στις οποίες οι συμμετέχοντες θα πρέπει να επιλέξουν μεταξύ του «Ναι» και «Όχι». Το Μέρος Ε αποτελείται από 14 ερωτήσεις σχετικά με τις πρακτικές ΔΑΔ που, σύμφωνα με την άποψη των συμμετεχόντων, υστερεί ο οργανισμός στον οποίο απασχολούνται την παρούσα χρονική περίοδο.

3.3. Δείγμα, Δεδομένα και Αδυναμίες

Το δείγμα της έρευνας είναι βολικό (**βολική δειγματοληψία**) και όχι τυχαίο, αφού οι συμμετέχοντες αποτελούν άτομα τα οποία σχετίζονται με το οικογενειακό και φιλικό περιβάλλοντος της συγγραφέως της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, και όπως προαναφέρθηκε, απασχολούνται σε διάφορους οργανισμούς οι οποίοι είναι εμπλουτισμένοι με Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Το δείγμα της έρευνας με τη χρήση ερωτηματολογίου αποτελούσαν άτομα και από τα δύο φύλα, υπαλλήλους αλλά και προϊσταμένους, τα οποία απασχολούνται σε διάφορους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών. Επιπρόσθετα, το δείγμα αποτελείται από μια ευρεία ηλικιακή ομάδα, με διαφορετικό αριθμό ετών προϋπηρεσίας στον οργανισμό.

Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι λόγω του ότι τον πληθυσμό της έρευνας αποτελούν εργαζόμενοι από ποικίλους οργανισμούς και που κατέχουν διαφορετικά επαγγέλματα, η ανάλυση των δεδομένων θα γίνει συνολικά και όχι από τον κάθε οργανισμό ξεχωριστά. Η επιλογή του δείγματος βασίστηκε στον τομέα παροχής υπηρεσιών και αποσκοπεί στον προσδιορισμό των σημαντικότερων παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης και επαγγελματικής δυσαρέσκειας αλλά και των πρακτικών

ΔΑΔ που συνδέονται με την ικανοποίηση των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, λόγω του ότι το δείγμα δεν είναι τυχαίο, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δεν μπορούν να γενικευτούν αλλά μπορούν να γίνουν το έναυσμα για μετέπειτα έρευνες με τυχαία δειγματοληψία. Το γεγονός ότι το δείγμα είναι βολικό εμπίπτει στις αδυναμίες της παρούσας έρευνας, όπως επίσης και ο σχετικά μικρός αριθμός ερωτηματολογίων που έχουν συμπληρωθεί (103 ερωτηματολόγια). Ακόμη μία αδυναμία της έρευνας είναι ο περιορισμένος χρόνος για την κατασκευή και την διάθεση του ερωτηματολογίου. Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν στους συμμετέχοντες σταδιακά, και ο χρόνος που χρειάστηκε για την επιστροφή τους κυμάνθηκε από 1-2 βδομάδες.

3.4. Στατιστικές τεχνικές

Μετά την κωδικοποίηση των απαντήσεων των ερωτηματολογίων ακολούθησε η στατιστική ανάλυση των δεδομένων. Η ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν από τα γραπτά ερωτηματολόγια έγινε με τη χρήση του προγράμματος Microsoft Excel. Με τη χρήση του προγράμματος Excel επιτυγχάνεται η στατιστική επεξεργασία και ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων, καθώς και η ομαδοποίηση και η σύγκριση δεδομένων για εξαγωγή των συμπερασμάτων που αφορούν τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

Η περιγραφική στατιστική ανάλυση των δεδομένων επιτυγχάνεται με τη χρήση μέσων όρων, τυπικών αποκλίσεων και ποσοστών, ενώ στο κεφάλαιο που ακολουθεί γίνεται η παρουσίαση των δεδομένων αυτών με πίνακες και διαγράμματα, με σκοπό την εξαγωγή περαιτέρω συμπερασμάτων αναφορικά με τα ευρήματα της έρευνας.

Κεφάλαιο 4: Παρουσίαση αποτελεσμάτων της έρευνας

4.1. Δημογραφικά στοιχεία

Αρχικά, παρουσιάζεται η δημογραφική εικόνα των συμμετεχόντων της έρευνας, η οποία θα διαμορφώσει στη συνέχεια ορισμένα συμπεράσματα ως μέρος των ερευνητικών ερωτημάτων, όπως για παράδειγμα τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα χρόνια προϋπηρεσίας των εργαζομένων και στα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

I. Φύλο

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 59 γυναίκες (αριθμός ο οποίος αντιστοιχεί σε ποσοστό 59,57%) και 44 άνδρες (ποσοστό 44,43%), έτσι συνολικά έχουν συμπληρωθεί 103 ερωτηματολόγια.

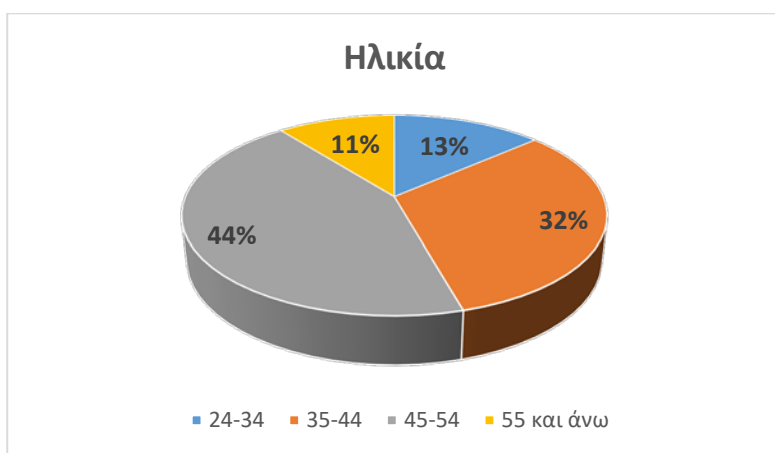


Διάγραμμα 1

II. Ηλικία

Η μεγαλύτερη σε συχνότητα ηλικιακή ομάδα ανάμεσα στους συμμετέχοντες της έρευνας είναι η ομάδα 45-54 ετών με ποσοστό 44%, ενώ ακολουθούν οι ηλικιακές ομάδες 35-44 ετών (ποσοστό

32%), 24-34 ετών (ποσοστό 13%) και τέλος, η ομάδα 55 ετών και άνω η οποία αποτελεί τη μειψηφία του δείγματος με ποσοστό 11%. Το μειωμένο ποσοστό που σημειώνει η ηλικιακή ομάδα άνω των 55 ετών είναι πιθανό να οφείλεται στο φαινόμενο της πρόωρης αφυπηρέτησης, ενώ το επίσης μικρό ποσοστό που σημειώνει η ηλικιακή ομάδα 24-34 ετών πιθανόν να υποδεικνύει τις μειωμένες προσλήψεις νέων εργαζομένων, φαινόμενο που παρατηρείται αρκετά έντονα τα τελευταία χρόνια και αντικατοπτρίζει το πρόβλημα της ανεργίας το οποίο ταλανίζει κυρίως άτομα νεαρής ηλικίας.



Διάγραμμα 2

	Συχνότητα	Ποσοστό %
24-34	14	13
35-44	33	32
45-54	45	44
55 και άνω	11	11
Σύνολο	103	100

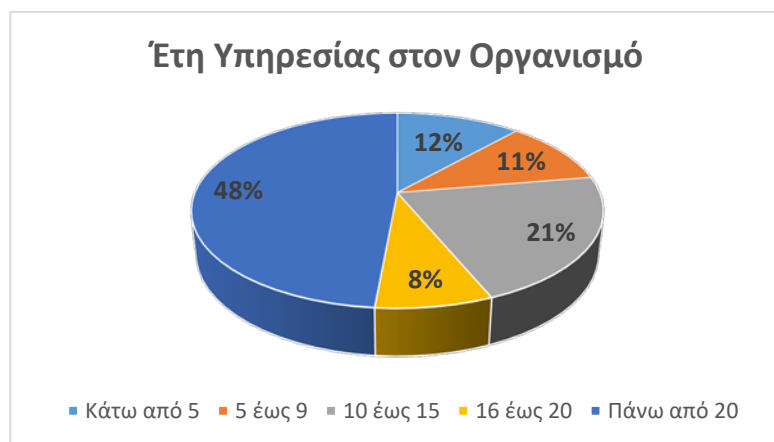
Πίνακας 1: Ηλικιακές ομάδες συμμετεχόντων

III. Έτη Υπηρεσίας στον Οργανισμό

Το τρίτο δημογραφικό στοιχείο αφορά τον αριθμό των ετών προϋπηρεσίας των εργαζομένων στον οργανισμό τον οποίο απασχολούνται την παρούσα χρονική περίοδο. Η πλειοψηφία των

συμμετεχόντων έχει προϋπηρεσία πάνω από 20 χρόνια στον οργανισμό τον οποίο απασχολούνται σήμερα (ποσοστό 48%). Ακολουθούν οι ομάδες με 10-15 έτη υπηρεσίας (ποσοστό 21%), κάτω από 5 χρόνια υπηρεσίας στον οργανισμό (ποσοστό 12%), 5-9 έτη υπηρεσίας (11%), ενώ η μειοψηφία έχει 16-20 έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό (ποσοστό 8%). Το μεγάλο ποσοστό εργαζομένων με προϋπηρεσία άνω των 20 ετών αλλά και τα μικρά ποσοστά των υπαλλήλων με προϋπηρεσία μέχρι 9 έτη πιθανόν να φανερώνει τις μειωμένες προσλήψεις νέων εργαζομένων.

Σημειώνεται ότι το συγκεκριμένο δημογραφικό στοιχείο είναι το πλέον σημαντικό στα πλαίσια της έρευνας για την παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, καθώς πρόκειται να βοηθήσει στην εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με το πώς διαμορφώνεται η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας σε έναν οργανισμό.



Διάγραμμα 3

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Κάτω από 5	12	12
5-9	11	11
10-15	22	21
16-20	8	8
Πάνω από 20	50	48
Σύνολο	103	100

Πίνακας 2. Αριθμός ετών υπηρεσίας των συμμετεχόντων στον οργανισμό

IV. Θέση στην Ιεραρχία του Οργανισμού

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 87 υπαλλήλους (ποσοστό 84%), οι οποίοι αποτελούν την πλειοψηφία του δείγματος, ενώ μόλις 16 συμμετέχοντες ήταν προϊστάμενοι (ποσοστό 16%).



Διάγραμμα 4

4.2. Παράγοντες δημιουργίας εργασιακής ικανοποίησης

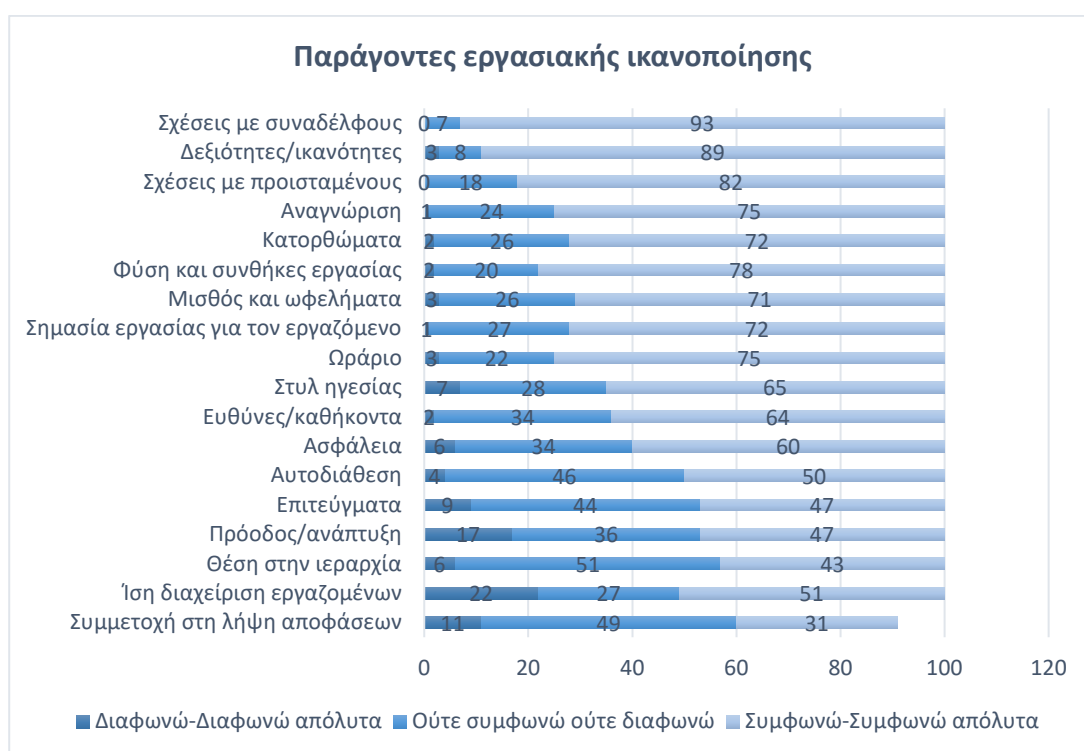
Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου (Μέρος Α') δίνονται 18 παράγοντες οι οποίοι, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, σχετίζονται με τη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης. Οι ερωτώμενοι ζητήθηκαν να συμπληρώσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους για το εάν ο καθένας από αυτούς τους παράγοντες τους κάνει να αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους (εργασιακή ικανοποίηση) κατά την παρούσα χρονική περίοδο.

Ο πιο κάτω πίνακας παρουσιάζει τους παράγοντες αυτούς σε φθίνουσα σειρά με βάση τον μέσο όρο.

Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης	Διαφωνώ απόλυτα (%)	Διαφωνώ (%)	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ (%)	Συμφωνώ (%)	Συμφωνώ απόλυτα (%)	M.O.	T.A.
Σχέσεις με τους συναδέλφους	0	0	7	46	47	4,41	0,61
Δεξιότητες/ικανότητες	0	3	8	60	29	4,15	0,68
Σχέσεις με προϊστάμενους	0	0	18	54	28	4,11	0,67

Αναγνώριση των αποτελεσμάτων της εργασίας	0	1	24	46	29	4,03	0,76
Κατορθώματα	0	2	26	44	28	3,98	0,79
Φύση και συνθήκες εργασίας	0	2	20	58	20	3,95	0,69
Μισθός και ωφελήματα	0	3	26	45	26	3,94	0,80
Σημασία που έχει η εργασία για τον εργαζόμενο	0	1	27	50	22	3,93	0,73
Ωράριο εργασίας	0	3	22	56	19	3,90	0,72
Στυλ ηγεσίας (συμπεριφορές προϊσταμένων προς τους εργαζομένους)	1	6	28	43	22	3,80	0,89
Ευθύνες/καθήκοντα	0	2	34	50	14	3,76	0,71
Αίσθημα ασφάλειας στην εργασία	0	6	34	46	14	3,68	0,79
Αυτοδιάθεση στην εργασία	1	3	46	33	17	3,63	0,84
Επίδραση που έχουν τα επιτεύγματα στον οργανισμό	1	8	44	29	18	3,56	0,91
Ευκαιρίες για πρόοδο και ανάπτυξη στον οργανισμό	3	14	36	29	18	3,47	1,04
Θέση στην ιεραρχία	1	5	51	32	11	3,46	0,79
Δικαιοσύνη εντός του οργανισμού (ίση διαχείριση εργαζομένων)	4	18	27	32	19	3,45	1,11
Ευκαιρίες για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	1	10	49	16	15	3,16	1,10

Πίνακας 3: Παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση



Διάγραμμα 5

Γενικότερα, παρατηρείται μια εξαιρετικά μεγάλη τάση για συμφωνία ως προς την πλειοψηφία των πιο πάνω παραγόντων, αφού μόνο τέσσερις από αυτούς συγκέντρωσαν μέσο όρο κάτω του 3,5. Αυτό σημαίνει ότι η πλειοψηφία των πιο πάνω παραγόντων συμβάλει στην ύπαρξη εργασιακής ικανοποίησης, κάτι που συνάδει με τις αναφορές της βιβλιογραφίας. Συγκεκριμένα, από τα πιο πάνω δεδομένα προκύπτει ότι ο σημαντικότερος παράγοντας ο οποίος συμβάλει στην επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης είναι οι σχέσεις των εργαζομένων με τους συναδέλφους τους (μέσος όρος 4,41), ενώ ακολουθούν το αίσθημα των εργαζομένων ότι κατέχουν τις απαραίτητες δεξιότητες/ικανότητες (μέσος όρος 4,15), οι σχέσεις με τους προϊσταμένους (μέσος όρος 4,11), η αναγνώριση (μ.ό. 4,03) και τα κατορθώματα στην εργασία (μ.ό. 3,98). Τα μεγάλα ποσοστά συμφωνίας τα οποία συγκέντρωσαν οι προαναφερόμενοι παράγοντες υποδηλώνουν μια ξεκάθαρη σύνδεση των τελευταίων με το αίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης, το ίδιο και τα πολύ μικρά ποσοστά διαφωνίας που συγκέντρωσαν όλοι οι παράγοντες που αναφέρονται στον πιο πάνω πίνακα.

Οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι ο παράγοντας ο οποίος συγκέντρωσε ένα εξαιρετικά υψηλό ποσοστό συμφωνίας το οποίο κυμαίνεται στο 93% (δηλώσεις «Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα»), ενώ οι σχέσεις με τους προϊσταμένους συγκέντρωσαν ποσοστό συμφωνίας 82%, κάτι που υποδηλώνει τη μέγιστη σημασία των κοινωνικών σχέσεων στην επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης. Τα εξής αποτελέσματα δεν συμφωνούν απόλυτα με τη θεωρία Υγιεινής – Παρακίνησης του Herzberg, αφού σύμφωνα με την εξής θεωρία οι παράγοντες παρακίνησης (όπως τα κατορθώματα, οι δεξιότητες/ικανότητες και η αναγνώριση) είναι υπεύθυνοι για την ύπαρξη εργασιακής ικανοποίησης ενώ για τους παράγοντες υγιεινής (όπως οι σχέσεις με του συναδέλφους και τους προϊσταμένους) υποστηρίζει ότι αν και η ύπαρξη τους δεν συμβάλει στην ικανοποίηση των υπαλλήλων, η απουσία τους μπορεί να προκαλέσει επαγγελματική δυσαρέσκεια (Herzberg F. M., 1959). Αν και η πιο πάνω θεωρία υποστηρίζει ότι οι σχέσεις με τους συναδέλφους και προϊσταμένους δεν είναι παράγοντας ο οποίος είναι υπεύθυνος για την ύπαρξη εργασιακής ικανοποίησης, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας συμφωνούν με τις υπόλοιπες βιβλιογραφικές αναφορές οι οποίες υποστηρίζουν ότι οι κοινωνικές σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον παίζουν μεγάλο ρόλο στην επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης. Το πλέον λογικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι εφόσον οι σχέσεις των εργαζομένων με του συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους είναι καλές, τότε μπορεί να λειτουργήσει ως μέσο επίτευξης ικανοποίησης, ενώ αντίθετα οι τεταμένες σχέσεις αναμένεται να προκαλέσουν έντονο το αίσθημα της δυσαρέσκειας. Αναμφίβολα, θα πρέπει πάντα να λαμβάνεται υπόψη το είδος και η φύση του επαγγέλματος, αφού πιθανόν οι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης και δυσαρέσκειας διαφέρουν ανάλογα με το επάγγελμα (Gawel, 1997).

Τα κατορθώματα στην εργασία, η αναγνώριση των αποτελεσμάτων της δουλειάς τους από τον προϊστάμενο και το αίσθημα ότι κατέχουν τις απαραίτητες δεξιότητες/ικανότητες για την αποτελεσματική διεκπεραίωση των εργασιακών τους καθηκόντων είναι παράγοντες οι οποίοι συμβάλουν στην ψυχολογία και την ενδυνάμωση του ατόμου σχετικά με την εργασία του. Το αίσθημα, λοιπόν, ότι είναι ικανοί και σημαντικοί μέσα στον οργανισμό τον οποίο απασχολούνται είναι πιθανόν εκείνο που οδηγεί στην δημιουργία ικανοποίησης των εργαζομένων. Οι βιβλιογραφικές αναφορές αναφέρονται στον καθένα από τους πιο πάνω παράγοντες ως μέσα επίτευξης εργασιακής ικανοποίησης, ενώ ορισμένοι ερευνητές συνδέουν επίσης την ψυχολογική ενδυνάμωση με την ικανοποίηση και την παρακίνηση.

Ακόμη, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας δείχνουν ότι οι παράγοντες οι οποίοι συγκέντρωσαν τον υψηλότερο βαθμό διαφωνίας ως προς την σύνδεσή τους με το αίσθημα εργασιακής ικανοποίησης είναι η δικαιοσύνη εντός του οργανισμού (ίση διαχείριση των εργαζομένων) με ποσοστό διαφωνίας 22% (δηλώσεις «Διαφωνώ» και «Διαφωνώ απόλυτα») και μέσο όρο 3,45 και οι ευκαιρίες για συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων με ποσοστό διαφωνίας 20% και μέσο όρο 3,16. Βέβαια, στο σύνολό τους όλοι οι παράγοντες οι οποίοι αναφέρονται στον πιο πάνω πίνακα συγκέντρωσαν εξαιρετικά χαμηλά ποσοστά διαφωνίας, κάτι που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι όλοι οι παράγοντες αυτοί μπορούν να συνδεθούν, άλλοι σε μικρότερο και άλλοι σε μεγαλύτερο βαθμό, με την εργασιακή ικανοποίηση.

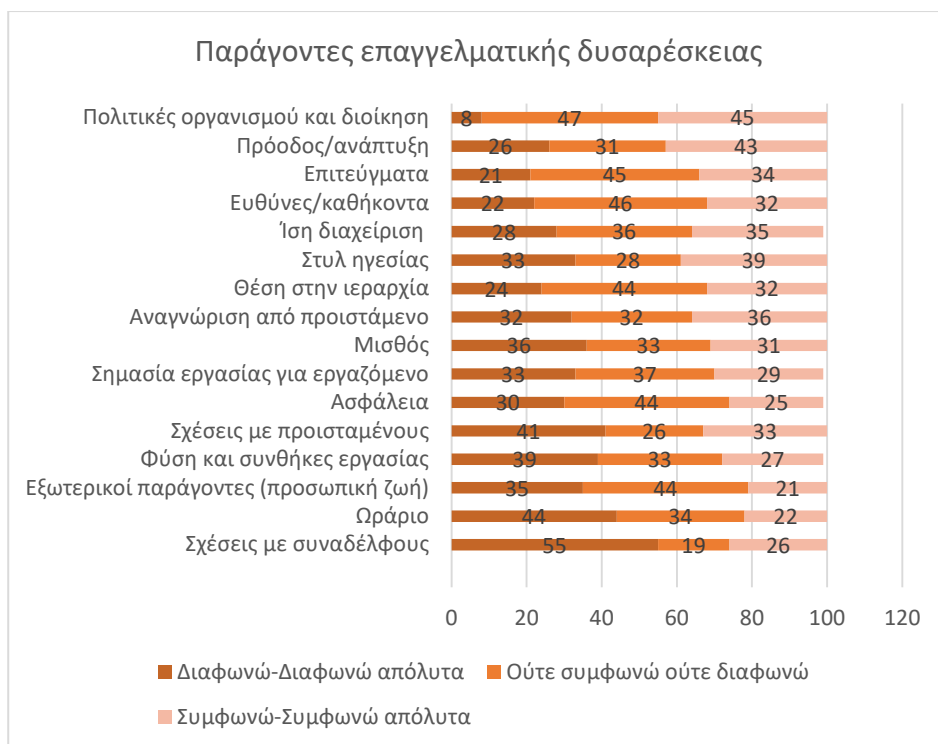
Επιπρόσθετα, φαίνεται ότι υπάρχουν παράγοντες στους οποίους η δήλωση «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, συγκέντρωσε το μεγαλύτερο ποσοστό και από τις δηλώσεις συμφωνίας (δηλώσεις «Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα») αλλά και από τις δηλώσεις διαφωνίας (δηλώσεις «Διαφωνώ» και «Διαφωνώ απόλυτα»). Συγκεκριμένα, οι παράγοντες αυτοί είναι οι ευκαιρίες για συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων με ποσοστό 49% στη δήλωση «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», και η θέση στην ιεραρχία με ποσοστό 51% στην ίδια δήλωση. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι πιθανόν να μην έχουν συνδέσει τους συγκεκριμένους παράγοντες είτε θετικά είτε αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

4.3. Παράγοντες επαγγελματικής δυσαρέσκειας

Στο Μέρος Β' δόθηκαν 16 παράγοντες σχετικοί με τη δημιουργία επαγγελματικής δυσαρέσκειας ώστε οι συμμετέχοντες να συμπληρώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους σχετικά με το κατά πόσο οι παράγοντες αυτοί τους κάνουν να αισθάνονται δυσαρεστημένοι με την εργασία τους την παρούσα χρονική περίοδο. Ο πιο κάτω πίνακας παρουσιάζει τους παράγοντες αυτούς σε φθίνουσα σειρά με βάση τον μέσο όρο.

Παράγοντες επαγγελματικής δυσαρέσκειας	Διαφωνώ απόλυτα (%)	Διαφωνώ (%)	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ (%)	Συμφωνώ (%)	Συμφωνώ απόλυτα (%)	Μ.Ο.	Τ.Α.
Πολιτικές του οργανισμού και διοίκηση	1	7	47	35	10	3,46	0,80
Ευκαιρίες για πρόοδο και ανάπτυξη στον οργανισμό	6	20	31	28	15	3,25	1,12
Επίδραση που έχουν τα επιτεύγματα στον οργανισμό	6	15	45	24	10	3,16	1,01
Ευθύνες/καθήκοντα	3	19	46	22	10	3,16	0,95
Δικαιοσύνη εντός του οργανισμού (ίση διαχείριση)	7	21	36	19	16	3,13	1,18
Στυλ ηγεσίας	5	28	28	28	11	3,12	1,09
Θέση στην ιεραρχία	7	17	44	22	10	3,11	1,03
Αναγνώριση αποτελεσμάτων από τον προϊστάμενο	12	20	32	23	13	3,05	1,19
Μισθός και ωφελήματα	7	29	33	19	12	3	1,11
Η σημασία που έχει για τον εργαζόμενο η εργασία του	4	29	37	22	7	2,96	1,01
Αίσθημα ασφάλειας στην εργασία	5	25	44	17	8	2,95	1,01
Σχέσεις με προϊστάμενους	11	30	26	21	12	2,93	1,19
Φύση και συνθήκες εργασίας	11	28	33	14	13	2,87	1,20
Εξωτερικοί παράγοντες (προσωπική ζωή)	14	21	44	14	7	2,77	1,08
Ωράριο εργασίας	14	30	34	16	6	2,71	1,08
Σχέσεις με συναδέλφους	16	39	19	15	11	2,64	1,23

Πίνακας 4: Παράγοντες που σχετίζονται με την επαγγελματική δυσαρέσκεια



Διάγραμμα 6

Αρχικά, αξίζει να σημειωθεί ότι στο ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκαν δύο ξεχωριστοί πίνακες για τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης και επαγγελματικής δυσαρέσκειας, ούτως ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο ισχύει η άποψη του Herzberg ότι οι παράγοντες οι οποίοι οδηγούν στην επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης είναι διαφορετικοί από εκείνους που προκαλούν επαγγελματική δυσαρέσκεια, άποψη η οποία σχετίζεται με τη Θεωρία Υγιεινής – Παρακίνησης (Herzberg F. , 1987).

Γενικά, ο χαμηλός μέσος όρος (κάτω από 3,5) που παρουσιάζει η πλειοψηφία των πιο πάνω παραγόντων δείχνει ότι υπάρχει τάση προς διαφωνία στην σχέση των παραγόντων αυτών με την ύπαρξη επαγγελματικής δυσαρέσκειας. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας δείχνουν ότι ο κυριότερος παράγοντας ο οποίος προκαλεί επαγγελματική δυσαρέσκεια είναι οι πολιτικές του οργανισμού και η διοίκηση (μέσος όρος 3,46), κάτι που συνάδει με τα ευρήματα της βιβλιογραφίας. Όσον αφορά τα ευρήματα του Herzberg, οι πολιτικές του οργανισμού και η διοίκηση φαίνεται ότι κατέχει την πρώτη θέση ανάμεσα στους παράγοντες που σχετίζονται με τη δυσαρέσκεια (Herzberg F. , 1987). Συνεπώς, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι σύμφωνοι με τον τρόπο εφαρμογής των κανόνων και λειτουργιών στον οργανισμό τον οποίο απασχολούνται. Οι επόμενοι σημαντικότεροι παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια ανάμεσα στους εργαζομένους φαίνεται ότι είναι οι ευκαιρίες για πρόοδο και ανάπτυξη στον οργανισμό (μέσος όρος 3,25), η επίδραση που νιώθουν οι εργαζόμενοι ότι έχουν τα επιτεύγματά τους στον οργανισμό (μ.ό. 3,16), τα καθήκοντα και οι ευθύνες

(μ.ό. 3,16) και η δικαιοσύνη εντός του οργανισμού (μ.ό. 3,13), παράγοντες παρακίνησης οι οποίοι σύμφωνα με τη Θεωρία Υγιεινής - Παρακίνησης δημιουργούν ως επί το πλείστον εργασιακή ικανοποίηση παρά επαγγελματική δυσαρέσκεια (Herzberg F. , 1987). Η απόκλιση αυτή ίσως υποδεικνύει την απουσία ευκαιριών για πρόοδο και ανάπτυξη στον οργανισμό που απασχολούνται οι εργαζόμενοι, καθώς και τη μη ικανοποίηση τους από τα εργασιακά τους καθήκοντα, το αίσθημα ότι τα επιτεύγματά τους δεν έχουν επίδραση στον οργανισμό και το αίσθημα ότι δεν υπάρχει ίση μεταχείριση των εργαζομένων.

Σημαντικό είναι να σημειωθεί ότι για την πλειοψηφία των πιο πάνω παραγόντων, η δήλωση «Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ» έχει συγκεντρώσει αρκετά μεγάλο ποσοστό σε σχέση με τις υπόλοιπες δηλώσεις, πράγμα που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν θεωρούν ότι υπάρχει ξεκάθαρα μία σύνδεση μεταξύ των παραγόντων αυτών και της επαγγελματικής τους δυσαρέσκειας. Συγκεκριμένα, οι παράγοντες οι οποίοι συγκέντρωσαν το μεγαλύτερο ποσοστό στην δήλωση «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» είναι οι εξωτερικοί παράγοντες/προσωπική ζωή (ποσοστό 44%), η ασφάλεια στην εργασία (ποσοστό 44%), η σημασία που έχει για τον κάθε εργαζόμενο η εργασία του (ποσοστό 37%), η θέση στην ιεραρχία (44%), οι ευθύνες και τα καθήκοντα (46%), η επίδραση που νιώθει ο εργαζόμενος ότι έχουν τα επιτεύγματα του στον οργανισμό (45%), αλλά και οι πολιτικές του οργανισμού και η διοίκηση (47%). Όσον αφορά τις πολιτικές του οργανισμού και τη διοίκηση, ο οποίος αποτελεί τον συχνότερο παράγοντα επαγγελματικής δυσαρέσκειας, παρατηρείται μια πολύ μικρή διαφορά στη δήλωση «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» (47%) από το συνολικό ποσοστό των δηλώσεων «Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα» (45%). Αυτό φανερώνει μία διχογνωμία σχετικά με το εάν ο συγκεκριμένος παράγοντας συνδέεται με την δημιουργία επαγγελματικής δυσαρέσκειας.

Ο λιγότερο συχνός παράγοντας επαγγελματικής δυσαρέσκειας (μέσος όρος 2,64) και αυτός που παρουσιάζει το μεγαλύτερο ποσοστό διαφωνίας στο σύνολο των δηλώσεων «Διαφωνώ» και «Διαφωνώ απόλυτα» (55%) είναι οι σχέσεις με τους συναδέλφους, στοιχείο που συνάδει με τα προηγούμενα ευρήματα αφού, με βάση την παρούσα έρευνα, αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα επίτευξης εργασιακής ικανοποίησης. Μεγάλο βαθμό διαφωνίας (μέσος όρος κάτω από 3) σχετικά με τη σύνδεσή τους με την επαγγελματική δυσαρέσκεια παρουσίασαν και το ωράριο εργασίας, οι εξωτερικοί παράγοντες (προσωπική ζωή), η φύση και οι συνθήκες εργασίας, οι σχέσεις με τους προϊστάμενους, η ασφάλεια και η σημασία που έχει για τους ίδιους εργαζομένους η εργασία τους.

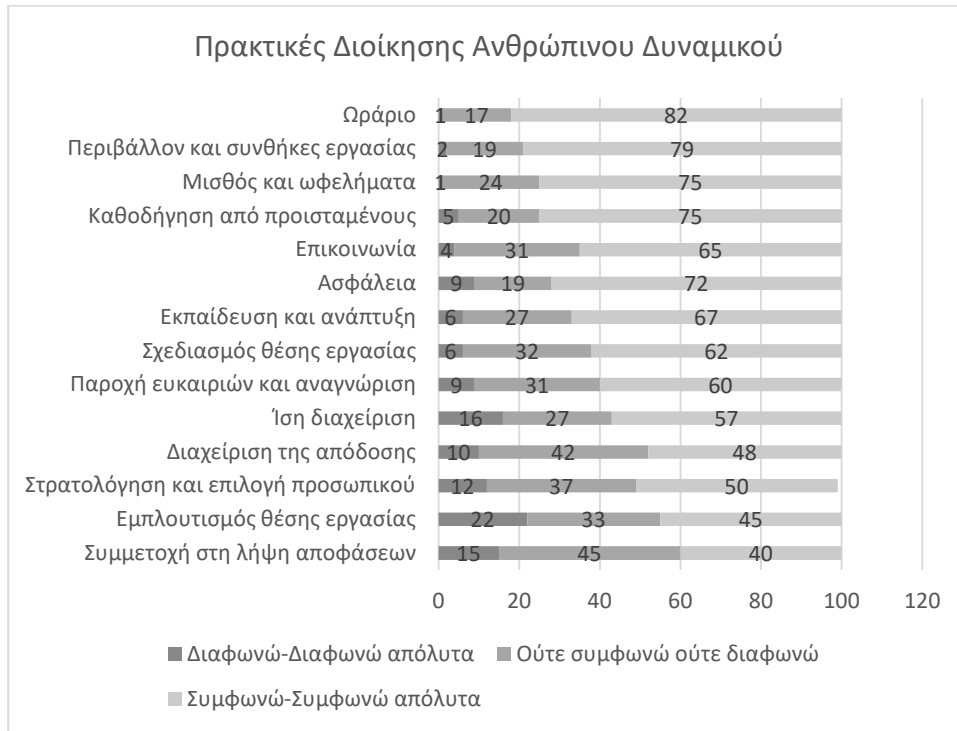
4.4. Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης

Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να σημειώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους σχετικά με το αν οι κυριότερες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συμβάλουν στην επίτευξη της εργασιακής τους ικανοποίησης. Ο πιο κάτω πίνακας παρουσιάζει σε φθίνουσα σειρά με βάση το μέσο όρο τις πρακτικές αυτές.

Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	Διαφωνώ απόλυτα (%)	Διαφωνώ (%)	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ (%)	Συμφωνώ (%)	Συμφωνώ απόλυτα (%)	M.O.	T.A.
Ωράριο εργασίας	0	1	17	64	18	4	0,63
Περιβάλλον και συνθήκες εργασίας	0	2	19	60	19	3,97	0,68
Μισθός και ωφελήματα	0	1	24	53	22	3,96	0,71
Καθοδήγηση από προϊστάμενους και σχέση εμπιστοσύνης και σεβασμού	1	4	20	55	20	3,88	0,79
Επικοινωνία εντός του οργανισμού	2	2	31	41	24	3,83	0,89
Αίσθημα ασφάλειας στην εργασία	1	8	19	54	18	3,81	0,86
Εκπαίδευση και ανάπτυξη μέσω σεμιναρίων/προγραμμάτων	2	4	27	50	17	3,77	0,85
Σχεδιασμός θέσης εργασίας	0	6	32	47	15	3,72	0,80
Παροχή ευκαιριών και αναγνώριση από προϊστάμενους	1	8	31	42	18	3,69	0,90
Ίσες ευκαιρίες μεταξύ των εργαζομένων (ίση διαχείριση)	5	11	27	34	23	3,60	1,10
Διαχείριση της απόδοσης (ανάπτυξη στόχων, αξιολόγηση απόδοσης)	0	10	42	32	16	3,55	0,88
Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού	6	6	37	37	13	3,44	1,05
Εμπλουτισμός θέσης εργασίας με νέες προκλήσεις και αποφυγή επανάληψης των ίδιων καθηκόντων	1	21	33	30	15	3,36	1,01

Ευκαιρίες για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	6	9	45	28	12	3,33	1
--	---	---	----	----	----	------	---

Πίνακας 5: Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που συνδέονται με την επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης.



Διάγραμμα 7

Σε γενικές γραμμές, παρατηρείται ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό συμφωνίας στην πλειοψηφία των αναφερόμενων πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ενώ μόνο τρεις από τις πρακτικές αυτές έχουν μέσο όρο κάτω από 3,5, και πρόκειται για τη στρατολόγηση και επιλογή του προσωπικού, τον εμπλουτισμό της θέσης εργασίας με νέες προκλήσεις και τις ευκαιρίες για συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Αυτό υποδηλώνει ότι στην πλειοψηφία τους οι πρακτικές αυτές μπορούν να προκαλέσουν εργασιακή ικανοποίηση εάν εφαρμόζονται αποτελεσματικά.

Η πρακτική ΔΑΔ η οποία συγκέντρωσε το μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνίας (82% στο σύνολο των δηλώσεων «Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα») είναι το ωράριο εργασίας (μέσος όρος 4). Ακολουθούν το περιβάλλον και οι συνθήκες εργασίας (ποσοστό συμφωνίας 79% και μέσος όρος 3,97), ο μισθός και τα ωφελήματα (ποσοστό συμφωνίας 75% και μέσος όρος 3,96), η καθοδήγηση των εργαζομένων από τους προϊσταμένους και η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και σεβασμού (ποσοστό συμφωνίας 75% και μέσος όρος 3,88) και η επικοινωνία εντός του οργανισμού (ποσοστό

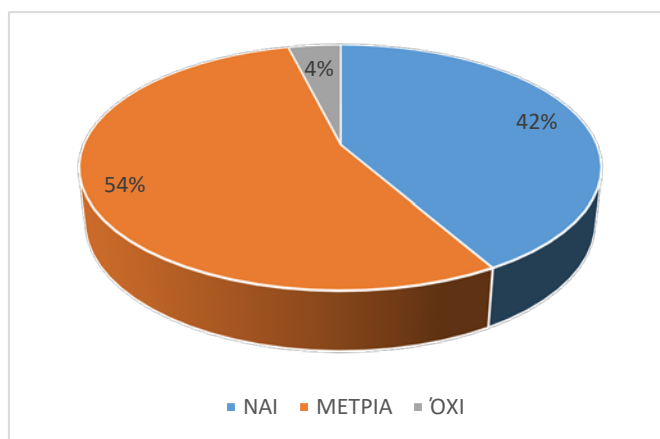
συμφωνίας 65% και μέσος όρος 3,83). Φαίνεται λοιπόν ότι οι πρακτικές ΔΑΔ οι οποίες έχουν να κάνουν κυρίως με τη φύση της εργασίας και τις σχέσεις εντός του περιβάλλοντος εργασίας είναι εκείνες που δημιουργούν το αίσθημα της ικανοποίησης στους υπαλλήλους. Οι ευκαιρίες για συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων είναι η πρακτική με τον χαμηλότερο μέσο όρο (3,33) αλλά και το μεγαλύτερο ποσοστό στη δήλωση «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», κάτι που φανερώνει ότι πιθανόν οι εργαζόμενοι δεν έχουν συνδέσει την συγκεκριμένη πρακτική με την επίτευξη ικανοποίησης στην εργασία.

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας ως επί τω πλείστων συμφωνούν με τα ευρήματα της βιβλιογραφίας, στην οποία αναφέρονται οι πρακτικές της αμοιβής, της καθοδήγησης από τους προϊσταμένους και σχέσης εμπιστοσύνης και σεβασμού, της επικοινωνίας και της ασφάλειας ως μερικές από τις σημαντικότερες πρακτικές για την επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το ωράριο εργασίας δεν υπάρχει σε πολλές βιβλιογραφικές αναφορές ως πρακτική η οποία είναι υψίστης σημασίας για την ύπαρξη εργασιακής ικανοποίησης, αλλά αντίθετα στα πλαίσια της παρούσας έρευνας φαίνεται ότι αποτελεί την πλέον σημαντική πρακτική για την ικανοποίηση των υπαλλήλων. Η πλειοψηφία της βιβλιογραφίας αναφέρεται στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων καθώς και την στρατολόγηση και επιλογή του προσωπικού ως τις πρακτικές ΔΑΔ οι οποίες συνδέονται σε μεγαλύτερο βαθμό με την εργασιακή ικανοποίηση. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δείχνουν ότι η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων συμβάλει σε αρκετά μεγάλο βαθμό στην ικανοποίησή τους, αφού παρουσιάζει ποσοστό συμφωνίας 67% (δηλώσεις «Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα») και μέσο όρο 3,77, όμως δεν αποτελεί την πλέον δημοφιλή σε συχνότητα πρακτική. Η στρατολόγηση και επιλογή του προσωπικού συγκέντρωσε χαμηλότερο ποσοστό συμφωνίας (50%) και μέσο όρο 3,44, κάτι που υποδεικνύει ότι δεν θεωρείται από τους εργαζομένους τόσο σημαντική σε σχέση με τις υπόλοιπες πρακτικές όσον αφορά την επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης.

Συμπερασματικά, αφού η συνολική εικόνα δείχνει τη σύνδεση της πλειοψηφίας των πρακτικών αυτών με την επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης, εάν η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εφαρμόζει αποτελεσματικά όσο το δυνατότερο περισσότερες από τις πρακτικές αυτές, τότε υπάρχουν μεγάλες πιθανότητες να επιτευχθεί η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων ενός οργανισμού.

4.5 Εργασιακή ικανοποίηση και έτη υπηρεσίας

1. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν κατά πόσο σε γενικές γραμμές νιώθουν ικανοποιημένοι σχετικά με την εργασία τους την παρούσα χρονική περίοδο. Οι πλειοψηφία του δείγματος απάντησε ότι νιώθουν Μέτρια ικανοποιημένοι από την εργασία τους, με ποσοστό 54%, ενώ ως απόλυτα ικανοποιημένοι (απάντηση «ΝΑΙ») δήλωσε ένα ποσοστό ίσο με 42%. Τέλος, ως μη ικανοποιημένοι με την εργασία τους (απάντηση «ΌΧΙ») δήλωσε ποσοστό της τάξης του 4%.

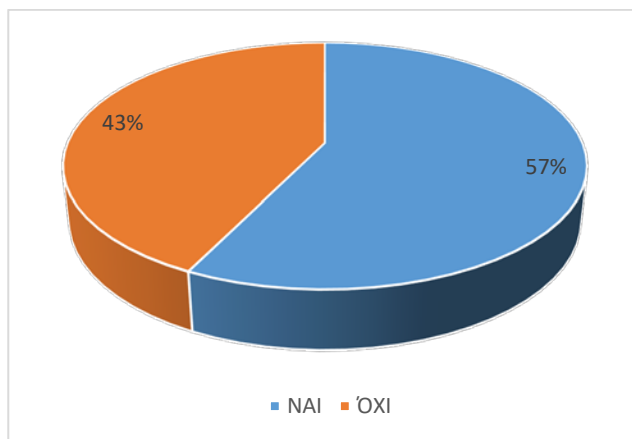


Διάγραμμα 8

ΑΠΑΝΤΗΣΗ	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΝΑΙ	43	42%
ΜΕΤΡΙΑ	46	54%
ΟΧΙ	4	4%
Σύνολο	103	100

Πίνακας 6

2. Στην ερώτηση «Θεωρείτε ότι ήσασταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία σας κατά τα πρώτα χρόνια απασχόλησής σας στον παρόν οργανισμό σε σχέση με την παρούσα χρονική περίοδο;», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (57%) απάντησε ότι ένιωθαν περισσότερη ικανοποίηση κατά τα πρώτα χρόνια της απασχόλησής τους στον οργανισμό.



Διάγραμμα 9

ΑΠΑΝΤΗΣΗ	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΝΑΙ	59	57%
ΟΧΙ	44	43%
Σύνολο	103	100

Πίνακας 7

Τα αποτελέσματα συνάδουν εν μέρει με τη βιβλιογραφία, αφού φαίνεται να υπάρχει διχογνωμία για το εάν η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται ή μειώνεται με την πάροδο των ετών υπηρεσίας. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η μείωση της ικανοποίησης όσο αυξάνεται η προϋπηρεσία ενός εργαζομένου στον οργανισμό οφείλεται σε παράγοντες όπως η μείωση των αμοιβών. Αναμφίβολα, όμως, τα αίτια πολύ πιθανό να διαφέρουν ανάλογα με το είδος του επαγγέλματος, ή ακόμη και ανάλογα με τη γεωγραφική περιοχή. Η μείωση των επιπέδων ικανοποίησης μπορεί να οφείλεται στο ότι το άτομο επιθυμεί πολύ περισσότερα από την εργασία του όσο αυξάνεται η προϋπηρεσία του σε έναν οργανισμό. Η αύξηση των ετών απασχόλησης ενός εργαζομένου στον οργανισμό σημαίνει ότι το άτομο επιθυμεί καλύτερη θέση στην ιεραρχία, υψηλότερο μισθό, περισσότερη αυτονομία στην

εργασία του, αποφυγή των ίδιων καθηκόντων καθημερινά και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Ίσως, λοιπόν, να μην υπάρχουν τα πιο πάνω στοιχεία γεγονός που οδηγεί σε μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με τα πρώτα χρόνια απασχόλησής. Είναι επίσης πιθανό ότι όσο αυξάνεται η προϋπηρεσία ενός εργαζομένου, τόσο αυξάνονται οι ευθύνες του αλλά και ο βαθμός δυσκολίας ή/και σημαντικότητας των καθηκόντων του, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο στρες και άρα μείωση των επιπέδων ικανοποίησης. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι κατά τα πρώτα χρόνια υπηρεσίας τους σε έναν οργανισμό πολλές φορές έχουν λιγότερες ευθύνες, και πιθανόν να είναι περισσότερο ευχαριστημένοι με τον μισθό τους και τη θέση τους στην ιεραρχία, καθώς η άνοδος αυτών επέρχεται σε μεταγενέστερο στάδιο.

Όσον αφορά το ερευνητικό ερώτημα σχετικά με το πώς διαμορφώνεται η εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας, πραγματοποιήθηκε ανάλυση της συσχέτισης (correlation) των δύο αυτών παραγόντων, ανάλυση η οποία υπέδειξε αρνητική σχέση μεταξύ των δύο ($r = -0,184$). Συνεπώς, τα δεδομένα δείχνουν ότι όσο αυξάνονται τα έτη υπηρεσίας τόσο μειώνεται η εργασιακή ικανοποίηση, κάτι που συνάδει εν μέρει με τη βιβλιογραφία αφού οι απόψεις σχετικά με τη σχέση αυτή δίστανται. Η συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας και των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης είναι επίσης αρνητική ($r = -0,14$), δείχνοντας ότι τα επίπεδα ικανοποίησης τείνουν να μειώνονται όσο αυξάνεται η ηλικία ενός υπαλλήλου, κάτι που συνάδει εν μέρει με τη βιβλιογραφία. Γενικά, όμως, παρατηρείται μια συμφωνία στην βιβλιογραφία όσον αφορά την ύπαρξη σχέσης ανάμεσα στα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και των ετών υπηρεσίας αλλά και της ηλικίας των εργαζομένων.

	Correlation (r) Δείκτης ικανοποίησης
Έτη υπηρεσίας	-0,184
Ηλικία	-0,14

Πίνακας 8: Ανάλυση συσχέτισης δείκτη ικανοποίησης με έτη υπηρεσίας και ηλικία

Επιπρόσθετα, πραγματοποιήθηκε ανάλυση της συσχέτισης του κάθε ενός από τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης και επαγγελματικής δυσαρέσκειας με τα έτη υπηρεσίας των εργαζομένων αλλά και με τον δείκτη ικανοποίησης (ερώτηση Δ1 ερωτηματολογίου), τα ευρήματα της οποίας αναλύονται στον πιο κάτω πίνακα:

Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης	Correlation (r) Δ1	Έτη Υπηρεσίας	Παράγοντες επαγγελματικής δυσaráσκειας	Correlation (r) Δ1	Έτη Υπηρεσίας
Κατορθώματα στην εργασία	0,37	0,106	Πολιτικές του οργανισμού και διοίκηση	-0,048	0,047
Αναγνώριση των αποτελεσμάτων της εργασίας	0,318	0,132	Αναγνώριση των αποτελεσμάτων της εργασίας	0,057	0,144
Σχέσεις με συναδέλφους	0,37	0,09	Σχέσεις με συναδέλφους	-0,085	0,259
Σχέσεις με προϊσταμένους	0,28	-0,02	Σχέσεις με προϊσταμένους	-0,039	0,249
Ευκαιρίες για πρόοδο και ανάπτυξη	0,37	0,12	Ευκαιρίες για πρόοδο και ανάπτυξη	0,075	0,081
Ευθύνες/καθήκοντα	0,33	0,293	Ευθύνες/καθήκοντα	-0,084	0,085
Στυλ ηγεσίας	0,234	-0,175	Στυλ ηγεσίας	-0,168	0,189
Μισθός και ωφελήματα	0,11	0,145	Μισθός και ωφελήματα	-0,126	0,048
Ωράριο εργασίας	0,07	0,151	Ωράριο εργασίας	-0,086	0,095
Θέση στην ιεραρχία	0,239	0,034	Θέση στην ιεραρχία	0,003	0,198
Επίδραση που έχουν τα επιτεύγματα στον οργανισμό	0,23	0,235	Επίδραση που έχουν τα επιτεύγματα στον οργανισμό	0,112	-0,094
Αυτοδιάθεση στην εργασία	0,153	0,2	Εξωτερικοί παράγοντες (προσωπική ζωή)	-0,196	0,043
Φύση και συνθήκες εργασίας	0,325	0,044	Φύση και συνθήκες εργασίας	0,059	0,175
Αίσθημα ασφάλειας στην εργασία	0,267	-0,037	Αίσθημα ασφάλειας στην εργασία	0,036	0,176
Δικαιοσύνη εντός του οργανισμού (ίση μεταχείριση εργαζομένων)	0,33	-0,154	Δικαιοσύνη εντός του οργανισμού (ίση μεταχείριση εργαζομένων)	0,162	0,079
Σημασία που έχει η εργασία για τον εργαζόμενο	0,25	0,276	Σημασία που έχει η εργασία για τον εργαζόμενο	0,025	0,277
Δεξιότητες/ικανότητες	0,382	0,293			
Ευκαιρίες για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	0,31	0,128			

Πίνακας 9: Συσχέτιση παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης και δυσaráσκειας με έτη υπηρεσίας & δείκτη ικανοποίησης

Όπως φαίνεται από τον πιο πάνω πίνακα, όλοι οι παράγοντες της πρώτης στήλης έχουν θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση, αν και γενικά δεν παρουσιάζεται σε μεγάλο βαθμό. Την μεγαλύτερη συσχέτιση έχουν οι δεξιότητες και ικανότητες ($r=0,382$), ενώ ακολουθούν οι ευκαιρίες για πρόοδο και ανάπτυξη ($r=0,37$), οι σχέσεις με τους συναδέλφους ($r=0,37$), τα κατορθώματα στην εργασία ($r=0,37$) και οι ευθύνες/καθήκοντα ($r=0,33$). Τη μικρότερη συσχέτιση με την εργασιακή

ικανοποίηση έχει το ωράριο εργασίας ($r=0,07$), ενώ ακολουθούν ο μισθός και τα ωφελήματα ($r=0,11$) και η αυτοδιάθεση στην εργασία ($r=0,153$).

Η συσχέτιση των παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης με τα έτη υπηρεσίας έδειξε ότι στην μεγάλη πλειοψηφία τους οι συγκεκριμένοι παράγοντες συνεισφέρουν όλο και περισσότερο στην ικανοποίηση όσο αυξάνονται τα έτη υπηρεσίας ενός εργαζομένου, αφού η συσχέτιση είναι θετική. Τη μεγαλύτερη συσχέτιση με τα έτη υπηρεσίας έχουν οι ευθύνες/καθήκοντα ($r=0,293$) και οι δεξιότητες/ικανότητες ($r=0,293$). Αντίθετα, οι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης που έχουν αρνητική συσχέτιση με τα έτη υπηρεσίας είναι οι σχέσεις με τους προϊστάμενους ($r=-0,02$), το στυλ ηγεσίας ($r=-0,175$), η ασφάλεια στην εργασία ($r=-0,037$), και η δικαιοσύνη εντός του οργανισμού ($r=-0,154$). Αυτό σημαίνει ότι όσο αυξάνονται τα έτη υπηρεσίας ενός ατόμου, τόσο λιγότερο συνεισφέρουν οι προαναφερόμενοι παράγοντες στην εργασιακή του ικανοποίηση.

Όσον αφορά τους παράγοντες επαγγελματικής δυσαρέσκειας, η πλειοψηφία των παραγόντων δείχνει να συσχετίζεται θετικά με το αίσθημα της δυσαρέσκειας. Αρνητική συσχέτιση με την επαγγελματική δυσαρέσκεια παρουσιάζουν οι εξής παράγοντες: πολιτικές του οργανισμού και διοίκηση, σχέσεις με συναδέλφους και προϊστάμενους, ευθύνες/καθήκοντα, στυλ ηγεσίας, μισθός και ωφελήματα, ωράριο εργασίας και εξωτερικοί παράγοντες (προσωπική ζωή). Συνεπώς, οι προαναφερόμενοι παράγοντες δεν φαίνεται να προκαλούν δυσαρέσκεια όσον αφορά την εργασία.

Η συσχέτιση των παραγόντων επαγγελματικής δυσαρέσκειας με τα έτη υπηρεσίας έδειξε ότι όλοι οι παράγοντες (με εξαίρεση τα επιτεύγματα) έχουν θετική σχέση με την προϋπηρεσία, συνεπώς όσο αυξάνονται τα έτη υπηρεσίας ενός εργαζομένου, τόσο περισσότερο δυσαρεστείται από τους παράγοντες αυτούς. Η επίδραση που νιώθει το άτομο ότι έχουν τα επιτεύγματά του στον οργανισμό τον οποίο απασχολείται έχει αρνητική συσχέτιση με τα έτη υπηρεσίας, συνεπώς όσο τα έτη υπηρεσίας ενός εργαζομένου αυξάνονται τόσο λιγότερη επίδραση έχει ο παράγοντας αυτός στην δυσαρέσκειά του.

Επιπρόσθετα, πραγματοποιήθηκε ανάλυση παλινδρόμησης (regression) των παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης και δυσαρέσκειας με τα έτη υπηρεσίας, ούτως ώστε να διαπιστωθεί ποιοι από τους παράγοντες είναι στατιστικά σημαντικοί.

Κατορθώματα	Αναγνώριση	Σχέσεις με συναδέλφους	Σχέσεις με προϊσταμένους	Ευκαιρίες για πρόοδο και ανάπτυξη	Ευθύνες/καθήκοντα	Στυλ ηγεσίας	Μισθός	Ωράριο
0,057	0,069	0,038	-0,008	0,088	0,142	-0,107	0,080	0,074
0,28	0,18	0,36	0,85	0,21	0,002	0,07	0,14	0,12
Θέση στην ιεραρχία	Επιτεύγματα	Αυτοδιάθεση	Φύση και συνθήκες εργασίας	Ασφάλεια	Δικαιοσύνη	Σημασία που έχει η εργασία	Δεξιότητες/ικανότητες	Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
0,018	0,148	0,115	0,021	-0,020	-0,117	0,139	0,137	0,097
0,73	0,01	0,04	0,65	0,71	0,12	0,004	0,002	0,19

Πίνακας 10: Regression – παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης και έτη υπηρεσίας

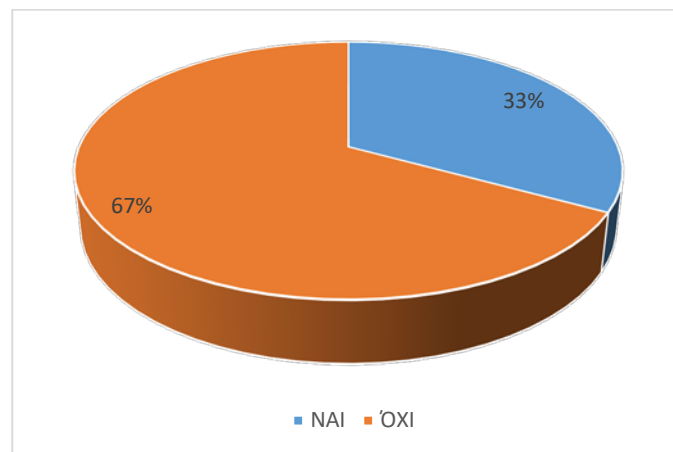
Όπως φαίνεται στον πίνακα, οι παράγοντες οι οποίοι είναι στατιστικά σημαντικοί για πιθανότητα 0,05 (5%) είναι οι ευθύνες και τα καθήκοντα, τα επιτεύγματα και η επίδραση που αυτά έχουν στον οργανισμό, η αυτοδιάθεση στον χώρο εργασίας, η σημασία που δίνει το κάθε άτομο στην εργασία του και το αίσθημα ότι κατέχουν τις απαραίτητες δεξιότητες/ικανότητες για την αποτελεσματική διεκπεραίωση των καθηκόντων τους, ενώ παρατηρείται ότι οι ίδιοι παράγοντες είναι αυτοί που θεωρούνται στατιστικά σημαντικοί και για πιθανότητα 0,10 (10%).

Πολιτικές οργανισμού και διοίκηση	Αναγνώριση	Σχέσεις με συναδέλφους	Σχέσεις με προϊσταμένους	Ευκαιρίες για πρόοδο και ανάπτυξη	Ευθύνες/καθήκοντα	Στυλ ηγεσίας	Μισθός
0,026	0,118	0,219	-0,008	0,063	0,055	0,141	0,037
0,63	0,14	0,008	0,85	0,41	0,39	0,05	0,62
Ωράριο	Θέση στην ιεραρχία	Επιτεύγματα	Εξωτερικοί παράγοντες (προσωπική ζωή)	Φύση και συνθήκες εργασίας	Ασφάλεια	Δικαιοσύνη	Σημασία που έχει η εργασία
0,070	0,140	-0,065	0,032	0,145	0,123	0,064	0,194
0,33	0,04	0,34	0,65	0,07	0,07	0,42	0,004

Πίνακας 11: Regression - παράγοντες επαγγελματικής δυσαρέσκειας και έτη υπηρεσίας

Όπως φαίνεται στον πίνακα, οι παράγοντες οι οποίοι είναι στατιστικά σημαντικοί για πιθανότητα 0,05 (5%) είναι οι σχέσεις με τους συναδέλφους, η θέση στην ιεραρχία, η αυτοδιάθεση στον χώρο εργασίας και η σημασία που δίνει το κάθε άτομο στην εργασία του. Για πιθανότητα 0,10 (10%), ως στατιστικά σημαντικοί προστίθενται μαζί με τους προαναφερόμενους παράγοντες και το στυλ ηγεσίας, η φύση και οι συνθήκες εργασίας και το αίσθημα ασφάλειας στην εργασία.

3. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στο εάν θεωρούν ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον οργανισμό τον οποίο απασχολούνται προβαίνει σε αποτελεσματικές ενέργειες αναφορικά με την εργασιακή τους ικανοποίηση, ερώτηση στην οποία η μεγάλη πλειοψηφία (67%) απάντησε ότι οι ενέργειες της ΔΑΔ δεν είναι αρκετά αποτελεσματικές (απάντηση «ΌΧΙ») ώστε να επιτύχουν την ικανοποίηση των εργαζομένων.



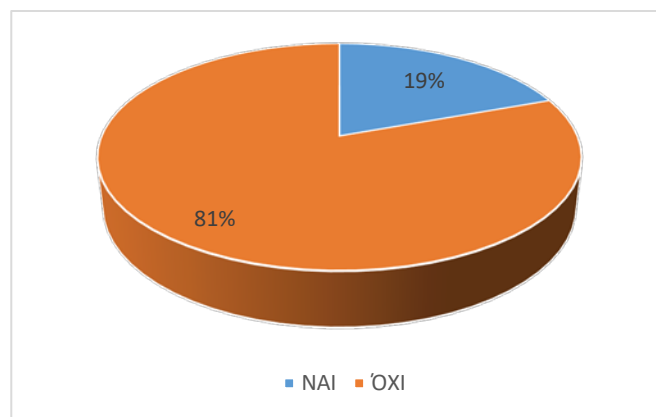
Διάγραμμα 10

ΑΠΑΝΤΗΣΗ	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΝΑΙ	34	33%
ΟΧΙ	69	67%
Σύνολο	103	100

Πίνακας 12

Τα αποτελέσματα του συγκεκριμένου ερωτήματος είναι αρκετά απογοητευτικά, αφού η δήλωση «Όχι» συγκέντρωσε τις διπλάσιες απαντήσεις σε σχέση με τη δήλωση «Ναι». Είναι πιθανό οι πρακτικές που αναπτύσσει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ενός οργανισμού να εξυπηρετούν την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι συνέπειες οι οποίες θα υπάρχουν στα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων. Ακόμη, όπως αναφέρεται και στην βιβλιογραφία, εάν οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού υστερούν σε ποιότητα ή/και ποσότητα ενδέχεται να υπάρχει επαγγελματική δυσαρέσκεια (Byrne, Miller, & Pitts, 2010).

4. Στην ερώτηση «Πιστεύετε ότι η ΔΑΔ είναι σε θέση να επιλύσει οποιοδήποτε πρόβλημα προκύψει στον εργασιακό σας χώρο» η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε «Όχι» (ποσοστό 87%), συμπεραίνοντας ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι υπάρχουν ορισμένα προβλήματα στο εργασιακό περιβάλλον τα οποία δεν μπορούν να επιλυθούν με την παρέμβαση της ΔΑΔ. Συνεπώς, σύμφωνα με την άποψη των εργαζομένων, υπάρχουν ορισμένοι τομείς στους οποίους η ΔΑΔ υστερεί. Τα προβλήματα αυτά ίσως έχουν να κάνουν με τις κοινωνικές σχέσεις εντός του οργανισμού, τομέας ο οποίος ουσιαστικά η ΔΑΔ είναι δύσκολο να παρέμβει αφού δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι τρόποι επίλυσης τυχόν διαφορών εντός του εργασιακού περιβάλλοντος.



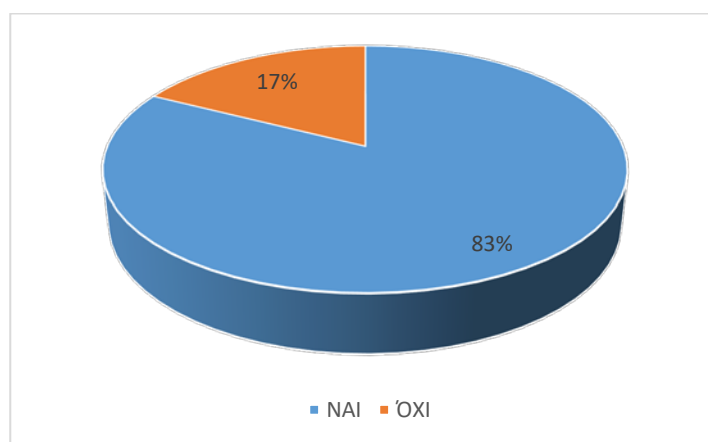
Διάγραμμα 11

ΑΠΑΝΤΗΣΗ	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΝΑΙ	20	19%

OXI	83	81%
Σύνολο	103	100

Πίνακας 13

5. Στην ερώτηση «Πιστεύετε ότι οι πρακτικές που αναπτύσσει η ΔΑΔ αφορούν περισσότερο την επίτευξη των στόχων του οργανισμού παρά την ικανοποίηση των εργαζομένων» ένα μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 83% απάντησε «ΝΑΙ», κάτι που συνάδει με τις απαντήσεις στην προηγούμενη ερώτηση. Το συγκεκριμένο εύρημα θα μπορούσε εν μέρει να θεωρηθεί ως ένας τομέας στον οποίο η ΔΑΔ υστερεί, εάν λάβει κανείς υπόψη το γεγονός ότι η επίτευξη της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων θα ενισχύσει τον οργανισμό με παρακινημένους υπαλλήλους, στοιχείο απαραίτητο για την επιτυχημένη πορεία του οργανισμού. Τα ευρήματα αυτά συνάδουν με τις απαντήσεις του ερωτήματος 3 σχετικά με το εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η ΔΑΔ στον οργανισμό απασχόλησής τους προβαίνει σε αποτελεσματικές ενέργειες σχετικά με την εργασιακή τους ικανοποίηση.



Διάγραμμα 12

ΑΠΑΝΤΗΣΗ	Συχνότητα	Ποσοστό %
NAI	85	83%
OXI	18	17%

Σύνολο	103	100
--------	-----	-----

Πίνακας 14

Τα ευρήματα σχετικά με το συγκεκριμένο ερώτημα συνάδουν με τα ευρήματα σχετικά με τους συχνότερους παράγοντες οι οποίοι προκαλούν επαγγελματική δυσαρέσκεια, αφού ως ο συχνότερος παράγοντας ο οποίος συνδέεται με τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων ήταν οι πολιτικές του οργανισμού και η διοίκηση. Οι πολιτικές ενός οργανισμού και ο τρόπος διοίκησης, και ως επακόλουθο οι πρακτικές που ακολουθεί η ΔΑΔ, αναπτύσσονται με βάση τους καθορισμένους στόχους του, κάτι που συχνά επηρεάζει αρνητικά την ικανοποίηση των εργαζομένων, αφού πιθανόν να επηρεάζει το ιδανικό γι' αυτούς περιβάλλον εργασίας. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού οφείλει να χειρίζεται τους ανθρώπινους πόρους του οργανισμού ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματική λειτουργία του και συνεπώς η επιτυχημένη του πορεία. Ίσως η ευθύνη αυτή να οδηγεί συχνά στην ανάπτυξη πρακτικών χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η επίτευξη της ικανοποίησης των εργαζομένων. Φυσικά, οι ενέργειες της ΔΑΔ πολλές φορές αντανακλούν και την παρούσα πορεία και θέση του οργανισμού στο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Εάν η παρούσα πορεία ενός οργανισμού είναι ανησυχητική, τότε οι πρακτικές της ΔΑΔ θα πρέπει να σχεδιαστούν αποκλειστικά και μόνο για την διασφάλιση της πορείας του οργανισμού αυτού, η επίτευξη της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων θα αποτελεί, λόγω των συνθηκών, ένας δευτερεύων στόχος. Ακόμη, σε περιόδους κρίσης η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να επαναπροσδιορίζει την στρατηγική και τις πρακτικές που εφαρμόζει, πράγμα που σημαίνει ότι πιθανόν σε τέτοιες συνθήκες η επίτευξη των στόχων του οργανισμού αποτελεί προτεραιότητα για την ΔΑΔ.

4.6. Πρακτικές στις οποίες υστερεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να σημειώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους σχετικά με το εάν πιστεύουν ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του οργανισμού στον οποίο απασχολούνται υστερεί στις πρακτικές που αναφέρθηκαν και πιο πριν. Ο πιο κάτω πίνακας παρουσιάζει σε φθίνουσα σειρά με βάση το μέσο όρο τις πρακτικές αυτές.

Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	Διαφωνώ απόλυτα (%)	Διαφωνώ (%)	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ (%)	Συμφωνώ (%)	Συμφωνώ απόλυτα (%)	Μ.Ο.	Τ.Α.
Ευκαιρίες για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	6	5	45	36	8	3,35	0,91
Παροχή ευκαιριών και αναγνώριση από προϊστάμενους	7	13	33	38	9	3,28	1,03
Εμπλουτισμός θέσης εργασίας με νέες προκλήσεις και αποφυγή επανάληψης των ίδιων καθηκόντων καθημερινά	7	18	27	27	9	3,22	1,05
Εκπαίδευση και ανάπτυξη μέσω σεμιναρίων/προγραμμάτων	4	26	34	27	9	3,11	1,02
Καθοδήγηση από προϊστάμενους και ανάπτυξη σχέσης εμπιστοσύνης και σεβασμού	4	20	47	20	9	3,10	0,95
Ίσες ευκαιρίες μεταξύ των εργαζομένων (ίση διαχείριση)	8	24	28	31	9	3,09	1,10
Διαχείριση της απόδοσης (ανάπτυξη στόχων, αξιολόγηση απόδοσης)	6	25	33	26	10	3,08	1,07
Επικοινωνία εντός του οργανισμού	7	19	47	16	11	3,05	1,03
Σχεδιασμός θέσης εργασίας	4	17	59	14	6	3	0,84
Μισθός και ωφελήματα	9	23	36	21	9	2,98	1,15
Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού	7	24	45	15	9	2,96	1,01
Περιβάλλον και συνθήκες εργασίας	12	26	37	18	7	2,82	1,08
Αίσθημα ασφάλειας στην εργασία	9	31	40	12	8	2,80	1,03
Ωράριο εργασίας	10	35	31	17	7	2,77	1,07

Πίνακας 15: Πρακτικές στις οποίες η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πιθανό να υστερεί

Γενικά, ο βαθμός συμφωνίας σχετικά με το εάν οι παραπάνω πρακτικές ΔΑΔ υστερούν είναι αρκετά χαμηλός (κάτω από το 3,5), γεγονός που υποδεικνύει ότι οι συμμετέχοντες δεν θεωρούν ότι η ΔΑΔ του οργανισμού στον οποίο απασχολούνται υστερεί με μεγάλο βαθμό στις πρακτικές αυτές. Η σημαντικότερη πρακτική η οποία θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι υστερεί η ΔΑΔ είναι οι ευκαιρίες για δική τους συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (μέσος όρος 3,35). Ακολουθούν η παροχή ευκαιριών και η αναγνώριση από τους προϊστάμενους (μέσος όρος 3,28), ο εμπλουτισμός της θέσης εργασίας με νέες προκλήσεις και η αποφυγή επανάληψης των ίδιων καθηκόντων καθημερινά (μ.ό. 3,22), η

εκπαίδευση και ανάπτυξη μέσω σεμιναρίων/προγραμμάτων (μ.ό. 3,11) και η καθοδήγηση από τους προϊσταμένους και η ανάπτυξη σχέσης εμπιστοσύνης και σεβασμού (μ.ό. 3,10).

Ακόμη, παρατηρείται ότι σε πολλές από τις πρακτικές ΔΑΔ που υπάρχουν στον πιο πάνω πίνακα, η δήλωση η οποία έχει συγκεντρώσει το υψηλότερο ποσοστό σε σχέση με τις υπόλοιπες δηλώσεις είναι η δήλωση «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», γεγονός που υποδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν σχηματίσει μια ξεκάθαρη άποψη σχετικά με το εάν η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού υστερεί ή όχι σε αυτές τις πρακτικές. Το μεγαλύτερο ποσοστό στην δήλωση «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» συγκέντρωσαν οι εξής πρακτικές: επικοινωνία εντός του οργανισμού (ποσοστό 47%), η καθοδήγηση από τους προϊσταμένους και η ανάπτυξη σχέσης εμπιστοσύνης και σεβασμού (47%), ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας (59%), ο μισθός και τα ωφελήματα (36%), η στρατολόγηση και η επιλογή του προσωπικού (45%) και οι ευκαιρίες για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (45%).

Επιπρόσθετα, η συνολική εικόνα των πιο πάνω αποτελεσμάτων και η μικρή διαφορά που παρουσιάζει η δήλωση «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» με τα συνολικά ποσοστά συμφωνίας ή διαφωνίας στην πλειοψηφία των πρακτικών αντικατοπτρίζουν μια διχογνωμία σχετικά με το εάν η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού υστερεί στις πρακτικές αυτές. Για παράδειγμα, οι ευκαιρίες για συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων συγκέντρωσαν ποσοστό συμφωνίας (δηλώσεις «Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα») 44% ενώ η δήλωση «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» συγκέντρωσε ποσοστό 45%. Παρομοίως, η ασφάλεια στην εργασία συγκέντρωσε και στην δήλωση «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και στις δηλώσεις συμφωνίας ποσοστό 40%. Τα ποσοστά αυτά δείχνουν επίσης ότι δεν υπάρχει μια ξεκάθαρη εικόνα σχετικά με το εάν η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού υστερεί ή όχι σε αυτές τις πρακτικές. Ίσως, βέβαια, αυτή η διχογνωμία να αντικατοπτρίζει την ύπαρξη διαφορετικής ποιότητας και ποσότητας πρακτικών ΔΑΔ σε κάθε οργανισμό, αφού οι συμμετέχοντες της έρευνας απασχολούνται σε ποικίλους οργανισμούς και κατέχουν διαφορετικά επαγγέλματα.

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα

5.1. Η εργασιακή ικανοποίηση και η συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή ερευνήθηκαν και παρουσιάστηκαν οι παράγοντες οι οποίοι, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, συσχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση και την επαγγελματική δυσαρέσκεια και εξετάστηκε η συσχέτιση μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας και των αλλαγών στα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Ακόμη, εξετάστηκαν οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού οι οποίες δημιουργούν ή/και ενισχύουν το αίσθημα της ικανοποίησης των εργαζομένων και διερευνήθηκε κατά πόσο υπάρχουν μη-αποτελεσματικές πρακτικές σχετικές με την επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης.

Μέσα από την έρευνα που διεξάχθηκε με τη μέθοδο του γραπτού ερωτηματολογίου σε άτομα που κατέχουν διαφορετικά επαγγέλματα και απασχολούνται σε διάφορους οργανισμούς, εξετάστηκε αρχικά εάν οι παράγοντες που δημιουργούν εργασιακή ικανοποίηση είναι διαφορετικοί από εκείνοι που συνδέονται με την επαγγελματική δυσαρέσκεια, σύμφωνα με τη Θεωρία Υγιεινής-Παρακίνησης, κάτι που φαίνεται να ισχύει. Αρχικά, φαίνεται ότι η πλειοψηφία των παραγόντων οι οποίοι αναφέρονται στην βιβλιογραφία συμβάλει στην ύπαρξη εργασιακής ικανοποίησης, ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα δήλωσε ότι είναι μέτρια ευχαριστημένοι από την εργασία τους τη δεδομένη χρονική περίοδο. Τα αποτελέσματα της έρευνας για την παρούσα διατριβή έδειξαν ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες για τη δημιουργία ικανοποίησης των εργαζομένων είναι οι σχέσεις με τους συναδέλφους, το αίσθημα ότι κατέχουν τις απαραίτητες δεξιότητες/ικανότητες για την αποτελεσματική επίτευξη των καθηκόντων τους, οι σχέσεις με τους προϊσταμένους, η αναγνώριση των αποτελεσμάτων της δουλειάς τους και τα κατορθώματα στην εργασία.

Αν και η Θεωρία Υγιεινής – Παρακίνησης υποστηρίζει ότι οι σχέσεις με τους συναδέλφους και προϊσταμένους δεν είναι παράγοντας ο οποίος είναι υπεύθυνος για την ύπαρξη εργασιακής ικανοποίησης, υπάρχουν πολλές βιβλιογραφικές αναφορές οι οποίες τονίζουν τον μέγιστο ρόλο τον οποίο κατέχουν οι κοινωνικές σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον στην ύπαρξη εργασιακής

ικανοποίησης. Οι υγιείς σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων αλλά και ανάμεσα σε εργαζομένους και προϊσταμένους αναμφίβολα μπορεί να λειτουργήσει ως μέσο επίτευξης ικανοποίησης, ενώ αντίθετα η ύπαρξη τεταμένων σχέσεων, σοβαρού ανταγωνισμού και διαφωνιών συχνά προκαλούν δυσαρέσκεια στον χώρο εργασίας. Ακόμη, τα εξής αποτελέσματα αντικατοπτρίζουν τη μέγιστη σημασία που έχουν οι κοινωνικές σχέσεις εντός του εργασιακού περιβάλλοντος στην ικανοποίηση των υπαλλήλων με την εργασία τους.

Τα κατορθώματα στην εργασία, η αναγνώριση των αποτελεσμάτων της δουλειάς τους από τον προϊστάμενο και το αίσθημα ότι κατέχουν τις απαραίτητες δεξιότητες/ικανότητες για την αποτελεσματική διεκπεραίωση των εργασιακών τους καθηκόντων είναι παράγοντες οι οποίοι συμβάλουν στην ψυχολογία και την ενδυνάμωση του ατόμου σχετικά με την εργασία του. Το αίσθημα, λοιπόν, ότι είναι ικανοί και σημαντικοί μέσα στον οργανισμό τον οποίο απασχολούνται είναι πιθανόν εκείνο που οδηγεί στην δημιουργία ικανοποίησης των εργαζομένων. Αυτό επαληθεύεται και από τις βιβλιογραφικές αναφορές οι οποίες συνδέουν την ψυχολογική ενδυνάμωση με την εργασιακή ικανοποίηση και την παρακίνηση.

Εξίσου σημαντικοί παράγοντες που επιδρούν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση είναι η φύση και οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός και τα ωφελήματα, η σημασία που έχει η εργασία για τον εργαζόμενο, το ωράριο εργασίας, το στυλ ηγεσίας (οι συμπεριφορές των προϊσταμένων προς τους εργαζομένους και οι ευθύνες/καθήκοντα. Σημειώνεται ότι ο καθένας από τους προαναφερόμενους παράγοντες κατείχε σημαντική θέση στην βιβλιογραφία ως μέσο επίτευξης εργασιακής ικανοποίησης. Οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται περισσότερο με τη φύση και τον τρόπο λειτουργίας της θέσης εργασίας αλλά και του οργανισμού γενικότερα, και αντικατοπτρίζουν τη σημασία που δίνουν οι εργαζόμενοι στα χαρακτηριστικά μια θέσης εργασίας (ωράριο, καθήκοντα, μισθός κ.ο.κ.) και το ρόλο που διαδραματίζουν στην δημιουργία του αισθήματος ικανοποίησης. Ένα ευέλικτο ωράριο, ικανοποιητικός μισθός, συνθήκες εργασίας και καθήκοντα που είναι ιδανικά για τον κάθε εργαζόμενο είναι στοιχεία που μπορούν να δημιουργήσουν θετικά συναισθήματα στο άτομο.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι μέτρια ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Οι σημαντικότερες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού οι οποίες επιδρούν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση είναι το ωράριο εργασίας, το περιβάλλον και οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός και τα ωφελήματα, η καθοδήγηση των εργαζομένων από τους προϊσταμένους και η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και σεβασμού, και η επικοινωνία εντός του οργανισμού. Φαίνεται λοιπόν ότι οι πρακτικές ΔΑΔ οι οποίες έχουν να κάνουν κυρίως με

τη φύση της εργασίας και τις σχέσεις εντός του περιβάλλοντος εργασίας είναι εκείνες που δημιουργούν το αίσθημα της ικανοποίησης στους υπαλλήλους.

5.2. Επαγγελματική δυσαρέσκεια και σχέση προϋπηρεσίας με τα επίπεδα ικανοποίησης

Ως ο κυριότερος παράγοντας που προκαλεί επαγγελματική δυσαρέσκεια φαίνεται να είναι οι πολιτικές του οργανισμού και η διοίκηση, παράγοντας ο οποίος αναφέρεται και στην βιβλιογραφία ως μία από τις σημαντικότερες αιτίες δυσαρέσκειας στο εργασιακό περιβάλλον. Επόμενοι σημαντικότεροι παράγοντες είναι οι ευκαιρίες για πρόοδο και ανάπτυξη στον οργανισμό, η επίδραση που νιώθουν οι εργαζόμενοι ότι έχουν τα επιτεύγματά τους στον οργανισμό, τα καθήκοντα και οι ευθύνες και η δικαιοσύνη εντός του οργανισμού. Τα τελευταία ευρήματα δημιουργούν μία απόκλιση από τη Θεωρία Υγιεινής – Παρακίνησης, αφού σύμφωνα με αυτή οι τελευταίοι ως παράγοντες παρακίνησης συνδέονται με την εργασιακή ικανοποίηση παρά με την επαγγελματική δυσαρέσκεια (Herzberg F. , 1987). Αυτό ίσως υποδεικνύει την απουσία ευκαιριών για πρόοδο και ανάπτυξη στους σύγχρονους οργανισμούς, τη μη ικανοποίηση των ατόμων από τα εργασιακά τους καθήκοντα, το αίσθημα ότι τα επιτεύγματά τους δεν έχουν επίδραση στον οργανισμό και την απουσία ίσης μεταχείρισης των εργαζομένων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ των ετών υπηρεσίας και των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης, δηλαδή όσο αυξάνονται τα έτη υπηρεσίας τόσο μειώνεται η εργασιακή ικανοποίηση. Πράγματι, η πλειοψηφία των εργαζομένων που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα ένιωθε περισσότερη ικανοποίηση κατά τα πρώτα χρόνια της απασχόλησής τους στον οργανισμό τον οποίο εργάζονται σήμερα. Στη βιβλιογραφία υπάρχει ξεκάθαρη σύνδεση μεταξύ ετών προϋπηρεσίας και εργασιακής ικανοποίησης, αλλά παρατηρείται διχογνωμία για το εάν η σχέση αυτή είναι αρνητική ή θετική. Ένα από τα αίτια της αρνητικής σχέσης, όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφία είναι η μείωση των αμοιβών. Τα αίτια για τη μείωση της ικανοποίησης όσο αυξάνονται τα έτη υπηρεσίας πολύ πιθανό να διαφέρουν ανάλογα με το είδος του επαγγέλματος, ή ακόμη και ανάλογα με τη γεωγραφική περιοχή. Η μείωση των επιπέδων ικανοποίησης μπορεί να οφείλεται στο ότι το άτομο επιθυμεί πολύ περισσότερα από την εργασία του όσο αυξάνεται η προϋπηρεσία του σε

έναν οργανισμό. Η αύξηση των ετών απασχόλησης ενός εργαζομένου στον οργανισμό σημαίνει ότι το άτομο επιθυμεί καλύτερη θέση στην ιεραρχία, υψηλότερο μισθό, περισσότερη αυτονομία στην εργασία του, αποφυγή των ίδιων καθηκόντων καθημερινά και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Εάν υπάρχει η απουσία των πιο πάνω, το άτομο πιθανόν να αισθάνεται λιγότερη ικανοποίηση σε σχέση με τα πρώτα χρόνια απασχόλησής του. Ακόμη μία λογική επεξήγηση είναι ότι όσο αυξάνεται η προϋπηρεσία ενός εργαζομένου, τόσο αυξάνονται οι ευθύνες του αλλά και ο βαθμός δυσκολίας ή/και σημαντικότητας των καθηκόντων του, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο στρες και άρα μείωση των επιπέδων ικανοποίησης.

5.3. Μη αποτελεσματικές πρακτικές ΔΑΔ αναφορικά με την επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης

Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι ενέργειες της ΔΑΔ του οργανισμού στον οποίο απασχολούνται δεν είναι αρκετά αποτελεσματικές ώστε να επιτευχθεί η εργασιακή τους ικανοποίηση, γεγονός που ίσως να οφείλεται σε ανεπαρκή ποσότητα πρακτικών ή πρακτικές οι οποίες υστερούν σε ποιότητα. Μία ακόμη πιθανή εξήγηση είναι οι πρακτικές που αναπτύσσει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ενός οργανισμού να εξυπηρετούν την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι συνέπειες οι οποίες θα υπάρχουν στα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι θεωρούν επίσης ότι η ΔΑΔ δεν μπορεί να επιλύσει οτιδήποτε πρόβλημα προκύψει στον εργασιακό χώρο, και ότι οι πρακτικές οι οποίες ακολουθεί αφορούν περισσότερο την επίτευξη των στόχων του οργανισμού παρά την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Όσον αφορά το ερώτημα ποιες είναι οι πρακτικές στις οποίες υστερεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, η γενική εικόνα υποδεικνύει ότι οι συμμετέχοντες δεν έχουν σχηματίσει μια ξεκάθαρη άποψη για το εάν η ΔΑΔ του οργανισμού στον οποίο απασχολούνται υστερεί σε συγκεκριμένες πρακτικές, αφού υπάρχει μια γενική διχογνωμία. Παρόλα αυτά, φαίνεται ότι οι κυριότερες πρακτικές στις οποίες υστερεί η ΔΑΔ, σύμφωνα με τους εργαζομένους, είναι οι ευκαιρίες για δική τους συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η παροχή ευκαιριών και η αναγνώριση από τους προϊστάμενους, ο εμπλουτισμός της θέσης εργασίας με νέες προκλήσεις και η αποφυγή επανάληψης των ίδιων

καθηκόντων καθημερινά, η εκπαίδευση και ανάπτυξη μέσω σεμιναρίων/προγραμμάτων και η καθοδήγηση από τους προϊσταμένους και η ανάπτυξη σχέσης εμπιστοσύνης και σεβασμού.

5.4. Μειονεκτήματα έρευνας και εισηγήσεις για μελλοντικές έρευνες

Παρόλα τα συμπεράσματα τα οποία έχουν εξαχθεί, η παρούσα έρευνα παρουσιάζει ορισμένα μειονεκτήματα, με κυριότερα την σκοπιμότητα του δείγματος και τον περιορισμένο χρόνο. Το χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο οι συμμετέχοντες της έρευνας ζητήθηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο ήταν περιορισμένο, ειδικά εάν αναλογιστεί κανείς τις επαγγελματικές υποχρεώσεις του κάθε ατόμου, και εμπίπτει στον καθορισμό συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος στα πλαίσια της ολοκλήρωσης της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής. Επιπρόσθετα, το γεγονός ότι το δείγμα δεν ήταν τυχαίο και ο μικρός αριθμός συμμετεχόντων οδηγεί στην αδυναμία των γενικεύσεων των αποτελεσμάτων που έχουν εξαχθεί.

Παρά τα μειονεκτήματα που παρουσιάζει, η παρούσα έρευνα εξάγει χρήσιμα στοιχεία αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την επαγγελματική δυσαρέσκεια, καθώς και με τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που συμβάλλουν θετικά στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Επιπλέον, τα συμπεράσματα που εξάγονται είναι χρήσιμα όχι μόνο για τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, αλλά και για τον κάθε οργανισμό ο οποίος στοχεύει στην ενίσχυση των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με σκοπό την ύπαρξη ικανοποιημένων και παρακινημένων υπαλλήλων οι οποίοι θα συμβάλουν σημαντικά στην επιτυχημένη πορεία του οργανισμού. Ακόμη, τα συμπεράσματα της έρευνας είναι σημαντικά στην παραδοχή της σημασίας που έχουν η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην εργασιακή ικανοποίηση και η παρουσία ικανοποιημένων εργαζομένων στην πρόοδο του οργανισμού. Η παρούσα έρευνα μπορεί να συμβάλει θετικά στο συγκεκριμένο ερευνητικό πεδίο και να οδηγήσει σε περαιτέρω έρευνες σχετικές με την εργασιακή ικανοποίηση και τις πρακτικές ΔΑΔ οι οποίες συμβάλουν στην επίτευξη αυτής.

Οι μελλοντικές έρευνες θα ήταν καλό να χρησιμοποιήσουν τυχαίο και μεγαλύτερο δείγμα, ούτως ώστε να είναι δυνατή η γενίκευση των συμπερασμάτων. Επιπρόσθετα, κάθε μελλοντική έρευνα μπορεί να συμπεριλαμβάνει είτε περισσότερους οργανισμούς και επιχειρήσεις, είτε να εστιάζεται σε ένα συγκεκριμένο τομέα με σκοπό να εξαχθούν πιο εξειδικευμένα συμπεράσματα για τις πρακτικές ΔΑΔ

και την ποιότητα και ποσότητα που πρέπει αυτές να έχουν ούτως ώστε να επιτυγχάνεται η εργασιακή ικανοποίηση.

Βιβλιογραφία

Ξένη βιβλιογραφία

- Adcock, R., & Collier, D. (2001). Measurement Validity: A Shared Standard for Qualitative and Quantitative Research. *American Political Science Review*, Vol.95, No 3, 529-546.
- Anghelache, V. (2015). A possible explanatory model for the relationship between teaching motivation and job satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235-240.
- Ayoub, D., Al-Akhras, D., Na'anah, G., & Al-Madadha, A. (2018). The Relationship Between Psychological Empowerment and Creative Performance of Employees: Mediating Effect of Job Satisfaction in International Non-Governmental Organizations. *European Scientific Journal*, 217-233.
- Bellot, F.K., & Tutor, F. D. (1990). A Challenge to the Conventional Wisdom of Herzberg and Maslow Theories. *Nineteenth Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Assosiation*. New Orleans, LA.
- Bernal, D., Snyder, D., & McDaniel, M. (1998). The Age and Job Satisfaction Relationship: Does Its Shape and Strength Still Evade Us? *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, Vol. 53B, No. 5, 287-293.
- Bhatnagar, J. (2012, March). Management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, σσ. 928-951.
- Brewster, C. (2007). A European perspective on HRM. *European J. International Management*, Vol. 1, No.3, 239-259.
- Byrne, Z. S., Miller, B. K., & Pitts, V. E. (2010). Trait Entitlement and Perceived Favorability of Human Resource Management Practices in the Prediction of Job Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*.
- DeCenzo, A. R. (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Utopia.
- Dobrow Riza, S., Ganzach, Y., & Liu, Y. (2015). Time and job satisfaction: a longitudinal study of the differential role of age and tenure. *Journal of Management*, 2-44.

- Gawel, J. E. (1997). Herzber's theory of motivation and maslow's hierarchy of needs. *Practical Assessment, Reasearch & Evaluation*, 5(11).
- Ghosh, D., & Gurunathan, L. (2015). Do commitment based human resource practices influence job embeddedness and intention to quit? *IIMB Management Review*, 1-12.
- Harper, E., Castrucci, B. C., Bharthapudi, K., & Sellers, K. (2015). Job Satisfaction: A Critical, Understudied Facet of Workforce Development in Public Health. *Journal of Public Health Management and Practise*, S46-S55.
- Herzberg, F. (1987, September-October). One More Time: How do you motivate employees? *Havard Business Review*, 5-16.
- Herzberg, F. M. (1959). *The motivation to work*.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Bloch, B. (1993). *The Motivation to Work, Business Economics*. USA: Transaction Publishers.
- Jain, M. (2014). Organizational Success through Strategic Human Resource Management. *Journal of Social Welfare and Management*, Vol. 6(1), 5-9.
- Kalleberg, A. L., & Loscocco, K. A. (1983). Aging, Values, and Rewards: Explaining Age Differences in Job Satisfaction. *American Sociological Review*, (Vol.48), 78-90.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality*. Harper & Row Publishers Inc.
- McLeod, S. (2019, July 30). *Qualitative vs quantitative research*. Ανάκτηση από Simply Psychology: <https://www.simplypsychology.org/qualitative-quantitative.html>
- Ozolina-Ozola, I. (2014). The impact of human recourse management practises on employee turnover. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 223-226.
- Pasaoglu, D. (2015). Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 315-324.
- Pasaoglu, D., & Tonus, Z. (2014). Strategic Importance of Human Resource Practises on Job Satifaction in Private Hospitals. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 394-403.
- Sattar, T., Ahmad, K., & Mahnaz Hassan, S. (2015). Role of Human Resource Practises in Employee Performance and Job Satisfaction with Mediating Effect of Employee Engagement. *Pakistan Economic and Social Review*, Vol. 53(1), 81-96.
- Spreitzer, G., Kizilos, M., & Nason, S. (1997). A Dimentional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain. *Journal of Management*, 679-704.

Wan Yusoff, W., Kian, T., & Mohamed Idris, M. (2013). Herzberg's Two Factors Theory on Work Motivation: Does It Work For Today's Environment? *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, Vol. 2(5): 18-22.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological Well-Being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 5, No. 1, 84-94.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Μενεξές, Γ., & Οικονόμου, Α. (2016). *ΤΕ ΕΓ3/16: Κανόνες και Οδηγίες Σχεδιασμού και Σύνταξης Ερωτηματολογίου*. Θεσσαλονίκη: Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε. Θεσσαλονίκης .

Ουζούνη, Χ., & Νακάκης, Κ. (2011). Η Αξιοπιστία και η Εγκυρότητα των Εργαλείων Μέτρησης σε Ποσοτικές Μελέτες. *Νοσηλευτική*, 50(2): 231-239.

Παπαγεωργίου, Γ. (2014). *Ποσοτική Έρευνα*. Ανάκτηση από sociology.soc.uoc.gr: http://sociology.soc.uoc.gr/pegasoc/wp-content/uploads/2014/10/Microsoft-Word-Parageorgiou_DEIGMATOLHPTIKH1.pdf.

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο

Στις επόμενες σελίδες παρατίθεται το ερωτηματολόγιο που ετοιμάστηκε για τους σκοπούς της έρευνας στα πλαίσια της παρούσας διατριβής.

Το παρόν ερωτηματολόγιο ετοιμάστηκε ως μέρος της διεξαγωγής έρευνας για σκοπούς εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου διατριβής με θέμα:

«Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και η επίδρασή της στην εργασιακή ικανοποίηση».

Η έρευνα ασχολείται με τα εξής θέματα:

- i. ποιοι είναι οι παράγοντες δημιουργίας εργασιακής ικανοποίησης και ποιοι οι παράγοντες επαγγελματικής δυσαρέσκειας,
- ii. ποιες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι αποτελεσματικές για την επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης και
- iii. σε ποιες πρακτικές σχετικές με την εργασιακή ικανοποίηση υστερεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού των διαφόρων οργανισμών.

Θα ήθελα να σας παρακαλέσω να συμπληρώσετε το παρόν ερωτηματολόγιο, η διάρκεια συμπλήρωσης του οποίου δεν ξεπερνά τα 7 λεπτά. Οι απαντήσεις σας στις ερωτήσεις που περιλαμβάνονται θα πρέπει να αφορούν τον οργανισμό στον οποίο απασχολείστε την παρούσα χρονική περίοδο.

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται ανώνυμα και τα στοιχεία που θα προκύψουν μέσα από αυτό θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της πιο πάνω μεταπτυχιακής διατριβής.

Η βοήθεια σας θα είναι πολύτιμη και καθοριστική.

Σας ευχαριστώ.

Θεοδοσία Χρίστου

(Email: theodosia.christou1@st.ouc.ac.cy)

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Φύλο: Άνδρας Γυναίκα
Ηλικία: 24-34 35-44 45-54 55 και άνω
Έτη Υπηρεσίας στον Οργανισμό: κάτω από 5 5-9 10-15 16-20 πάνω από 20
Θέση στην Ιεραρχία: υπάλληλος προϊστάμενος

A. Για τις ακόλουθες ερωτήσεις, παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που σας εκφράζει περισσότερο. Οι αριθμοί αντιστοιχούν στην πιο κάτω κλίμακα:

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

Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε ότι ο καθένας από τους πιο κάτω παράγοντες σας κάνει να αισθανέστε ικανοποιημένοι από την εργασία σας (εργασιακή ικανοποίηση) την παρούσα χρονική περίοδο;

1. Τα κατορθώματα σας στην εργασία σας	1 2 3 4 5
2. Αναγνώριση των αποτελεσμάτων της δουλειάς σας από τον προϊστάμενο	1 2 3 4 5
3. Σχέσεις με τους συναδέλφους	1 2 3 4 5
4. Σχέσεις με προϊσταμένους	1 2 3 4 5
5. Ευκαιρίες για πρόοδο και ανάπτυξη στον οργανισμό όπου εργάζεστε	1 2 3 4 5
6. Οι ευθύνες (καθήκοντα) που εμπíπτουν στην αρμοδιότητά σας	1 2 3 4 5
7. Το στυλ ηγεσίας (συμπεριφορές/ενέργειες προϊσταμένου προς τους υπαλλήλους)	1 2 3 4 5
8. Μισθός και ωφελήματα	1 2 3 4 5
9. Ωράριο εργασίας	1 2 3 4 5
10. Η θέση στην οποία βρίσκεστε στην ιεραρχία του οργανισμού	1 2 3 4 5
11. Η επίδραση που νιώθετε ότι έχουν τα επιτεύγματα σας εντός του οργανισμού	1 2 3 4 5
12. Η αυτοδιάθεση που έχετε στον χώρο εργασίας σας	1 2 3 4 5
13. Η φύση και οι συνθήκες εργασίας	1 2 3 4 5
14. Το αίσθημα ασφάλειας που νιώθετε στην εργασία σας	1 2 3 4 5
15. Η δικαιοσύνη εντός του οργανισμού (ίση μεταχείριση όλων των εργαζομένων)	1 2 3 4 5
16. Η σημασία που ενδεχομένως έχει για εσάς η εργασία σας	1 2 3 4 5
17. Το αίσθημα ότι κατέχετε τις απαραίτητες δεξιότητες/ικανότητες για τη αποτελεσματική διεκπεραίωση των καθηκόντων σας	1 2 3 4 5
18. Τις ευκαιρίες για δική σας συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	1 2 3 4 5

Β. Για τις ακόλουθες ερωτήσεις, παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που σας εκφράζει περισσότερο. Οι αριθμοί αντιστοιχούν στην πιο κάτω κλίμακα:

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

Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε ότι ο καθένας από τους πιο κάτω παράγοντες σας κάνει να αισθάνεστε δυσαρεστημένοι με την εργασία σας (επαγγελματική δυσαρέσκεια) την παρούσα χρονική περίοδο;

1. Πολιτικές του οργανισμού και διοίκηση	1 2 3 4 5
2. Αναγνώριση των αποτελεσμάτων της δουλειάς σας από τον προϊστάμενο	1 2 3 4 5
3. Σχέσεις με τους συναδέλφους	1 2 3 4 5
4. Σχέσεις με προϊσταμένους	1 2 3 4 5
5. Ευκαιρίες για πρόοδο και ανάπτυξη στον οργανισμό όπου εργάζεστε	1 2 3 4 5
6. Οι ευθύνες (καθήκοντα) που εμπíπτουν στην αρμοδιότητά σας	1 2 3 4 5
7. Το στυλ ηγεσίας (συμπεριφορές/ενέργειες προϊσταμένου προς τους υπαλλήλους)	1 2 3 4 5
8. Μισθός και ωφελήματα	1 2 3 4 5
9. Ωράριο εργασίας	1 2 3 4 5
10. Η θέση στην οποία βρίσκεστε στην ιεραρχία του οργανισμού	1 2 3 4 5
11. Η επίδραση που νιώθετε ότι έχουν τα επιτεύγματα σας εντός του οργανισμού	1 2 3 4 5
12. Διάφοροι εξωτερικοί παράγοντες (προσωπική ζωή)	1 2 3 4 5
13. Η φύση και οι συνθήκες εργασίας	1 2 3 4 5
14. Το αίσθημα ασφάλειας που νιώθετε στην εργασία σας	1 2 3 4 5
15. Η δικαιοσύνη εντός του οργανισμού (ίση μεταχείριση όλων των εργαζομένων)	1 2 3 4 5
16. Η σημασία που ενδεχομένως έχει για εσάς η εργασία σας	1 2 3 4 5

Γ. Για τις ακόλουθες ερωτήσεις, παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που σας εκφράζει περισσότερο. Οι αριθμοί αντιστοιχούν στην πιο κάτω κλίμακα:

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

Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε για το εάν οι παρακάτω πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον οργανισμό τον οποίο απασχολείτε βοηθούν αποτελεσματικά στην επίτευξη της εργασιακής σας ικανοποίησης;

1. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων μέσω διάφορων σεμιναρίων/προγραμμάτων	1 2 3 4 5
2. Καθοδήγηση εργαζομένων από τους προϊσταμένους και η ανάπτυξη σχέσης εμπιστοσύνης και σεβασμού	1 2 3 4 5

3. Παροχή ευκαιριών και αναγνώριση των αποτελεσμάτων της εργασίας σας από τους προϊστάμενους	1 2 3 4 5
4. Ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας σας (καθήκοντα, ρόλος, ευθύνες, τρόπος λειτουργίας)	1 2 3 4 5
5. Ο εμπλουτισμός της θέσης εργασίας σας με νέες προκλήσεις και αποφυγή επανάληψης των ιδίων καθηκόντων καθημερινά	1 2 3 4 5
6. Οι ίσες ευκαιρίες μεταξύ των εργαζομένων (ίση διαχείριση)	1 2 3 4 5
7. Η στρατολόγηση και η επιλογή του προσωπικού	1 2 3 4 5
8. Μισθός και ωφελήματα	1 2 3 4 5
9. Ωράριο εργασίας	1 2 3 4 5
10. Η επικοινωνία εντός του οργανισμού	1 2 3 4 5
11. Διαχείριση της απόδοσης (ανάπτυξη στόχων και αξιολόγηση της απόδοσης)	1 2 3 4 5
12. Το αίσθημα ασφάλειας που νιώθετε στην εργασία σας	1 2 3 4 5
13. Το περιβάλλον και οι συνθήκες εργασίας	1 2 3 4 5
14. Ευκαιρίες για δική σας συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	1 2 3 4 5

Δ. Στις παρακάτω ερωτήσεις παρακαλώ σημειώστε ✓ στην απάντηση που σας εκφράζει:

1. Σε γενικές γραμμές, νιώθετε ικανοποίηση σχετικά με την εργασία σας την παρούσα χρονική περίοδο;

α. Ναι β. Μέτρια γ. Όχι

2. Θεωρείτε ότι ήσασταν περισσότερο ικανοποιημένοι με την εργασία σας κατά τα πρώτα χρόνια απασχόλησής σας στον παρόν οργανισμό σε σχέση με την παρούσα χρονική περίοδο;

α. Ναι β. Όχι

3. Πιστεύετε ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ / HRM) του οργανισμού στον οποίο απασχολείστε προβαίνει σε αποτελεσματικές ενέργειες αναφορικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων;

α. Ναι β. Όχι

4. Πιστεύετε ότι η ΔΑΔ είναι σε θέση να επιλύσει οποιοδήποτε πρόβλημα προκύψει στον εργασιακό σας χώρο;

α. Ναι β. Όχι

5. Πιστεύετε ότι οι πρακτικές που αναπτύσσει η ΔΑΔ αφορούν περισσότερο την επίτευξη των στόχων του οργανισμού παρά την ικανοποίηση των εργαζομένων;

α. Ναι β. Όχι

Ε. Για τις ακόλουθες ερωτήσεις, παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που σας εκφράζει περισσότερο. Οι αριθμοί αντιστοιχούν στην πιο κάτω κλίμακα:

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

Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε για το εάν η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του οργανισμού στον οποίο απασχολείστε υστερεί στις παρακάτω πρακτικές;

1. Εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων μέσω διάφορων σεμιναρίων/προγραμμάτων	1 2 3 4 5
2. Καθοδήγηση εργαζομένων από τους προϊστάμενους και η ανάπτυξη σχέσης εμπιστοσύνης και σεβασμού	1 2 3 4 5
3. Παροχή ευκαιριών και αναγνώριση των αποτελεσμάτων της εργασίας σας από τους προϊστάμενους	1 2 3 4 5
4. Ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας σας (καθήκοντα, ρόλος, ευθύνες, τρόπος λειτουργίας)	1 2 3 4 5
5. Εμπλουτισμός της θέσης εργασίας σας με νέες προκλήσεις και αποφυγή επανάληψης των ιδίων καθηκόντων καθημερινά	1 2 3 4 5
6. Ίσες ευκαιρίες μεταξύ των εργαζομένων (ίση διαχείριση)	1 2 3 4 5
7. Η στρατολόγηση και η επιλογή του προσωπικού	1 2 3 4 5
8. Μισθός και ωφελήματα	1 2 3 4 5
9. Ωράριο εργασίας	1 2 3 4 5
10. Η επικοινωνία εντός του οργανισμού	1 2 3 4 5
11. Διαχείριση της απόδοσης (ανάπτυξη στόχων και αξιολόγηση της απόδοσης)	1 2 3 4 5
12. Το αίσθημα ασφάλειας που νιώθετε στην εργασία σας	1 2 3 4 5
13. Το περιβάλλον και οι συνθήκες εργασίας	1 2 3 4 5
14. Ευκαιρίες για δική σας συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	1 2 3 4 5

ΤΕΛΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας.

Παράρτημα Β

Πίνακας στον οποίο διαφαίνεται ο βαθμός σύνδεσης των ερευνητικών ερωτημάτων της έρευνας με τη βιβλιογραφία και τις ερωτήσεις/δηλώσεις του ερωτηματολογίου.

Ερευνητικό ερώτημα	Ερώτηση ερωτηματολογίου	Μεταβλητή/Βιβλιογραφική αναφορά
<p>1. Ποιοι είναι οι παράγοντες που καθορίζουν την ύπαρξη ή όχι εργασιακής ικανοποίησης και με ποιους τρόπους μπορεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να συμβάλει στην επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης;</p>	<p><u>Ερώτηση Α:</u></p> <p>Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε ότι ο καθένας από τους πιο κάτω παράγοντες σας κάνει να αισθάνεστε ικανοποιημένοι από την εργασία σας (εργασιακή ικανοποίηση) την παρούσα χρονική περίοδο;</p> <p><u>Ερώτηση Γ:</u></p> <p>Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε για το εάν οι παρακάτω πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον οργανισμό τον οποίο απασχολείτε βοηθούν αποτελεσματικά στην επίτευξη της εργασιακής σας ικανοποίησης;</p>	<p><u>Εργασιακή ικανοποίηση:</u></p> <p>Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B., (1959), The motivation to work</p> <p>Herzberg, F., (1987), One More Time: How do you motivate employees?, Harvard Business Review, 5-16</p> <p>Herzberg, F., Mausner, B., Bloch, B., (1993), The Motivation to Work, Business Economics, USA, Transaction Publishers</p> <p>Spreitzer, G., Kizilos, M., Nason, S., (1997), A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain, Journal of Management, 679-704</p> <p>Harper, E., Castrucci, B., Bharthapudi, K. et al, (2015), Job Satisfaction: A critical, understudied facet of workforce development in Public Health, S46-S55.</p> <p>Wan Yusoff, Kian, & Mohamed Idris (2013), Herzberg's Two Factors Theory on Work Motivation: Does It Work For Today's Environment?, Global Journal of Commerce & Management Perspective, 18-22</p> <p><u>Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού:</u></p> <p>Sattar, T., Ahmad, K. & Mahnaz Hassan, S., (2015), Role of Human Resource Practises in Employee Performance and Job Satisfaction with Mediating Effect of Employee Engagement, Pakistan Economic and Social Review, 81-96</p>

	<p><u>Ερώτηση Δ1:</u></p> <p>Σε γενικές γραμμές, νιώθετε ικανοποίηση σχετικά με την εργασία σας την παρούσα χρονική περίοδο;</p>	<p>Pasaoglu, D., Tonus, Z., (2014), Strategic Importance of Human Resource Practises on Job Satifaction in Private Hospitals, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 394-403</p> <p>Harper, E., Castrucci, B., Bharthapudi, K. et al, (2015), Job Satisfaction: A critical, understudied facet of workforce development in Public Health, S46-S55.</p> <p>Herzberg, F., (1987), One More Time: How do you motivate employees?, Harvard Business Review, 5-16</p> <p>Ozolina-Ozola, I., (2014), The impact of human recourse management practises on employee turnover, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 223-226</p> <p>Byrne, Miller & Pitts (2010), Trait Entitlement and Perceived Favorability of Human Resource Management Practices in the Prediction of Job Satisfaction, Journal of Business and Psychology</p> <p>Pasaoglu, D.,(2015), Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 315-324</p>
	<p><u>Ερώτηση Β:</u></p> <p>Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε ότι ο καθένας από τους πιο κάτω παράγοντες σας κάνει να αισθάνεστε δυσαρεστημένοι με την εργασία σας (επαγγελματική</p>	<p><u>Επαγγελματική δυσαρέσκεια:</u></p> <p>Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B., (1959), The motivation to work</p> <p>Herzberg, F., (1987), One More Time: How do you motivate employees?, Harvard Business Review, 5-16</p> <p>Herzberg, F., Mausner, B., Bloch, B., (1993), The Motivation to Work,</p>

<p>2. Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες επαγγελματικής δυσαρέσκειας των σύγχρονων εργαζομένων και πως διαμορφώνεται η εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας;</p>	<p>δυσαρέσκεια) την παρούσα χρονική περίοδο;</p> <p><u>Ερώτηση Δ1:</u></p> <p>Σε γενικές γραμμές, νιώθετε ικανοποίηση σχετικά με την εργασία σας την παρούσα χρονική περίοδο;</p> <p><u>Ερώτηση Δ2:</u></p> <p>Θεωρείτε ότι ήσασταν περισσότερο ικανοποιημένοι με την εργασία σας κατά τα πρώτα χρόνια απασχόλησης σας στον παρόν οργανισμό σε σχέση με την παρούσα χρονική περίοδο;</p>	<p>Business Economics, USA, Transaction Publishers</p> <p>Spreitzer, G., Kizilos, M., Nason, S., (1997), A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain, Journal of Management, 679-704</p> <p><u>Εργασιακή ικανοποίηση και έτη υπηρεσίας:</u></p> <p>Anghelache, V.,(2015), A possible explanatory model for the relationship between teaching motivation and job satisfaction, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 235-240</p> <p>Harper, E., Castrucci, B., Bharthapudi, K. et al, (2015), Job Satisfaction: A critical, understudied facet of workforce development in Public Health, S46-S55.</p> <p>Bernal, D., Snyder, D. & McDaniel, M. (1998), The Age and Job Satisfaction Relationship: Does Its Shape and Strength Still Evade Us? Journal of Gerontology: Psychological Sciences, 287-293</p> <p>Dobrow Riza, S., Ganzach, Y. & Liu Y. (2015), Time and job satisfaction: a longitudinal study of the differential role of age and tenure. Journal of Management, 2-44</p> <p>Sattar, T., Ahmad, K. & Mahnaz Hassan, S., (2015), Role of Human Resource Practises in Employee Performance and Job Satisfaction with Mediating Effect of Employee Engagement, Pakistan Economic and Social Review, 81-96</p> <p>Kalleberg, A. & Loscocco, K.(1983), Aging, Values, and Rewards:</p>
--	--	---

		Explaining Age Differences in Job Satisfaction. American Sociological Review, 78-90
<p>3. Σε τι θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι υστερεί η ΔΑΔ σε σχέση με τις ενέργειες που σχετίζονται με την εργασιακή τους ικανοποίηση;</p>	<p><u>Ερώτηση Δ3:</u></p> <p>Πιστεύετε ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ/HRM) του οργανισμού στον οποίο απασχολείστε προβαίνει σε αποτελεσματικές ενέργειες αναφορικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων;</p> <p><u>Ερώτηση Δ4:</u></p> <p>Πιστεύετε ότι η ΔΑΔ είναι σε θέση να επιλύσει οποιοδήποτε πρόβλημα προκύψει στον εργασιακό σας χώρο;</p> <p><u>Ερώτηση Δ5:</u></p> <p>Πιστεύετε ότι οι πρακτικές που αναπτύσσει η ΔΑΔ αφορούν περισσότερο την επίτευξη των στόχων του οργανισμού παρά την ικανοποίηση των εργαζομένων;</p> <p><u>Ερώτηση Ε:</u></p> <p>Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε για το εάν η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του οργανισμού στον οποίο απασχολείστε υστερεί στις παρακάτω πρακτικές;</p>	<p><u>Ενέργειες ΔΑΔ</u></p> <p>Ozolina-Ozola, I., (2014), The impact of human recourse management practises on employee turnover, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 223-226</p> <p>Byrne, Miller & Pitts (2010), Trait Entitlement and Perceived Favorability of Human Resource Management Practices in the Prediction of Job Satisfaction, Journal of Business and Psychology</p> <p>Ghosh, D. & Gurunathan, L. (2015), Do commitment based human resource practices influence job embeddedness and intention to quit? IIMB Management Review, 1-12</p> <p>Sattar, T., Ahmad, K. & Mahnaz Hassan, S., (2015), Role of Human Resource Practises in Employee Performance and Job Satisfaction with Mediating Effect of Employee Engagement, Pakistan Economic and Social Review, 81-96</p> <p>Pasaoglu, D.,(2015), Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 315-324</p>

