



**Π.Μ.Σ.
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ
ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**Α.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ.
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ &
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ
ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ**

Χρονοπούλου Μυρτώ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ. για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Πειραιάς, 2017



**Π.Μ.Σ.
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ
ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**Α.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ.
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ &
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΣΕ ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ**

Περίπτωση Ελεύθερου Τύπου

Χρονοπούλου Μυρτώ, Α.Μ. : 03212

Επιβλέπων: Σταυρουλάκης Δημήτριος,

Καθηγητής, Α.Ε.Ι. Πειραιά, Τμήμα Λογιστικής

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ. για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Πειραιάς, 2017



**M.Sc. IN
«PUBLIC ECONOMICS
AND POLICY»**

**PIRAEUS UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES
DEPARTMENT OF
ACCOUNTING & FINANCE**



M.Sc. in Public Economics and Policy

**COMPARATIVE RESEARCH EMPLOYEE SATISFACTION
IN ATHENS NEWSPAPER**

The case of Eleftheros Typos

Chronopoulou Myrto, R.N.: 03212

Supervisor: Stavroulakis Dimitris,

Professor, Piraeus University of Applied Sciences (T.E.I. of Piraeus)

Master Thesis submitted to the Department of Accounting & Finance of the Piraeus University of Applied Sciences (T.E.I. of Piraeus) in partial fulfilment of the requirements for the degree of M.Sc. in Public Economics and Policy

Piraeus, Greece, 2017

Στην οικογένειά μου

Ευχαριστίες

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον υπεύθυνο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος, Επίκουρο Καθηγητή του Τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής ΑΕΙ Πειραιά Τ.Τ, τον κ. Θεόδωρο Παπαηλία, οποίος μου έδωσε τη δυνατότητα να συμμετάσχω στο Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική και Πολιτική». Νιώθω πολύ τυχερή που μπόρεσα να συμμετάσχω σε αυτό πρόγραμμα σπουδών, καθώς είχα την χαρά να γνωρίσω έναν εξαιρετο επιστήμονα, αλλά πρωτίστως έναν εξαιρετο άνθρωπο. Πάνω από όλα, θα ήθελα να τον ευχαριστήσω για την εμπιστοσύνη που μου έχει δείξει αυτά τα χρόνια της συνεργασίας μας καθώς και την απλόχερη βοήθεια που έχω δεχτεί από εκείνον, δεδομένου ότι μέσω του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού μπόρεσα να αλλάξω επαγγελματικό κλάδο.

Ένα πολύ μεγάλο ευχαριστώ οφείλω και στον επιβλέποντα Καθηγητή, κ. Δημήτριο Σταυρουλάκη, για την καθοδήγηση, τις παρατηρήσεις καθώς και τις συμβουλές του.

Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω και τους δύο για την αμέριστη κατανόηση και την υπομονή που έδειξαν καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Μηλιώρη για την εύστοχη καθοδήγησή και τις υποδείξεις του στην στατιστική ανάλυση.

Κλείνοντας, ευχαριστώ ολόψυχα την οικογένεια μου καθώς και τον άνθρωπο μου, Ηλία, που όλο αυτό το διάστημα μου έδειξαν την αμέριστη συμπαράσταση και υποστήριξη τους, δίνοντας μου δύναμη να ολοκληρώσω τον στόχο μου.

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ

Περίληψη

Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα σημεία ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την απόδοση του εργαζομένου καθώς συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη της επιχείρησης. Αν ο εργαζόμενος νιώθει ικανοποιημένος στον εργασιακό του χώρο, τότε είναι πιο παραγωγικός και συμβάλλει ενεργά στην ανάπτυξη της εταιρείας που εργάζεται. Η εργασιακή ικανοποίηση προέρχεται από διάφορα χαρακτηριστικά όπως ο μισθός, οι σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους καθώς και με τη διοίκηση, το ωράριο εργασίας, τη δυνατότητα κατάρτισης και εκπαίδευσης.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής είναι η μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης σε Αθηναϊκή εφημερίδα. Από τα αποτελέσματα της έρευνας αναμένεται να προκύψουν συμπεράσματα ικανοποίησης ή μη των εργαζομένων και να δοθούν τρόποι επίλυσης για την καλύτερευση των συνθηκών του εργασιακού περιβάλλοντος σε μια περίοδο που ως κύριο χαρακτηριστικό έχει την οικονομική κρίση.

Λέξεις κλειδιά : εργασιακή ικανοποίηση, κίνητρα, εργασία, επιπτώσεις, εργασιακές σχέσεις, εφημερίδα .

COMPARATIVE RESEARCH EMPLOYEE SATISFACTION IN ATHENS NEWSPAPER

Abstract

Measuring of job satisfaction is one of the most important points of interest for businesses and organizations.

Job satisfaction is linked to employee performance as it contributes to business growth. If the employee feels satisfied in his workplace, he is more productive and actively contributes to the development of the company he works on.

Job satisfaction consists of different features such as salary, employee relations with each other as well as with administration, working hours, training and education.

The purpose of this thesis is to study work satisfaction in a newspaper based in Athens, Greece. The survey's outcome expected that conclusions will be reached on whether or not employees are satisfied and how to solve the issues regarding their working environment within a period of financial crisis.

Keywords: Job satisfaction, motivation, employment, employee relations, newspaper

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	ix
Περίληψη	xi
Abstract	xiii
Κατάλογος Πινάκων	xvii
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	xviii
Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 1 . Εργασιακή ικανοποίηση	3
1.1. Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης	3
1.2. Ορισμοί Εργασιακής Ικανοποίησης	5
Κεφάλαιο 2 . Θεωρητικές προσεγγίσεις	9
2.1. Θεωρίες παρακίνησης.....	9
2.2. Θεωρίες Περιεχομένου- Παραδοσιακές Προσεγγίσεις	9
2.2.1.Θεωρία ιεράρχησης των αναγκών – A.Maslow (1954).....	10
2.2.2. Η θεωρία του Aldelfer-ERG (1969, 1972).....	12
2.2.3. Η θεωρία των δύο παραγόντων F. Herzberg (1959).....	13
2.2.4. Η θεωρία του Χ και Ψ του Mc Gregor(1960).....	16
2.2.5. Θεωρία του LIKERT	18
2.2.6. Η θεωρία των κινήτρων επίτευξης του McClelland(1953).....	20
2.3. Θεωρίες διαδικασίας	22
2.3.1. Η θεωρία των προσδοκιών του Victor Vroom (1964).....	22
2.3.3. Η θεωρία της ισότητας του Adams (1965).....	25
2.3.4. Η θεωρία της στοχοθέτησης – Edwin A. Locke (1976).....	26
2.3.5. Το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας -Hackman & Oldham (1976).....	26
2.4. Παραδείγματα Δυναμικών τρόπων παρακίνησης εργαζομένων.....	27
2.4.1. Αμεσότητα στην επικοινωνία διευθυντών- εργαζομένων.....	28
2.4.2. Δημιουργία θετικού κλίματος στο εργασιακό περιβάλλον	28
2.4.3. Δημιουργία κλίματος νίκης	29
Κεφάλαιο 3 . Προσδιοριστικοί παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης	31
3.1. Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης	31
3.2. Μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης	34
3.2.1. Εργασιακή Ικανοποίηση και Κλίμακες των Brayfield και Rothe (1951).....	35
3.2.2. Minnesota Satisfaction Questionnaire (1967).....	36
3.2.3. Η Εργασιακή Ικανοποίηση των Warr και συνεργάτες (1979).....	37

Κεφάλαιο 4 . Μεθοδολογία της έρευνας	39
4.1. Φιλοσοφία της έρευνας (Θετικισμός / Φαινομενολογία)	39
4.2. Μέθοδος.....	39
4.3. Τεχνική της έρευνας	41
4.4. Δείγμα της έρευνας	41
4.5. Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου.....	42
4.6. Ερωτηματολόγιο της έρευνας και θεωρίες.....	44
4.7. Διαδικασία συμπλήρωσης ερωτηματολογίου	48
4.8. Καταχώρηση, επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων	48
Κεφάλαιο 5 . Αποτελέσματα έρευνας.....	49
5.1. Ανάλυση Αποτελεσμάτων	49
5.1.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	50
5.2. Παρουσίαση αποτελεσμάτων βαθμού εργασιακής ικανοποίησης.....	55
5.3. Παρουσίαση επιμέρους αποτελεσμάτων των ερωτήσεων – Σύγκριση με άλλες έρευνες.....	63
5.4. Συσχέτιση δύο παραγόντων.....	90
5.5. Παρουσίαση και ανάλυση ερωτήσεων ανάπτυξης.....	91
5.6. Παρουσίαση ελέγχου υποθέσεων μέσω του συντελεστή συσχέτισης.....	92
5.7. Έλεγχος αξιοπιστίας ερωτηματολογίου μέσω του δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's Alpha.....	94
Κεφάλαιο 6	99
6.1. Συμπεράσματα	99
6.2 Προτροπές – Τι μπορείτε να κάνετε για να βελτιώσετε την ικανοποίηση των εργαζομένων σας	103
6.3 Περιορισμοί.....	104
Βιβλιογραφία	105
Ελληνική	105
Ξένη	106
Διαδικτυακές πηγές.....	109
Παραρτήματα.....	111
Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο έρευνας.....	111
Παράρτημα Β : Ευρετήριο Πινάκων	115
Παράρτημα Γ: Ευρετήριο Διαγραμμάτων	117

Κατάλογος Πινάκων

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ	5
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1 ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ - MASLOW	12
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2 ΘΕΩΡΙΑ ALDELFER	13
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3 ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΙΝΗΤΡΑ ΣΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ HERZBERG	15
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4 ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΚΑΤΑ MASLOW ΚΑΙ HERZBERG	15
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.5 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΔΙΕΠΟΥΝ ΤΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ, ΚΑΤΑ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΩΝ McCLELLAND & BOYATZIS	22
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΕΣ	47
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2.1 ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΤΥΠΙΚΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΕΞΟΓΕΝΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	59
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2.2 ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΤΥΠΙΚΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΕΝΔΟΓΕΝΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	62
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.1 ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	65
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.2 ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	66
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.3 ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΑΠΟΔΟΧΩΝ	67
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.4 ΗΘΙΚΗ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ ΚΑΙ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	70
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.5 ΓΝΩΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΙΑΚΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ	71
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.6 ΠΑΡΟΧΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	72
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.7 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	73
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.8 ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΑΝΕΛΙΞΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΔΟΥ	74
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.9 ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΑΓΩΓΗΣ	75
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.10 ΑΛΛΑΓΕΣ ΘΕΣΗΣ & ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	76
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.11 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ	78
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.12 ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ	79
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.13 ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	80
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.14 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	81
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.15 ΥΠΑΡΞΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ Η ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	82
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.16 ΕΠΙΡΡΟΗ ΔΙΑΘΕΣΗ ΛΟΓΩ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΧΩΡΟΥ	84
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.17 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΗ	86
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.18 ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΩΡΑΡΙΟ	87
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.19 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΦΙΛΩΝ ΚΑΙ ΓΝΩΣΤΩΝ ΣΕ ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ ΜΕ ΑΥΤΗ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ	88
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.20 ΣΧΕΣΗ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ ΜΕ ΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΠΟΥ ΑΣΚΕΙ	89
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.6.1 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥ ΦΥΛΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	93
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.7.1 ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΑΛΦΑ ΤΟΥ CRONBACH	95
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.7.2 ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΠΟΥ ΑΦΑΙΡΕΘΟΥΝ ΟΙ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ.	97

Κατάλογος Διαγραμμάτων

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1.1 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΦΥΛΟΥ	50
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1.2 ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	51
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1.3. ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	52
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1.4. ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	53
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1.5. ΈΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	54
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.2.1 ΕΞΩΓΕΝΕΙΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	57
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.2.2 ΕΝΔΟΓΕΝΕΙΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	61
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.3.1. ΚΑΘΑΡΕΣ ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ	68
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.3.2 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΚΑΘΑΡΩΝ ΜΗΝΑΙΩΝ ΑΠΟΔΟΧΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 2009 & 2016	69
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.3.3 ΕΠΙΘΥΜΙΑ ΑΛΛΑΓΗΣ ΘΕΣΗΣ ΣΕ ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ	77
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.3.4 ΥΠΑΡΞΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ Η ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ	83
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4.1 ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΑΠΟΔΟΧΩΝ	90

Εισαγωγή

Στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Πολιτική και Οικονομική - (Master in Public Economics and Policy)» του τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικών του Α.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ. επιλέχθηκε το θέμα της έρευνας που αφορά στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον κλάδο της δημοσιογραφίας.

Σε μία χώρα όπως η Ελλάδα, το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης και γενικότερα της εργασίας καθίσταται ιδιαίτερα σημαντικό. Η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών έχει κλονίσει την οικονομία, μείωσε την ανάπτυξη, αύξησε τα ποσοστά της ανεργίας, περιόρισε το δημοσιογραφικό κλάδο με χαμηλή κατανάλωση και έκδοση φύλλων ή κλείσιμο εφημερίδων, περιορισμό θέσεων εργασίας και πλήρωση θέσεων από συμβασιούχους.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής είναι η μελέτη της ικανοποίησης των εργαζομένων στο τομέα της δημοσιογραφίας, η βελτίωση της ικανοποίησης των απασχολούμενων με στόχο τη βέλτιστη αποδοτικότητα τους .

Η έρευνα της εργασίας πραγματοποιήθηκε στην «Αθηναϊκή εφημερίδα, Ελεύθερος Τύπος», με καταγραφή πραγματικών εργασιακών γεγονότων όπως εξελίσσεται σε καθημερινή βάση. Πραγματοποιήθηκε πρωτογενής έρευνα με τη συλλογή ερωτηματολογίων, σε συνδυασμό με τη μελέτη της διεθνούς ακαδημαϊκής αρθρογραφίας και βιβλιογραφίας, των επιστημονικών μελετών καθώς και δημοσιευμένων στοιχείων. Η σύνθεση του ερωτηματολογίου έγινε με γνώμονα την ανωνυμία των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Η εργασία χωρίζεται σε έξι κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης. Αναφέρεται, η σημασία της για επιχειρήσεις και οργανισμούς, καθώς και οι μέθοδοι μέτρησής της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάστηκαν οι βασικότερες θεωρητικές προσεγγίσεις του θέματος. Στο τρίτο κεφάλαιο της μελέτης έγιναν γνωστοί οι προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης. Το τέταρτο κεφάλαιο αποτελεί τη μεθοδολογία της έρευνας, γίνεται η περιγραφή της διαδικασίας της έρευνας και καθορίζεται το δείγμα, τα ερευνητικά ερωτήματα, η δομή του ερωτηματολογίου και οι μεταβλητές, εξαρτημένες και ανεξάρτητες. Παράλληλα γίνεται συσχέτιση μεταξύ των θεωρητικών προσεγγίσεων που έχουν αναφερθεί στο δεύτερο κεφάλαιο και των

ερωτήσεων που αποτελούν το ερευνητικό υλικό της μελέτης.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της στατιστικής επεξεργασίας των απαντήσεων και εκτελούνται οι έλεγχοι που απαιτούνται προκειμένου να προκύψουν τα ζητούμενα αποτελέσματα, γίνεται αναλυτική περιγραφή της έρευνας καθώς και σύγκριση οικονομικών στοιχείων με άλλες αντίστοιχες έρευνες οι οποίες έχουν γίνει στην Ελλάδα αλλά και στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Στο τελευταίο κεφάλαιο διατυπώνονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν τόσο από τη βιβλιογραφική έρευνα όσο και από τη στατιστική ανάλυση, προτάσεις και προτροπές που σκοπό έχουν την βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης και αποδοτικότητας.

Η εργασία ολοκληρώνεται με τη βιβλιογραφία και τα παράρτημα, στα οποία περιλαμβάνονται το ερωτηματολόγιο της έρευνας, οι πίνακες καθώς και τα διαγράμματα που αποτελούν στατιστικά στοιχεία του SPSS.

Κεφάλαιο 1 . Εργασιακή ικανοποίηση

1.1. Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση εκφράζει τον βαθμό εργασιακής ευχαρίστησης των εργαζομένων¹. Η εργασία δρα καθοριστικά στη ζωή του ανθρώπου. Ο άνθρωπος καταλαμβάνει μεγάλο μέρος της ημέρας και του χρόνου του δουλεύοντας, γεγονός που τον κατατάσσει σε οικονομικά και κοινωνικά στρώματα, για αυτούς τους λόγους η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα κύρια θέματα μελέτης των επιστημών που ασχολούνται με τον άνθρωπο, με τις ανάγκες του και τη σχέση του με την εργασία. Ο Spector (1997) προσδιόρισε τους τρεις βασικούς λόγους για τους οποίους είναι σημαντική η εργασιακή ικανοποίηση με το πώς οι επιχειρήσεις θα πρέπει να καθοδηγούνται από τις ανθρώπινες αξίες και με το να φέρονται δίκαια και με σεβασμό στους ανθρώπους. Η συμπεριφορά των εργαζομένων έχει άμεση σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση, τις δραστηριότητες και τη λειτουργία της επιχείρησης και τέλος, αποδεικνύεται ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί υπό προϋποθέσεις έναν πολύ αξιόπιστο δείκτη αξιολόγησης της λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης επίσης έχει μελετηθεί ως η επιστήμη της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Ο Locke το 1976 παρατήρησε ότι περισσότερα από 3.300 επιστημονικά άρθρα δημοσιεύθηκαν αναφερόμενα στο θέμα αυτό (Cole and Cole, 2009)². Οι Harter, Schmidt & Haye (2002) με τη δική τους σειρά έκαναν αναφορά στην μελέτη τους σε περισσότερα από 7.555 άρθρα για την εργασιακή ικανοποίηση τα οποία δημοσιεύτηκαν τη περίοδο από το 1976 έως το 2000 (Cole and Cole)³.

Η αναφορά στην ικανοποίηση εσωτερικού πελάτη (internal customer satisfaction) πραγματοποιείται με το ποσοστό της ικανοποίησης των εργαζομένων (employee satisfaction) δηλ. την ικανοποίηση που προκύπτει μέσω της εργασίας (job satisfaction) αφού το αντικείμενο της μελέτης παραμένει ίδιο και καταλήγει σε συμπεράσματα σχετικά με την απόδοση και την αποτελεσματικότητα του προσωπικού.

¹ Spector, P. E. (1997)

² Locke, E. A. (1976)

³ Cole L. and Cole M. (2009)

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να έχουν σταθερό, μόνιμο και ικανοποιημένο προσωπικό καθώς και υψηλή αποδοτικότητα. Πολλές μελέτες έχουν αναδείξει ότι η σχέση μεταξύ του ανθρώπου και της εργασίας είναι σύνθετη και πολύπλοκη. Η παρουσία της εμφανίζεται να είναι αναγκαία και ουσιαστική τόσο για λόγους επιβίωσης όσο και για την κοινωνική και συναισθηματική ισορροπία του ατόμου. Επιπλέον σε πολλές περιπτώσεις η εργασία αποτελεί τη βάση όλων των δραστηριοτήτων του. Η εργασία καθορίζεται ως ένα βαθμό από τα γενικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ατόμων τα οποία ομαδοποιούνται σε τρεις κατηγορίες παραγόντων όπως: οι ικανότητες, η παρακίνηση και η ιδιοσυγκρασία.⁴

Η εργασιακή ικανοποίηση σε συνάρτηση με την ανάπτυξη του προσωπικού μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αποτελεί τον βασικό στόχο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Βασική προϋπόθεση της είναι η παροχή βασικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης σχετικής με τη θέση που κατέχει κάθε εργαζόμενος. Γεγονός το οποίο εξυπηρετεί τόσο την παραγωγικότητα και της ποιότητας σε επαγγελματικό επίπεδο, όσο και την εργασιακή ικανοποίηση σε ατομικό επίπεδο καθώς αποσκοπεί στο συμφέρον τόσο της επιχείρησης όσο και του εργαζομένου. Τέτοιες προσπάθειες περιλαμβάνουν προγράμματα για την ενίσχυση της ατομικής ευημερίας των εργαζομένων, όπως η συμμετοχή σε αθλητικές, πολιτιστικές, ψυχαγωγικές εκδηλώσεις, καθώς και σε εκδηλώσεις που βοηθούν στην πνευματική καλλιέργεια των απασχολούμενων. Επιπλέον, η ανάπτυξη αυτή στοχεύει στο να διατηρήσει την απασχολησιμότητα (employability) των εργαζομένων. Και αυτό διότι εφόσον η επιχείρηση λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού δεν είναι σε θέση να γνωρίζει εάν θα μπορέσει να εξασφαλίσει στο μέλλον απασχόληση στους εργαζομένους της πρέπει να φροντίζει ώστε αυτοί να είναι σε θέση να βρουν άλλη εργασία⁵.

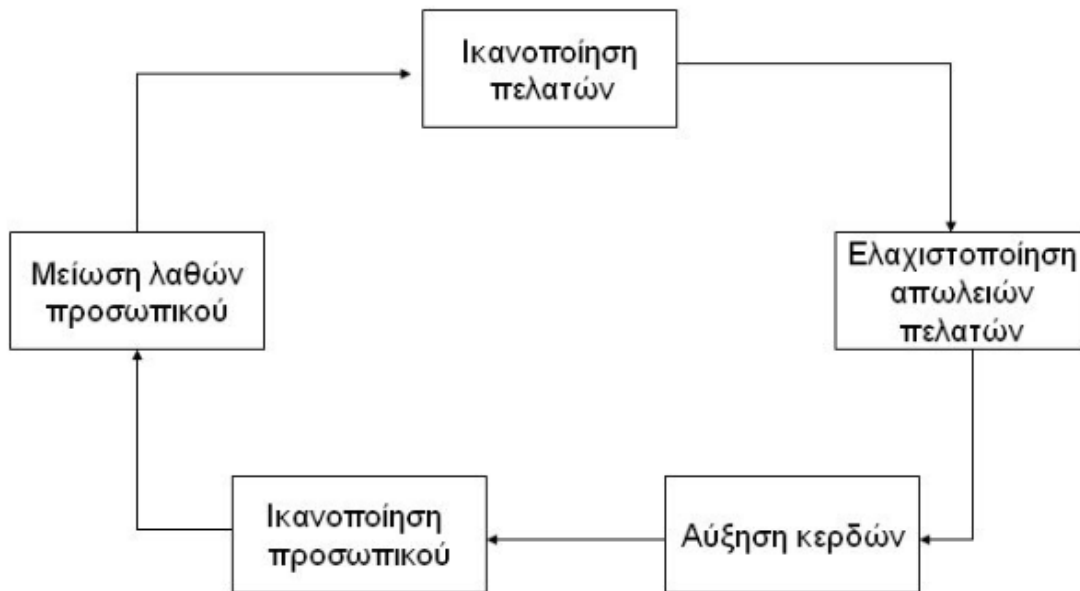
Η σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση των εργαζομένων μιας εταιρείας και των εξωτερικών πελατών της είναι αρκετά στενή καθώς κάθε εργαζόμενος σε μια εταιρεία μπορεί να θεωρηθεί ως πελάτης άλλων υπαλλήλων στην επιχείρηση αυτή, με συγκεκριμένες απαιτήσεις και προσδοκίες. Για αυτό το λόγο αρκετές εφαρμογές μέτρησης ικανοποίησης πελατών, συμπεριλαμβάνουν και έρευνες ικανοποίησης προσωπικού. Δεν πρέπει να παραλείψουμε το γεγονός ότι το ίδιο το προσωπικό μιας επιχείρησης, είναι αυτό που έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες επιδιώκοντας την

⁴ Μάρκοβιτς Γιάννης (2002)

⁵ Παπαλεξανδρή- Μπουραντάς(2003),σελ 25

εξυπηρέτηση τους. Γεγονός που προδιαθέτει πως το δυσαρεστημένο προσωπικό μεταφέρει συνήθως τη δυσαρέσκεια του άμεσα στους πελάτες. Στο παρακάτω σχήμα αποτυπώνεται η αλληλένδετη σχέση του προσωπικού μίας επιχείρησης και των πελατών.

Πίνακας 1.1 Ο κύκλος της αποδοτικής εξυπηρέτησης



Οι έννοιες και οι θεωρίες που πραγματεύονται το αντικείμενο της εργασιακής ικανοποίησης χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες:

1. **Θεωρίες Περιεχομένου.** Θεωρίες που εστιάζουν στο περιεχόμενο της παρακίνησης και προσπαθούν να εντοπίσουν και να ερμηνεύσουν το περιεχόμενο και είδος των αναγκών και παραγόντων που ικανοποιούν το άτομο.
2. **Θεωρίες Μηχανιστικές η Διαδικασίας.** Θεωρίες που εστιάζουν κυρίως στη διαδικασία της παρακίνησης, δηλαδή σε συμπεριφορές και συνθήκες, και εξετάζουν τα ειδή και τις κατηγορίες μεταβλητών, οι οποίες συμβάλλουν η μη, στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση.

1.2. Ορισμοί Εργασιακής Ικανοποίησης

Ο όρος εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction) περιγράφει πόσο ικανοποιημένο είναι ένα άτομο από την εργασία του. Οι Fisher⁶ (2000) και Hulin & Judge (2003)

⁶ Fisher, C.D. (2000), 185-202

υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μία συμπεριφορά και όλες οι συμπεριφορές είναι είτε συναισθήματα είτε κρίσεις (Cathy A. Kidd, 2006). Η ικανοποίηση από την εργασία δείχνει το βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι αγαπούν ή δεν αγαπούν την εργασία τους (Spector,1997), ή απλά το πως αισθάνονται για την εργασία τους και για τις διάφορες πτυχές της⁷. Κατά τον Schaffer (1953), η εργασιακή ικανοποίηση «ποικίλλει και εξαρτάται άμεσα από το βαθμό κατά τον οποίο οι ανάγκες του ατόμου που μπορούν να ικανοποιηθούν από την εργασία του πραγματικά ικανοποιούνται σε αυτή» (σελ. 3). Οι Smith, Kendall & Hullin (1969) πρότειναν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι «...συναισθηματικές επιδράσεις του ατόμου σε ένα τομέα της εργασίας του»⁸. Οι Dawis και Lofquist (1984) όρισαν την εργασιακή ικανοποίηση ως «...το αποτέλεσμα της αξιολόγησης που κάνει το άτομο για το βαθμό που το εργασιακό του περιβάλλον καλύπτει τις ανάγκες του»⁹, ενώ ο Lease (1998) όρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως «...τον συναισθηματικό προσανατολισμό του εργαζομένου ως προς τον εργασιακό του ρόλο στον οργανισμό».¹⁰

Ουσιαστικά, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να οριστεί ως μια γενική στάση προς την εργασία (Porter, Lawler, & Hackman, 1975, Locke & Henne, 1986). Ο ορισμός αυτός είναι παρόμοιος με αυτό που δίνει ο Locke (1976)¹¹, ο οποίος όρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως «μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση του ατόμου ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης της εργασίας του ή ενός τομέα της εργασίας», η αξιολόγηση αυτή γίνεται ανάμεσα στο τι προσφέρει ο εργαζόμενος και σε αυτά που λαμβάνει από την εργασία του. Με αυτό τον ορισμό είναι σύμφωνοι και οι (Wanous & Lawler, 1972). Όπως γίνεται αντιληπτό, ο Locke στο βιβλίο του «Handbook of Industrial Psychology» (1976, σελ. 1300), δίνει έμφαση στην αξιολόγηση των εμπειριών που αποκομίζει ο εργαζόμενος¹². Η επαγγελματική ικανοποίηση περιλαμβάνει τρεις γενικές περιοχές: α) τις αξίες που ένα άτομο έχει ή θέλει, β) την αντίληψη που έχει για το πώς η επιχείρηση που εργάζεται ικανοποιεί αυτές τις αξίες και γ) τη σχετική σημασία που έχουν αυτές οι αξίες γ' αυτό.

Ο Weiss, με τη σειρά του, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι « η επαγγελματική

⁷ Spector, P. E. (1997), σελ 2

⁸ Smith, Kendall & Hulin (1969), σελ 6

⁹ Dawis και Lofquist (1984), σελ. 32

¹⁰ Lease (1998), σελ.155

¹¹ Locke, E. A. (1976)

¹² Locke, E. A. (1976), σελ. 1300

ικανοποίηση είναι μία συμπεριφορά¹³.

Οριζόμενη ως συμπεριφορά, η επαγγελματική ικανοποίηση είναι η θετική (ή αρνητική) κρίση που κάποιος διαμορφώνει για τη δουλειά του ή για τις συνθήκες εργασίας του » (σ. 175). Αν και η επαγγελματική ικανοποίηση δεν ταυτίζεται με τα κίνητρα (συν. παρώθηση ή παρακίνηση), παρόλα αυτά οι όροι αυτοί συνδέονται μεταξύ τους.

Η εργασιακή ικανοποίηση συχνά ορίζεται ως μία συναισθηματική αντίδραση απέναντι στην εργασία. Σύμφωνα με τον Spector (1997) μετράται ως μία αποτίμηση αξιολόγησης εργασιακών χαρακτηριστικών που συνδυάζεται είτε με εσωτερικά είτε με εξωτερικά πρότυπα σύγκρισης.

¹³ Weiss, H. M. (2002), σελ. 173 –194.

Κεφάλαιο 2 . Θεωρητικές προσεγγίσεις

2.1. Θεωρίες παρακίνησης

Σύμφωνα με τον Μάρκοβιτς (2002), η παρακίνηση είναι μέρος μίας συναισθηματικής κατάστασης στην οποία το άτομο ενεργεί κατά ορισμένο τρόπο, βασιζόμενο στην ικανοποίηση των προσωπικών του επιδιώξεων¹⁴. Πεδίο σχολαστικής έρευνας και μελέτης για πολλά χρόνια η διαδικασία της παρακίνησης του εργαζομένου συνέπεσε με τη διατύπωση πλήθους θεωριών που αποτέλεσαν τη βάση και το πλαίσιο στο οποίο βασίστηκε η εργασιακή ικανοποίηση. Σύμφωνα με τον ορισμό των Steers & Porter (όπως αναφέρει ο Riggio, 1990), « η παρακίνηση είναι η δύναμη που οδηγεί στις εξής τρεις λειτουργίες: Ενεργοποιεί, ή αλλιώς προκαλεί τους ανθρώπους να ενεργήσουν, κατευθύνει συμπεριφορές προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και στηρίζει την προσπάθεια αυτή ».¹⁵

Ο Statt (1994), ορίζει τα κίνητρα ως « έναν γενικό όρο για κάθε μέρος της ψυχολογικής διαδικασίας, η οποία συνεπάγεται την ύπαρξη μίας ανάγκης και τη διαμόρφωση εκείνης της συμπεριφοράς που θα οδηγήσει στην ικανοποίησή της ».¹⁶

Κατά τον Spector (2007) η παρακίνηση γενικά ορίζεται ως « μία εσωτερική κατάσταση που ωθεί το άτομο να υιοθετήσει συγκεκριμένες συμπεριφορές¹⁷. Από μία οπτική, έχει να κάνει με την κατεύθυνση, την ένταση και την επιμονή μίας συμπεριφοράς μέσα στο χρόνο ».

Οι θεωρίες παρακίνησης χωρίζονται σε 3 βασικές κατηγορίες : α) τις θεωρίες των ανθρώπινων αναγκών, β) τις θεωρίες διαδικασιών και γ) τις θεωρίες ανταμοιβών.

2.2. Θεωρίες Περιεχομένου- Παραδοσιακές Προσεγγίσεις

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται οι βασικές θεωρίες παρακίνησης, οι οποίες ανήκουν στην πρώτη κατηγορία των θεωριών σύμφωνα με τους Campbell and Pritchard

¹⁴ Μάρκοβιτς Γιάννης (2002)

¹⁵ Porter, L. W. & Steers, R. M. (1973), σελ 157

¹⁶ Statt, D. A. (1994), σελ 274

¹⁷ Spector, P. E. (2007), σελ 200

(1976). Βασικοί υποστηρικτές της θεωρίας περιεχομένου είναι οι A.Maslow και F. Hersberg, οι οποίοι προσδιορίζουν τη διαμόρφωση της ικανοποίησης ως αποτέλεσμα επιτυχούς υποκίνησης του εργαζομένου. Στη θεωρία της υποκίνησης του A.Maslow προσδιορίζονται οι ανάγκες του εργαζομένου που εφόσον ικανοποιηθούν οδηγούνται στην εργασιακή ικανοποίηση του απασχολούμενου. Παράλληλα, την ίδια άποψη σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση ως επακόλουθο της κάλυψης των αναγκών του εργαζομένου, δίδουν οι Lofquist & Dawis (1969), Morse (1953), Porter (1962), Schaffer (1953), Wofford (1971), Mc Clelland (1987). Οι θεωρίες ικανοποίησης των αναγκών θεωρούνται σημαντικές γιατί αποτέλεσαν την βάση για περαιτέρω μελέτη, αλλά σήμερα θεωρούνται ξεπερασμένες γιατί οι τελευταίες μελέτες επικεντρώνονται σε αντιληπτές διαδικασίες πάρα σε βαθύτερες ανάγκες. (Spector, 1997)

2.2.1. Θεωρία ιεράρχησης των αναγκών – A.Maslow (1954)¹⁸

Από τις πρώτες θεωρίες που δημιουργήθηκαν στην κοινωνική επιστήμη και σχετίζονται άμεσα με την οργανωσιακή συμπεριφορά είναι οι θεωρίες των ανθρώπινων αναγκών. Η παρακίνηση στην εργασία αποτελεί το βασικό χαρακτηριστικό των θεωριών και έχει ως πρωταρχικό στόχο την ικανοποίηση των βασικών ανθρώπινων αναγκών (Λαζαρίδη, 2006)¹⁹.

Ο A.Maslow (1954) ανέπτυξε τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών, βάσει της οποίας οι ανάγκες χωρίζονται σε κατηγορίες και ταξινομούνται ιεραρχικά με την σειρά ικανοποίησης τους. Επιπλέον υποστήριξε ότι οι ανθρώπινες ανάγκες και η αναγνώριση αυτών διαμορφώνουν την παρακίνηση που εμφανίζει ένα άτομο (Μάρκοβιτς²⁰). Σύμφωνα με τον Maslow οι ανάγκες του ανθρώπου ταξινομούνται σε πέντε βασικές κατηγορίες:

- Φυσιολογικές ανάγκες : πρόκειται για τις βασικές ανάγκες του ανθρώπου όπως η ανάγκη για οξυγόνο, νερό, τροφή, ένδυση κλπ. Οι ανάγκες αυτές είναι οι πρώτες που προσπαθεί να ικανοποιήσει ο άνθρωπος.
- Ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς : πρόκειται για την ανάγκη του ανθρώπου να νιώθει το συναίσθημα της ασφάλειας και της σιγουριάς καθώς και το συναίσθημα της αυτοσυντήρησης, όπως κατοικίας, μόνιμη εργασία, τη μελλοντική διασφάλιση των

¹⁸ Maslow, A. H. (1987)

¹⁹ Μουζά- Λαζαρίδη Άννα – Μαρία (2006)

²⁰ Μάρκοβιτς Γιάννης (2002)

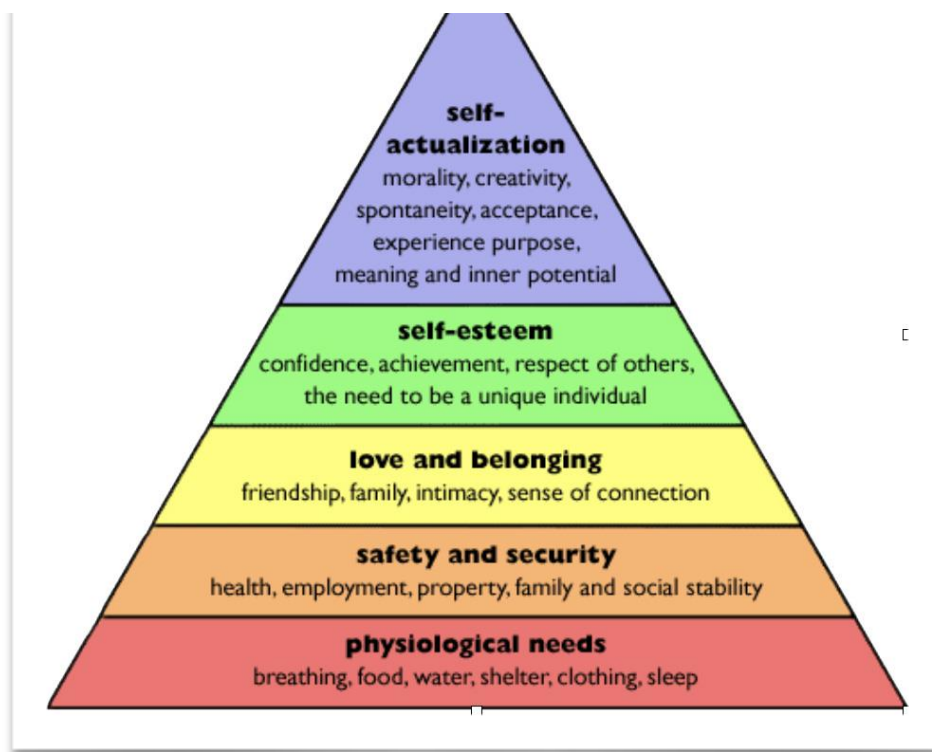
φυσιολογικών αναγκών.

- Κοινωνικές ανάγκες: πρόκειται για την ανάγκη του ανθρώπου να ανήκει σε μία κοινωνική ομάδα, να αναπτύσσει δεσμούς φιλίας και αλληλενέργειας με τους άλλους ανθρώπους, να νιώθει αποδεκτός, να τον νοιάζονται και να τον αγαπούν.
- Ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης : πρόκειται για ανάγκες οι οποίες σχετίζονται με το «εγώ» του κάθε ανθρώπου, όπως η φήμη, το κύρος, ο σεβασμός, η επιτυχία, η εκτίμηση, η ανεξαρτησία, η ελευθερία κλπ.
- Ανάγκες ολοκλήρωσης : πρόκειται για τις ανάγκες του ανθρώπου που σχετίζονται με την ικανοποίηση των προσωπικών του οραμάτων και προσδοκιών και που σκοπό έχουν την ολοκλήρωση του και την καταξίωση του.

Σύμφωνα με τον Maslow οι παραπάνω ανάγκες είναι ιεραρχημένες σε μία πυραμίδα, στην οποία οι άνθρωποι ικανοποιούν πρώτα τις ανάγκες που βρίσκονται στη βάση της, δηλαδή τις ανάγκες που εξασφαλίζουν την επιβίωση, και στη συνέχεια διαδοχικά προς τα επάνω τις υπόλοιπες ανάγκες. Παράλληλα, ο χρόνος μετάβασης από το ένα επίπεδο στο άλλο διαφέρει από άτομο σε άτομο καθώς στο ερώτημα «πότε θα επιδιώξει το άτομο την ικανοποίηση των αναγκών του αμέσως επόμενου επιπέδου» δεν μπορεί να δοθεί σίγουρη απάντηση (Locke, 1969). Θεωρητικά το άτομο θα επιδιώξει την ικανοποίηση των αναγκών του επόμενου επιπέδου όταν έχει ικανοποιήσει βάσει της προσωπικής του αντίληψης τις ανάγκες του προηγούμενου επιπέδου. Επιπλέον, σύμφωνα με τον Locke, το άτομο ενδέχεται να μην βιώσει όλες τις κατηγορίες των ανωτέρω αναγκών, γεγονός το οποίο εξαρτάται από τις ατομικές ιδιαιτερότητες όπως ο χαρακτήρας, η προσωπικότητα, το περιβάλλον (οικογενειακό-φιλικό- επαγγελματικό), το μορφωτικό και το κοινωνικό επίπεδο καθώς και η ηλικία του ατόμου.

Παράλληλα, θα πρέπει να επισημανθεί ότι μία ανάγκη δρα παρακινητικά όταν δεν ικανοποιείται και επομένως ο βαθμός παρακίνησης του ανθρώπου επηρεάζεται σημαντικά από τον βαθμό ικανοποίησης ή μη των αναγκών του ατόμου. Η προαναφερθείσα ιεράρχηση αναγκών αποδίδεται στο ακόλουθο σχήμα:

Πίνακας 2.1 Ιεράρχηση των Αναγκών - Maslow



2.2.2. Η θεωρία του Aldelfer-ERG (1969, 1972)

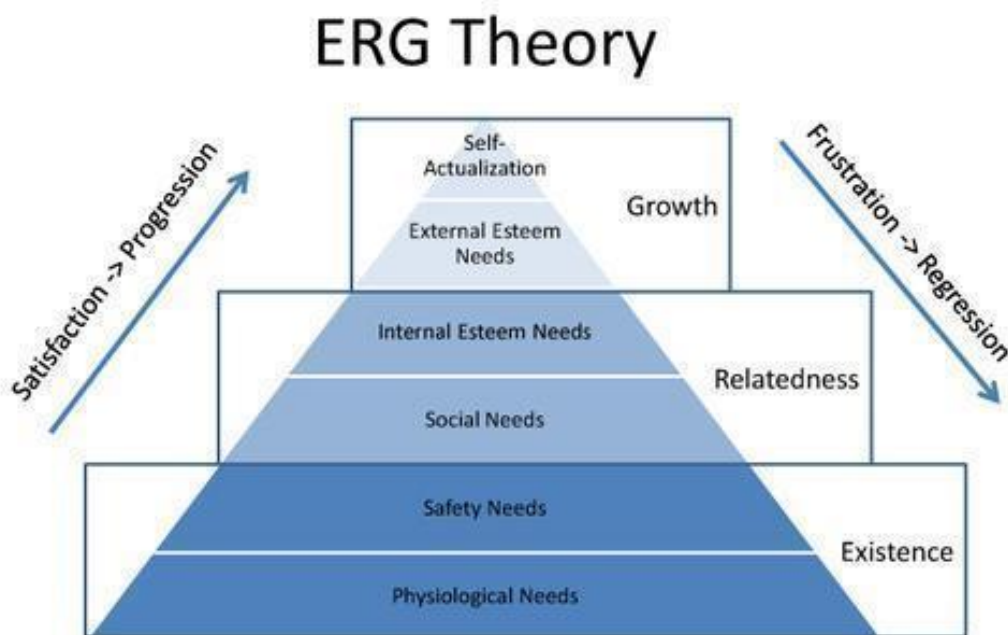
Η θεωρία του Aldelfer αποτελεί τροποποίηση της θεωρίας του Maslow, στην οποία οι πέντε κατηγορίες αναγκών περιορίζονται σε τρεις: α) ανάγκες ύπαρξης (Existence), β) ανάγκες σχέσης (Relatedness) με το κοινωνικό περιβάλλον και γ) ανάγκες ανάπτυξης (Growth). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή οι παραπάνω ανάγκες δεν σχετίζονται ιεραρχικά αλλά το εύρος τους παρουσιάζει μία διπλή προσωπικότητα: της ικανοποίησης και της απογοήτευσης. Ανάλογα σε ποια από τις δύο καταστάσεις βρίσκετε μία ανάγκη λειτουργεί ως μία σημαντική δύναμη παρακίνησης για την ικανοποίηση μιας άλλης ανάγκης. Το διαφορετικό στοιχείο της θεωρίας αυτής είναι η κίνηση ανάμεσα στις τρεις ανάγκες (Μάρκοβιτς)²¹.

Η θεωρία ονομάστηκε ERG από τα αρχικά των λέξεων Existence-Relatedness-Growth (Saif, et al., 2012). Οι διαφορές των δύο προαναφερθεισών θεωριών είναι ότι στη

²¹ Μάρκοβιτς Γιάννης (2002)

δεύτερη θεωρία ο μειωμένος αριθμός κατηγοριών δίνει μεγαλύτερη εννοιολογική ευρύτητα σε κάθε κατηγορία. Επίσης στη θεωρία του Aldelfer γίνεται δεκτό ότι μπορεί να υπάρξει οπισθοδρόμηση από ανάγκες ανώτερου επιπέδου σε ανάγκες κατώτερου επιπέδου, αν υπάρξει ματαίωση των αναγκών του ανώτερου επιπέδου (Saif, et al., 2012). Οι ανάγκες της ύπαρξης αντιστοιχούν στην κατώτατη βαθμίδα αναγκών της πυραμίδας του Maslow. Οι άνθρωποι ικανοποιούν την ανάγκη για τροφή, νερό, στέγη και ασφάλεια μέσα από το μισθό, τις πρόσθετες παροχές και το ασφαλές εργασιακό περιβάλλον. Οι ανάγκες της σχέσης περιλαμβάνουν τις αλληλεπιδράσεις με τους άλλους ανθρώπους στον εργασιακό χώρο καθώς επίσης και την ικανοποίηση, με μορφές την συναισθηματική υποστήριξη, το σεβασμό, την αναγνώριση και την αίσθηση του «ανήκειν». Τέλος, οι ανάγκες της ανάπτυξης είναι ίδιες με τις ανάγκες της αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης της θεωρίας του Maslow (1968,1970) (Duane & Schultz, 1982). Περιγραφικά απεικονίζεται ακολούθως η θεωρία ERG:

Πίνακας 2.2 Θεωρία Aldelfer



2.2.3. Η θεωρία των δύο παραγόντων F. Herzberg (1959)

Βασιζόμενος στη θεωρία του Maslow, ο Herzberg, ένας από τους σύγχρονους ψυχολόγους των βιομηχανικών σχέσεων, διατύπωσε τη θεωρία των παραγόντων, μία

ολοκληρωμένη θεωρία κινήτρων που βασίζεται στην έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης (Stanton)²². Ο Frederick Herzberg (1976)²³ διεξήγαγε μία έρευνα που βασιζόταν σε συνεντεύξεις διακοσίων μηχανικών και λογιστών. Με τη μέθοδο των «κρίσιμων συμβάντων» (critical incidents technique) ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να ανακαλέσουν τα κυριότερα περιστατικά από την εργασιακή τους ζωή, στο πλαίσιο των οποίων ένιωσαν να αυξάνεται ή να μειώνεται η επαγγελματική τους ικανοποίηση. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν την ύπαρξη συγκεκριμένων παραγόντων που ομαδοποιούνται σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Οι παράγοντες που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας και φαίνεται να οδηγούν σε επαγγελματική ικανοποίηση ονομάζονται παράγοντες υποκίνησης (motivators) ενώ οι παράγοντες εκείνοι, που αφορούν το πλαίσιο εργασίας και η απουσία τους τείνει να οδηγεί σε επαγγελματική δυσαρέσκεια, ονομάζονται παράγοντες υγιεινής (hygienes) (Riggio,2003). Ο Frederick Herzberg (1976), διαχώρισε δύο κατηγορίες παραγόντων που αντιστοιχούν στα χαμηλότερα και υψηλότερα επίπεδα ανθρώπινων στόχων.

Οι Tietjen & Myers²⁴ (1998) αναφέρουν ότι οι παράγοντες παρακίνησης προκαλούν μία θετική στάση στην εργασία επειδή ικανοποιούν την ανάγκη των εργαζομένων για αυτοπραγμάτωση, έναν από τους βασικούς στόχους του ατόμου. Η ύπαρξη αυτών των κινήτρων, δημιουργεί τις προϋποθέσεις για τη μεγιστοποίηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, ωστόσο η απουσία των παραγόντων υποκίνησης, κατά τον Herzberg, δεν οδηγεί σε μη ικανοποίηση. Το 1968, στο άρθρο του που δημοσιεύθηκε στο Harvard Business Review με τίτλο « One More Time: How Do You Motivate Employee?» αναφέρεται ότι μόνο οι παράγοντες υποκίνησης μπορούν να έχουν μόνιμη επίδραση στη συμπεριφορά του εργαζομένου, προτείνοντας μία σειρά πρακτικών και αρχών που μπορούν να καταλήξουν σε παρακίνηση²⁵. Παρόλο που η θεωρία των δύο παραγόντων είχε μεγάλη απήχηση στην πρακτική της διοίκησης επιχειρήσεων(Vignali, 1997)., δέχτηκε πολλές επικρίσεις ως προς της μεθοδολογία της (Καντάς,1998)²⁶.

²² Stanton, E (1987)

²³ Herzberg, F. (1976)

²⁴ Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998), σελ 226-231.

²⁵ Herzberg, F. (1968)

²⁶ Καντάς, Α. (1998)

Πίνακας 2.3 Κίνητρα και αντικίνητρα στη θεωρία του Herzberg

MOTIVATOR FACTORS	HYGIENE FACTORS
Leading to Satisfaction	Leading to Dissatisfaction
<ul style="list-style-type: none"> Achievement Recognition Work Itself Responsibility Advancement Growth 	<ul style="list-style-type: none"> Company Policy Supervision / Micromanagement Relationship with Boss Work Conditions Status Job Security Salary/Compensation Relationship with peers

Πηγή: Montana J. Patrick and Charnov H. Bruce: Management (page 303)

ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΘΕΩΡΙΩΝ MASLOW ΚΑΙ HERZBERG

Πίνακας 2.4 Ιεράρχηση των αναγκών σύγκριση κατά Maslow και Herzberg

Θεωρία Maslow	Θεωρία Herzberg
Η πυραμίδα των αναγκών	Παράγοντες
Φυσιολογικές ανάγκες	Υγιεινής (Συντήρησης)
Ασφάλεια	Θέση
	Διαπροσωπικές Σχέσεις
	Εποπτεία
	Πολιτική και Διοίκηση
	Ασφάλεια
	Μισθός
Κοινωνικές	
	Παράγοντες
	Κινήτρων(Υποκίνησης)
Εγώ (Prestige)	Η Εργασία η ίδια
Αυτοπραγμάτωση	Επίτευγμα
	Δυνατότητα Προβιβασμού
	Ευθύνη
	Πρόοδος
	Αναγνώριση

Πηγή: Καπετάνιου Μ.- Καραγιάννη Σ.-Βιβλίο: Οργάνωση και Διοίκηση των Επιχειρήσεων,(σελ. 124)

2.2.4. Η θεωρία του X και Ψ του Mc Gregor(1960)

Ο D.McGregor ταξινομεί τις ηγετικές συμπεριφορές σε δύο βασικές κατηγορίες: το αυταρχικό στυλ ηγεσίας και το δημοκρατικό. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, που ανέπτυξε ο D.McGregor, υπάρχουν στην πράξη (άσκηση ηγεσίας) δύο ομάδες υποθέσεων (που κάνει ο ηγέτης), γύρω από τον άνθρωπο και αναλόγως ποια ομάδα υποθέσεων πιστεύει ο ίδιος καθορίζονται οι σχέσεις με τους υφισταμένους του. Την πρώτη ομάδα υποθέσεων ονόμασε X και τη δεύτερη Ψ.²⁷

Σύμφωνα με τη Θεωρία του «X», ο άνθρωπος έχει μια έμφυτη αντιπάθεια για την ικανότητα επίλυσης των προβλημάτων. Οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να πιεστούν, να ελεγχθούν, να κατευθυνθούν, να απειληθούν και να τιμωρηθούν για ν' αναγκαστούν έτσι να καταβάλλουν προσπάθεια για την επιτυχία των στόχων του οργανισμού. Συνέπεια αυτής της αντίληψης είναι ότι ο ηγέτης θα πρέπει να αποφασίζει μόνος του, να καθοδηγεί και να ελέγχει στενά τους υφισταμένους του και να ασκεί τη δύναμη της τιμωρίας. Επομένως στη συγκεκριμένη περίπτωση ταιριάζει το αυταρχικό στυλ ηγεσίας. Τα άτομα αυτής της κατηγορίας νιώθουν ασφαλή και ικανοποιημένα μόνο όταν αποφεύγουν να αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες, ενώ έχουν αυξημένη την ανάγκη για έλεγχο και καθοδήγηση. Η απαισιόδοξη αυτή υπόθεση αποτελεί τη βάση των διάφορων αυταρχικών συστημάτων, καθώς και ορισμένων συστημάτων συγκεντρωτικής οργάνωσης στα οποία συνηθίζεται η παροχή ανταμοιβών ή κυρώσεων. Είναι σημαντικό ότι η θεωρία X σαν θεωρία, ερμηνεύει την συμπεριφορά του ατόμου στην επιχείρηση, δεν λαμβάνει καθόλου υπόψη της τον πραγματικό χαρακτήρα των κινήτρων, καθώς και το γεγονός ότι ο εξωτερικός έλεγχος είναι ο κύριος παράγοντας που πρέπει να βασιστεί κανείς όταν έχει να κάνει με ανειλικρινή, ανεύθυνα και ανώριμα άτομα. Μετά την παρουσίαση της θεωρίας «X» ο McGregor αμφισβήτησε κατά πόσο αυτή η άποψη της ανθρώπινης φύσης είναι η πιο σωστή, καθώς και αν οι διοικητικές πρακτικές που βασίζονται σε αυτή είναι οι καταλληλότερες για αρκετές σημερινές εφαρμογές.

Τα δύο βασικά ερωτήματα που έβαλε ο McGregor είναι:

α) Κατά πόσο το άτομο σε μια δημοκρατική κοινωνία με τη συνεχή βελτίωση της εκπαίδευσης και την άνοδο του βιοτικού επιπέδου, είναι ικανό για ωριμότερη

²⁷ Χυτήρης Λ. «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα 2001

συμπεριφορά.

β) Εάν οι άνθρωποι εργάζονται καλύτερα όταν υπάρχει εξαναγκασμός ή όταν η οργάνωση της κοινωνίας είναι τέτοια ώστε το συμφέρον της να συμπίπτει με την ικανοποίηση των βαθύτερων κινήτρων και στόχων των ατόμων.²⁸

Η κριτική αυτή είχε ως αποτέλεσμα ο McGregor, βασισμένος κυρίως στην ιεράρχηση των αναγκών σύμφωνα με τον Maslow, να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι υποθέσεις της θεωρίας «X» για την ανθρώπινη φύση είναι συχνά ανακριβείς και ότι οι διοικητικές προσεγγίσεις που βασίζονται σε αυτές μπορεί να αποτύχουν να υποκινήσουν τα άτομα ώστε να εργαστούν για την υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων. Έτσι σύμφωνα με τον McGregor, οι διοικητικές μέθοδοι που βασίζονται στην καθοδήγηση και τον έλεγχο μπορούν να αποτύχουν επειδή δεν είναι δυνατό να υποκινηθούν άτομα που έχουν ικανοποιήσει ως ένα βαθμό τις βασικές τους ανάγκες (φυσιολογικές και ασφάλειας) και των οποίων οι κοινωνικές ανάγκες, οι ανάγκες αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης γίνονται ισχυρότερα κίνητρα συμπεριφοράς.

Αποτέλεσμα όλων αυτών των σκέψεων ήταν η ανάπτυξη μιας εναλλακτικής θεωρίας ερμηνείας της ανθρώπινης συμπεριφοράς από τον McGregor, η οποία είναι γνωστή ως θεωρία «Ψ».²⁹

Σύμφωνα με τη θεωρία του «Ψ» η εργασία είναι φυσική εφόσον οι συνθήκες είναι ευνοϊκές, ο αυτοέλεγχος για την επίτευξη των στόχων είναι απαραίτητος και η ικανότητα επίλυσης των προβλημάτων της οργάνωσης είναι αυξημένη. Συνεπώς η υποκίνηση έχει εφαρμογή σε όλα τα επίπεδα αναγκών. Τα άτομα αυτής της κατηγορίας είναι ικανοποιημένα όταν τους εξασφαλίζεται κλίμα εμπιστοσύνης και ασφάλειας έτσι ώστε να μπορούν να δράσουν αυτόνομα και να αναπτύξουν τη δημιουργικότητά τους.

Από την επιχείρηση αλλά και τους εργαζομένους τελικά θα καθοριστεί ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει η υποκίνηση, μέσω τιμωρίας ή αυτονομίας, ώστε να οδηγηθούμε σε αυξημένη απόδοση.

Η γενικότερη εντύπωση που μπορεί να αποκομίσει κανείς από την ανάλυση της θεωρίας X και της θεωρίας Ψ, είναι ότι τα διοικητικά στελέχη που αποδέχονται τις υποθέσεις της θεωρίας X για την ανθρώπινη φύση, συνήθως διευθύνουν, ελέγχουν και επιβλέπουν από κοντά τους υφισταμένους τους, ενώ οι διοικητές που δέχονται τη

²⁸ Lewirt, K. (1951)

²⁹ Lewirt, K. (1951)

θεωρία Ψ επιτρέπουν τον αυτοέλεγχο και έχουν διάθεση να βοηθούν της υφισταμένους τους. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να υπογραμμιστεί το γεγονός ότι δεν θα πρέπει κανείς να βγάλει το συμπέρασμα ότι σε γενικές γραμμές η θεωρία X είναι απαρχαιωμένη και ακατάλληλη για τη σύγχρονη πρακτική, ενώ η θεωρία Ψ είναι πιο σύγχρονη και καταλληλότερη, καθώς επίσης και ότι η συμπεριφορά όλων των ανθρώπων είναι ώριμη, ανεξάρτητη και ότι όλα τα άτομα μπορούν να εφαρμόσουν τον αυτοέλεγχο. Κάτι τέτοιο θα ήταν αντίθετο με τη θεωρία του McGregor, σύμφωνα με την οποία τα περισσότερα άτομα έχουν απλώς τη δυνατότητα να συμπεριφέρονται κατά τρόπο ώριμο και αυτό-υποκινούμενο. Αυτή η υπόθεση της δυνατότητας για αυτό-υποκίνηση απαιτεί μια αναγνώριση της διαφοράς που υπάρχει μεταξύ την νοοτροπίας και της πραγματικής συμπεριφοράς.

Έτσι αν οι πιο ικανοποιητικές υποθέσεις στις οποίες μπορεί να βασιστεί ένα διοικητικό στέλεχος για να ερμηνεύει και να κατευθύνει την ανθρώπινη συμπεριφορά είναι οι υποθέσεις της θεωρίας Ψ, αυτές μπορεί να μην είναι και οι καταλληλότερες για όλες τις περιπτώσεις. Τα διοικητικά στελέχη με αυτό τον τρόπο μπορεί να αποδέχονται τις υποθέσεις της θεωρίας Ψ, αλλά αυτό δε σημαίνει ότι δεν μπορεί να βρίσκουν απαραίτητο να συμπεριφέρονται με ένα πολύ αυστηρά καθοδηγητικό και συγκεντρωτικό τρόπο (σαν να αποδέχονται τις υποθέσεις της θεωρίας X) σε μερικά άτομα, που βραχυπρόθεσμα αυτή η συμπεριφορά μπορεί να τους βοηθήσει να «αναπτυχθούν» μέχρις ότου να γίνουν πραγματικά ώριμα άτομα, όπως τα ορίζει η θεωρία Ψ.³⁰³¹³²

2.2.5. Θεωρία του LIKERT

Ο Likert ερευνήσε το θέμα της ηγεσίας, το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξε ήταν ότι η δημοκρατική ηγεσία είναι πιο αποτελεσματική. Την θεωρία του ο Likert την ανέπτυξε στη βάση τεσσάρων συστημάτων ηγεσίας: το εκμεταλλευτικό, το καλοπροαίρετο, το συμβουλευτικό, το συμμετοχικό.³³

³⁰ Ζαπουνίδης Κωνσταντίνος, 2011

³¹ Lewirt, K. (1951), *Field Theory in Social Science*, Harperhem, E. (1951)

³² Taiwar, R. (1994)

³³ Άρθρο το οποίο δημοσιεύτηκε στο επιστημονικό περιοδικό Harvard Business Review, στην ειδική έκδοση με τίτλο: “Breakthrough Leadership” Δεκέμβριος 2001, Τόμος 29, Νο II

Αναλυτικά τα τέσσερα συστήματα ηγεσίας είναι:

1. Εκμεταλλευτικό: Στο αυταρχικό εκμεταλλευτικό, οι στόχοι της οργάνωσης καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση και με την μορφή διαταγών φτάνουν στους εργαζομένους. Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη είναι πολύ περιορισμένη και η υποκίνηση επιδιώκεται μόνο μέσω της τιμωρίας. Η παραγωγικότητα είναι περιορισμένη και οι σχέσεις υφισταμένων και προϊσταμένων είναι ανύπαρκτες.
2. Καλοπροαίρετο: Κατά το καλοπροαίρετο αυταρχικό, ο ηγέτης είναι αυταρχικός, όμως επιτρέπει κάποιας μορφής επικοινωνία με τους υφισταμένους του και τούτο για να τους δείξει ότι είναι προσιτός αλλά γίνεται αυστηρώς μόνο και μόνο για το δικό τους συμφέρον. Στο σύστημα αυτό επιτρέπεται μιας μορφής επικοινωνίας και οι εργαζόμενοι αποδίδουν πιο αποδοτικά.
3. Συμβουλευτικό: Κατά το συμβουλευτικό σύστημα, η εμπιστοσύνη επικεντρώνεται στα μέλη της ομάδας. Ο ηγέτης μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας χρησιμοποιεί τις γνώσεις των υφισταμένων του. Η τιμωρία ως τρόπος συμμόρφωσης χρησιμοποιείται μόνο περιστασιακά.
4. Συμμετοχικό: Κατά το συμμετοχικό σύστημα, ο ηγέτης έχει εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες, όπου τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στην λήψη των αποφάσεων. Επίσης, η αρχή της πλειοψηφίας είναι σε ισχύ. Το κύριο χαρακτηριστικό είναι η αμφίδρομη επικοινωνία και η συλλογική εργασία.

Ο Likert κατέληξε ότι το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας είναι το πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό. Επίσης υποστήριξε ότι δεν υπάρχει αιτιατή σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας και βαθμού απόδοσης της ομάδας, αλλά αυτή δημιουργείται με την παρέμβαση μιας κατηγορίας άλλων μεταβλητών, που κατά τον Likert ονομάζονται παρεμβαίνουσες.

Η πρώτη περιλαμβάνει τις αιτιατές - casual variables, ή ανεξάρτητες μεταβλητές οι οποίες ελέγχονται από τον ηγέτη της ομάδας. Η κατηγορία των μεταβλητών χωρίζεται σε δύο επιμέρους κατηγορίες: Η δεύτερη ομάδα μεταβλητών είναι εξαρτημένες από αυτές της προηγούμενης ομάδας.³⁴³⁵

Παράλληλα, οι βασικές αρχές της θεωρίας στις οποίες πρέπει να στηρίζεται το συμμετοχικό σύστημα η ομαδική Εργασία, η παρακίνηση, η θέσπιση υψηλών στόχων

³⁴ Χρυσούλα Κωνσταντοπούλου (1994)

³⁵ Likert Rensis (1961)

καθώς και ο συντονισμός της ομάδας.³⁶³⁷

2.2.6. Η θεωρία των κινήτρων επίτευξης του McClelland(1953)

Ο πρώτος που αναφέρθηκε στο κίνητρο επίτευξης ήταν ο Murray (1938), ο οποίος θεωρούσε ότι υπάρχουν διάφορες ανάγκες που χαρακτηρίζουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων όπως οι φυσιολογικές ανάγκες, η ανάγκη για φιλία, η ανάγκη για επίθεση, η για υποχώρηση- άμυνα και η ανάγκη για επίτευξη. Η άποψη του Murray ήταν ότι οι ανάγκες αυτές είναι ασυνείδητες, μπορούν, όμως, να διαγνωσθούν μέσα από την εξέταση των σκέψεων του ατόμου, όταν αντιμετωπίζει καταστάσεις που διεγείρουν τις διάφορες ανάγκες. Για το λόγο αυτό, κατασκεύασε ένα διαγνωστικό εργαλείο, το Hanseatic Apperception Test (TAT), το οποίο είναι ένα προβολικό τεστ που χρησιμοποιείται ευρέως μέχρι σήμερα για τη μελέτη της προσωπικότητας (Κωσταρίδου -Ευκλείδη, 1997). Ο Murray, λοιπόν, ήταν αυτός που δημιούργησε τις προϋποθέσεις για να ανάγονται επίκτητες ανάγκες, όπως το κίνητρο επίτευξης, σε χαρακτηριστικά προσωπικότητας και προσέφερε και το εργαλείο, το TAT, για τη μέτρησή του. Πάνω στην υποδομή αυτή, οι McClelland και Atkinson (McClelland, Atkinson, Clark, & Lowell, 1953) διαμόρφωσαν τη θεωρία για το κίνητρο επίτευξης.

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι ανθρώπινες ανάγκες είναι αποτέλεσμα μάθησης. Οι τρεις σημαντικότερες ανάγκες που υποκινούν τα άτομα να εργαστούν είναι η ανάγκη για επίτευξη, η σύναψη σχέσεων και η εξουσία. Τα άτομα με υψηλή ανάγκη για επίτευξη αναλαμβάνουν προσωπικά την ευθύνη για την επίλυση των προβλημάτων, θέτουν μετρημένους, δύσκολους στόχους, παίρνουν δηλαδή «υπολογισμένα ρίσκα», διακατέχονται από μια έντονη ανάγκη για ανατροφοδότηση της επίδοσής τους και ενδιαφέρονται περισσότερο για την προσωπική τους επιτυχία παρά για τις επιβραβεύσεις της επιτυχίας. Δεν απορρίπτουν τους επαίνους αλλά οι επιβραβεύσεις δεν είναι τόσο σημαντικές για αυτούς όσο η εκπλήρωση του στόχου αυτού καθεαυτού. Όσον αφορά στη σημασία των χρηματικών, υλικών αμοιβών είναι πολύτιμες ως τρόπος μέτρησης της επίδοσής τους. Είναι δηλαδή για αυτούς ένας τρόπος αξιολόγησης της προόδου καθώς και ένας τρόπος σύγκρισης των επιτευγμάτων τους σε σχέση με εκείνα

³⁶ The Human Organization, Likert Rensis (1967)

³⁷ New Patterns of Management, Likert Rensis (1961)

των άλλων. Τα άτομα που παρωθούνται από την ανάγκη για κοινωνική εξουσία επιδεικνύουν υψηλό ενδιαφέρον για τα προβλήματα της οργάνωσης και για τις στρατηγικές εκείνες που οδηγούν στην επίτευξη των στόχων της (McClelland, 1976 στο Lawson & Shen, 1998). Σύμφωνα με σχετικά ευρήματα, οι διευθυντές διαθέτουν υψηλή ανάγκη για εξουσία επειδή ένα μεγάλο μέρος της εργασίας τους περιλαμβάνει την κατεύθυνση των δραστηριοτήτων των άλλων (McClelland & Boyatzis, 1982, McClelland & Burnham, 1976 στο Riggio, 2003)³⁸. Η θεωρία αυτή έχει ομοιότητες με τη θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg (1966). Τα άτομα που υποκινούνται από την ανάγκη για επίτευξη στην εργασία τους στη θεωρία του McClelland είναι στην ουσία τα άτομα που δίνουν έμφαση στους παράγοντες υποκίνησης στη θεωρία του Herzberg, δηλαδή στις ανάγκες της αυτοπραγμάτωσης και της ανάπτυξης³⁹. Η πρωτοτυπία της θεωρίας αυτής σε σχέση με τις άλλες θεωρίες αναγκών είναι η σύνδεσή της με ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης για την ανάπτυξη συγκεκριμένου τύπου αναγκών. Τα άτομα τα οποία έχουν χαμηλή ανάγκη για επιτυχία μπορούν να εκπαιδευτούν μέσα από ασκήσεις role-playing, δράσεις και στρατηγικές προσανατολισμένες στην επίτευξη έτσι ώστε να δημιουργηθεί σε αυτούς η ανάγκη για επίτευξη.⁴⁰

Οι McClelland & Boyatzis (1982) προχώρησαν στη διατύπωση ενός Μοντέλου Ηγεσίας. Το συγκεκριμένο μοντέλο υποδείκνυε ότι τα άτομα που συνιστούν καλά διοικητικά στελέχη δίδουν διαφορετική έμφαση σε τρία χαρακτηριστικά: (α) την ανάγκη για δύναμη και εξουσία, (β) την ανάγκη για καλές διαπροσωπικές σχέσεις και (γ) την ανάγκη για προσωπικό έλεγχο του περιβάλλοντος. Κατά τον McClelland, τα επιτυχημένα διοικητικά στελέχη φαίνεται ότι διαθέτουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά με τον συνδυασμό που αποδίδεται στον παρακάτω πίνακα 2.5.

³⁸ McClelland & Boyatzis, 1982, McClelland & Burnham, 1976 στο Riggio, 2003

³⁹ McClelland, D. (1961), *The Achieving Society*, Van Nostrand

⁴⁰ Παπαλεξανδρή Ν.-Δημήτρης Μπουραντάς (Αθήνα 2003)

Πίνακας 2.5 Τα χαρακτηριστικά που διέπουν τα επιτυχημένα διοικητικά στελέχη, κατά το μοντέλο ηγεσίας των McClelland & Boyatzis

<i>Υψηλή έμφαση στο (α)</i>	<i>Χαμηλή έμφαση στο (β)</i>	<i>Υψηλή έμφαση στο (γ)</i>
Το άτομο ενδιαφέρεται/ επιθυμεί να επηρεάζει άλλα άτομα.	Δεν ενδιαφέρεται πολύ αν γίνεται δυσάρεστος στους άλλους. (Εξαιρούνται όσοι ασχολούνται με επαγγέλματα παροχής βοήθειας, διδασκαλία, δημόσιες σχέσεις με πελάτες, κτλ.)	Το άτομο επιδιώκει έντονα το να υπάρχει οργάνωση και τάξη στις διαδικασίες και την οργάνωση της δουλειάς.

Πηγή : Μοντέλο ηγεσίας των McClelland & Boyatzis (1982)

2.3. Θεωρίες διαδικασίας

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται οι βασικές θεωρίες παρακίνησης οι οποίες ανήκουν στη δεύτερη κατηγορία των θεωριών σύμφωνα με τους Campbell and Pritchard (1976), Dunnette, Lawler & Weick (1970) και αποκαλούνται ως θεωρίες διαδικασίας. Επιχειρούν να αναγνωρίσουν και να διερευνήσουν είδη και κατηγορίες μεταβλητών όπως ανάγκες, αξίες, προσδοκίες, αντιλήψεις που σχετίζονται με την πρόκληση συναισθημάτων ικανοποίησης καθώς και τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι μεταβλητές αλληλοσχετίζονται με σκοπό να καταλήξουν στην εργασιακή ικανοποίηση.

2.3.1. Η θεωρία των προσδοκιών του Victor Vroom (1964)

Ο Victor Vroom (1964), με την έκδοση του κλασικού πλέον βιβλίου του « Work and Motivation », εισάγει στο χώρο της οργανωτικής/βιομηχανικής ψυχολογίας τη θεωρία της προσδοκίας (expectancy theory), με την οποία υποστηρίζει ότι οι προσδοκίες των ανθρώπων είναι εκείνες που διαμορφώνουν τα κίνητρα ή αλλιώς τα «κίνητρα συμπεριφοράς». Σύμφωνα με τον Vroom (1964), « ο όρος κίνητρα συμπεριφοράς αναφέρεται στις διαδικασίες που κατευθύνουν τις επιλογές που κάνει το άτομο μεταξύ

εναλλακτικών μορφών εκούσιας δράσης».⁴¹

Η πιο αντιπροσωπευτική θεωρία στην κατηγορία των διαδικασιών είναι θεωρία των προσδοκιών διατυπώθηκε το 1964 από τον Victor Vroom. Δεν προσπαθεί να περιγράψει τι είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζομένους (όπως κάνουν οι θεωρίες των Maslow και Herzberg), αλλά την διαδικασία της παρακίνησης, δηλαδή πως παρακινείται ο εργαζόμενος. Η θεωρία προσδοκιών πρεσβεύει ότι ένα άτομο θα ενεργήσει με έναν ορισμένο τρόπο όταν βασίζεται στην προσδοκία ότι οι πράξεις του θα οδηγήσουν σε ένα συγκεκριμένο στόχο, για την επίτευξη του οποίου θα λάβει ελκυστικές για αυτόν ανταμοιβές. Ο Vroom υποστηρίζει ότι κάθε άνθρωπος προσδιορίζει τα επιθυμητά για εκείνον αποτελέσματα και επιλέγει την αντίδρασή του ανάλογα με την πιθανότητα που εκτιμά ότι έχει να πετύχει αυτά τα αποτελέσματα. Η παρακίνηση, λοιπόν, σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών, είναι αποτέλεσμα του συνδυασμού δυο παραγόντων: της προτίμησης για κάποιο αποτέλεσμα και της προσδοκίας ότι μια συγκεκριμένη αντίδραση (πράξη ή συμπεριφορά) θα οδηγήσει σε αυτό το αποτέλεσμα⁴².

Βασιζόμενος σε τρεις βασικές υποθέσεις, ο Vroom, υποστήριξε ότι ένας εργαζόμενος ωθείται σε αποδοτική συμπεριφορά όταν πιστεύει:

- ότι οι προσπάθειες οδηγούν σε υψηλές επιδόσεις
- ότι η υψηλή επίδοση θα οδηγήσει σε αποτελέσματα
- και ότι τα αποτελέσματα θα είναι ελκυστικά για αυτόν, δηλαδή θα έχουν αξία.

Εάν δεν ισχύει έστω και ένα από τα παραπάνω σημεία τότε ο εργαζόμενος δεν θα οδηγηθεί σε αποδοτική συμπεριφορά⁴³

Ο Vroom έδωσε έμφαση σε τρία στοιχεία που αποτελούν τον κορμό της θεωρίας της προσδοκίας (Berry & Houston⁴⁴)

- Λειτουργικότητα (ή συντελεστικότητα): η αντίληψη για το αν η απόδοση κάποιου θα ανταμειφθεί.
- Ελκυστικότητα της συνέπειας (ή σθένος): ο βαθμός προτίμησης που έχει το άτομο προς κάποιο αποτέλεσμα καθώς και τα αντιλαμβανόμενα θετικά, ουδέτερα ή αρνητικά συναισθήματα για τις πιθανές συνέπειες

⁴¹ Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley. (σελ6)

⁴² Κάντας, Α. (1998)

⁴³ Ξηροτύρη-Κουφίδου Στέλλα, (2010)

⁴⁴ Berry, L., M., & Houston, J. P. (1993)

- Προσδοκία: η αντιλαμβανόμενη πιθανότητα της επιτυχούς απόδοσης σε συνάρτηση με το μέγεθος της προσπάθειας

Έτσι, οι εργαζόμενοι παρακινούνται όταν πιστεύουν ότι αυξάνοντας τις προσπάθειές τους θα έχουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα, με την προσδοκία στη συνέχεια ότι η αύξηση της αποδοτικότητας θα οδηγήσει σε αύξηση των ανταμοιβών τους. Ο Vroom διατύπωσε μια εξίσωση που, κατά την άποψή του, προσδιορίζει τη δύναμη κινήτρου που θα πρέπει να καταβάλει το άτομο. Η εξίσωση αποτελείται από τις τρεις παραπάνω παραμέτρους που έχουν μεταξύ τους πολλαπλασιαστική σχέση:

$$\text{Δύναμη κινήτρου} = \text{Λειτουργικότητα} \times \text{Ελκυστικότητα της συνέπειας} \times \text{Προσδοκία}$$

Η θεωρία προσδοκιών μας αποκαλύπτει την πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζει την διαδικασία της παρακίνησης. Η παρακίνηση κατά συνέπεια είναι συνάρτηση της έντασης για αύξηση των ανταμοιβών, της προσδοκίας ότι η βελτίωση της επίδοσης θα οδηγήσει σε αύξηση των ανταμοιβών, οι οποίες όμως θα έχουν αξία για τον εργαζόμενο. Αντίθετα αν το άτομο πιστεύει ότι η απόδοσή του είναι ανεξάρτητη της προσπάθειάς του ή ότι οι αμοιβές του είναι ανεξάρτητες της προσπάθειας και της απόδοσής του, τότε δε δημιουργείται καμία διάθεση για καταβολή παραπάνω προσπάθειας από πλευράς εργαζομένου. Η θεωρία προσδοκιών δηλαδή υπογραμμίζει την αναγκαιότητα της σύνδεσης των αμοιβών με την απόδοση. Όσον αφορά το θέμα της επαγγελματικής ικανοποίησης, ο Vroom πιστεύει ότι η ικανοποίηση που αποκομίζει το άτομο από την εργασία του είναι συνάρτηση των υποκειμενικών του αντιλήψεων σχετικά με τη συντελεστικότητα της συγκεκριμένης εργασίας στο να εξασφαλίσει στο άτομο ορισμένα επιθυμητά αποτελέσματα. Βάσει αυτού η επαγγελματική ικανοποίηση είναι συνάρτηση του σθένους (ελκυστικότητας) της εργασίας για το άτομο. Με απλά λόγια, η ικανοποίηση που παίρνει το άτομο από την εργασία του είναι συνάρτηση όσον το άτομο πιστεύει ότι αποκομίζει από αυτή και του βαθμού που τα αποτελέσματα αυτά είναι όντως επιθυμητά (ή ανεπιθύμητα) για το ίδιο. Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι η θεωρία του Vroom για την επαγγελματική ικανοποίηση δε στηρίχτηκε ικανοποιητικά, όταν διερευνήθηκε σε ερευνητικό επίπεδο ⁴⁵.

⁴⁵ Κάντας, Α. (1998)

2.3.3. Η θεωρία της ισότητας του Adams (1965)

Η θεωρία της ισότητας του Adams (1965) προσπαθεί να ερμηνεύσει την υποκίνηση των εργαζομένων με βάση το αποτέλεσμα μιας συμπεριφοράς τους. Η βασική παραδοχή της θεωρίας είναι ότι τα κίνητρα εργασίας επηρεάζονται από την αντίληψη που έχουν τα άτομα του πόσο δίκαια ή ισότιμα αντιμετωπίζονται στην εργασία (Adams, 1965 στο Schultz & Schultz, 1994)⁴⁶. Η αντίληψη αυτή είναι αποτέλεσμα κοινωνικών συγκρίσεων μεταξύ των ίδιων των εργαζόμενων και των «άλλων» ως προς δυο μεταβλητές: τις εκροές και τις εισροές. Οι εκροές αναφέρονται στα οφέλη που πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι αποκομίζουν αυτοί και οι άλλοι από την εργασία τους όπως είναι ο μισθός, οι πρόσθετες παροχές ή η αναγνώριση. Οι εισροές από την άλλη αφορούν το τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι συνεισφέρουν οι ίδιοι και οι άλλοι στην εργασία τους. Εδώ συμπεριλαμβάνεται ο χρόνος εργασίας, το ποσοστό της προσπάθειας που καταβάλλεται, οι δεξιότητες, η εμπειρία, η εκπαίδευση και η μόρφωση (Furnham, 1997). Ο όρος «άλλοι» στη θεωρία της ισότητας αποτελεί μια ψυχολογική έννοια. Μπορεί να είναι συνεργάτες, μέλη μιας επαγγελματικής ομάδας, φίλοι που κάνουν μια εντελώς διαφορετική δουλειά ή ακόμη και μια προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία του ατόμου (Jewell & Siegall)⁴⁷.

Σε περίπτωση ανισότητας, δημιουργείται ψυχολογική ένταση την οποία οι εργαζόμενοι επιχειρούν να μειώσουν, προβαίνοντας τόσο σε συμπεριφορικές όσο και σε ψυχολογικές αντιδράσεις. Οι συμπεριφορικές αντιδράσεις αφορούν τις ενέργειες στις οποίες μπορεί να προβούν έτσι ώστε να αλλάξουν τις υπάρχουσες εισροές και εκροές τόσο των ιδίων όσο και των «άλλων». Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται αδικημένοι σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλλουν, προσπαθούν να διορθώσουν αυτή την αδικία. Σύμφωνα με την εκτίμηση του εργαζομένου, εάν η προσφορά του είναι μεγαλύτερη από τα αποτελέσματα, ο εργαζόμενος θεωρεί ότι αδικείται, ενώ η αδικία του προκαλεί το συναίσθημα της δυσαρέσκειας. Προσπαθεί λοιπόν να διορθώσει αυτή την αδικία και έτσι είτε μειώνοντας την προσφορά του, είτε προσπαθώντας να αυξήσει τα αποτελέσματα (αύξηση μισθού, λιγότερες ώρες εργασίας), προσπαθεί να δημιουργήσει μια κατάσταση

⁴⁶ Adams J. S. (1965), σελ.267 – 299

⁴⁷ Jewell, L.N. & Siegall, M (1990)

με γνώμονα να αποκαταστήσει την αδικία. Αν τα οφέλη που λαμβάνει ο εργαζόμενος αντιστοιχούν σύμφωνα με την εκτίμησή του, στην προσφορά του, τότε υπάρχει η αίσθηση της δικαιοσύνης και της ικανοποίησης, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της προσφοράς του. Επομένως, η αίσθηση της δικαιοσύνης υποκινεί τον εργαζόμενο, επειδή υπάρχει η βεβαιότητα ότι η μεγαλύτερη προσπάθεια θα εκτιμηθεί ανάλογα (Luthans, 2011)

2.3.4. Η θεωρία της στοχοθέτησης – Edwin A. Locke (1976)

Ο Locke με τη θεωρία της στοχοθέτησης κατατάσσεται ανάμεσα στα μοντέλα εργασιακής ικανοποίησης⁴⁸. Η επαγγελματική ικανοποίηση διαμορφώνεται από την ασυμφωνία – διαφορά μεταξύ του τι επιζητά κάποιος από την εργασία του και τι του παρέχει αυτή. Παράλληλα, η θεωρία ορίζει ότι η αξία που προσδίδει κάποιος σε ένα δεδομένο εργασιακό παράγοντα ρυθμίζει την ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια που θα αποκομίσει, όταν οι προσδοκίες που έχει για το συγκεκριμένο παράγοντα εκπληρωθούν ή όχι. Όταν ένα άτομο μετρά - εκτιμά ένα δεδομένο εργασιακό παράγοντα, η ικανοποίησή του επηρεάζεται θετικά, εφόσον οι προσδοκίες του καλυφθούν (και το αντίθετο), σε σύγκριση με κάποιο άλλο άτομο για το οποίο ο δεδομένος παράγοντας δε μετρά.

2.3.5. Το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας -Hackman & Oldham (1976)

Συνεχίζοντας τη δουλειά του Herzberg, οι Hackman & Oldham, διατύπωσαν το μοντέλο των χαρακτηριστικών εργασίας, το οποίο αποτελεί μία διαφορετική εκδοχή της θεωρίας του εμπλουτισμού της εργασίας⁴⁹.

Ο Hackman, χρησιμοποιώντας τις βάσεις της θεωρίας των δύο παραγόντων του Herzberg, αναπτύσσει τα δικά του δεδομένα, ερμηνεύοντας προσεχτικά και εκ νέου τα

⁴⁸ Locke E.A (1976)

⁴⁹ Hackman J. R. & Oldham G. R. (1976), σελ. 250 – 279

αποτελέσματα της θεωρίας. Ο Hackman όπως και ο Herzberg κρατά το συμπέρασμα ότι « τα πράγματα που προκαλούν ικανοποίηση στην εργασία διαφέρουν ποιοτικά από εκείνα που προκαλούν δυσαρέσκεια». Η διαφορά των δύο έγκειται στο γεγονός ότι ο Hackman ερμηνεύει τη σημαντικότητα των συναισθηματικών αντιδράσεων κάτω από τις ίδιες συνθήκες (Hunt, 1969).

Στο άρθρο του Work Redesign and Motivation, ο Hackman (1980)⁵⁰, γίνεται αναφορά στο μοντέλο των χαρακτηριστικών εργασίας. Συγκεκριμένα αναφέρεται ότι το μοντέλο αποτελεί μία προσέγγιση που αποσκοπεί να προσδιορίσει τα αντικειμενικά χαρακτηριστικά της εργασίας, τα οποία δημιουργούν συνθήκες για υψηλά επίπεδα εσωτερικής παρακίνησης από την πλευρά των εργαζομένων. Το μοντέλο αναφέρεται σε θέματα εργασίας που πρέπει να μεταβληθούν ώστε να βελτιωθούν τα κίνητρα, η απόδοση και η ικανοποίηση των εργαζομένων. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η ποικιλία δεξιοτήτων, η ταυτότητα του έργου, η σημαντικότητα του έργου, η αυτονομία και η ανατροφοδότηση. Ο βαθμός ύπαρξης των χαρακτηριστικών αυτών είναι ανάλογος του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων (Perry et al., 2006). Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο τονίζει ότι τα πέντε χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν, επηρεάζουν κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις που με τη σειρά τους επηρεάζουν τα αποτελέσματα της εργασίας και συνεπώς την εργασιακή ικανοποίηση.

Τέλος αξίζει να επισημανθεί το γεγονός ότι το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας είναι μία θεωρία, η οποία παρόλο που δεν αναφέρεται αποκλειστικά και μόνο στην επαγγελματική ικανοποίηση, θεωρείται ότι αποτελεί μία από τις σημαντικότερες προσφορές προς αυτή. Κατά τον Algera, τα προτεινόμενα χαρακτηριστικά της εργασίας φαίνεται να σχετίζονται περισσότερο με την επαγγελματική ικανοποίηση, παρά με την επίδοση στην εργασία (Κάντας, 1998).

2.4. Παραδείγματα Δυναμικών τρόπων παρακίνησης εργαζομένων

Οι αυξήσεις μισθών ή περισσότερες άδειες αποτελούν τις παραδοσιακές αμοιβές που δεν είναι πάντα αποτελεσματικές μέθοδοι παρακίνησης των εργαζομένων. Οι υπάλληλοι κάνουν το καλύτερο αν στις επιχειρήσεις τους πιστεύουν ότι αυτό που κάνουν μετράει, οι ιδέες τους υπολογίζονται και νιώθουν ότι έχουν καταφέρει κάτι όταν

⁵⁰ Hackman, J. R. (1980, June) σελ. 445 – 455

ολοκληρώνουν ένα έργο.⁵¹

2.4.1. Αμεσότητα στην επικοινωνία διευθυντών- εργαζομένων

Η παρακίνηση έχει άμεση σχέση με την προσωπική επαφή. Οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται όταν οι διευθυντές αφιερώνουν χρόνο για να παρατηρήσουν και να επιβραβεύσουν τη δουλειά τους . Σχετικά παραδείγματα για ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων είναι:

- α) Οι διευθυντές να έχουν συνεχή επαφή με το προσωπικό και να διατηρούν ισορροπία.
- β) Οι επαφές των διευθυντών θα πρέπει να είναι μοιρασμένες το ίδιο και σε όλους. Διαφορετικά, θα προκληθεί ζήλια και περιφρόνηση στα άτομα που δεν έρχονται σε επαφή με τους διευθυντές.
- γ) Οι διευθυντές να είναι σε ετοιμότητα για να επαινέσουν τους υπαλλήλους όταν κάνουν κάτι που προωθεί τους στόχους του τμήματος.
- δ) Οι διευθυντές να είναι ειλικρινείς και ευθείς με τους υπαλλήλους όταν ζητούν τη γνώμη τους.⁵²

2.4.2. Δημιουργία θετικού κλίματος στο εργασιακό περιβάλλον

Η δημιουργία θετικού κλίματος στην εργασία επιτυγχάνεται με τα παρακάτω:

- Έπαινοι στους εργαζόμενους πέρα από καθαρή κριτική. Πολλοί διευθυντές παρατηρούν την απόδοση των υπαλλήλων τους μόνο όταν συμβαίνουν λάθη, γεγονός που τους κάνει να πιστεύουν ότι γίνονται αντιληπτοί μόνο όταν προσφέρουν κακή δουλειά.
- Ώθηση των ατόμων να συνεχίζουν να προσπαθούν όταν αποτυγχάνουν. Η άμεση επικοινωνία είναι εποικοδομητική για τη βελτίωση της απόδοσή τους.
- Ανάθεση στους νέους υπαλλήλους έργων - πρόκληση. Έτσι επιβεβαιώνουν οι διευθυντές ότι υπάρχει δυνατότητα για τους υπαλλήλους τους να πετύχουν, δεν οδηγούν στην απογοήτευση και τους κάνει να πιστεύουν στον εαυτό τους και την

⁵¹ Κανελλοπούλου, Χ. (1984)

⁵² Κάντας, Α. (1998)

ομαδικότητα.⁵³

2.4.3. Δημιουργία κλίματος νίκης

Οι υπάλληλοι έχουν επιτυχία όταν αφήνονται ελεύθεροι να προτείνουν ιδέες και να ελέγχουν οι ίδιοι τη δουλειά τους. Η αίσθηση της κυριότητας στην εργασία μπορεί να πραγματοποιηθεί με:

- α) τη λήψη αποφάσεων από τα μέλη των ομάδων, ιδιαίτερα στις καθημερινές αποφάσεις. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν την επιθυμία να πάρουν μέρος σε αποφάσεις που επηρεάζουν τη δουλειά τους
- β) την ανάθεση έργων με άμεσο κέρδος για τον οργανισμό όταν ολοκληρωθούν. Οι υπάλληλοι είναι πιο ενθουσιώδεις αν γνωρίζουν ότι τα αποτελέσματά τους θα τα δουν συνεργάτες και ανταγωνιστές.⁵⁴

⁵³ Μακρυγιωργάκης, Μ. (2001)

⁵⁴ Νόβα Χ. -Καλτσούνη (2006)

Κεφάλαιο 3 . Προσδιοριστικοί παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

3.1. Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί μία μεταβλητή, η οποία αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στις θεωρίες των κινήτρων και στην εφαρμογή τους στο περιβάλλον εργασίας. Ο Spector (1997), θεώρησε ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι απλά το πώς νιώθουν οι άνθρωποι σχετικά με τη δουλειά τους και τις διάφορες πλευρές της. Η εργασιακή ικανοποίηση μελετάται ως ένα καθολικό συναίσθημα απέναντι στη εργασία είτε ως ένας συγγενής σχηματισμός στάσεων απέναντι σε διαφορετικές διαστάσεις της εργασίας. Στην πρώτη περίπτωση η εργασιακή ικανοποίηση μελετάται σε σχέση με άλλες μεταβλητές ενδιαφέροντος. Η δεύτερη προσέγγιση της μελέτης των στάσεων απέναντι στις διάφορες διαστάσεις της εργασίας, βοηθά στο να ανακαλύψουμε ποια τμήματα της εργασίας προκαλούν ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια. Η ικανοποίηση διαχωρίζεται σε ενδογενή (intrinsic) και εξωγενή (extrinsic). Η ενδογενής ικανοποίηση αναφέρεται στη φύση των καθηκόντων εργασίας και το πώς νιώθουν οι άνθρωποι για τη δουλειά τους. Η εξωγενής ικανοποίηση αφορά πλευρές της εργασίας που δεν έχουν να κάνουν με την φύση και το αντικείμενο της εργασίας αλλά με παράπλευρα θέματα όπως πχ. οι αμοιβές. Οι πιο συνήθεις διαστάσεις εργασίας που μελετώνται είναι η επικοινωνία, η εκτίμηση, οι συνάδελφοι, οι συνθήκες εργασίας, η φύση της εργασίας, οι αμοιβές, η προσωπική ανάπτυξη, οι προοπτικές εξέλιξης, η ασφάλεια, η αναγνώριση κ.α. Η ικανοποίηση για κάθε διάσταση διαφέρει από άτομο σε άτομο, αλλά και οι διαστάσεις εμφανίζουν μικρούς συσχετισμούς μεταξύ τους. Η ανάλυση της δομής των διαστάσεων της εργασίας αποτέλεσε αντικείμενο ευρείας μελέτης. Οι περισσότερες έρευνες χρησιμοποίησαν σύνθετες στατιστικές μεθόδους προκειμένου να ελαττώσουν τις διαστάσεις που καθορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Οι μελέτες αυτές πρότειναν διάφορες δομές. Όλες όμως διαχώριζαν ξεκάθαρα τέσσερις περιοχές: τις ανταμοιβές, τους άλλους ανθρώπους, την φύση της εργασίας και το οργανωτικό πλαίσιο (Spector, 1997). Σύμφωνα με τους Herzberg, Mausner, Peterson, Capwell, οι παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση είναι δέκα:

1. οι εσωγενείς πτυχές εργασίας
2. η επιτήρηση
3. ο μισθός
4. οι εργασιακές συνθήκες

5. η επιχείρηση και η διοίκηση
6. οι δυνατότητες ανέλιξης
7. η ασφάλεια
8. η επικοινωνία
9. οι κοινωνικές πτυχές εργασίας και
10. τα οφέλη

Ο Locke το 1976, προσδιόρισε τους παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Συγκεκριμένα:

- Η εργασία να αποτελεί πρόκληση για τον εργαζόμενο δίνοντας του εναύσματα.
- Να αμείβεται η αποδοτικότητα του εργαζομένου . Ως αμοιβή θεωρείται κάθε είδους παροχή που δίδεται στον εργαζόμενο.
- Να υπάρχει επιβράβευση στον εργαζόμενο,όταν επιτυγχάνει ένα έργο- στόχο.
- Ύπαρξη καλών συνθηκών εργασίας τόσο ως προς το εργασιακό περιβάλλον όσο και προς τη σωστή διαμόρφωση του χώρου.
- Να υπάρχει σωστή εποπτεία, η οποία θα χαρακτηρίζεται από ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους και θα παρέχει βοήθεια κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.
- Ύπαρξη οικείου κλίματος διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας μεταξύ συναδέλφων, προϊσταμένων, διευθυντών και εργαζομένων.
- Ύπαρξη αποτελεσματικής οργανωσιακής πολιτικής, η οποία σκοπό έχει την υποβοήθηση των εργαζομένων στην εκτέλεση του έργου τους.
- Την ύπαρξη διασφάλισης των εργασιακών κεκτημένων καθώς και την διατήρηση του αισθήματος ασφάλειας στο χώρο εργασίας.
- Ύπαρξη του συναισθήματος δικαιοσύνης ως προς τις χρηματικές απολαβές των απασχολούμενων.
- Δυνατότητα λόγου και συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, ιδιαίτερα στους τομείς που γνωρίζουν καλά.
- Παροχή δυνατότητας αυτονομίας και υπευθυνότητας στον εργαζόμενο.

- Ύπαρξη σαφήνειας ρόλων και ακρίβεια οδηγιών ως προς τα καθήκοντα που έχει αναλάβει ο εκάστοτε εργαζόμενος

Το 1997 ο Locke με τους Judge και Durham ανέπτυξαν την θεωρία των αυτοαξιολογήσεων του πυρήνα (core self-evaluations) ως ένα παράγοντα που επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση. Οι αυτοαξιολογήσεις του πυρήνα είναι αξιολογήσεις που κάνουν τα άτομα για τους εαυτούς τους, τον κόσμο και τους άλλους και εμπεριέχουν τέσσερα χαρακτηριστικά: την αυτοεκτίμηση (self-esteem), την γενικευμένη αυτο-αποτελεσματικότητα (self-efficacy), τον νευρωτισμό (neurotism) και την συγκέντρωση ελέγχου (locus of control). Η αυτοεκτίμηση, ο νευρωτισμός και η συγκέντρωση ελέγχου αποτελούν χαρακτηριστικά που έχουν μελετηθεί περισσότερο στην ψυχολογία και έχουν αποτελέσει αντικείμενο για πάνω από 50.000 μελέτες (Bono and Judge, 2003)⁵⁵. Σύμφωνα με την εμπειρική μελέτη των Judge, Bono and Locke (2000) οι αυτοαξιολογήσεις του πυρήνα σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση. Πλήθος μελετών έχουν αποδείξει ότι χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και της διάθεσης του ατόμου σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση. Η εξωστρέφεια, η ευσυνειδησία, ο ψυχωτισμός, ο νευρωτισμός και το ψέμα, μεταξύ άλλων, αποτελούν χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση. (Saari and Judge, (2004), Judge, Bono and Locke (2000), Furnham and Zacherl, (1986))⁵⁶

Οι Poza and Poza (2000) στην μελέτη τους προσπάθησαν να αναλύσουν τους τα επίπεδα κι τους παράγοντες που καθορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση σε διεθνές επίπεδο. Με αφορμή τις διαπιστώσεις ότι η υψηλή απόδοση σχετίζεται με υψηλή ικανοποίηση (Poter & Lawler,1967), καθώς και το ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί έναν από τους τρεις πιο σημαντικούς προγνωστικούς παράγοντες συνολικής ευημερίας (Argyle,(1989),Judge and Watanabe,(1993), οι Sousa-Poza and Sousa- Poza χρησιμοποίησαν ένα ψυχολογικό μοντέλο σύγκρισης των εισροών και των εκροών του εργασιακού ρόλου. Ως εισροές εργασιακού ρόλου θεωρήθηκαν η εκπαίδευση, ο χρόνος εργασίας, η εξαντλητική εργασία, η απαιτητική εργασία σε φυσική δύναμη και η επικίνδυνη εργασία, ενώ ως εκροές θεωρήθηκαν το υψηλό εισόδημα, η ασφάλεια, οι

⁵⁵ Bono. and Judge T., (2003)

⁵⁶ Saari L. and Judge T., (2004), σελ. 395-407

ευκαιρίες, η ενδιαφέρουσα εργασία, η ανεξαρτησία, η βοήθεια προς τους άλλους, η χρησιμότητα στην κοινωνία, η σχέση με την διοίκηση και η σχέση με τους συναδέλφους. Τα αποτελέσματα της μελέτης τους έδειξαν μεταξύ άλλων, ότι α) χώρες με υψηλές εκροές (πχ. Αμοιβή) έχουν γενικά υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση, β) η ενδιαφέρουσα εργασία και οι καλές σχέσεις με την διοίκηση αποτελούν τις πιο σημαντικές εκροές ενώ η εξαντλητική εργασία αποτελεί τη πιο σημαντική εισροή (Sousa-Poza and Sousa- Poza)⁵⁷

3.2. Μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση ποικίλλει ως προς τους διαφορετικούς τρόπους μέτρησης της λόγω του εννοιολογικού της προσδιορισμού και του αντικειμένου της μελέτης. Είναι σημαντικό για μία επιχείρηση που θέλει να μετρήσει την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων της να λάβει υπόψη τις ερευνητικές τάσεις της εποχής σχετικά με την έννοια αυτή και να επιλέξει την προσέγγιση εκείνη που ικανοποιεί τις ανάγκες και τους στόχους της έρευνας. Ο Spector επισημαίνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να μετρηθεί βάσει δύο περιπτώσεων αφενός σαν ένα γενικότερο συναίσθημα που απευθύνεται στην εργασία του ατόμου και αφετέρου σαν ένας συνδυασμός στάσεων απέναντι στις διαφορετικές διαστάσεις της εργασίας. Κατά τη δεύτερη περίπτωση η μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης θα πρέπει να είναι περισσότερο λεπτομερής και να εξετάζει τις διαστάσεις της εργασίας βάσει της οποίας το άτομο διατηρεί την ικανοποίηση του ή τη δυσαρέσκεια του απέναντι στον εργασιακό χώρο στον οποίο βρίσκεται, όπου στη δεδομένη περίπτωση πρόκειται για μελέτη σε αθηναϊκή εφημερίδα.

Η επένδυση σε στελέχη και υπαλληλικό προσωπικό είναι σημαντική καθώς οι εργαζόμενοι συμβάλλουν καθοριστικά στην παραγωγικότητα και τη προσφορά των ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Οι πιο επιτυχημένοι οργανισμοί και επιχειρήσεις είναι εκείνες οι οποίες οι σχέσεις του εργοδότη και του εργαζόμενου έχουν διαμορφωθεί με τέτοιο τρόπο που να παρέχει τη

⁵⁷ Sousa-Posa Al. and Sousa-Posa An., (2000), σελ.517-538

δυνατότητα στον εργαζόμενο να αναπτύξει πρωτοβουλίες και δραστηριότητες που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της.

Οι μελέτες εργασιακής ικανοποίησης είναι καίριες καθώς αποκαλύπτουν:

- Τον βαθμό ικανοποίησης του εκάστοτε εργαζομένου
- Τα θετικά όσο και τα αρνητικά στοιχεία της σχέσης μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου
- Τις ενδεχόμενες προτάσεις τους για βελτίωση
- Τον εντοπισμό των θεμάτων που τους απασχολούν
- Την άποψη τους για την διεύθυνση και τη διοίκηση της εταιρείας
- Τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων τους

Η συγκεκριμένη μελέτη στόχο έχει να αποκαλύψει τον βαθμό ικανοποίησης του κάθε εργαζόμενου από το αντικείμενο της εργασίας του καθώς και από την ίδια την επιχείρηση, ενώ παράλληλα αποσκοπεί να βρει τους λόγους για τους οποίους οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι. Κατά αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση θα μπορέσει να προβεί σε βελτιωτικές και διορθωτικές ενέργειες. Επιπλέον, στην έρευνα θα γίνουν προσπάθειες εντοπισμού των αδύναμων και δυνατών σημείων της επιχείρησης.

Οι συνηθέστεροι τρόποι μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης είναι οι συνεντεύξεις και τα ερωτηματολόγια. Η συνέντευξη σαν εργαλείο μέτρησης είναι δαπανηρή και χρονοβόρα ενώ από την άλλη πλευρά η πληροφόρηση που λαμβάνεται είναι περισσότερο εκτενής και λεπτομερής. Τα ερωτηματολόγια μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μεγάλο αριθμό ατόμων (δείγματος), απαιτούν ελάχιστο χρόνο για την συμπλήρωσή τους, ενώ τα αποτελέσματα μπορούν ευκολότερα να ποσοτικοποιηθούν και να επεξεργαστούν. Γι αυτούς τους λόγους αποτελούν και το πλέον ενδεδειγμένο και περισσότερο χρησιμοποιούμενο εργαλείο μέτρησης (Spector, 1997).

3.2.1. Εργασιακή Ικανοποίηση και Κλίμακες των Brayfield και Rothe (1951)

Από τις παλαιότερες κλίμακες μέτρησης της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης είναι η κλίμακα των Brayfield και Rothe από το 1951, η οποία λάμβανε υπ όψιν όλες τις πλευρές της εργασίας. Η κλίμακα αποτελείται από 18 στοιχεία που περιγράφουν συγκεκριμένα συναισθήματα απέναντι στην εργασία, ενώ οι απαντήσεις διαφημίζονται

από 1 « Συμφωνώ πολύ » έως 5 « Διαφωνώ πολύ » (Castillo & Cano, 2004)⁵⁸. Σύμφωνα με τους δημιουργούς της, η κλίμακα παρουσιάζει υψηλή αξιοπιστία και εγκυρότητα ακόμα και συγκρινόμενη με την Job Satisfaction Measure του Hoprock (Brayfield & Rothe)⁵⁹.

3.2.2. Minnesota Satisfaction Questionnaire (1967)

Το 1967 δημιουργήθηκε από τους Weiss, Dawis, England & Lofquist, το ερωτηματολόγιο που παρείχε πιο εξειδικευμένες πληροφορίες σε ότι αφορά την εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνοντας είκοσι διαστάσεις, ενώ κυκλοφόρησε σε δύο εκδοχές, μία μεγάλη και μία μικρή. Το σύνολο των ερωτήσεων ανά διάσταση διαφοροποιείται ανάλογα με την εκδοχή του ερωτηματολογίου (Weiss et al. 1968). Πρόκειται για μια κλίμακα αξιολόγησης πολλαπλών ερωτήσεων που διερευνά το κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι από την εργασία τους.

Η συγκεκριμένη κλίμακα έχει δύο μορφές, μια αρκετά μεγάλη εκδοχή που περιέχει 100 ερωτήσεις και μία αρκετά πιο σύντομη εκδοχή που περιέχει 20 ερωτήσεις. Η σύντομη εκδοχή χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό είτε της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης είτε της εσωγενής και εξωγενής ικανοποίησης. Οι 20 διαστάσεις είναι: Δραστηριότητα, Ανεξαρτησία, Ποικιλία, Κοινωνική θέση, Επίβλεψη ανθρώπινης σχέσεις και τεχνικής, Ηθικές αξίες, Ασφάλεια, Παροχή κοινωνικών υπηρεσιών, Εξουσία, Αξιοποίηση ικανοτήτων, Εταιρικές πολιτικές και πρακτικές, Αμοιβές, Προαγωγές, Υπευθυνότητα, Δημιουργικότητα, Συνθήκες εργασίας, Συναδελφικότητα, Αναγνώριση, Επίτευγμα. Οι ερωτήσεις απαντώνται σε πενταβάθμια κλίμακα : Πολύ ικανοποιημένος, Ικανοποιημένος, Δεν μπορώ να αποφασίσω, Δυσανεστημένος και Πολύ δυσαρεστημένος (Spector, 1997).

⁵⁸ Castillo J. and Cano J. (2004), σελ. 65-74

⁵⁹ Brayfield A. and Rothe H. (1951), σελ.307-311

3.2.3. Η Εργασιακή Ικανοποίηση των Warr και συνεργάτες (1979)

Συμφώνα με τους Warr και συνεργάτες (1979) η επαγγελματική ικανοποίηση δεν αντιμετωπίζεται ως μια απλή, μονοδιάστατη έννοια, αλλά ως ένα πολύπλοκο σύνολο που προκύπτει από τις προσδοκίες ενός ατόμου για την εργασία του. Ερευνητικά καταγράφονται πέντε σημαντικές διαστάσεις απέναντι σε κάθε διάσταση της εργασίας : α) η ίδια η εργασία, β) η αμοιβή, γ) η προαγωγή, δ) η επίβλεψη και ε) οι συνάδελφοι. Το συγκεκριμένο μοντέλο μιλά για δύο βασικές μελέτες τις οποίες έχουν πραγματοποιήσει εργαζόμενοι, και αναφέρονται σε κλίμακες που σχετίζονται με την ποιότητα της εργασιακής ζωής καθώς και την αξιολόγηση της εργασίας.

Οι ερευνητικοί άξονες της μέτρησης ικανοποίησης που χρησιμοποιήθηκαν στο Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης είναι: (1) άμεσος προϊστάμενος, (2) συνθήκες εργασίας-μισθός (3) συνεργάτες και (4) ευκαιρίες για προαγωγή (Warr et al. 1979). Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 15 ερωτήματα που μετρούν αυτές τις χαρακτηριστικές πηγές της επαγγελματικής ικανοποίησης σε επταβάθμια κλίμακα.

Κεφάλαιο 4 . Μεθοδολογία της έρευνας

4.1. Φιλοσοφία της έρευνας (Θετικισμός / Φαινομενολογία)

Απαραίτητο συστατικό στοιχείο της έρευνας για τη σωστή διεξαγωγή της έρευνας αποτελεί η οριοθέτηση των ζητημάτων σχετικά με τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν ούτως ώστε να διεξαχθεί ένα καλό αποτέλεσμα. Βασική προϋπόθεση και αφετηρία αυτής συνίσταται η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Στο βιβλίο « Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών»⁶⁰ (Κυριαζόπουλος – Σαμαντά 2011) τονίζεται πως η διάκριση μεταξύ Θετικισμού και αναζήτησης των απαντήσεων που ψάχνουμε. Η επιλογή ανάμεσα στις δύο μεθοδολογίες είναι καθαρά υποκειμενική. Ο Θετικισμός υιοθετεί στοιχεία τόσο από την παραγωγικής προσέγγιση όσο και από την επαγωγική με σαφή διάκριση ανάμεσα στην έρευνα και την θεωρία ενώ η Φαινομενολογία χρησιμοποιεί τεχνικές ποιοτικών ερευνών σε ομάδες εστίασης.

4.2. Μέθοδος

Η υλοποίηση μίας έρευνας μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης οφείλει να υιοθετήσει τις βασικές τις βασικές αρχές της διεξαγωγής ερευνών καθώς και τη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης της εταιρείας. Η διαδικασία υλοποίησης οφείλει να παρέχει τη δυνατότητα βελτίωσης των συγκεκριμένων ερευνών, δεδομένου του αλληλεπιδραστικού χαρακτήρα που έχουν. Τα ερευνητικά προγράμματα μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης συχνά μεταβάλλονται λόγω της αυξομείωσης του συνόλου των εργαζομένων αλλά και εξαιτίας της μεταβολής των προσδοκιών των αναγκών και των προτιμήσεων τους.

Τα βήματα που ακολουθήθηκαν για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης μελέτης είναι τα ακόλουθα.

1. Καθορισμός στόχων : Σε πρώτη φάση ο αρχικός σκοπός της έρευνας ήταν ο εντοπισμός του επιπέδου της ικανοποίησης των εργαζομένων και σε δεύτερη φάση η ανεύρεση των αδύνατων σημείων με στόχο τη βελτίωση τους.
2. Σχεδιασμός και ανάπτυξη της έρευνας: Δημιουργία πλάνου διεξαγωγής της

⁶⁰ Κυριαζόπουλος –Σαμαντάς (2011)

έρευνας βάσει του οποίου θα γίνει η επιλογή της μεθόδου που θα ακολουθηθεί.

3. Προσδιορισμός των κρίσιμων διαστάσεων της ικανοποίησης: Σε αυτό το βήμα πραγματοποιείται ο καθορισμός των βασικών παραγόντων που πρόκειται να εξετασθούν και οι οποίοι επηρεάζουν την ικανοποίηση, η επιλογή των οποίων έγινε αφού πρώτα πραγματοποιήθηκε μελέτη της βιβλιογραφίας γύρω από την εργασιακή ικανοποίηση, η μέτρηση της καθώς και το περιεχόμενο των ερωτηματολογίων.

4. Σχεδιασμός ερωτηματολογίου: αποσκοπεί στην σύνταξη σαφών, κατανοητών και σύντομων ερωτήσεων οι οποίες θα μπορούν να συμπληρωθούν γρήγορα από τους ερωτηθέντες.

5. Καθορισμός διαδικασίας δειγματοληψίας: λόγω του μεγέθους της επιχείρησης, τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν στο σύνολο των εργαζομένων της εφημερίδας Ελεύθερος Τύπος.

6. Προκαταρκτικός έλεγχος της διαδικασίας: σε πρώτη φάση το ερωτηματολόγιο ελέγχθηκε από τους υπευθύνους και έπειτα δόθηκε η έγκριση αποστολής του στους εργαζόμενους της εταιρείας.

7. Συλλογή δεδομένων: απευθύνεται στη διαδικασία αποστολής και συμπλήρωσης τους. Τα ερωτηματολόγια αποστάληκαν σε 110 εργαζόμενους.

8. Ανάλυση δεδομένων: πραγματοποιείται καταγραφή των αποτελεσμάτων και επεξεργασία των δεδομένων των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων. Για την επεξεργασία τους χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS.

9. Εκμετάλλευση αποτελεσμάτων: αφορά στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων όπως αυτά προέκυψαν από την ανάλυση, δίνοντας έμφαση στον εντοπισμό των αδύνατων σημείων της επιχείρησης καθώς και στην παρουσίαση βελτιωτικών προτάσεων.

10. Αναθεώρηση της διαδικασίας μέτρησης (αν προκύψει λόγος): το τελικό βήμα αποσκοπεί στον εντοπισμό νέων μεθόδων για μετέπειτα μετρήσεις στην περίπτωση που η παρούσα μέθοδος δεν κριθεί αποτελεσματική για την επιχείρηση.

Καταλήγοντας η διαδικασία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης παρέχει τη δυνατότητα συλλογής ποιοτικών δεδομένων σχετικών με τις αντιλήψεις των

εργαζομένων, γεγονός το οποίο καθίσταται αδύνατο με τη χρήση των μηχανισμών των κλασικών ερευνών ικανοποίησης .

4.3. Τεχνική της έρευνας

Σημαντική παράμετρος στη διεξαγωγή μίας ερευνητικής εργασίας είναι η τεχνική που ακολουθεί και πιο συγκεκριμένα :

❖ Να καταφεύγει σε πρωτογενείς ή δευτερογενείς πηγές ⁶¹

Το υλικό που χρησιμοποιείται στη συγκεκριμένη έρευνα είναι πρωτογενές καθώς η συλλογή των στοιχείων γίνεται με τη χρήση ερωτηματολογίου το οποίο αποστάλθηκε ηλεκτρονικά στο χώρο εργασίας από τον ερευνητή.

❖ Οι τύποι ερωτήσεων που θέτονται στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, όπως πολλαπλής επιλογής, αριθμητικές ανοικτού ή κλειστού τύπου, η χρήση Likert-κλίμακας, διπολικές ερωτήσεις, ερωτήσεις με κατάταξη.

Στη παρούσα εργασία γίνεται χρήση ερωτήσεων τύπου πολλαπλής επιλογής κατά το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου ενώ στο δεύτερο πραγματοποιείται χρήση της Likert- κλίμακας καθώς επίσης μία διπολική ερώτηση και δύο ερωτήσεις ανοικτού τύπου.

Επισημαίνεται ότι οι ανωτέρω τεχνικές επιλέχτηκαν προκειμένου να καλυφθούν με επιτυχία οι στόχοι της έρευνας και να απαντηθούν τα ερωτήματα της.

4.4. Δείγμα της έρευνας

Σκοπός της παρούσας ερευνάς ήταν η διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων της εφημερίδας Ελεύθερος Τύπος. Η παρούσα έρευνα διεξήχθη σε 110 εργαζόμενους κατά τη διάρκεια των μηνών μεταξύ Ιουλίου και Οκτωβρίου του 2016. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν με e-mail μέσω εσωτερικού καταλόγου ηλεκτρονικής αλληλογραφίας της εφημερίδας και συμπληρώθηκαν ηλεκτρονικά τη βοήθεια της φόρμας του google.

Στην έρευνα συμμετείχαν 50 εργαζόμενοι εκ των οποίων 20 άνδρες και 30 γυναίκες

⁶¹ Τομαράς Π.,2009)

από 18 έως 65 ετών με επαγγελματική εμπειρία από 0 έως άνω των 31 χρόνων. Η διάθεση των ηλεκτρονικών διευθύνσεων έγινε από Τμήμα Μηχανογράφησης της εφημερίδας, αφού προηγουμένως είχε ενημερωθεί η διοίκηση, οι υπεύθυνοι των τμημάτων και τελικώς δόθηκε η έγκριση από τους εκδότες της εφημερίδας για την διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στη συγκεκριμένη έρευνα για να αποδοθεί πλήρως η ικανοποίηση ή μη του προσωπικού συμμετείχαν εργαζόμενοι όλων των κατηγοριών από τα ανώτατα έως και τα κατώτατα κλιμάκια.

4.5. Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου

Η χρήση των ερωτηματολογίων βοηθά στην μέτρηση των κριτηρίων ικανοποίησης των εργαζομένων καθώς και τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι :

- Πιστεύουν στη δίκαιη εφαρμογή των προαγωγών, της αξιολόγησης , της σύνδεσης αμοιβών και παροχών με την απόδοση τους και θεωρούν ότι αμείβονται ικανοποιητικά.
- Είναι ευχαριστημένοι με το βαθμό πληροφόρησης και τις ευκαιρίες για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων που τους παρέχει η επιχείρηση.
- Βρίσκουν ικανοποιητικές τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης που τους προσφέρονται .
- Γνωρίζουν τι περιμένει από αυτούς η επιχείρηση και αξιοποιούν τα ταλέντα και τις γνώσεις τους.
- Είναι ευχαριστημένοι με τις συνθήκες εργασίας και τις εξυπηρετήσεις που τους παρέχει η επιχείρηση.
- Είναι ικανοποιημένοι με τον προϊστάμενο τους και γενικότερα με το κλίμα που επικρατεί στο χώρο της επιχείρησης.⁶²

⁶² Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, Μπένου, Αθήνα 2003, σελ 53

Στην παρούσα εργασία επιλέγεται να χρησιμοποιηθεί ποσοτική και ποιοτική έρευνα, με τη συλλογή ποσοτικών στοιχείων, χρησιμοποιείται ερωτηματολόγιο απευθυνόμενο σε αρκετό πλήθος ερωτώμενων που είναι εργαζόμενοι όλοι στον ίδιο οργανισμό. Επιλέγεται ο τρόπος αυτός γιατί ο ερευνητής έχει άμεση πρόσβαση στον εν λόγω εργασιακό χώρο και επιθυμεί να διερευνήσει ποσοτικά τους εργασιακούς παράγοντες ικανοποίησης. Επιθυμώντας πρωτίστως κατά το δυνατό αποτελέσματα αξιόπιστα και αντικειμενικά, ύστερα από την συλλογή και ανάλυση των στοιχείων θα προβεί ύστερα σε σύγκριση με την σχετική θεωρία ώστε οι αρχικές υποθέσεις να επαληθευτούν ή να απορριφθούν. Τα περισσότερα αποτελέσματά της είναι αριθμοί, δείκτες, ποσοστά και μπορούν να μετρηθούν με ακρίβεια καθώς και να συγκριθούν. Η στατιστική έρευνα θεωρείται πιο αντικειμενική γιατί τα δεδομένα που συλλέγονται αναλύονται στατιστικά. Η καταγραφή των στοιχείων γίνεται μέσω δομημένου ερωτηματολογίου, κλειστού τύπου. (Ψαρρού & Ζαφειρόπουλος 2001). Επιπλέον, στην έρευνα αντλήθηκαν οι πηγές της από διεθνή και εγχώρια βιβλιογραφία (άρθρα, βιβλία) για την εργασιακή ικανοποίηση, όπου εντοπίστηκε ότι παρόμοιες έρευνες στηρίχθηκαν σε μορφές ποσοτικής έρευνας, όπως τα ερωτηματολόγια με ερωτήσεις κλειστού τύπου.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει μεταβλητές που προέρχονται από αντίστοιχα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης που έχουν δημοσιευθεί σε διεθνή περιοδικά. Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν προέρχονταν από τα ερωτηματολόγια Job Satisfaction (Warr et al., 1979), και Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss et al. 1966). Για την μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα «Job Satisfaction Scale» των Brayfield & Rothe (1951).

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε αποτελείται από 31 ερωτήσεις συνολικά εκ των οποίων 23 είναι κλειστού τύπου, 2 ανοικτού τύπου με τη δυνατότητα ανάπτυξης, 2 διπολικές ερωτήσεις καθώς και ερωτήσεις καταγραφής των δημογραφικών στοιχείων.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε 3 μέρη.

Το πρώτο μέρος ερωτηματολογίου περιλάμβανε ερωτήσεις που αφορούν δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του υπό έρευνα πληθυσμού, όπως η ηλικία, το φύλλο, η εκπαίδευση, η θέση εργασίας, τμήμα εργασίας καθώς και η προϋπηρεσία.

Το δεύτερο μέρος μετρά βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης, χρησιμοποιώντας ερωτήσεις που συνδέονται με τη παρακίνηση και τα κίνητρα των εργαζομένων.

Παράλληλα γίνεται η του Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) των Weiss, Dawis, England και Lofquist (1967). Οι απαντήσεις δόθηκαν σε κλίμακα Linkert των πέντε βαθμών : Καθόλου/Ανεπαρκές, Λίγο, Μέτρια/Κανονικό, Αρκετά/ Επαρκές, Πολύ/ Ικανοποιητικό. Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις μετρούν την ενδογενή, την εξωγενή ικανοποίηση καθώς και την γενική ικανοποίηση.

Οι διαστάσεις που αφορούν ενδογενή (intrinsic) ικανοποίηση είναι Ηθικές αξίες, Ασφάλεια, Παροχή κοινωνικών υπηρεσιών, Δραστηριότητα, Υπευθυνότητα, Ανεξαρτησία, Ποικιλία, Δημιουργικότητα, Αξιοποίηση ικανοτήτων, Επίτευγμα, Εξουσία και Κοινωνική θέση. Οι διαστάσεις που αφορούν εξωγενή (extrinsic) ικανοποίηση είναι Επίβλεψη (ανθρώπινες σχέσεις), Επίβλεψη (τεχνική), Εταιρικές πολιτικές και πρακτικές, Αμοιβές, Προαγωγές και Αναγνώριση ενώ οι διαστάσεις που αφορούν την γενική ικανοποίηση είναι οι Συνθήκες εργασίας και η Συναδελφικότητα.

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλάμβανε 2 ερωτήσεις ανοιχτού τύπου με στόχο την διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων παρέχοντας έτσι τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις προσωπικές τους απόψεις, αναλύοντας τις εργασιακές συνθήκες και προβάλλουν λύσεις επί των θεμάτων. Επίσης, γίνεται αναφορά στις ενδεχόμενες αλλαγές που χρειάζονται για την βελτίωση της αποδοτικότητας τους καθώς προτάσεις προς την επιχείρηση που σκοπό έχουν την εξέλιξη, την πρόοδο της ίδιας αλλά και την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Το αντικείμενο της μελέτης γνωστοποιήθηκε στους ερωτηθέντες, ενώ για λόγους αξιοπιστίας τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν ανώνυμα και εμπιστευτικά. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε απεικονίζεται στο Παράρτημα Α.

4.6. Ερωτηματολόγιο της έρευνας και θεωρίες

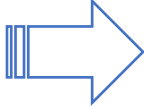
Σε αυτή την ενότητα θα πραγματοποιηθεί μία λεπτομερέστερη των ερωτήσεων, προκειμένου να γίνει ο ανάλογος συσχετισμός του ανωτέρω θεωρητικού υποβάθρου ως προς το ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης.

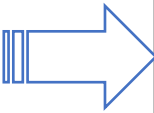
Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε τρία μέρη. Στο πρώτο μέρος επικρατούν τα ερωτήματα γενικού περιεχομένου που σκοπό έχουν τη συγκέντρωση των δημογραφικών και εργασιακών πληροφοριών των ερωτηθέντων, τα οποία αφορούν κυρίως:

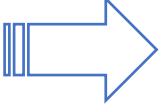
1. Το φύλλο

2. Την ηλικία
3. Την εκπαίδευση: το μορφωτικό επίπεδο είναι αλληλένδετο με τη θεώρηση που έχει το άτομο σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης που λαμβάνει από την εργασία του.
4. Το εργασιακό τμήμα
5. Την θέση στην εταιρεία: η θέση καθώς και οι αρμοδιότητες που έχει αναλάβει το άτομο καθορίζουν την ικανοποίηση του.
6. Τα έτη προϋπηρεσίας

Στη συνέχεια γίνεται παραθέτονται τα ερωτήματα που τέθηκαν στην έρευνα και οι θεωρίες στις οποίες βασίστηκαν τα εκάστοτε ερωτήματα. Όπως είναι αναμενόμενο, σε πολλά ερωτήματα γίνεται χρήση παραπάνω από μίας θεωρίας καθώς ως γνωστόν πολλές θεωρίες αλληλοσυμπληρώνονται.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ		ΘΕΩΡΙΕΣ
Είστε ικανοποιημένοι από το αντικείμενο εργασίας σας		Θεωρία αναγκών Maslow- Warr και συνεργάτες
Είστε ικανοποιημένοι από το εργασιακό περιβάλλον		Θεωρία υγιεινής και παρακίνησης Herzberg - Warr και συνεργάτες
Θεωρείτε πως το επίπεδο αποδοχών σας είναι ικανοποιητικό		Θεωρία προσδοκιών Vroom- Warr και συνεργάτες
Επικρατεί στον χώρο εργασίας σας ηθική ανταμοιβή και αναγνώριση της απόδοσης σας		Θεωρία αναγκών
Πιστεύετε ότι οι γνώσεις σας επαρκούν για το αντικείμενο της δουλειάς σας		Θεωρία προσδοκιών Vroom

Παρέχεται η δυνατότητα βελτίωσης και ανάπτυξης των γνώσεων στο χώρο εργασίας σας		Θεωρία υγιεινής και παρακίνησης Herzberg -Θεωρία προσδοκιών
Δίνεται η ευκαιρία στους υπαλλήλους να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητες στα καθήκοντα που τους ανατίθενται		Θεωρία υγιεινής και παρακίνησης Herzberg
Παρέχονται οι δυνατότητες ανέλιξης και προόδου σε προσωπικό τομέα		Θεωρία επίτευξης Mc Clelland- Θεωρία προσδοκιών Vroom- Θεωρία υγιεινής και παρακίνησης Herzberg
Η προαγωγή υπαλλήλων συντελείται βάσει αντικειμενικών κριτηρίων και αξιολόγησης		Θεωρία Locke- Θεωρία υγιεινής και παρακίνησης Herzberg
Οι αλλαγές (θέσης, αντικειμένου) στο εργασιακό σας περιβάλλον είναι συχνές		Θεωρία υγιεινής και παρακίνησης Herzberg
Η επικοινωνία μεταξύ εσάς και των συναδέλφων σας είναι ικανοποιητική		Θεωρία αναγκών Maslow
Δίνονται συμβουλευτικές παρατηρήσεις στους υπαλλήλους είτε από τον προϊστάμενο του τμήματος είτε από άλλο συνάδελφο όταν κρίνεται απαραίτητο		Θεωρία στοχοθέτησης Locke
Υπάρχει άμεση ενημέρωση- κατάλληλη διαχείριση και λύση των εργασιακών προβλημάτων		Θεωρία υγιεινής και παρακίνησης Herzberg
Όταν αντιμετωπίζετε προβλήματα στην άσκηση των καθηκόντων σας, γνωρίζετε που θα πρέπει να απευθυνθείτε		Θεωρία δικαιοσύνης – ισότητας Adams

Παρατηρείται ομαδικότητα ή ανταγωνιστικότητα στην εκτέλεση των καθηκόντων μεταξύ των υπαλλήλων		Θεωρία υγιεινής και παρακίνησης Herzberg/ Θεωρία ERG
Αισθάνεστε ότι οι όποιες διαπροσωπικές διαφορές προκύπτουν, επηρεάζουν την διάθεσή σας την ώρα που εργάζεσθε		Θεωρία αναγκών Maslow
Που οφείλεται η ενδεχόμενη καθυστέρηση ολοκλήρωση της ανατιθέμενης εργασίας		Θεωρία Porter- Lawler
Επικρατεί η αίσθηση βιωσιμότητας, εξέλιξης και προόδου της επιχείρησης		Θεωρία στοχοθέτησης Locke
Πώς κρίνετε το ωράριο στη δουλειά σας		Warr και συνεργάτες
Οι δουλειές των φίλων και των γνωστών σας είναι πιο αξιόλογες από τη δική σας		Θεωρία στοχοθέτησης Locke
Τι θεωρείτε πως θα έπρεπε να αλλάξει ώστε να βελτιωθεί η αποδοτικότητα σας		Θεωρία αναγκών Maslow- Παράγοντες παρακίνησης και ικανοποίησης
Τι θα προτείνατε στην επιχείρηση ώστε να εξελιχθεί αφενός και αφετέρου να αυξηθεί η εργασιακή σας ικανοποίηση		Θεωρία στοχοθέτησης Locke

Πίνακας 4.1 Ερωματολόγιο έρευνας και θεωρίες

4.7. Διαδικασία συμπλήρωσης ερωτηματολογίου

Η εισαγωγή του ερωτηματολογίου περιείχε μία συνοπτική αναφορά για το σκοπό της έρευνας, οδηγίες για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και για τη διασφάλιση της ανωνυμίας των προσώπων και της απόλυτης εμπιστευτικότητας ενώ ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν υπερέβαινε τα 10 λεπτά της ώρας.

Η διαδικασία που ακολουθήθηκε περιλάμβανε τα ακόλουθα βήματα:

1. Σύνταξη του ερωτηματολογίου
2. Αποστολή των ερωτηματολογίων στους εργαζόμενους της επιχείρησης
3. Παροχή απαραίτητου χρόνου ώστε να μελετηθούν τα ερωτηματολόγια.

Εδώ πρέπει να αναφερθεί ότι επιλέχθηκε να δοθούν τα ερωτηματολόγια στους εργαζόμενους όλων των τμημάτων ούτως ώστε να αποδοθεί μία πλήρης εικόνα εργασιακής ικανοποίησης .

4.8. Καταχώρηση, επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων

Συνολικά απαντήθηκαν 50 ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια τα οποία μεταφέρθηκαν σε πρόγραμμα excel και εν συνεχεία εξετάστηκαν προσεκτικά ούτως ώστε να βρεθούν τυχόν λάθη. Υπήρχαν ερωτήσεις οι οποίες δεν χρησιμοποιήθηκαν στην ανάλυση για προκειμένου να διασφαλιστεί η ακρίβεια των απαντήσεων λόγω του μικρού ποσοστού των απαντήσεων που δόθηκαν ενώ έγινε μία σχετική αναφορά σε αυτές. Σε συνέχεια της επεξεργασίας των αποτελεσμάτων τα ερωτηματολόγια κωδικοποιήθηκαν και ακολούθησε η επεξεργασία τους με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS.

Κεφάλαιο 5 . Αποτελέσματα έρευνας

5.1. Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Σε αυτό το σημείο παραθέτονται το σύνολο των αναλύσεων και της επεξεργασίας των δεδομένων της έρευνας. Μέσω της ανάλυσης λαμβάνονται κάποια σημαντικά στατιστικά στοιχεία για την ικανοποίηση των εργαζομένων ανάλογα με τη κριτήρια που έχουν χρησιμοποιηθεί. Επιπλέον συλλέγονται στοιχεία τα οποία μετρούν τις διαστάσεις ικανοποίησης του συνόλου των εργαζομένων βάσει των οποίων θα οδηγηθεί η έρευνα χρήσιμα συμπεράσματα καθώς και στον εντοπισμό των αδυναμιών της επιχείρησης, δίνοντας της την ευκαιρία να εξαλειφθούν αυτές οι ελλείψεις με τη λήψη μέτρων που σκοπό έχουν την ενίσχυση αυτών.

Για την στατιστική ανάλυση και επεξεργασία των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS έκδοση 23.0 αφού έγινε κωδικοποίηση των δεδομένων της έρευνας. Η συγκεκριμένη ανάλυση των δεδομένων της έρευνας σε περιγραφικό επίπεδο περιλαμβάνει πίνακες κατανομής συχνοτήτων των δημογραφικών. Η συχνότητα κατανομής αναφέρεται σε ποσοστό επί τις εκατό και σε αριθμό συμμετεχόντων.

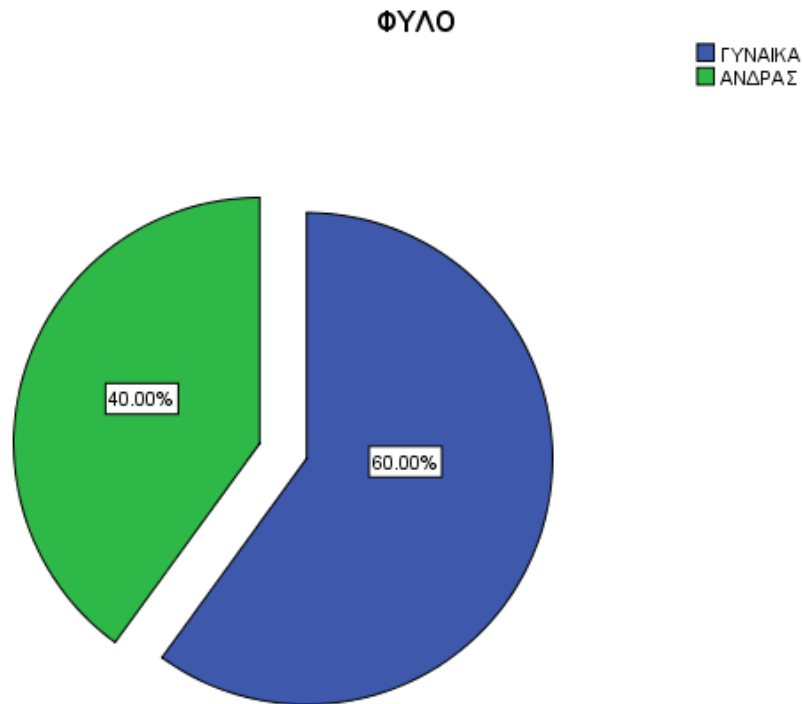
Τα ερευνητικά ερωτήματα απαντήθηκαν με την χρήση περιγραφικής στατιστικής (frequencies), συσχετίσεων (correlations), καθώς και ο δείκτης αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου Cronbach's Alpha. Τυχόν διαφορές μελετήθηκαν με παραμετρικά τεστ προκειμένου να ελεγχθεί η ύπαρξη ή μη σχέσεων μεταξύ των διάφορων απαντήσεων των υποκειμένων με βάση τα ατομικά τους χαρακτηριστικά και τα δημογραφικά στοιχεία.

Επίσης χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο συσχετίσεων R που μελετά τη γραμμική συσχέτιση μεταξύ δύο ποσοτικών μεταβλητών . Οι συντελεστές που χρησιμοποιούνται στο Κεφάλαιο 4 είναι γραμμικής φύσεως, σχέση που μπορεί να συνδέει τις δύο μεταβλητές. Οι τιμές που μπορεί να πάρει ένας συντελεστής συσχέτισης είναι από -1 έως +1. Αρνητικές τιμές του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης δύο μεταβλητών σημαίνει ότι έχουμε την ύπαρξη αρνητικής γραμμικής συσχέτισης. Θετικές τιμές του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης είναι ένδειξη 43 θετικής γραμμικής συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών. Τιμές κοντά στο μηδέν υποδηλώνουν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

5.1.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Το ποσοστό των γυναικών που συμμετείχαν στην έρευνα υπερτερεί κατά πολύ, καθώς το 60% (30) των ερωτηθέντων αποτελείται από γυναίκες ενώ το 40% (20) από άνδρες.

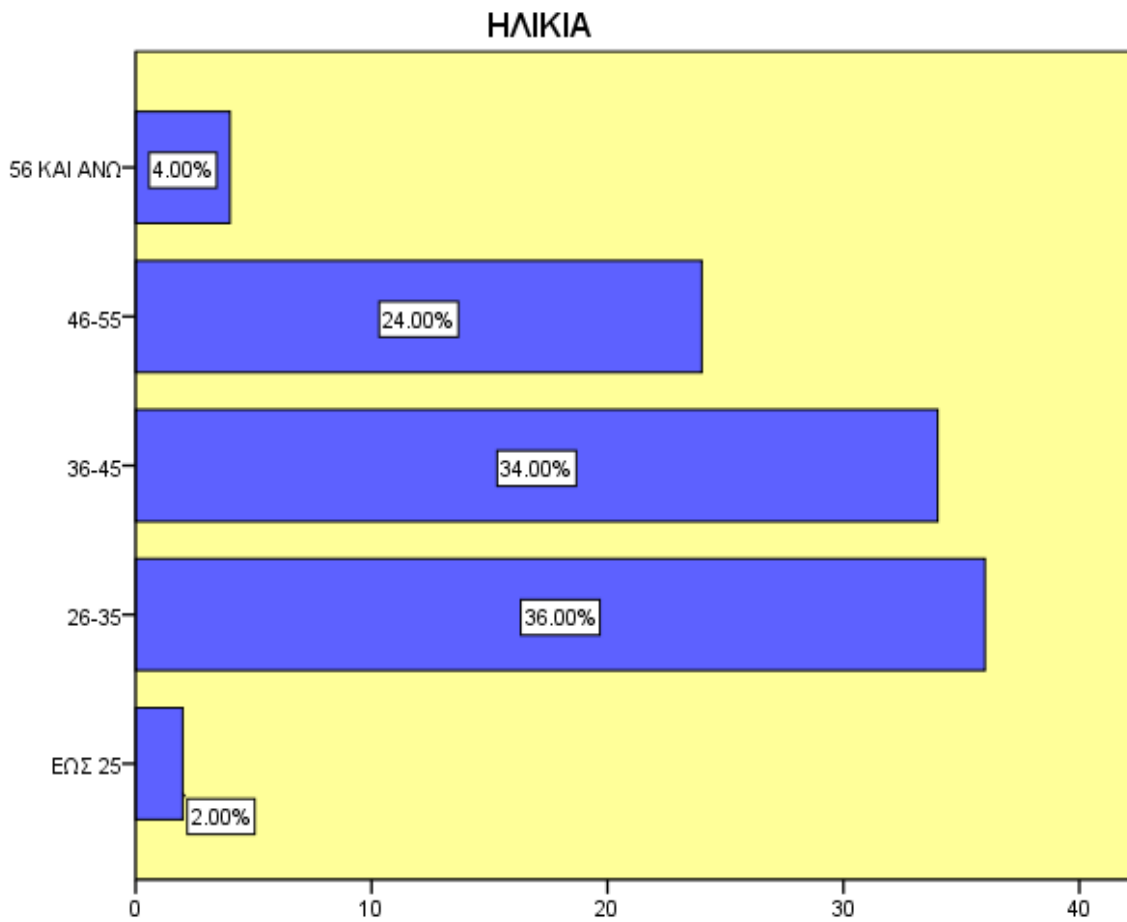
Φύλο



Διάγραμμα 5.1.1 Κατανομή φύλου

Ηλικία

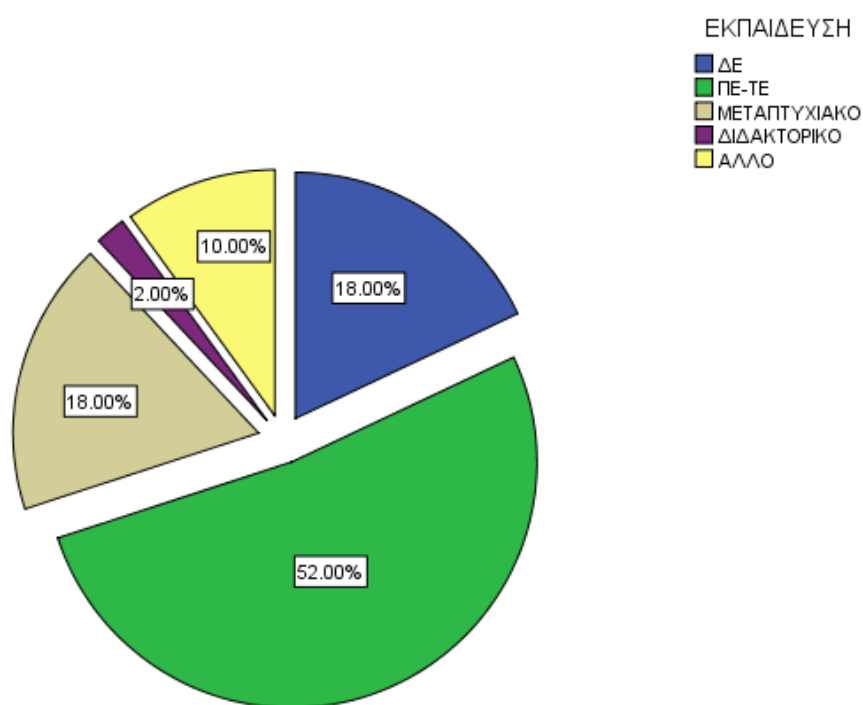
Στο σύνολο του δείγματος, οι ηλικίες των ερωτηθέντων κατανέμονται ως εξής: Ένας με ποσοστό 2% ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία μεταξύ των 18 έως 25, οι 18 με ποσοστό 36% ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 26-35, οι 17 με ποσοστό 34% σε εκείνη των 36-45, οι 12 με ποσοστό 24% στην ομάδα των 46-55, και τέλος 2 με 4% ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των ατόμων με ηλικία από 56 και άνω.



Διάγραμμα 5.1.2 Ηλικιακή κατανομή δείγματος

Μορφωτικό Επίπεδο

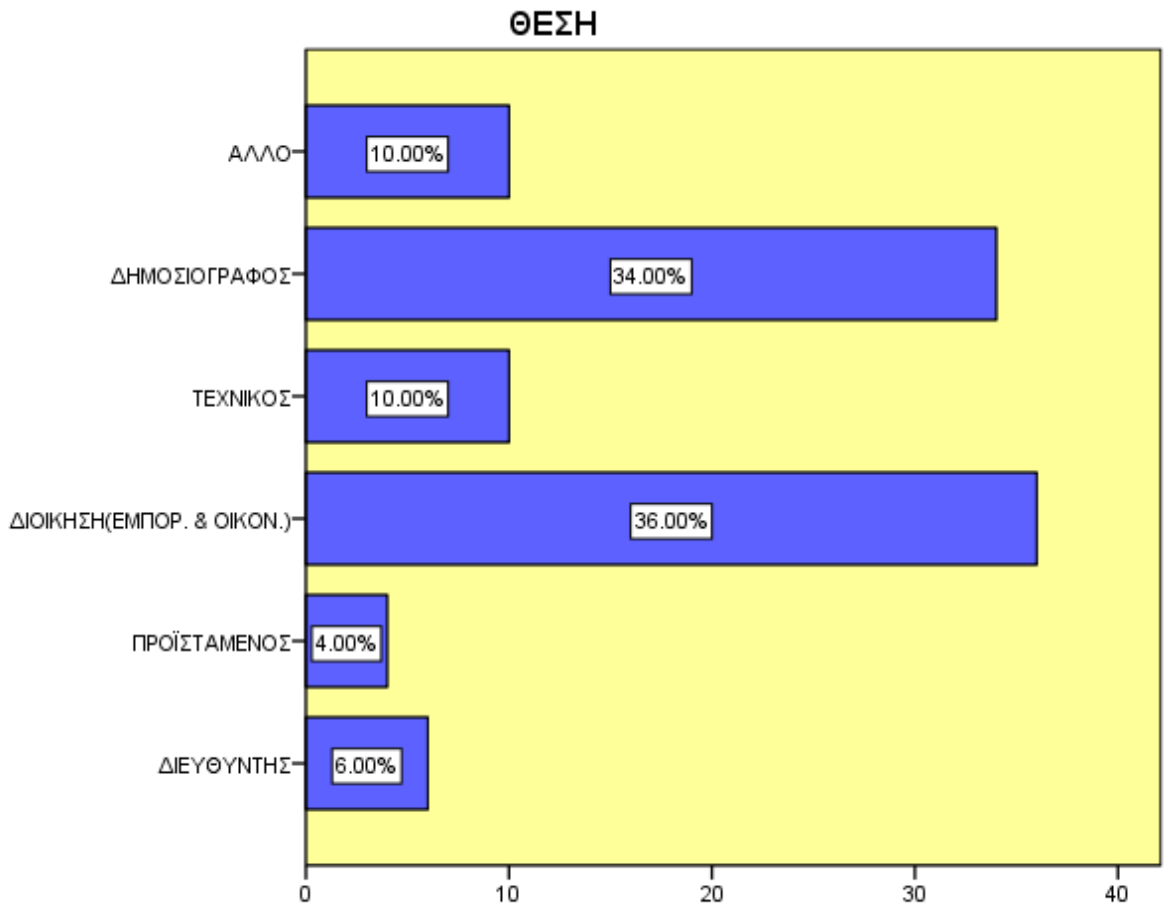
Στις απαντήσεις των ερωτηθέντων ως προς το επίπεδο των σπουδών τους σε ισχυρή πλειοψηφία με ποσοστό 52% βρίσκονται οι απόφοιτοι Ανώτατων σχολών δηλαδή οι 26 εκ των εργαζόμενων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, το 18% (9 άτομα) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακών σπουδών ενώ άλλοι 9 με το ίδιο ποσοστό τελειόφοιτοι Λυκείου. Υπάρχει όμως και ένα 10% των ερωτηθέντων οι οποίοι είναι απόφοιτοι αλλού είδους εκπαίδευσης εκτός των προηγούμενων κατηγοριών, πιθανότατα είναι τελειόφοιτοι κάποιου ιδιωτικού ή δημόσιου ΙΕΚ.



Διάγραμμα 5.1.3. Μορφωτικό επίπεδο δείγματος

Θέση Εργασίας

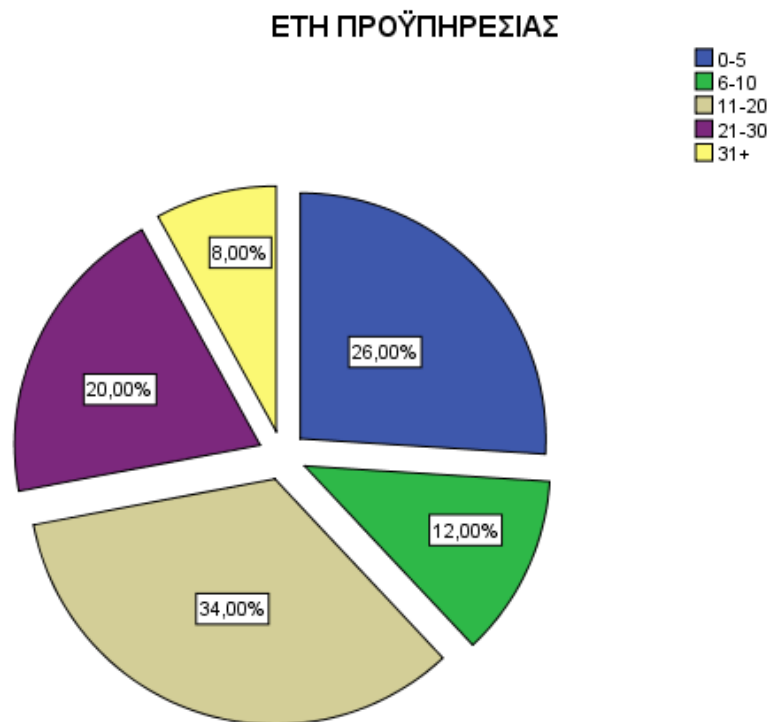
Το τμήμα εργασίας με ποσοστό 36% ανήκει στο διοικητικό προσωπικό, δηλαδή στους εργαζομένους στο χώρο του λογιστηρίου και του τμήματος marketing, ενώ με ποσοστό 34% ακολουθούν οι δημοσιογράφοι.



Διάγραμμα 5.1.4. Θέσης εργασίας

Έτη Προϋπηρεσίας

Αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας, η πλειοψηφία των εργαζομένων με ποσοστό 34% εργάζονται ως υπάλληλοι στον ιδιωτικό τομέα από 11-20 χρόνια, οι αμέσως επόμενοι βάση των αποτελεσμάτων είναι το 26% των εργαζομένων, οι οποίοι αποτελούν νέα άτομα καθώς η προϋπηρεσία τους δεν ξεπερνά τα 5 έτη. Στη συνέχεια ακολουθεί το 20% που αποτελείται από 10 εργαζόμενους με προϋπηρεσία μεταξύ 21 έως 30 έτη, ενώ 6 (12%) από τους εργαζόμενους είναι με 6-10 χρόνια προϋπηρεσίας και 4 (8%) με 31 και άνω χρόνια στο χώρο του ιδιωτικού τομέα.



Διάγραμμα 5.1.5. Έτη προϋπηρεσίας του δείγματος

5.2. Παρουσίαση αποτελεσμάτων βαθμού εργασιακής ικανοποίησης

Ο πρώτος στόχος της έρευνας είναι η διερεύνηση του βαθμού της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στην εφημερίδα και των επιμέρους διαστάσεων αυτής. Για την επίτευξη του στόχου έγινε ο διαχωρισμός σε εξωγενείς και ενδογενείς παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με το πλαίσιο της εργασίας σύμφωνα με τον Herzberg και Warr και στη συνέχεια υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι των εξωγενών και των ενδογενών παραγόντων που εξετάστηκαν στο ερωτηματολόγιο με τη βοήθεια της 5 βάθμιας κλίμακας του ερωτηματολογίου έχοντας ως τιμές 1= Καθόλου/Ανεπαρκές, 2= Λίγο, 3= Μέτρια/Κανονικό, 4= Αρκετά/ Επαρκές, 5= Πολύ/ Ικανοποιητικό. Παράλληλα, εξετάστηκε ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach, με σκοπό να εντοπιστεί εάν και κατά πόσο η εσωτερική συνοχή του ερωτηματολογίου είναι ικανοποιητική.

Οι ερωτήσεις που αντιστοιχούν σε κάθε παράγοντα έχουν ως εξής:

Εξωγενείς παράγοντες

1. Αμοιβή

Αντιστοιχούν οι ερωτήσεις :

9. Θεωρείτε πως το επίπεδο αποδοχών σας είναι ικανοποιητικό;

2. Πολιτική της επιχείρησης

Αντιστοιχούν οι ερωτήσεις :

26. Επικρατεί η αίσθηση βιωσιμότητας, εξέλιξης και προόδου της επιχείρησης;

3. Διοίκηση

Αντιστοιχούν οι ερωτήσεις:

17. Οι αλλαγές (θέσης, αντικειμένου) στο εργασιακό σας περιβάλλον είναι συχνές;

4. Συνθήκες Εργασίας

Αντιστοιχούν οι ερωτήσεις:

5. Είστε ικανοποιημένοι από το εργασιακό περιβάλλον;

6. Διαπροσωπικές σχέσεις

Αντιστοιχούν οι ερωτήσεις:

24. Αισθάνεστε ότι οι όποιες διαπροσωπικές διαφορές προκύπτουν, επηρεάζουν την διάθεσή σας την ώρα που εργάζεσθε;

7. Ωράριο εργασίας

Αντιστοιχούν οι ερωτήσεις:

27. Πώς κρίνετε το ωράριο στη δουλειά σας;

8. Εποπτεία

Αντιστοιχούν οι ερωτήσεις:

19. Δίνονται συμβουλευτικές παρατηρήσεις στους υπαλλήλους είτε από τον προϊστάμενο του τμήματος είτε από άλλο συνάδελφο όταν κρίνεται απαραίτητο;

20. Υπάρχει άμεση ενημέρωση- κατάλληλη διαχείριση και λύση των εργασιακών προβλημάτων;

21. Όταν αντιμετωπίζετε προβλήματα στην άσκηση των καθηκόντων σας, γνωρίζετε που θα πρέπει να απευθυνθείτε;

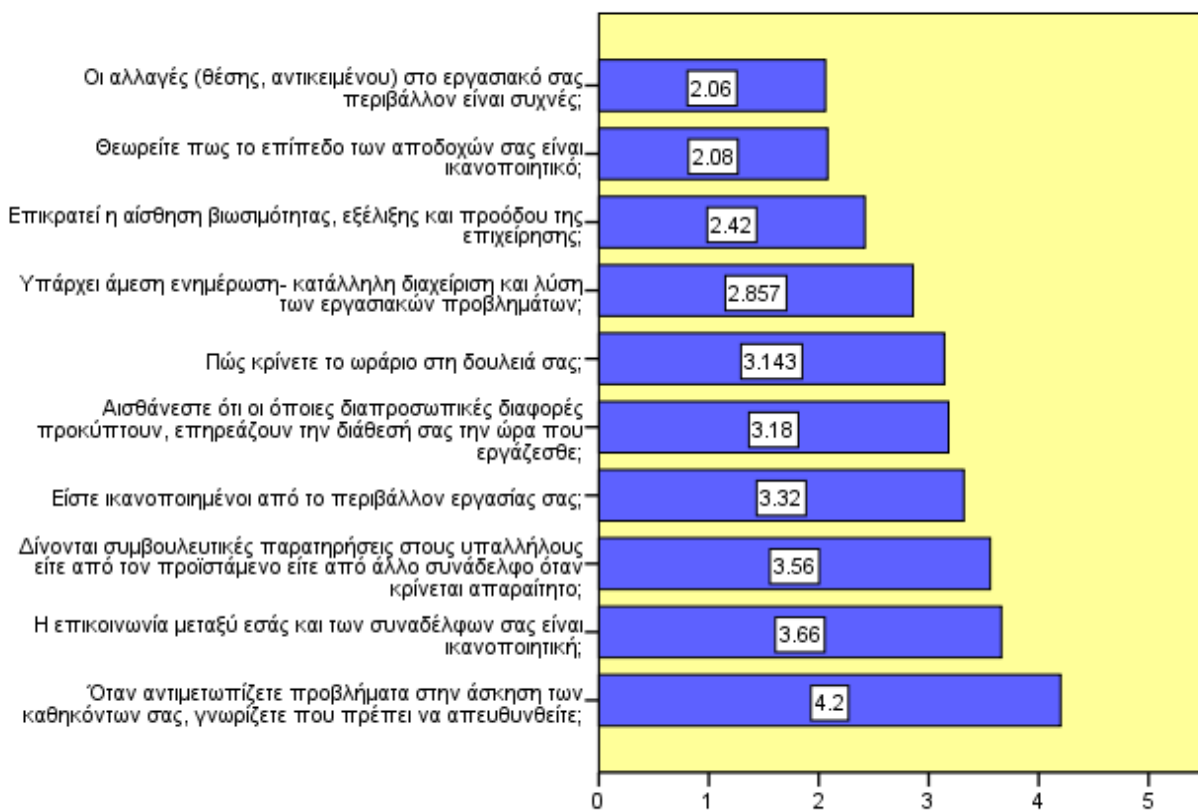
9. Ομαδικό κλίμα- Συνεργασία

Αντιστοιχούν οι ερωτήσεις:

18. Η επικοινωνία μεταξύ εσάς και των συναδέλφων σας είναι ικανοποιητική;

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από το διαχωρισμό των ερωτήσεων που αντιστοιχούν στους εξωγενείς παράγοντες έχουν ως εξής (πίνακας 5.2.1, διάγραμμα 5.2.1)

Εξωγενείς παράγοντες ικανοποίησης



Διάγραμμα 5.2.1 Εξωγενείς Παράγοντες Ικανοποίησης

Η πρώτη διαπίστωση που προκύπτει από τους μέσους όρους του διαγράμματος 5.2.1. είναι ότι οι απασχολούμενοι της εφημερίδας που συμμετείχαν στην έρευνά, δήλωσαν ότι ήταν ως σημαντικότερος παράγοντας (ικανοποίησης) αναδεικνύεται ο παράγοντας που αφορά την εποπτεία με μέση βαθμολογία 4,2. Ως προς τις επιμέρους διαστάσεις που ελέγχθηκαν βρέθηκε ότι εκείνες που αφορούν τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται εντός του εργασιακού χώρου σημείωσαν αρκετά υψηλό βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, η διάσταση που αφορά την επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων συγκεντρώνει ένα αρκετά υψηλό βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης με 3,66 μέση βαθμολογία, ενώ ακολουθεί το ωράριο της εργασίας (με οριακή ικανοποίηση) έχοντας μέση τιμή 3,14. Στη συνέχεια ακολουθούν (με ουδέτερη στάση τείνουσα προς την αρνητική) ο παράγοντας πολιτική της επιχείρησης με μέση βαθμολογία 2,42 που αναπτύσσει το ερώτημα της αίσθησης βιωσιμότητας και εξέλιξης της εταιρείας. Με μέσο όρο κάτω από το 3 εμφανίζονται οι παράγοντες της διοίκησης και της αμοιβής όπου αναδεικνύονται και ως οι παράγοντες δυσαρέσκειας, στοιχεία τα

οποία είναι εμφανή και στον παρακάτω πίνακα.

Εξωγενείς παράγοντες ικανοποίησης

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Όταν αντιμετωπίζετε προβλήματα στην άσκηση των καθηκόντων σας, γνωρίζετε που πρέπει να απευθυνθείτε;	50	1	5	4,20	,969
Η επικοινωνία μεταξύ εσάς και των συναδέλφων σας είναι ικανοποιητική;	50	1	5	3,66	,917
Δίνονται συμβουλευτικές παρατηρήσεις στους υπαλλήλους είτε από τον προϊστάμενο είτε από άλλο συνάδελφο όταν κρίνεται απαραίτητο;	50	1	5	3,56	,907
Είστε ικανοποιημένοι από το περιβάλλον εργασίας σας;	50	1	5	3,32	,978
Αισθάνεστε ότι οι όποιες διαπροσωπικές διαφορές προκύπτουν, επηρεάζουν την διάθεσή σας την ώρα που εργάζεσθε;	50	1	5	3,18	1,257
Πώς κρίνετε το ωράριο στη δουλειά σας;	49	1	5	3,14	,736
Υπάρχει άμεση ενημέρωση- κατάλληλη διαχείριση και λύση των εργασιακών προβλημάτων;	49	1	5	2,86	1,118

Επικρατεί η αίσθηση βιωσιμότητας, εξέλιξης και προόδου της επιχείρησης;	50	1	5	2,42	1,032
Θεωρείτε πως το επίπεδο των αποδοχών σας είναι ικανοποιητικό;	50	1	4	2,08	,944
Οι αλλαγές (θέσης, αντικειμένου) στο εργασιακό σας περιβάλλον είναι συχνές;	50	1	5	2,06	,913
Valid N (listwise)	48				

Πίνακας 5.2.1 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις εξωγενών παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης

Επιπλέον στην κατηγορία των εξωγενών παραγόντων εντάσσονται άλλες δύο ερωτήσεις, οι οποίες δεν αποδόθηκαν παραπάνω λόγω της διαφορετικής φύσης της απάντησης τους που τις κατέστησε μη συγκρίσιμες με τις ανωτέρω. Οι ερωτήσεις αυτές θα αναλυθούν εκτενώς παρακάτω.

Ενδογενείς παράγοντες

1. Αντικείμενο εργασίας

Αντιστοιχούν οι ερωτήσεις :

7. Είστε ικανοποιημένοι από το αντικείμενο εργασίας σας;

29. Πόσο δεμένοι αισθάνεστε με τη δουλεία σας;

2. Εξέλιξη- Προαγωγή

Αντιστοιχούν οι ερωτήσεις :

13. Παρέχεται η δυνατότητα βελτίωσης και ανάπτυξης των γνώσεων στο χώρο εργασίας σας

15. Παρέχονται οι δυνατότητες ανέλιξης και προόδου σε προσωπικό τομέα;

16. Η προαγωγή υπαλλήλων συντελείται βάσει αντικειμενικών κριτηρίων και αξιολόγησης;

3. Αναγνώριση προσπάθειας

Αντιστοιχούν οι ερωτήσεις:

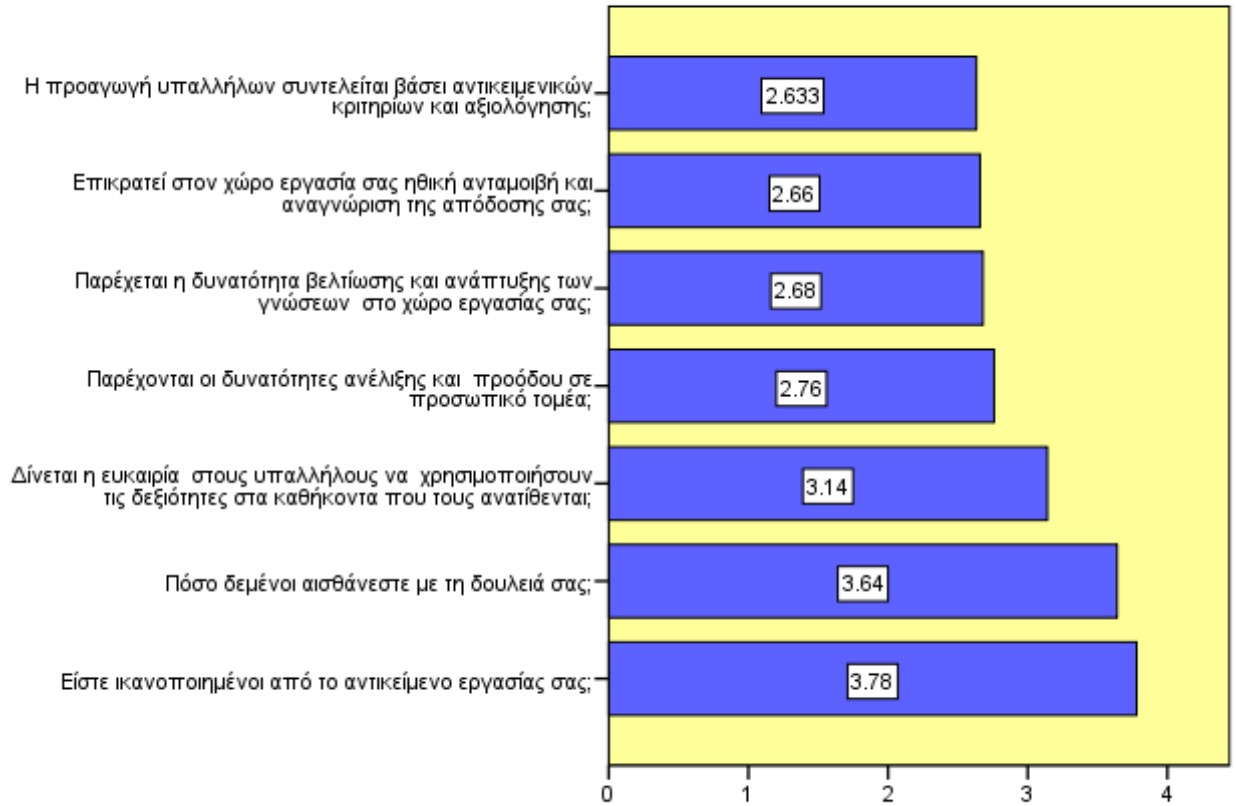
10.Επικρατεί στον χώρο εργασίας σας ηθική ανταμοιβή και αναγνώριση της;

4. Αξιοποίηση δεξιοτήτων – ικανοτήτων

Αντιστοιχούν οι ερωτήσεις:

14. Δίνεται η ευκαιρία στους υπαλλήλους να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητες στα καθήκοντα που τους ανατίθενται;

Ενδογενείς Παράγοντες Ικανοποίησης



Διάγραμμα 5.2.2 Ενδογενείς Παράγοντες Ικανοποίησης

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ομαδοποίηση των ενδογενών παραγόντων (διάγραμμα 5.2.2) έχουν ως εξής: Στην 5βαθμια κλίμακα σημαντικότερος παράγοντας αναδεικνύεται το αντικείμενο της εργασίας στον οποίο εμπεριέχεται ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από το αντικείμενο εργασίας έχοντας μέση βαθμολογία 3,78 καθώς και το κατά πόσο δεμένοι είναι οι υπάλληλοι με την εργασία τους, με μέση βαθμολογία 3,64. Στη συνέχεια η διάσταση που αφορά την αξιοποίηση δεξιοτήτων και ικανοτήτων συγκεντρώνει μέση βαθμολογία 3,14 δείχνοντας την οριακή ικανοποίηση των ερωτηθέντων. Οι υπόλοιποι παράγοντες έχουν μέση βαθμολογία κάτω από 3 με τελευταία τον ενδογενή παράγοντα που απευθύνεται στους όρους της εξέλιξης και της προαγωγής, υποδηλώνοντας τη μεγάλη απογοήτευση και δυσαρέσκεια των υπαλλήλων. Τα στοιχεία παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Ενδογενείς Παράγοντες Ικανοποίησης

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Είστε ικανοποιημένοι από το αντικείμενο εργασίας σας;	50	2	5	3,78	,790
Πόσο δεμένοι αισθάνεστε με τη δουλειά σας;	50	2	5	3,64	,875
Δίνεται η ευκαιρία στους υπαλλήλους να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητες στα καθήκοντα που τους ανατίθενται;	50	1	5	3,14	1,030
Παρέχονται οι δυνατότητες ανέλιξης και προόδου σε προσωπικό τομέα;	50	1	5	2,76	1,098
Παρέχεται η δυνατότητα βελτίωσης και ανάπτυξης των γνώσεων στο χώρο εργασίας σας;	50	1	5	2,68	1,168
Επικρατεί στον χώρο εργασίας σας ηθική ανταμοιβή και αναγνώριση της απόδοσης σας;	50	1	5	2,66	1,206
Η προαγωγή υπαλλήλων συντελείται βάσει αντικειμενικών κριτηρίων και αξιολόγησης;	49	1	5	2,63	1,112
Valid N (listwise)	49				

Πίνακας 5.2.2 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις ενδογενών παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης

5.3. Παρουσίαση επιμέρους αποτελεσμάτων των ερωτήσεων – Σύγκριση με άλλες έρευνες

Στους παρακάτω πίνακες γίνεται ενδελεχής ανάλυση της ικανοποίησης των εργαζομένων, αναλύοντας τα επιμέρους αποτελέσματα. Μέσω των απαντήσεων που λήφθηκαν μπορούν να εξαχθούν σημαντικά συμπεράσματα τα οποία παρουσιάζονται στη συνέχεια. Επιπλέον σε αυτή την ενότητα θα γίνει σύγκριση με άλλες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί τόσο στη χώρα μας όσο και στην Ευρώπη. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με έρευνα του Ευρωβαρόμετρου που δημοσιεύτηκε τον Απρίλιο του 2014⁶³, εξετάστηκε ο τρόπος με τον οποίο η κρίση επηρέασε την ποιότητα των όρων εργασίας και το ποσοστό των ευρωπαϊκών εργαζομένων που θεωρούν τους όρους εργασίας στη χώρα τους ικανοποιητικούς. Αναλυτικά μόλις το 50% (συγκεκριμένα: 53%) υπερβαίνει, ενώ οι περισσότεροι εργαζόμενοι με ποσοστό 57% πιστεύουν ότι οι όροι εργασίας τους επιδεινώθηκαν τα τελευταία 5 χρόνια. Παρά το γεγονός ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τους δικούς τους όρους εργασίας (77% κατά μέσο όρο στην ΕΕ), υπάρχει πολύ μεγάλη διαφορά μεταξύ των κρατών μελών, η οποία κυμαίνεται από 94% στη Δανία έως 38% στην Ελλάδα. Σε γενικές γραμμές, οι περισσότεροι εργαζόμενοι εκφράζουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης όσον αφορά το ωράριο εργασίας τους (80%) και την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία (85%). Ο αρμόδιος επίτροπος για θέματα απασχόλησης, κοινωνικών υποθέσεων και κοινωνικής ένταξης, ο κ. László Andor⁶⁴, είχε δηλώσει ότι «Προστατεύοντας και βελτιώνοντας τους όρους εργασίας στην ΕΕ μεριμνούμε για το ανθρώπινο δυναμικό μας. Διαθέτουμε ένα αξιόλογο οπλοστάσιο νομοθετικών και πολιτικών μέτρων για την εξασφάλιση καλών όρων εργασίας που επιτρέπουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των ευρωπαϊκών εργαζομένων. Αλλά υπάρχει και ένας φόβος, καθώς και ένας πραγματικός κίνδυνος, ότι οι όροι εργασίας θα επιδεινωθούν λόγω της οικονομικής κρίσης. Μαζί με τα κράτη μέλη και τις οργανώσεις των εργαζομένων και των εργοδοτών, θα πρέπει να ανανεώσουμε τις προσπάθειές μας για τη διατήρηση και τη βελτίωση των όρων εργασίας»

⁶³ http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-467_en.htm

⁶⁴ http://ec.europa.eu/archives/commission_2010-2014/andor/index_en.htm

Η έρευνα του Ευρωβαρόμετρου, που πραγματοποιήθηκε στα 28 κράτη μέλη, αποκαλύπτει ότι⁶⁵:

- πάνω από το 80% των ανθρώπων που απάντησαν στην έρευνα από τη Δανία, το Λουξεμβούργο, τη Φινλανδία και τις Κάτω Χώρες θεωρούν τους όρους εργασίας στη χώρα τους ικανοποιητικούς. Σε επίπεδο μεμονωμένων εργαζομένων, η Δανία έρχεται επίσης πρώτη, με το 94% των εργαζομένων να είναι ικανοποιημένοι με τους όρους εργασίας τους ακολουθούν, στη δεύτερη θέση, η Αυστρία και το Βέλγιο, με 9 στους 10 εργαζομένους να είναι ικανοποιημένοι, και έπονται η Φινλανδία (89%), το Ηνωμένο Βασίλειο και η Εσθονία (και οι δύο 88%). στην αντίθετη πλευρά, η Ελλάδα έχει το χαμηλότερο ποσοστό ικανοποίησης σε επίπεδο χώρας (16%) και είναι η μόνη χώρα όπου λιγότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες που εργάζονται είναι ικανοποιημένοι με τους τρέχοντες όρους εργασίας τους (38%).
- σε μικρότερο βαθμό, τα επίπεδα ικανοποίησης είναι χαμηλότερα σε επίπεδο χώρας στην Κροατία (18%), την Ισπανία (20%), την Ιταλία (25%), τη Βουλγαρία (31%), τη Σλοβενία, την Πορτογαλία και τη Ρουμανία (32% για καθεμία), αλλά επίσης τη Σλοβακία (36%) και την Πολωνία (38%).

Οι παράγοντες που προκαλούν αυτήν την απόκλιση στα επίπεδα ικανοποίησης είναι οι ακόλουθοι : το κοινωνικό και οικονομικό πλαίσιο επηρεάζεται από την κρίση, αλλά υπάρχουν και περισσότερο διαρθρωτικά χαρακτηριστικά σχετικά με τον κοινωνικό διάλογο, την κοινωνική πολιτική και το εργατικό δίκαιο, τα οποία μπορεί να είναι ισχυρότερα ή ασθενέστερα ανάλογα με τις εθνικές καταστάσεις στις διάφορες χώρες της ΕΕ.

Παράλληλα, η έρευνα της Randstad για το 4^ο τρίμηνο του 2016 έδειξε ότι η εργασιακή ικανοποίηση στην Ελλάδα αυξήθηκε κατά 2% από το προηγούμενο τρίμηνο, φτάνοντας το 63%⁶⁶. Το τμήμα του πληθυσμού που δήλωσε τη μέγιστη ικανοποίηση είναι αυτό των ηλικιών 55-67 (79%) με δεύτερη να έρχεται η ηλικιακή ομάδα 18-24 (75%). Το 64% των γυναικών που ερωτήθηκαν στην Ελλάδα δήλωσε ικανοποιημένο με την εργασία του ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τους άνδρες αγγίζει το 62%. Το τμήμα του πληθυσμού που απάντησε ότι έχει ένα υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης εμφανίζει το μεγαλύτερο ποσοστό εργασιακής ικανοποίησης, σε ποσοστό 65%.

⁶⁵ http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-467_el.htm

⁶⁶ https://www.randstad.gr/editor/uploads/files/Randstad_Workmonitor_Global_Report_Q4_2016.pdf

Εντούτοις μία πιο πρόσφατη έρευνα της Randstad Workmonitor που δημοσιεύθηκε στις αρχές Απριλίου, για το 1^ο τρίμηνο του 2017 εμφάνισε ότι η εργασιακή ικανοποίηση στην Ελλάδα αυξήθηκε κατά 3% σε σχέση με το προηγούμενο τρίμηνο, γεγονός που αύξησε το ποσοστό της συνολικής ικανοποίησης στο 66%. Η ηλικιακή ομάδα με τη μέγιστη εργασιακή ικανοποίηση κυμαίνεται μεταξύ 55-67 με ποσοστό 73%, ενώ το τμήμα του πληθυσμού που δήλωσε την ελάχιστη ικανοποίηση είναι αυτό των ηλικιών μεταξύ 18-24 με ποσοστό 60%.⁶⁷

Στη συνέχεια γίνεται πλήρης ανάλυση των ερωτήσεων βάσει των δεδομένων που αποκτήθηκαν μέσω των ερωτηματολογίων.

Αντικείμενο εργασίας

- Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων εμφανίζεται αρκετά ικανοποιημένοι με ποσοστό που αγγίζει το 46%, γεγονός που υποδηλώνει ότι θεωρεί το αντικείμενο του αρκετά ενδιαφέρον.
- Το 32% των ερωτηθέντων είναι μέτρια ικανοποιημένο ενώ υπάρχει και ένα ποσοστό 18% το οποίο εμφανίζεται πολύ ικανοποιημένο από την εργασία του.
- Υπάρχει και ένα ποσοστό 4% το οποίο αναλογεί σε 2 εργαζομένους από τους 50, που εμφανίζονται δυσαρεστημένοι από το αντικείμενο.

Είστε ικανοποιημένοι από το αντικείμενο εργασίας σας;

	Frequency	Percenti	Valid Percent	Cumulative Percent
ΛΙΓΟ	2	4,0	4,0	4,0
ΜΕΤΡΙΑ	16	32,0	32,0	36,0
ΑΡΚΕΤΑ	23	46,0	46,0	82,0
ΠΟΛΥ	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Πίνακας 5.3.1 Μέτρηση εργασιακής ικανοποίησης αντικείμενου εργασίας

⁶⁷https://www.randstad.gr/editor/uploads/files/Press_Release_Randstad_Workmonitor_Q1_2017_GR.pdf

Εργασιακό περιβάλλον

- Μεγάλο μέρος των ερωτηθέντων θεωρεί πως το περιβάλλον εργασίας τους είναι μέτρια ικανοποιητικό με ποσοστό 38% γεγονός που δηλώνει ότι οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες δεν είναι πλήρως ικανοποιημένοι.
- Στη συνέχεια με μικρή διαφορά έπεται το 34% που δηλώνει ότι είναι αρκετά ικανοποιημένο από το εργασιακό περιβάλλον.
- Επιπλέον υπάρχουν ποσοστά ατόμων που εμφανίζουν τη δυσαρέσκεια τους ως προς το περιβάλλον καθώς το 14% είναι δυσαρεστημένο ενώ υπάρχει και ένα ποσοστό 4% που είναι πλήρως δυσαρεστημένο.

Είστε ικανοποιημένοι από το περιβάλλον εργασίας σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΚΑΘΟΛΟΥ	2	4,0	4,0	4,0
ΛΙΓΟ	7	14,0	14,0	18,0
ΜΕΤΡΙΑ	19	38,0	38,0	56,0
ΑΡΚΕΤΑ	17	34,0	34,0	90,0
ΠΟΛΥ	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Πίνακας 5.3.2 Μέτρηση ικανοποίησης από το εργασιακό περιβάλλον

Χρηματικές απολαβές

Είναι εμφανής η δυσαρέσκεια των εργαζομένων ως προς τις αποδοχές τους καθώς:

- Το 34% των ερωτηθέντων δηλώνει πως δεν είναι καθόλου ικανοποιημένος από τον μισθό του,
- Ενώ ακολουθούν 2 ισομερή ποσοστά με 30% που δηλώνουν την δυσαρέσκεια και τη μερική ικανοποίηση ως προς τις αποδοχές τους αντίστοιχα.

Θεωρείτε πως το επίπεδο των αποδοχών σας είναι ικανοποιητικό;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΚΑΘΟΛΟΥ	17	34,0	34,0	34,0
ΛΙΓΟ	15	30,0	30,0	64,0
ΜΕΤΡΙΑ	15	30,0	30,0	94,0
ΑΡΚΕΤΑ	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Πίνακας 5.3.3 Μέτρηση ικανοποίησης επίπεδου αποδοχών

Θέλοντας να τονιστεί η γενική δυσαρέσκεια που επικρατεί στη χώρα μας ως προς τις χρηματικές απολαβές, παραθέτονται τα στατιστικά στοιχεία της ετήσιας έκθεσης για το οικονομικό έτος 2017 του Ινστιτούτου Εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε. με θέμα «Η ελληνική οικονομία και η απασχόληση». Συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε ότι οι αμοιβές τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα είναι σε χαμηλά επίπεδα. Αναλυτικά στον ιδιωτικό τομέα οι μισθοί κυμαίνονται σε ποσοστά ⁶⁸:

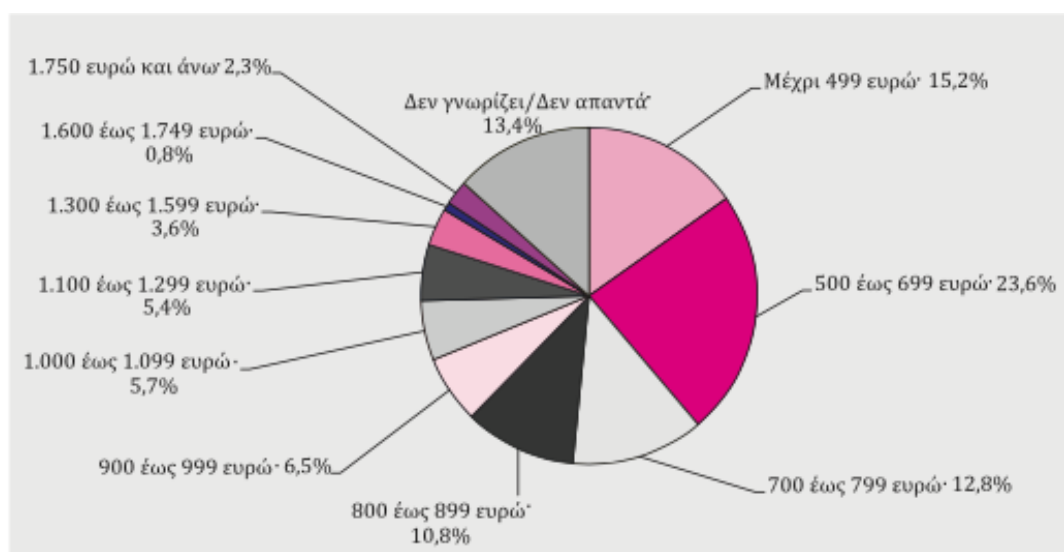
- κάτω των 800 ευρώ σε ποσοστό 51,6% (15,2% μέχρι 499 ευρώ, 23,6% μεταξύ 500-699 ευρώ και 12,8% μεταξύ 700-800 ευρώ),
- μεταξύ 800-999 ευρώ σε ποσοστό 17,3% (10,8% μεταξύ 800-899 ευρώ και 6,5% μεταξύ 900-999 ευρώ),

⁶⁸ <http://www.inegsee.gr/ekdosi/etisia-ekthesi-2017-ine-gsee-i-elliniki-ikonomia-ke-i-apascholisi/>

- άνω των 1.000 ευρώ σε ποσοστό 17,8% (11,1% μεταξύ 1.000-1.299 ευρώ και 6,7% ανώ των 1.300 ευρώ),
- ενώ το 13,4% δεν γνωρίζει / δεν απαντά.

Στο παρακάτω διάγραμμα (5.3.1) εμφανίζεται η ποσοστιαία κατανομή εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα ανά εύρος καθαρών μηνιαίων αποδοχών για το οικονομικό έτος 2016.

Διάγραμμα 5.3.1. καθαρές μηνιαίες αποδοχές στον ιδιωτικό τομέα



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, Έρευνα Εργατικού Δυναμικού (β' τρίμηνο) (επεξεργασία ΙΝΕ ΓΣΕΕ)

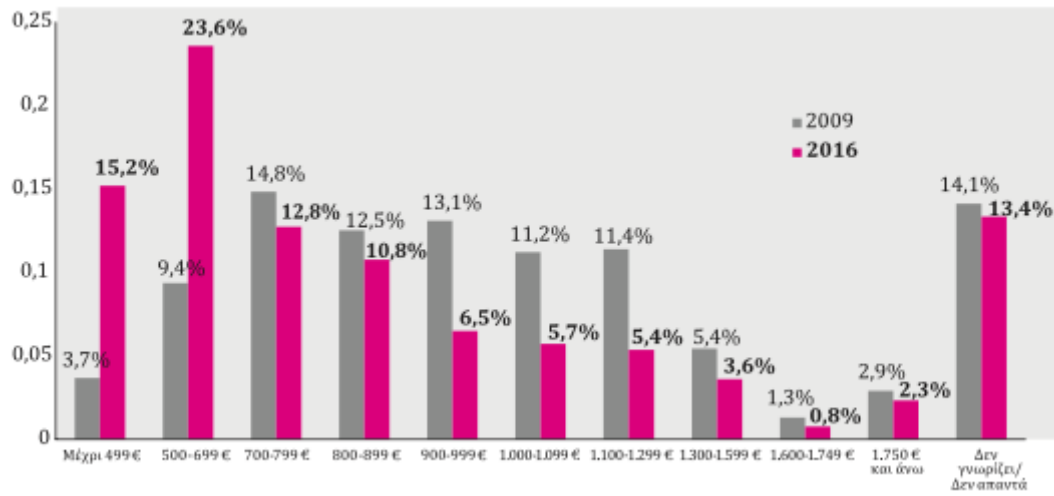
Εντούτοις, στην ετήσια έκθεση του Ινστιτούτου Εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε για το οικονομικό έτος 2017, πραγματοποιήθηκε σύγκριση μεταξύ των ευρημάτων της Έρευνας Εργατικού Δυναμικού των ετών 2009 και 2016, όπως αποτυπώνεται στο Διάγραμμα 5.3.2, βάσει του οποίου παρατηρείται ότι στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας⁶⁹:

Έχει αυξηθεί σημαντικά το ποσοστό των χαμηλόμισθων εργαζομένων με καθαρές μηνιαίες αποδοχές κάτω των 700 ευρώ, το οποίο ανέρχεται πλέον σε 38,8% το 2016 (από 13,1% το 2009), ενώ μειώνεται κατά 4 περίπου ποσοστιαίες μονάδες το ποσοστό για αποδοχές μεταξύ 700-899 ευρώ (23,6% το 2016 απο 27,3% το 2009).

Παράλληλα, έχει μειωθεί δραστικά, κατά το ήμισυ περίπου το ποσοστό των εργαζομένων με καθαρές μηνιαίες αποδοχές μεταξύ 900-1.300 ευρώ, το οποίο ανέρχεται σε 17,6% το 2016 (από 35,7% το 2009).

⁶⁹ http://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2017/03/ETHSIA_EKTHESH_2017.pdf

Διάγραμμα 5.3.2 Σύγκριση καθαρών μηναίων αποδοχών για τα έτη 2009 & 2016



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, Έρευνα Εργατικού Δυναμικού(β' τρίμηνο 2009 και β' τρίμηνο 2016)(επεξεργασία ΙΝΕ ΓΣΕΕ)

Ηθική ανταμοιβή

Τα αποτελέσματα του παρακάτω πίνακα εμφανίζουν το μεγάλο ποσοστό απογοήτευσης που νιώθουν οι εργαζόμενοι εξαιτίας της μη αναγνώρισης της ολοκλήρωσης της ανατιθέμενης δουλειάς και της αποδοτικότητας που έχουν επιδείξει. Συγκεκριμένα:

- Το 30% των εργαζομένων θεωρούν ότι η εργασιακή τους απόδοση αναγνωρίζεται σε οριακό βαθμό,
- ενώ με πτωτική κλίση αλλά εξίσου μεγάλο αριθμό σε σχέση με τους ερωτηθέντες ακολουθεί το 26% , που πιστεύει ότι οι προσπάθειες που καταβάλλει για την αποτελεσματική δουλειά που καταβάλλει ότι επικροτούνται πολύ λίγο.
- Το 20% των ερωτηθέντων εμφανίζεται πλήρως απογοητευμένο καθώς θεωρεί ότι καθόλου ηθική ανταμοιβή για τη δουλειά που παρέχει.

Επικρατεί στον χώρο εργασίας σας ηθική ανταμοιβή και αναγνώριση της απόδοσής σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΚΑΘΟΛΟΥ	10	20,0	20,0	20,0
ΛΙΓΟ	13	26,0	26,0	46,0
ΜΕΤΡΙΑ	15	30,0	30,0	76,0
ΑΡΚΕΤΑ	8	16,0	16,0	92,0
ΠΟΛΥ	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Πίνακας 5.3.4 Ηθική ανταμοιβή και αναγνώρισης εργασιακής απόδοσης

Γνώσεις

- Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί ότι οι γνώσεις του ως προς το αντικείμενο της εργασίας του επαρκούν με ποσοστό 92%,
- ενώ μόνο το ποσοστό του 8% πιστεύει πως το εργασιακό γνωστικό αντικείμενο του δεν είναι επαρκές.

Πιστεύετε ότι οι γνώσεις σας επαρκούν για το αντικείμενο της δουλειάς σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΝΑΙ	46	92,0	92,0	92,0
ΟΧΙ	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Πίνακας 5.3.5 Γνώσεις εργασιακικού αντικειμένου

Δυνατότητα βελτίωσης και ανάπτυξης των γνώσεων

Σχετικά με τις δυνατότητες βελτίωσης και ανάπτυξης των γνώσεων στο χώρο εργασίας με τη βοήθεια είτε μέσω τις συναδελφικής αλληλεγγύης είτε μέσω της χρήσης επαγγελματικών επιμορφωτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων,

- το 28% θεωρεί πως οι δυνατότητες ανάπτυξης είναι λίγες ενώ με ισόποσο ποσοστό 28% πιστεύει πως η παροχή της βελτίωσης των γνώσεων είναι πάρα πολύ λίγες επιδεικνύοντας με αυτό τον τρόπο το γενικό αίσθημα των εργαζομένων απέναντι στις δυνατότητες που τους δίνονται.
- Στον αντίποδα μόλις ένα μικρό ποσοστό 6% δηλώνει ότι αναπτύσσει τις γνώσεις του στο χώρο εργασίας του.

Παρέχεται η δυνατότητα βελτίωσης και ανάπτυξης των γνώσεων στο χώρο εργασίας σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΚΑΘΟΛΟΥ	9	18,0	18,0	18,0
ΛΙΓΟ	14	28,0	28,0	46,0
ΜΕΤΡΙΑ	14	28,0	28,0	74,0
ΑΡΚΕΤΑ	10	20,0	20,0	94,0
ΠΟΛΥ	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Πίνακας 5.3.6 Παροχή δυνατότητας βελτίωσης και ανάπτυξης στον εργασιακό χώρο

Αξιοποίηση των δεξιοτήτων – ικανοτήτων

Στην ερώτηση σχετικά με το εάν δίνεται η ευκαιρία στους υπαλλήλους να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητες τους στα ανατιθέμενα καθήκοντα,

- τα ποσοστά μοιράζονται με μεγαλύτερο αυτών που πιστεύουν ότι οι ευκαιρίες χρησιμοποίησης των ικανοτήτων τους είναι αρκετές ,με ποσοστό 38%
- στη συνέχεια ακολουθούν με ποσοστό 28% οι εργαζόμενοι που δηλώνουν ότι οι δυνατότητες είναι πολύ λίγες,
- ενώ με σχετικά κοντινό ποσοστό 24% συγκεντρώνουν εκείνοι που είναι σε ουδέτερη γνώμη σχετικά.
- Υπάρχει όμως και ένα ποσοστό της τάξεως του 6% που δηλώνει πλήρως ευχαριστημένο.

Δίνεται η ευκαιρία στους υπαλλήλους να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητες στα καθήκοντα που τους ανατίθενται;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΚΑΘΟΛΟΥ	2	4,0	4,0	4,0
ΛΙΓΟ	14	28,0	28,0	32,0
ΜΕΤΡΙΑ	12	24,0	24,0	56,0
ΑΡΚΕΤΑ	19	38,0	38,0	94,0
ΠΟΛΥ	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Πίνακας 5.3.7 Ευκαιρίες αξιοποίησης δεξιοτήτων εργαζομένων

Δυνατότητες ανέλιξης και προόδου

- Στον παρακάτω πίνακα η πλειοψηφία των ερωτηθέντων σε ποσοστό 42% κρατούν μέτρια στάση ως προς την άποψη ότι τους δίνεται η δυνατότητα για προσωπική ανέλιξη.
- Το 20% φαίνεται ότι είναι δυσαρεστημένο από την πρόοδο του στον εργασιακό χώρο.
- Με ποσοστό 16% και εκ διαμέτρου αντίθετοι εμφανίζονται πλήρως απογοητευμένοι από τη μία μεριά οι εργαζόμενοι ενώ με ισόποσο ποσοστό υπάρχουν και εκείνοι που είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την προσωπική τους ανέλιξη.

Θα πρέπει να αναφερθεί εκ νέου πως οι ερωτηθέντες κατέχουν διαφορετικές θέσεις εργασίας και επομένως με διαφορετικό αντικείμενο γι' αυτό το λόγο υπάρχουν αυτές οι αντιθέσεις ως προς τα παρακάτω αποτελέσματα.

Παρέχονται οι δυνατότητες ανέλιξης και προόδου σε προσωπικό τομέα;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΚΑΘΟΛΟΥ	8	16,0	16,0	16,0
ΛΙΓΟ	10	20,0	20,0	36,0
ΜΕΤΡΙΑ	21	42,0	42,0	78,0
ΑΡΚΕΤΑ	8	16,0	16,0	94,0
ΠΟΛΥ	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Πίνακας 5.3.8 Δυνατότητες ανέλιξης και προόδου

Προαγωγή

Η προαγωγή των υπαλλήλων βάσει των απαντήσεων που δόθηκαν με δεδομένο ότι το:

- 32% πιστεύει πως δεν αποτελεί συχνό φαινόμενο αντικειμενικών κριτηρίων.
- Με ποσοστό 26% ακολουθούν οι εργαζόμενοι οι οποίοι κρατούν μία μέτρια άποψη ως προς την αντικειμενικότητα της προαγωγής,
- ενώ υπάρχει ένα 20% το οποίο πιστεύει πως η προαγωγή δίνεται βάσει αντικειμενικών κριτηρίων και αξιολόγησης.

Η προαγωγή υπαλλήλων συντελείται βάσει αντικειμενικών κριτηρίων και αξιολόγησης;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΚΑΘΟΛΟΥ	8	16,0	16,3	16,3
ΛΙΓΟ	16	32,0	32,7	49,0
ΜΕΤΡΙΑ	13	26,0	26,5	75,5
ΑΡΚΕΤΑ	10	20,0	20,4	95,9
ΠΟΛΥ	2	4,0	4,1	100,0
Total	49	98,0	100,0	
Missing	1	2,0		
Total	50	100,0		

Πίνακας 5.3.9 κριτήριο αξιολόγησης προαγωγής

Αλλαγές Θέσης- Αντικειμένου

- Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων με 52% είναι της άποψης ότι δεν υπάρχει συχνή αλλαγή θέσεως ή αντικειμένου στο εργασιακό περιβάλλον,
- γεγονός το οποίο επιβεβαιώνεται με το ποσοστό του 26% που θεωρεί ότι η μετακίνηση σε διαφορετικό τομέα είναι μηδενική.

Οι αλλαγές (θέσης, αντικειμένου) στο εργασιακό σας περιβάλλον είναι συχνές;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΚΑΘΟΛΟΥ	13	26,0	26,0	26,0
ΛΙΓΟ	26	52,0	52,0	78,0
ΜΕΤΡΙΑ	7	14,0	14,0	92,0
ΑΡΚΕΤΑ	3	6,0	6,0	98,0
ΠΟΛΥ	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

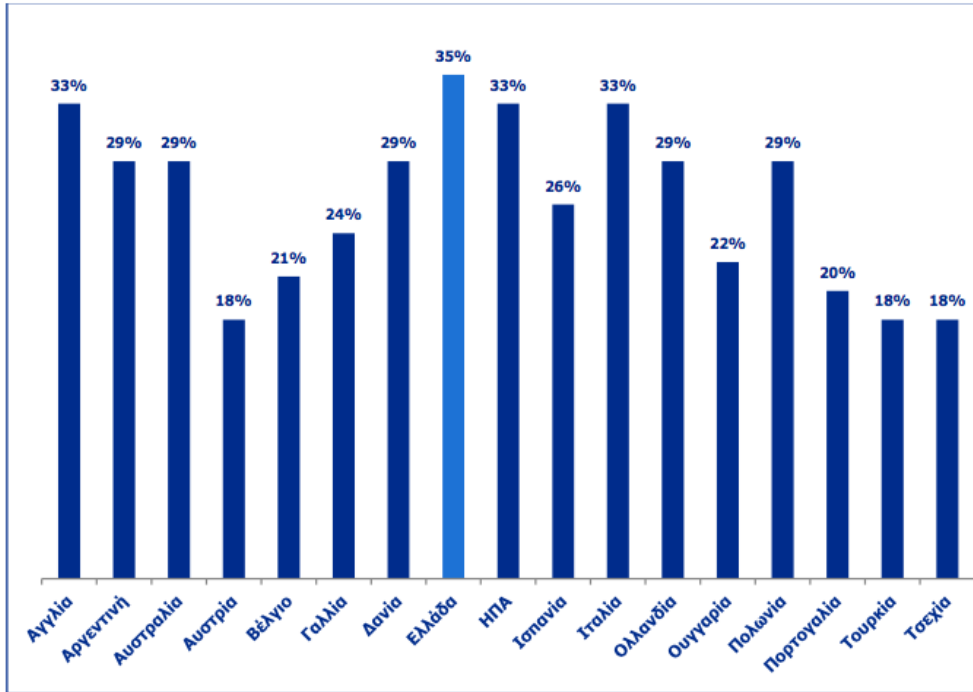
Πίνακας 5.3.10 Αλλαγές θέσης & αντικείμενου στο εργασιακό περιβάλλον

Σε συνάρτηση με την έρευνα που διεξήγαγε η Randstand όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 5.3.3, παρατηρήθηκε ότι το ποσοστό των ερωτηθέντων στην Ελλάδα που αναζητά νέες θέσεις εργασίας αυξήθηκε κατά 4%, φτάνοντας το 35% κατά το τέταρτο τρίμηνο του 2016. Το υψηλότερο ποσοστό των ανθρώπων που αναζητούν νέες θέσεις εργασίας ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 25-34 ετών, σε ποσοστό 42%. Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, το 39% των γυναικών δήλωσε ότι βρίσκεται σε αναζήτηση εργασίας ενώ το ποσοστό αυτό άγγιξε το 32% για τους άνδρες.⁷⁰

⁷⁰ https://www.randstad.gr/editor/uploads/files/Randstad_Workmonitor_Global_Report_

Διάγραμμα 5.3.3 Επιθυμία αλλαγής θέσης σε χώρες της ευρωπαϊκής ένωσης

Επιθυμία αλλαγής θέσης εργασίας ανά χώρα



Πηγή: Randstad Workmonitor global report

Επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων

- Ικανοποιητική θεωρούν την επικοινωνία που επικρατεί στον χώρο εργασίας μεταξύ των συναδέλφων με ποσοστό 40% ενώ έπεται,
- με 34% μέτρια στάση των εργαζομένων ως προς την ύπαρξη ικανοποιητικής επικοινωνίας στην επιχείρηση.

Η επικοινωνία μεταξύ εσάς και των συναδέλφων σας είναι ικανοποιητική;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΚΑΘΟΛΟΥ	1	2,0	2,0	2,0
ΛΙΓΟ	3	6,0	6,0	8,0
ΜΕΤΡΙΑ	17	34,0	34,0	42,0
ΑΡΚΕΤΑ	20	40,0	40,0	82,0
ΠΟΛΥ	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Πίνακας 5.3.11 Επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων

Συμβουλευτικές παρατηρήσεις

- Το 44% των ερωτηθέντων επισημαίνει την ύπαρξη καλών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων καθώς τονίζει πως δίνονται συμβουλευτικές παρατηρήσεις τόσο από τον εκάστοτε προϊστάμενο όσο και από τους συναδέλφους όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο με σκοπό την αποφυγή λαθών.
- Γεγονός που γίνεται αντιληπτό με το 36% να επιβεβαιώνει την ύπαρξη των ανωτέρω.

Δίνονται συμβουλευτικές παρατηρήσεις στους υπαλλήλους είτε από τον προϊστάμενο είτε από άλλο συνάδελφο όταν κρίνεται απαραίτητο;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΚΑΘΟΛΟΥ	2	4,0	4,0	4,0
ΛΙΓΟ	2	4,0	4,0	8,0
ΜΕΤΡΙΑ	18	36,0	36,0	44,0
ΑΡΚΕΤΑ	22	44,0	44,0	88,0
ΠΟΛΥ	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Πίνακας 5.3.12 Συμβουλευτικές παρατηρήσεις από τους προϊστάμενους και τους συναδέλφους

Ενημέρωση- κατάλληλη διαχείριση εργασιακών προβλημάτων

Στην ερώτηση εάν υπάρχει αμεσότητα και κατάλληλη ενημέρωση των εργασιακών προβλημάτων με σκοπό την επίλυση αυτών ,

- Το 30% επιβεβαιώνει την άμεση επίλυση των θεμάτων και ακολουθεί με μικρή ποσοστιαία διαφορά,
- το 28% των ερωτηθέντων που πιστεύουν ότι γίνεται σωστή διαχείριση των προβλημάτων που προκύπτουν σε μεγάλο βαθμό.
- Υπάρχει όμως ένα 22% το οποίο εμφανίζει αντίθετη άποψη με τα ανωτέρω επισημαίνοντας πως δεν υπάρχει πάντοτε ενημέρωση και κατάλληλη καθοδήγηση για την επίλυση τυχόν εργασιακών θεμάτων.

Υπάρχει άμεση ενημέρωση- κατάλληλη διαχείριση και λύση των εργασιακών προβλημάτων;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΚΑΘΟΛΟΥ	7	14,0	14,3	14,3
ΛΙΓΟ	11	22,0	22,4	36,7
ΜΕΤΡΙΑ	15	30,0	30,6	67,3
ΑΡΚΕΤΑ	14	28,0	28,6	95,9
ΠΟΛΥ	2	4,0	4,1	100,0
Total	49	98,0	100,0	
Missing	1	2,0		
Total	50	100,0		

Πίνακας 5.3.13 Κατάλληλη διαχείριση για τη λύση εργασιακών προβλημάτων

Πρόβλημα άσκησης καθηκόντων

- Το μεγαλύτερο πλήθος των εργαζομένων με ποσοστό 46% γνωρίζει που πρέπει να απευθυνθεί ούτως ώστε να καθοδηγηθεί για να αντιμετωπίσει κάποιο ενδεχόμενο πρόβλημα.
- Ακολουθεί το 38% των ερωτηθέντων ,το οποίο συμφωνεί με τα ανωτέρω.

Τα αποτελέσματα αποδεικνύουν το γεγονός ότι υπάρχει σωστός διαχωρισμό θέσεων ευθύνης και πως οι εργαζόμενοι γνωρίζουν σε ποιον πρέπει να απευθυνθούν όταν χρειαστεί.

Όταν αντιμετωπίζετε προβλήματα στην άσκηση των καθηκόντων σας, γνωρίζετε που πρέπει να απευθυνθείτε;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΚΑΘΟΛΟΥ	1	2,0	2,0	2,0
ΛΙΓΟ	3	6,0	6,0	8,0
ΜΕΤΡΙΑ	4	8,0	8,0	16,0
ΑΡΚΕΤΑ	19	38,0	38,0	54,0
ΠΟΛΥ	23	46,0	46,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Πίνακας 5.3.14 Αντιμετώπιση εργασιακών προβλημάτων

Κλίμα ομαδικότητας- ανταγωνισμού

- Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων τονίζει την ύπαρξη αρμονικού κλίματος στον εργασιακό χώρο με το ποσοστό του 82% να επιβεβαιώνει πως η εκτέλεση των καθηκόντων διέπεται μέσω ομαδικότητας ενώ,
- μόνο το 18% έχει αντίθετη άποψη θεωρώντας πως επικρατεί ανταγωνισμός στο χώρο εργασίας.

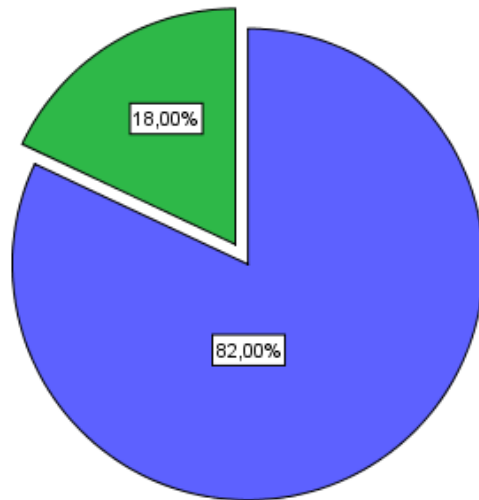
Παρατηρείται ομαδικότητα ή ανταγωνιστικότητα στην εκτέλεση των καθηκόντων μεταξύ των υπαλλήλων;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ	41	82,0	82,0	82,0
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Πίνακας 5.3.15 Ύπαρξη ανταγωνιστικότητας ή ομαδικότητας στον χώρο εργασίας

Παρατηρείται ομαδικότητα ή ανταγωνιστικότητα στην εκτέλεση των καθηκόντων μεταξύ των υπαλλήλων;

■ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ
■ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ



Διάγραμμα 5.3.4 Έγερξη ανταγωνιστικότητας ή ομαδικότητας στην εκτέλεση καθηκόντων

Διαπροσωπικές σχέσεις

Σχετικά με την ερώτηση που τέθηκε στους εργαζόμενους ως προς την αλλαγή της διάθεση τους την ώρα εργασίας λόγω τυχών διαπροσωπικών διαφορών, οι απόψεις ποικίλουν, γεγονός αναμενόμενο εξαιτίας της διαφορετικότητας του χαρακτήρα του κάθε εργαζόμενου.

- Το 32% θεωρεί πως επηρεάζεται η διάθεση του σε περίπτωση ύπαρξης κάποιας διαπροσωπικής διαφοράς μεταξύ των συναδέλφων.
- Ακολουθεί με 26% το ποσοστό των εργαζομένων που αλλάζει η διάθεση τους αρκετά εξαιτίας της μη διατήρησης ωραίου κλίματος εντός της επιχείρησης.
- Υπάρχει όμως από την άλλη πλευρά ένα ποσοστό της τάξεως του 14% που επισημαίνει την αδιαφορία του ως προς το συγκεκριμένο θέμα,
- ενώ ακόμη ένα ποσοστό 12% επηρεάζεται λίγο με την ύπαρξη διαπροσωπικών διαφορών.

Αισθάνεστε ότι οι όποιες διαπροσωπικές διαφορές προκύπτουν, επηρεάζουν την διάθεσή σας την ώρα που εργάζεσθε;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΚΑΘΟΛΟΥ	7	14,0	14,0	14,0
ΛΙΓΟ	6	12,0	12,0	26,0
ΜΕΤΡΙΑ	16	32,0	32,0	58,0
ΑΡΚΕΤΑ	13	26,0	26,0	84,0
ΠΟΛΥ	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Πίνακας 5.3.16 Επιρροή διάθεση λόγω διαπροσωπικών διαφορών εντός του εργασιακού χώρου

Παράγοντες ενδεχόμενης καθυστέρησης της ανατιθέμενης εργασίας

Για την σωστότερη ανάλυση της παρακάτω ερώτησης λόγω της διαφορετικότητας της από τις υπόλοιπες 5βάθμιες χρησιμοποιήθηκε ο πίνακας κατανομής συχνοτήτων με τη χρήση των πολλαπλών απαντήσεων (multiple response και define sets) με σκοπό να διεξαχθούν σωστά αποτελέσματα.

Το 98% των ερωτηθέντων προχώρησε στη συμπλήρωση της συγκεκριμένης ερώτησης, στην οποία οι ερωτώμενοι είχαν τη δυνατότητα επιλογής σε τουλάχιστον τρεις από τις κάτωθι επιλογές των απαντήσεων:

1. Έλλειψη χρόνου λόγω αυξημένων υποχρεώσεων
2. Προσωπικοί παράγοντες
3. Παράγοντες υγείας
4. Εξωτερικοί παράγοντες
5. Άλλοι παράγοντες

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$DELAY a	49	98.0%	1	2.0%	50	100.0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Αναλυτικά, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 58,1% δηλώνει ότι αντιμετωπίζει καθυστέρηση στην ολοκλήρωση της ανατιθέμενης εργασίας λόγω της έλλειψης χρόνου εξαιτίας των αυξημένων υποχρεώσεων που έχει αναλάβει να φέρει εις πέρας.

Που οφείλεται η ενδεχόμενη καθυστέρηση ολοκλήρωσης της ανατιθέμενης εργασίας;

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
WORK_DELAY_REASONS^a	Έλλειψη χρόνου λόγω αυξημένων υποχρεώσεων	36	58.1%	73.5%
	Προσωπικοί παράγοντες	3	4.8%	6.1%
	Παράγοντες υγείας	3	4.8%	6.1%
	Εξωτερικοί παράγοντες	6	9.7%	12.2%
	Άλλοι παράγοντες	14	22.6%	28.6%
Total		62	100.0%	126.5%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Πίνακας 5.3.17 Εργασιακή καθυστέρηση

Ωράριο εργασίας

Στην ερώτηση σχετικά με το ωράριο εργασίας απάντησε πάλι το 98%,

- όπου το 64% των εργαζομένων θεωρεί κανονικό το ωράριο του αλλά όχι επαρκές,
- ενώ μόνο το 14% δηλώνει πως είναι ικανοποιητικό και επομένως μπορεί σε γενικές γραμμές να οργανώνει σωστά τον χρόνο του και ολοκληρώνει εντός της ημέρας πλήρως τον ανατεθειμένο φόρτο εργασίας.
- Μόνο το ποσοστό του 6% δηλώνει πως το ωράριο του είναι επαρκές.

Πώς κρίνετε το ωράριο στη δουλειά σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΑΝΕΠΑΡΚΕΣ	1	2,0	2,0	2,0
ΛΙΓΟ	4	8,0	8,2	10,2
ΚΑΝΟΝΙΚΟ	34	68,0	69,4	79,6
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΟ	7	14,0	14,3	93,9
ΕΠΑΡΚΕΣ	3	6,0	6,1	100,0
Total	49	98,0	100,0	
Missing	1	2,0		
Total	50	100,0		

Πίνακας 5.3.18 Εργασιακό ωράριο

Σύγκριση εργασίας γνωστών και φίλων

Στη παρακάτω ερώτηση γίνεται λόγος συγκρίσεως της εργασίας των εργαζομένων με αυτή των φίλων και των γνωστών τους. Συγκεκριμένα:

- Το 56% των εργαζομένων θεωρεί πως η εργασία του είναι σχετικά το ίδιο αξιόλογη σε σχέση με αυτή των ανθρώπων που συναναστρέφονται στο ευρύ φιλικό και κοινωνικό τους περιβάλλον.
- Υπάρχει επίσης ένα ποσοστό 18% το οποίο θεωρεί πως οι δουλειές των φίλων και των γνωστών δεν είναι περισσότερο αξιόλογες από ότι η δική τους

Οι δουλειές των φίλων και γνωστών σας είναι πιο αξιόλογες από τη δική σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΚΑΘΟΛΟΥ	7	14,0	14,0	14,0
ΛΙΓΟ	9	18,0	18,0	32,0
ΜΕΤΡΙΑ	28	56,0	56,0	88,0
ΑΡΚΕΤΑ	5	10,0	10,0	98,0
ΠΟΛΥ	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Πίνακας 5.3.19 Αξιολόγηση θέσεων εργασίας φίλων και γνωστών σε συνάρτηση με αυτή των ερωτηθέντων

Αίσθημα οικειότητας με την εργασία

Ως προς την ερώτηση σχετικά με το πόσο δεμένοι νιώθουν οι εργαζόμενοι της εφημερίδας με τη δουλειά τους :

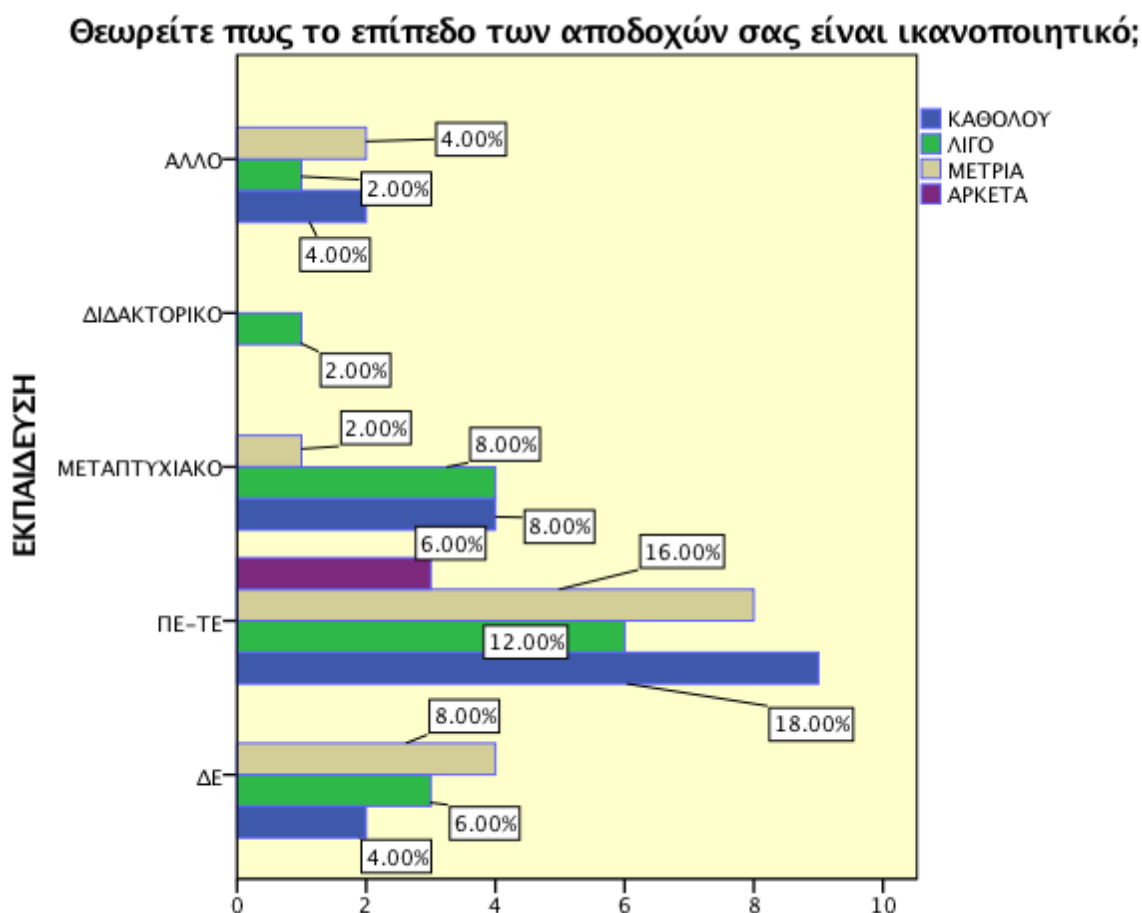
- Με το ποσοστό του 36% οι εργαζόμενοι θεωρούν τον εαυτό τους αρκετά δεμένο με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας,
- ενώ υπάρχει άλλο ένα ισόποσο ποσοστό της τάξεως του 36% το οποίο πιστεύει πως είναι σε γενικά πλαίσια δεμένοι οι εργαζόμενοι με τη δουλειά τους.
- Πρέπει να επισημανθεί ακόμη πως το ποσοστό 18% νιώθει σε μέγιστο βαθμό δεμένο με την εργασιακή του θέση.

Πόσο δεμένοι αισθάνεστε με τη δουλειά σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΛΙΓΟ	4	8,0	8,0	8,0
ΜΕΤΡΙΑ	19	38,0	38,0	46,0
ΑΡΚΕΤΑ	18	36,0	36,0	82,0
ΠΟΛΥ	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Πίνακας 5.3.20 Σχέση ερωτώμενου με το επάγγελμα που ασκεί

5.4. Συσχέτιση δύο παραγόντων



Διάγραμμα 5.4.1 Συνάρτηση εκπαίδευσης και επίπεδου αποδοχών

Στο ανωτέρω διάγραμμα παρουσιάζεται ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων σε συνάρτηση δύο παραγόντων αφενός της εκπαίδευσης και αφετέρου της μέτρησης ικανοποίησης του επιπέδου αποδοχών. Στόχος αυτής της συσχέτισης ήταν να αποδοθεί το ποσοστό ικανοποίησης ως προς την αμοιβή σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων. Τα τελευταία χρόνια ως γνωστόν, σε όλους τους κλάδους οι εργαζόμενοι επιδιώκουν στην απόκτηση παραπάνω από ένα πτυχίο γεγονός που αποσκοπεί αφενός στην απόκτηση περαιτέρω γνώσεων και εμπειριών αλλά και στην αναζήτηση καλύτερης θέσης εργασίας με ικανοποιητικό εργασιακό περιβάλλον και ετήσιες αποδοχές. Όπως γίνεται αντιληπτό στο διάγραμμα απεικονίζεται το μεγάλο ποσοστό

απογοήτευσης των

εργαζομένων που είναι κάτοχοι ενός ή περισσότερων Πανεπιστημιακού επιπέδου διπλώματος καταλαμβάνοντας το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων με 18%.

Μόνο ένα ποσοστό της τάξεως του 6%, που είναι εξίσου απόφοιτοι Ανώτατων σχολών, δηλώνει πλήρως ικανοποιημένο από το μισθό που του έχει δοθεί ενώ σε γενικές γραμμές όλο το πλήθος των ερωτηθέντων δηλώνει τη δυσαρέσκεια του ως προς το συγκεκριμένο θέμα.

5.5. Παρουσίαση και ανάλυση ερωτήσεων ανάπτυξης

Σε αυτή την ενότητα θα γίνει σχολιασμός των ερωτήσεων ανάπτυξης, προσπαθώντας να διεξαχθεί ένα σωστό συμπέρασμα σχετικά με τις απαντήσεις που δόθηκαν στις παρακάτω ερωτήσεις:

1. Τι θεωρείτε πως θα έπρεπε να αλλάξει ώστε να βελτιωθεί η αποδοτικότητα σας;
2. Τι θα προτεινάτε στην επιχείρηση ώστε να εξελιχθεί αφενός και αφετέρου να αυξηθεί η εργασιακή σας ικανοποίηση;

Σε αυτό το στάδιο παρέχεται η δυνατότητα στους εργαζομένους της επιχείρησης να προβάλλουν τελείως ανώνυμα τυχόν παράπονα προς τη διοίκηση καθώς και συμβουλές εξέλιξης της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι βλέποντας την ισχύουσα κατάσταση από το εσωτερικό της επιχείρησης, μπορούν κατά αυτό τον τρόπο να αντιληφθούν καλύτερα το βάθος του προβλήματος καθώς βλέπουν από μια άλλη οπτική πλευρά τα πράγματα. Σκοπός λοιπόν αυτής της ενότητας είναι να δοθούν συμβουλευτικές παρατηρήσεις από πλευράς των εργαζομένων, που θα δώσουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να διαπιστώσει τα λάθη της και να τα λύσει. Παράλληλα με αυτό τον τρόπο παρέχεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να αυξήσει την εργασιακή ικανοποίηση και αποδοτικότητα καθώς και να εξελιχθεί η ίδια. Δυστυχώς, το ποσοστό των απαντήσεων των δύο ερωτήσεων ανάπτυξης ήταν πολύ μικρό με αποτέλεσμα να μην υπάρχει η δυνατότητα κωδικοποίησης των απαντήσεων και απόδοσης με τη βοήθεια της στατικής ανάλυσης του προγράμματος SPSS. Παρόλα αυτά θα γίνει μία σχετική αναφορά ως προς το γενικό κλίμα των απαντήσεων που συγκεντρώθηκαν. Η πρώτη ερώτηση ανάπτυξης όπως έχει αναφερθεί παραπάνω κάνει λόγο στους τρόπους βελτίωσης της εργασιακής αποδοτικότητας. Ενδεικτικά, το μεγαλύτερο πλήθος των απαντήσεων

αναφέρεται στην αύξηση των οικονομικών απολαβών καθώς και της ηθικής ανταμοιβής ενώ αρκετοί επισημαίνουν τη σπουδαιότητα της ύπαρξης κινήτρων και ενημέρωσης. Ένας ακόμη εξίσου σημαντικός παράγοντας βελτίωσης της αποδοτικότητας αποτελεί η ύπαρξη εκπαιδευτικών σεμιναρίων τα οποία με τη σειρά τους θα φανούν ωφέλιμα στην καλυτέρευση και στην ανάπτυξη νέων μεθόδων- γνώσεων του επαγγελματικού αντικειμένου.

Στη δεύτερη ερώτηση ανάπτυξης με θέμα «Τι θα προτείνατε στην επιχείρηση ώστε να εξελιχθεί αφενός και αφετέρου να αυξηθεί η εργασιακή σας ικανοποίηση;», οι απαντήσεις που συλλέχθηκαν αν και είναι περισσότερες σε σχέση με τη πρώτη παρόλα αυτά ούτε αυτή μπορεί να μετρηθεί και να αναλυθεί στατιστικά. Οι προτροπές των εργαζομένων ως προς την επιχείρηση έχουν να κάνουν ως επί το πλείστον με το σωστό καταμερισμό των αρμοδιοτήτων και την ξεκάθαρη περιγραφή εργασίας καθώς λόγω της μείωσης του προσωπικού, οι εργαζόμενοι καλούνται να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες και αρμοδιότητες από όσες είχαν προηγουμένως. Οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν κατανόηση ως προς τις δυσκολίες που εμφανίζει η επιχείρηση, με τις μειώσεις του ανθρώπινου δυναμικού και τις καθυστερήσεις της καταβολής της μισθοδοσίας, γνωρίζοντας το γενικότερο κλίμα που επικρατεί στον κλάδο. Εντούτοις ως γνώστες της όλης κατάστασης επιθυμούν από την επιχείρηση τουλάχιστον να ανταμείβονται ηθικά και να αναγνωρίζεται η προσπάθεια που κάνουν βάσει της ύπαρξης αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης δυνατοτήτων. Συνεπώς για να βελτιωθεί η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, θα πρέπει να υπάρχει αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλεται από τους εργαζόμενους ως προς την ολοκλήρωση της ανατεθειμένης εργασίας.

5.6. Παρουσίαση ελέγχου υποθέσεων μέσω του συντελεστή συσχέτισης

Σε αυτήν την ενότητα θα δημιουργηθεί πίνακας συνάφειας με μεταβλητές το φύλο και τη θέση εργασίας, με σκοπό να αναλυθεί εάν οι άντρες ή οι γυναίκες βρίσκονται υψηλότερα στην ιεραρχία καθώς και αν παίζει ρόλο το φύλο στη θέση εργασίας που κατέχει κάποιος εργαζόμενος. Εν ολίγοις οι στόχοι της συγκριμένης υποθέσεις είναι να αποδειχτεί εάν :

1. το φύλο επηρεάζει τη θέση εργασίας
2. το φύλο και η θέση εργασίας είναι εξαρτημένα ή ανεξάρτητα μεταξύ τους

ΦΥΛΟ * ΘΕΣΗ Crosstabulation

			ΘΕΣΗ					Total	
			ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ(ΕΜΠΟΡ. & ΟΙΚΟΝ.)	ΤΕΧΝΙΚΟΣ	ΔΗΜΟΣΙΟΓΡΑΦΟΣ		ΑΛΛΟ
ΦΥΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΑ	Count	1	1	9	0	14	5	30
		% within ΦΥΛΟ	3,3%	3,3%	30,0%	0,0%	46,7%	16,7%	100,0%
	ΑΝΔΡΑΣ	Count	2	1	9	5	3	0	20
		% within ΦΥΛΟ	10,0%	5,0%	45,0%	25,0%	15,0%	0,0%	100,0%
Total		Count	3	2	18	5	17	5	50
		% within ΦΥΛΟ	6,0%	4,0%	36,0%	10,0%	34,0%	10,0%	100,0%

Πίνακας 5.6.1 Συσχέτιση μεταξύ του φύλου και της θέσης εργασίας

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα , οι άνδρες βρίσκονται υψηλότερα στην ιεραρχία σε σχέση με τις γυναίκες κάτι το οποίο απεικονίζεται στο ποσοστό % within gender. Επιπλέον με τη βοήθεια των αναμενόμενων συχνοτήτων(expected count) καθώς και του συντελεστή συσχέτισης, chi-square test πραγματοποιείται η συσχέτιση μεταξύ φύλου και θέσης εργασίας, δίνοντας έτσι απάντηση στις υποθέσεις:

1. Y1: Το φύλο και η θέση εργασίας είναι ανεξάρτητα.
2. Y2: Το φύλο και η θέση εργασίας είναι εξαρτημένα.

Για να βγουν σωστά αποτελέσματα θα πρέπει:

- αν $p > 0,05$ δεν μπορούμε να απορρίψουμε την Y1
- αν $p < 0,05$ απορρίπτουμε την H0 και δεχόμαστε την Y2

Chi-Square Tests

	Value	degrees of freedom	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,095 ^a	5	,007
Likelihood Ratio	19,912	5	,001
Linear-by-Linear Association	8,479	1	,004
N of Valid Cases	50		

a. 8 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,80.

Στην περίπτωση μας το επίπεδο ή στάθμη σημαντικότητας δηλαδή το $p = 0,07$, επομένως απορρίπτουμε τη πρώτη υπόθεση και δεχόμαστε ότι το φύλλο και η θέση είναι εξαρτημένα μεταξύ τους. Παρ' όλα αυτά η υπόθεση που έγινε στη δεμένη ανάλυση είναι λανθασμένη καθώς το ποσοστό του συντελεστή συσχέτισης για να είναι ορθό δεν θα πρέπει να υπερβαίνει το 20% για να είναι αξιόπιστος ο έλεγχος του Pearson Chi-square/ Value. Το αποτέλεσμα της συγκεκριμένης υπόθεσης ήταν εξ αρχής αναμενόμενο ότι θα ήταν λάθος λόγω της συγκέντρωσης μικρού δείγματος απαντήσεων.

5.7. Έλεγχος αξιοπιστίας ερωτηματολογίου μέσω του δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's Alpha

Σημαντικός παράγοντας για κάθε ερευνητικό εργαλείο αποτελεί η στατιστική του αξιοπιστία και εγκυρότητα. Η αξιοπιστία υπολογίζει την εσωτερική συνέπεια των στοιχείων ενός ερωτηματολογίου, δηλαδή αν τα στοιχεία αυτά έχουν την τάση να μετρούν το ίδιο πράγμα. Για τη μέτρηση αυτή χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης μέτρησης της αξιοπιστίας δηλαδή το άλφα του Cronbach (Cronbach's alpha). Οι τιμές των συντελεστών κυμαίνονται από 0 έως και 1. Πρέπει να αναφερθεί ότι για να είναι ένα ερωτηματολόγιο αξιόπιστο θα πρέπει η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας α να είναι

μεγαλύτερη του 0,7.⁷¹ Στην παρούσα έρευνα όπως εμφανίζεται στον πίνακα η τιμή του συντελεστή α είναι 0,855.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	47	94.0
	Excluded ^a	3	6.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.855	19

Πίνακας 5.7.1 Συντελεστής άλφα του Cronbach

⁷¹ Τσαγρής Μ. (2014), σελ. 67

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Είστε ικανοποιημένοι από το αντικείμενο εργασίας σας;	52.13	85.896	.525	.846
Είστε ικανοποιημένοι από το περιβάλλον εργασίας σας;	52.51	81.168	.680	.838
Θεωρείτε πως το επίπεδο των αποδοχών σας είναι ικανοποιητικό;	53.77	83.574	.571	.843
Επικρατεί στον χώρο εργασίας σας ηθική ανταμοιβή και αναγνώριση της απόδοσης σας;	53.17	75.883	.798	.830
Παρέχεται η δυνατότητα βελτίωσης και ανάπτυξης των γνώσεων στο χώρο εργασίας σας;	53.13	78.592	.689	.836
Δίνεται η ευκαιρία στους υπαλλήλους να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητες στα καθήκοντα που τους ανατίθενται;	52.70	80.431	.692	.837
Παρέχονται οι δυνατότητες ανέλιξης και προόδου σε προσωπικό τομέα;	53.09	80.427	.651	.839
Η προαγωγή υπαλλήλων συντελείται βάσει αντικειμενικών κριτηρίων και αξιολόγησης;	53.26	78.455	.737	.834
Οι αλλαγές (θέσης, αντικειμένου) στο εργασιακό σας περιβάλλον είναι συχνές;	53.85	92.564	.064	.862
Η επικοινωνία μεταξύ εσάς και των συναδέλφων σας είναι ικανοποιητική;	52.17	85.536	.503	.846
Δίνονται συμβουλευτικές παρατηρήσεις στους υπαλλήλους είτε από τον προϊστάμενο είτε από άλλο συνάδελφο όταν κρίνεται απαραίτητο;	52.26	85.064	.541	.845
Υπάρχει άμεση ενημέρωση-κατάλληλη διαχείριση και λύση των εργασιακών προβλημάτων;	52.96	79.911	.667	.838

Όταν αντιμετωπίζετε προβλήματα στην άσκηση των καθηκόντων σας, γνωρίζετε που πρέπει να απευθυνθείτε;	51.70	82.692	.591	.842
Παρατηρείται ομαδικότητα ή ανταγωνιστικότητα στην εκτέλεση των καθηκόντων μεταξύ των υπαλλήλων;	54.72	98.248	-.579	.867
Αισθάνεστε ότι οι όποιες διαπροσωπικές διαφορές προκύπτουν, επηρεάζουν την διάθεσή σας την ώρα που εργάζεσθε;	52.68	93.570	-.036	.874
Επικρατεί η αίσθηση βιωσιμότητας, εξέλιξης και προόδου της επιχείρησης;	53.40	82.550	.576	.842
Πώς κρίνετε το ωράριο στη δουλειά σας;	52.72	88.987	.331	.852
Οι δουλειές των φίλων και γνωστών σας είναι πιο αξιόλογες από τη δική σας;	53.23	95.357	-.110	.868
Πόσο δεμένοι αισθάνεστε με τη δουλειά σας;	52.26	91.151	.140	.860

Πίνακας 5.7.2 Αξιοπιστία του ερωτηματολογίου σε περίπτωση που αφαιρεθούν οι ερωτήσεις.

Στον πίνακα 5.7.2 γίνεται αντιληπτό ότι η τιμή του Cronbach α είναι 0,855 βάσει αυτού και βάσει του παραπάνω πίνακα 5.7.1 παρατηρείται ότι αν αφαιρεθεί η ερώτηση «Αισθάνεστε ότι οι όποιες διαπροσωπικές διαφορές προκύπτουν, επηρεάζουν την διάθεσή σας την ώρα που εργάζεσθε;» η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου πέφτει πιο πολύ ενώ οποιαδήποτε άλλη ερώτηση και αν αφαιρεθεί δεν ανεβαίνει η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου.

Κεφάλαιο 6

6.1. Συμπεράσματα

Τα τελευταία χρόνια τείνουν να πραγματοποιούνται ολοένα και περισσότερες έρευνες ικανοποίησης προσωπικού με σκοπό τη καλυτέρευση της λειτουργίας των επιχειρήσεων, την ανάπτυξη της αποδοτικότητας των εργαζομένων και την βελτίωση της ποιότητας της επιχείρησης.

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι από το επάγγελμά τους ή την εργασία τους. Σχετίζεται με την αίσθηση της επίτευξης των στόχων και της επιτυχίας στην εργασία που έχει ένας εργαζόμενος. Ικανοποίηση από την εργασία σημαίνει ότι κάποιος απολαμβάνει τη δουλειά που κάνει, είναι αποδοτικός και ανταμείβεται για τις προσπάθειές του. Το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα βασικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν καθημερινά οι διοικήσεις.

Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί μείζονα παράγοντα για την καλυτέρευση των συνθηκών του εκάστοτε οργανισμού αφού μέσω αυτής παρέχεται η δυνατότητα ανεύρεσής λύσης σε τυχόν ελλείψεις και προβλήματα που έχουν προκύψει στην επιχείρηση. Αποτελεί έναν τρόπο εμβάθυνσης σε καίρια ζητήματα που απασχολούν το ανθρώπινο δυναμικό και τα οποία δεν γνωρίζει η διοίκηση της επιχείρησης καθώς είναι ίσως και ο μοναδικός τρόπος λήψης πληροφοριών. Ο μισθός, η εκπαίδευση, οι προοπτικές εξέλιξης, οι καλές σχέσεις με τη διοίκηση δημιουργούν στον εργαζόμενο την αίσθηση ότι είναι ασφαλής, νιώθει ικανοποιημένος και έχει όλα τα εφόδια να παράγει, να δημιουργήσει και να αναπτύξει τις ικανότητές του, ικανοποιώντας παράλληλα μέσα από τη συνεργασία τις κοινωνικές του ανάγκες.

Στην παρούσα έρευνα εξετάστηκε ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης υπαλληλικού προσωπικού σε αθηναϊκή εφημερίδα ημερήσιου τύπου ενώ έγινε σύγκριση κατά περιπτώσεις με άλλες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σε εγχώριο αλλά και σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Η έρευνα απευθύνθηκε στο σύνολο του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης το οποίο τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο αποτελούνταν από 110 άτομα εκ των οποίων λήφθηκαν 50 απαντητικά ερωτηματολόγια. Από τους 50 εργαζομένους οι 30 ερωτηθέντες αποτελούνταν από γυναίκες και οι 20 από άνδρες. Λόγω του μικρού

δείγματος τα αποτελέσματα δεν μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικά. Παρ όλα αυτά, τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας μπορούν να αποτελέσουν έναυσμα για περαιτέρω διερεύνηση.

Το ποσοστό των γυναικών ανέρχεται στο 60% του δείγματος ενώ των ανδρών στο 40% αντιστοίχως. Το μεγαλύτερο ποσοστό (36%) ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 26 έως 35 ετών, ενώ με μικρή ποσοτική διαφορά ακολουθεί η ομάδα μεταξύ των ηλικιών 36-45 με ποσοστό 34%. Υπάρχει ένα μικρό ποσοστό των εργαζομένων της τάξεως του 4% το οποίο ανήκει στην ομάδα μεταξύ 56 και άνω ηλικιακά.

Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων στο μεγαλύτερο ποσοστό (52%) βρίσκονται οι απόφοιτοι Ανώτατων σχολών ενώ ένα 18% των ερωτηθέντων έχουν στη κατοχή τους τίτλο μεταπτυχιακών σπουδών, με ίδιο ποσοστό εμφανίζονται επίσης και οι τελειόφοιτοι Λυκείου. Στη συνέχεια το μεγαλύτερο ποσοστό συγκέντρωσης των απαντήσεων πραγματοποιήθηκε από τον τομέα της διοίκησης δηλαδή από το εμπορικό και το οικονομικό τμήμα της επιχείρησης, ακολουθούν με ποσοστό 34% οι δημοσιογράφοι, δείγμα δυσανάλογο δεδομένου ότι το μεγαλύτερο πλήθος του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης αποτελείται από δημοσιογράφους. Το σχετικά μικρό ποσοστό συγκέντρωσης των ερωτηματολογίων από το συγκεκριμένο τμήμα οφείλεται στο γεγονός ότι οι δημοσιογράφοι σπάνια βρίσκονται στο χώρο της εφημερίδας καθώς είναι σε εξωτερικά ραντεβού και ρεπορτάζ συγκεντρώνοντας το υλικό των ειδήσεων.

Αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας, η πλειοψηφία των εργαζομένων με ποσοστό 34% που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα κυμαίνεται ανάμεσα στα 11-20 χρόνια, οι αμέσως επόμενοι βάση των αποτελεσμάτων είναι το 26% των εργαζομένων, οι οποίοι αποτελούν νέα άτομα καθώς η προϋπηρεσία τους δεν ξεπερνά τα 5 έτη. Ακολουθεί το 20% που αποτελείται από 10 εργαζόμενους με προϋπηρεσία μεταξύ 21 έως 30 έτη.

Από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε αφού έγινε διαχωρισμός στις ερωτήσεις βάσει ενδογενών και εξωγενών παραγόντων, υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι των εξωγενών και των ενδογενών παραγόντων που εξετάστηκαν στο ερωτηματολόγιο με τη βοήθεια της 5 βάθμιας κλίμακας του ερωτηματολογίου έχοντας ως τιμές 1= Καθόλου/Ανεπαρκές, 2= Λίγο, 3= Μέτρια/Κανονικό, 4= Αρκετά/ Επαρκές, 5= Πολύ/ Ικανοποιητικό. Η συγκεκριμένη ανάλυση βοήθησε πολύ στη διεξαγωγή σωστών συμπερασμάτων καθώς ανέδειξε τον βαθμό σημαντικότητας των ερωτημάτων(βλ. ενότητα 5.2).

Εξετάζοντας τους παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων ως προς το εργασιακό

τους αντικείμενο, στην πλειοψηφία τους οι ερωτηθέντες με ποσοστό 46% δηλώνουν αρκετά ικανοποιημένοι από το αντικείμενο που του έχει ανατεθεί ενώ μόνο ένα 4% είχε αρνητική άποψη. Παράλληλα, εξετάζοντας τους παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων ως προς το εργασιακό τους περιβάλλον παρατηρήθηκε ότι το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι πλήρως ικανοποιημένο κρατώντας μία μετριοπαθή στάση(38%) απέναντι στη συγκεκριμένη ερώτηση.

Από τους πιο βασικούς παράγοντες εργασιακής ικανοποίηση είναι ο μισθός, ο οποίος εξαιτίας της κρίσης και των δυσκολιών στην αγορά έχει μειωθεί αισθητά τα τελευταία χρόνια, γι' αυτό το λόγο απαιτείται η συγκεκριμένος παράγοντας θα πρέπει να ερευνάνται και να εξετάζεται σε συνδυασμό με άλλους παράγοντες για πιο ασφαλή συμπεράσματα. Επίσης στα πλαίσια της αμοιβής μπορούμε να πούμε ότι έχουν αναπτυχθεί οι ειδικές παροχές, οι οποίες διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία και προκύπτουν με βάση τις κοινωνικές και τις οικονομικές εξελίξεις σε μια περιοχή. Αυτές οι ειδικές παροχές έχουν ξεχωριστή προτεραιότητα για κάθε εργαζόμενο και διαφέρουν από εργαζόμενο σε εργαζόμενο, ανάλογα με την προσωπικότητά του και τις ανάγκες του. Το πλήθος του δείγματος κάνει εμφανή τη δυσαρέσκεια του ως προς τις χαμηλές αποδοχές με ποσοστό 34% ενώ μόνο ένα ποσοστό της τάξεως του 6% δηλώνει πλήρως ικανοποιημένο. Εντούτοις, η ετήσια έκθεση του Ινστιτούτου Εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε. για το οικονομικό έτος 2017 κάνοντας μία σύγκριση ως προς τη μισθολογική κατάσταση στον ιδιωτικό τομέα μεταξύ των ετών 2009 και 2016, καθώς έχει αυξηθεί σημαντικά το ποσοστό των χαμηλόμισθων εργαζομένων με καθαρές μηνιαίες αποδοχές κάτω των 700 ευρώ, το οποίο ανέρχεται πλέον σε 38,8% το 2016 (από 13,1% το 2009) (βλ. διάγραμμα 5.3.2), ενώ έχει μειωθεί κατά 4 περίπου ποσοστιαίες μονάδες το ποσοστό για αποδοχές μεταξύ 700-899 ευρώ. Γεγονός το οποίο πιστοποιεί το γενικότερο κλίμα δυσαρέσκειας ως προς τις χρηματικές απολαβές. Από τις απαντήσεις των εργαζομένων διακρίνεται η ανάγκη δημιουργίας ενός συστήματος αξιολόγησης, το οποίο θα είναι αντικειμενικό, δίκαιο και αποτελεσματικό καθώς μόνο ένα 8% θεωρεί πως επικρατεί ηθική ανταμοιβή και πως επικροτούνται οι προσπάθειες που καταβάλει για την επίτευξη των στόχων.

Η ατομικότητα και η προσωπικότητα κάθε εργαζομένου αποτελεί σημαντικό στοιχείο για κάθε εταιρεία αλλά και για την εργασιακή ικανοποίηση. Το 38% δηλώνει ότι στα πλαίσια της εργασίας του αναπτύσσει πλήρως τις δεξιότητές του, ενώ το 28% διαφωνεί με την άποψη αυτή. Σύμφωνα με το 20% του δείγματος, είναι δυνατή η βελτίωση και ανάπτυξη γνώσεων πάνω στο αντικείμενο εργασίας τους σε αντίθεση με το 28%. Όσον αφορά τη δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης η πλειοψηφία των ερωτηθέντων κρατάει

μία πιο μετριοπαθή στάση με ποσοστό 42%. Το 32% των εργαζομένων πιστεύει ότι η προαγωγή στον εργασιακό του χώρο πως δεν αποτελεί συχνό φαινόμενο αντικειμενικών κριτηρίων σε αντίθεση με το 20% που έχει διαφορετική άποψη.

Σε συνέχεια των ανωτέρω αποτελεσμάτων γίνεται φανερή η ανάγκη των υπαλλήλων να γνωρίζουν ότι το σύστημα αμοιβών και οι διαδικασίες προαγωγών βασίζονται σε δίκαια πρότυπα ενώ τους παρέχεται η δυνατότητα ύπαρξης ενός πιο ελκυστικού πακέτου προσωπικών ωφελημάτων.

Οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων αλλά και προϊσταμένων αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης. Το 40% δηλώνει πλήρως ικανοποιημένο από το επίπεδο επικοινωνίας κάνοντας σαφές το καλό κλίμα που επικρατεί. Το συγκεκριμένο συμπέρασμα έρχεται να επιβεβαιώσει η συντριπτική πλειοψηφία της τάξεως του 82% που επιβεβαιώνει πως η εκτέλεση καθηκόντων, διέπεται από ομαδικότητα και καλή συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων. Παράλληλα, ύπαρξη της υγιούς και καλής συνεργασίας γίνεται αντιληπτή αφού το 44% επιβεβαιώνει την ύπαρξη καλών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων καθώς τονίζει πως δίνονται συμβουλευτικές παρατηρήσεις τόσο από τον εκάστοτε προϊστάμενο όσο και από τους συναδέλφους όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο με σκοπό την αποφυγή λαθών. Το 46 % δηλώνει πως γνωρίζει που πρέπει να απευθυνθεί ούτως ώστε να καθοδηγηθεί για να αντιμετωπίσει κάποιο ενδεχόμενο πρόβλημα. Το αποτέλεσμα αυτό φανερώνει το σωστό διαχωρισμό αρμοδιοτήτων και θέσεων ευθύνης.

Το 64% των εργαζομένων θεωρεί κανονικό το ωράριο του αλλά όχι επαρκές ενώ το 58,1% κάνει σαφές ότι η ενδεχόμενη καθυστέρηση της ανατιθέμενης εργασίας ότι οφείλεται έλλειψης χρόνου εξαιτίας των αυξημένων υποχρεώσεων που έχει αναλάβει.

Οι εργαζόμενοι της εφημερίδας αισθάνονται αρκετά δεμένοι (36%) με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας που έχουν αναλάβει, σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημανθεί εκ νέου ότι το ερωτηματολόγιο απευθύνθηκε σε όλο το πλήθος των εργαζομένων και όχι σε μεμονωμένες κατηγορίες υπαλλήλων. Επιπλέον το 56% των ερωτηθέντων επισημαίνει ότι η εργασία του είναι σχετικά το ίδιο αξιόλογη σε σχέση με αυτή των ανθρώπων του οικείου και οικογενειακού του περιβάλλοντος.

Το γενικότερο συναίσθημα που επικρατεί είναι ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι πλήρως ικανοποιημένοι από το χώρο εργασίας τους γνωρίζοντας παράλληλα τις συνθήκες και το γενικότερο κλίμα που κυριαρχεί στην αγορά εργασίας.

6.2 Προτροπές – Τι μπορείτε να κάνετε για να βελτιώσετε την ικανοποίηση των εργαζομένων σας

Με βάση τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την συγκεκριμένη μελέτη όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε εφημερίδα ημερήσιου τύπου, Θα μπορούσαν να προταθούν ορισμένες ιδέες οι οποίες είναι βασισμένες στα αποτελέσματα της έρευνας με σκοπό τη βελτίωση της ικανοποίησης και της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Οι προτάσεις παραθέτονται ως εξής:

α) Η διοίκηση της εφημερίδας καλό να δίνει περισσότερη ελευθερία στους υπαλλήλους τους ως προς την παροχή πρωτοβουλιών και καινούργιων ιδεών έτσι ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητα τους. Με αυτό το τρόπο αυξάνεται το επίπεδο ικανοποίησης του υφιστάμενου προσωπικού ενώ διατηρείται το καλό κλίμα που επικρατεί μεταξύ των υπαλλήλων.

β) Οι υπεύθυνοι του κάθε τμήματος να αναθέτουν ένα συγκεκριμένο αριθμό καθηκόντων για τους υπαλλήλους τους ανάλογα βέβαια και με την θέση που έχει ο κάθε εργαζόμενος και να γίνεται σωστός καταμερισμός εργασιών. Κατά αυτό τον τρόπο, οι εργαζόμενοι δεν μένουν δυσαρεστημένοι ούτε νιώθουν πιεσμένοι και έτσι μπορούν να εκτελέσουν την εργασία τους με περισσότερη ευχαρίστηση και όρεξη.

γ) Όσον αφορά το εργασιακό περιβάλλον στην εφημερίδα, θα πρέπει να υπάρχει αλληλοσεβασμός και εκτίμηση μεταξύ των υπαλλήλων και της διοίκησης, έτσι ώστε οι υπάλληλοι να μπορούν να αποδώσουν καλύτερα στα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί, επιφέροντας θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση.

δ) Επιπρόσθετα, θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα σύστημα αξιολόγησης, δίκαιο και αποτελεσματικό το οποίο θα βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια που σκοπό θα έχει την επικρότηση καθώς και την αναγνώριση της προσπάθειας των εργαζομένων.

ε) Η επιχείρηση θα πρέπει να επενδύσει στην ύπαρξη ετήσιων επιμορφωτικών σεμιναρίων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων τα οποία θα παρέχουν γνώσεις, ιδέες και κίνητρα στους εργαζομένους αναπτύσσοντας παράλληλα το αίσθημα της ευχαρίστησης. Η χρήση σεμιναρίων βοηθά στη βελτίωση του επιπέδου των υπαλλήλων δίνοντας τους παράλληλα τα κατάλληλα κίνητρα για να είναι παραγωγικοί στο χώρο εργασίας τους .

ζ) Όσον αφορά στις δυνατότητες εξέλιξης και προαγωγής στο χώρο της εφημερίδας, η επιχείρηση θα πρέπει να δημιουργήσει ένα σύστημα αξιολόγησης που σκοπό θα έχει την ανάπτυξη της εργασιακής ικανοποίησης. Για παράδειγμα θα μπορούσαν να δίνουν περισσότερα κίνητρα όπως άδειες, bonus, ύπαρξη ποσοστού επί των πωλήσεων και των

εισπράξεων αλλά και αμοιβές με την προσφορά ορισμένων υπηρεσιών βάσει ειδικών συμφωνιών που θα κάνει η εφημερίδα με άλλες επιχειρήσεις που σκοπό έχουν την κάλυψη των αναγκών του προσωπικού.

η) Η επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώξει την ύπαρξη ενός κλίματος σιγουριάς και όχι αβεβαιότητας πάνω στο οποίο οι εργαζόμενοι θα μπορέσουν να βασιστούν, να εξελιχθούν και να εξελίξουν και την ίδια την επιχείρηση.

Με βάση τα ανωτέρω και σε σχέση με την βιβλιογραφική ανασκόπηση καθώς και την ανάλυση των αποτελεσμάτων, το κλειδί της επιτυχίας μίας βιώσιμης και εξελισσόμενης επιχείρησης είναι το σωστά καταρτισμένο και ικανοποιημένο προσωπικό της. Η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση στην σωστή μεταχείριση, κατάρτιση και ικανοποίηση του προσωπικού της, αφού μέσω αυτού μπορεί να καταφέρει να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα που είναι η κερδοφορία.

6.3 Περιορισμοί

Η έρευνα όπως αναφέρθηκε και παραπάνω διεξήχθη στο σύνολο του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης το οποίο τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο αποτελούνταν από 110 άτομα και συλλέχθηκαν 50 ερωτηματολόγια. Σε καμία περίπτωση δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό για όλο το κλάδο του Τύπου. Το σχετικά μικρό ποσοστό συγκέντρωσης των ερωτηματολογίων πιθανώς οφείλεται σε δύο λόγους αφενός στο γεγονός ότι οι δημοσιογράφοι σπάνια βρίσκονται στο χώρο της εφημερίδας καθώς είναι σε εξωτερικά ραντεβού και ρεπορτάζ συγκεντρώνοντας το υλικό των ειδήσεων και αφετέρου στο γεγονός ότι θεώρησαν πιθανώς χρονοβόρα την διαδικασία συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων και δεν έλαβαν συμμετοχή.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Έκο Ουμπέρτο.(1994), Πως γίνεται μία διπλωματική εργασία. Μετάφραση Κονδύλη Μ., Αθήνα. Εκδόσεις Νήσος
- Ζαπουνίδης Κωνσταντίνος.(2011), *Σημειώσεις Διδακτορικής Διατριβής, Τμήμα Πολιτικών Μηχανικών, Πολυτεχνική Σχολή, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης*
- Θανόπουλος Γ.(2003). *Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία*. Αθήνα, Εκδόσεις Inderbooks.
- Κανελλοπούλου, Χ. (1984) . *Διοίκηση Προσωπικού. Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ* . Αθήνα. Εκδόσεις Λαλιώτης
- Κάντας, Α.(1998), *Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία Μέρος 1ο Κίνητρα-Επαγγελματική Ικανοποίηση - Ηγεσία.*, Αθήνα, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
- Καπετάνιου Μ.- Καραγιάννης Σ.(1997) *Οργάνωση και Διοίκηση των Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Γ. Παρίκος & Σια ΕΕ,(σελ. 124)
- Καψάλης, Α. (2006). *Παιδαγωγική Ψυχολογία* (Γ΄ έκδοση).Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις, Αφοί Κυριακίδη.
- Κέφης Β., (2005), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα*. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική
- Κυριαζόπουλος Π. Γ., Σαμαντά Ειρ.(2011), *Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών*. Αθήνα, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική
- Κωνσταντοπούλου Χ. (1994), *Για μια Κοινωνιολογία της Εργασίας*. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Παρατηρητής
- Λογοθέτης Ν. (1993), *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*, Αθήνα. Εκδόσεις Interbooks, (σελ 20)
- Μακρυγιωργάκης, Μ. (2001) . *Η ανθρώπινη πλευρά του Μάνατζμεντ*. Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση
- Μάρκοβιτς Γιάννης, (2002). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού-Παρακίνηση-Εξουσία*, University Studio Press .
- Μουζά-Λαζαρίδη Άννα- Μαρία, (2006), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων* . Εκδόσεις Κριτική,
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα., Εκδόσεις Γ. Μπένου.

- Παπαδάκης Β. (2007), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Τόμος Α': Θεωρία. Αθήνα, Εκδόσεις Ε.Μπένου.
- Παπάνης Ε.-Ρόντος Κ.(2005). *Ψυχολογία- Κοινωνιολογία της Εργασίας και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Θεωρία και Εμπειρική Έρευνα*. Αθήνα, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης. (σελ48-66&171και εξής)
- Παπαλεξανδρή- Μπουραντάς(2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου, (σελ 25)
- Συμεωνάκη Μ. (2008), *Στατιστική Ανάλυση Κοινωνικών Δεδομένων SPSS 15.0*. Αθήνα, Εκδόσεις Σοφία
- Τσαγρής Μ., (2014), *Στατιστική με τη χρήση του πακέτου IBM SPSS 22*, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <https://mathbooksgf.files.wordpress.com/2014/03/spss-22.pdf> ημερομηνία ανάκτησης 25-09-2015
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Στέλλα, (2010), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις Ανικούλα
- Χυτήρης Λ. (2001),*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα
- Ψημμένος, Ι. (2007),*Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ*. Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση.

Ξένη

- Adams J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. Στο L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. Vol. 2, 267 – 299, New York: Academic Press
- Alderfer C. (1972), *Existence Relatedness and Growth: Human Needs in organizational setting*, Free Press
- Berry, L., M., & Houston, J. P. (1993). *Psychology at work*. Madison: Brown & Benchmark.
- Bono J. and Judge T., (2003), *Core-Self Evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance*, *European Journal of Personality*, Vol.17, No 1, 5-18
- Brayfield A. and Rothe H. (1951), *An Index of Job Satisfaction*, *Journal of Applied Psychology*, Vol.35 No.5,307-311
- Castillo J. and Cano J. (2004), *Factors explaining Job Satisfaction among faculty*, *Journal of Agricultural Education*, Vol 45, N.3, 65-74

Cathy A. Kidd (2006). *An exploration of the impact of employee , job satisfaction, affect, and performance on organizational financial performance in the health care industry. Department of Leadership, Foundations & Human Resource Education. University of Louisville, Louisville Kentucky.*

Cole L. and Cole M., (2009), *Employee Satisfaction and organizational performance: A summary of key findings from applied psychology*, Retrieved from: <http://www.teammax.net/files/LiteratureReview.pdf>

Cook J., Hepworth S., Wall T. and Warr B. (1981), *The experience of Work, A Compedium and Review of 249 Measures and their use*, Academic Press

Fisher, C.D.(2000). Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction?. *Journal of organizational behaviour*. 21, 185-202

Hackman, J. R. (1980, June). *Work Redesign and Motivation. Professional Psychology*, 11(3), 445 – 455.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). *Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159 – 170.

Hackman J. R. & Oldham G. R. (1976). *Motivation through the design of work: a test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250 – 279.

Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review, January-February.

Herzberg, F. (1976). *The managerial choice: To be efficient and to be human*. Illinois: Dow Jones – Irwin.

Jewell, L.N. & Siegall, M (1990). *Contemporary industrial and organizational psychology*. 2nd edition. West Publishing Company.

Latham, G. P., & Budworth, M. – H. (2007). *The Study of Work Motivation in the 20th Century*. In L. L. Koppes, P. W. Thayer, A. J. Vinchur & E. Salas (Eds.), *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology* (pp. 353 – 381).Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Lewirt, K. (1951), *Field Theory in Social Science*, Harperhem, E. (1951), *The Mechanics of Change*, in Bennis, W.G. et al (eds), *Interpersonal Dynamics*, Dorsey Press.

- Locke E.A (1976), The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M.D. Dunette (Ed.) - *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.1297-349). Chicago: Rand McNally.
- Maslow, A. H. (1987). *Motivation and Personality*. (3rd edition). U.S.A.:Addison Wesley Longman, Inc.
- Porter, L. W. & Steers, R. M. (1973). *Organizational work and personal factors in employee turnover and absenteeism*. Psychological Bulletin, 80 (2), 151 – 176.
- Riggio, R. E. (1990). Introduction to Industrial /Organizational Psychology. N.Y.: HarperCollins Publishers.
- Saari L. and Judge T., (2004), *Employee attitudes and job satisfaction*, Human Resource Management, Vol. 43, No. 4, 395-407
- Stanton, E. (1987). *Ρεαλιστικό μάνατζμεντ: Κλειδί για την υψηλή παραγωγικότητα*. Θεσσαλονίκη, Αγροτικές Συνεταιριστικές Εκδόσεις Α.Ε..
- Statt, D. A. (1994). *Psychology and the World of Work*. London: Macmillan Press LTD.
- Smith P. C., Kendall L. M. & Hullin C. L (1969) *Job Descriptive Index (JDI)*
 Smith P. C., Kendall L. M. & Hullin C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago Q Rand McNally
- Sousa-Posa Al. and Sousa-Posa An., (2000), *Well-being at work: A cross national analysis of the levels and determinants of job satisfaction*, Journal of Socio-Economics, Vol. 29, No. 6, 517-538
- Spector, P.E. (2007). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. U.S.A.: John Wiley & Sons, Inc. (σελ 200)
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. U.S.A.: Sage Publications, Inc.
- Taiwar, R. (1994), Re-engineering - A Wonder Drug for the 90's? in Coulson-Thomas (ed), *Business Process Re-engineering - myth or reality*, Kogan Page.
- Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). *Motivation and job satisfaction* .*Management Decision*, 36(4), 226-231.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wilen.
- Weiss, H. M. (2002). *Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences*. Human Resource Management Review, 12, 173 –194.
- Weiss David J., Dawis Rene V. Lofquist Lloyd H., 1968. *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*

Διαδικτυακές πηγές

- 1 http://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2017/03/ETHSIA_EKTHESH_2017.pdf
- 2 <https://www.randstad.gr/%CE%B7-Randstad/%CE%B4%CE%B5%CE%BB%CF%84%CE%AF%CE%B1-%CF%84%CF%8D%CF%80%CE%BF%CF%85/Randstad-Workmonitor-b-trimino-2016>
- 3 <https://www.randstad.gr/%CE%B7-Randstad/%CE%B4%CE%B5%CE%BB%CF%84%CE%AF%CE%B1-%CF%84%CF%8D%CF%80%CE%BF%CF%85/Randstad-Workmonitor-d-trimino-2016>
- 4 https://www.randstad.gr/editor/uploads/files/Randstad_Workmonitor_Global_Report_Q4_2016.pdf
- 5 https://www.randstad.gr/editor/uploads/files/Surveys/Salary%20Survey_2016_gr_LR.pdf
- 6 <http://inegsee.gr/wp-content/uploads/2015/05/Ep.-ekthesi-8.pdf>
- 7 https://apothesis.lib.teicrete.gr/bitstream/handle/11713/5527/ZoukiIoanna_KyprakisCharidimos2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- 8 http://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=jlmc_pubs
- 9 <https://allpsych.com/biographies/maslow/maslow/>
- 10 <http://www.naftemporiki.gr/story/1080827/stoixeia-sok-stin-etisia-ekthesi-tis-gsee>

Παραρτήματα

Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο έρευνας

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ (Π.Μ.Σ.) « Δημόσια Πολιτική και Οικονομική - (Master in Public Economics and Policy)»

Α.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ.

Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΑΘΗΝΑΪΚΗ
ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ

ΔΙΔΑΣΚΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δ. ΣΤΑΥΡΟΥΛΑΚΗΣ

Στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας διεξάγω έρευνα σχετικά με την ικανοποίηση του προσωπικού στο χώρο εργασίας . Η έρευνα αυτή πραγματοποιείται αποκλειστικά για επιστημονικούς λόγους.

Ο εκτιμώμενος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν υπερβαίνει τα δέκα λεπτά . Κάθε παρατήρηση ως προς τη σύνθεση του είναι ευπρόσδεκτη. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμβολή σας στην διαδικασία της έρευνας. Οι απαντήσεις σας θα βοηθήσουν σημαντικά στη διεξαγωγή αυτής.

ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. ΦΥΛΟ

ΑΝΔΡΑΣ

ΓΥΝΑΙΚΑ

2. ΗΛΙΚΙΑ

ΕΩΣ 25

26-35

36-45

46-55

56 ΚΑΙ ΑΝΩ

3. ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

- ΔΕ
- ΠΕ-ΤΕ
- ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
- ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ
- ΑΛΛΟ

4. ΤΜΗΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

.....

5. ΘΕΣΗ

- ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
- ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ
- ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ
- ΔΗΜΟΣΙΟΓΡΑΦΟΣ
- ΤΕΧΝΙΚΟΣ
- ΧΕΙΡΙΣΤΗΣ
- ΑΛΛΟ

6. ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ

- ΕΩΣ 5 ΕΤΗ
- 6-10 ΕΤΗ
- 11-20 ΕΤΗ
- 21-30 ΕΤΗ
- 31 ΚΑΙ ΑΝΩ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΕΠΙΛΕΞΤΕ ΑΠΟ ΤΟ 1 ΕΩΣ ΤΟ 5 όπου 1: καθόλου & 5 : σε μέγιστο βαθμό

7. Είστε ικανοποιημένοι από το αντικείμενο εργασίας σας;
8. Είστε ικανοποιημένοι από το εργασιακό περιβάλλον;
9. Θεωρείτε πως το επίπεδο αποδοχών σας είναι ικανοποιητικό;
10. Επικρατεί στον χώρο εργασίας σας ηθική ανταμοιβή και αναγνώριση της απόδοσης σας;
11. Πιστεύετε ότι οι γνώσεις σας επαρκούν για το αντικείμενο της δουλειάς σας;
 ΝΑΙ
 ΟΧΙ
12. Και αν όχι τι απαιτείται για να τις βελτιώσετε; (ερώτηση μικρής ανάπτυξης)
13. Παρέχεται η δυνατότητα βελτίωσης και ανάπτυξης των γνώσεων στο χώρο εργασίας σας;
14. Δίνεται η ευκαιρία στους υπαλλήλους να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητες στα καθήκοντα που τους ανατίθενται;
15. Παρέχονται οι δυνατότητες ανέλιξης και προόδου σε προσωπικό τομέα;
16. Η προαγωγή υπαλλήλων συντελείται βάσει αντικειμενικών κριτηρίων και αξιολόγησης;
17. Οι αλλαγές (θέσης, αντικειμένου) στο εργασιακό σας περιβάλλον είναι συχνές;
18. Η επικοινωνία μεταξύ εσάς και των συναδέλφων σας είναι ικανοποιητική;
19. Δίνονται συμβουλευτικές παρατηρήσεις στους υπαλλήλους είτε από τον προϊστάμενο του τμήματος είτε από άλλο συνάδελφο όταν κρίνεται απαραίτητο;
20. Υπάρχει άμεση ενημέρωση- κατάλληλη διαχείριση και λύση των εργασιακών προβλημάτων;
21. Όταν αντιμετωπίζετε προβλήματα στην άσκηση των καθηκόντων σας, γνωρίζετε που θα πρέπει να απευθυνθείτε;
22. Παρατηρείται ομαδικότητα ή ανταγωνιστικότητα στην εκτέλεση των καθηκόντων μεταξύ των υπαλλήλων; (επιλογή ενός από τα 2)
 Ομαδικότητα
 Ανταγωνιστικότητα
23. Αιτιολογείστε: (μικρή ανάπτυξη)
24. Αισθάνεστε ότι οι όποιες διαπροσωπικές διαφορές προκύπτουν, επηρεάζουν την διάθεσή σας την ώρα που εργάζεσθε;
25. Που οφείλεται η ενδεχόμενη καθυστέρηση ολοκλήρωση της ανατιθέμενης εργασίας; (μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από μία επιλογή)

- ΕΛΛΕΨΗ ΧΡΟΝΟΥ ΛΟΓΩ ΑΥΞΗΜΕΝΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ
- ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
- ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΓΕΙΑΣ
- ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
- ΑΛΛΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

26. Επικρατεί η αίσθηση βιωσιμότητας, εξέλιξης και προόδου της επιχείρησης;
27. Πώς κρίνετε το ωράριο στη δουλειά σας;
28. Οι δουλειές των φίλων και των γνωστών σας είναι πιο αξιόλογες από τη δική σας;
29. Πόσο δεμένοι αισθάνεστε με τη δουλειά σας;
30. Τι θεωρείτε πως θα έπρεπε να αλλάξει ώστε να βελτιωθεί η αποδοτικότητα σας;
(ανάπτυξης)
31. Τι θα προτείνατε στην επιχείρηση ώστε να εξελιχθεί αφενός και αφετέρου να αυξηθεί η εργασιακή σας ικανοποίηση;
(ανάπτυξης)

Παράρτημα Β : Ευρετήριο Πινάκων

ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. ΦΥΛΟ

ΦΥΛΟ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΓΥΝΑΙΚΑ	30	60.0	60.0	60.0
ΑΝΔΡΑΣ	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

2. ΗΛΙΚΙΑ

ΗΛΙΚΙΑ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΕΩΣ 25	1	2.0	2.0	2.0
26-35	18	36.0	36.0	38.0
36-45	17	34.0	34.0	72.0
46-55	12	24.0	24.0	96.0
56 ΚΑΙ ΑΝΩ	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

3. ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

	Frequency	Percent	Valid Percent
ΔΕ	9	18.0	18.0
ΠΕ-ΤΕ	26	52.0	52.0
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	9	18.0	18.0
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	1	2.0	2.0
ΑΛΛΟ	5	10.0	10.0
Total	50	100.0	100.0

4. ΤΜΗΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(προαιρετικό)

5. ΘΕΣΗ

ΘΕΣΗ

	Frequency	Percent	Valid Percent
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	3	6.0	6.0
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	2	4.0	4.0
ΔΙΟΙΚΗΣΗ(ΕΜΠΟΡ. & ΟΙΚΟΝ.)	18	36.0	36.0
ΤΕΧΝΙΚΟΣ	5	10.0	10.0
ΔΗΜΟΣΙΟΓΡΑΦΟΣ	17	34.0	34.0
ΑΛΛΟ	5	10.0	10.0
Total	50	100.0	100.0

6. ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ

ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ

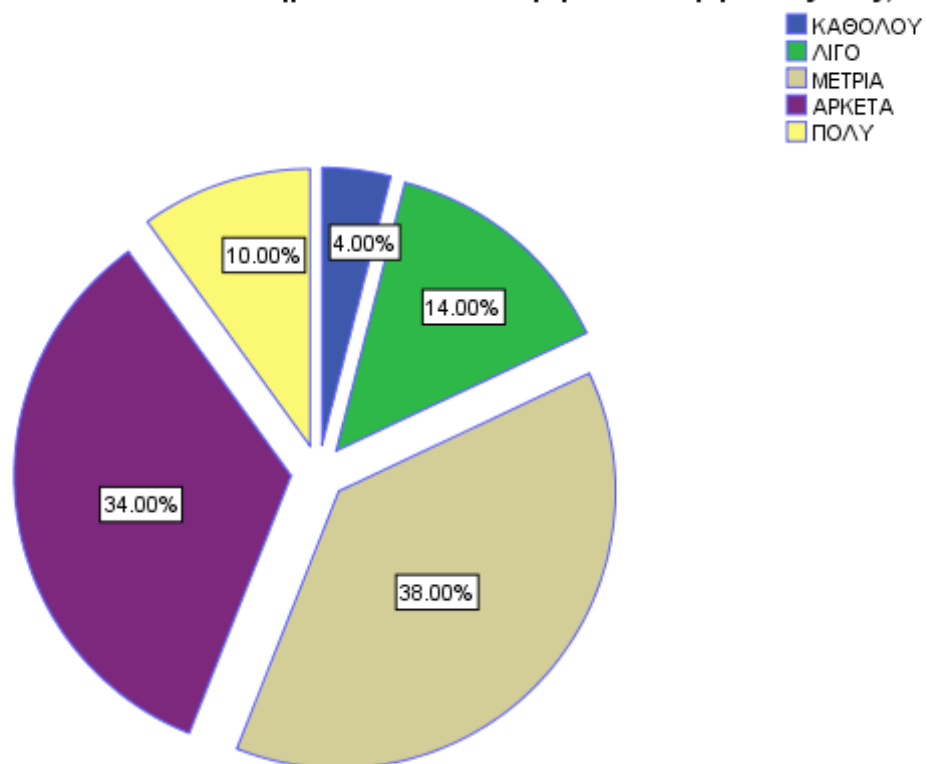
	Frequency	Percent	Valid Percent
0-5	13	26.0	26.0
6-10	6	12.0	12.0
11-20	17	34.0	34.0
21-30	10	20.0	20.0
31+	4	8.0	8.0
Total	50	100.0	100.0

Παράρτημα Γ: Ευρετήριο Διαγραμμάτων

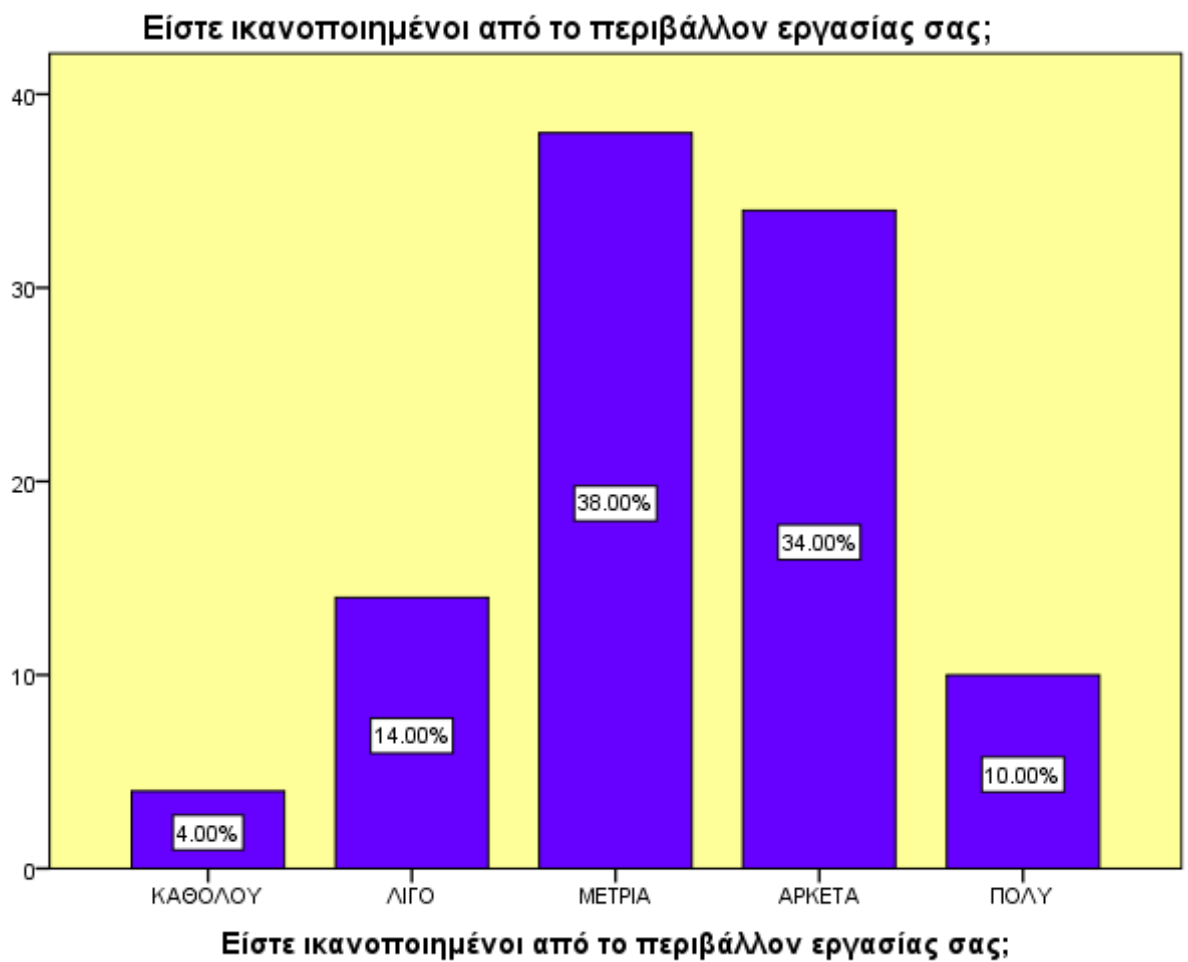
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

7.Είστε ικανοποιημένοι από το αντικείμενο εργασίας σας;

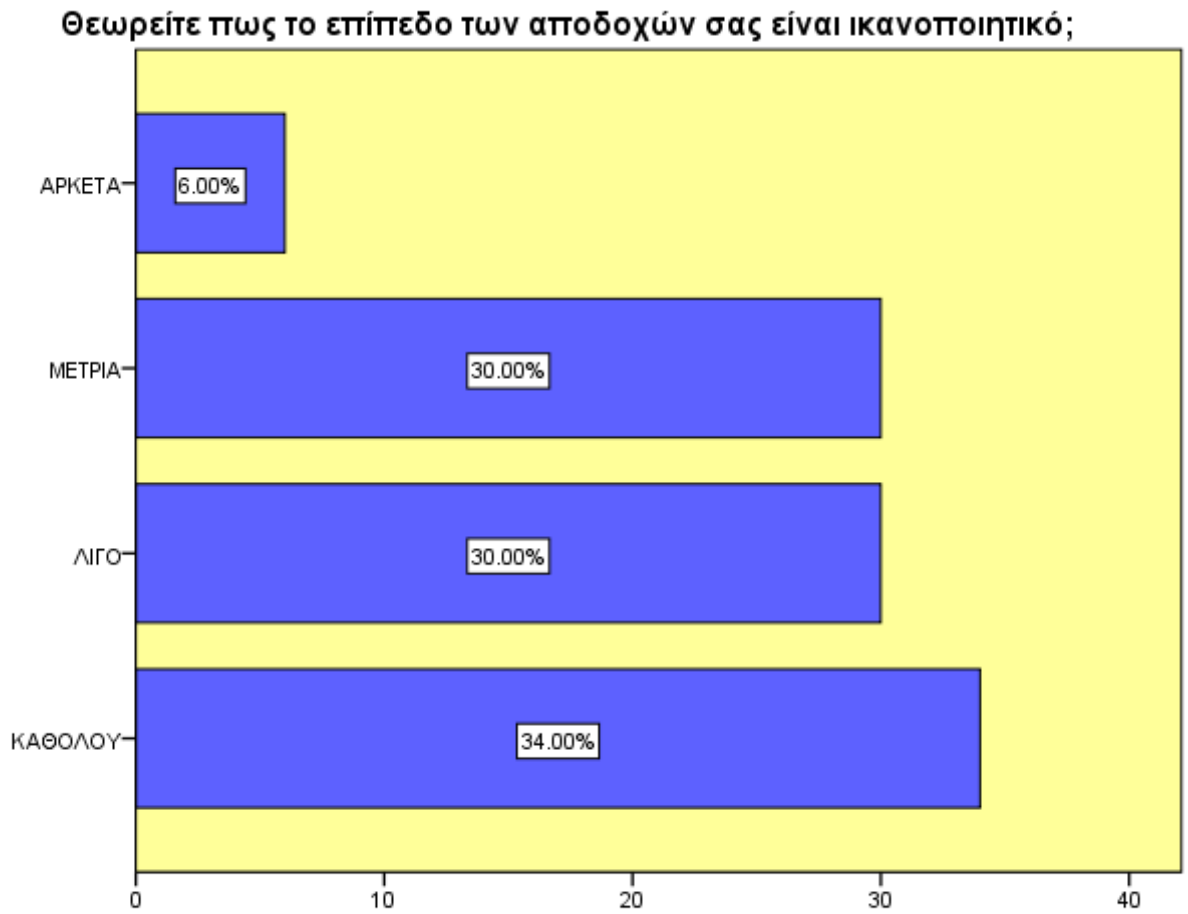
Είστε ικανοποιημένοι από το περιβάλλον εργασίας σας;



8.Είστε ικανοποιημένοι από το εργασιακό περιβάλλον;

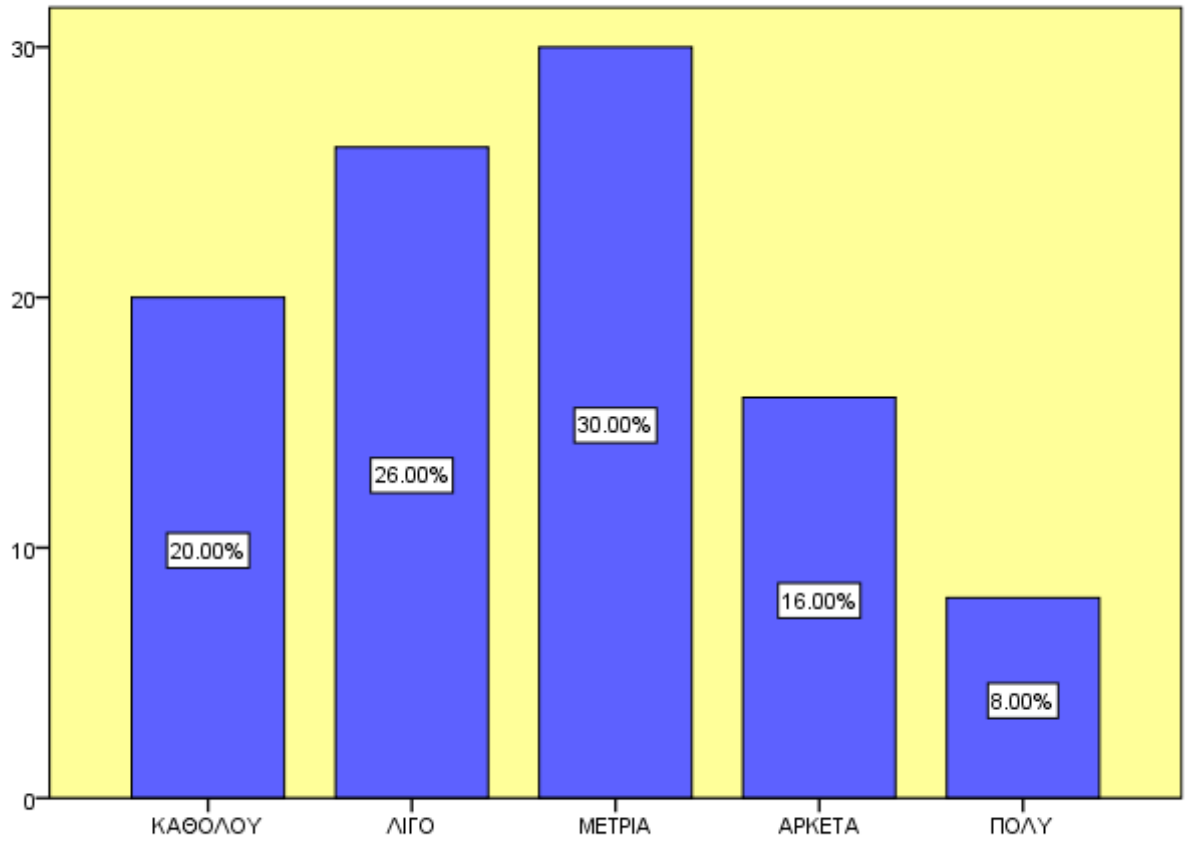


9. Θεωρείτε πως το επίπεδο αποδοχών σας είναι ικανοποιητικό;



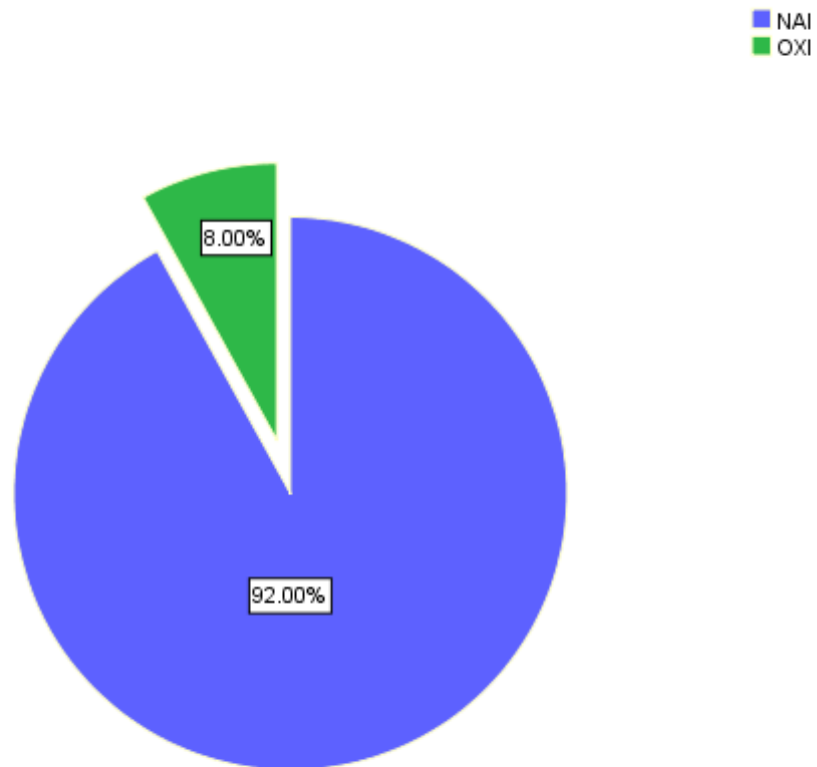
10 Επικρατεί στον χώρο εργασίας σας ηθική ανταμοιβή και αναγνώριση της απόδοσής σας;

Επικρατεί στον χώρο εργασίας σας ηθική ανταμοιβή και αναγνώριση της απόδοσής σας;



11 Πιστεύετε ότι οι γνώσεις σας επαρκούν για το αντικείμενο της δουλειάς σας;

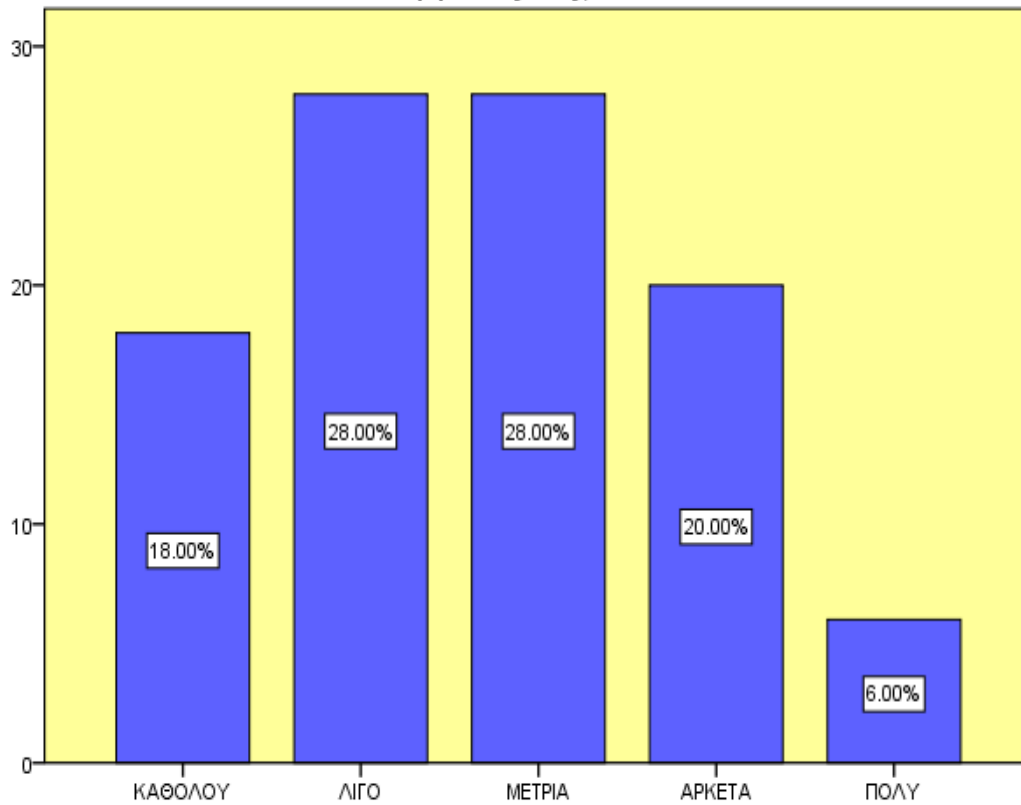
Πιστεύετε ότι οι γνώσεις σας επαρκούν για το αντικείμενο της δουλειάς σας;



12 Και αν όχι τι απαιτείται για να τις βελτιώσετε; (ερώτηση μικρής ανάπτυξης)

13 Παρέχεται η δυνατότητα βελτίωσης και ανάπτυξης των γνώσεων στο χώρο εργασίας σας;

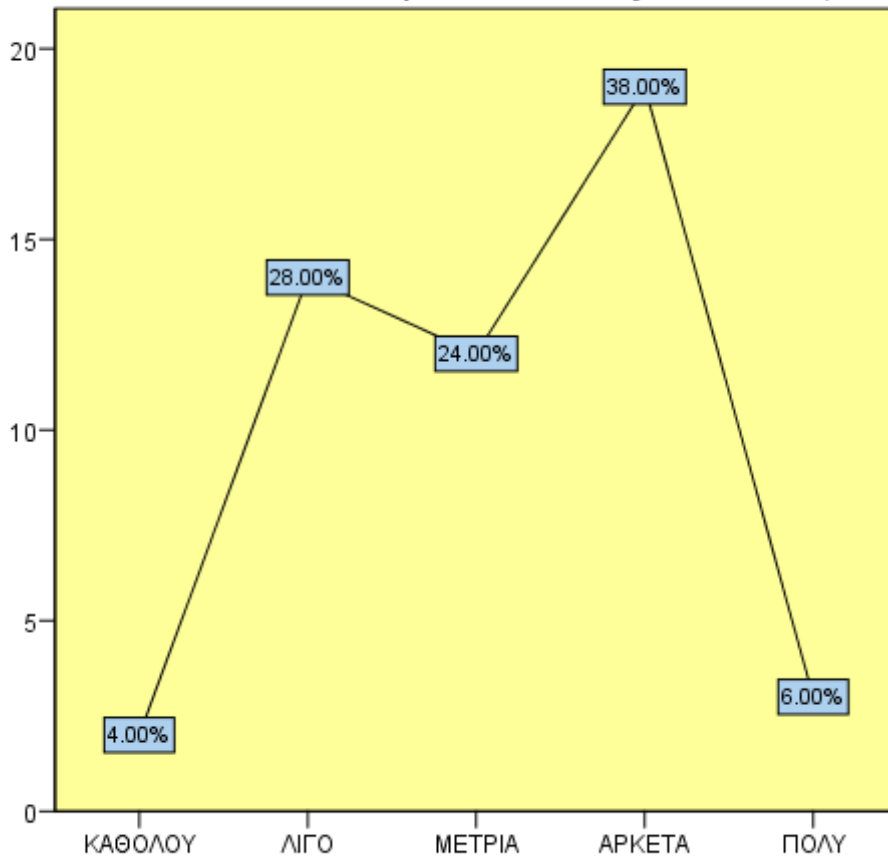
Παρέχεται η δυνατότητα βελτίωσης και ανάπτυξης των γνώσεων στο χώρο εργασίας σας;



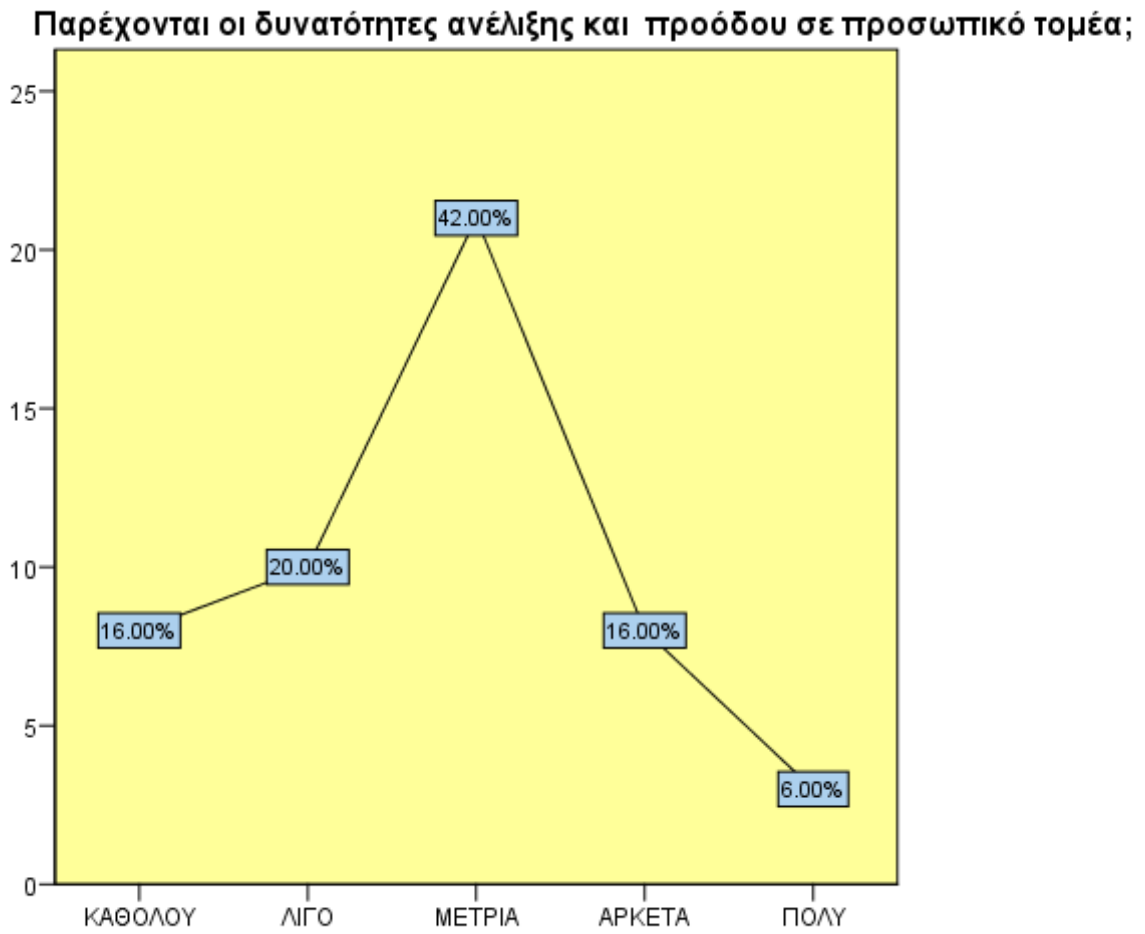
Παρέχεται η δυνατότητα βελτίωσης και ανάπτυξης των γνώσεων στο χώρο εργασίας σας;

14 Δίνεται η ευκαιρία στους υπαλλήλους να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητες στα καθήκοντα που τους ανατίθενται;

Δίνεται η ευκαιρία στους υπαλλήλους να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητες στα καθήκοντα που τους ανατίθενται;

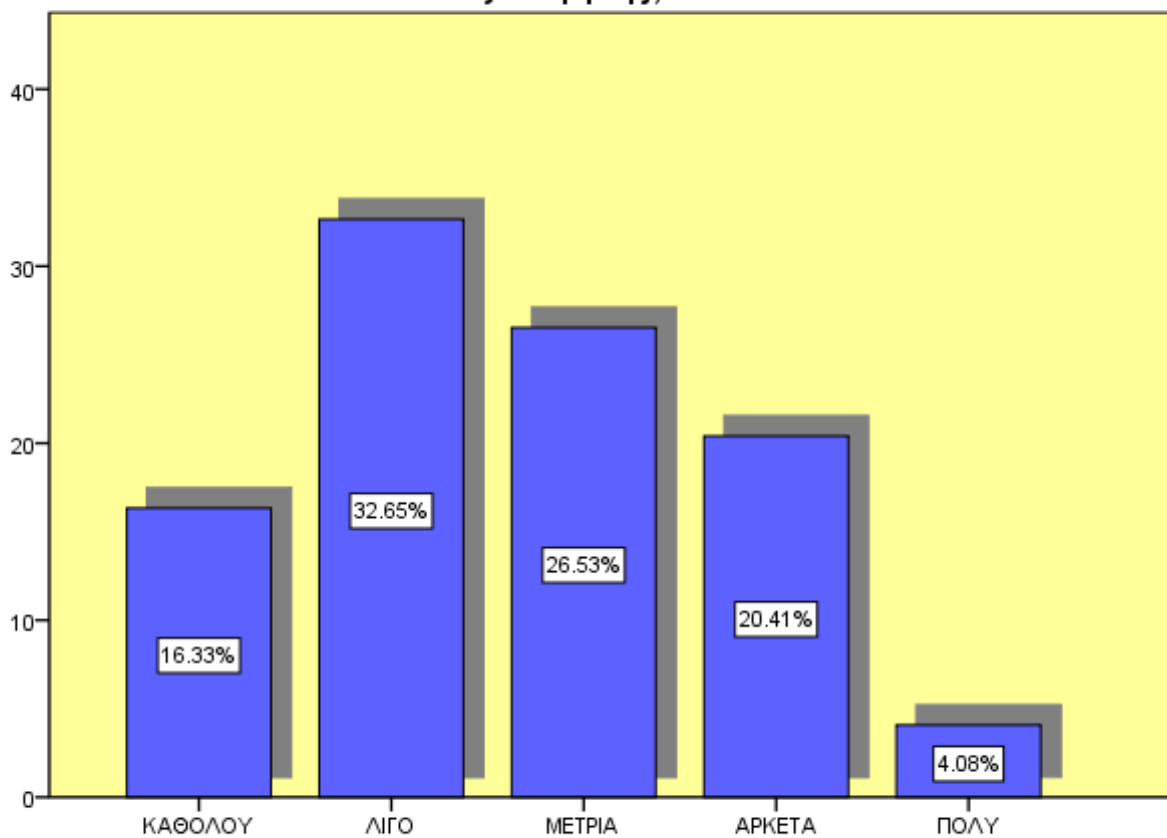


15 Παρέχονται οι δυνατότητες ανέλιξης και προόδου σε προσωπικό τομέα;



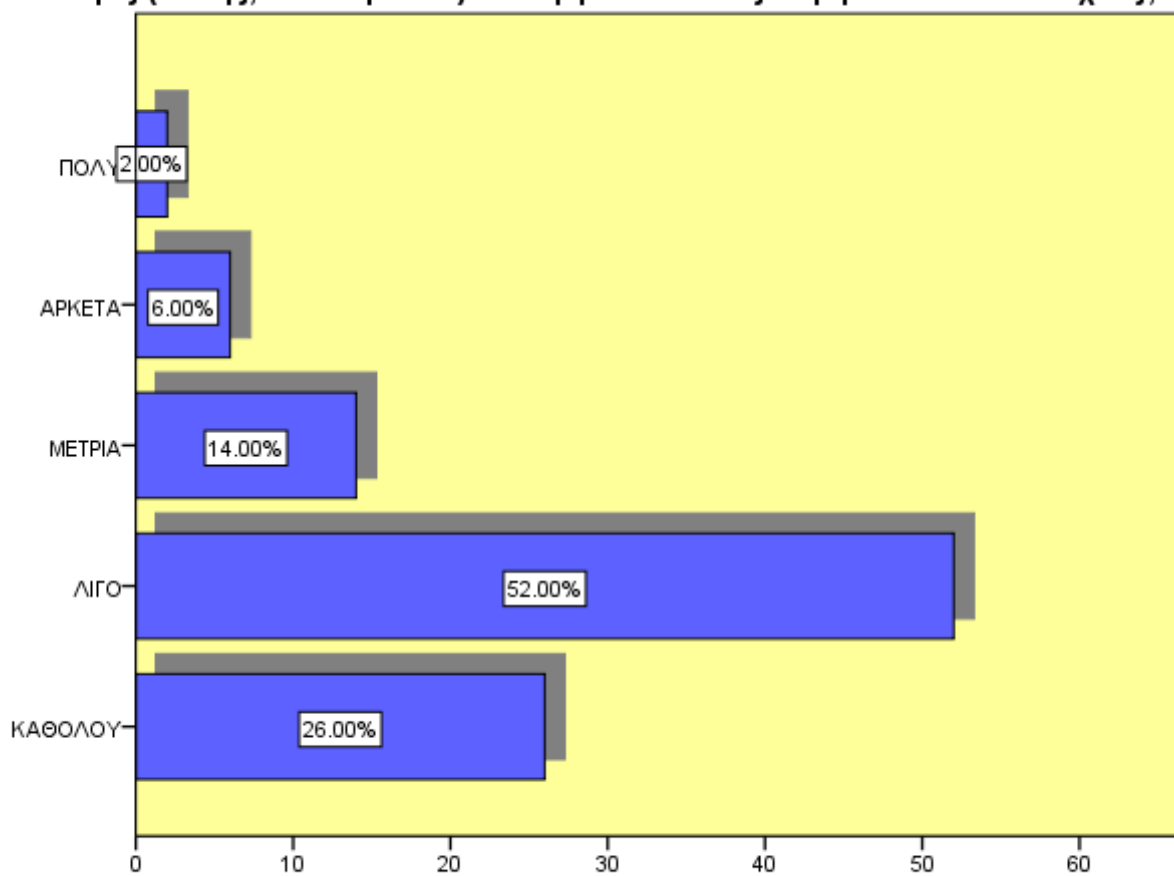
16 Η προαγωγή υπαλλήλων συντελείται βάσει αντικειμενικών κριτηρίων και αξιολόγησης;

Η προαγωγή υπαλλήλων συντελείται βάσει αντικειμενικών κριτηρίων και αξιολόγησης;



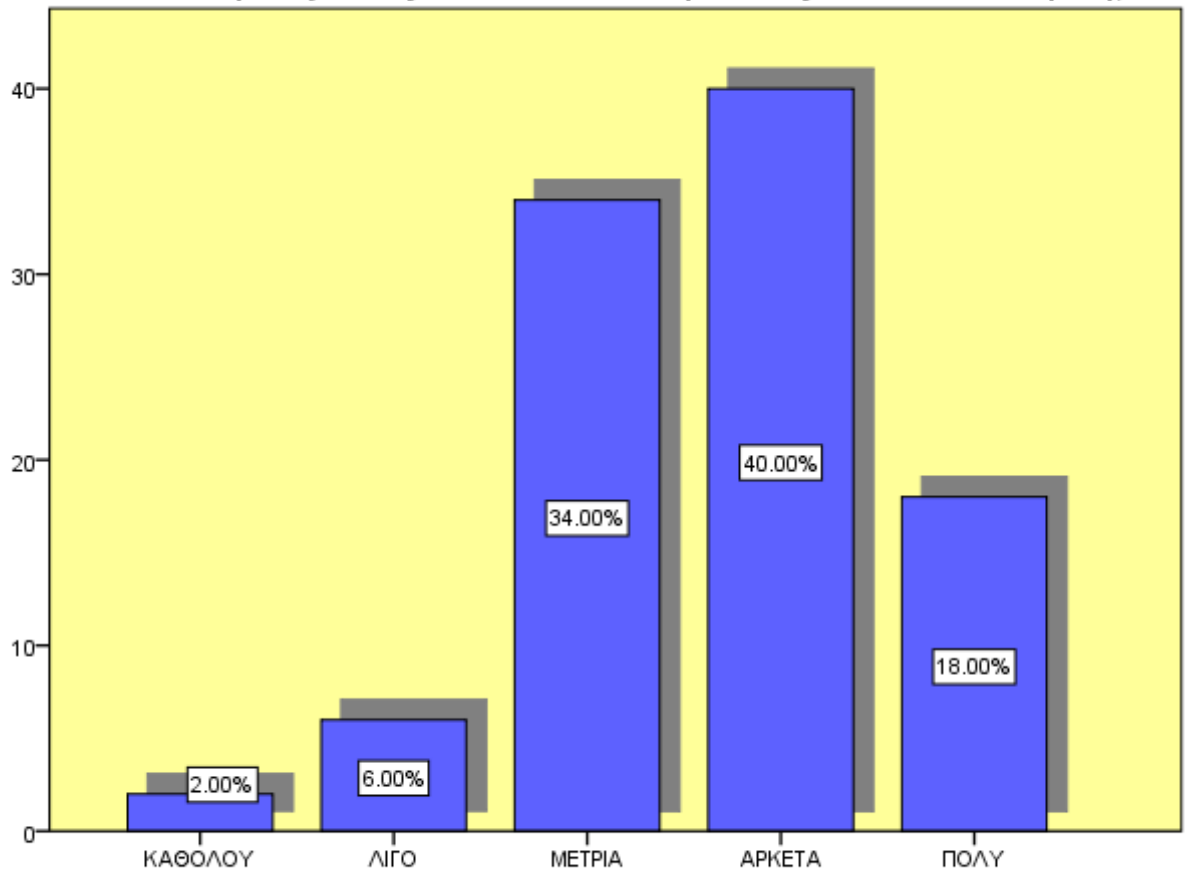
17 Οι αλλαγές (θέσης, αντικειμένου) στο εργασιακό σας περιβάλλον είναι συχνές;

Οι αλλαγές (θέσης, αντικειμένου) στο εργασιακό σας περιβάλλον είναι συχνές;

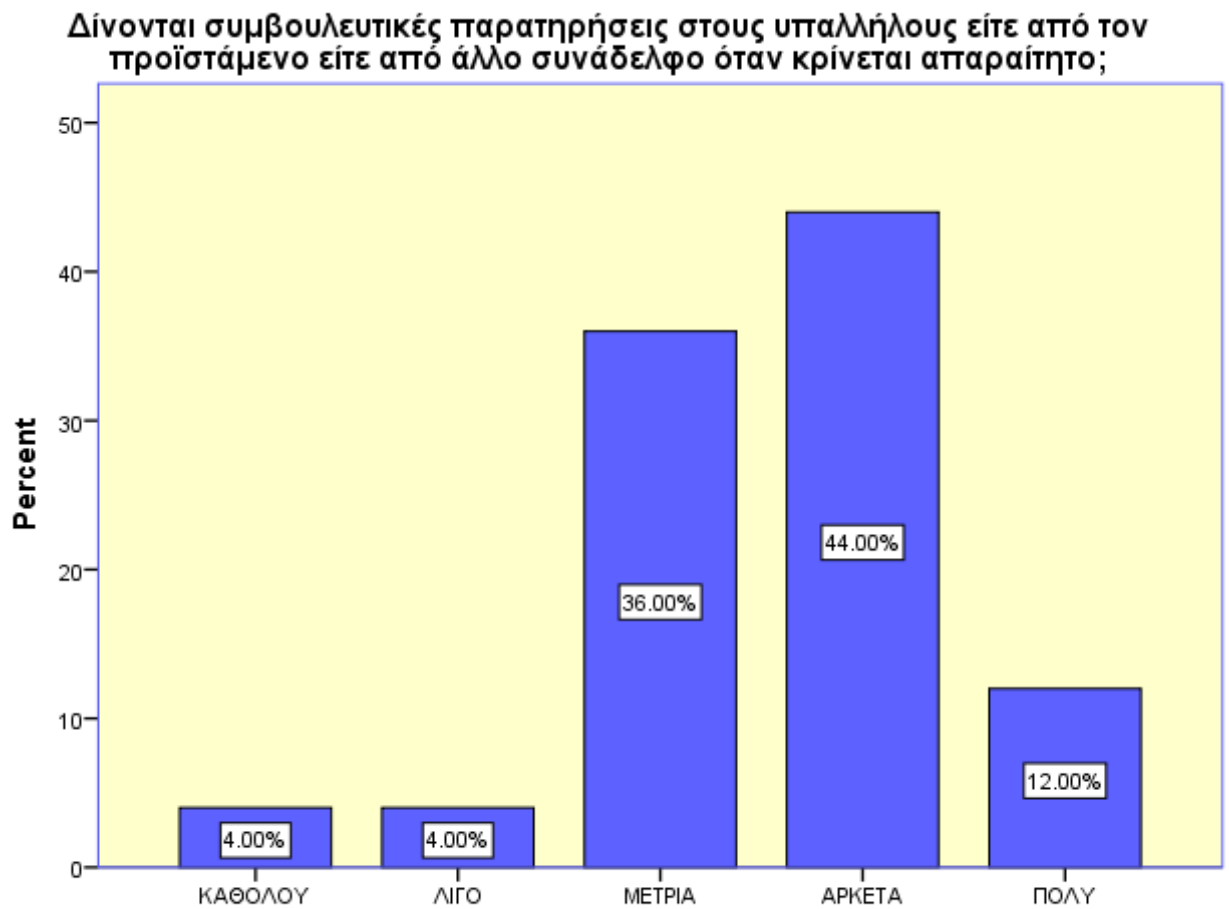


18 Η επικοινωνία μεταξύ εσάς και των συναδέλφων σας είναι ικανοποιητική;

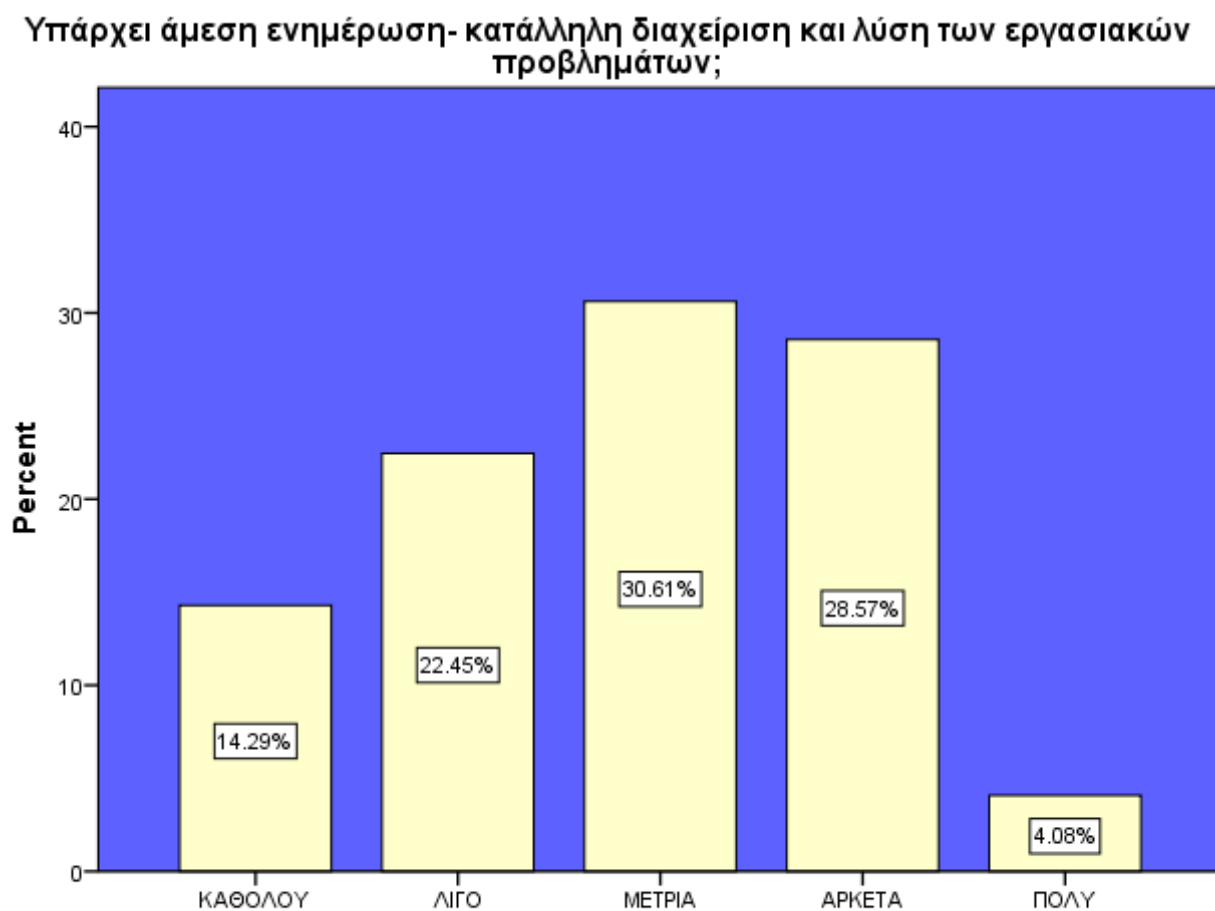
Η επικοινωνία μεταξύ εσάς και των συναδέλφων σας είναι ικανοποιητική;



19 Δίνονται συμβουλευτικές παρατηρήσεις στους υπαλλήλους είτε από τον προϊστάμενο του τμήματος είτε από άλλο συνάδελφο όταν κρίνεται απαραίτητο;

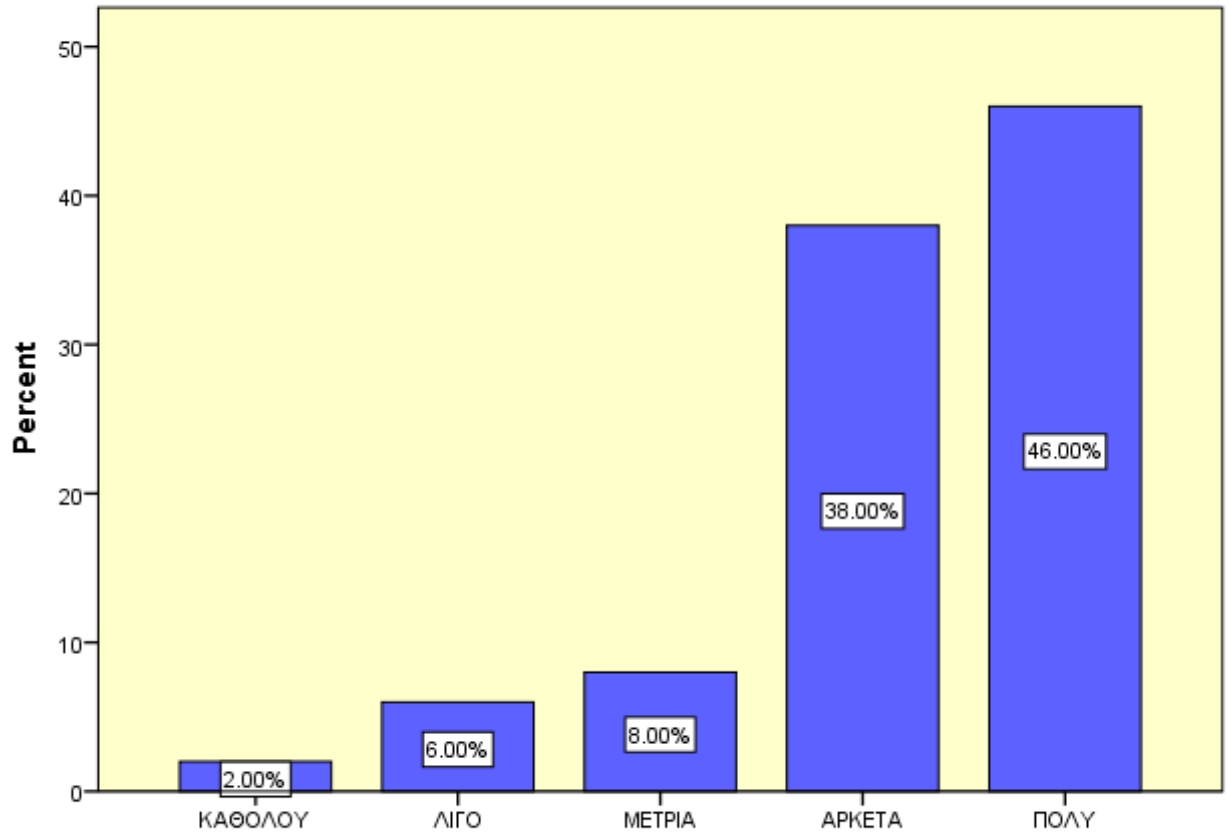


20 Υπάρχει άμεση ενημέρωση- κατάλληλη διαχείριση και λύση των εργασιακών προβλημάτων;



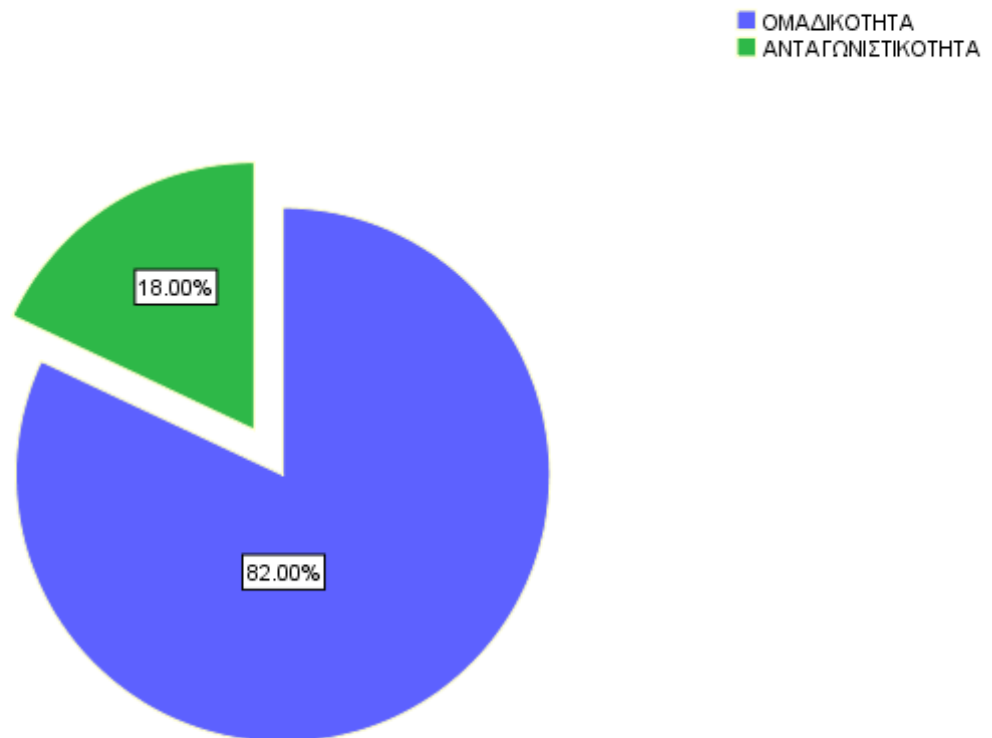
21 Όταν αντιμετωπίζετε προβλήματα στην άσκηση των καθηκόντων σας, γνωρίζετε που θα πρέπει να απευθυνθείτε;

Όταν αντιμετωπίζετε προβλήματα στην άσκηση των καθηκόντων σας, γνωρίζετε που πρέπει να απευθυνθείτε;



22 Παρατηρείται ομαδικότητα ή ανταγωνιστικότητα στην εκτέλεση των καθηκόντων μεταξύ των υπαλλήλων;

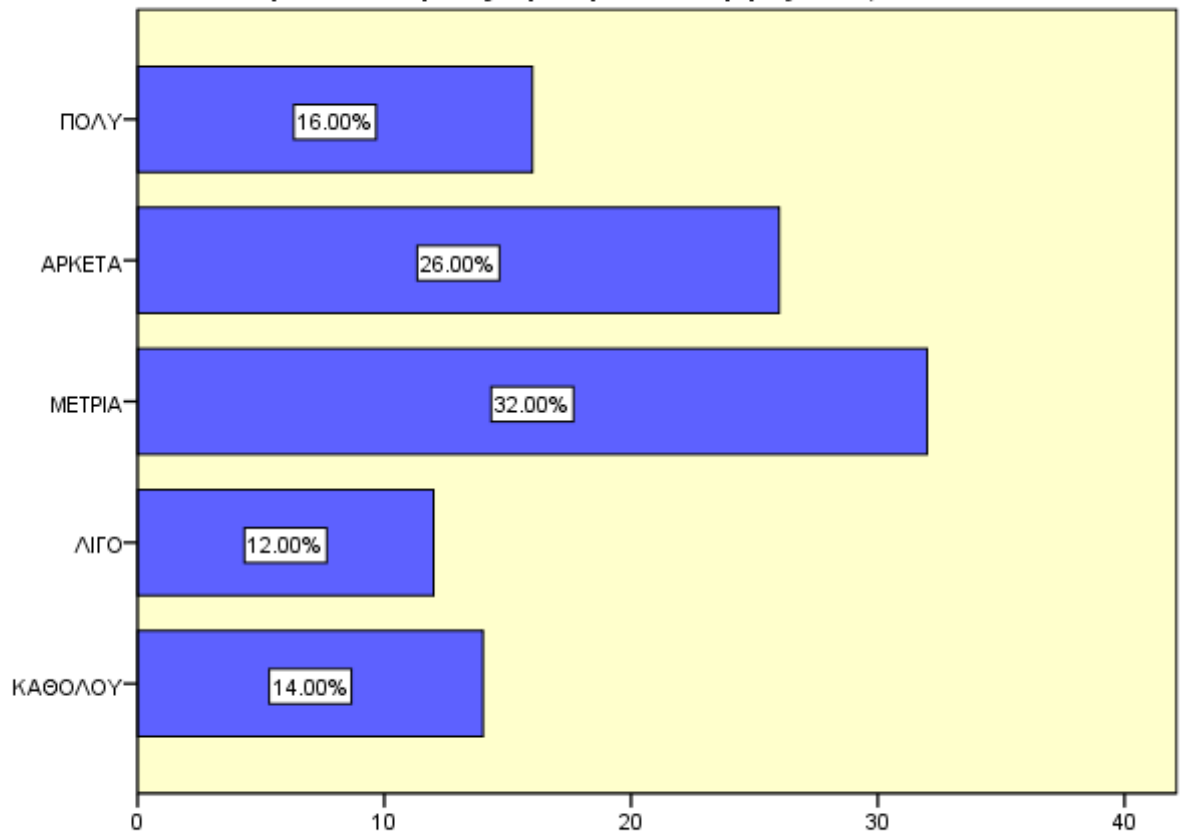
Παρατηρείται ομαδικότητα ή ανταγωνιστικότητα στην εκτέλεση των καθηκόντων μεταξύ των υπαλλήλων;



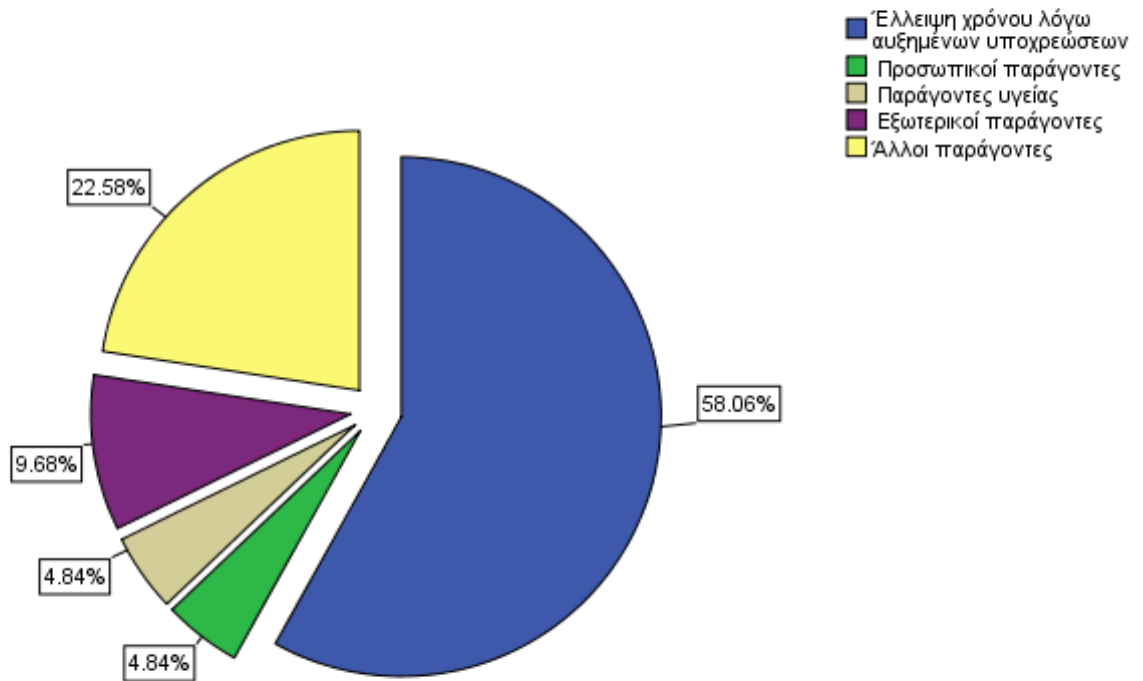
Αιτιολογείστε: (μικρή ανάπτυξη)

23. Αισθάνεστε ότι οι όποιες διαπροσωπικές διαφορές προκύπτουν, επηρεάζουν την διάθεσή σας την ώρα που εργάζεσθε;

Αισθάνεστε ότι οι όποιες διαπροσωπικές διαφορές προκύπτουν, επηρεάζουν την διάθεσή σας την ώρα που εργάζεσθε;

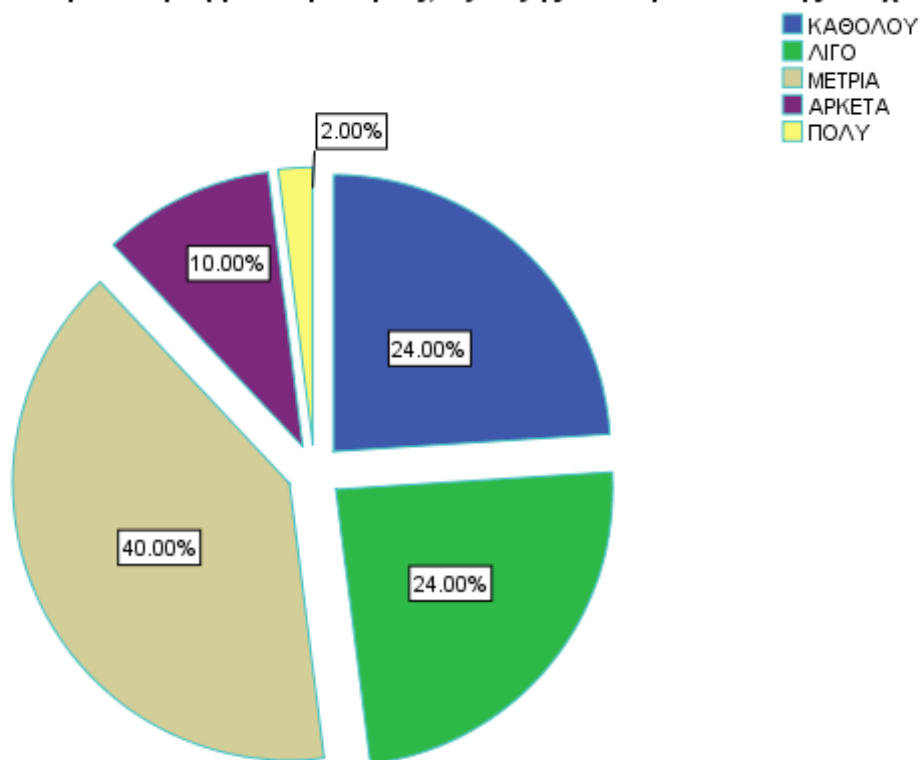


24. Που οφείλεται η ενδεχόμενη καθυστέρηση ολοκλήρωσης της ανατιθέμενης εργασίας; (μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από μία επιλογή)

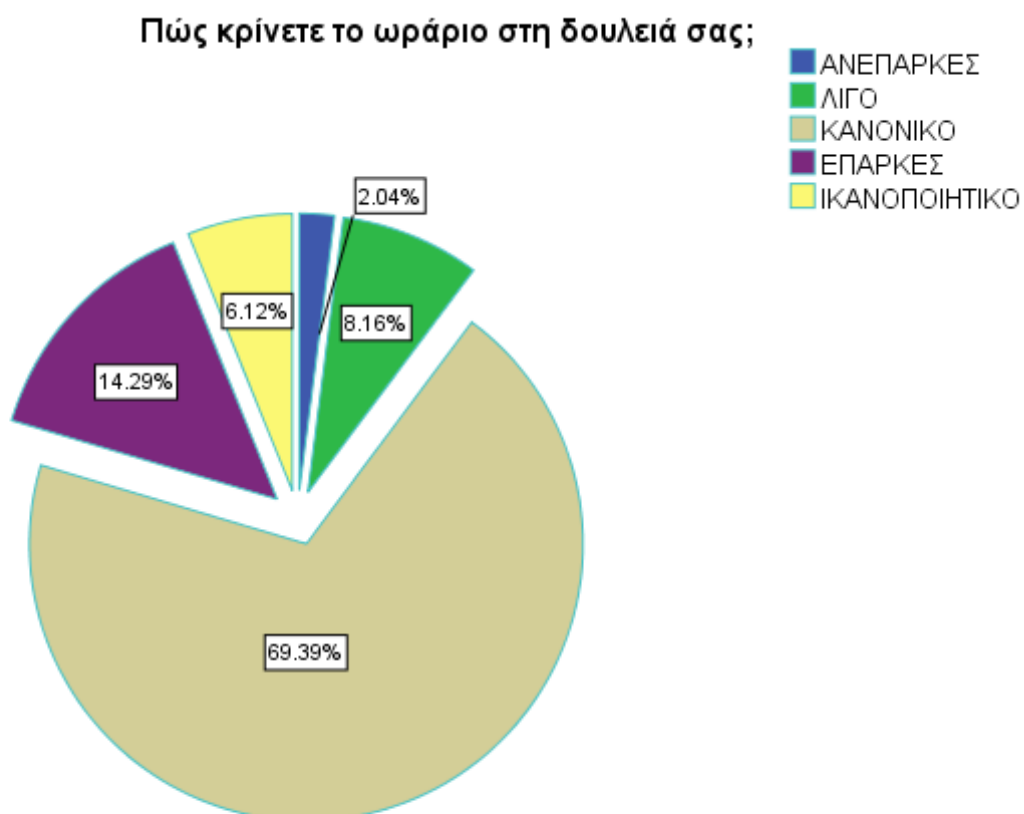


25. Επικρατεί η αίσθηση βιωσιμότητας, εξέλιξης και προόδου της επιχείρησης;

Επικρατεί η αίσθηση βιωσιμότητας, εξέλιξης και προόδου της επιχείρησης;

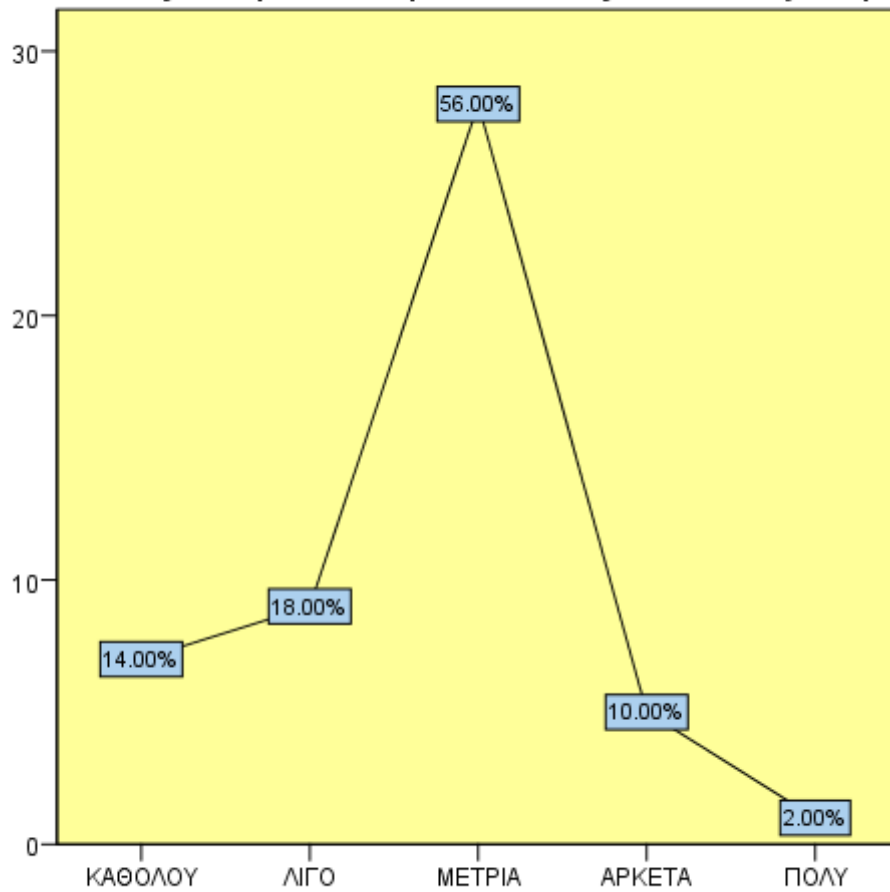


26. Πώς κρίνετε το ωράριο στη δουλειά σας;

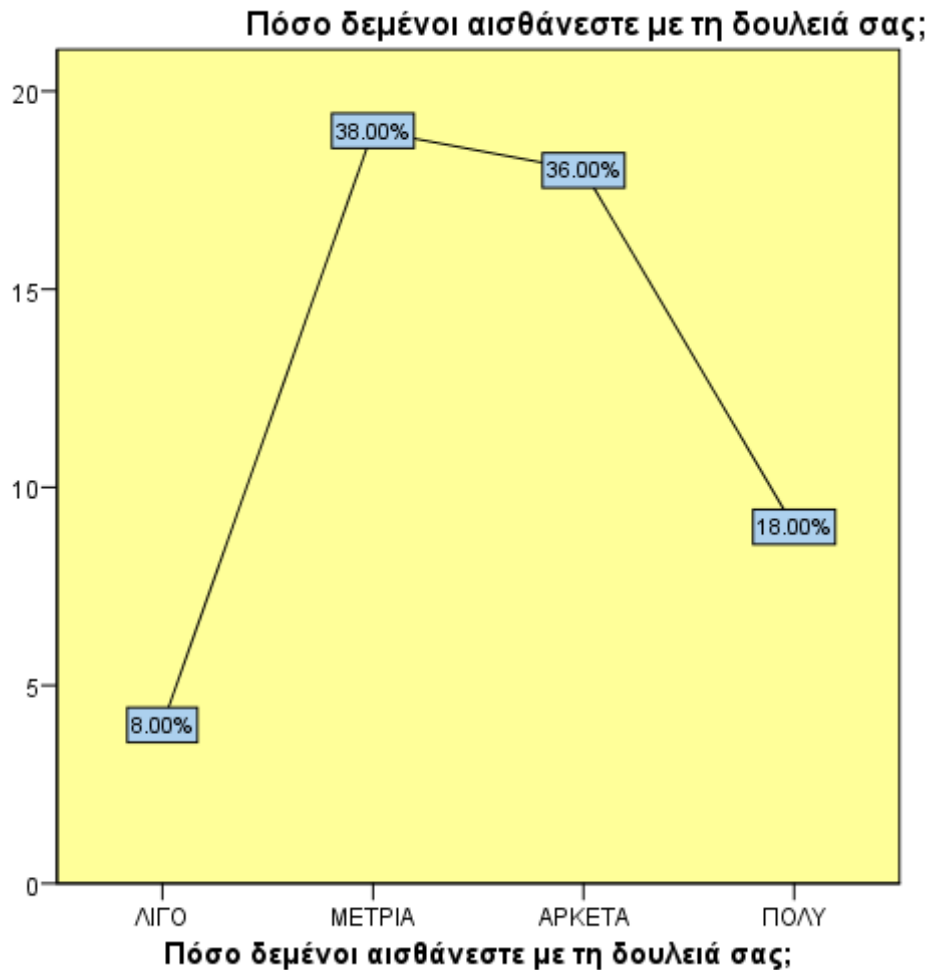


27. Οι δουλειές των φίλων και των γνωστών σας είναι πιο αξιόλογες από τη δική σας;

Οι δουλειές των φίλων και γνωστών σας είναι πιο αξιόλογες από τη δική σας;



28. Πόσο δεμένοι αισθάνεστε με τη δουλειά σας;



29. Τι θεωρείτε πως θα έπρεπε να αλλάξει ώστε να βελτιωθεί η αποδοτικότητα σας;
(ερώτηση ανάπτυξης)

30. Τι θα προτείνατε στην επιχείρηση ώστε να εξελιχθεί αφενός και αφετέρου να αυξηθεί η εργασιακή σας ικανοποίηση;
(ερώτηση ανάπτυξης)