



**ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

Πτυχιακή εργασία

**ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΟΜΙΛΟ**  
**ΜΕΣΩΝ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**



Σπουδαστές: **ΙΩΑΝΝΑ ΖΟΥΚΗ** (Α.Μ 3294)  
**ΚΥΠΡΑΚΗΣ ΧΑΡΙΔΗΜΟΣ** (Α.Μ 3383)

Επιβλέπων καθηγητής: Δρ. Μάρκος Κουργιαντάκης

Ηράκλειο, Ιούνιος 2014

---

# **Ικανοποίηση Εργαζομένων σε Όμιλο Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας**

Copyright © Χαρίδημος Α. Κυπράκης, Ιωάννα Β. Ζούκη, 2014

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

## **Ευχαριστίες**

Για την εκπόνηση της παρούσας πτυχιακής εργασίας επιθυμούμε και οφείλουμε να εκφράσουμε τις θερμές ευχαριστίες μας στον επιβλέποντα καθηγητή μας κ. Μάρκο Κουργιαντάκη για την πολύτιμη βοήθεια και υποστήριξη του.

Επίσης, ευχαριστούμε πολύ τον Όμιλο του Κρήτη TV και το προσωπικό του για την βοήθεια που μας προσέφεραν.

Τέλος, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά τις οικογένειάς μας για την κατανόησή τους και την υποστήριξή τους καθ' όλη τη διάρκεια της φοίτησής μας.

## **Περίληψη**

Στις ημέρες μας η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων και οργανισμών. Ο σημαντικότερος λόγος είναι η κατανόηση της σημασίας των ανθρώπινων πόρων για την επιχείρηση και στη συνέχεια η ανάγκη για τη βέλτιστη δυνατή εκμετάλλευση αυτών. Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με την απόδοση του εργαζόμενου η οποία έχει σαν αποτέλεσμα καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα για την επιχείρηση.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων σε Κρητικό Όμιλο Μέσων Ενημέρωσης. Μεθοδολογικά, η εργασία βασίσθηκε στη σύνθεση δευτερογενών στοιχείων (επιστημονική βιβλιογραφία, μελέτες, κ.ά.), αλλά και σε πρωτογενή στοιχεία που προήλθαν από έρευνα πεδίου με δομημένα ερωτηματολόγια στους εργαζομένους του εν λόγω Ομίλου. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν γενικά την ικανοποίηση των εργαζομένων στους περισσότερους παράγοντες, ενώ τα μεγαλύτερα περιθώρια βελτίωσης έχουν υποπαράγοντες που αφορούν την αμοιβή, το φόρτο εργασίας και τις σχέσεις με τους προϊσταμένους.

## **Abstract**

The aim of this thesis is to measure job satisfaction in a local media group. The first section of the thesis gives the theoretical back ground, while the second section presents the methodology and the results of the primary survey conducting in the employees of the media group. According to the employees participated in the survey, the level of job satisfaction seems to be high in the most of the satisfaction factors, although there is room for improvement for a few of these factors.

## Περιεχόμενα

Ευχαριστίες .....	3
Περίληψη .....	4
Περιεχόμενα.....	5
Εισαγωγή.....	7
Κεφάλαιο 1: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	9
1.1 Έννοια και περιεχόμενο.....	9
1.2 Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού .....	11
1.3 Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	14
1.4 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού.....	17
Κεφάλαιο 2: Η Ικανοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	19
2.1 Συστήματα Αμοιβών Εργαζομένων .....	19
2.2 Η Υγεία και η Ασφάλεια των Εργαζομένων .....	24
2.3 Εσωτερική Επικοινωνία και Εργασιακές Σχέσεις.....	26
Κεφάλαιο 3: Παλαιότερες Έρευνες .....	29
3.1 Εργασιακή ικανοποίηση στην Ελλάδα πριν την οικονομική κρίση.....	29
3.2 Εργασιακή ικανοποίηση στην Ελλάδα μετά την οικονομική κρίση.....	31
Κεφάλαιο 4: Ικανοποίηση Εργαζομένων σε Όμιλο Μ.Μ.Ε. ....	33
4.1 Σκοπός της Έρευνας .....	33
4.2 Προφίλ Ομίλου Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης.....	34
4.3 Μεθοδολογία Έρευνας .....	34
4.4 Αποτελέσματα έρευνας .....	36
Κεφάλαιο 5 Συμπεράσματα .....	62

<b>6. Βιβλιογραφία .....</b>	<b>64</b>
<b>Παράρτημα Ι: Ερωτηματολόγιο.....</b>	<b>66</b>

## Εισαγωγή

Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης ορίζεται ως το συνολικό συναίσθημα ενός εργαζομένου για την εργασία του ή για πλευρές της εργασίας του και οι παράγοντες που το διαμορφώνουν προκύπτουν από το εργασιακό περιβάλλον και τις προσδοκίες του ατόμου. Περιγραφικά οι παράγοντες αυτοί είναι η φύση της εργασίας, οι επαγγελματικές και προσωπικές σχέσεις με τη διοίκηση και τους συναδέλφους, οι ηθικές και οικονομικές αμοιβές, η δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, η αναγνώριση, το αίσθημα ασφάλειας, η αξιοκρατία σε προαγωγές, αμοιβές και γενικότερα οι συνθήκες εργασίας.

Στις ημέρες μας η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων και οργανισμών δεδομένου ότι παρέχει με ουσιαστικό και άμεσο τρόπο πληροφορίες στην εταιρία, η οποία μπορεί να προχωρήσει στα κατάλληλα μέτρα για να προλάβει τυχόν προβλήματα που μπορούν να προκύψουν, όπως αποχωρήσεις, εσωτερικές συγκρούσεις κ.λπ.

Ένας λόγος που οδηγεί τις επιχειρήσεις στην μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης είναι ο εντοπισμός προβλημάτων ή δυσαρέσκειας των εργαζομένων, το οποίο οδηγεί σε μειωμένη απόδοση. Έτσι οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αρχίζουν έρευνα σε ότι αφορά τον τρόπο με τον οποίο θα εξασφαλίσουν τη μεγαλύτερη κατά το δυνατό ικανοποίηση των εργαζομένων τους, το οποίο με τη σειρά του θα αυξήσει την απόδοση και την παραγωγή της εταιρείας, κάνοντάς την πιο ανταγωνιστική στην αγορά.

Η εργασιακή ικανοποίηση για να είναι και πρακτικά μετρήσιμη, θα πρέπει να ερμηνεύεται από ένα σύνολο μετρήσιμων παραμέτρων, οι οποίοι θα σχετίζονται άμεσα με την εργασία του προσωπικού της επιχείρησης και με το προσωπικό το ίδιο, δηλαδή παράγοντες που το προσωπικό το ίδιο μπορεί να κατανοήσει και να επηρεάσει.

Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι η μέτρηση της ικανοποίησης εργαζομένων ενός Ομίλου Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας στο Ηράκλειο Κρήτης και η ανεύρεση σημείων που χρήζουν βελτίωσης έτσι ώστε να αυξηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων και κατ' επέκταση και η αποδοτικότητά τους.

Στο πρώτο και δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται, βασισμένο στη βιβλιογραφία, το κυρίως θεωρητικό κομμάτι της εργασίας. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια και το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ο προγραμματισμός και η αξιολόγηση του προσωπικού, καθώς και η εκπαίδευση και ανάπτυξη του. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία αλλά και τη σχέση αυτής με την απόδοση των εργαζομένων. Στο τρίτο κεφάλαιο αναφέρονται παλαιότερες έρευνες που έχουν γίνει στο παρελθόν και βασίζοντα στην εργασιακή ικανοποίηση. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται μια σύντομη ιστορική

αναδρομή του ομίλου και ακολουθεί η έρευνα και ο σκοπός της, η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε και τα αποτελέσματα αυτής. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο αναπτύσσονται τα συμπεράσματα της έρευνας.



## **Κεφάλαιο 1: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

### **1.1 Έννοια και περιεχόμενο**

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες μιας επιχείρησης που συγκεντρώνει, ανάλογα με το αντικείμενο και το μέγεθος της, μια σειρά από δραστηριότητες που επίκεντρο έχουν την διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003, σ.17).

Οι άνθρωποι πόροι αποτελούν ένα πολύτιμο κεφάλαιο της επιχείρησης. Και αυτό γιατί, κάτω από τον έντονο ανταγωνισμό που υπάρχει, ο παράγοντας που βοηθάει την επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, η ικανοποίηση που έχουν από την εργασία τους, η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, ο ενθουσιασμός τους, όλα αυτά επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, την εξυπηρέτηση των πελατών της, την φήμη και την εικόνα της και τελικά την επιβίωσή της (Παπαστεφανάκη 2006, σ.2).

Το περιεχόμενο της ΔΑΠ αποτελείται από κύριες λειτουργίες, οι οποίες αλληλεξαρτώνται και συνδυάζονται σε μια ενιαία πολιτική. Οι λειτουργίες αυτές είναι (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003, σ.20-24):

- **Εξωτερικό και Οργανωσιακό περιβάλλον:** Αφορά το περιβάλλον, τόσο το εξωτερικό όσο και το ενδοεπιχειρησιακό, το οποίο επηρεάζει την πολιτική της ΔΑΠ.
- **Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας:** Είναι η λειτουργία που αναλύει συστηματικά τις θέσεις εργασίας για διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Από την ανάλυση προκύπτει και η περιγραφή κάθε θέσης.
- **Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού:** Μ' αυτή τη διαδικασία διαπιστώνονται οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζονται οι τρόποι με τους οποίους θα καλυφθούν οι ανάγκες αυτές.
- **Προσέλκυση:** Αναφέρεται στη προσέλκυση εργαζομένων για απασχόληση σε θέσεις της επιχείρησης.
- **Επιλογή:** Αναφέρεται στην επιλογή του προσώπου που θα καλύψει μια θέση στην επιχείρηση και περιλαμβάνει τη διαδικασία και τους τρόπους που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να εξασφαλίσει τον πλέον κατάλληλο από τους υποψηφίους.

- **Εκπαίδευση και ανάπτυξη:** Αναφέρεται στην εκπαίδευση και κατάρτιση, καθώς και στην ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων.
- **Αξιολόγηση Εργαζομένου:** Περιλαμβάνει την αξιολόγηση του εργαζομένου σύμφωνα με τους στόχους που του έχουν ανατεθεί.
- **Αμοιβές και Παροχές:** Περιλαμβάνει εκτός από το μισθό του εργαζομένου και όλα εκείνα τα στοιχεία (υλικά και άυλα) που λειτουργούν σαν ανταμοιβή για την καλή του επίδοση.
- **Διοίκηση Απόδοσης:** Είναι το σημείο κλειδί στον κύκλο της ΔΑΠ, καθώς όλες οι λειτουργίες της συνδέονται με τη διοίκηση απόδοσης. Απώτερος σκοπός των λειτουργιών της ΔΑΠ είναι η βελτίωση της απόδοσης για το σύνολο της επιχείρησης.
- **Εργασιακές Σχέσεις:** Η ΔΑΠ είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων.
- **Εσωτερική Επικοινωνία:** Αφορά στο σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών που εξασφαλίζουν την καλή επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζόμενους.
- **Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη:** Η ΔΑΠ είναι υπεύθυνη για την προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές με τη οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη. Βασικές δραστηριότητες της σ' αυτόν τον τομέα είναι η ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας, η διοίκηση των αλλαγών, η ανάπτυξη του μάνατζμεντ και της ηγεσίας, η οργανωσιακή μάθηση και η διαχείριση της γνώσης, η στρατηγική ευθυγράμμιση των δομών, των συστημάτων και των διεργασιών.

**Στόχοι της ΔΑΠ (Παπαστεφανάκη 2006, σ.2-3):**

- **Επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων:** Πρωταρχικός στόχος της ΔΑΠ είναι η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και η εφαρμογή της στρατηγικής της, τα οποία καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση
- **Αύξηση της ανταγωνιστικότητας:** Η επιχείρηση για να παραμείνει ή να γίνει ανταγωνιστική στην αγορά πρέπει να απασχολεί άτομα τα οποία θα συμβάλλουν στην εκπλήρωση των στόχων της. Η λειτουργία της ΔΑΠ πρέπει να έχει ως κύριο στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και αυτό μπορεί να προκύψει από την αποτελεσματική προσέλκυση, ανάπτυξη και διαχείριση ανθρώπινων πόρων.
- **Βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας:** Η παραγωγικότητα είναι ένας οικονομικός δείκτης που μετρά την αξία των εκροών που παράγει ένας εργαζόμενος ή επιχείρηση σε σχέση με την αξία των εισροών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή αυτών. Ο όρος ποιότητα, από την άλλη, εκφράζει το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που το καθιστούν ικανό να ανταπεξέλθει με επιτυχία στις απαιτήσεις των πελατών. Μια επιχείρηση, λοιπόν, που θέλει τη βελτίωση της ποιότητας και παραγωγικότητάς της θα πρέπει να επενδύσει στη εκπαίδευση και ανάπτυξη

των εργαζομένων και στελεχών. Επομένως η βελτίωση των δυο αυτών παραγόντων εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τη ΔΑΠ.

- **Τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων:** Μια επιχείρηση ως εργοδότης έχει πολλές νομικές υποχρεώσεις που αφορούν από το επίπεδο αμοιβών και τις ώρες απασχόλησης έως τον ορισμό της σύμβασης εργασίας και τις διαδικασίες απόλυσης, αποχώρησης και συνταξιοδότησης. Οι κοινωνικές υποχρεώσεις περιλαμβάνουν τη μέριμνα για τα κοινωνικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι και την ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
- **Εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού:** Βασικότερος στόχος της ΔΑΠ είναι η εργασιακή ικανοποίηση και η ανάπτυξη του προσωπικού. Για να γίνει αυτό, αρχικά, θα πρέπει να παραχθεί εκπαίδευση στους εργαζόμενους για το αντικείμενο της θέσης εργασίας τους. Αυτό συμφέρει και την επιχείρηση και τον εργαζόμενο, καθώς εξυπηρετεί και την παραγωγικότητα και την ποιότητα σε επιχειρηματικό επίπεδο όσο και την εργασιακή ικανοποίηση σε ατομικό επίπεδο.

## 1.2 Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της ΔΑΠ. Είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση της επιχείρησης βλέποντας της ανάγκες της εξασφαλίζει την παρουσία αρκετού και κατάλληλου προσωπικού, στο σωστό τόπο και τη σωστή στιγμή, το οποίο προσωπικό θα είναι ικανό και αποτελεσματικό για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης (Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004, σελ.45).

Τα στάδια του προγραμματισμού είναι τα εξής (Παπαστεφανάκη 2006, σελ.10-17):

- **Επιχειρηματικά Σχέδια:** Κατά το σχεδιασμό της στρατηγικής της επιχείρησης από την ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού, αναλύονται η αποστολή, οι σκοποί, οι ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (Παπαστεφανάκη 2006, σελ.10). Είναι πολύ σημαντικό για εκείνους που είναι υπεύθυνοι για τα σχέδια των Ανθρωπίνων Πόρων να έχουν σαφή γνώση των επιχειρηματικών σχεδίων και τη στρατηγική της επιχείρησης, ως βάση για τη διαμόρφωση του Προγράμματος Ανθρωπίνων Πόρων (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003, σ.156).
- **Μελέτη Εξωτερικής Αγοράς Εργασίας:** Περιλαμβάνει την τοπική, εθνική και διεθνή αγορά εργασίας, απ' όπου η επιχείρηση μπορεί να αντλήσει προσωπικό. Είναι πολύ σημαντική διεργασία κατά τον προγραμματισμό προσωπικού. Εξαιτίας της ανάγκης για συνεχή και ικανή στελέχωση, κάθε επιχείρηση εξαρτάται από την ποιότητα και την ποσότητα των εξωτερικών ανθρωπίνων πόρων.

- **Μελέτη Εσωτερικής Αγοράς:** Περιλαμβάνει την εσωτερική αγορά εργασίας που βρίσκεται μέσα στην επιχείρηση, δηλαδή τους ανθρώπους που είναι κατάλληλοι να καλύψουν θέσεις μέσω προαγωγής, εσωτερικών μετακινήσεων και ανάπτυξης καριέρας. Σ' αυτή τη διαδικασία πρέπει να προβλεφθεί η εσωτερική ζήτηση, η προσφορά καθώς και οι επιπτώσεις από μετακινήσεις ή αλλαγές στις συνθήκες εργασίας.
- **Προσδιορισμός Αναγκών:** Ο προσδιορισμός αναγκών σε προσωπικό είναι το τελευταίο βήμα στη διαδικασία προσδιορισμού της μελλοντικής ζήτησης για ανθρώπινους πόρους από την επιχείρηση. Με τα τρία πρώτα στάδια του προγραμματισμού που παρουσιάστηκαν παραπάνω, η επιχείρηση είναι σε θέση να προσδιορίσει τις μελλοντικές ανάγκες της σε προσωπικό ολοκληρώνοντας έτσι το πρώτο βασικό στάδιο της λειτουργίας του Προγραμματισμού (Παπαστεφανάκη 2006, σελ.16 & Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003, σ.159).
- **Προϋπολογισμός Οικονομικών Μέσων:** Ο Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να υπολογίζει τα ποσά που διαθέτει ο προϋπολογισμός της επιχείρησης για τα διάφορα προγράμματα, καθώς οι ανάγκες που εντοπίζει η αρχική ανάλυση για την στελέχωση επιβαρύνουν σημαντικά τα οικονομικά της επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό το Τμήμα ΔΑΠ πρέπει να έχει συνεργασία με τις οικονομικές υπηρεσίες της επιχείρησης.
- **Σχεδιασμός Προγράμματος Κάλυψης Αναγκών:** Ολοκληρώνοντας τα προαναφερθέντα βήματα οδηγούμαστε στο σχεδιασμό του προγράμματος, το οποίο προκύπτει από τη στρατηγική της επιχείρησης και την ανάλυση ζήτησης και προσφοράς προσωπικού. Οι ανάγκες που θα προκύψουν, οι διαθέσιμοι πόροι και οι λύσεις που θα εντοπιστούν οδηγούν στην υιοθέτηση συγκεκριμένων σχεδίων δράσης σχετικών με το ανθρώπινο δυναμικό. Τα σχέδια δράσης θα πρέπει να είναι άμεσα και όσο το δυνατό πιο ευέλικτα.

**Τεχνικές Προγραμματισμού Ανθρωπίνων Πόρων** που συμβάλλουν στον υπολογισμό αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003,σ.168-173):

1. **Δείκτης Αποχώρησης (Turnover Index).** Πρόκειται για τον πιο κλασσικό και ευρέως χρησιμοποιούμενο δείκτη και μετράει το ποσοστό απώλειας εργαζομένων. Υπολογίζεται ως εξής:

Αριθμός αποχωρησάντων εργαζομένων σε μια συγκεκριμένη περίοδο (π.χ. 1 έτος)

---

Μέσος αριθμός εργαζομένων κατά την ίδια περίοδο

και αυτό επί 100. Για παράδειγμα, αν σε μια επιχείρηση το τελευταίο έτος έφυγαν 30 εργαζόμενοι από τους 150, δηλαδή είχε 20% απώλεια και αναμένεται ότι αυτή η τάση θα συνεχιστεί, η επιχείρηση θα πρέπει να υπολογίσει ότι θα χρειαστεί να κάνει 90 προσλήψεις αν θέλει να αυξήσει το εργατικό δυναμικό της από 150 σε 200 εργαζομένους. (50 εργαζόμενοι από την αύξηση και 40 που αναμένεται να αποχωρήσουν από τους 200). Το μειονέκτημα του δείκτη αποχώρησης είναι ότι δεν προσδιορίζει τις

συγκεκριμένες πηγές απώλειας, το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε λάθος συμπεράσματα και να ληφθούν λάθος μέτρα.

2. **Δείκτης Σταθερότητας (Stability Index).** Θεωρείται ως βελτίωση του δείκτη αποχώρησης.

$$\frac{\text{Αριθμός εργαζομένων με 1 χρόνο υπηρεσίας ή περισσότερο}}{\text{Αριθμός εργαζομένων πριν από ένα χρόνο}} \times 100$$

Ο δείκτης αυτός δείχνει την τάση για τους μακροχρόνια απασχολούμενους να παραμένουν στην επιχείρηση και συνεπώς παρουσιάζει το βαθμό στον οποίο υπάρχει συνέχιση της απασχόλησης στην επιχείρηση. Παρ' αυτά, ο δείκτης δεν μπορεί να δείξει τις διαφορές που μπορεί να υπάρχουν μεταξύ τμημάτων ή συγκεκριμένων θέσεων.

3. **Ανάλυση Διάρκειας απασχόλησης (Length of Service Analysis).** Αν ταυτόχρονα με το Δείκτη Σταθερότητας υιοθετηθεί η παρατήρηση του μέσου χρόνου υπηρεσίας των αποχωρούντων, αντιμετωπίζονται κάποιες από τις αδυναμίες του συγκεκριμένου δείκτη.
4. **Δείκτης επιβίωσης ή συγκράτησης (Survival rate).** Ο δείκτης αυτός παρουσιάζει το ποσοστό των εργαζομένων σε μια συγκεκριμένη περίοδο που παραμένει στην επιχείρηση μετά από ένα χρονικό διάστημα. Για παράδειγμα, αν δυο χρόνια μετά από ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης για τους εργαζόμενους, 10 στους 20 συμμετέχοντες στο πρόγραμμα παραιτηθούν από την επιχείρηση, ο δείκτης συγκράτησης είναι 50%.
5. **Υπολογισμοί των αναγκών προσωπικού με διάφορους δείκτες.** Εδώ γίνεται υπολογισμός με τη μελέτη δεικτών όπως π.χ. ο λόγος του αριθμού κυρίως εργαζομένων (στην παραγωγή) και περιφερειακών εργαζομένων (βοηθητικές λειτουργίες) οι οποίοι ακολούθως εκτιμώνται για το μέλλον, σύμφωνα με τις προβλεπόμενες αλλαγές στην οργάνωση ή τις μεθόδους. Στην περίπτωση αυτή, η αναλογία εργαζομένων στην παραγωγή προς βοηθητικούς εργαζομένους, βοηθά, σε αναμενόμενη μεταβολή στην παραγωγή, να μπορεί γρήγορα να οριστεί ο αριθμός των περιφερειακών εργαζομένων που θα χειριστεί η επιχείρηση.
6. **Πρόβλεψη αναγκών σε δεξιότητες και προσόντα.** Είναι στην κρίση των στελεχών, η οποία θα πρέπει να διαμορφώνεται σύμφωνα με την αγορά και το προϊόν, και κυρίως με την εισαγωγή νέας τεχνολογίας, όπως συστημάτων πληροφορικής ή αυτοματοποιημένης παραγωγής.
7. **Ηλικιακή δομή.** Η δομή των ηλικιών των εργαζομένων είναι ένας πολύ σημαντικός δείκτης για τις μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό ανά θέση, δεδομένου ότι υποδεικνύει που αναμένονται οι περισσότερες αποχωρήσεις εξαιτίας συνταξιοδότησης.
8. **Σχέδια Διαδοχής.** Είναι ένα από τα πιο συνηθισμένα εργαλεία για τον εντοπισμό των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό και των κινήσεων μέσα σε κάθε τμήμα. Αυτά παρουσιάζουν για κάθε θέση ποιος είναι ο σημερινός κάτοχός της, ποιος αναμένεται να την αναλάβει σε περίπτωση αποχώρησης

του παρόντος κατόχου της, την κατάρτιση και την προϋπηρεσία του, καθώς και την ετοιμότητά του να αναλάβει την συγκεκριμένη θέση.

9. **Εμπλουτισμένο Οργανόγραμμα.** Είναι ένα χρήσιμο εργαλείο που παρουσιάζει την οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης και χρησιμοποιείται ιδιαίτερα κατά τον προγραμματισμό ΔΑΠ. Στο εμπλουτισμένο, όπως και στο απλό οργανόγραμμα, παρουσιάζονται αναλυτικά τα τμήματα της επιχείρησης και οι ιεραρχικές σχέσεις μεταξύ τους. Επιπλέον, όμως, περιέχονται πληροφορίες σχετικά με τον αριθμό των εργαζομένων ανά τμήμα, τα ονόματα των διευθυντών κάθε τμήματος και η ηλικία αυτών, καθώς και τα αντίστοιχα στοιχεία για τους υφιστάμενους καθενός. Με το εμπλουτισμένο οργανόγραμμα μπορεί κανείς να εντοπίσει σε ποια τμήματα πιθανώς υπάρχει κενό διαδοχής ώστε να προσαρμόσει ανάλογα τον προγραμματισμό. Τόσο το σχέδιο διαδοχής όσο και το εμπλουτισμένο οργανόγραμμα αποτελούν απόρρητα έγγραφα.

### 1.3 Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η αξιολόγηση εργαζομένου είναι η διαδικασία μέσω της οποίας αποτιμάται κατά πόσο κάθε εργαζόμενος ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας του. Η αξιολόγηση εφαρμόζεται είτε συστηματικά, τυπικά και επίσημα με προκαθορισμένα κριτήρια, μεθόδους και εργαλεία, είτε ανεπίσημα και άτυπα, όπως στην περίπτωση που ένας επόπτης παρατηρεί και σχολιάζει ένα θετικό ή ένα αρνητικό περιστατικό που συνέβη κατά την εργασία (Παπαστεφανάκη 2006, σελ.42).

Η αξιολόγηση πρέπει να συνοδεύεται από την επαναπληροφόρηση (Feedback) των εργαζομένων για τα αποτελέσματα της επίδοσής τους, μαζί με την επαναπληροφόρηση για κάθε εκτίμηση, διαδικασία που επιτρέπει στον κάθε εργαζόμενο να γνωρίζει την επίδοσή του στην θέση εργασίας του κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου σε σύγκριση με τα πρότυπα του οργανισμού ή την απόδοσή του σε προηγούμενες χρονικές περιόδους (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003, σ.316).

Κάθε επιχείρηση μπορεί να έχει διαφορετικούς τρόπους αξιολόγησης, αφού διαφορετικές επιχειρήσεις έχουν διαφορετικό όραμα, αντικείμενο, στόχους, στρατηγική και πιθανόν να δραστηριοποιούνται και σε διαφορετικό περιβάλλον. Όλα αυτά διαφοροποιούν και το ποια στοιχεία του εργαζόμενου πρέπει να αξιολογηθούν και με ποιο τρόπο. Ωστόσο, είναι αναγκαίο για κάθε επιχείρηση να διαμορφώσει συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης βάση του οποίου (Παπαστεφανάκη 2006, σελ.43):

1. Θα καθορίζεται η φιλοσοφία της αξιολόγησης στη συγκεκριμένη επιχείρηση, δηλαδή οι στόχοι και οι αρχές της αξιολόγησης (γιατί αξιολογούμε)
2. Θα προσδιορίζονται οι επιδόσεις που θα αξιολογούνται και τα κριτήρια με τα οποία αυτές θα αξιολογούνται (τι αξιολογούμε)
3. Θα προσδιορίζονται οι μέθοδοι αξιολόγησης (πώς αξιολογούμε)

4. Θα διευκρινίζονται οι αρμοδιότητες όσων εμπλέκονται στην αξιολόγηση (ποιος αξιολογεί)

**Οι Στόχοι του συστήματος αξιολόγησης** είναι (Παπαστεφανάκη 2006, σελ.44):

- Ο έλεγχος της απόδοσης των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης
- Η συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση των εργαζομένων και η παρακίνηση για υψηλή απόδοση
- Η υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν στις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις, τις προσλήψεις
- Η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων
- Η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας των εργαζομένων

Οι **Μέθοδοι Αξιολόγησης** διαχωρίζονται σε αντικειμενικές οι οποίες βασίζονται σε ποσά και αριθμητικά δεδομένα και σε υποκειμενικές οι οποίες βασίζονται στην ανθρώπινη κρίση και έχουν ποιοτικό χαρακτήρα (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003, σ.335-339).

Ενδεικτικά, στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται μέθοδοι όπως:

- **Η μέτρηση παραγωγής:** Αυτές οι μέθοδοι αφορούν τη μέτρηση του αριθμού των έτοιμων προϊόντων που έχουν παραχθεί από ένα εργαζόμενο, τον αντίστοιχο αριθμό ελαττωματικών μονάδων ή και όποιον άλλον αριθμητικό δείκτη της παραγωγής. Οι μέθοδοι αυτές χρησιμοποιούνται μόνο όταν ο υπάλληλος παράγει ένα μετρήσιμο προϊόν με φυσική υπόσταση.
- **Οι πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες:** Στη μέθοδο αυτή χρησιμοποιείται ο όγκος των συνολικών πωλήσεων που πραγματοποίησε ένας εργαζόμενος σ' ένα χρονικό διάστημα. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται παραδοσιακά για την αξιολόγηση των πωλητών.
- **Τα προσωπικά στοιχεία του εργαζόμενου:** Τέτοια στοιχεία είναι ο αριθμός απουσιών ή καθυστερήσεων του εργαζόμενου στη δουλειά του, ο αριθμός επιπλήξεων ή και πιθανών πειθαρχικών πράξεων και ποινών που έχει δεχτεί ο εργαζόμενος. Επειδή όμως, τα προσωπικά στοιχεία δεν ερμηνεύουν απόλυτα και την αποδοτικότητα του εργαζόμενου, η μέθοδος αυτή θα πρέπει πάντα να συνοδεύεται και από τα πραγματικά αποτελέσματα του αξιολογούμενου.
- **Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας:** Η μέτρηση αυτή αφορά δείγματα εργασίας κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες που αναπαριστούν την εργασιακή πραγματικότητα. Για παράδειγμα, όλοι οι εργαζόμενοι σε τηλεφωνικά κέντρα μπορεί να δεχτούν το ίδιο πακέτο κλήσεων και να αξιολογηθούν με βάση την απόδοση, την ακρίβεια και τη συνέπεια στη διεκπεραίωσή τους.

- Η μέτρηση της απόδοσης στελεχών: Συνήθως, η απόδοση των στελεχών αξιολογείται με αντικειμενικά κριτήρια, μέσω της απόδοσης της ομάδας της οποίας ηγείται το κάθε στέλεχος.

Στη δεύτερη κατηγορία:

- **Κατάταξη:** όπου ο προϊστάμενος κατατάσσει τους αξιολογούμενους σε σειρά από τον καλύτερο ως τον χειρότερο.
- **Εναλλακτική κατάταξη:** ο προϊστάμενος προσδιορίζει αρχικά τον καλύτερο εργαζόμενο, ακολούθως τον χειρότερο, κατόπιν τον δεύτερο καλύτερο, κατόπιν τον δεύτερο χειρότερο κ.ο.κ.
- **Κατάταξη ανά ζεύγη:** με τη μέθοδο αυτή δημιουργούνται όλα τα πιθανά ζευγάρια υπαλλήλων και ο προϊστάμενος αξιολογεί ποιος είναι ο καλύτερος ανά ζευγάρι. Αυτός που επιλέγεται ως ο καλύτερος τις περισσότερες φορές κατατάσσεται πρώτος.
- **Μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής:** Εδώ ο αξιολογητής κατατάσσει ένα συγκεκριμένο ποσοστό εργαζομένων σε καθεμία από ορισμένες κατηγορίες απόδοσης.

Εναλλακτικά η αξιολόγηση μπορεί να βασίζεται σε συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης όπως (Παπαστεφανάκη 2006,σ.49-50):

- **Οι γραφικές κλίμακες κατάταξης:** Αρχικά προσδιορίζονται ορισμένοι τομείς που κρίνονται αναγκαίο να αξιολογηθούν (π.χ. ικανότητα συνεργασίας, ποιότητα εργασίας κ.ο.κ.). Μετά επιλέγεται μια κλίμακα διαβάθμισης που καλύπτει όλο το εύρος κάθε τομέα. Η κλίμακα αυτή συνήθως είναι πεντάβαθμη, επτάβαθμη ή εννιάβαθμη. Ο αξιολογητής καλείται να χαρακτηρίσει την απόδοση του εργαζόμενου σημειώνοντας μια τιμή της κλίμακας για κάθε τομέα που αξιολογείται.
- **Οι κατάλογοι σημείων:** Το εργαλείο αυτό παρέχει στον αξιολογητή μια λίστα με διάφορα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς που σχετίζονται με την εργασία και του ζητείται να σημειώσει με ένα ναι ή ένα όχι αυτά που χαρακτηρίζουν τον αξιολογούμενο. , τα οποία αντιστοιχούν σε διάφορα επίπεδα απόδοσης
- **Οι κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία:** Ορισμένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν γραφικές κλίμακες οι οποίες βασίζονται σε παραδείγματα επαγγελματικής συμπεριφοράς του εργαζόμενου, τα οποία αντιστοιχούν σε διάφορα επίπεδα απόδοσης. Αυτό κάνει πιο αντικειμενική και ξεκάθαρη την αξιολόγηση γιατί ο αξιολογητής δε βασίζεται σε μια γενική εικόνα για το στοιχείο που αξιολογείται αλλά σε παραδείγματα πραγματικής συμπεριφοράς του εργαζόμενου.



## 1.4 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Τα τελευταία χρόνια, το πεδίο της εκπαίδευσης έχει αυξηθεί από τις επιχειρήσεις. Παίζει ολοένα και πιο ζωτικής σημασίας ρόλο στην υλοποίηση των στρατηγικών του εργοδότη. Οι κοινωνικές αλλαγές, η ραγδαία εξέλιξη των επιστημών, η συσσώρευση νέων πληροφοριών και η καινούρια γνώση στη διαδικασία της μάθησης καθιστά την εκπαίδευση των υπαλλήλων και των διευθυντών τελείως απαραίτητη (Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004, σ.109).

Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί την αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού. Το κόστος του προγράμματος της εκπαίδευσης δεν πρέπει να θεωρείται από την επιχείρηση σαν επιπλέον έξοδο αλλά σαν επένδυση, η οποία θα ωφελήσει την επιχείρηση, εφ' όσον όμως η εκπαίδευση έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003, σ.265).

Εκτός από το έκδηλο ενδιαφέρον για την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση από την πλευρά των επιχειρήσεων, είναι σαφές και το σχετικό ενδιαφέρον από την πλευρά των κρατικών φορέων αλλά και της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση συμβάλει στη γενικότερη βελτίωση των επαγγελματικών γνώσεων και ικανοτήτων και στην αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού κάθε κράτους. Τέλος, σε μια περίοδο έντονης εργασιακής ανασφάλειας και ραγδαίων αλλαγών σε όλους τους τομείς εργασίας, η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση παρέχει τη δυνατότητα στους ίδιους τους εργαζόμενους να βελτιώσουν τα επαγγελματικά τους προσόντα, και κυρίως, να εξοικειωθούν με την πραγματικότητα των συνεχών αλλαγών και να αυξήσουν την ετοιμότητα και την ικανότητά τους για δια βίου μάθηση (Παπαστεφανάκη 2006, σ.63).

Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Πρόκειται για μια προγραμματισμένη διαδικασία η οποία σκοπεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Ως μέσα χρησιμοποιεί τη διδασκαλία και τη προγραμματισμένη εμπειρία για την επίτευξη της αποτελεσματικής απόδοσης σε μια δραστηριότητα που εκτελείται στο πλαίσιο της επιχείρησης. Ο σκοπός της στο εργασιακό περιβάλλον, είναι να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων ώστε να ικανοποιήσει τις ανάγκες του οργανισμού για ανθρώπινο δυναμικό (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003, σ.266).

Βασικότεροι μέθοδοι εκπαίδευσης είναι (Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004, σ.116-119):

- Παρουσιάσεις-επιδείξεις
- Πρακτική εξάσκηση
- Προσομοίωση
- Παραδόσεις και ομιλίες
- Συζητήσεις
- Προσωπικές συναντήσεις με τον εκπαιδευτή
- Οπτικοακουστικά βοηθήματα
- Μελέτες περιπτώσεων
- Ασκήσεις ρόλων

- Επιχειρησιακά παιχνίδια
- Εργασίες

Πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης προσωπικού (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003, σ.270-272):

- Αυξημένη παραγωγικότητα
- Ανύψωση ηθικού
- Μειωμένη επίβλεψη
- Μείωση ατυχημάτων
- Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία
- Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη
- Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων
- Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης

Η ανάπτυξη προσωπικού προϋποθέτει την ύπαρξη μορφωτικού επιπέδου και δυνατοτήτων επαγγελματικής εξέλιξης και αναφέρεται κυρίως σε προσωπικό μεσαίων και ανώτερων βαθμίδων (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003, σ.266).

Σ' ένα αποτελεσματικό σύστημα ανάπτυξης πρέπει συνδυάζονται 3 στοιχεία:

1. Αυτό-ανάπτυξη
2. Ανάπτυξη κατευθυνόμενη από την επιχείρηση
3. Ανάπτυξη κατευθυνόμενη από τους ανωτέρους

Συνεπώς, προκύπτει ότι η ανάπτυξη στελεχών είναι μια συνεχής προσπάθεια-λειτουργία που αφορά πολλά πρόσωπα και άρα η ευθύνη για τη διαχείρισή της βαρύνει πολλούς.

## **Κεφάλαιο 2:**

### **Η Ικανοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού**

#### **2.1 Συστήματα Αμοιβών Εργαζομένων**

Η αμοιβή της εργασίας αποτελεί για τους εργαζομένους την κύρια πηγή εισοδήματός τους και για την επιχείρηση αφ' ενός δαπάνη και αφετέρου καθοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητάς της καθώς ο τρόπος και το ύψος των αμοιβών καθορίζει συχνά και την απόδοση των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003, σ.377).

Ο σκοπός κάθε συστήματος αμοιβών είναι να συμβάλλει στην προσέλκυση και τη διατήρηση ικανού ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και στην υποκίνησή του για να επιτύχει καλύτερη απόδοση. Για την κατανόηση όλων αυτών είναι σκόπιμο να αναφερθεί η έννοια της υποκίνησης (Παπαστεφανάκη 2006, σ.54).

##### **2.1.1 Υποκίνηση / Παρακίνηση Εργαζομένων**

Υποκίνηση ή Παρακίνηση (motivation) μπορεί να ονομαστεί η εσωτερική κατάσταση ετοιμότητας που ωθεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο. Στην κατάσταση αυτή οδηγείται κάποιος μετά από μια εσωτερική διαδικασία επεξεργασίας διαφόρων ερεθισμάτων, τα οποία χαρακτηρίζονται κίνητρα. Τόσο η διαδικασία επεξεργασίας όσο και τα κίνητρα εξατομικεύονται, δηλαδή για κάθε άνθρωπο αντιλαμβάνονται διαφορετικά ως κίνητρα και ανταποκρίνονται με διαφορετικό τρόπο (Παπαστεφανάκη 2006, σ.54).

Ωστόσο υπάρχουν σημαντικές θεωρίες που δίνουν γενικευμένους ορισμούς στην έννοια των κινήτρων της ανθρώπινης συμπεριφοράς και των μηχανισμών υποκίνησης.

Κάποιες απ' αυτές είναι (Μακρυγιωργάκης 2001, σ.178-195):

**Θεωρία A. Maslow**, όπου ιεράρχησε τις ανθρώπινες ανάγκες ως εξής:

- Πρώτο επίπεδο: ανάγκες για επιβίωση, αυτές όπου με την ικανοποίησή τους μένουμε ζωντανοί, π.χ τροφή, ύπνος κ.τ.λ.
- Δεύτερο επίπεδο: ανάγκες για ασφάλεια, αυτές που δημιουργούνται από το αίσθημα αυτοσυντήρησης, όπως στέγαση, ανάγκη για οικονομική σιγουριά.

- Τρίτο επίπεδο: κοινωνικές ανάγκες, όπου είναι η ανάγκη του ανθρώπου να συναναστρέφεται με άλλους, η ανάγκη του να ανήκει κάπου
- Τέταρτο επίπεδο: ανάγκες αυτοεκτίμησης και αναγνώρισης, δηλαδή την ανάγκη που νοιώθει ο άνθρωπος να αισθάνεται υπερήφανος για την προσωπικότητά του και τις πράξεις του
- Πέμπτο επίπεδο: ανάγκες αυτοεκπλήρωσης, δηλαδή την ανάγκη της πραγματοποίησης των προσδοκιών του.

Σύμφωνα με το Maslow οι ανάγκες κάθε επιπέδου αποτελούν το βασικό κίνητρο της συμπεριφοράς κάθε ανθρώπου, έως ότου καλυφθούν σ' ένα ικανοποιητικό βαθμό, οπότε βασικό κίνητρο γίνονται οι ανάγκες του επόμενου επιπέδου.

**Θεωρία F. I. Herzberg**, όπου υποστηρίζει ότι υπάρχουν 2 κατηγορίες παραγόντων που σχετίζονται με την ικανοποίηση των εργαζομένων και την υποκίνησή τους: οι Παράγοντες Συντήρησης ή Υγιεινής (αντικίνητρα-dissatisfies) και οι Παράγοντες Υποκίνησης ή Παρακίνησης (κίνητρα-motivators). Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται άμεσα με το περιβάλλον εργασίας και επιδρούν αρνητικά όταν δεν είναι κατάλληλοι. Οι παράγοντες αυτοί είναι η πολιτική της επιχείρησης, οι συνθήκες εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις στην εργασία, ο μισθός, η ασφάλεια, η κοινωνική θέση. Από την άλλη, οι Παράγοντες Υποκίνησης έχουν άμεση σχέση με την εργασία και επιδρούν θετικά στην διάθεση του ανθρώπου για δουλειά άρα και στην παραγωγικότητα. Τέτοιοι παράγοντες είναι το περιεχόμενο και η σημασία της ίδιας της εργασίας, η αναγνώριση, τα επιτεύγματα, η ευθύνη, η εξέλιξη και οι δυνατότητες ανάπτυξης του ατόμου.

**Θεωρία V. Vroom** expectancy theory ή «θεωρία των προσδοκιών», σύμφωνα με την οποία το εάν ένας εργαζόμενος θα καταβάλλει προσπάθεια για την επίτευξη ενός στόχου εξαρτάται α) από το κατά πόσο πιστεύει ο εργαζόμενος ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει όντως σε επίτευξη στόχου και σε ανταμοιβή και β) από την αξία που αποδίδει ο εργαζόμενος στην ανταμοιβή αυτή (Παπαστεφανάκη 2006, σ.56).

**Θεωρία Adams equity theory** ή «θεωρία της δικαιοσύνης», όπου υποστηρίζει ότι ο εργαζόμενος συγκρίνει αυτά που συνεισφέρει στην επιχείρηση με αυτά που απολαμβάνει από τη συνεισφορά του σε αυτή. Αυτά που συνεισφέρει μπορεί να είναι ο χρόνος του, τα προσόντα του, τα εργασιακά του επιτεύγματα, η συνέπεια, η αφοσίωσή του στην επιχείρηση κ.λπ. Από τη σύγκριση αυτή το άτομο αισθάνεται είτε αίσθημα δικαιοσύνης- όταν θεωρεί ότι λαμβάνει τα ανάλογα με αυτά που προσφέρει- είτε αίσθημα αδικίας- όταν αισθάνεται ότι προσφέρει περισσότερα απ' ό τι λαμβάνει.

Εκτός όμως από την προσωπική του αυτή εκτίμηση, ο εργαζόμενος συγκρίνει τη δική του σχέση προσφοράς/απολαβών με τις αντίστοιχες σχέσεις άλλων εργαζομένων, σε αναλογία με τη δική του περίπτωση. Από τη σύγκριση αυτή επίσης προκύπτει αίσθημα δικαίου ή αδικίας.

### 2.1.2 Διαμόρφωση Συστήματος Αμοιβών

Τα συστήματα αμοιβών δεν αποτελούν νέο θεσμό στα δρώμενα των επιχειρήσεων. Η ανάγκη για εύρεση ενός συστήματος αξιολόγησης και αμοιβών το οποίο θα ήταν ευρέως αποδεκτό από το σύνολο του εργατικού δυναμικού στις επιχειρήσεις έγινε πολύ γρήγορα αντιληπτή. Τα συστήματα αυτά πριν αποκτήσουν την μορφή με την οποία είναι σήμερα γνωστά, στον επιχειρηματικό κόσμο, πέρασαν από μια σειρά ανακατατάξεων, αλλαγών και προσαρμογών, οι οποίες άλλοτε είχαν ως βασικό σκοπό την εξυπηρέτηση συμφερόντων είτε της διοίκησης είτε των εργαζομένων, άλλοτε όμως προωθούσαν τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003, σ.390).

Οι ανταμοιβές του εργαζόμενου μπορεί να είναι είτε οικονομικές είτε μη οικονομικές. Στις οικονομικές ανταμοιβές περιλαμβάνονται τόσο οι σταθερές αμοιβές, δηλαδή ο μισθός, το ημερομίσθιο ή η συμφωνημένη αμοιβή για την παροχή μιας υπηρεσίας ή την περάτωση ενός έργου, όσο και οι μεταβλητές αμοιβές, όπως είναι τα bonus, συμμετοχή στα κέρδη αλλά και παροχές όπως εταιρικό αυτοκίνητο, επιδόματα κ.τ.λ. Οι μη οικονομικές ανταμοιβές περιλαμβάνουν την αναγνώριση των προσπαθειών του εργαζόμενου, την εκπαίδευση και ανάπτυξη, την ασφάλεια, τις συνθήκες εργασίας, τις προοπτικές καριέρας κ.τ.λ. (Παπαστεφανακη 2006, σ.57).

Για την σχεδίαση ενός συστήματος αμοιβών αντιμετωπίζουμε τρία βασικά ζητήματα:

- Το επίπεδο αμοιβών που πρέπει να ορίσει η επιχείρηση σύμφωνα με τις οικονομικές δυνατότητές της αλλά και από τις αμοιβές της υπόλοιπης αγοράς.
- Την εσωτερική δομή των αμοιβών, δηλαδή τον προσδιορισμό των διαφόρων θέσεων εργασίας που υπάρχουν σε μια επιχείρηση.
- Τις αμοιβές κάθε εργαζόμενου σε σχέση με τα όσα προσφέρει.

Οι αποφάσεις αυτές καθορίζουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος αμοιβών, τόσο όσον αφορά το να προσελκύει, να διατηρεί και να παρακινεί ικανούς εργαζόμενους, όσο και όσον αφορά το αίσθημα δικαιοσύνης που παρέχει στους εργαζόμενους.

Είδη Συστημάτων Σταθερών αμοιβών (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003, σ.383-386):

- **Το σύστημα που βασίζεται στα τυπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου.** Είναι ένα παραδοσιακό σύστημα που εφαρμόζεται σχεδόν σε όλους τους δημόσιους οργανισμούς της Ελλάδας. Σ' αυτό το σύστημα ο μισθός καθορίζεται από το τυπικό επίπεδο εκπαίδευσης (Δημοτικό, Γυμνάσιο, Λύκειο, Πανεπιστήμιο κ.τ.λ.) και τα χρόνια προϋπηρεσίας του εργαζόμενου. Δηλαδή ο εργαζόμενος ξεκινάει από ένα βασικό μισθό ανάλογα με την εκπαίδευση που έχει και εξελίσσεται αλλάζοντας μισθολογικό κλιμάκιο ανάλογα με την προϋπηρεσία του. Πλεονέκτημα αυτού του συστήματος είναι ότι είναι αντικειμενικό και προβλέψιμο ως προς την εξέλιξη των αμοιβών κάθε εργαζόμενου. Βασικά μειονεκτήματά του είναι α) ότι δεν συνδέει τις αμοιβές του εργαζόμενου με την δυσκολία, τη σπουδαιότητα και άλλα χαρακτηριστικά των υπευθυνοτήτων του και της θέσης εργασίας του και β) δεν συνδέει την αμοιβή του εργαζόμενου με την απόδοσή του.

- **Το σύστημα που στηρίζεται στην αξία της θέσης που κατέχει ο εργαζόμενος.** Το σύστημα αυτό είναι το πιο διαδεδομένο σήμερα και η λογική του είναι ότι η αμοιβή του κάθε εργαζόμενου πρέπει να προσδιορίζεται από την σπουδαιότητα που έχει η θέση εργασίας του για την επιχείρηση. Ένα επίσης σημαντικό χαρακτηριστικό αυτού του συστήματος είναι η σύνδεση της μισθολογικής εξέλιξης του εργαζόμενου με την επίδοσή του.
- **Το σύστημα που στηρίζεται στις ικανότητες (competencies) του εργαζόμενου.** Το σύστημα αυτό έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια και η λογική του είναι ότι οι σταθερές αμοιβές κάθε εργαζόμενου προσδιορίζονται από τα ουσιαστικά του προσόντα, δηλαδή της γνώσεις και τις ικανότητες που δύναται να εφαρμόσει στην εργασία του.

Αφού προσδιορίσουμε συγκεκριμένες μισθολογικές κλίμακες στην επιχείρηση θα πρέπει να ορίσουμε το μισθολογικό εύρος των κλιμακίων. Δηλαδή, ποιος θα είναι ο ελάχιστος και ποιος ο μέγιστος μισθός για την πρώτη κατηγορία, ποιος για τη δεύτερη κ.ο.κ. Το μισθολογικό εύρος μας επιτρέπει να εξελίσσουμε μισθολογικά εργαζόμενους που παραμένουν για χρόνια στην ίδια θέση ή παρουσιάζουν αυξημένες επιδόσεις. Το μισθολογικό εύρος προσδιορίζει ένα μέσο μισθό, έναν ελάχιστο και έναν μέγιστο για κάθε κατηγορία. Οι τιμές αυτές καθορίζονται με βάση τις αμοιβές της αγοράς για ανάλογες θέσεις εργασίας και την πολιτική της επιχείρησης, δηλαδή κατά πόσο η επιχείρηση θέλει να αμείβει τους εργαζόμενους πάνω ή κάτω του μέσου όρου της αγοράς γενικά ή για ορισμένες θέσεις εργασίας που κρίνει κρίσιμες για την επίτευξη των στόχων της (Παπαστεφανάκη 2006, σ.61).

Αφού προσδιορίσουμε τις σταθερές, βασικές αμοιβές για κάθε θέση εργασίας είναι σκόπιμο να αναπτύξουμε και μια πολιτική μεταβλητών αμοιβών, οι οποίες θα βασίζονται στην απόδοση του εργαζόμενου. Με αυτό τον τρόπο υποκινούμε τους εργαζόμενους προκειμένου να επιτύχουν καλύτερη απόδοση αλλά και διαφοροποιούμε εργαζόμενους στην ίδια θέση εργασίας που δεν έχουν τις ίδιες επιδόσεις στην εργασία τους. Όταν η παραγωγικότητα των ατόμων είναι μετρήσιμη, τα ατομικά κίνητρα είναι περισσότερο επιτυχημένα στο να αυξάνουν την απόδοση, μέσω της ευθείας και δίκαιης σύνδεσης μεταξύ απόδοσης και απολαβών. Τέτοια ατομικά κίνητρα είναι (Παπαστεφανάκη 2006, σ.61-62):

- **Η αμοιβή με το κομμάτι:** Κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να παράγει ένα συγκεκριμένο αριθμό τεμαχίων ανά ημέρα. Διαιρείται, λοιπόν, το ημερομίσθιο με τον αριθμό των τεμαχίων που θα πρέπει να παράγει οπωσδήποτε και έτσι βρίσκουμε την τιμή του τεμαχίου. Για παράδειγμα, αν ο μέσος ημερήσιος μισθός είναι 80 ευρώ και κάθε εργαζόμενος οφείλει να παράγει 100 κομμάτια, τότε η τιμή του κομματιού είναι 0,80 ευρώ. Επιπλέον κομμάτια που παράγει ο εργαζόμενος αμείβονται επιπλέον. Παρά την αντικειμενικότητα της μεθόδου αυτής, οι εργαζόμενοι συχνά περιορίζουν τις εκροές, φοβούμενοι τις επιπτώσεις που μπορεί να έχει η αυξημένη παραγωγικότητα (κίνδυνος μείωσης ημερομισθίου, απολύσεων, εξοστρακισμός των πολύ παραγωγικών εργαζόμενων) ενώ ενδέχεται να πέφτει και η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων. Επίσης, η διαδικασία αυτή δεν ευνοεί τη συνεργασία των εργαζομένων αλλά, αντίθετα, αυξάνει τον ανταγωνισμό, ενώ οι εργαζόμενοι ενδέχεται να παραμελούν την εκπαίδευση και ανάπτυξη τους, μη θέλοντας να σταματήσουν την παραγωγή.

- **Οι προμήθειες:** Τα συστήματα προμηθειών παρέχουν στους πωλητές ένα ποσοστό των εισπράξεων τους από τις πωλήσεις. Τα 2/3 των πωλητών πληρώνονται είτε αποκλειστικά με προμήθειες είτε με ένα βασικό μισθό συν προμήθειες. Όπως και στην προηγούμενη μέθοδο έτσι και εδώ αυξάνεται ο ανταγωνισμός και μειώνεται η συνεργασία αλλά και η έμφαση στην ποιότητα. Παράλληλα υπάρχει το ενδεχόμενο να αυξομειώνονται σημαντικά οι αποδοχές κατά μήνα.
- **Bonus:** Αυτό είναι ένα εφάπαξ ποσό που δίδεται για την επίτευξη ενός στόχου. Είναι πολύ δημοφιλής και φαίνεται ότι αυξάνουν τόσο την παραγωγικότητα όσο και την ικανοποίηση των εργαζομένων ενώ δεν δεσμεύουν την επιχείρηση- όταν δηλαδή η απόδοση της είναι καλή μπορεί να δώσει bonus ενώ όταν η απόδοση είναι χαμηλή μπορεί και να μην δώσει.

Τα ομαδικά κίνητρα σχεδιάζονται για να επιτύχουν τους ίδιους αντικειμενικούς στόχους όπως και τα ατομικά κίνητρα, δηλαδή να συνδέσουν τις αμοιβές με την απόδοση. Η διαφορά είναι ότι εδώ η απόδοση μετράται με βάση την αποτελεσματικότητα της ομάδας και θεωρείται αποτέλεσμα των συνδυασμένων προσπαθειών όλων των μελών της. Τέτοια κίνητρα είναι (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003, σ.414-419):

- **Διανομή κερδών:** Είναι ένα είδος κινήτρου κατά το οποίο οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα κέρδη της επιχείρησης. Αφού δηλαδή έχει επιτευχθεί ένας στόχος της επιχείρησης, ένα ποσοστό των επιπλέον κερδών μπαίνει στο κοινό ταμείο για να μοιραστεί στους συμμετέχοντες, είτε σε ίσα μερίδια είτε με βάση το επίπεδο μισθών.
- **Σύστημα συμμετοχής στα οφέλη:** Είναι ένα κίνητρο όπου επίσης εργαζόμενοι μοιράζονται οφέλη της επιχείρησης, ωστόσο διαφέρει από τη διανομή κερδών σε δυο σημεία. Πρώτον, δεν εφαρμόζεται σε ολόκληρη την επιχείρηση αλλά σε συγκεκριμένους τομείς και, δεύτερον, προσπαθεί κυρίως να βελτιώσει την παραγωγικότητα. Για παράδειγμα, το σχέδιο Scanlon αφορά στη συμμετοχή των εργαζομένων στη μείωση του κόστους εργασίας. Οι εργαζόμενοι δηλαδή προτείνουν συγκεκριμένες βελτιώσεις σχετικά με την εξοικονόμηση κόστους και κατόπιν αυτές αξιολογούνται και οι επικρατέστερες τίθενται σε εφαρμογή. Οι εργαζόμενοι μοιράζονται ακολούθως ποσοστό του ποσού που κατάφεραν να εξοικονομήσουν με τις προτάσεις τους.
- **Σχέδια διάθεσης μετοχών:** Τα προνόμια αγοράς μετοχών δίνουν στον εργαζόμενο το δικαίωμα να αγοράσει μετοχές σε συγκεκριμένη τιμή, συνήθως χαμηλότερη της τρέχουσας. Ανταμείβονται όμως μόνο όταν η τιμή της μετοχής ανεβαίνει. Το κίνητρο αυτό βασίζεται στη λογική ότι, όταν οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν τη σχέση ανάμεσα στη δική τους απόδοση και την αξία των μετοχών που έχουν στην κατοχή τους, ενδεχομένως να αυξάνεται και ο ζήλος και η αφοσίωσή τους.

## 2.2 Η Υγεία και η Ασφάλεια των Εργαζομένων

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας, «υγεία» είναι η κατάσταση απόλυτης φυσικής και πνευματικής κατάστασης καθώς και κοινωνικής ευημερίας, όχι απλώς η απουσία ασθένειας. Με βάση αυτόν τον ορισμό, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που προσφέρουν εργασία καλούνται να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ένα επιχειρησιακό περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι θα είναι υγιείς, ασφαλείς και αποτελεσματικοί για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η εργασιακή υγεία και ασφάλεια αφορά τον εντοπισμό και τον έλεγχο των κινδύνων οι οποίοι συνδέονται με το εργασιακό περιβάλλον. Τέτοιοι κίνδυνοι μπορεί να είναι τεχνολογικοί, φυσικοί, βιολογικοί ή χημικοί, έως και ψυχολογικές διαταραχές όπως το εργασιακό άγχος. (Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004, σ.233).

### Επαγγελματικά ατυχήματα και ασθένειες

Τα αίτια εργατικών ατυχημάτων μπορεί να είναι α) τυχαία γεγονότα, β) μη ασφαλείς συνθήκες και γ) μη ασφαλείς ενέργειες των εργαζομένων (Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004, σ.234-237).

Τα τυχαία γεγονότα δεν εμπίπτουν στον έλεγχο της διοίκησης. Για παράδειγμα όταν δυο εργαζόμενοι αποχωρούν από την επιχείρηση με τα αυτοκίνητά τους και λόγου αδέξιου χειρισμού τρακάρουν και τραυματίζονται.

Οι μη ασφαλείς συνθήκες εργασίας περιλαμβάνουν μηχανικές και φυσικές συνθήκες οι οποίες μπορούν να προκαλέσουν ατύχημα, π.χ. κακή αποθήκευση υλικών, ελαττωματικές ηλεκτρικές εγκαταστάσεις, μη ασφαλή μηχανήματα. Επίσης, το ψυχολογικό κλίμα που επικρατεί στο επιχειρησιακό περιβάλλον επηρεάζει το δείκτη ατυχημάτων. Για παράδειγμα το stress που δημιουργείται από τους προϊστάμενους.

Οι μη ασφαλείς ενέργειες των εργαζομένων είναι οι συμπεριφορές και οι ανεπιθύμητες ενέργειες των εργαζομένων που προκαλούν ατυχήματα. Για παράδειγμα νεαροί, ανειδίκευτοι εργάτες και καινούργιοι στη δουλειά προκαλούν περισσότερα ατυχήματα από γηραιότερους εργάτες, εκπαιδευμένους και πιο έμπειρους.

Τα αίτια των επαγγελματικών ασθενειών προέρχονται κυρίως από την επίδραση φυσικών, χημικών, βιολογικών αλλά και κοινωνικο-ψυχολογικών παραγόντων στο άτομο μέσα στον εργασιακό χώρο (Παπαστεφανακη 2006, σ.79-80).

Φυσικοί παράγοντες: είναι οι παράγοντες που μπορούν να δημιουργήσουν σημαντικά προβλήματα υγείας στους εργαζόμενους. Π.χ. ο κακός φωτισμός που μπορεί να προκαλέσει κεφαλαλγία, ναυτία κ.α., ο υπερβολικός θόρυβος που μπορεί να προκαλέσει κώφωση, η αυξημένη θερμότητα που μπορεί να προκαλέσει αφυδάτωση, εξάντληση, κράμπες, θερμοπληξία.

Χημικοί παράγοντες: είναι οι χημικές ουσίες που προκαλούν ασθένειες στους εργαζόμενους ανάλογα με τις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντός τους και τον βαθμό έκθεσής τους στις ουσίες αυτές. Οι ουσίες αυτές είναι τοξικές, καρκινογόνες, καυστικές, εύφλεκτες και μπορούν να προκαλέσουν καταστροφές σε περιπτώσεις διαρροών ή ατυχημάτων. Ακόμη και σε εργασίες γραφείου η πολύωρη εργασία



μπροστά σε υπολογιστή, ο καπνός του τσιγάρου, η κακή συντήρηση κλιματιστικών κ.α. μπορούν να προκαλέσουν ασθένειες.

**Βιολογικοί παράγοντες:** είναι οι παθογόνοι μικροοργανισμοί που απειλούν την υγεία των εργαζομένων όταν εκείνοι εργάζονται κυρίως σε βιολογικά εργαστήρια. Οι εργαστηριακές λοιμώξεις που μπορούν να υποστούν προκαλούνται από βακτήρια, μύκητες, ιούς, πρωτόζωα.

**Εργασιακό άγχος:** Παρόλο που το άγχος είναι φυσιολογικό στη ζωή των ανθρώπων, εάν αυτό παρατείνεται ή εντείνεται, τότε προκαλεί σωματική και ψυχολογική δυσφορία. Για παράδειγμα, ο φόρτος εργασίας, οι μη ρεαλιστικές διορίες, η παρενόχληση στο χώρο εργασίας, οι διαπροσωπικές συγκρούσεις και πολλά άλλα μπορούν να οδηγήσουν σε άγχος. Άγχος όμως μπορεί να προκληθεί και από προσωπικά προβλήματα του εργαζόμενου. Όπως οικονομικά προβλήματα, συζυγικά προβλήματα, εγκυμοσύνη κ.α. Το άγχος μπορεί να έχει πολλά συμπτώματα, τόσο σωματικά όσο και ψυχολογικά, και γίνονται αισθητά και στις δυο περιπτώσεις.

Αν και μέχρι πρόσφατα το εργασιακό άγχος θεωρείτο προσωπικό πρόβλημα, σήμερα όμως αναγνωρίζεται ότι η επιχείρηση μπορεί και έχει όφελος να παράσχει λύσεις.

Στην Ελλάδα υπάρχει ο νόμος 1568/1985, ο οποίος ρυθμίζει θέματα που αφορούν την υγιεινή και την ασφάλεια των εργατών. Σύμφωνα με το νομοθετικό πλαίσιο, ο έλεγχος του εργασιακού περιβάλλοντος ασκείται βασικά από το Υπουργείο Εργασίας, το Υπουργείο Βιομηχανίας, Ενέργειας και Τεχνολογίας και το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων. Τα βασικότερα θέματα που ρυθμίζει ο νόμος και αφορά τον ιδιωτικό και δημόσιο φορέα είναι τα εξής (Παπαστεφανακη 2006, σ.80-84):

- **Επιτροπή Υγιεινής και Ασφάλειας:** Εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις που απασχολούν πάνω από 50 άτομα έχουν το δικαίωμα να συνιστούν επιτροπή υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας, αποτελούμενη από εκλεγμένους αντιπροσώπους τους. Σε επιχειρήσεις που απασχολούν από 20-50 άτομα ορίζεται ένας εκλεγμένος αντιπρόσωπος των εργαζομένων. Τόσο η επιτροπή όσο και ο αντιπρόσωπος είναι όργανα συμβουλευτικά. Ο ρόλος της επιτροπής είναι πολύ σημαντικός και μπορεί να συμβάλλει αποφασιστικά στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Ειδικότερα, τα καθήκοντά της έχουν ως εξής: Μελετά τις συνθήκες εργασίας στην επιχείρηση, προτείνει μέτρα για τη βελτίωσή τους, παρακολουθεί την τήρηση των μέτρων υγιεινής και ασφάλειας και συμβάλλει στην εφαρμογή τους από τους εργαζόμενους. Επισημαίνει κινδύνους στους χώρους ή τις θέσεις εργασίας και προτείνει μέτρα για την αντιμετώπισή τους. Ενημερώνεται από τη διοίκηση για την εισαγωγή νέων παραγωγικών διαδικασιών, μηχανημάτων, εργαλείων και υλικών, τη λειτουργία νέων εγκαταστάσεων και το πώς τα παραπάνω επηρεάζουν τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας. Ενημερώνεται από τη διοίκηση για τα στοιχεία των εργατικών ατυχημάτων και των επαγγελματικών ασθενειών που καταγράφονται στην επιχείρηση, ενώ μπορεί να ζητήσει και τη συνδρομή εμπειρογνομόνων για θέματα υγιεινής και ασφάλειας με τη σύμφωνη γνώμη του εργοδότη. Σε περίπτωση άμεσου και σοβαρού κινδύνου καλεί τον εργοδότη να λάβει τα αναγκαία μέτρα, χωρίς να αποκλείεται και η διακοπή λειτουργίας μηχανήματος ή εγκατάστασης ή παραγωγικής διαδικασίας.
- **Τεχνικός Ασφαλείας:** Η ανάθεση καθηκόντων Τεχνικού Ασφαλείας είναι υποχρεωτική από τη νομοθεσία για όλες τις επιχειρήσεις και φορείς του ιδιωτικού

και δημόσιου τομέα που απασχολούν έστω και έναν εργαζόμενο. Ο τεχνικός ασφαλείας υπάγεται απευθείας στη διοίκηση της επιχείρησης και συμβουλεύει σε θέματα προγραμματισμού και σχεδιασμού μέσων και εξοπλισμού, ελέγχει την ασφάλεια των εγκαταστάσεων, επιθεωρεί τις θέσεις εργασίας, επιβλέπει την ορθή χρήση των ατομικών μέσων προστασίας, εποπτεύει τις ασκήσεις ασφαλείας –π.χ. πυρασφάλειας- και υποβάλλει γραπτές υποδείξεις προς τη διοίκηση οι οποίες καταχωρούνται σε ειδικό βιβλίο θεωρημένο από την επιθεώρηση εργασίας. Ο εργοδότης υποχρεούται να λαμβάνει γνώση των υποδείξεων υπογράφοντας στο βιβλίο.

- **Γιατρός Εργασίας:** Υποχρεούνται να προσλάβουν επίσης επιχειρήσεις που απασχολούν περισσότερα από 50 άτομα και να γνωστοποιήσουν τα προσόντα του στην επιθεώρηση εργασίας. Ο γιατρός υπάγεται απευθείας στη διοίκηση της επιχείρησης και ο ρόλος του είναι να συμβουλεύει προφορικά αλλά και γραπτά στο ειδικό βιβλίο, τόσο τον εργοδότη όσο και τους εργαζόμενους για μέτρα που πρέπει να ληφθούν, να προβαίνει στον αναγκαίο ιατρικό έλεγχο των εργαζομένων, να γνωματεύει σε περιπτώσεις που κάποιος εργαζόμενος πρέπει να αλλάξει θέση εργασίας για ιατρικούς λόγους, να επιβλέπει την εφαρμογή των μέτρων ασφαλείας, να ερευνά τις αιτίες των ασθενειών που οφείλονται στην εργασία και να τις αναγγέλλει στην επιθεώρηση εργασίας.
- Υποχρεώσεις των κατασκευαστών, εισαγωγέων και προμηθευτών μηχανημάτων σχετικά με την ασφάλεια των μηχανημάτων και γενικά των εργασιακών μέσων και τη χορήγηση οδηγιών ασφαλούς χρήσης τους, ενώ υπάρχουν και ρυθμίσεις σχετικές με τον έλεγχο και τη συντήρηση των κτιριακών εγκαταστάσεων και τα κριτήρια διαμόρφωσης των χώρων εργασίας από άποψη αερισμού, φωτισμού, θερμοκρασίας κ.λπ.
- Προστασία των εργαζομένων από φυσικούς, χημικούς και βιολογικούς παράγοντες. Θεσμοθετούνται οριακές τιμές έκθεσης, δηλαδή το ανώτερο επίπεδο έκθεσης των εργαζομένων σε έναν βλαβερό παράγοντα, και οριακές τιμές βιολογικού δείκτη, δηλαδή η ανώτερη επιτρεπόμενη συγκέντρωση ενός παράγοντα, ο οποίος μετράται απευθείας σε σωματικούς ιστούς, σωματικά υγρά ή στον αέρα ή έμμεσα από την ειδική δράση του στον οργανισμό. Ο εργοδότης υποχρεούται να λαμβάνει μέτρα ώστε να αποφεύγεται ή να ελαχιστοποιείται η έκθεση του εργαζόμενου σε σταθερούς παράγοντες και οι εργαζόμενοι δικαιούνται να έχουν πληροφόρηση από τον εργοδότη τους για τους πιθανούς κινδύνους που συνδέονται με την έκθεσή τους σε βλαβερούς παράγοντες. Διοικητικές κυρώσεις -χρηματικά πρόστιμα ή και προσωρινή διακοπή της λειτουργίας συγκεκριμένης παραγωγικής λειτουργίας ή και της επιχείρησης στο σύνολό της- επιβάλλονται από τον επιθεωρητή εργασίας.

## **2.3 Εσωτερική Επικοινωνία και Εργασιακές Σχέσεις**

Οι εργασιακές σχέσεις είναι κατά βάση προϋπόθεση και αποτέλεσμα της λειτουργίας των σύγχρονων οργανισμών. Ο όρος εργασιακές σχέσεις συνδέεται με τις σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και συσχετίζονται στενά με την αποστολή και τη λειτουργία των οργανισμών. Αυτές είναι σχέσεις ιεραρχίας-δηλαδή

σχέσεις ανάμεσα σε προϊστάμενο και υφισταμένους- ή σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα σε ομοιόβαθμους εργαζομένους (Φαναριώτη 2004, σ.28-29).

Πολλές επιχειρήσεις έχουν συμπεράνει ότι βασική προϋπόθεση για ένα καλό πρόγραμμα εργασιακών σχέσεων είναι ο διάυλος επικοινωνίας, που δίνει στους εργαζομένους πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες και μια ευκαιρία να εκφράσουν ιδέες και αισθήματα (Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004, σ.180).

Γενικοί στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003, σ.472-473):

- Η ενημέρωση των εργαζομένων και η κατανόηση, από αυτούς, σχετικά με τις εξελίξεις στο εργασιακό περιβάλλον, το όραμα της επιχείρησης, τις εταιρικές αξίες, την πολιτική, τους στόχους, τις σημαντικές αποφάσεις και γεγονότα ώστε να αντιλαμβάνονται καλύτερα τους ρόλους τους και να αναπτύσσουν τις απαιτούμενες προσπάθειες, στάσεις, συμπεριφορές και ικανότητες.
- Η ενίσχυση της εταιρικής ταυτότητας και κουλτούρας και η δημιουργία εταιρικού πνεύματος.
- Η ενίσχυση των σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ εργαζομένων, Διοίκησης και εργαζομένων και ιεραρχικών επιπέδων.
- Η συνεχή βελτίωση του οργανωσιακού κλίματος (ηθικό, ανθρώπινες σχέσεις, κλπ.) και της ικανοποίησης των βασικών εργασιακών στάσεων των εργαζομένων όπως δέσμευση και υπευθυνότητα.
- Η συμμετοχή και η αξιοποίηση των γνώσεων και ιδεών των εργαζομένων μέσω της δυνατότητας ελεύθερης έκφρασης ανησυχιών, παραπόνων, προβλημάτων, λύσεων κ.λ.π.

Επειδή πολλές επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα πολύπλοκες, είναι υποχρεωμένες να αναπτύξουν πολλά κανάλια επικοινωνίας προκειμένου οι πληροφορίες να κινούνται προς τα πάνω, προς τα κάτω και οριζόντια στη δομή οργάνωσής τους.

Οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται στις οργανώσεις είναι (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη 2002, σ.289-292):

- α. Η προφορική μέθοδος:** Οι άνθρωποι επικοινωνούν μεταξύ τους, κυρίως, προφορικά. Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι η γρήγορη μεταβίβαση και η γρήγορη επαναπληροφόρηση. Τα μειονεκτήματά της είναι όταν ένα μήνυμα πρέπει να διαβιβαστεί μέσω πολλών ανθρώπων. Όσο περισσότεροι άνθρωποι εμπλέκονται τόσο μεγαλύτερη είναι η δυνατότητα παραμόρφωσης του μηνύματος.
- β. Η γραπτή μέθοδος:** Περιλαμβάνει οποιοδήποτε μέσο που διαβιβάζει γραπτές λέξεις ή σύμβολα. Τα πλεονεκτήματά της είναι ότι οι γραπτές επικοινωνίες έχουν μεγάλη διάρκεια (αποθηκεύεται για απεριόριστο χρόνο), είναι απτές και επαληθεύσιμες (είναι διαθέσιμες για μεταγενέστερη αναφορά). Επίσης ένα σημαντικό όφελος της γραπτής επικοινωνίας είναι ότι όταν κάποιος θέλει να εκφράσει κάτι γραπτά, αυτό τον υποχρεώνει να σκεφτεί πιο προσεκτικά αυτό που θέλει να μεταφέρει. Επομένως, οι γραπτές επικοινωνίες είναι πιο επιμελημένες,

λογικές και σαφείς. Τα μειονεκτήματα της γραπτής μεθόδου είναι, αρχικά, ότι είναι χρονοβόρα. Δεύτερο μειονέκτημά της είναι η επαναπληροφόρηση ή η έλλειψή της

- c. Η μέθοδος με άλλα μέσα πλην του λόγου:** Αυτές οι επικοινωνίες πολλές φορές έχουν πιο πλήρη μηνύματα και από τις προφορικές και από τις γραπτές επικοινωνίες. Οι πιο γνωστές περιοχές επικοινωνίας με άλλα μέσα πλην του λόγου είναι η σωματική γλώσσα και ο τόνος της φωνής. Η σωματική γλώσσα αναφέρεται στις χειρονομίες, στις εκφράσεις του προσώπου και σε άλλες κινήσεις του σώματος που μπορούν να μεταβιβάσουν συγκινήσεις ή άλλες ψυχικές διαθέσεις, όπως επιθετικότητα, φόβο, υπεροψία, χαρά, θυμό κ.α. Ο τόνος της φωνής αναφέρεται στην έμφαση που δίνει κάποιος σε λέξεις ή φράσεις. Ένας απαλός, μαλακός τόνος δημιουργεί διαφορετικό νόημα από έναν ξερό τόνο που τονίζει την τελευταία λέξη.
- d. Τα ηλεκτρονικά μέσα:** Σήμερα στηριζόμαστε σ' έναν αριθμό πολύπλοκων ηλεκτρονικών μέσων για να πραγματοποιήσουμε τις επικοινωνίες μας, όπως τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, τα μηχανήματα φαξ, την τηλεόραση κλειστού κυκλώματος και πλήθος άλλων ηλεκτρονικών μέσων, τα οποία τα χρησιμοποιούμε σε συνδυασμό με τη γραπτή ή προφορική επικοινωνία για να είναι πιο αποτελεσματική. Ίσως το ταχύτερο αναπτυσσόμενο μέσο είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail), το οποίο είναι γρήγορο, φθηνό και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να σταλεί το ίδιο μήνυμα σε δεκάδες ανθρώπους ταυτόχρονα.

Οι ενέργειες ή τα κανάλια Εσωτερικής επικοινωνίας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια επιχείρηση είναι αρκετές και σε κάποιες περιπτώσεις είναι ξεχωριστές και πρωτότυπες. Οι πιο συνηθισμένες ενέργειες είναι (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003, σ.474-476):

- Ομαδικές συναντήσεις
- Συνέδρια και συσκέψεις εργαζομένων
- Email, Intranet
- Εταιρικά έντυπα-περιοδικά
- Πίνακες ανακοινώσεων
- Έρευνες γνώμων-κλίματος στους εργαζόμενους
- Εκπαίδευση
- Εκπρόσωποι εργαζομένων (συνδικαλιστές)
- Συστήματα παραπόνων-προτάσεων

## Κεφάλαιο 3: Παλαιότερες Έρευνες

### 3.1 Εργασιακή ικανοποίηση στην Ελλάδα πριν την οικονομική κρίση

Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη κατά το πρώτο εξάμηνο του 2006 σε δείγμα 300 εργαζομένων από την Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη και το Ηράκλειο Κρήτης, με ίση περίπου κατανομή ανδρών – γυναικών (51% - 40%), καλύπτοντας ηλικίες από 20 ετών έως 50+ με το μεγαλύτερο ποσοστό (52%) να βρίσκεται στις ηλικίες 30 έως 42 ετών, σε κλάδους όπως οι οργανισμοί υγείας, οι υπηρεσίες, το εμπόριο και η βιομηχανία, εμφανίζεται πως η ικανοποίηση των Ελλήνων είναι σε αρκετά υψηλό επίπεδο. Βασίστηκε σε εκτενές ερωτηματολόγιο με 5βάθμια κλίμακα απαντήσεων, το οποίο ήταν οργανωμένο σε 11 γενικούς παράγοντες οργανωσιακής συμπεριφοράς που παρουσιάζουν κάποια μορφή επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στο σχήμα που ακολουθεί:



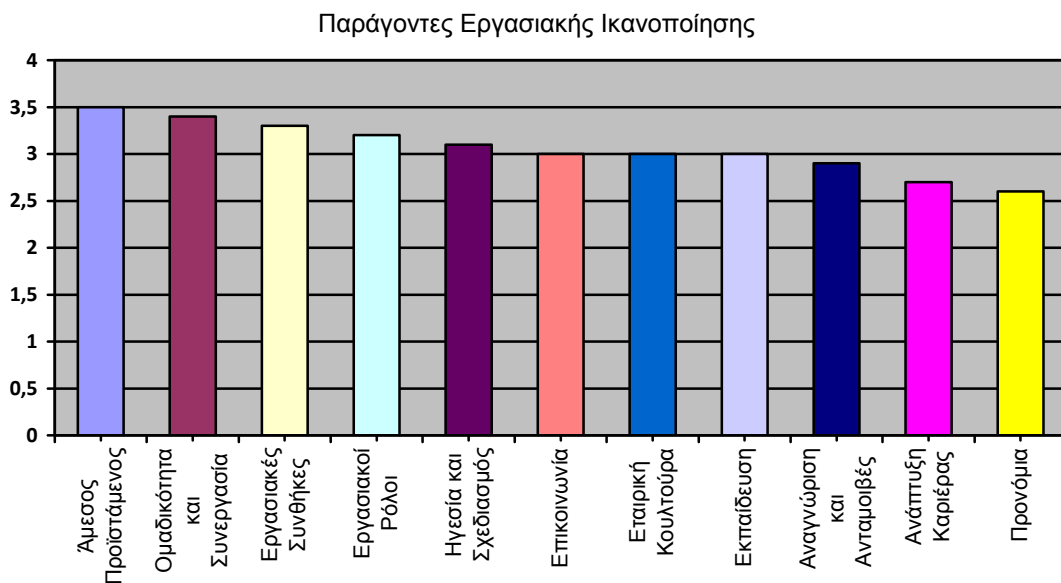
Από το παραπάνω σχήμα παρατηρούμε πως η γενικότερη εικόνα της εργασιακής ικανοποίησης στην Ελλάδα είναι αρκετά θετική με ποσοστό 67,8% σχεδόν έως πολύ ικανοποιημένο και μόλις ένα 12,8% σχεδόν ή απόλυτα δυσαρεστημένο.

Οι παράγοντες που συμβάλλουν ιδιαίτερα στην εργασιακή ικανοποίηση είναι οι ακόλουθοι:

- Άμεσος Προϊστάμενος
- Ομαδικότητα & Συνεργασία

- Εργασιακές συνθήκες
- Εργασιακοί ρόλοι
- Ηγεσία και Σχεδιασμός
- Επικοινωνία
- Εταιρική κουλτούρα
- Εκπαίδευση
- Αναγνώριση & Ανταμοιβές
- Ανάπτυξη Καριέρας
- Προνόμια

Στη συνέχεια παρουσιάζεται σχηματικά η επίδραση και η σημασία των παραπάνω παραγόντων στην ικανοποίηση.



Στη συνέχεια ακολουθεί μία σύντομη ανάλυση των αποτελεσμάτων του παραπάνω σχήματος η οποία παρουσιάζει την εξάρτηση κάθε παράγοντα με την ικανοποίηση του εργαζομένου. Παρατηρούμε συνεπώς πως ο άμεσος προϊστάμενος του ατόμου αποτελεί το βασικό κλειδί της ικανοποίησης. Ο σεβασμός, η δικαιοσύνη και η ικανότητα επίλυσης θεμάτων που προκύπτουν αποτελούν τις τρεις βασικές συνιστώσες οι οποίες θα έχουν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία μίας θετικής ή μη εικόνας για τον προϊστάμενο. Ακολουθεί το πνεύμα της ομαδικότητας και της συνεργασίας που επικρατεί στα πλαίσια της επιχείρησης. Από το σχήμα είναι εμφανές πως οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη να μπορούν να ζητήσουν και να θεωρούν πως μπορούν να λάβουν βοήθεια από τους συναδέλφους τους. Πέρα από την ομαδικότητα και τη συνεργασία παράγοντες συναφείς είναι οι εργασιακές συνθήκες, οι σαφείς ρόλοι, η ηγεσία και η επικοινωνία. Η καλή επικοινωνία και η εμπιστοσύνη συμβάλλει σημαντικά

στην ικανοποίηση του ατόμου. Η αίσθηση της αλήθειας και της σιγουριάς, καθώς και της δικαιοσύνης στα πλαίσια των αξιολογήσεων των εργαζομένων οδηγούν σε ικανοποιημένους και αποδοτικότερους ανθρώπους. Παράλληλα με την ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία είναι ιδιαίτερα σημαντικό για το άτομο να γνωρίζει με σαφήνεια τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντά του. Ο λόγος είναι ότι με αυτό τον τρόπο ο εργαζόμενος γνωρίζει τι πρέπει να κάνει, πώς να το κάνει αλλά και πως θα μπορέσει να αξιολογηθεί η προσπάθεια που καταβάλλει με αντικειμενικά κριτήρια. Σε όλα τα παραπάνω ιδιαίτερο ρόλο κατέχει το μοντέλο ηγεσίας που θα ακολουθήσει η διοίκηση καθώς και η κουλτούρα της. Η ενθάρρυνση των εργαζομένων, η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και συμμετοχής στις αποφάσεις, η παροχή εκπαίδευσης καθώς και το αίσθημα της αξίας του εργαζομένου είναι κάποια βασικά στοιχεία που η ηγεσία θα πρέπει να προσέξει έτσι ώστε να έχει όσο το δυνατόν περισσότερους ικανοποιημένους εργαζομένους. Στην εργασιακή ικανοποίηση μικρό ρόλο φαίνεται να έχουν οι ανταμοιβές, οι δυνατότητες περαιτέρω ανάπτυξης καθώς και η παροχή εξωμισθολογικών προνομίων.

Συνοψίζοντας συμπεραίνουμε πως ένας εργαζόμενος είναι κυρίως ικανοποιημένος όταν στα πλαίσια του εργασιακού του χώρου υπάρχουν καλές εργασιακές συνθήκες τόσο σε ανθρώπινο επίπεδο όσο και σε φυσικό επίπεδο γενικότερα. Εφόσον συντρέχουν οι κάτωθι προϋποθέσεις:

- Ηγεσία που εμπνέει και κινητοποιεί
- Καλή και ολοκληρωμένη ενημέρωση
- Ενθάρρυνση της ατομικής πρωτοβουλίας
- Αναγνώριση των προσπαθειών

Είναι δυνατό ο εργαζόμενος να αισθάνεται ικανοποιημένος και να αποδίδει στην εργασία του παρότι οι υλικές του απολαβές είναι χαμηλές. Ο κύριος λόγος είναι πως ικανοποιούνται οι ανώτερες εγwisτικές ανάγκες και ανάγκες αναγνώρισης.

### **3.2 Εργασιακή ικανοποίηση στην Ελλάδα μετά την οικονομική κρίση**

Επιδείνωση των εργασιακών συνθηκών στην Ελλάδα βλέπει το 88% των Ελλήνων, τα τελευταία 5 χρόνια, σύμφωνα με την κοινοτική δημοσκόπηση Ευρωβαρόμετρο.

Η δημοσκόπηση ερευνά τον τρόπο με τον οποίο η κρίση επηρέασε την ποιότητα των όρων εργασίας στην ΕΕ.

Σύμφωνα με την έρευνα, το 82% των Ελλήνων θεωρεί ότι οι εργασιακές συνθήκες στην Ελλάδα είναι "κακές" (43% στην ΕΕ), ενώ μόλις το 16% θεωρεί ότι είναι "καλές" (53% στην ΕΕ). Μετά την Ελλάδα, τα υψηλότερα ποσοστά δυσαρέσκειας όσον αφορά τις συνθήκες εργασίας στη χώρα τους καταγράφονται στους Ούγγρους (79%), στους Ισπανούς (76%) και στους Ιταλούς (73%).

Στο ερώτημα "πιστεύετε πως τα τελευταία 5 χρόνια οι συνθήκες εργασίας στη χώρα σας έχουν χειροτερέψει;" θετικά απαντά το 88% των Ελλήνων (57% στην ΕΕ), ενώ το

8% απαντά ότι οι συνθήκες εργασίας έχουν παραμείνει ίδιες (27% στην ΕΕ). Μετά την Ελλάδα, τα υψηλότερα ποσοστά επιδείνωσης στις συνθήκες εργασίας στη χώρα τους καταγράφουν οι Ισπανοί (86%), οι Ιταλοί (85%), οι Σλοβένοι (84%) και οι Πορτογάλοι (78%).

Εξάλλου, αξίζει να σημειωθεί ότι η Ελλάδα είναι η μόνη χώρα στην ΕΕ όπου λιγότεροι από τους μισούς εργαζομένους δηλώνουν ικανοποιημένοι με τις εργασιακές συνθήκες στη χώρα. Συγκεκριμένα, στην ερώτηση "σε γενικές γραμμές είστε ικανοποιημένοι από τις σημερινές εργασιακές συνθήκες στη χώρα σας;", αρνητικά απαντά το 62% των Ελλήνων (23% στην ΕΕ) και θετικά το 38% (77% στην ΕΕ). Μετά τους Έλληνες το χαμηλότερο ποσοστό ικανοποίησης καταγράφεται από τους Ισπανούς (53%).

Σχετικά με το ωράριο εργασίας, το 63% των Ελλήνων ερωτηθέντων εκφράζει σε γενικές γραμμές ικανοποίηση (80% στην ΕΕ), ενώ δυσαρέσκεια εκφράζει το 36% (19% στην ΕΕ).

Στο ερώτημα "είστε ικανοποιημένοι από την ισορροπία μεταξύ της εργασίας και της ιδιωτικής ζωής;", "δυσανεστημένοι" δηλώνουν το 52% των Ελλήνων (25% στην ΕΕ) και «ικανοποιημένοι» το 48% (74% στην ΕΕ).

Σχετικά με τη συμμετοχή των εργαζομένων στις συνθήκες εργασίας τους τελευταίους 12 μήνες, στο ερώτημα "ζητήθηκε η γνώμη σας για αλλαγές στην οργάνωση της εργασίας ή/και τις συνθήκες εργασίας;" θετικά απαντά το 45% των Ελλήνων (54% στην ΕΕ) και αρνητικά το 55% (45% στην ΕΕ).

Στην ερώτηση "ενημερωθήκατε για την κατάσταση της εταιρείας σας ή του οργανισμού σας όσον αφορά στην χρηματοοικονομική κατάσταση και στο μέλλον της, συμπεριλαμβανομένης πιθανής αναδιάρθρωσης;", θετικά απάντησε το 51% των Ελλήνων (63% στην ΕΕ) και αρνητικά το 48% (36% στην ΕΕ).

Ακόμη, το 56% των Ελλήνων (51% στην ΕΕ) δηλώνουν ότι ο κυριότερος κίνδυνος για την υγεία και την ασφάλεια που αντιμετωπίζουν στο χώρο εργασίας είναι η έκθεση στο άγχος, το 27% επισημαίνει τις επαναληπτικές κινήσεις ή τις κουραστικές στάσεις του σώματος (28% στην ΕΕ) και το 17% τους κινδύνους ατυχημάτων ή σοβαρών τραυματισμών (17% στην ΕΕ).

Τέλος, το 53% των Ελλήνων δηλώνουν ότι στο χώρο εργασίας τους το προσωπικό δεν ενημερώνεται σχετικά με την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία (22% στην ΕΕ), το 51% ότι δεν έχουν ληφθεί μέτρα για την πρόληψη των προβλημάτων υγείας ή των ατυχημάτων στην εργασία (37% στην ΕΕ) και το 76% ότι δεν έχουν ληφθεί μέτρα για την προσαρμογή του χώρου εργασίας για άτομα μεγαλύτερης ηλικίας (62% την ΕΕ).

Για τους σκοπούς της εν λόγω έρευνας, ως όροι εργασίας θεωρήθηκαν ο χρόνος εργασίας, η οργάνωση της εργασίας, η υγεία και η ασφάλεια στην εργασία, η εκπροσώπηση των εργαζομένων και η σχέση με τον εργοδότη.



## **Κεφάλαιο 4:**

### **Ικανοποίηση Εργαζομένων σε Όμιλο Μ.Μ.Ε.**

#### **4.1 Σκοπός της Έρευνας**

Στα προηγούμενα κεφάλαια αναπτύχθηκε το θεωρητικό υπόβαθρο που αφορά την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς παρουσιάστηκε και το ιστορικό της υπό εξέταση επιχείρησης. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω οι επιχειρήσεις στις μέρες μας δείχνουν έντονο ενδιαφέρον στις έρευνες που αφορούν την ικανοποίηση των εργαζομένων τους έτσι ώστε να τη βελτιώσουν όσο το δυνατό περισσότερο αφού μ' αυτό τον τρόπο θα αυξήσουν την παραγωγή και την απόδοση της εταιρείας.

Σκοπός της πρωτογενούς έρευνας που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας πτυχιακής εργασίας, είναι η μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων σε τοπικό Όμιλο Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (Μ.Μ.Ε), με έδρα το Ηράκλειο Κρήτης, και ποιοι παράγοντες την επηρεάζουν.

Κατά το σχεδιασμό και την εκπόνηση της έρευνας τέθηκαν ποικίλα ερευνητικά ερωτήματα που αφορούσαν τους παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων. Πιο αναλυτικά τέθηκαν ερευνητικά ερωτήματα όπως:

- Επηρεάζει και με ποιο τρόπο το περιεχόμενο της εργασίας την ικανοποίηση των εργαζομένων σε έναν Όμιλο Μ.Μ.Ε;
- Υπάρχει αυξημένος φόρτος εργασίας που επηρεάζει αρνητικά το αίσθημα ικανοποίησης των εργαζομένων στα Μ.Μ.Ε;
- Οι συναδελφικές σχέσεις (με προϊσταμένους και συναδέλφους) επιδρούν σημαντικά στην ικανοποίηση των εργαζομένων σε έναν τέτοιο Όμιλο;
- Τι ρόλο παίζουν στην συνολική εργασιακή ικανοποίηση οι γενικότερες συνθήκες εργασίας;, κ.ά.

Η απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα θα μπορούσε να δώσει μια πρώτη εκτίμηση σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων στον Όμιλο. Τα αποτελέσματα και οι παρατηρήσεις της έρευνας αυτής μπορούν να αποτελούν ένα χρήσιμο εργαλείο για τη Διοίκηση του Ομίλου σε οποιαδήποτε μελλοντική προσπάθεια να αυξήσει την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του.

## 4.2 Προφίλ Ομίλου Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης

Η μελέτη περίπτωσης που διερευνάται στην παρούσα πτυχιακή εργασία αφορά τον Όμιλο Μ.Μ.Ε της ΙΚΑΡΟΣ ΡΑΔΙΟΤΗΛΕΟΠΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧ. Α.Ε. Πρόκειται για τον μεγαλύτερο όμιλο Μ.Μ.Ε στην Κρήτη, ο οποίος διαθέτει Μέσα όπως την ΚΡΗΤΗ TV, το ΡΑΔΙΟ 98,4 fm, την εφημερίδα "ΝΕΑ ΚΡΗΤΗ" και τα διαδικτυακά portals που τα υποστηρίζουν.

Ενδεικτικά, η ιστορική πορεία του Ομίλου έχει ως εξής:

- 1990 - Ίδρυση της ΙΚΑΡΟΣ ΡΑΔΙΟΤΗΛΕΟΠΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧ. Α.Ε.
- 1990 - Έναρξη λειτουργίας της "ΚΡΗΤΗ TV"
- 1990 - Έναρξη λειτουργίας του ΡΑΔΙΟ 98,4 fm
- 1994 - Αδελφοποίηση με το ιαπωνικό τηλεοπτικό Δίκτυο YBC και Δίκτυα Αμερικής, Αυστραλίας, Πολωνίας, Κορέας και Κίνας
- 1997 - Αγορά ακινήτων και εγκαταστάσεων στη Βιομηχανική Περιοχή Ηρακλείου και στα Χανιά
- 1998 - Νέος εξοπλισμός με αντικατάσταση όλων των μηχανημάτων με νέα
- 2000 - Έκδοση εφημερίδας "ΝΕΑ ΚΡΗΤΗ" από τη συνδεδεμένη εταιρεία ΚΥΚΛΟΣ Α.Ε.
- 2008 - Ψηφιακή τεχνολογία. Προμήθεια ψηφιακού και δορυφορικού εξοπλισμού
- 2010 - Ανανέωση ψηφιακού εξοπλισμού και εγκαταστάσεων
- 2012 - Portal "ΝΕΑ ΚΡΗΤΗ" από τη συνδεδεμένη εταιρεία ΚΥΚΛΟΣ Α.Ε.
- 2012 - Πανελλαδική εκπομπή της "ΚΡΗΤΗ TV" από το δίκτυο του ΟΤΕ TV
- 2013 - Εκπομπή επίγειου ψηφιακού σήματος στην περιοχή της Κρήτης

## 4.3 Μεθοδολογία Έρευνας

Υπάρχουν δυο επικρατέστερες κλίμακες μέτρησης για την εργασιακή ικανοποίηση, Job Descriptive Index (JDI) και Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). Στην παρούσα έρευνα θα χρησιμοποιηθεί ως βάση η πρώτη, η οποία βασίζεται σε πέντε επιμέρους διαστάσεις: την εργασία και τη φύση της, τους προϊσταμένους, τους συναδέλφους, την προοπτική εξέλιξης και την αμοιβή. Δυο επιπλέον διαστάσεις που είναι πολύ σημαντικές και αποτελούν υπό εξέταση αντικείμενα στο ερωτηματολόγιο που θα συνταχθεί για τη μελέτη είναι ο χώρος εργασίας και η φήμη/εικόνα της επιχείρησης.

Για τις ανάγκες διεξαγωγής της παρούσας έρευνας, επιλέχθηκε ένα μεθοδολογικό πλαίσιο τεσσάρων διακριτών και διαδοχικών ερευνητικών σταδίων.

### Στάδιο 1: Σχεδιασμός της έρευνας

Για τη διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης απαιτήθηκε αρχικά η συλλογή των δευτερογενών στοιχείων του θεωρητικού υπόβαθρου που έχει παρουσιαστεί στα προηγούμενα κεφάλαια, καθώς και η απαραίτητη βιβλιογραφία που σχετίζεται με τη μεθοδολογία για τις έρευνες αγορών (ενδεικτικά Kotler, 1997; Kotler and Keller, 2006; Μάλλιαρης, 2001; Γαλάνης, 2006).

Η συλλογή και η προκαταρκτική ανάλυση των στοιχείων της βιβλιογραφίας οριοθέτησε μια αρχική σειρά ερευνητικών ερωτημάτων. Στη συνέχεια, οριστικοποιήθηκε ο τύπος της έρευνας (ποσοτική, διερευνητική έρευνα), οριστικοποιήθηκε ο τύπος της δειγματοληψίας (βολική δειγματοληψία) και επιλέχθηκε ως μέσο διεξαγωγής της έρευνας το δομημένο ερωτηματολόγιο.

### Στάδιο 2: Σχεδιασμός ερωτηματολογίου

Το μέσο το οποίο επιλέχθηκε για την συλλογή των πρωτογενών στοιχείων στην παρούσα έρευνα είναι το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο θεωρείται το βασικότερο μέσο επικοινωνίας μεταξύ συνεντευκτή και ερωτώμενου στις έρευνες αγοράς. Ως μια μέθοδος- τεχνική συλλογής πληροφοριών έχει, όπως όλες οι μέθοδοι, τα όρια της και μπορεί να παρέχει ορισμένου τύπου πληροφορίες. Ο ερωτώμενος θα πρέπει να απαντήσει σε ερωτήσεις, ώστε να συγκεντρωθούν πληροφορίες σχετικά με το τι σκέφτεται, κατακρίνει, αμφισβητεί, προσδοκεί, ελπίζει και μέχρι ποιο σημείο.

Με αυτή τη λογική αποφασίστηκε αρχικά το είδος των ερωτήσεων που θα συμπεριλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο:

Οι πραγματικές ερωτήσεις, οι οποίες δείχνουν να διατυπώνονται και να απαντιούνται με σχετική ευκολία. Έχουν τις περισσότερες πιθανότητες να απαντηθούν με ειλικρίνεια, όπως για παράδειγμα οι ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία των επιχειρήσεων.

Οι ερωτήσεις γνώμης ή πίστης, όπου ο ερευνητής συλλέγει πληροφορίες από τους ερωτώμενους, σχετικά με το ποια είναι η γνώμη τους για το υπό διερεύνηση θέμα, ή τι νομίζουν ότι ξέρουν γι' αυτό. Έτσι, σε κάποιες έρευνες ή σε μια αναζήτηση γνώμης κρίνεται αναγκαίο, να διερευνηθεί αρχικά το επίπεδο πληροφόρησης του ερωτώμενου πάνω σε ένα θέμα. Θα πρέπει να μελετηθούν, όπως επίσης αποβλέπει και στο χαρακτήρα των δεδομένων.

Η κατασκευή του ερωτηματολογίου η οποία παρουσιάζεται σαν πρώτη ενέργεια, καθορίστηκε από το αντικείμενο της έρευνας και προέβλεπε στην εμφάνιση όλων των επί μέρους θεμάτων που θα έπρεπε να συγκεντρωθούν σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Ως οδηγός για την σύνταξη του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο εργασιακής ικανοποίησης που χρησιμοποιήθηκε στη μελέτη «Μέτρηση Ικανοποίησης Προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας» (Πανελλήνια Ομοσπονδία Αστυνομικών Υπαλλήλων, 2006).

Για το ερωτηματολόγιο επιλέχθηκε η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτήσεων να είναι ερωτήσεις κλειστού τύπου, με σκοπό να επιταχυνθεί η διαδικασία συλλογής και να μην προκληθεί κόπωση στους ερωτώμενους κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Οι προεπιλεγμένες απαντήσεις ακολούθησαν την λογική της κλίμακας με πολύ θετικές έως πολύ αρνητικές γνώμες (π.χ. «Διαφωνώ απόλυτα», «Διαφωνώ»,....., «Συμφωνώ Απόλυτα»).

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας αποτελείται από δύο ενότητες: Στην πρώτη ενότητα υπάρχουν ερωτήματα γενικού περιεχομένου προκειμένου να συγκεντρωθούν κυρίως δημογραφικές πληροφορίες σχετικά με τους εργαζομένους. Οι ερωτήσεις αυτές αφορούν το Φύλο, την Ηλικία, την Οικογενειακή κατάσταση και την Εκπαίδευση των ερωτώμενων.

Η δεύτερη ενότητα αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου μορφής κλίμακας Likert, όπου αφορούν την συνολική ικανοποίηση από την εργασία, αλλά και τις επιμέρους παράγοντες ικανοποίησης από τη σχέση με τους προϊσταμένους, τη σχέση με τους συναδέλφους, το σύστημα προαγωγής, την αμοιβή, την φήμη της επιχείρησης και τον χώρο εργασίας.

Το πλήρες ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα Ι.

### Στάδιο 3: Συλλογή στοιχείων

Η διανομή και η λήψη των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε το διάστημα Μαΐου-Ιουνίου 2014.

Επιλέχθηκε βολική δειγματοληψία καθώς μοιράστηκαν ερωτηματολόγια στο 50% του προσωπικού του ομίλου, δηλαδή σε 60 άτομα περιλαμβάνοντας όμως όλα τμήματα εργασίας. Τα ερωτηματολόγια που συλλέχτηκαν, εντέλει, ήταν 45. Συνεπώς ο βαθμός απόκρισης ήταν 75,00%.

### Στάδιο 4: Επεξεργασία και ανάλυση στοιχείων

Μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων δημιουργήθηκε ένα αρχείο στο πρόγραμμα SPSS όπου εκεί έγινε η κωδικοποίηση και η στατιστική επεξεργασία και ανάλυση των αποτελεσμάτων (Διαγράμματα, υπολογισμοί κ.λπ.)

## **4.4 Αποτελέσματα έρευνας**

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη στατιστική επεξεργασία των στοιχείων που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια των επιχειρήσεων.

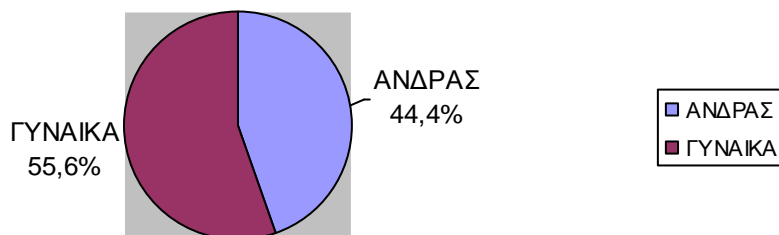
Σε πρώτη φάση θα παρουσιαστεί η πρώτη ενότητα («1. Γενικά Στοιχεία») του ερωτηματολογίου, η οποία περιλαμβάνει τα δημογραφικά στοιχεία για τους εργαζόμενους της επιχείρησης που συμμετείχαν στο δείγμα.

### Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

Όπως εμφανίζεται από τον πίνακα αλλά και τη γραφική αναπαράσταση που παρουσιάζονται στη συνέχεια ο γυναικείος πληθυσμός υπερτερεί έναντι του αντρικού κατά ένα μικρό ποσοστό 11,2%.

	ΦΥΛΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Valid	ΑΝΔΡΑΣ	20	44,4	44,4
	ΓΥΝΑΙΚΑ	25	55,6	100,0
	Total	45	100,0	

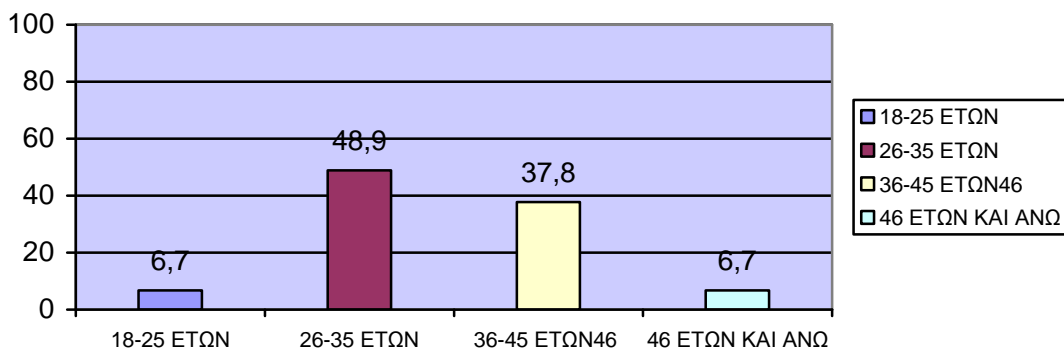
#### ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΦΥΛΟΥ



Όσον αφορά στην ηλικιακή κατανομή του δείγματος φαίνεται πως η πλειοψηφία των εργαζομένων κυμαίνεται μεταξύ 26 – 35 ετών με ποσοστό 48,9%, ενώ ακολουθεί η ηλικία των 36 – 45 ετών με ποσοστό 37,8%. Σε σύνολο 86,7% η ηλικία των εργαζομένων της εταιρείας είναι άνω των 26 ετών. Ο κυριότερος λόγος είναι πως το αντικείμενο της επιχείρησης καθιστά απαραίτητη την προϋπηρεσία και κατ' επέκταση δε προσεγγίζει μικρότερες ηλικίες.

	ΗΛΙΚΙΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Valid	18-25 ΕΤΩΝ	3	6,7	6,7
	26-35 ΕΤΩΝ	22	48,9	55,6
	36-45 ΕΤΩΝ	17	37,8	93,3
	46 ΕΤΩΝ ΚΑΙ ΑΝΩ	3	6,7	100,0
	Total	45	100,0	

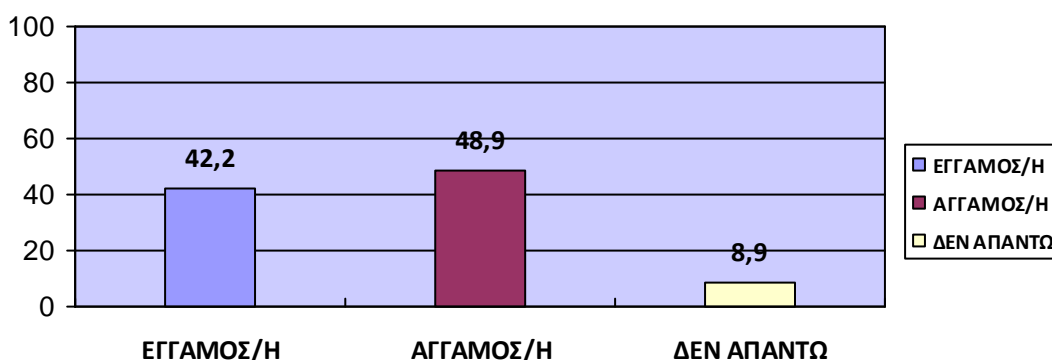
#### ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ



Στο πίνακα και στο γράφημα που ακολουθούν παρουσιάζεται η οικογενειακή κατάσταση του δείγματος. Οι άγαμοι καταγράφουν ποσοστό 48,9% έναντι των έγγαμων με 42,2%.

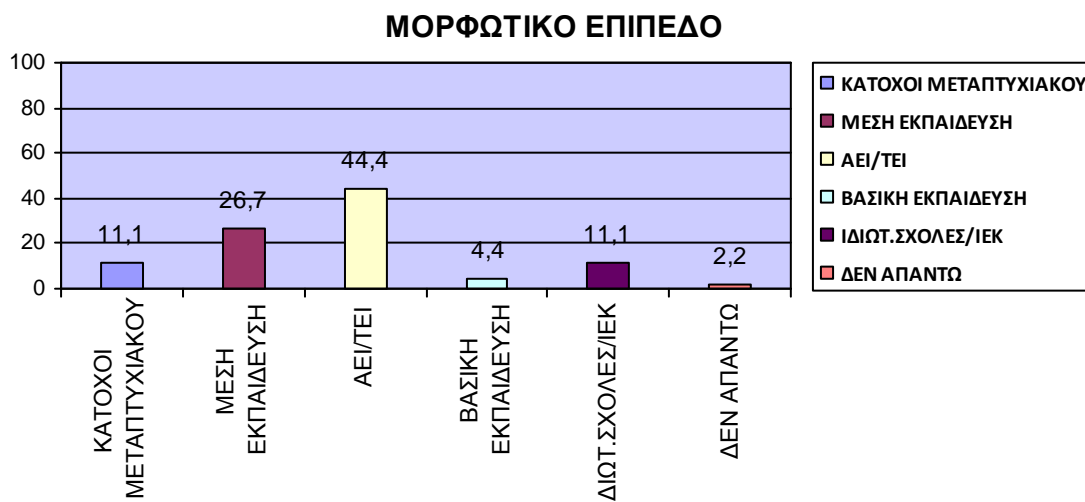
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Valid	ΕΓΓΑΜΟΣ/Η	19	42,2	42,2
	ΑΓΑΜΟΣ/Η	22	48,9	91,1
	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	4	8,9	100,0
Total		45	100,0	

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ



Δεδομένου του αντικειμένου της επιχείρησης οι απαιτήσεις σε ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση για πολλές θέσεις εργασίας είναι υψηλές. Αυτό είναι εμφανές από το γεγονός ότι 55,5% των συμμετεχόντων εργαζομένων είναι απόφοιτοι ΑΕΙ / ΤΕΙ ή και κάτοχοι μεταπτυχιακού.

ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Valid	ΚΑΤΟΧΟΙ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ	5	11,1	11,1
	ΜΕΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	12	26,7	37,8
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	20	44,4	82,2
	ΒΑΣΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	2	4,4	86,7
	ΙΔΙΩΤ.ΣΧΟΛΕΣ/ΙΕΚ	5	11,1	97,8
	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	1	2,2	100,0
Total		45	100,0	



### Εργασιακή Ικανοποίηση από επιμέρους παράγοντες

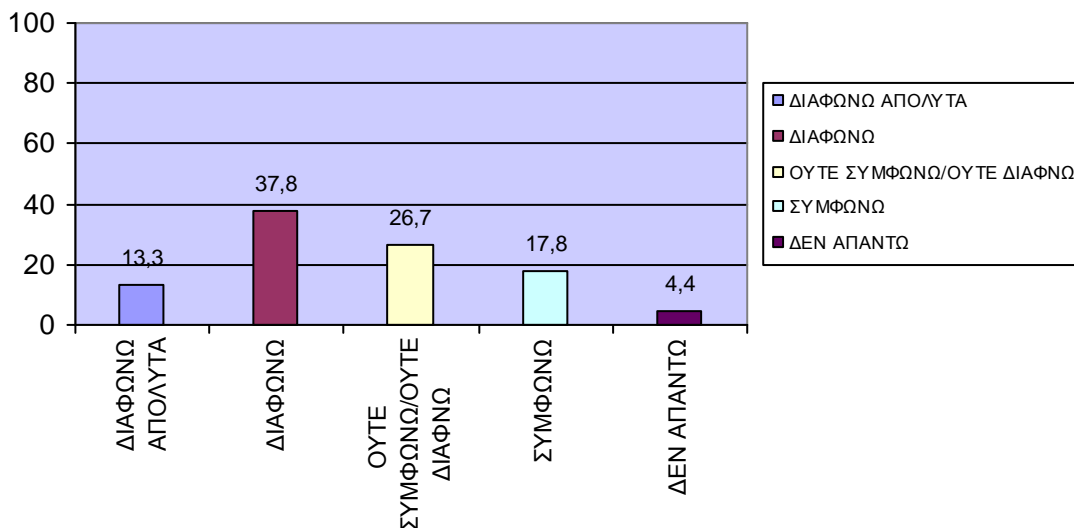
Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τη δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου («2. Ικανοποίηση παραγόντων εργασίας»), η οποία περιλαμβάνει εργασίες πληροφορίες σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων σε επιμέρους παράγοντες όπως το περιεχόμενο της εργασίας, τη σχέση με τους προϊστάμενους, τους συναδέλφους, την αμοιβή, κ.ά.

### *Παράγοντες που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας*

Όσον αφορά τη γραφειοκρατία στην εργασία η πλειοψηφία (37,8%+13,3%=51,1%) διαφώνησε ή διαφώνησε απόλυτα ότι υπάρχει γραφειοκρατία, ενώ το 26,7% είναι σε μια μέτρια κατάσταση που ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Παρόλα αυτά το 17,8% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι υπάρχει γραφειοκρατία στην εργασία τους. Ένα πολύ μικρό ποσοστό δεν απάντησε το 4,4%.

Στην εργασία μου υπάρχει αρκετή γραφειοκρατία	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Valid ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	6	13,3	13,3
ΔΙΑΦΩΝΩ	17	37,8	51,1
ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	12	26,7	77,8
ΣΥΜΦΩΝΩ	8	17,8	95,6
ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	2	4,4	100,0
Total	45	100,0	

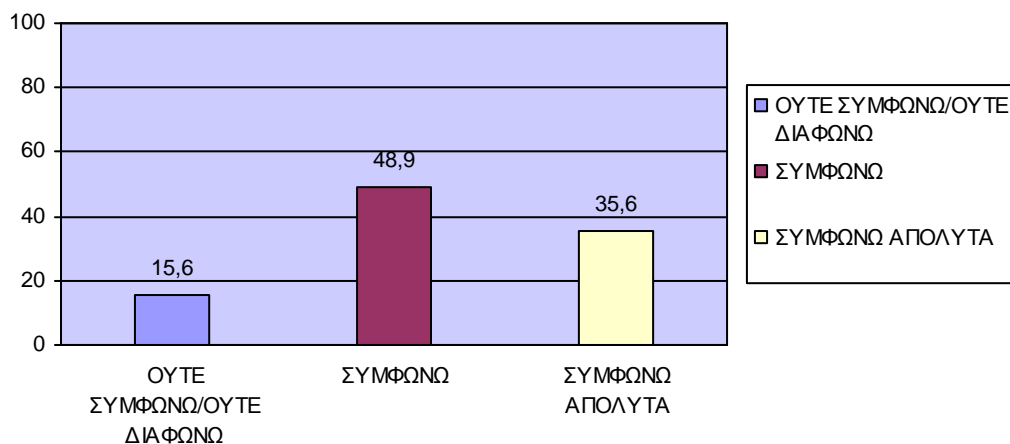
**ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ**



Αναφορικά με την ενημέρωση των εργαζομένων για τα καθήκοντά τους, όπως φαίνεται από τον πίνακα και το γράφημα, η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων δηλώνει ιδιαίτερα ικανοποιημένη.

Έχω ενημερωθεί πλήρως για τα καθήκοντά μου		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Valid	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	7	15,6	15,6
	ΣΥΜΦΩΝΩ	22	48,9	64,4
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	16	35,6	100,0
	Total	45	100,0	

**ΠΛΗΡΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ**

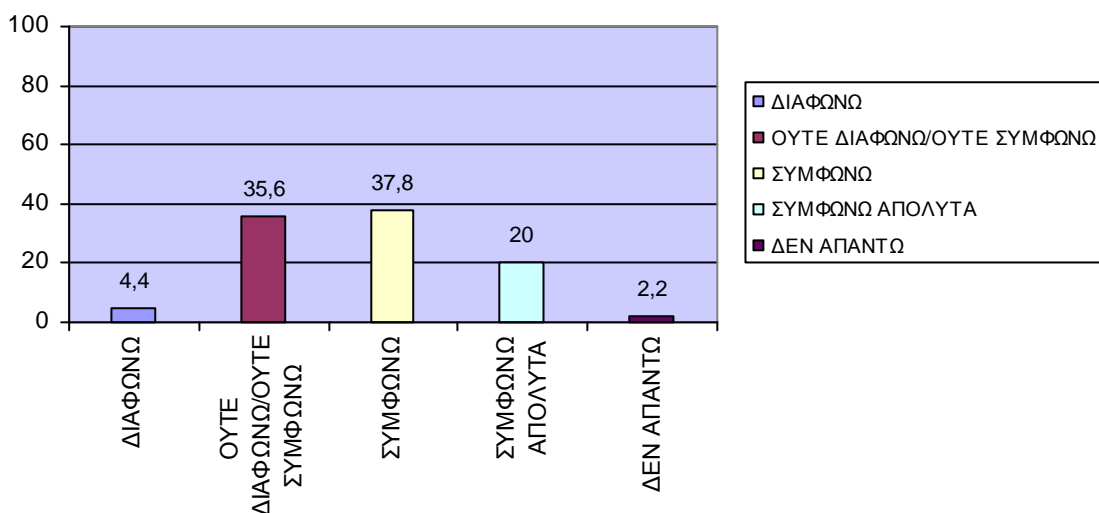




Στο αν έχουν την απαραίτητη εξουσία ώστε να εκτελούν γρήγορα και αποτελεσματικά τα καθήκοντα τους, το 37,8% των ερωτώμενων συμφώνησε και το 20% συμφώνησε απόλυτα, ενώ το 35,6% ούτε συμφώνησε αλλά ούτε και διαφώνησε και το μόλις 4,4% διαφώνησε. Ένα 2,2% δεν απάντησε.

Έχω την απαραίτητη εξουσία ώστε να εκτελώ γρήγορα και αποτελεσματικά τα καθήκοντα μου		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	2	4,4	4,4
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	16	35,6	40,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	17	37,8	77,8
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	9	20,0	97,8
	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	1	2,2	100,0
	Total	45	100,0	

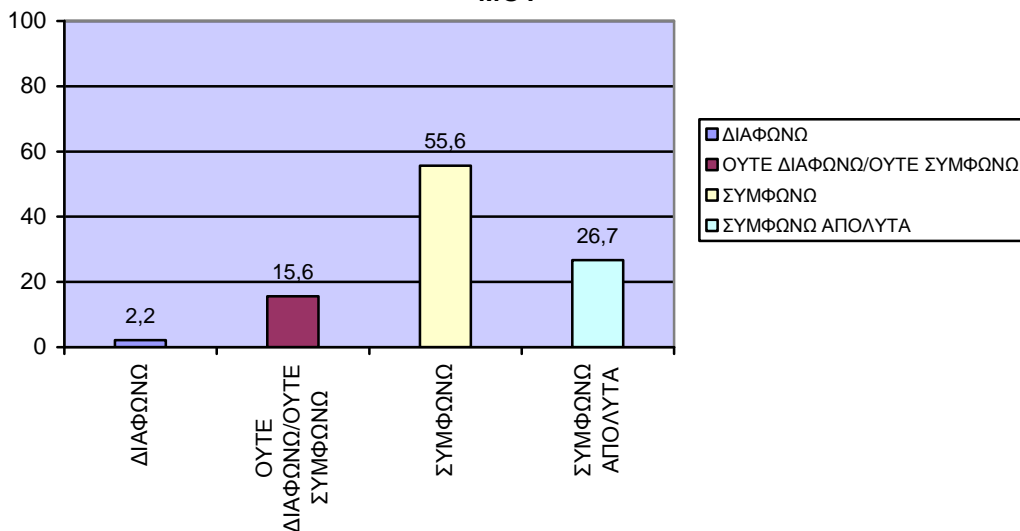
#### ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΕΞΟΥΣΙΑ ΓΙΑ ΑΜΕΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ



Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση σύμφωνα με δεδομένα του πίνακα και του γραφήματος φαίνεται να συμφωνούν με το ότι η δουλειά τους κάνει να αισθάνονται χρήσιμοι στην κοινωνία καθώς το 55,6% συμφώνησε και το 26,7% συμφώνησε απόλυτα. Βέβαια υπήρχε και το 15,6% που είναι σε μια ουδέτερη κατάσταση καθώς ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε και ένα 2,2% που διαφώνησε.

Η δουλειά μου με κάνει να αισθάνομαι χρήσιμος στην κοινωνία		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	1	2,2	2,2
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	7	15,6	17,8
	ΣΥΜΦΩΝΩ	25	55,6	73,3
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	12	26,7	100,0
	Total	45	100,0	

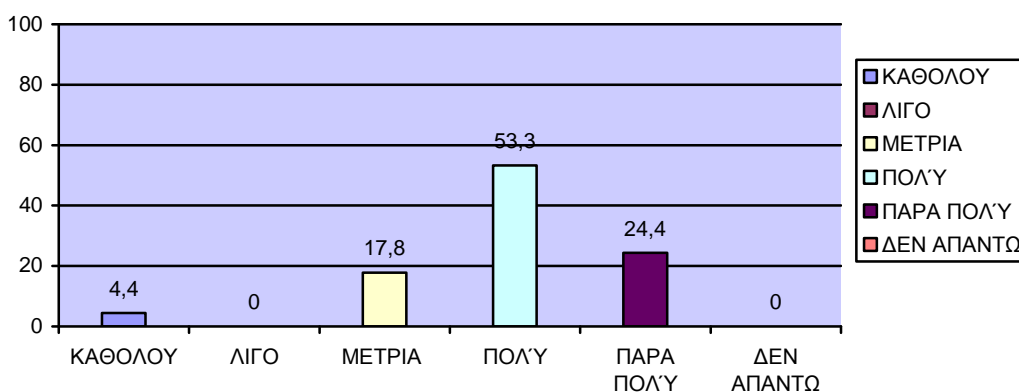
**ΑΙΣΘΗΣΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΟΥ**



Για τη συνολική ικανοποίηση από το περιεχόμενο της εργασίας, το 53,3% και το 24,4% των ερωτώμενων δηλώνει πολύ και πάρα πολύ αντίστοιχα. Το 17,8% εμφανίζεται μέτρια ικανοποιημένο, ενώ το 4,4% του δείγματος δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο.

Συνολική ικανοποίηση από περιεχόμενο εργασίας		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	4,4	4,4
	ΜΕΤΡΙΑ	8	17,8	22,2
	ΠΟΛΥ	24	53,3	75,6
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	11	24,4	100,0
	Total	45	100,0	

**ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

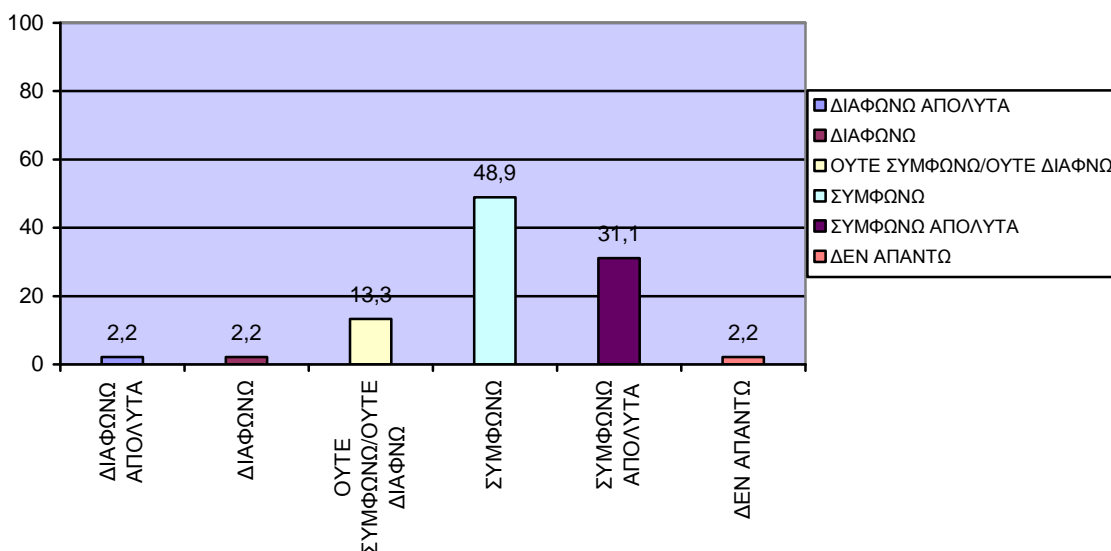


**Παράγοντες που σχετίζονται με το φόρτο εργασίας σας**

Η πλειοψηφία των εργαζομένων (80%) δηλώνουν ότι δουλεύουν με εντατικούς ρυθμούς για να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους. Το 13,3% είναι ουδέτερο, ενώ το 4,4% διαφωνεί (θεωρεί ότι δεν εργάζεται με εντατικούς ρυθμούς).

Δουλεύω με εντατικούς ρυθμούς για να ανταποκριθώ στα καθήκοντα μου		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,2	2,2
	ΔΙΑΦΩΝΩ	1	2,2	4,4
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	6	13,3	17,8
	ΣΥΜΦΩΝΩ	22	48,9	66,7
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	14	31,1	97,8
	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	1	2,2	100,0
	Total	45	100,0	

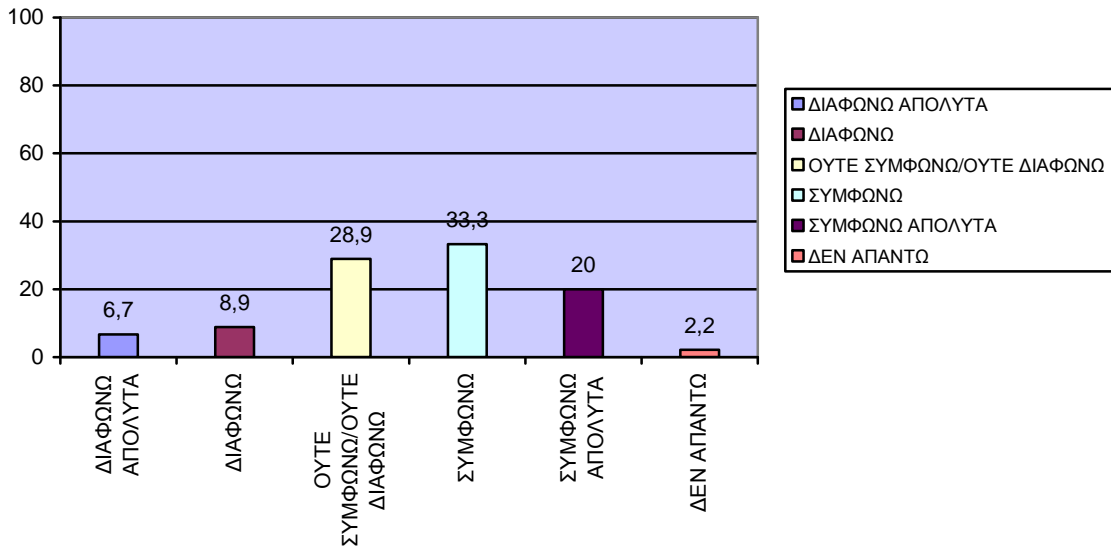
**ΕΝΤΑΤΙΚΟΙ ΡΥΘΜΟΙ ΓΙΑ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΣΕ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ**



Το 53,3% των ερωτηθέντων συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα ότι εργάζονται περισσότερες ώρες ώστε να ανταποκριθούν στα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί. Το 28,9% είναι ουδέτερο, το 8,9% διαφωνεί ενώ το 6,7 διαφωνεί απόλυτα με τη δήλωση αυτή.

Εργάζομαι περισσότερες ώρες από ότι προβλέπει το ωράριό μου για να ανταποκριθώ στις υποχρεώσεις που μου έχουν ανατεθεί		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	3	6,7	6,7
	ΔΙΑΦΩΝΩ	4	8,9	15,6
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	13	28,9	44,4
	ΣΥΜΦΩΝΩ	15	33,3	77,8
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	9	20,0	97,8
	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	1	2,2	100,0
	Total	45	100,0	

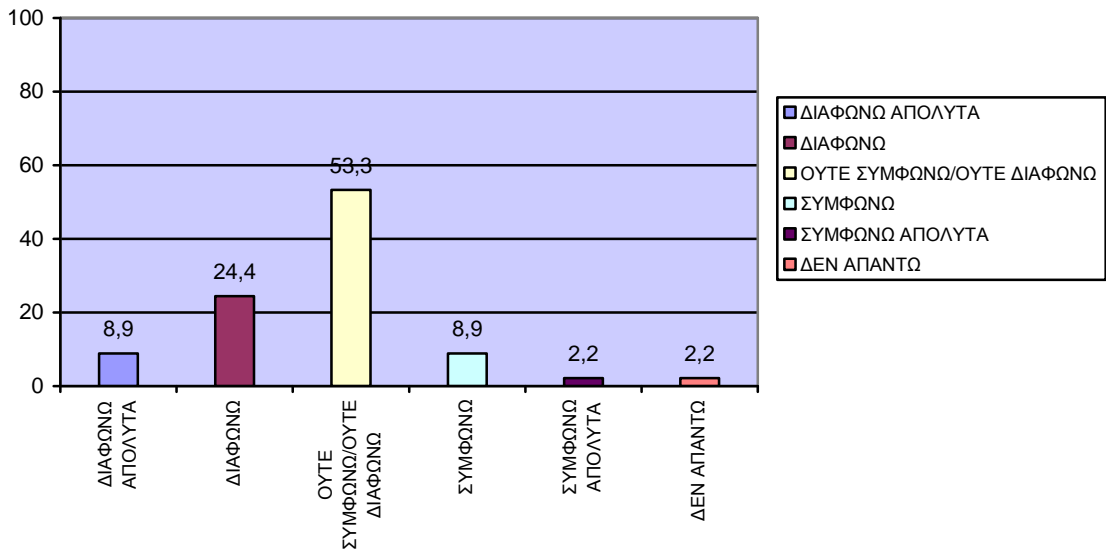
**ΥΠΕΡΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΑΝΑΘΕΤΗΜΕΝΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ**



Το μεγαλύτερο ποσοστό (53,3%) του δείγματος δηλώνει ουδέτερο στην πρόταση «Ο φόρτος εργασίας μου προκαλεί άγχος που επηρεάζει αρνητικά την επίδοσή μου». Το 24,4% διαφωνεί και το 8,9% διαφωνεί απόλυτα με την πρόταση, ενώ το 11,1% δηλώνει ότι ο φόρτος εργασίας του προκαλεί άγχος.

Ο φόρτος εργασίας μου προκαλεί άγχος που επηρεάζει αρνητικά την επίδοσή μου		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	4	8,9	8,9
	ΔΙΑΦΩΝΩ	11	24,4	33,3
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	24	53,3	86,7
	ΣΥΜΦΩΝΩ	4	8,9	95,6
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,2	97,8
	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	1	2,2	100,0
	Total	45	100,0	

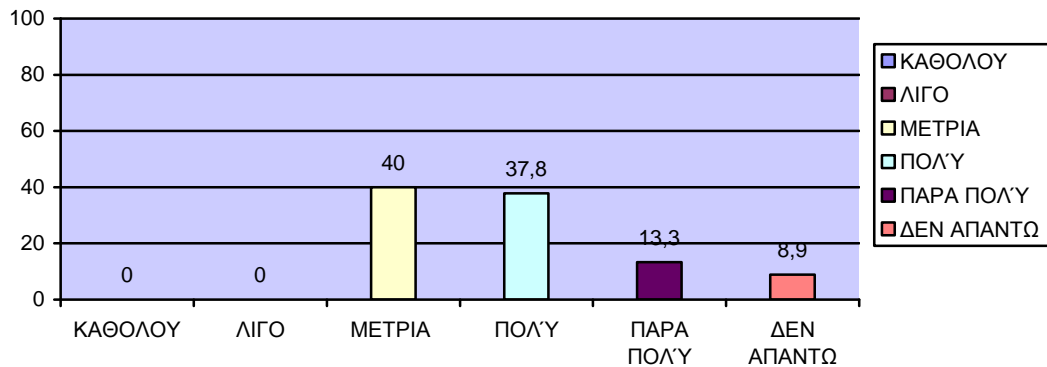
**ΑΓΧΟΣ ΛΟΓΩ ΦΟΡΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΟΥ ΕΟΗΡΕΑΖΕΙ ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ**



Συνολικά από το φόρτο της εργασίας σας, το 40% των ερωτηθέντων εμφανίζεται μέτρια ικανοποιημένο, ενώ το 37,8% και το 13,3% πολύ και πάρα πολύ ικανοποιημένο αντίστοιχα.

Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το φόρτο της εργασίας σας;		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Valid	ΜΕΤΡΙΑ	18	40,0	40,0
	ΠΟΛΥ	17	37,8	77,8
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	6	13,3	91,1
	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	4	8,9	100,0
	Total	45	100,0	

**ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΦΟΡΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

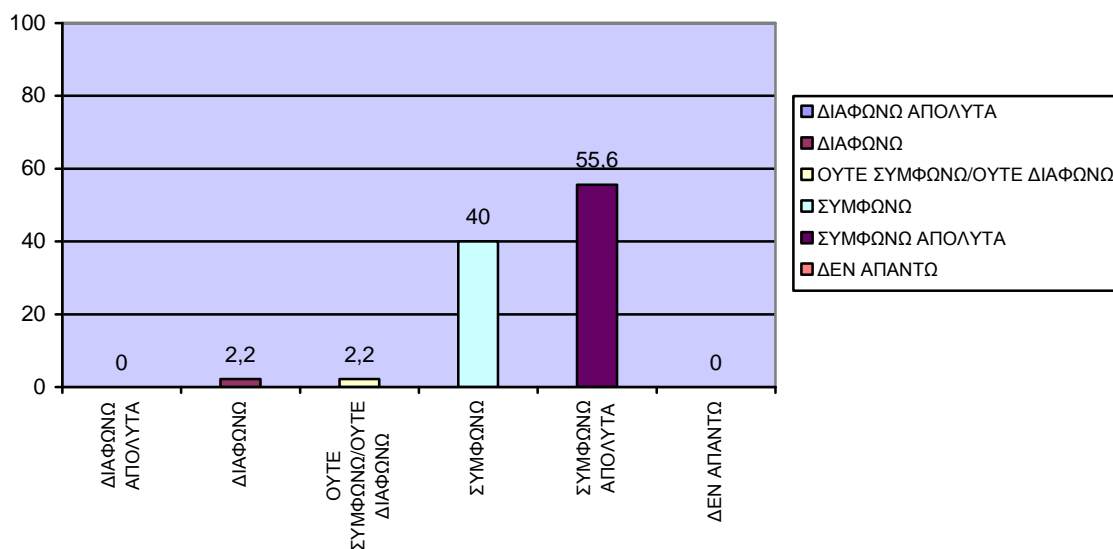


*Παράγοντες σχετίζονται με τις συνθήκες της εργασίας*

Σύμφωνα με τα παρακάτω αποτελέσματα, το 95,6% των ερωτηθέντων εμφανίζεται ικανοποιημένο από το περιβάλλον εργασίας (κτιριακές εγκαταστάσεις, εξοπλισμός). Το 2,2% είναι ουδέτερο και το άλλο 2,2% δεν φαίνεται ικανοποιημένο.

Το περιβάλλον εργασίας (κτιριακές εγκαταστάσεις, εξοπλισμός) στην υπηρεσία που εργάζομαι είναι ικανοποιητικό		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	1	2,2	2,2
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	1	2,2	4,4
	ΣΥΜΦΩΝΩ	18	40,0	44,4
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	25	55,6	100,0
	Total	45	100,0	

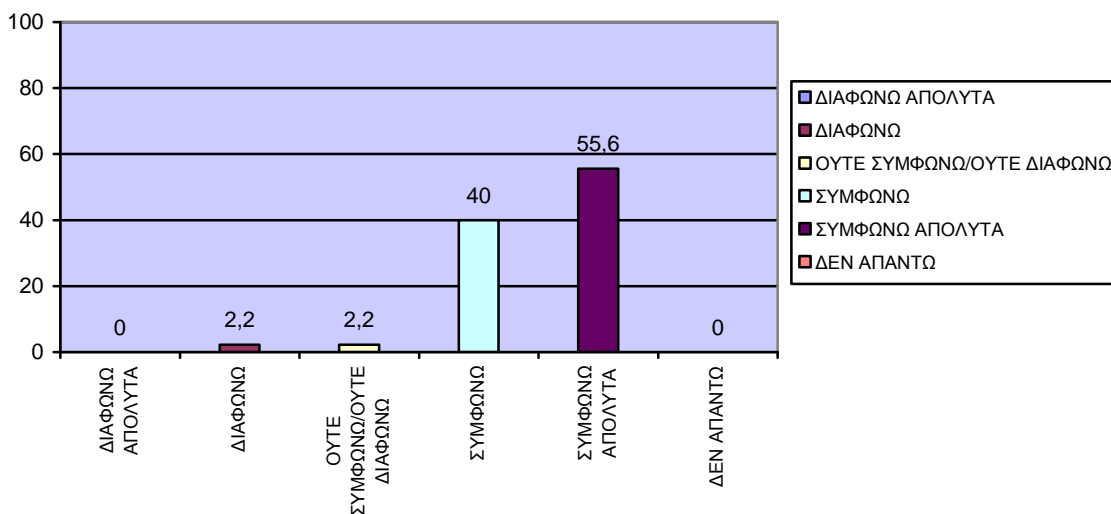
**ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**



Το 95,6% των συμμετεχόντων στην έρευνα θεωρεί ότι ο όμιλος του παρέχει τον εξοπλισμό που χρειάζεται για να κάνω αποτελεσματικά τη δουλειά μου. Το 2,2% διαφωνεί μ' αυτό, ενώ το άλλο 2,2% είναι ουδέτερο.

Ο όμιλος μου παρέχει τον εξοπλισμό που χρειάζομαι για να κάνω αποτελεσματικά τη δουλειά μου		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	1	2,2	2,2
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	1	2,2	4,4
	ΣΥΜΦΩΝΩ	18	40,0	44,4
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	25	55,6	100,0
	Total	45	100,0	

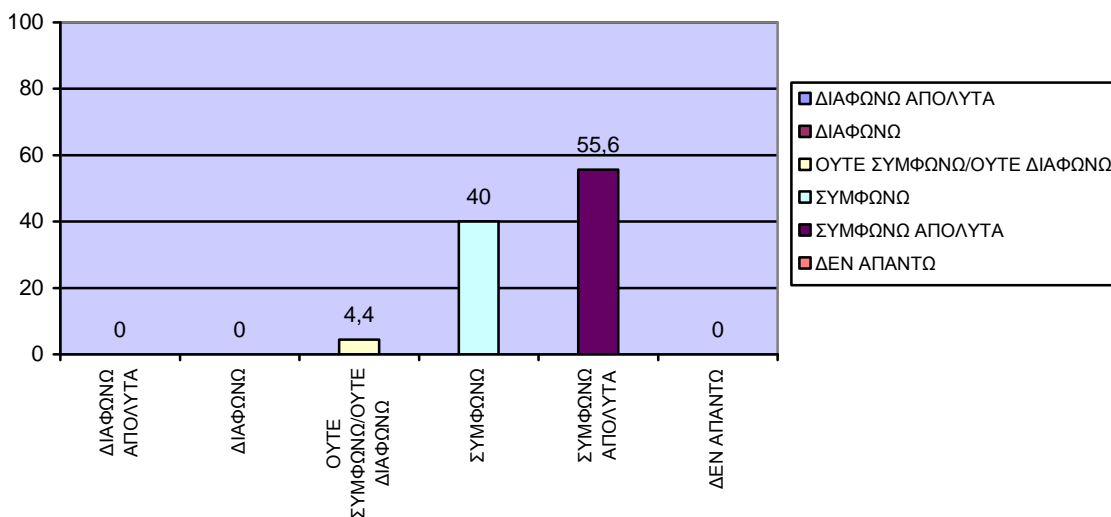
**ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΠΑΡΟΧΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**



Αναφορικά με τις συνθήκες ασφάλειας, το 95,6% συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα ότι οι συνθήκες ασφαλείας είναι ικανοποιητικές. Μόλις το 4,4% εμφανίζεται ουδέτερο στον υποπαράγοντα «ασφαλείς συνθήκες εργασίας».

Οι συνθήκες ασφαλείας κάτω από τις οποίες εκτελώ το έργο μου είναι ικανοποιητικές		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Valid	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	2	4,4	4,4
	ΣΥΜΦΩΝΩ	18	40,0	44,4
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	25	55,6	100,0
Total		45	100,0	

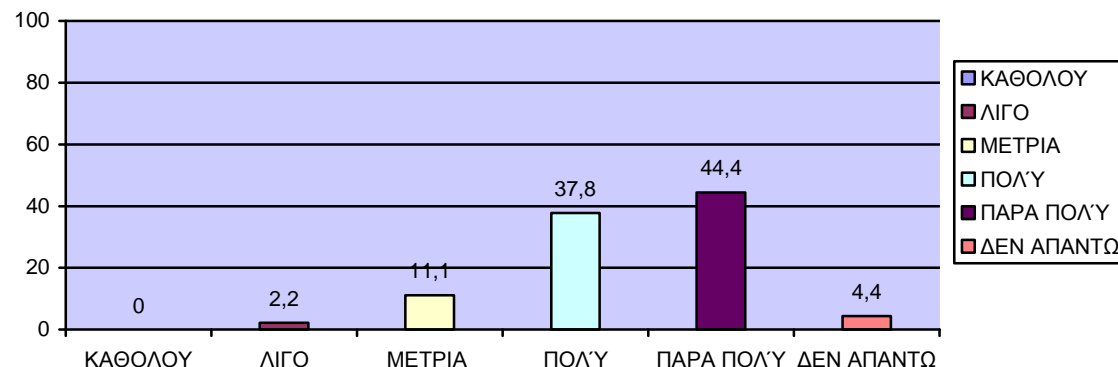
**ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ**



Για τη συνολική ικανοποίηση από τις συνθήκες της εργασίας, το 37,8% και το 44,4% των ερωτηθέντων δηλώνει πολύ και πάρα πολύ ικανοποιημένο. Το 11,1% εμφανίζεται μέτρια ικανοποιημένο και το 2,2% λίγο. Το 4,4% δεν απάντησε.

Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις συνθήκες της εργασίας σας;		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Valid	ΛΙΓΟ	1	2,2	2,2
	ΜΕΤΡΙΑ	5	11,1	13,3
	ΠΟΛΥ	17	37,8	51,1
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	20	44,4	95,6
	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	2	4,4	100,0
	Total	45	100,0	

### ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



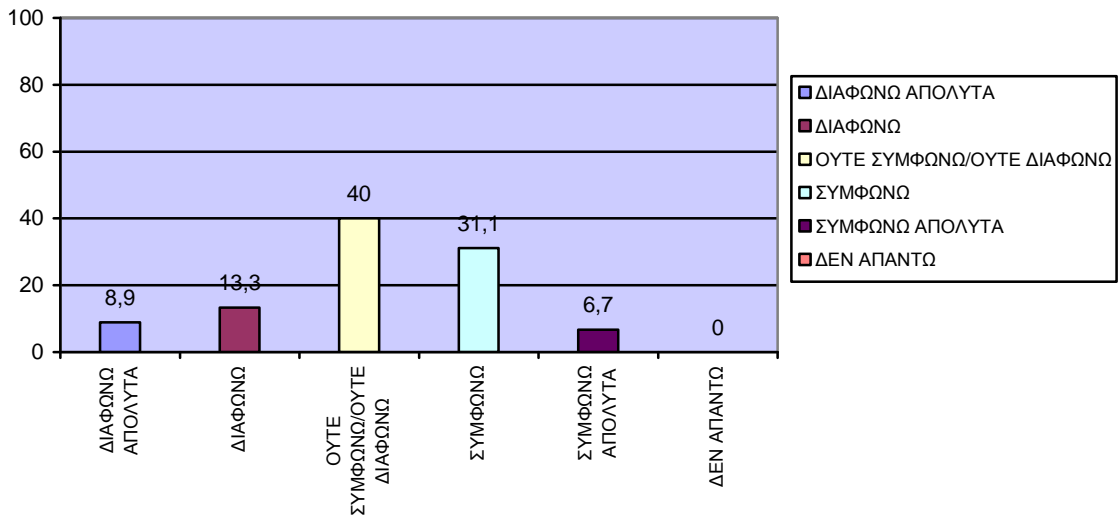
### Παράγοντες που σχετίζονται με τους προϊσταμένους

Σχετικά με την επιβράβευση από τους προϊσταμένους, το 37,7% των ερωτηθέντων εμφανίζεται ικανοποιημένο. Το 13,3% διαφωνεί ότι υπάρχει επιβράβευση όταν το αξίζει και το 8,9% διαφωνεί απόλυτα. Το 40% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την πρόταση «Ο όμιλος με επιβραβεύει όταν το αξίζει».

Ο όμιλος με επιβραβεύει όταν το αξίζω		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	4	8,9	8,9
	ΔΙΑΦΩΝΩ	6	13,3	22,2
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	18	40,0	62,2
	ΣΥΜΦΩΝΩ	14	31,1	93,3
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	3	6,7	100,0
	Total	45	100,0	



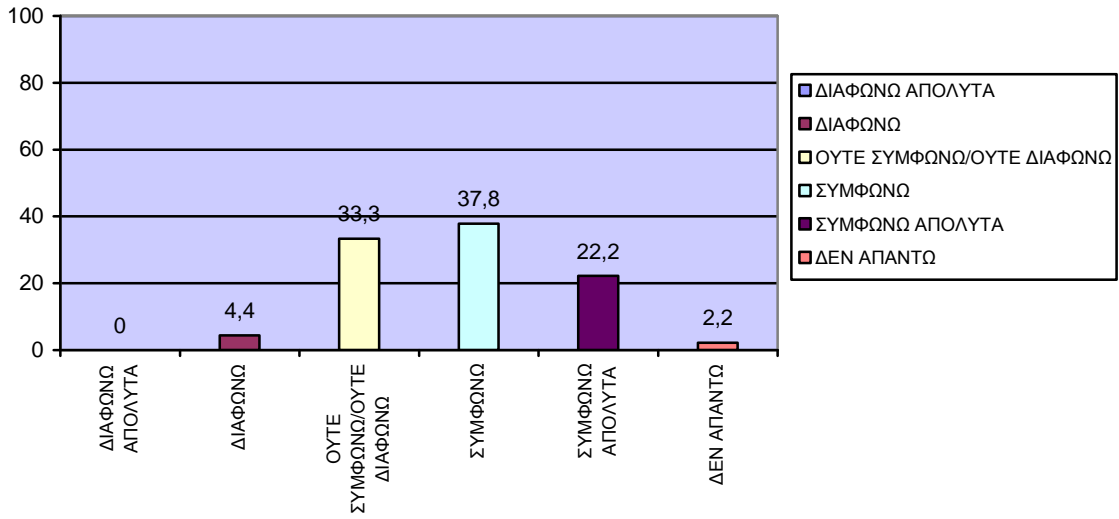
**ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ ΟΤΑΝ ΤΟ ΑΞΙΖΩ**



Το 60% των ερωτηθέντων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι υπάρχει υποστήριξη από τον όμιλο κατά την εκτέλεση της εργασίας τους. Το 33,3% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ενώ το 4,4% διαφωνεί.

Κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου λαμβάνω την απαραίτητη υποστήριξη από τον όμιλο		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	2	4,4	4,4
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	15	33,3	37,8
	ΣΥΜΦΩΝΩ	17	37,8	75,6
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	10	22,2	97,8
	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	1	2,2	100,0
	Total	45	100,0	

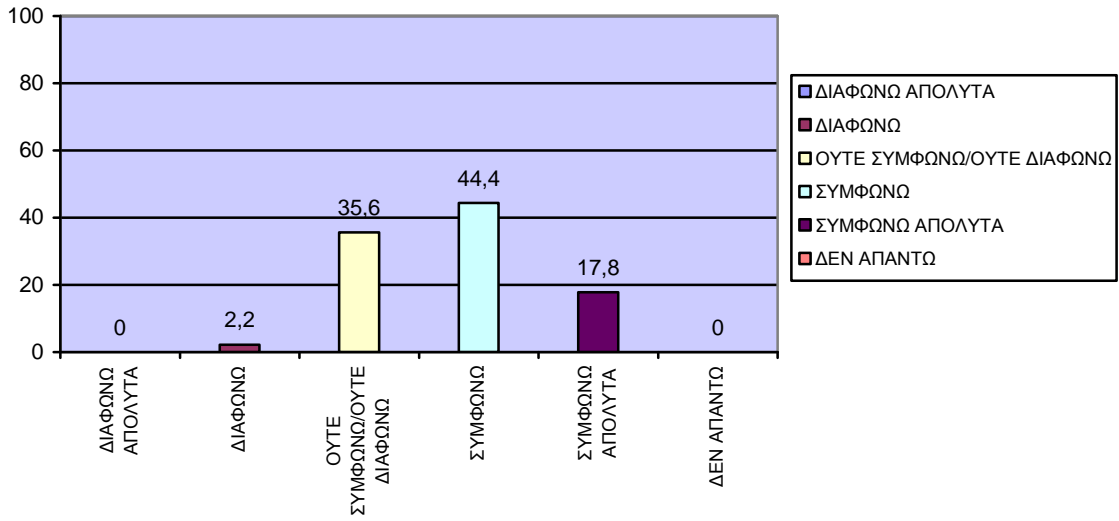
**ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ**



Το 62,2% των ερωτηθέντων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι μπορεί να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες κατά την εκτέλεση της εργασίας τους. Το 35,6% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ενώ μόνο το 2,2% διαφωνεί.

Μου παρέχεται η δυνατότητα να αναλαμβάνω πρωτοβουλίες για την εκτέλεση των καθηκόντων μου		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	1	2,2	2,2
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	16	35,6	37,8
	ΣΥΜΦΩΝΩ	20	44,4	82,2
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	8	17,8	100,0
	Total	45	100,0	

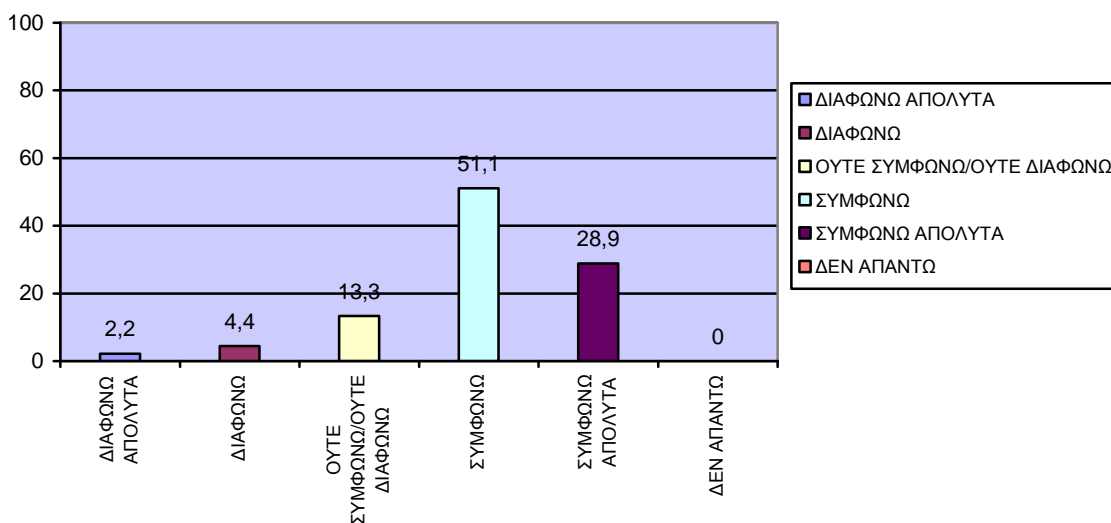
**ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ**



Επίσης η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (80%) συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι η καθοδήγηση από τον προϊστάμενο τους είναι ικανοποιητική. Το 13,3% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ενώ μόνο το 2,2% διαφωνεί.

Η καθοδήγηση από τον προϊστάμενο μου είναι ικανοποιητική		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,2	2,2
	ΔΙΑΦΩΝΩ	2	4,4	6,7
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	6	13,3	20,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	23	51,1	71,1
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	13	28,9	100,0
	Total	45	100,0	

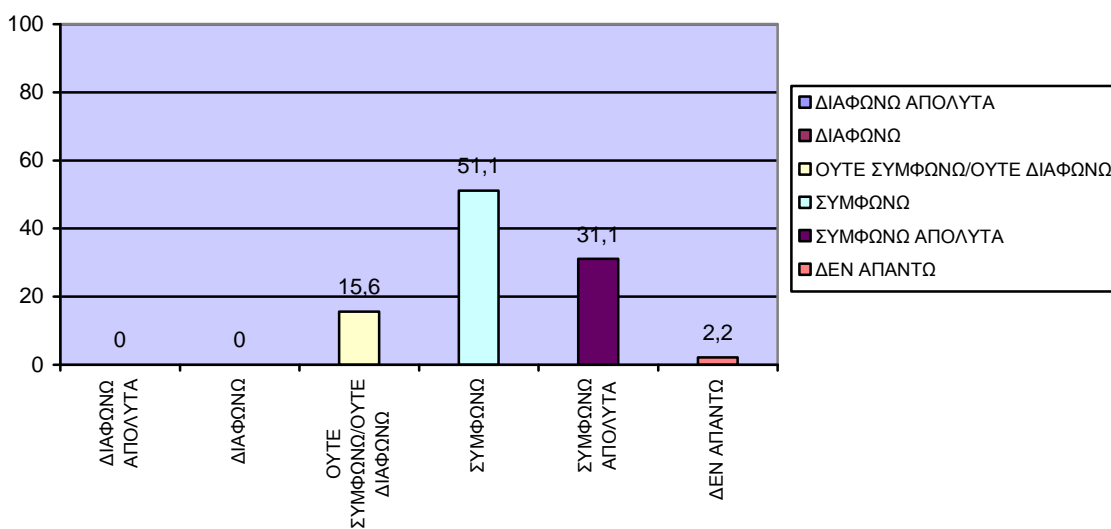
**ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ**



Θετική άποψη έχουν οι εργαζόμενοι και για συμπεριφορά των προϊσταμένων τους προς αυτούς. Το 82,2% συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα ότι «Οι προϊστάμενοι έχουν καλή συμπεριφορά προς τους υφισταμένους» και το 15,6% είναι ουδέτερο.

Οι προϊστάμενοι έχουν καλή συμπεριφορά προς τους υφισταμένους		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Valid	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	7	15,6	15,6
	ΣΥΜΦΩΝΩ	23	51,1	66,7
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	14	31,1	97,8
	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	1	2,2	100,0
	Total	45	100,0	

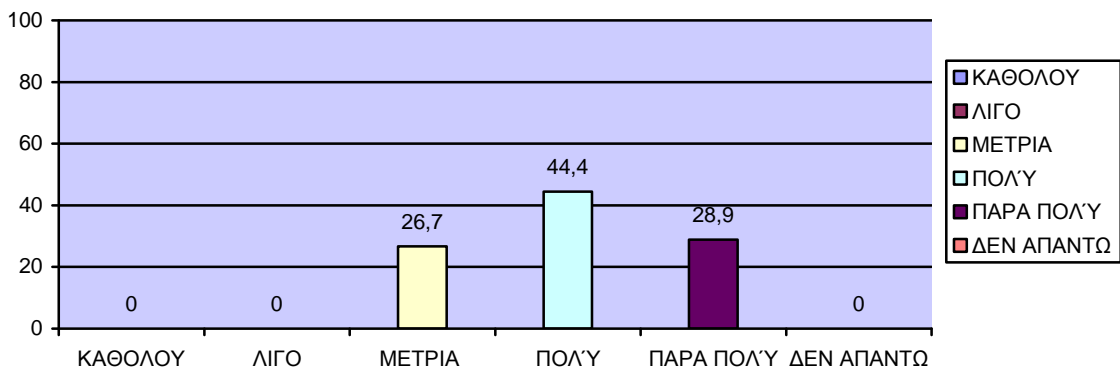
**ΚΑΛΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ**



Στη συνολική ικανοποίηση από τους προϊσταμένους, το 73,3% των ερωτηθέντων είναι πολύ και πάρα πολύ ικανοποιημένο από τους προϊσταμένους τους. Το 26,7% είναι μέτρια ικανοποιημένο.

Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τους προϊσταμένους σας;		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Valid	ΜΕΤΡΙΑ	12	26,7	26,7
	ΠΟΛΥ	20	44,4	71,1
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	13	28,9	100,0
	Total	45	100,0	

### ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

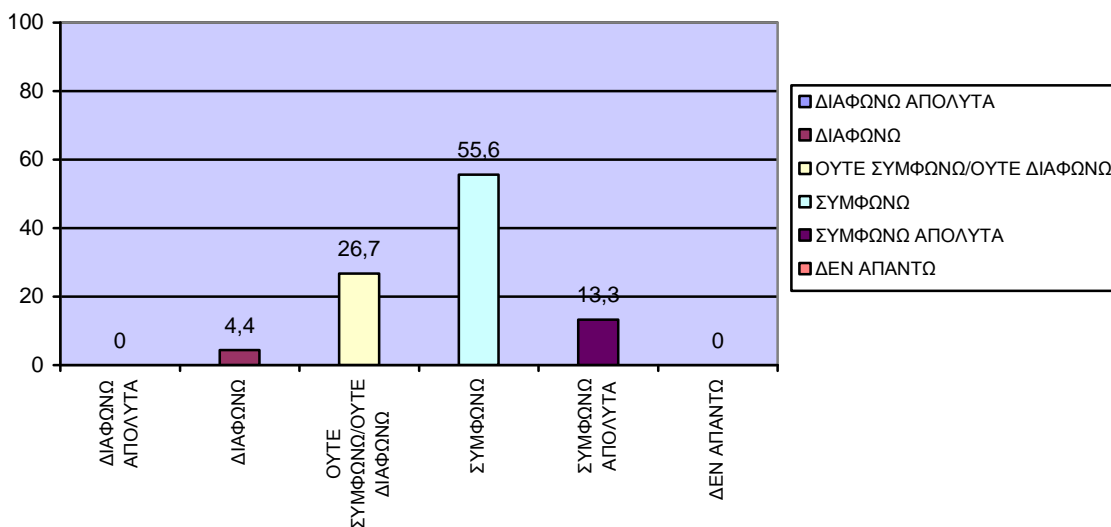


### Παράγοντες που συσχετίζονται με τους συναδέλφους

Το 68,9% των ερωτηθέντων συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα ότι μπορεί να βασιστεί στους συναδέλφους του. Το 26,7% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με τη δήλωση αυτή, ενώ το 4,4% διαφωνεί.

Μπορώ να βασιστώ στους συναδέλφους μου		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	2	4,4	4,4
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	12	26,7	31,1
	ΣΥΜΦΩΝΩ	25	55,6	86,7
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	6	13,3	100,0
	Total	45	100,0	

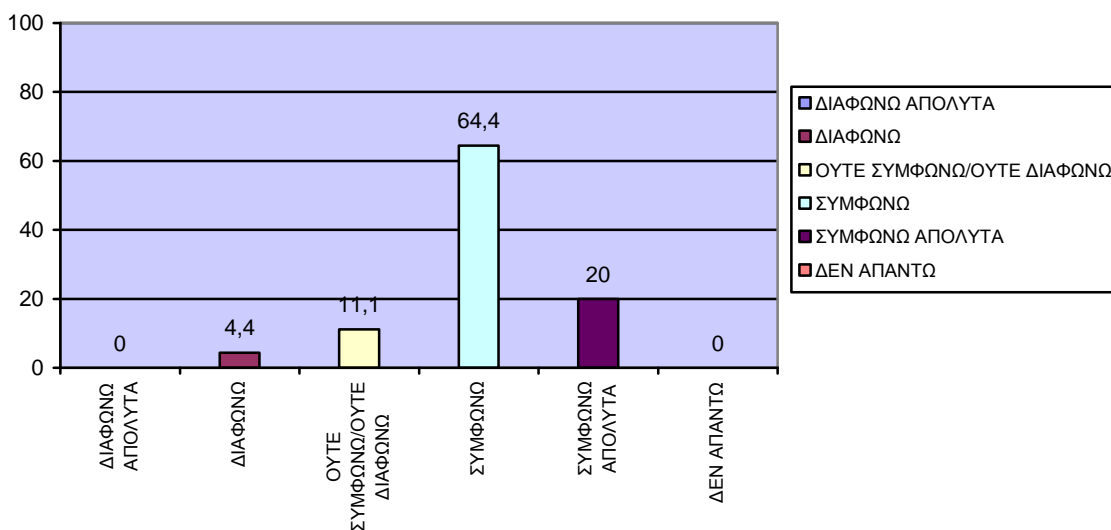
**ΜΠΟΡΩ ΝΑ ΒΑΣΙΣΤΩ ΣΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ**



Επίσης η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (84,4%) συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι έχει καλές σχέσεις με τους συναδέλφους του. Το 13,3% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ενώ μόνο το 2,2% διαφωνεί.

Έχω καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	2	4,4	4,4
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	5	11,1	15,6
	ΣΥΜΦΩΝΩ	29	64,4	80,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	9	20,0	100,0
	Total	45	100,0	

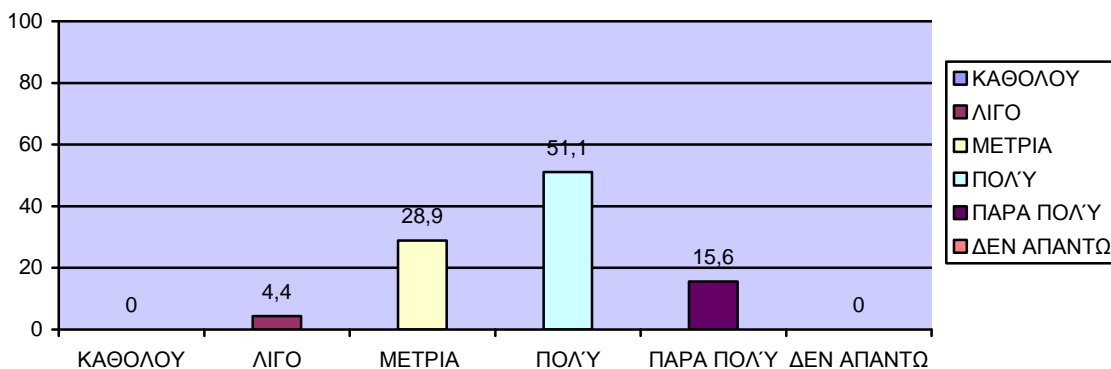
**ΕΧΩ ΚΑΛΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ**



Στη συνολική ικανοποίηση από τους συναδέλφους, πολύ και πάρα πολύ ικανοποιημένο εμφανίζεται το 66,7% του δείγματος. Μέτρια ικανοποιημένοι είναι το 28,9% των ερωτηθέντων και λίγο ικανοποιημένοι το 4,4%.

Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τους συναδέλφους σας;		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Valid	ΛΙΓΟ	2	4,4	4,4
	ΜΕΤΡΙΑ	13	28,9	33,3
	ΠΟΛΥ	23	51,1	84,4
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	7	15,6	100,0
	Total	45	100,0	

### ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ

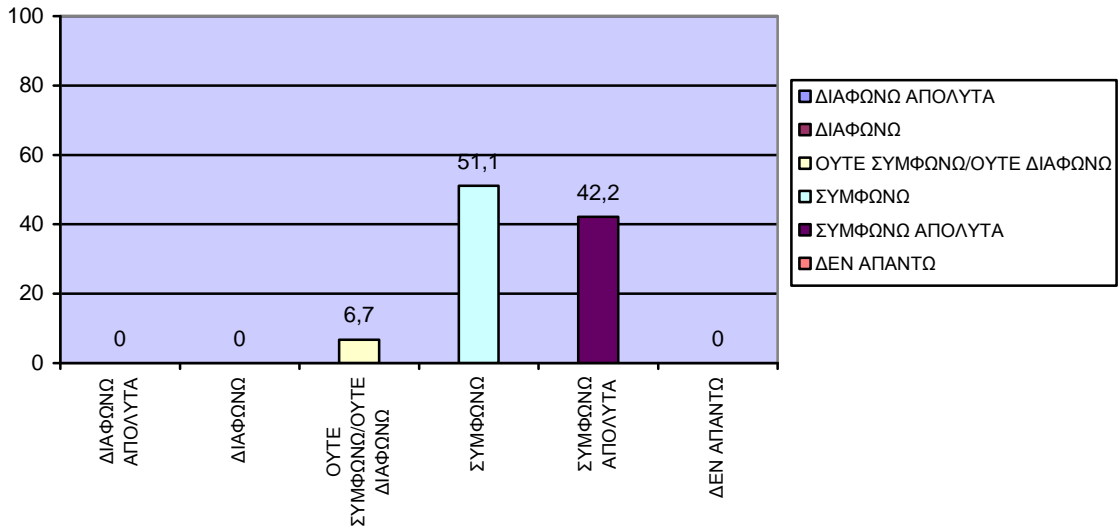


Παράγοντες που σχετίζονται με τη φήμη-εικόνα του Ομίλου

Υπερήφανοι που εργάζονται στον όμιλο δηλώνουν σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι (93,3%) και μόλις το 6,7 εμφανίζεται ουδέτερο σε αυτόν τον υποπαράγοντα.

Είμαι υπερήφανος που εργάζομαι στον όμιλο		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Valid	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	3	6,7	6,7
	ΣΥΜΦΩΝΩ	23	51,1	57,8
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	19	42,2	100,0
	Total	45	100,0	

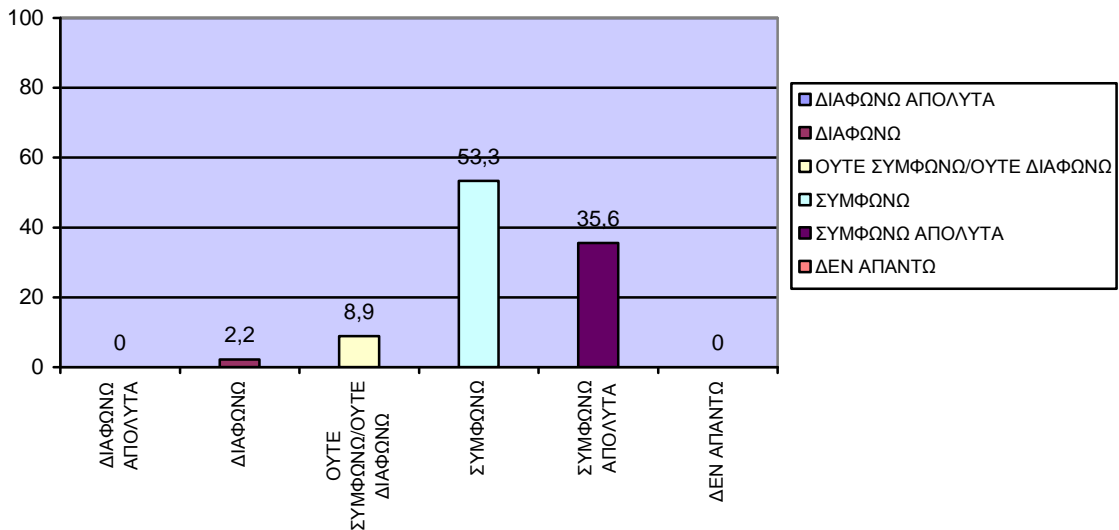
**ΕΙΜΑΙ ΥΠΕΡΗΦΑΝΟΣ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΑΙ ΣΤΟΝ ΟΜΙΛΟ**



Το 88,9% των εργαζομένων του δείγματος συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα ότι οι πολίτες εκτιμούν το έργο του ομίλου. Το 8,9% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και μόλις το 2,2% διαφωνεί.

Οι πολίτες εκτιμούν το έργο του ομίλου		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	1	2,2	2,2
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	4	8,9	11,1
	ΣΥΜΦΩΝΩ	24	53,3	64,4
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	16	35,6	100,0
	Total	45	100,0	

**ΟΙ ΠΟΛΙΤΕΣ ΕΚΤΙΜΟΥΝ ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ**

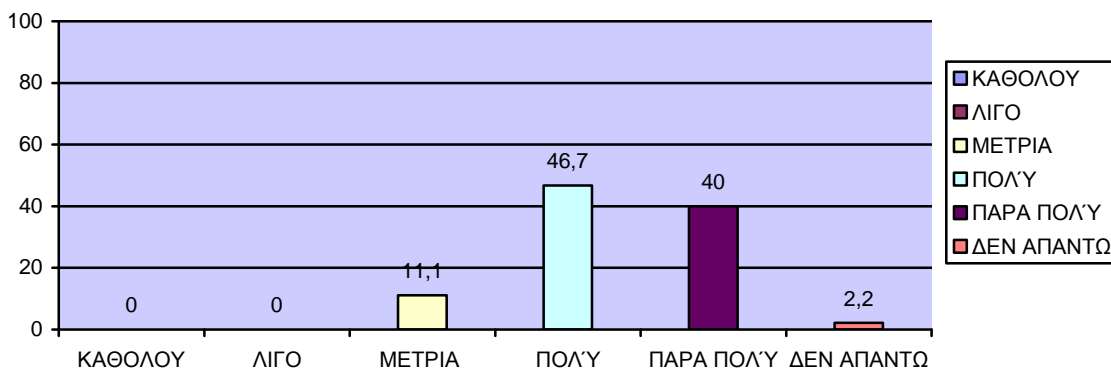




Συνολικά από τη φήμη-εικόνα του ομίλου, η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος (86,7%) είναι πολύ και πάρα πολύ ικανοποιημένη. Το 11,1% των ερωτηθέντων είναι μέτρια ικανοποιημένο. Το 2,2% δεν απάντησε.

Συνολικά, πόσο ικανοποιημένοι είστε από τη φήμη-εικόνα του ομίλου;		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Valid	ΜΕΤΡΙΑ	5	11,1	11,1
	ΠΟΛΥ	21	46,7	57,8
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	18	40,0	97,8
	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	1	2,2	100,0
	Total	45	100,0	

### ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΦΗΜΗ-ΕΙΚΟΝΑ ΟΜΙΛΟΥ

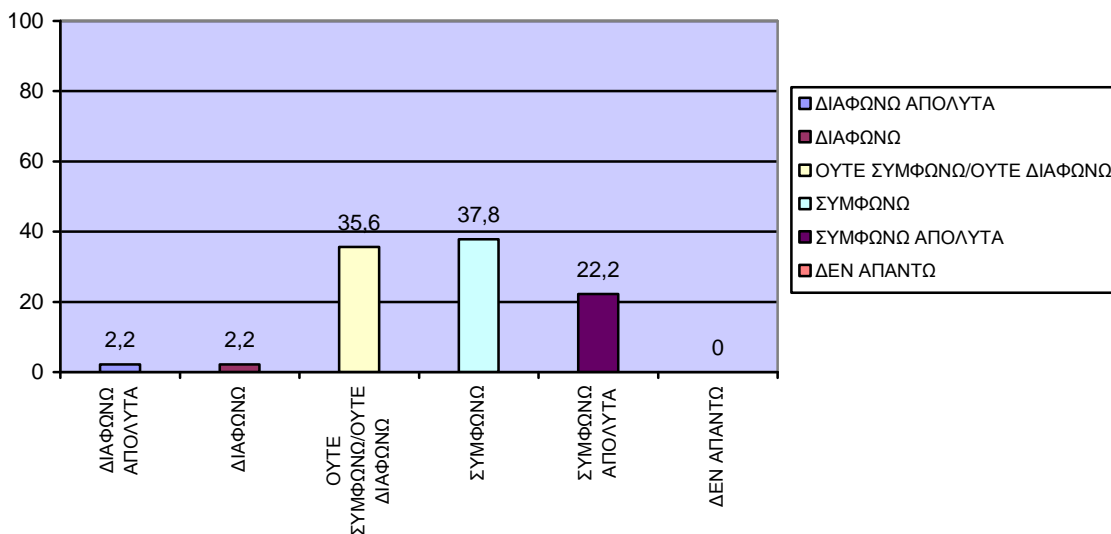


### Παράγοντες που σχετίζονται με τις προοπτικές εξέλιξης

Το 60% συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα ότι η εξέλιξη στον όμιλο είναι δίκαιη. Το 35,6% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, και το 4,4% διαφωνεί στο ότι είναι δίκαιη.

Η διαδικασία εξέλιξης στον όμιλο είναι δίκαιη		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	2,2	2,2
	ΔΙΑΦΩΝΩ	1	2,2	4,4
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	16	35,6	40,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	17	37,8	77,8
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	10	22,2	100,0
	Total	45	100,0	

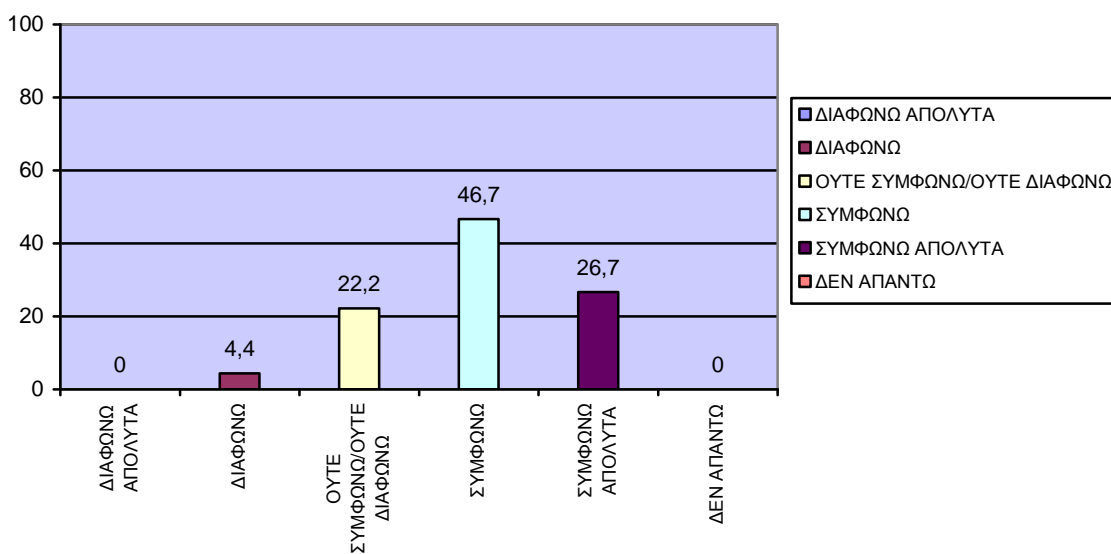
**Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΣΤΟΝ ΟΜΙΛΟ ΕΙΝΑΙ ΔΙΚΑΙΗ**



Μικρό ποσοστό 4,4% διαφωνεί ότι η βασική του εκπαίδευση του προσέφερε τα εφόδια για να εκτελεί σωστά τη δουλειά του. Το 22,2% είναι ουδέτερο, το 46,7% συμφωνεί και το 26,7% συμφωνεί απόλυτα με την πρόταση «Η βασική εκπαίδευση δίνει εφόδια για να κάνω σωστά τη δουλειά μου».

Η βασική εκπαίδευση δίνει εφόδια για να κάνω σωστά τη δουλειά μου		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	2	4,4	4,4
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	10	22,2	26,7
	ΣΥΜΦΩΝΩ	21	46,7	73,3
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	12	26,7	100,0
	Total	45	100,0	

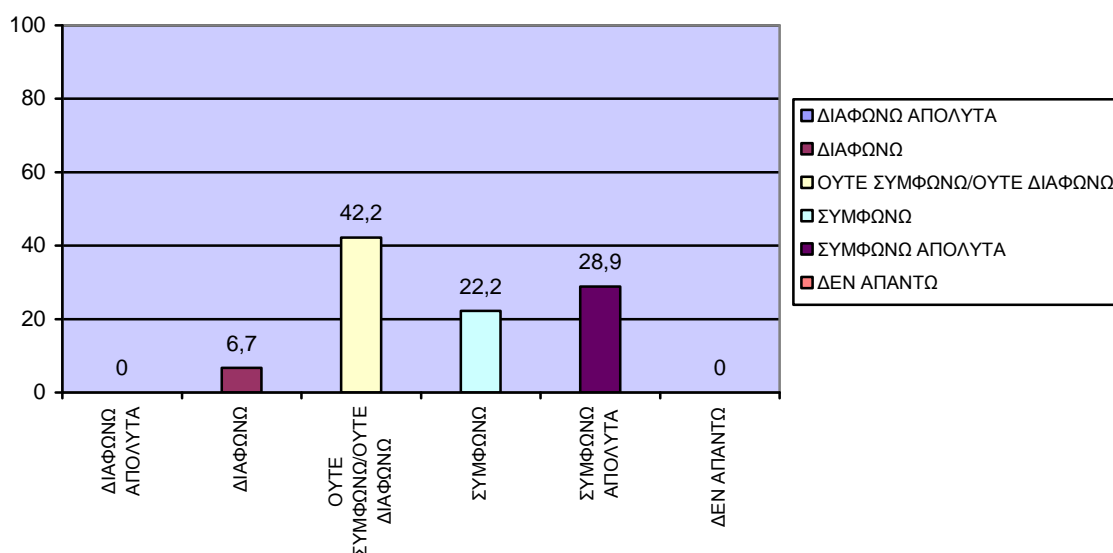
**Η ΒΑΣΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΙΝΕΙ ΕΦΟΔΙΑ ΓΙΑ ΝΑ ΚΑΝΩ ΣΩΣΤΑ ΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΟΥ**



Αναφορικά με την κατάρτιση / επιμόρφωση που τους προσφέρει ο Όμιλος, το 51,1% των ερωτώμενων συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα ότι ο όμιλος τους παρέχει την εκπαίδευση που χρειάζονται για την εργασία τους. Το 22,2% συμφωνεί. Το 42,2% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 6,7 διαφωνεί.

Ο όμιλος με επιμορφώνει στο αντικείμενο εργασίας μου		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ	3	6,7	6,7
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	19	42,2	48,9
	ΣΥΜΦΩΝΩ	10	22,2	71,1
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	13	28,9	100,0
	Total	45	100,0	

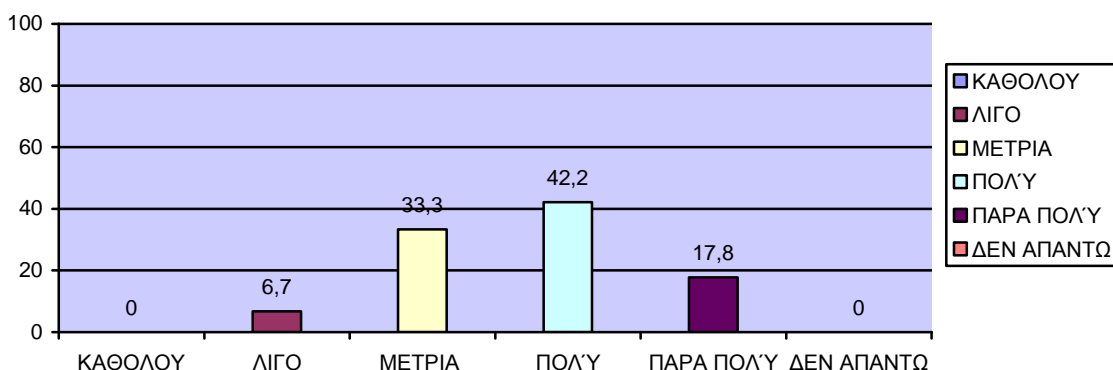
#### Ο ΟΜΙΛΟΣ ΜΕ ΕΠΙΜΟΡΦΩΝΕΙ ΣΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



Συνολικά από τις προοπτικές εξέλιξής στον όμιλο, πολύ και πάρα πολύ ικανοποιημένο είναι το 60% του δείγματος. Μέτρια ικανοποιημένο είναι το 33,3%, ενώ λίγο εμφανίζεται το 6,7%.

Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις προοπτικές εξέλιξής στον όμιλο;		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Valid	ΛΙΓΟ	3	6,7	6,7
	ΜΕΤΡΙΑ	15	33,3	40,0
	ΠΟΛΥ	19	42,2	82,2
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	8	17,8	100,0
	Total	45	100,0	

**ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ**

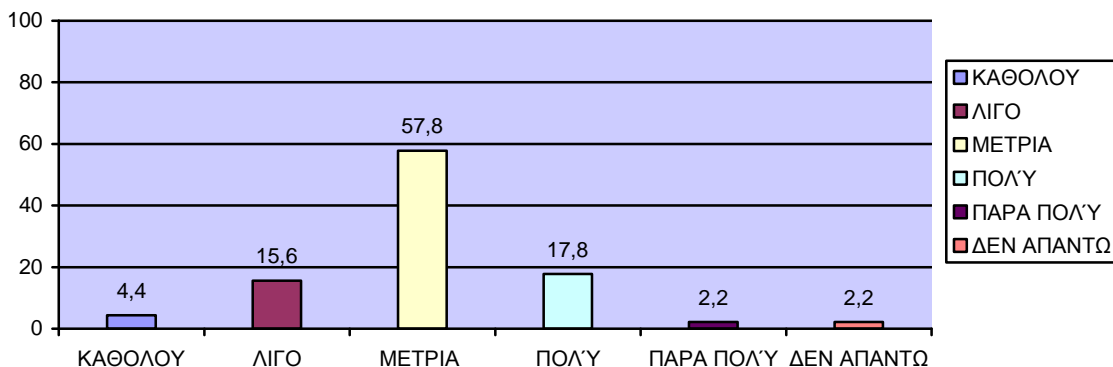


*Ικανοποίηση από το ύψος των αποδοχών σε σχέση με την παρεχόμενη εργασία*

Στην ερώτηση αυτή, το 57,8% είναι μέτρια ικανοποιημένο από την αμοιβή του σε σχέση με την εργασία που παρέχει. Το 15,6% των ερωτώμενων εμφανίζεται λίγο και το 4,4% καθόλου ικανοποιημένο από την αμοιβή του. Ένας στους τέσσερις (20%) δηλώνει πολύ και πάρα πολύ ικανοποιημένος από την αμοιβή του.

Κατά πόσο είστε ικανοποιημένος/η από το ύψος των αποδοχών σας σε σχέση με την εργασία που παρέχετε;		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	4,4	4,4
	ΛΙΓΟ	7	15,6	20,0
	ΜΕΤΡΙΑ	26	57,8	77,8
	ΠΟΛΥ	8	17,8	95,6
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	1	2,2	97,8
	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	1	2,2	100,0
	Total	45	100,0	

**ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΜΟΙΒΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

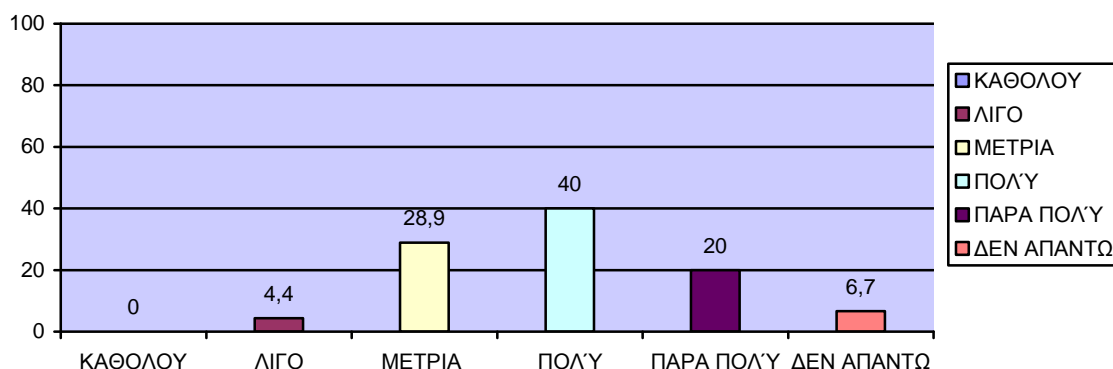


**ΣΥΝΟΛΙΚΗ ικανοποίηση από την εργασία σας στον όμιλο**

Αναφορικά με τη συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους στον Όμιλο, το 40% των ερωτώμενων δηλώνει πολύ και το 20% πάρα πολύ ικανοποιημένο. Περίπου ένας στους τρεις (28,9%) δηλώνει μέτρια ικανοποιημένος και μόνο το 4,4% του δείγματος λίγο. Το 6,7% δεν απάντησε.

Συνολικά, λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω απαντήσεις, πόσο ικανοποιημένος /η είστε από την εργασία σας στον όμιλο;		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Valid	ΛΙΓΟ	2	4,4	4,4
	ΜΕΤΡΙΑ	13	28,9	33,3
	ΠΟΛΥ	18	40,0	73,3
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	9	20,0	93,3
	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	3	6,7	100,0
	Total		45	100,0

**ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟΝ ΟΜΙΛΟ**



## Κεφάλαιο 5

### Συμπεράσματα

Όπως παρουσιάστηκε στο θεωρητικό υπόβαθρο της παρούσας εργασίας, η εργασιακή ικανοποίηση παραμένει ένα θέμα που απασχολεί αρκετά στη διεθνή βιβλιογραφία. Πολλοί ερευνητές της Διοίκησης Επιχειρήσεων έχουν ασχοληθεί με το ζήτημα της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους και πως αυτή αλληλεπιδρά με διάφορες άλλες παραμέτρους και επιμέρους παράγοντες.

Στην παρούσα εργασία έγινε μία μικρή προσέγγιση του σπουδαίου αυτού ζητήματος με στόχο να αποκτηθεί μία πρώτη εικόνα όσον αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων σε τοπικό Όμιλο Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας. Σκοπός της πρωτογενούς έρευνας ήταν η μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων του Ομίλου και ποιοι είναι οι παράγοντες που την επηρεάζουν (η σταθερότητα της εργασίας, οι εργασιακές σχέσεις, οι αποδοχές, κ.λπ).

Στην έρευνα συμμετείχαν εργαζόμενοι νεαρής ηλικίας με σχετικά υψηλό μορφωτικό επίπεδο (απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, μεταπτυχιακά σε ποσοστό 55,5%) και από διαφορετικά τμήματα του Ομίλου. Γενικά οι εργαζόμενοι εμφανίζονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους στον Όμιλο, αν και υπάρχουν αρκετά περιθώρια βελτίωσης.

Πιο αναλυτικά, για κάθε επιμέρους παράγοντα ικανοποίησης προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Σχεδόν οκτώ στους δέκα εργαζόμενους εμφανίζονται πολύ και πάρα πολύ ικανοποιημένοι από το περιεχόμενο της εργασίας τους. Θεωρούν ότι έχουν ενημερωθεί επαρκώς για τα καθήκοντά τους και αισθάνονται χρήσιμοι (μέσω της εργασίας τους) για την κοινωνία. Παρόλα αυτά, φαίνεται ότι θα μπορούσαν να βελτιωθούν οι επιμέρους δείκτες του περιεχομένου της εργασίας που αφορούν την γραφειοκρατία και την έλλειψη της απαραίτητης εξουσίας ώστε οι εργαζόμενοι να εκτελούν γρήγορα και αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους.
- Ένας στους δυο εργαζόμενους συνολικά εμφανίζονται πολύ και πάρα πολύ ικανοποιημένοι από το φόρτο της εργασίας του. Φαίνεται ότι σε υποπαράγοντες του φόρτου εργασίας τα περιθώρια βελτίωσης είναι αρκετά, καθώς περίπου το 80% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι δουλεύει εντατικά για να ανταποκριθεί στα καθήκοντά του και περίπου το 50% δήλωσε ότι εργάζεται περισσότερες ώρες απ' ό τι προβλέπεται.
- Η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων εμφανίζονται πολύ και πάρα πολύ ικανοποιημένοι από τις συνολικές συνθήκες (το περιβάλλον) της εργασίας τους. Τόσο το περιβάλλον της εργασίας, η ασφάλεια της εργασίας και ο παρεχόμενος από τον Όμιλο υλικοτεχνικός εξοπλισμός, αφήνει γενικά ικανοποιημένους τους εργαζόμενους.
- Συνολικά ικανοποιημένο από τους προϊσταμένους εμφανίζονται περίπου επτά

στους δέκα εργαζόμενους. Η καθοδήγηση και η συμπεριφορά των προϊσταμένων κρίνεται θετική από τους εργαζόμενους, ενώ περισσότερο μέτρια εικόνα παρουσιάζουν υποπαράγοντες όπως η επιβράβευση, η ανάπτυξη πρωτοβουλιών και η υποστήριξη κατά τη διάρκεια της εργασίας.

- Συνολική ικανοποίηση καταγράφεται στη σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων. Γενικά οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι έχουν καλές σχέσεις μεταξύ τους και μπορούν να βασισθούν στους συναδέλφους τους.
- Ομοιόμορφα υψηλή είναι και η ικανοποίηση των εργαζομένων σχετικά με τη φήμη-εικόνα του Ομίλου και δηλώνουν γενικά υπερέφανοι που εργάζονται σε αυτόν.
- Αναφορικά με την εξέλιξή τους στον Όμιλο, οι εργαζόμενοι παρόλο που εμφανίζονται συνολικά ικανοποιημένοι, φαίνεται να ευελπιστούν περισσότερα από τον Όμιλο στην εκπαίδευση / κατάρτιση που τους προσφέρει (υψηλό ποσοστό μέτριας ικανοποίησης στο συγκεκριμένο υποπαράγοντα).
- Όπως ήταν αναμενόμενο στην παρούσα δύσκολη οικονομική συγκυρία, ο παράγοντας που δεν λαμβάνει σημαντικά ποσοστά ικανοποίησης είναι αυτός της αμοιβής. Οι εργαζόμενοι δηλώνουν μέτρια ικανοποιημένοι από το ύψος των αποδοχών τους σε σχέση με την εργασία που παρέχουν. Όπως αποδεικνύεται και από τη θεωρία οι ανταμοιβές του εργαζόμενου μπορεί να είναι είτε οικονομικές είτε μη οικονομικές. Προτείνεται λοιπόν, η επιχείρηση να εξετάσει το σύστημα αμοιβών που έχει μέχρι σήμερα και να προσπαθήσει να μεταβάλλει κάποια πράγματα ώστε από τη μια πλευρά να ικανοποιήσει το προσωπικό της σε μεγαλύτερο βαθμό, αλλά και από την άλλη πλευρά να μην επιβαρυνθεί ιδιαίτερα.

Γενικά, η παρούσα έρευνα για την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του Ομίλου Μ.Μ.Ε, διαπιστώνει ότι η συνολική ικανοποίηση τους είναι μέτρια έως πολύ καλή. Παρόλα αυτά υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Τα αποτελέσματα και οι παρατηρήσεις της έρευνας αυτής μπορούν να αποτελούν ένα χρήσιμο εργαλείο για τη Διοίκηση του Ομίλου σε οποιαδήποτε μελλοντική προσπάθεια να αυξήσει την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

#### Μελλοντικές προεκτάσεις

Η έρευνα αυτή μπορεί να θεωρηθεί προκαταρκτική, καθώς υπόκειται σε περιορισμούς. Ο κυριότερος περιορισμός που αντιμετωπίστηκε κατά την διάρκεια της διεξαγωγής της έρευνας, ήταν η έλλειψη προθυμίας για συνεργασία από πλευράς των εργαζομένων.

Μελλοντικά θα μπορούσε να διεξαχθεί σε μεγαλύτερο δείγμα και να διερευνηθεί πολύ περισσότερο ποιοτικά χαρακτηριστικά, τα οποία θα ερμηνεύσουν με καλύτερο τρόπο το επίπεδο και τους επιμέρους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης.

## 6. Βιβλιογραφία

Kotler, F. 1997. Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ: Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση & Έλεγχος. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Kotler, F. and Keller, K. 2006. Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ, 12η Αμερικάνικη Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Γαλάνης Β.Π. 2006. Βασικό Μάρκετινγκ. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Μακρυγιωργάκης Μ., 2001. Η Ανθρώπινη πλευρά του μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Μάλλιαρης Π. Γ. 2001. Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Μαρκάκη, Α., 2008. Η Επαγγελματική Ικανοποίηση των Εργαζομένων σε δομές Ψυχοκοινωνικής Αποκατάστασης. Διπλωματική Εργασία για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Ειδίκευσης, [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: [http://criticalpsygreece.files.wordpress.com/2014/01/ce!c1cf"1ce!aceacce!ace!7#ce!5cf"0ce!1ce! ce! ce!5ce! !ce!cce!1cf"4ce!9ce! ace!7#ce!9ce! ace!1ce!dce! fcf"0ce! fce!9ce!7cf" ce!7#cf"" .doc](http://criticalpsygreece.files.wordpress.com/2014/01/ce!c1cf) [πρόσβαση 01 Μαΐου 2014].

Μπαμιατζής, Σ., 2014. Εργαζόμενοι στο απόσπασμα. Τι έγινε στην Ελλάδα τα τελευταία 5 χρόνια. News247 [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: [http://news247.gr/eidiseis/oi%\\$omia/ergasia/erga&ome\\$oi' sto' apospasma' ti' egi\\$e' sth\\$' el lada' ta' teleytaia' 5' \(ro\\$ia.27541"9.html](http://news247.gr/eidiseis/oi%$omia/ergasia/erga&ome$oi' sto' apospasma' ti' egi$e' sth$' el lada' ta' teleytaia' 5' (ro$ia.27541) [Πρόσβαση 02/06/2014]

Νικολαΐδου, Α., 2010. Παράγοντες Ικανοποίησης των Εργαζομένων στις Επιχειρήσεις Τροφίμων και Γεωργίας. Μεταπτυχιακή Ερευνητική Εργασία, [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο: [http://dspace.a.gr/\(ml\)i/!itstream/ha\\$dle/10\\_29/1"54/\\*i%olaido\)' +.pdf, se-\)e\\$ce. 1](http://dspace.a.gr/(ml)i/!itstream/ha$dle/10_29/1) [πρόσβαση 30 Απριλίου 2014].

Νίκα, Μ., 2008. Μέτρηση της Εργασιακής Ικανοποίησης σε Εταιρεία Παροχής Υπηρεσιών Ψηφιοποίησης. Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική, [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: [http://digili!.li!.\)\\$ipi.gr/dspace/!itstream/\) \\$ipi/2"2"/1/\\*i\\$a.pdf](http://digili!.li!.)$ipi.gr/dspace/!itstream/) $ipi/2) [πρόσβαση 28 Απριλίου 2014].

Νόβα-Καλτσούνη Χ., 2006. Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg

Πανελλήνια Ομοσπονδία Αστυνομικών Υπάλληλων, 2006. Μέτρηση Ικανοποίησης Προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας, σε συνεργασία με την Ελληνική Εταιρία Επιχειρησιακών Ερευνών.

Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., 2003. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.



Παπαστεφανάκη Σ., 2006. Σημειώσεις για το μάθημα Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων. Ηράκλειο.

Σαρμανιώτης Χ., 2005. Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Β. Γκιούρδας.

Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., 2004. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α., 2002. Οργάνωση και Διοίκηση. Β' Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Φαναριώτη Π., 2004. Εργασιακές Σχέσεις. Β' Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

## Παράρτημα Ι: Ερωτηματολόγιο

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

#### ΜΕΡΟΣ Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

##### 1. Φύλλο

##### 2. Ηλικία

25                       26-35                       35-45                       46

##### 3. Οικογενειακή κατάσταση

   μ                          μ

##### 4. Εκπαίδευση

μ	
! "\$%'"#	
&' ( )                      ( )	
* ( +                      ( )	

**ΜΕΡΟΣ Β: ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

**1α. Πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας σας;**

	1 /0	2 /0	3 /0	4 /0	5 /0
2) ( 3 +	4	4	4	4	4
5+ )μ . 5 0+ .	4	4	4	4	4
0 (μ + 5+ 3	4	4	4	4	4
7 0 3 3 (5 μ +(μ ( ) .	4	4	4	4	4

**1β. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το περιεχόμενο της εργασίας σας;**

8 0  8 0  !  9  5/0

**2α. Πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με το φόρτο της εργασίας σας;**

	1 /0	2 /0	3 /0	4 /0	5 /0
, 0 . 3 5 ( 5+ 5μ 3	4	4	4	4	4
" : μ ((/ /	4	4	4	4	4
3 ' 5 ( 5 (	4	4	4	4	4
1 -/ ( μ 0 ) : ) )	4	4	4	4	4
/ (+ μ	4	4	4	4	4

**2β. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το φόρτο της εργασίας σας;**

8 0  8 0  !  9  5/0

**3α. Κατά πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τις συνθήκες της εργασίας σας;**

	1 (μην συμφωνώ καθόλου)	2 (μην συμφωνώ)	3 (ουδέποτε συμφωνώ)	4 (συμφωνώ)	5 (συμφωνώ πολύ)
Η εργασία μου είναι ενδιαφέρουσα	4	4	4	4	4
Η εργασία μου είναι απαιτητική	4	4	4	4	4
Η εργασία μου είναι διαφορετική	4	4	4	4	4
Η εργασία μου είναι δημιουργική	4	4	4	4	4
Η εργασία μου είναι ενδιαφέρουσα	4	4	4	4	4

**3β. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις συνθήκες της εργασίας σας;**

8 0  8 0  !  9  5/0

**4α. Κατά πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τους προϊστάμενους σας;**

	1 (μην συμφωνώ καθόλου)	2 (μην συμφωνώ)	3 (ουδέποτε συμφωνώ)	4 (συμφωνώ)	5 (συμφωνώ πολύ)
Ο προϊστάμενός μου είναι ικανοποιημένος με το έργο μου	4	4	4	4	4
Ο προϊστάμενός μου είναι ικανοποιημένος με το έργο μου	4	4	4	4	4
Ο προϊστάμενός μου είναι ικανοποιημένος με το έργο μου	4	4	4	4	4
Ο προϊστάμενός μου είναι ικανοποιημένος με το έργο μου	4	4	4	4	4
Ο προϊστάμενός μου είναι ικανοποιημένος με το έργο μου	4	4	4	4	4
Ο προϊστάμενός μου είναι ικανοποιημένος με το έργο μου	4	4	4	4	4

**4β. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τους προϊσταμένους σας;**

8 0  8 0  !  9  5/0

**5α. Κατά πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τους συναδέλφους σας;**

	1 /0	2	3	4	5
Οι συναδέλφοί μου είναι ικανοποιημένοι με τον τρόπο που εργάζονται	4	4	4	4	4
Οι συναδέλφοί μου είναι ικανοποιημένοι με τον τρόπο που αντιμετωπίζουν τους πελάτες	4	4	4	4	4

**5β. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τους συναδέλφους σας;**

8 0  8 0  !  9  5/0

**6α. Κατά πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τη φήμη-εικόνα του Ομίλου;**

	1 /0	2	3	4	5
Η φήμη-εικόνα του Ομίλου είναι καλή	4	4	4	4	4
Η φήμη-εικόνα του Ομίλου είναι κακή	4	4	4	4	4

**6β. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη φήμη-εικόνα του ομίλου;**

8 0  8 0  !  9  5/0

**7α. Κατά πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τις προοπτικές εξέλιξης στον όμιλο;**

	1 /0	2	3	4	5
Οι προοπτικές εξέλιξης στον όμιλο είναι καλές	4	4	4	4	4
Οι προοπτικές εξέλιξης στον όμιλο είναι κακές	4	4	4	4	4
Οι προοπτικές εξέλιξης στον όμιλο είναι αβέβαιες	4	4	4	4	4

**7β. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις προοπτικές εξέλιξής σας;**

8      0  8 0       !       9       5/0     

**8. Κατά πόσο είστε ικανοποιημένος/η από το ύψος των αποδοχών σας σε σχέση με την εργασία που παρέχετε;**

8      0  8 0       !       9       5/0     

**9. ΣΥΝΟΛΙΚΑ, λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω απαντήσεις, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία σας στον όμιλο;**

8      0  8 0       !       9       5/0     

**ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ**