



**ΤΕΙ Κρήτης**  
Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης

Α.Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**"ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ"**



Φοιτητής : **Σκαφιδάς Γεώργιος Α.Μ. 4701**

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια : **Δρ. Παπαστεφανάκη Σοφία**

Αθήνα, Μάϊος 2018

**Copyright © Σκαφίδας Γεώργιος , 2018**

**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**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τη καθηγήτρια μου Παπαστεφανάκη Σοφία, της οποίας η συμβολή και καθοδήγηση υπήρξε πολύτιμη και καθοριστική στη διεξαγωγή της πτυχιακής μου μελέτης, καθώς επίσης και την οικογένειά μου για τη στήριξή τους καθ' όλο το διάστημα των σπουδών μου.

## **Περίληψη**

Η παρούσα μελέτη ασχολήθηκε με το ζήτημα της ικανοποίησης εργαζομένων και ολοκληρώθηκε μέσα από έξι κεφάλαια, όπου πιο συγκεκριμένα το πρώτο κεφάλαιο αποτέλεσε το εισαγωγικό σημείωμα. Το δεύτερο ασχολήθηκε με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση ορίζοντας αρχικά την εργασιακή ικανοποίηση κάνοντας αναφορά στις στρατηγικές βελτίωσης της ποιότητας. Βαρύτητα δόθηκε επίσης στην κουλτούρα των οργανισμών και το πώς αυτή επιδρά στην επαγγελματική ικανοποίηση. Αναφορά έγινε στις αμοιβές και τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση στον εργασιακό χώρο. Το τρίτο κεφάλαιο στη συνέχεια εμβάθυνε στους προσωπικούς παράγοντες που επιφέρουν συγκρούσεις στην εργασία και την προσωπική ζωή. Αναφέρθηκε επίσης η σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και στην εργασιακή επίδοση και πώς επιτυγχάνεται η ισορροπία στην εργασιακή & προσωπική ζωή. Το τέταρτο κεφάλαιο αποτέλεσε τη μεθοδολογία της έρευνας όπου καταγράφηκαν οι τρόποι και τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου να ολοκληρωθεί η έρευνα. Το έκτο και τελευταίο κεφάλαιο κατέγραψε τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα και η εργασία έκλεισε με τα γενικά συμπεράσματα που προέκυψαν σε σχέση με τη θεωρία και την έρευνα.

## **Abstract**

The present study dealt with the issue of job satisfaction and was completed through six chapters, where the first chapter was the introductory part. The second chapter presented the literature review by initially defining job satisfaction and by referring to quality improvement strategies. Attention was also given to the culture of the organizations and how it affects job satisfaction. Reference was made to the wages and factors affecting satisfaction in the workplace. The third chapter then deepened to the personal factors that bring conflicts at work and personal life. The relationship between job satisfaction and job performance has also been mentioned and how work-life balance is achieved. The fourth chapter discussed the research methodology where the ways and means used to complete the research were recorded. The sixth and final chapter recorded the conclusions that emerged from the research and the work closed with the general conclusions that emerged in relation to the theory and the research.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>Εισαγωγή</b>	<b>6</b>
<b>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>. Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης και παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτήν</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Θεωρίες ικανοποίησης εργαζομένων</b>	<b>10</b>
1.2.1 Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow	10
1.2.2 Η θεωρία του Hertzberg	14
1.2.3 Η θεωρία του McGregor	15
1.2.4 Η θεωρία εργ του Alderfer για την οργάνωση και την επαγγελματική ικανοποίηση	15
1.2.5 Η θεωρία των προσδοκιών	16
1.2.6 Υπόδειγμα (Porter - Lawler)	16
1.2.7 Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας	17
1.2.8 Η θεωρία της ισότητας	17
1.2.9 Η θεωρία της κοινωνικής επιρροής	18
1.2.10 Η θεωρία της διάθεσης (Dispositional theory)	18
1.2.11 Η Θεωρία της κάλυψης επίκτητων αναγκών του McClelland	18
1.2.12 Θεωρία στόχων (Locke)	20
<b>1.3 Ο ρόλος της υποκίνησης στη διαμόρφωση επαγγελματικής ικανοποίησης</b>	<b>21</b>
<b>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> Η κουλτούρα ενός οργανισμού και πως επιδρά στην επαγγελματική ικανοποίηση</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Τι είναι κουλτούρα</b>	<b>22</b>
<b>2.2 Η κουλτούρα στον οργανισμό - η επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση</b>	<b>22</b>
<b>2.3 Η σημασία της ικανοποίησης από την εργασία</b>	<b>23</b>
<b>Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> Μεθοδολογία της έρευνας</b>	<b>24</b>
<b>3.1 Σκοποί της έρευνας</b>	<b>24</b>
<b>3.2 Εργαλείο έρευνας</b>	<b>24</b>
<b>3.3 Δείγμα</b>	<b>24</b>
<b>3.4 Κατάρτιση Ερωτηματολογίου</b>	<b>24</b>
<b>3.5 Αποτελέσματα έρευνας</b>	<b>25</b>
<b>Συμπεράσματα</b>	<b>50</b>
<b>Βιβλιογραφία</b>	<b>51</b>
<b>Παράρτημα-Ερωτηματολόγιο</b>	<b>54</b>

## Εισαγωγή

Οι λόγοι ανάληψης της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι τρεις (ακαδημαϊκοί, επαγγελματικοί και προσωπικοί). Αναλυτικότερα:

1. Ακαδημαϊκοί: Με την παρούσα πτυχιακή εργασία ο συγγραφέας θα ολοκληρώσει το κύκλο σπουδών του στο Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης. Για την διεκπεραίωση της εργασίας θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν γνώσεις και μοντέλα που έμαθε ο συγγραφέας στην διάρκεια του κύκλου του προγράμματος. Έτσι η πτυχιακή εργασία θα είναι το επιστέγασμα του προπτυχιακού κύκλου, αφού απαιτεί ένα συνδυασμό θεωρητικών και πρακτικών γνώσεων και μοντέλων που διδάχθηκαν κατά την διάρκεια των σπουδών.

2. Επαγγελματικοί: Στόχος ενός τέτοιου προγράμματος είναι να δοθούν οι απαιτούμενες γνώσεις που θα βοηθήσουν την συγγραφέα να έχει ένα ακαδημαϊκό υπόβαθρο που θα βοηθήσει στη γρήγορη εξέλιξη της καριέρας του. Με αυτόν τον τρόπο ο συγγραφέας θα συνδυάσει την επαγγελματική του εμπειρία (από το χώρο της διοίκησης) με τις γνώσεις που έχει αποκτήσει από το πρόγραμμα με σκοπό να ακολουθήσει μια επιτυχημένη καριέρα στο χώρο της διοίκησης.

3. Προσωπικοί: Υφίσταται προσωπικό ενδιαφέρον για την διαδικασία της γνώσης ώστε να μπορέσει να δει την πρακτική εξάσκηση των μοντέλων και στην συνέχεια να μπορέσει να τα εφαρμόσει στην εργασία του.

# Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>. Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης

## 1.1 Ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης και παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτήν

Η ικανοποίηση από την εργασία ή η ικανοποίηση των εργαζομένων έχει καθοριστεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Ορισμένοι πιστεύουν ότι δεν είναι τόσο απλό όσο υπονοεί αυτός ο ορισμός και αντ' αυτού ότι εμπλέκονται πολυδιάστατες ψυχολογικές απαντήσεις στη δουλειά του ατόμου. Οι ερευνητές έχουν επίσης αναφέρει ότι τα μέτρα ικανοποίησης από την εργασία ποικίλλουν ανάλογα με το βαθμό στον οποίο μετριάζουν τα συναισθήματα για την εργασία (Khamisa et al., 2015)

Το αίσθημα της ικανοποίησης, το οποίο βιώνει ένας εργαζόμενος στη δουλειά του, προέρχεται πρωτίστως από την αξία της δουλειάς που κάνει και μετά από τα αισθήματα που τον βοηθάει να βιώσει. Οι εργασιακές συνθήκες εργασίας είναι πολύ σημαντικές ενώ θεωρούνται το υπόβαθρο για τη μέγιστη απόδοση όλων αυτών των ανθρώπων που δουλεύουν στον εκάστοτε οργανισμό. Οι συντελεστές συμβολής είναι οι εξής (Hollag., 2003):

- Το φυσικό περιβάλλον (φωτισμός)

Ο σωστός φωτισμός μέσα σε μια επιχείρηση αποτελεί μεγάλο πλεονέκτημα μιας και εξυπηρετεί στην καλή όραση, επομένως σε καλύτερες συνθήκες εργασίας, σε πιο άνετο εργασιακό περιβάλλον, σε φως προσομοίωσης με αυτό της μέρας με πιο άνετη εργασία και απογεματινές ή βραδινές ώρες

- Το υλικό περιβάλλον (η επίπλωση, ο εξοπλισμός)

Το υλικό περιβάλλον μπορεί να προκαλέσει στους εργαζόμενους μιας επιχείρησης αλλά και στους επισκέπτες, θετική ή αρνητική εντύπωση, από θέμα αισθητικής, αλλά και θετικό ή αρνητικό εργασιακό περιβάλλον προκαλώντας θετικά ή αρνητικά τους παρευρισκομένους. Επίσης μπορεί ένας λανθασμένος ή ελλιπής εξοπλισμός να κωλυσίεργεί την όλη διαδικασία εργασίας .

- Ο χωροταξικός σχεδιασμός του χώρου (κατάταξη των μηχανημάτων στον χώρο, ροή υλικών)

Αντιστοίχως και εδώ όπως και παραπάνω, ο χωροταξικός σχεδιασμός που αφορά την κατάταξη των μηχανημάτων, ή των υλικών παίζει σημαντικό ρόλο στη θετική έκβαση της εργασίας ή το αντίθετο γιατί πρέπει ο χώρος να είναι λειτουργικός

- Αμοιβές

Οι αμοιβές παίζουν καθοριστικό ρόλο για τους εργαζόμενους μιας εταιρία και ιδιαίτερα η δίκαιη μισθοδοσία όπου βρίσκεται στα πρώτα και πιο σημαντικά

κίνητρα. Αμοιβή όμως δεν είναι μόνο το χρηματικό ποσό που λαμβάνει ο εργαζόμενος. Υπάρχουν και άλλες μορφές αμοιβών όπως π.χ. εταιρικό αυτοκίνητο που μπορεί να προσφέρει η εταιρία στον εργαζόμενο καθώς και την βενζίνη που καταναλώνει για ανάγκη της δουλειάς, εταιρικό τηλέφωνο ή ακόμα και σπίτι. Αμοιβή μπορεί να είναι στο τέλος της ημέρας και ένα μπράβο που θα ακούσεις από τον προϊστάμενο σου και θα σε κάνει να συνεχίσεις πιο αποδοτικά, με το αίσθημα της ικανοποίησης και νιώθοντας ότι αξίζεις και ότι αυτό που κάνεις μετρείται και λαμβάνεται υπόψιν από όλους.

- Ωράρια

Τα ωράρια είναι κάτι που πρέπει να τηρούνται και από τις δύο πλευρές δηλαδή και από την μεριά του εργαζόμενου αλλά και από την μεριά της εταιρίας. Εφόσον ο εργαζόμενος κάτσει παραπάνω μετά τη λήξη του ωραρίου του θα πρέπει να ανταμειφθεί γιατί θυσιάζει κάτι από την προσωπική του ζωή και αντίστοιχα εάν αργήσει θα πρέπει ή να το αναπληρώσει στο τέλος ή εφόσον γίνεται συστηματικά να επιβληθεί ποινή ώστε να μην ξανά γίνει. Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει μια σωστή ισορροπία και τήρηση των ωραρίων.

- Σχέση με προϊσταμένους

Για την ομαλή λειτουργία μιας εταιρίας ο εργαζόμενος θα πρέπει να ξέρει τον προϊστάμενο του να μπορεί να εκφράσει την άποψη του και κυρίως να μην φοβάται να το κάνει. Άλλωστε και ο προϊστάμενος από κάπου ξεκίνησε για να φτάσει σε αυτή την θέση και θα πρέπει να καταλαβαίνει τον υφιστάμενο του έτσι ώστε να υπάρχει μια καλή και αποδοτική συνεργασία και από τις δύο πλευρές.

- Σχέση με συναδέλφους

Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μας παίζουν πρωταρχικό ρόλο σε ένα εργασιακό περιβάλλον διότι τις περισσότερες φορές οι συνάδελφοι μας είναι τα άτομα που θα περάσουμε τις πιο πολλές ώρες τις ημέρας μαζί τους γι' αυτό πρέπει να είναι αρμονικές να βασίζονται στην ειλικρινά και να είναι αποδοτικές με στόχο το καλό πνεύμα συνεργασίας. Υπάρχουν φορές όμως που μπορεί να υπάρξει σύγχυση στο εάν ο συνάδελφος μας είναι και φίλος μας ή ακόμα και κάτι παραπάνω. Δεν πρέπει να ξεχνάμε όμως ότι πάντα θα υπάρχουν προσωπικές φιλοδοξίες και αυτό είτε θα μας βοηθήσει είτε θα μας βλάψει. Γι' αυτό πρέπει να υπάρχουν κάποια όρια και κάποιες γραμμές που θα διαχωρίζουν αυτά τα πράγματα.

- Επικοινωνία

Η εσωτερική επικοινωνία εμπεριέχει κάθε μορφή της επικοινωνιακής έκφρασης που σχετίζεται με την οργανωσιακή συμπεριφορά, τη συνολική παραστατικότητα καθώς και με τα πιο σύνθετα μέρη της επικοινωνιακής πολιτικής. Βασικός σκοπός της εσωτερικής επικοινωνίας, καθίσταται η μετάδοση προς τους εργαζόμενους, μιας συνολικής εικόνας η οποία θα προσελκύσει τον εργαζόμενο και στη πορεία θα τον καταστήσει πιστό στο όραμα και στους στόχους του οργανισμού. Με βάση τα παραπάνω γίνεται



κατανοητό, ότι η επικοινωνία αποτελεί μια διαδικασία βάσει της οποίας ένας οργανισμός καταφέρνει να εδραιώσει τη θέση της στην αγορά, να επιτύχει τους στόχους της και ευρύτερα να ενισχύσει το μερίδιό στην αγορά της, τις πωλήσεις της και τα κέρδη της.

- Η εκπαίδευση των εργαζομένων

Η σημερινή εποχή σχετίζεται με τους γρήγορους ρυθμούς με τους οποίους εξελίσσεται η παγκόσμια αγορά αλλά και με την τάση για συνεχή διαφοροποίηση μέσω των αλλαγών, οι διαφορές μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος για μια εταιρία τείνουν να γίνουν όλο και πιο μεγάλες. Αυτό το αναφερόμενο χάσμα επηρεάζει όλο και περισσότερο την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα του κεφαλαίου και την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα. Χρειάζεται να υπάρχουν προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των μάντζερ σε όλα τα επίπεδα, ώστε να καλλιεργηθεί η αντίληψη ότι η εκπαίδευση αποτελεί σημαντικό στοιχείο της διοίκησης και οι πομποί πληροφοριών πρέπει να γνωρίζουν τα εμπόδια στην επικοινωνία. Η επιμόρφωση, μπορεί να επιτευχθεί με τη βοήθεια παραδοσιακών μαθημάτων. Η εκπαίδευση αποτελεί μια από τις μεθόδους με τις οποίες μπορεί ένα άτομο να κατανοήσει καλύτερα με ποιες δυνατότητες έχει ασκήσει επίδραση σε άλλα άτομα και τον τρόπο με τον οποίο ακούν όσα έχει να τους πει.

Για την πραγματοποίηση της εργασιακής ικανοποίησης αλλά και της βελτίωσης των κινήτρων απαιτείται (Robinson 2008):

- Η εύρεση του προβλήματος προκειμένου να καθοριστούν οι διαδικασίες βελτιστοποίησης του εργασιακού περιβάλλοντος.
- Η σωστή έρευνα μεταξύ των υπευθύνων των τμημάτων με σκοπό να μπορέσουν να τις εφαρμόσουν στα τμήματα τους.
- Η εξοικείωση των μεσαίων στελεχών με καλύτερες συνθήκες εργασίας.
- Η αφομοίωση της ανάγκης για βελτιστοποίηση του εργασιακού κλίματος από το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού, η παροχή υλικών και ηθικών κινήτρων.

Ολοκληρώνοντας πρέπει να πούμε ότι σε σχέση με τα ηθικά και υλικά κίνητρα τα οποία παρέχονται από τις εταιρίες, σκοπός τους πρέπει να είναι η δημιουργία, βάση και των θεωρητικών μοντέλων που είδαμε, ευχαριστημένων εργαζομένων οι οποίοι θα έχουν καλή ψυχολογία άρα θα είναι και αποτελεσματικοί.

## 1.2 Θεωρίες ικανοποίησης εργαζομένων

### 1.2.1 Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow



Πηγή: Καζάζης 2000

Η ιεραρχία των αναγκών της Maslow είναι μια θεωρία στην ψυχολογία που προτάθηκε από τον Abraham Maslow στο βιβλίο του του 1943 «Μια θεωρία του ανθρώπινου κινήτρου» στην ψυχολογική ανασκόπηση. Στη συνέχεια, ο Maslow επέκτεινε την ιδέα να συμπεριλάβει τις παρατηρήσεις του για την έμφυτη περιέργεια του ανθρώπου. Οι θεωρίες του παραλληλίζονται με πολλές άλλες θεωρίες της ανθρώπινης αναπτυξιακής ψυχολογίας, μερικές από τις οποίες επικεντρώνονται στην περιγραφή των σταδίων ανάπτυξης στους ανθρώπους. Ο Maslow χρησιμοποίησε τους όρους "φυσιολογική", "ασφάλεια", "ανήκειν και αγάπη", "εκτίμηση", "αυτοεκκαθάριση" και "αυτοπεποίθηση" για να περιγράψει το πρότυπο που γενικά κινούνται τα ανθρώπινα κίνητρα. Ο στόχος της Θεωρίας του Maslow είναι να επιτύχει το έκτο επίπεδο ή το στάδιο: αυτοκαταβατικές ανάγκες.

Ο Maslow σπούδασε ό, τι ονόμασε υποδειγματικούς ανθρώπους όπως ο Albert Einstein, ο Jane Addams, ο Eleanor Roosevelt και ο Frederick Douglass, αντί για ψυχικά ή νευρωτικούς ανθρώπους, γράφοντας ότι «η μελέτη των ακρωτηριασμένων, ακανόνιστων, ανώριμων και ανθυγιεινών δειγμάτων μπορεί να αποφέρει μόνο ψυχική ψυχρότητα και μια ψυχική φιλοσοφία ": Ο Maslow σπούδασε το πιο υγιές 1% του πληθυσμού των φοιτητών.

Η θεωρία του Maslow εκφράστηκε πλήρως στο βιβλίο του του 1954 Κίνητρο και Προσωπικότητα. Η ιεραρχία παραμένει ένα πολύ δημοφιλές πλαίσιο στην έρευνα κοινωνιολογίας, στην κατάρτιση διαχείρισης και στη δευτεροβάθμια και ανώτερη εκπαίδευση ψυχολογίας.

Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow συχνά απεικονίζεται με τη μορφή μιας πυραμίδας με τις μεγαλύτερες, πιο θεμελιώδεις ανάγκες στο κάτω μέρος και την ανάγκη για αυτορρύθμιση και αυτοπεποίθηση στην κορυφή.

Τα πιο θεμελιώδη και βασικά τέσσερα στρώματα της πυραμίδας περιέχουν αυτό που ο Maslow ονομάζεται "ανάγκες ανεπάρκειας" ή "d-ανάγκες": εκτίμηση, φιλία και αγάπη, ασφάλεια και φυσικές ανάγκες. Εάν δεν ικανοποιούνται αυτές οι "ανάγκες ανεπάρκειας" - με εξαίρεση την πιο θεμελιώδη (φυσιολογική) ανάγκη - δεν υπάρχει φυσική ένδειξη, αλλά το άτομο θα αισθανθεί ανήσυχο και έντονο. Η θεωρία του Maslow υποδηλώνει ότι πρέπει να ικανοποιηθεί το πιο βασικό επίπεδο των αναγκών πριν το άτομο επιθυμεί έντονα (ή να επικεντρωθεί σε κίνητρα) στις δευτεροβάθμιες ή ανώτερες ανάγκες. Ο Maslow εφάρμοσε επίσης τον όρο "metamotivation" για να περιγράψει τα κίνητρα των ανθρώπων που υπερβαίνουν το εύρος των βασικών αναγκών και επιδιώκουν τη συνεχή βελτίωση.

Ο άνθρωπος εγκέφαλος είναι ένα πολύπλοκο σύστημα και παράλληλα διεξάγονται παράλληλες διαδικασίες, με αποτέλεσμα να υπάρχουν ταυτόχρονα πολλά διαφορετικά κίνητρα από διάφορα επίπεδα της ιεραρχίας του Maslow.

Ο Maslow μίλησε σαφώς για αυτά τα επίπεδα και την ικανοποίησή τους σε όρους όπως "συγγενείς", "γενικές" και "κυρίως". Αντί να δηλώνει ότι το άτομο επικεντρώνεται σε μια συγκεκριμένη ανάγκη ανά πάσα στιγμή, ο Maslow δήλωσε ότι μια συγκεκριμένη ανάγκη «κυριαρχεί» στον ανθρώπινο οργανισμό . Έτσι, ο Maslow αναγνώρισε την πιθανότητα ότι τα διαφορετικά επίπεδα κινήτρων θα μπορούσαν να εμφανιστούν ανά πάσα στιγμή στον ανθρώπινο νου, αλλά επικεντρώθηκε στον εντοπισμό των βασικών τύπων κινήτρων και της τάξης που θα τείνουν να πληρούνται.

Οι φυσιολογικές ανάγκες είναι οι φυσικές απαιτήσεις για ανθρώπινη επιβίωση.

Εάν δεν πληρούνται αυτές οι απαιτήσεις, το ανθρώπινο σώμα δεν μπορεί να λειτουργήσει σωστά και τελικά θα αποτύχει. Οι φυσιολογικές ανάγκες θεωρούνται ότι είναι οι πιο σημαντικές. Θα πρέπει πρώτα να τηρούνται.

#### Εκτίμηση

Οι απαιτούμενες ανάγκες είναι οι ανάγκες του εγώ ή οι ανάγκες κατάστασης να αναπτύξουν μια ανησυχία με την αναγνώριση, την κατάσταση, τη σημασία και το σεβασμό από τους άλλους. Όλοι οι άνθρωποι έχουν ανάγκη να αισθάνονται σεβαστά. αυτό περιλαμβάνει την ανάγκη για αυτοεκτίμηση και αυτοπεποίθηση. Το Esteem παρουσιάζει τη συνηθισμένη ανθρώπινη επιθυμία να γίνει δεκτή και να

εκτιμηθεί από άλλους. Οι άνθρωποι συχνά ασκούν επάγγελμα ή χόμπι για να κερδίσουν την αναγνώριση. Αυτές οι δραστηριότητες δίνουν στο άτομο μια αίσθηση συμβολής ή αξίας. Η χαμηλή αυτοεκτίμηση ή ένα σύμπλεγμα κατωτερότητας μπορεί να προκύψει από ανισορροπίες κατά τη διάρκεια αυτού του επιπέδου στην ιεραρχία.

Τα άτομα με χαμηλή αυτοεκτίμηση συχνά χρειάζονται σεβασμό από τους άλλους. μπορεί να νιώσουν την ανάγκη να αναζητήσουν φήμη ή δόξα. Ωστόσο, η φήμη ή η δόξα δεν θα βοηθήσουν το άτομο να οικοδομήσει την αυτοεκτίμησή του μέχρι να δεχτεί ποιος είναι εσωτερικά. Οι ψυχολογικές ανισορροπίες όπως η κατάθλιψη μπορούν να εμποδίσουν το άτομο να αποκτήσει υψηλότερο επίπεδο αυτοεκτίμησης ή αυτοσεβασμού.

#### Αυτο-ενημέρωση

"Τι μπορεί να είναι ένας άνθρωπος, πρέπει να είναι.": Αυτή η παραπομπή αποτελεί τη βάση της αντιληπτικής ανάγκης για αυτορρύθμιση. Αυτό το επίπεδο ανάγκης αναφέρεται στο πλήρες δυναμικό του ατόμου και στην αξιοποίηση αυτού του δυναμικού.

Ο Maslow περιγράφει αυτό το επίπεδο ως την επιθυμία να επιτύχει ό, τι μπορεί κανείς, να γίνει το περισσότερο που μπορεί κανείς να είναι: Άτομα μπορεί να αντιλαμβάνονται ή να εστιάζουν στην ανάγκη αυτή πολύ συγκεκριμένα. Για παράδειγμα, ένα άτομο μπορεί να έχει την έντονη επιθυμία να γίνει ιδανικός γονέας.

Σε μια άλλη, η επιθυμία μπορεί να εκφράζεται αθλητικά. Για άλλους, μπορεί να εκφραστεί σε πίνακες, εικόνες ή εφευρέσεις: Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ο Maslow πίστευε ότι για να καταλάβει αυτό το επίπεδο ανάγκης, το άτομο πρέπει όχι μόνο να επιτύχει τις προηγούμενες ανάγκες.

#### Αυτοπεποίθηση

Στα μετέπειτα χρόνια του, ο Αβραάμ Μάσλολ διερεύνησε μια ακόμη διάσταση των αναγκών, επικρίνοντας παράλληλα το δικό του όραμα για την αυτοεκκαθάριση.

Οι φυσιολογικές ανάγκες περιλαμβάνουν:

Αέρα (Αναπνοή), Νερό, Τροφή, Ύπνος

είδη ένδυσης, Καταφύγιο, Σεξουαλικό ένστικτο (Lazear, 2000), (Kazazis 2000).

#### Ασφάλεια

Μόλις οι φυσιολογικές ανάγκες ενός ατόμου είναι σχετικά ικανοποιημένες, η ασφάλειά τους χρειάζεται να υπερισχύει και να κυριαρχεί στη συμπεριφορά. Ελλείπει φυσικής ασφάλειας - εξαιτίας του πολέμου, της φυσικής καταστροφής, της οικογενειακής βίας, της παιδικής κακοποίησης κλπ. - οι άνθρωποι μπορεί να (επαν) αντιμετωπίσουν μετατραυματική διαταραχή άγχους ή τραύμα διαγενεακής προέλευσης. Ελλείπει οικονομικής ασφάλειας - εξαιτίας της οικονομικής κρίσης και της έλλειψης ευκαιριών εργασίας - αυτές οι ανάγκες ασφάλειας εκδηλώνονται με τρόπους όπως η προτίμηση για ασφάλεια της εργασίας, οι διαδικασίες παράβασης για την προστασία του ατόμου από τη μονομερή εξουσία, οι λογαριασμοί ταμιευτηρίου, τα ασφαλιστήρια συμβόλαια, κλπ. Το επίπεδο αυτό είναι πιο πιθανό να κυριαρχεί στα παιδιά, καθώς γενικά έχουν μεγαλύτερη ανάγκη να αισθάνονται ασφαλείς (Thorpe, & Homan, 2000)

Οι ανάγκες ασφάλειας και ασφάλειας περιλαμβάνουν:

Προσωπική ασφάλεια

Οικονομική ασφάλεια

Υγεία και ευεξία

Ασφάλεια κατά των ατυχημάτων / ασθενειών και των δυσμενών επιπτώσεών τους

Κοινωνική ένταξη

Αφού εκπληρωθούν οι ανάγκες φυσιολογίας και ασφάλειας, το τρίτο επίπεδο των ανθρώπινων αναγκών είναι διαπροσωπικό και περιλαμβάνει συναισθήματα ανικανότητας. Αυτή η ανάγκη είναι ιδιαίτερα έντονη στην παιδική ηλικία και μπορεί να υπερσχύσει της ανάγκης για ασφάλεια, όπως παρατηρείται στα παιδιά που προσκολλώνται σε καταχρηστικούς γονείς. Οι ανεπάρκειες σε αυτό το επίπεδο της ιεραρχίας του Maslow - εξαιτίας του νοσοκομείου, της αμέλειας, της αποφυγής, του οστρακισμού κλπ. - μπορούν να επηρεάσουν δυσμενώς την ικανότητα του ατόμου να διαμορφώνει και να διατηρεί συναισθηματικά σημαντικές σχέσεις εν γένει. (Takeuchi, Osono, Shimizu, 2008).

Οι κοινωνικές ανάγκες που ανήκουν περιλαμβάνουν:

Φιλίες

Οικειότητα

Οικογένεια

Σύμφωνα με τον Maslow, οι άνθρωποι πρέπει να αισθάνονται την αίσθηση ότι ανήκουν και γίνονται αποδεκτές μεταξύ των κοινωνικών ομάδων, ανεξάρτητα από το αν αυτές οι ομάδες είναι μεγάλες ή μικρές. Για παράδειγμα, ορισμένες μεγάλες κοινωνικές ομάδες μπορεί να περιλαμβάνουν λέσχες, συναδέλφους, θρησκευτικές ομάδες, επαγγελματικές οργανώσεις, αθλητικές ομάδες, συμμορίες και διαδικτυακές κοινότητες. Μερικά παραδείγματα μικρών κοινωνικών συνδέσεων περιλαμβάνουν τα μέλη της οικογένειας, τους στενούς εταίρους, τους συμβούλους, τους συναδέλφους και τους εμπιστευτικούς. Οι άνθρωποι πρέπει να αγαπούν και να αγαπούν - τόσο σεξουαλικά όσο και όχι σεξουαλικά - από άλλους. Πολλοί άνθρωποι γίνονται επιρρεπείς στη μοναξιά, το κοινωνικό άγχος και την κλινική κατάθλιψη απουσία αυτής της αγάπης ή μέλους. Αυτή η ανάγκη για ανάρτηση μπορεί να ξεπεράσει τις φυσιολογικές ανάγκες και ανάγκες ασφάλειας, ανάλογα με τη δύναμη της πίεσης από τους ομοτίμους (Diprete, 2005)

Ο εταίρειες θα πρέπει να μελετήσουν συνεχώς τη διαδικασία παροχής κινήτρων για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων μέσω κινήτρων και, όπως προαναφέρθηκε, δεν μπορούν να είναι οικονομικά σταθερές, πρέπει επίσης να επικεντρωθούν στην παροχή κινήτρων για εκπαίδευση, κατάρτιση, βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος, , ψυχολογικά και συναισθηματικά κίνητρα και γενικά θα πρέπει να αναζητήσει τα αποτελέσματα της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης προκειμένου να δώσει τα κατάλληλα κίνητρα στο προσωπικό ώστε να γίνει πιο αποτελεσματική και παραγωγική, ώστε η επιχείρηση μέσω αυτής της διαδικασίας να γίνει πιο παραγωγική στην αγορά της και μπορεί αλλά και ικανοποιεί όλους τους πελάτες της (Noe et 2006).

### 1.2.2 Η θεωρία του Herzberg

Η πρόταση του Herzberg ήταν να μειωθούν οι προφανείς αρνητικές πτυχές της υγιεινής και να επικεντρωθούν στα κίνητρα. Οι επιχειρήσεις δεν πρέπει μόνο να λαμβάνουν υπόψη τις φυσιολογικές ανάγκες των ατόμων αλλά και να εστιάζουν στις προσωπικές τους ανάγκες

Η Herzberg λέει ότι προκειμένου το προσωπικό ενός οργανισμού να επιτύχει τη μέγιστη απόδοση των υπαλλήλων του, πρέπει να ανταποκρίνονται στις κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες τους και τις ανάγκες αυτοεπάρκειας. Δεδομένων των παραγόντων που συμβάλλουν στην ικανοποίηση από την εργασία, όπως δήλωσε ο Herzberg, πιστεύουμε ότι ο σύγχρονος τρόπος οργάνωσης της εργασίας πρέπει να εξαρτάται από το έργο της ομάδας εργασίας.

Αυτή η ομάδα θα έχει στόχους, θα αναλάβει πρωτοβουλίες εντός ορισμένων πλαισίων εργασίας και θα αναγνωρίσει τα επιτεύγματά της. Για το σκοπό αυτό, οι προϊστάμενοι θα πρέπει να αλλάξουν τους ρόλους τους και, όπως η ομάδα εργασίας, θα προσπαθήσει να (Papalexandri & Bourantas, 2003):

- Αύξηση της αίσθησης της επιτυχούς ολοκλήρωσης του καθήκοντος των εργαζομένων
- Ανακάλυψη σετρόπους προκειμένου να γίνεται η δουλειά ενδιαφέρουσα
- Σταδιακά να αυξάνεται η πολυπλοκότητα της εργασίας, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να αμφισβητούνται για μεγαλύτερους και πιο δύσκολους στόχους
- Αναγνώριση της έντασης της εργασίας στον εργαζόμενο
- Αναγνώριση επίσημα στην ατομική και ομαδική προσπάθεια από τους ανωτέρους, παρέχοντας επίσης οικονομικά οφέλη. Είναι επίσης βασικά κριτήρια προώθησης για τους εργαζόμενους
- Υποστήριξη των εργαζομένων για την ανάπτυξη της ευθύνης στο έργο τους. Αυτό μπορεί να γίνει με σταδιακή αύξηση της αυτονομίας της εργασίας.
- Ενθάρρυνση των εργαζομένων να συμμετέχουν στις συνεδριάσεις λήψης αποφάσεων
- Προώθηση της εξέλιξης της σταδιοδρομίας με την ενίσχυση της κατάρτισης του προσωπικού στο χώρο εργασίας.
- Παροχή κοινωνικής υποστήριξης, μέσω προγραμμάτων προστασίας της μητρότητας, των παιδιών, αδειών εκπαίδευσης, ενημέρωση αναφορικά με τις τρέχουσες έρευνες και νέες μεθόδους εργασίας, στήριξη των προβλημάτων προσωπικού προσωπικού
- Ενθάρρυνση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας (Papalexandri & Bourantas, 2003)

### 1.2.3 Η θεωρία του McGregor

Ο McGregor, με βάση την πυραμίδα του Maslow, μελέτησε το θέμα της υποκίνησης μέσω των διαχειριστών και της δικής τους θεωρίας προκειμένου να υποκινήσει τους υφισταμένους τους (Schultz & Schultz, 2010).

#### Θεωρία Χ

Κάθε άτομο αποφεύγει την εργασία για αυτό, και ο καλύτερος τρόπος προκειμένου να τους παρακινήσει είναι να τους επιβάλει κυρώσεις.

#### Θεωρία Ψ

Τα άτομα κατανοούν την εργασία ως αυτονότητα και επομένως δεν χρειάζονται καθοδήγηση ή τιμωρία. Έτσι εργάζονται μόνοι τους με τον σωστό τρόπο (Frey & Osterloh, 2002).

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι άνθρωποι μισούν τη δουλειά τους και προσπαθούν να το αποφύγουν, οπότε ο καλύτερος τρόπος για παρακίνηση είναι η τιμωρία και η επιβολή σε κυρώσεις. Εκτός αυτού, οι περισσότεροι άνθρωποι θέλουν να τρέξουν και να μην αναλάβουν την ευθύνη. Στην περίπτωση αυτή, εάν μια οργάνωση εφαρμόζει τη θεωρία Χ, μπορεί στην πραγματικότητα να διατηρήσει ένα ισορροπημένο εργασιακό κλίμα με «βία», αλλά είναι βέβαιο ότι κανένας εργαζόμενος δεν θα το είχε κάνει με δική του βούληση, γεγονός που στο μέλλον θα έχει σίγουρα προβλήματα η επιχείρηση.

Οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τη δουλειά ως κάτι που ευτυχώς τους ευχαριστεί και γι' αυτό δεν χρειάζεται κάποιος να τις καθοδηγήσει ή να τους τιμωρήσει. Στην περίπτωση αυτή, όταν οι εργαζόμενοι βλέπουν το έργο τους ως αυθόρμητη ευχαρίστηση, υφίσταται ένα πολύ καλό εργασιακό περιβάλλον στην επιχείρηση. Ο McGregor προέτρεψε τα στελέχη να ακολουθήσουν τη θεωρία του «Υ» επειδή είναι ο μόνος τρόπος προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού και να εξασφαλίσουν την ικανοποίηση των δικών τους

### 1.2.4 Η θεωρία erg του Alderfer για την οργάνωση και την επαγγελματική ικανοποίηση

Ο Alderfer, αναπτύσσοντας τη θεωρία των Maslow και Herzberg, ταξινόμησε τις ανάγκες του ατόμου σε τρεις κατηγορίες:

- Υπάρχουσες ανάγκες κάθε εργαζομένου
  - Ανάγκες σχέσεων που πρέπει να αναπτύξουν οι άνθρωποι
  - Αναπτυξιακές ανάγκες για εξέλιξη, πρόοδο και επαγγελματική επιτυχία
- Σε σχέση με τις συγκεκριμένες θεωρίες, όταν ο εργαζόμενος έχει τα κατάλληλα κίνητρα στην εταιρεία που λειτουργεί, υφίσταται ένα πολύ καλό κλίμα στις

τάξεις του, το οποίο εξυπηρετεί την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων (Noe et al., 2006)

### **1.2.5 Η θεωρία των προσδοκιών**

Η Θεωρία Προσδοκιών αναφέρει ότι τα μακροπρόθεσμα επιτόκια διατηρούν πρόβλεψη για τα βραχυπρόθεσμα επιτόκια στο μέλλον. Η θεωρία δηλώνει ότι ένας επενδυτής κερδίζει το ίδιο ποσό με την επένδυση σε ένα ομολογιακό δάνειο ενός έτους στο παρόν μετατοπίζοντας την επένδυση σε διαφορετικό μονοετές ομόλογο μετά από ένα έτος σε σύγκριση με την αγορά ενός διετούς ομολόγου στο παρόν.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, η θεωρία προσδοκιών χρησιμοποιείται ως εξήγηση για την καμπύλη αποδόσεων. Ωστόσο, η θεωρία έχει αποδειχθεί ανακριβής στην εκτέλεση, επειδή τα επιτόκια συνήθως παραμένουν επίπεδα όταν η καμπύλη αποδόσεων είναι φυσιολογική. Ουσιαστικά, η θεωρία των προσδοκιών είναι γνωστό ότι υπερτιμά τα μελλοντικά βραχυπρόθεσμα επιτόκια (Perkins, White, 2011).

Η προτιμώμενη θεωρία των οικοτόπων - μια άλλη θεωρία των δομών - είναι η επέκταση της θεωρίας των προσδοκιών και χρησιμοποιείται για να εξηγήσει γιατί τα μακροπρόθεσμα ομόλογα συνήθως πληρώνουν υψηλότερο επιτόκιο από δύο βραχυπρόθεσμα ομόλογα που, μαζί, οδηγούν στην ίδια ωριμότητα. Η θεωρία αναφέρει ότι οι επενδυτές προτιμούν τα βραχυπρόθεσμα ομόλογα έναντι των μακροπρόθεσμων ομολόγων, εκτός εάν ο τελευταίος καταβάλει ασφάλιστρο κινδύνου.

Κατά τη σύγκριση της θεωρίας των προτιμώμενων οικοτόπων με τη θεωρία των προσδοκιών, η διαφορά είναι ότι η πρώτη υποθέτει ότι οι επενδυτές ενδιαφέρονται για την ωριμότητα και την απόδοση, ενώ η θεωρία των προσδοκιών υποθέτει ότι οι επενδυτές ενδιαφέρονται μόνο για την απόδοση (Reeve, 2014).

### **1.2.6 Υπόδειγμα (Porter - Lawler)**

Όλες οι θεωρίες υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση είναι η αιτία της απόδοσης. Η άποψη αυτή ανατράπηκε από τον Porter και τον Lawler το 1980, ο οποίος δήλωσε ότι η ικανοποίηση ήταν το αποτέλεσμα και όχι η αιτία της απόδοσης.

Η υποκίνηση, η ικανοποίηση και η απόδοση δεν θεωρούνται ταυτόσημα αλλά είναι τρεις διαφορετικές μεταβλητές που αλληλοσυνδέονται. Το μοντέλο τους βασίζεται στις ακόλουθες τέσσερις βασικές μεταβλητές: προσπάθεια, απόδοση, ανταμοιβή και ικανοποίηση (Hackman Oldham, 2010). Η προσπάθεια έχει να κάνει με την καθημερινή προσπάθεια για επιτυχή εργασία από τον κάθε εργαζόμενο. Η απόδοση σχετίζεται με το πόσο εκτελεί ο εργαζόμενος. Οι ανταμοιβές σχετίζονται με το οικονομικό όφελος του εργατικού δυναμικού και, τέλος, η ικανοποίηση σχετίζεται με το πόσο ικανοποιημένος και ευτυχισμένος είναι ο εργαζόμενος από όλο το έργο του.



### 1.2.7 Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας

Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί επίσης να οριστεί ως "ανησυχία για τον αντίκτυπο της εργασίας στους ανθρώπους καθώς και για την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης" ή ως "η ιδέα της συμμετοχής των εργαζομένων στην επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων".

Ο πρωταρχικός στόχος της ικανοποίησης από την εργασία είναι να αλλάξει το κλίμα έτσι ώστε ο άνθρωπος, η τεχνολογία και η οργάνωση να συμβάλλουν στην καλύτερη επαγγελματική ζωή. "Αυτή η θεωρία αναπτύχθηκε από την Oldham & Hackman και εστιάζει στην ανάπτυξη των χαρακτηριστικών εργασίας που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα εξής: ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα έργου, σημασία έργου, αυτονομία και ανατροφοδότηση.

Οποιαδήποτε διαφοροποίηση στα χαρακτηριστικά δεν επηρεάζει τόσο τη συμπεριφορά του εργαζόμενου όσο και τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αντιδρούν στις αλλαγές αυτές. Οι εργαζόμενοι που επιδιώκουν να αναπτύξουν αυτά τα χαρακτηριστικά έχουν ισχυρότερα κίνητρα προκειμένου να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους, οδηγώντας σε μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση (Stavrevska, 2011).

Όσον αφορά αυτά τα βασικά χαρακτηριστικά, τόσο υψηλότερο είναι το κίνητρο των εργαζομένων και τα θετικότερα τα συναισθήματά τους για το έργο τους (Hackman Oldham, 2010).

### 1.2.8 Η θεωρία της ισότητας

Η θεωρητική Stacy J.A, το 1965, ανέπτυξε αυτή τη θεωρία. Οι μεμονωμένοι δηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι ακολουθούν τους κανόνες της ισότητας και της δικαιοσύνης στο έργο τους (Mouza, Lazaridis, 2006)

Η δυσαρέσκεια των εργαζομένων είναι εμφανής όταν υφίσταται διαφορά μεταξύ του τι προσφέρει για την επιχείρηση και της αμοιβής που λαμβάνει από αυτήν. Η δυσαρέσκεια σχετίζεται επίσης με διαφωνία αναφορικά με την αμοιβή άλλου εργαζομένου (Sudarsan, 2009).

Θεωρητικά, η ισότητα των θέσεων εργασίας είναι ένα απλό θέμα. Περιλαμβάνει την παροχή στους εργαζόμενους της ευκαιρίας να λαμβάνουν αποφάσεις αναφορικά με το έργο τους, να σχεδιάζουν το χώρο εργασίας και γενικά να αναλαμβάνουν την πρωτοβουλία να σχεδιάζουν προϊόντα ή να προσφέρουν την υπηρεσία με πιο αποτελεσματικό τρόπο. Αυτό απαιτεί από τους διαχειριστές να επικεντρωθούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Στην πράξη, όμως, οι διαχειριστές πρέπει να μοιράζονται την εξουσία ή με άλλο τρόπο τη «δύναμη» που κατέχουν με κάποιο τρόπο, την εντατική εκπαίδευση τόσο για τους διευθυντές όσο και για τους άλλους υπαλλήλους και, φυσικά, την υπομονή. Οι εργαζόμενοι με λίγα λόγια πρέπει να αποκτήσουν γνώσεις αναφορικά με τις έννοιες όπως το κόστος, η ποιότητα, το κέρδος, οι ζημίες και οι διαχειριστές

προκειμένου να προσδιορίσουν τον νέο ρόλο τους, να γίνουν οδηγοί, βοηθοί και να συγκεντρώσουν χρήσιμες πληροφορίες

### **1.2.9 Η θεωρία της κοινωνικής επιρροής**

Η θεωρία των Salancik και Pfeffer αναγνωρίζει την κοινωνική φύση της εργασίας και προτείνει μια διαδικασία επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι συνέπειες της κοινωνικής επιρροής μπορούν να κερδίσουν κάποιο θάρρος για το άτομο και αυτή η δύναμη κερδίζεται από το βαθμό στον οποίο συμβάλλουν στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Η αποτελεσματικότητα των πράξεών του μπορεί να έχει θετική επίδραση στο άτομο και έτσι να επεκτείνεται στην επαγγελματική ικανοποίηση του ατόμου, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να έχει αρνητική επίδραση, να έχει αρνητική στάση

### **1.2.10 Η θεωρία της διάθεσης (Dispositional theory)**

Αυτή η θεωρία δηλώνει ότι τα άτομα έχουν εσωτερικές διαθέσεις, οι οποίες καθορίζουν ορισμένες τάσεις σε σχέση με ένα ορισμένο επίπεδο ικανοποίησης, ανεξάρτητα από το είδος της εργασίας (δικαστής 2006). Στη θεωρία της διάθεσης, η επαγγελματική ικανοποίηση είναι συνάρτηση της προσδοκίας του για το βαθμό στον οποίο η δουλειά του διακρίνεται από τη συντροφικότητα, δηλαδή εάν το έργο του συμβάλλει στην επιθυμία για τα ίδια αποτελέσματα.

### **1.2.11 Η Θεωρία της κάλυψης επίκτητων αναγκών του McClelland**

Στο βιβλίο του του 1961 «Η κοινωνία επίτευξης», ο David McClelland εξηγεί τη θεωρία των αποκτηθεισών αναγκών του. Πρότεινε ότι οι συγκεκριμένες ανάγκες ενός ατόμου αποκτώνται με την πάροδο του χρόνου και διαμορφώνονται από τις εμπειρίες της ζωής. Περιέγραψε τρεις τύπους κινητήριων αναγκών. Το κίνητρο και η αποτελεσματικότητα ενός ατόμου σε ορισμένες λειτουργίες εργασίας επηρεάζονται από αυτές τις τρεις ανάγκες.

κίνητρο επίτευξης

Το άτομο είναι «παρακινητικό επίτευγμα» και ως εκ τούτου επιδιώκει την επίτευξη, την επίτευξη ρεαλιστικών αλλά προκλητικών στόχων και την πρόοδο στην εργασία. Υπάρχει έντονη ανάγκη για ανατροφοδότηση όσον αφορά την επίτευξη και την πρόοδο, καθώς και την ανάγκη για μια αίσθηση ολοκλήρωσης. Τα άτομα με μεγάλη ανάγκη για επίτευγμα επιδιώκουν να υπερέχουν και επομένως τείνουν να αποφεύγουν τόσο τις περιπτώσεις χαμηλού κινδύνου όσο και τις υψηλού κινδύνου. Τα άτομα αποφεύγουν τις καταστάσεις χαμηλού κινδύνου, διότι η επιτυχία που επιτυγχάνεται εύκολα δεν αποτελεί πραγματικό επίτευγμα. Σε έργα υψηλού κινδύνου, οι επιτέλεσοι βλέπουν το αποτέλεσμα ως ένα από τα περιττά και όχι από το δικό τους. Υψηλά άτομα n-ach προτιμούν εργασία που έχει μέτρια πιθανότητα

επιτυχίας, ιδανικά 50% πιθανότητα. Προτιμούν είτε να δουλεύουν μόνοι τους είτε με άλλους υψηλόβαθμους.

αρχή / ισχύ κίνητρο

Αυτός ο οδηγός δημιουργεί την ανάγκη να έχει επιρροή, αποτελεσματικότητα και να έχει αντίκτυπο. Υπάρχει μια ισχυρή ανάγκη να ηγηθεί και να επικρατήσουν οι ιδέες τους. Υπάρχει επίσης κίνητρο και ανάγκη για αύξηση της προσωπικής κατάστασης και του γοήτρου.

Η ανάγκη για εξουσία ενός ατόμου μπορεί να είναι ένας από τους δύο τύπους - προσωπικός και θεσμικός. Αυτοί που χρειάζονται προσωπική εξουσία θέλουν να κατευθύνουν τους άλλους και αυτή η ανάγκη συχνά θεωρείται ανεπιθύμητη. Τα άτομα που χρειάζονται θεσμική εξουσία (επίσης γνωστή ως κοινωνική εξουσία) θέλουν να οργανώσουν τις προσπάθειες άλλων για την προώθηση των στόχων της οργάνωσης. Οι διαχειριστές με μεγάλη ανάγκη για θεσμική εξουσία τείνουν να είναι πιο αποτελεσματικοί από αυτούς με μεγάλη ανάγκη για προσωπική εξουσία.

κίνητρο κινητοποίησης

Το n-affil άτομο είναι «κινητοποιημένο» και έχει ανάγκη από φιλικές σχέσεις και έχει κίνητρο για αλληλεπίδραση με άλλους ανθρώπους. Χρειάζονται αρμονικές σχέσεις με άλλους ανθρώπους και πρέπει να αισθάνονται αποδεκτοί από άλλους ανθρώπους. Ο οδηγός ευαισθητοποίησης παράγει κίνητρα και πρέπει να αρέσει και να κρατιέται σε λαϊκό επίπεδο. Αυτοί οι άνθρωποι είναι παίκτες ομάδων. Τείνουν να συμμορφώνονται με τους κανόνες της ομάδας εργασίας τους. Τα υψηλά άτομα n-affil προτιμούν εργασία που παρέχει σημαντική προσωπική αλληλεπίδραση. Παίρνουν καλές επιδόσεις στην εξυπηρέτηση πελατών και στις καταστάσεις αλληλεπίδρασης πελατών

Η θεωρία των αποκτηθεισών αναγκών του McClelland δηλώνει ότι οι περισσότεροι άνθρωποι διαθέτουν και παρουσιάζουν ένα συνδυασμό αυτών των χαρακτηριστικών. Μερικοί άνθρωποι εκδηλώνουν ισχυρή προκατάληψη σε μια συγκεκριμένη κινήτρια ανάγκη, και αυτό το κίνητρο ή αναμειγνύει τις ανάγκες επηρεάζει συνεπώς τη συμπεριφορά τους και το στυλ εργασίας / διαχείρισης.

Η θεωρία των κινήτρων επίτευξης του McClelland υποδηλώνει ότι μια ισχυρή "κινητοποίηση-κίνητρο" n-affiliate υπονομεύει την αντικειμενικότητα ενός διευθυντή, λόγω της ανάγκης να του αρέσει και αυτό επηρεάζει τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων ενός διευθυντή. Μια ισχυρή εξουσία-κίνητρο n-row θα παράγει μια αποφασιστική εργασιακή ηθική και δέσμευση για την οργάνωση και ενώ οι n-row άνθρωποι προσελκύονται από τον ηγετικό ρόλο, μπορεί να μην διαθέτουν την απαιτούμενη ευελιξία και δεξιότητες με επίκεντρο τον άνθρωπο.

Η θεωρία των κινήτρων του McClelland υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι με ισχυρά «κίνητρα επίτευξης» κάνουν τους καλύτερους ηγέτες, αν και μπορεί να υπάρχει τάση να απαιτούνται πάρα πολλά από το προσωπικό τους με την πεποίθηση ότι όλα είναι παρόμοια, που φυσικά οι περισσότεροι άνθρωποι δεν είναι.

Οι αποκτηθείσες ανάγκες του McClelland βρίσκονται σε διάφορους βαθμούς σε

όλους τους εργαζόμενους και τους διευθυντές και αυτός ο συνδυασμός των κινητήριων αναγκών χαρακτηρίζει το στυλ και τη συμπεριφορά του ατόμου ή του διαχειριστή τόσο από την άποψη της κινητικότητας όσο και από τη διαχείριση και την παρακίνηση άλλων.

Τα άτομα με διαφορετικές ανάγκες έχουν διαφορετικά κίνητρα.

Υψηλή ανάγκη για επίτευγμα (n-ach)

Οι υψηλοί επιτελείς θα πρέπει να δίνουν προκλητικά έργα με προσβάσιμους στόχους. Θα πρέπει να παρέχεται συχνή ανατροφοδότηση. Ενώ τα χρήματα δεν αποτελούν σημαντικό κίνητρο από μόνο του. Είναι μάλλον μια αποτελεσματική μορφή ανατροφοδότησης.

Υψηλή ανάγκη για υπαγωγή (n-affil)

Οι εργαζόμενοι με υψηλή ανάγκη συνεργασίας έχουν καλύτερες επιδόσεις σε ένα συνεταιριστικό περιβάλλον.

Υψηλή ανάγκη για ισχύ (n-row)

Η διοίκηση θα πρέπει να παρέχει στους αιτούντες δύναμη την ευκαιρία να διαχειριστούν άλλους (Cromie, & Hayes, 2001).

### **1.2.12 Θεωρία στόχων (Locke)**

Η έρευνα του Locke έδειξε ότι υπήρχε σχέση ανάμεσα στο πόσο δύσκολο και συγκεκριμένο ήταν ο στόχος και στην απόδοση ενός έργου από τους ανθρώπους. Διαπίστωσε ότι οι συγκεκριμένοι και δύσκολοι στόχοι οδήγησαν σε καλύτερες επιδόσεις από ό, τι οι ασαφείς ή ευκολότεροι στόχοι.

Το 1990, ο Locke και ο Latham δημοσίευσαν το τεράστιο έργο τους, "Μια Θεωρία της Ρύθμισης Στόχων και των Επιδόσεων Εργασιών". Σε αυτό το βιβλίο, ενίσχυσαν την ανάγκη να θέσουν συγκεκριμένους και δύσκολους στόχους και περιέγραψαν τρία άλλα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου καθορισμού στόχων.

Για να υπάρχει παρακίνηση, οι στόχοι πρέπει να έχουν:

1. Σαφήνεια.
  2. Πρόκληση.
  3. Δέσμευση.
  4. Ανατροφοδότηση.
  5. Πολυπλοκότητα εργασιών.
1. Σαφήνεια
  2. Πρόκληση

3. Δέσμευση
4. Ανατροφοδότηση
5. Πολυπλοκότητα εργασιών

### **1.3 Ο ρόλος της υποκίνησης στη διαμόρφωση επαγγελματικής ικανοποίησης**

Οι θεωρίες προσδίδουν διαφορετική εικόνα στις εκάστοτε εταιρίες. Επέκτειναν τον προβληματισμό των διευθυντικών στελεχών όσον αφορά τον εφαρμοζόμενο διοικητικό τρόπο και πραγματοποιήθηκαν σκέψεις για κατάργηση ιεραρχίας, εναλλαγή θέσεων εργασία και εμπλουτισμό αρμοδιοτήτων (Avolio & Locke ,2002).

## **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> Η κουλτούρα ενός οργανισμού και πως επιδρά στην επαγγελματική ικανοποίηση**

### **2.1 Τι είναι κουλτούρα**

Ο Eliot Jaques έδωσε έναν από τους πρώτους ορισμούς για ένα σώμα μιας οργάνωσης:

"Ένας κοινός και παραδοσιακός τρόπος σκέψης και δράσης, ο οποίος μοιράζεται σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό από όλα τα μέλη του και τα νέα μέλη πρέπει να μαθαίνουν και να δέχονται τουλάχιστον ως σημείο αποδοχής στις υπηρεσίες μιας επιχείρησης" (Beinoglou & Mpeinoglou, 2014).

Πολλοί οργανισμοί υιοθέτησαν αυτόν τον ορισμό επειδή υπογραμμίζουν τη μοναδικότητά τους, την ατομικότητα και την προσωπικότητά τους. Ο Χάρισον προσπάθησε να εξηγήσει με μεγαλύτερη σαφήνεια τον ορισμό του πολιτισμού: «Ίδέες, πεποιθήσεις και βαθιά ριζωμένες αξίες που απαιτούνται στις επιχειρήσεις και είναι εντολές για τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα πρέπει να δουλέψουν σε αυτά». Ο Schein είναι πιο συγκεκριμένος, υποστηρίζοντας ότι "ο όρος πολιτισμός πρέπει να περιορίζεται στο βαθύτερο επίπεδο των βασικών δεδομένων και πεποιθήσεων που μοιράζονται μέλη ενός οργανισμού (Beinoglou, & Mpeinoglou, 2014).

### **2.2 Η κουλτούρα στον οργανισμό - η επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση**

Οι εργαζόμενοι είναι πολύ διαφορετικοί και όλοι εργάζονται για τις οικονομικές απολαβές που έχουν να λαμβάνουν. Ωστόσο, ο εργαζόμενος δεν έχει όχι μόνο οικονομικές ανάγκες, αλλά και όλες τις ανθρώπινες ανάγκες.

Η ποιότητα στην εργασία και στην προσωπική ζωή και, κατ'επέκταση, η εξισορρόπησή τους ήταν πάντα ένα δύσκολο θέμα. Υπήρχαν πάντα άνθρωποι με παιδιά και ηλικιωμένοι γονείς που χρειάζονταν φροντίδα. Οι εργασίες εναντίον της προσωπικής ζωής ήταν ένα παιχνίδι στο οποίο μόνο ένας νικητής ήταν. Έχουν αλλάξει οι καιροί; Η απάντηση είναι "ναι" και "όχι". Αφενός, οι εντυπωσιακές δημογραφικές αλλαγές, όπως η σταθερή αύξηση του αριθμού των γυναικών και του αριθμού των εργαζόμενων μητέρων, έθεσαν το θέμα της «εργασίας και της προσωπικής ζωής» στο κέντρο. Επιπλέον, οι νέες οικονομικές δυνάμεις, όπως ο παγκόσμιος ανταγωνισμός, έχουν μεταμορφώσει το εργασιακό περιβάλλον δημιουργώντας μια άνευ προηγουμένου ανάγκη για αφοσιωμένους υπαλλήλους σε μια εποχή που η πίστη αναμφισβήτητα περνά μια κρίση, καθώς οι εργαζόμενοι χάνουν την εμπιστοσύνη τους σε εταιρείες που μειώνουν συνεχώς τον αριθμό των υπαλλήλων.

Τα τελευταία χρόνια, ωστόσο, παρατηρήθηκε ότι ένας μικρός αλλά συνεχώς αυξανόμενος αριθμός υπαλλήλων, πολλοί από τους οποίους είναι υπό την καθοδήγηση επίσημων εγκεκριμένων προγραμμάτων. Στην πραγματικότητα, υιοθετούν μια φιλοσοφία «κερδοφόρας φιλοσοφίας», όπως αποδεικνύεται από πολλές έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, η νέα προσέγγιση φέρνει οφέλη τόσο

για τις οργανώσεις όσο και για τους εργαζόμενους, οι οποίοι αρχίζουν να διεκδικούν την Ποιότητα τόσο στη προσωπική όσο και σε στην επαγγελματική τους ζωή.

Τα ζητήματα της επαγγελματικής ζωής αναφέρονται στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού, όπου τα προβλήματα συνήθως επιλύονται μέσω ευέλικτων ωρών εργασίας (Βεινογλου, & Μπεινογλου, 2014).

### **2.3 Η σημασία της ικανοποίησης από την εργασία**

Η διατήρηση της ευτυχίας των εργαζομένων συμβάλλει στην ενίσχυση μιας επιχείρησης με πολλούς τρόπους, όπως:

Χαμηλότερος κύκλος εργασιών - Ο κύκλος εργασιών μπορεί να είναι ένα από τα υψηλότερα κόστη που αποδίδεται στο τμήμα HR. Η διατήρηση των εργαζομένων συμβάλλει στη δημιουργία καλύτερου περιβάλλοντος και διευκολύνει την πρόσληψη ποιοτικών ταλέντων και την εξοικονόμηση χρημάτων. Η κατώτατη γραμμή: οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι είναι κατά κανόνα πολύ λιγότερο πιθανό να φύγουν.

Υψηλότερη παραγωγικότητα - Ανεξάρτητα από τον τίτλο εργασίας και τον βαθμό αποδοχών, οι εργαζόμενοι που αναφέρουν υψηλή ικανοποίηση από την εργασία έχουν την τάση να επιτυγχάνουν υψηλότερη παραγωγικότητα.

Αυξημένα κέρδη - Η διατήρηση των εργαζομένων σε ασφαλές και ικανοποιημένο επίπεδο μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερες πωλήσεις, χαμηλότερο κόστος και ισχυρότερη κατώτατη γραμμή.

Αφοσίωση - Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η εταιρεία έχει τα καλύτερα συμφέροντά τους στην καρδιά, συχνά υποστηρίζουν την αποστολή της και εργάζονται σκληρά για να βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων της. Και, μπορεί να είναι πιο πιθανό να πει στους φίλους τους, που βοηθούν στην διάδοση της καλής θέλησης.

Δεν χρειάζεται πολύ μεγάλη προσπάθεια για να κρατήσει τους εργαζομένους ευτυχείς. Θέλουν να αισθάνονται σεβασμό και εμπιστοσύνη, ενώ εργάζονται σε ένα ασφαλές περιβάλλον, με καλή αμοιβή και ευκαιρίες να προχωρήσουν. Όταν η εταιρεία σας αναπτύσσει τρόπους να υλοποιήσει αυτούς τους σημαντικούς παράγοντες, μπορεί να ικανοποιήσει τους εργαζομένους - και να βοηθήσει στην οικοδόμηση ενός ισχυρότερου, πιο σταθερού και κερδοφόρου μέλλοντος. (Abu-Doleh, & Weir, 2007).

## **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> Μεθοδολογία της έρευνας**

Η μεθοδολογία της εργασίας περιλαμβάνει την επεξεργασία πρωτογενών και δευτερογενών δεδομένων. Τα πρωτογενή δεδομένα συλλέχθηκαν με τη χρήση ερωτηματολογίου για τη διερεύνηση των στόχων του έργου και για τη διερεύνηση της εγκυρότητας των παραδοχών που παρουσιάζονται στην επόμενη ενότητα. Η επιλογή της ποσοτικής έρευνας βασίστηκε στο γεγονός ότι αυτή η έρευνα είναι πιο αποτελεσματική και πιο αξιόπιστη καθώς η ερμηνεία των αποτελεσμάτων της δεν υπόκειται στην προκατάληψη του ερευνητή (Kyriazopoulos & Samantha, 2011).

### **3.1 Σκοποί της έρευνας**

Αυτή η έρευνα επιδιώκει να μελετήσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση.

### **3.2 Εργαλείο έρευνας**

Στην παρούσα έρευνα, επιλέχθηκε ποσοτική έρευνα χρησιμοποιώντας κλειστό ερωτηματολόγιο. Ο λόγος για την επιλογή αυτού του είδους έρευνας ήταν επειδή είναι κατάλληλος για τη συλλογή μεγάλου αριθμού δειγμάτων και ταυτόχρονα παράγει πιο αξιόπιστα αποτελέσματα που είναι πιο γενικευμένα στον πληθυσμό. Για το σκοπό αυτό, το ερωτηματολόγιο που παρουσιάζεται στο Παράρτημα 1. Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από 36 ερωτήσεις μιας κλίμακας λικέρτ έξι σημείων, με 1 = Διαφωνώ πάρα πολύ με 6 = Συμφωνώ πολύ.

### **3.3 Δείγμα**

Ελήφθη με βολική δειγματοληψία δείγμα 51 εργαζομένων για ερευνητικούς σκοπούς.

### **3.4 Κατάρτιση Ερωτηματολογίου**

Η βασική δομή του ερωτηματολογίου περιελάμβανε τα ακόλουθα τμήματα:

- 1) Ατομικά χαρακτηριστικά
- 2) Απόψεις για ικανοποίηση από την εργασία
- 3) Παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση



### 3.5 Αποτελέσματα έρευνας

Στην παρούσα έρευνα μέσω της περιγραφικής στατιστικής αποτυπώθηκαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και οι απαντήσεις τους στο κυρίως μέρος της έρευνας. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε χρησιμοποιώντας το στατιστικό πρόγραμμα SPSS17.0.

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζεται η περιγραφική στατιστική της έρευνας.

Πίνακας 1

#### Δημογραφικά χαρακτηριστικά

		N	%
Φύλο	Άνδρας	43	84,3%
	Γυναίκα	8	15,7%
Ηλικία	18-30	8	15,7%
	31-40	17	33,3%
	41-50	18	35,3%
	51-60	7	13,7%
	61+	1	2,0%
Οικογενειακή	Παντρεμένος/η	27	52,9%

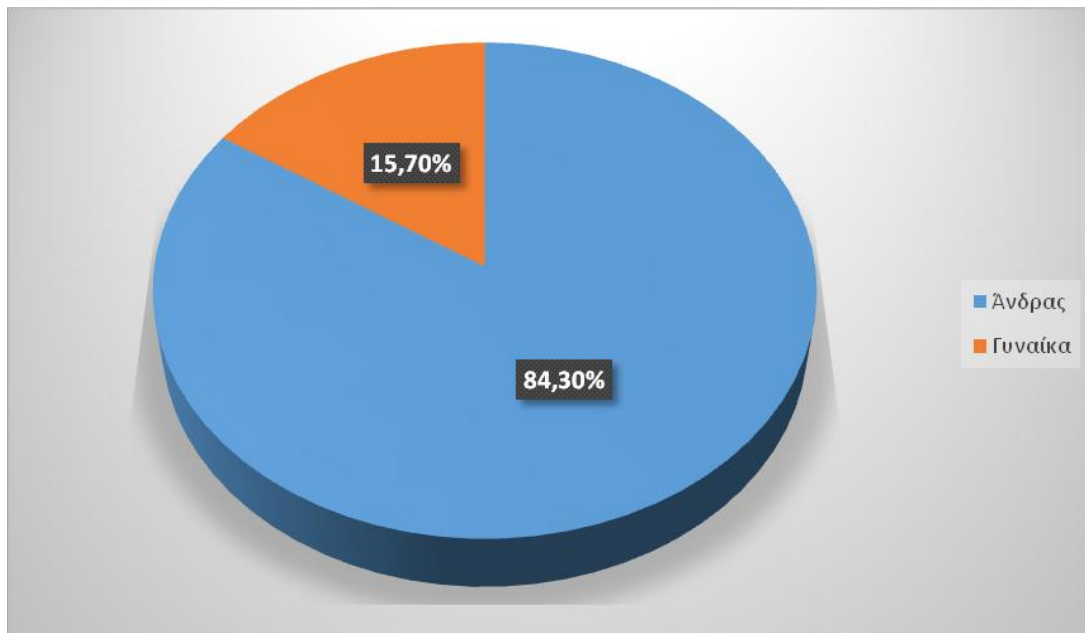
κατάσταση	Ανύπανδρος/η	19	37,3%
	Διαζευγμένος/η	2	3,9%
	Άλλο	3	5,9%
Εκπαίδευση	Δημοτικό	1	2,0%
	Γυμνάσιο	0	,0%
	Λύκειο	7	13,7%
	ΙΕΚ/Κολλέγιο	12	23,5%
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	26	51,0%
	Μεταπτυχιακός τίτλος	5	9,8%
Θέση εργασίας	Υπάλληλος	33	64,7%
	Προϊστάμενος	6	11,8%
	Διευθυντής	5	9,8%
	Άλλο	7	13,7%
<u>Έτη προϋπηρεσίας 1-10 στη θέση</u>		21	41,2%

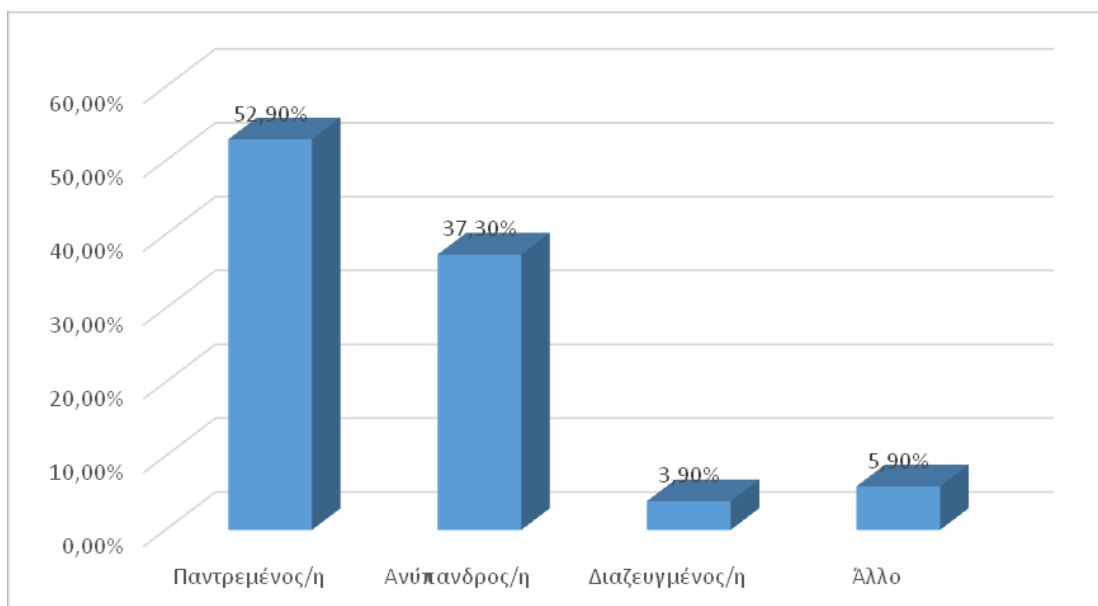
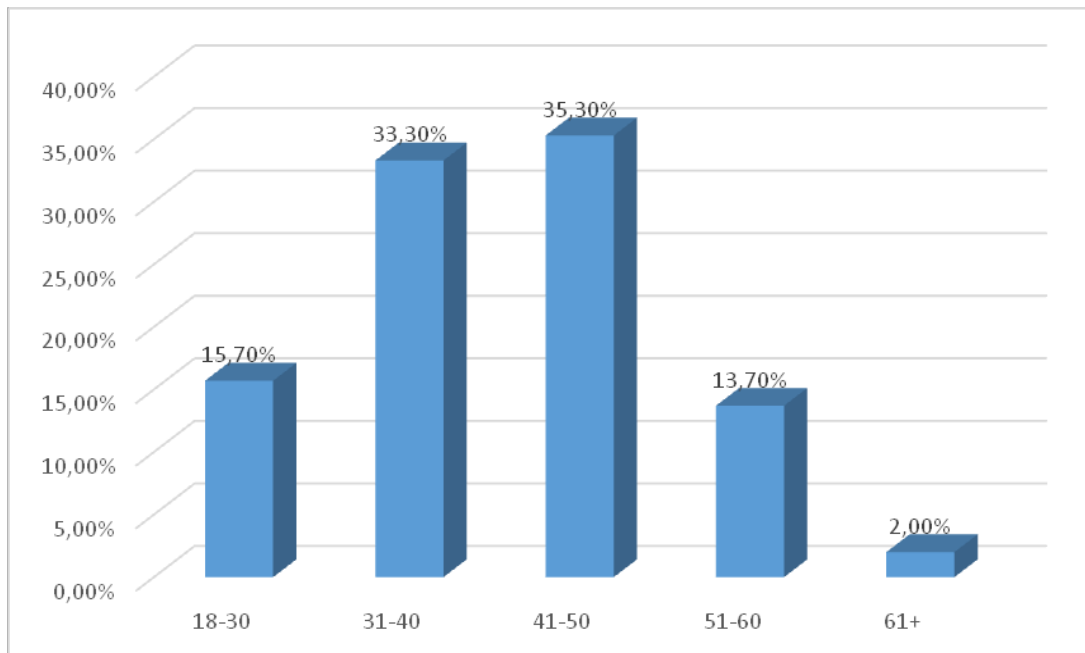
απασχόλησης	11-20	17	33,3%
	21-30	7	13,7%
	31+	6	11,8%

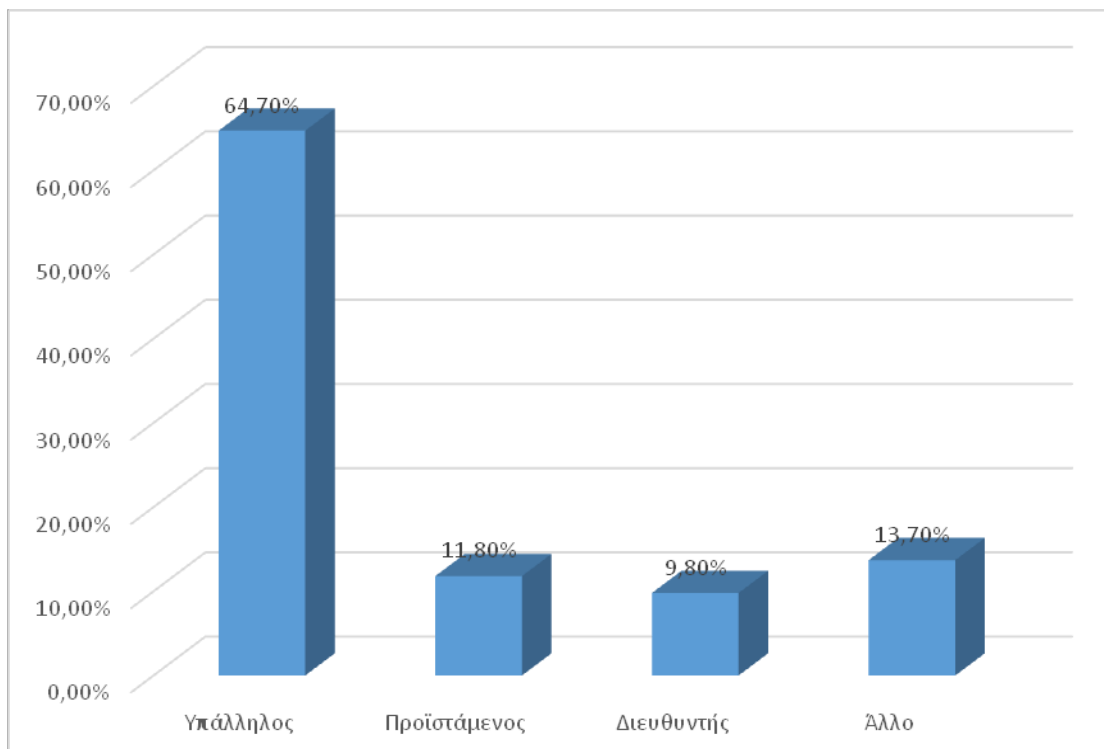
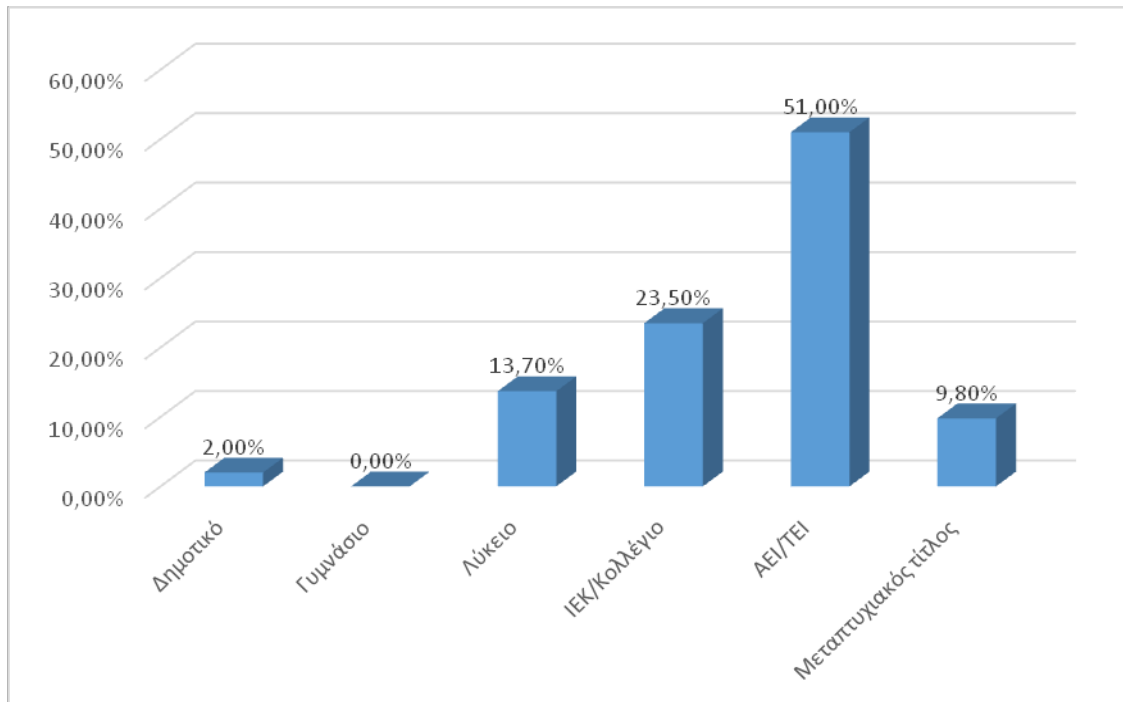
---

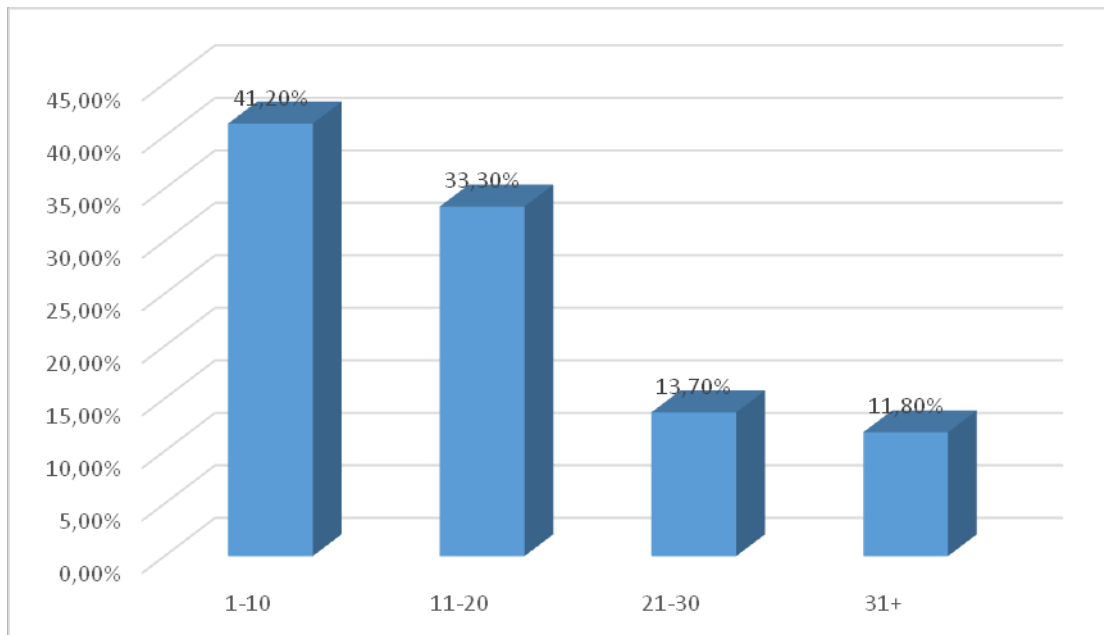
---

Σύμφωνα με τον πίνακα 1 η αναλογία ανδρών και γυναικών στο δείγμα ήταν 84,3% και 15,7% αντίστοιχα. Το 35,3% του δείγματος ήταν ηλικίας από 41-50 ετών, το 33,3% ήταν από 31-40, το 15,7% ήταν από 18-30, το 13,7% ήταν από 51-60 και το 2% ήταν πάνω από 61 ετών. Επιπλέον το 52,9% του δείγματος ήταν παντρεμένοι, το 37,3% ήταν ανύπανδροι, το 3,9% ήταν διαζευγμένοι και το 5,9% είχε διαφορετική οικογενειακή κατάσταση. Ακόμα το 51% του δείγματος είχε μόρφωση ΑΕΙ/ΤΕΙ, το 23,5% είχε πτυχίο ΙΕΚ/κολεγίου, το 9,8% είχε μεταπτυχιακό τίτλο και το 2% είχε απολυτήριο δημοτικού. Το 64,7% ήταν υπάλληλοι, το 11,8% ήταν προϊστάμενοι, το 9,8% ήταν διευθυντές και το 13,7% είχε διαφορετική θέση εργασίας. Τέλος το 41,2% είχε από 1-10 έτη προϋπηρεσίας στη θέση απασχόλησης, το 33,3% είχε από 11-20, το 13,7% είχε από 21-30 και το 11,8% είχε πάνω από 31 έτη.









## Πίνακας 2

Ικανοποίηση από τις πληρωμές

---



---

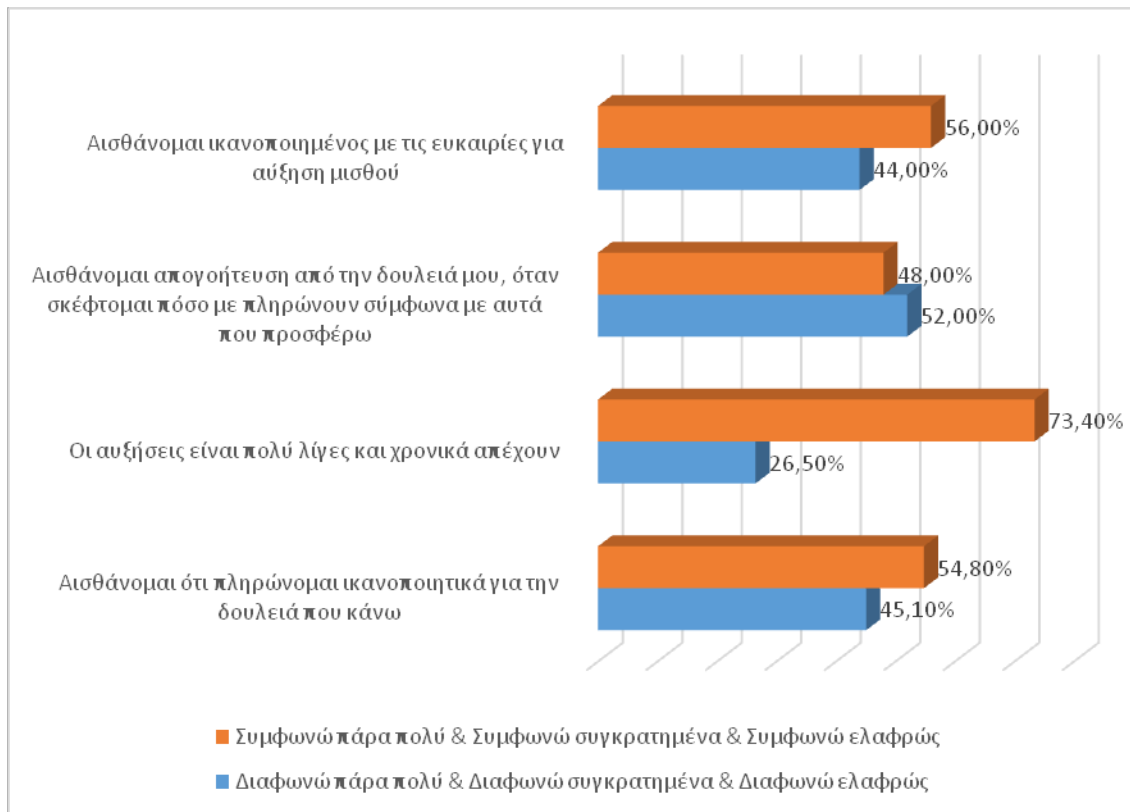
Διαφωνώ πέρα πολύ	Διαφωνώ συγκρατημ ένα	Διαφωνώ ελαφρώς	Συμφωνώ ελαφρώς	Συμφωνώ συγκρατημ ένα	Συμφωνώ πέρα πολύ
----------------------	-----------------------------	--------------------	--------------------	-----------------------------	----------------------

---

	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Αισθάνομαι ότι πληρώνομαι ικανοποιητικά για την δουλειά που κάνω. 3	9	5,9%	11	17,6%	9	21,6%	12	17,6%	7	23,5%	7	13,7%
Οι αυξήσεις είναι πολύ λίγες και χρονικά απέχουν 4	3	8,2%	6	6,1%	8	12,2%	8	16,3%	20	16,3%	20	40,8%
Αισθάνομαι απογοήτευση από την δουλειά μου, όταν σκέφτομαι πόσο με πληρώνουν σύμφωνα με αυτά που προσφέρω 9	11	18,0%	6	22,0%	8	12,0%	9	16,0%	7	18,0%	7	14,0%
Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις ευκαιρίες για αύξηση μισθού . 8	4	16,0%	10	8,0%	12	20,0%	12	24,0%	4	24,0%	4	8,0%

Σύμφωνα με τον πίνακα 2 το 73,4% των ερωτώμενων αναφέρει ότι οι αυξήσεις είναι πολύ λίγες και χρονικά απέχουν, το 56% αισθάνεται ικανοποιημένο από τις ευκαιρίες για αύξηση του μισθού, το 54,8% αισθάνεται πληρώνεται ικανοποιητικά για την δουλειά που κάνει και το 48% αισθάνεται απογοήτευση από την δουλειά του, όταν σκέφτοται πόσο τον πληρώνουν σύμφωνα με αυτά που προσφέρει.





### Πίνακας 3

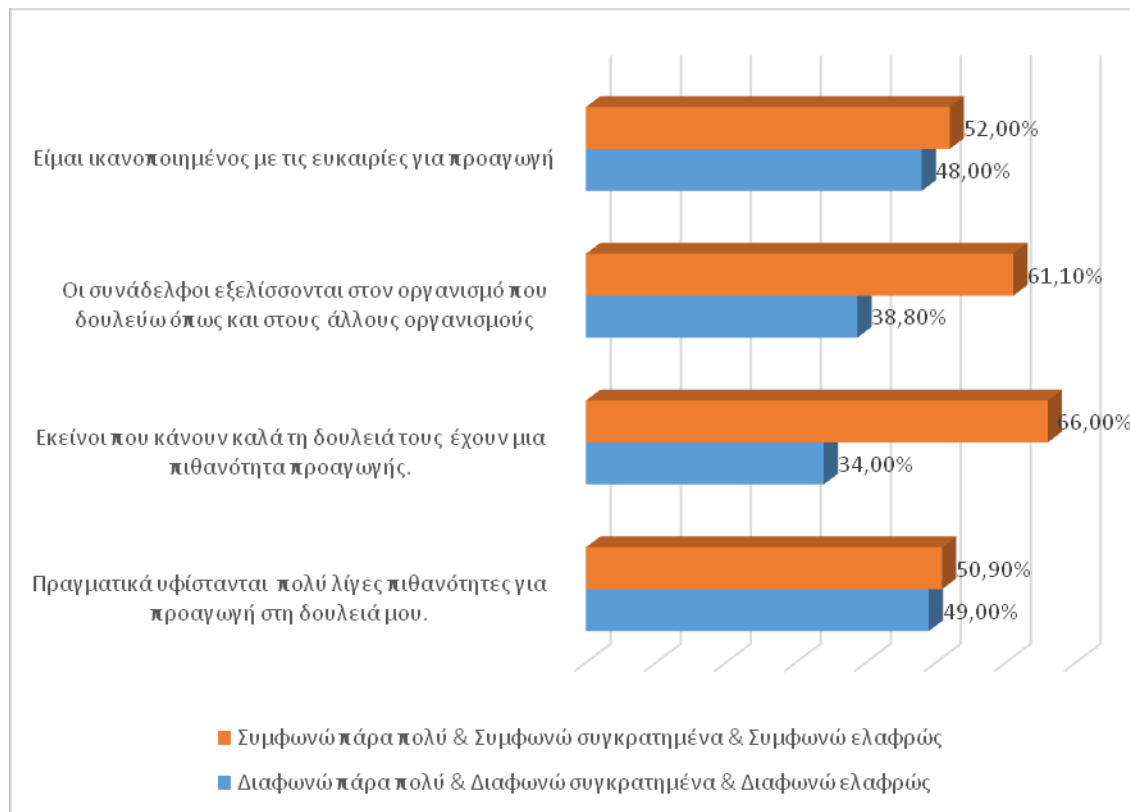
#### Ικανοποίηση από την δυνατότητα προαγωγών

	Διαφωνώ πάρα πολύ		Διαφωνώ συγκρατημένα		Διαφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ συγκρατημένα		Συμφωνώ πάρα πολύ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Πραγματικά υφίστανται πολύ λίγες πιθανότητες για προαγωγή στη 8 δουλειά μου.	15,7%	10	19,6%	7	13,7%	7	13,7%	15	29,4%	4	7,8%	
Εκείνοι που κάνουν καλά τη δουλειά τους έχουν μια πιθανότητα 11 προαγωγής.	22,0%	4	8,0%	2	4,0%	9	18,0%	15	30,0%	9	18,0%	

Οι συνάδελφοι εξελίσσονται στον οργανισμό που δουλεύω όπως και στους άλλους οργανισμούς 7 14,3% 5 10,2% 7 14,3% 18 36,7% 11 22,4% 1 2,0%

Είμαι ικανοποιημένος με τις ευκαιρίες για προαγωγή. 6 12,0% 5 10,0% 13 26,0% 9 18,0% 12 24,0% 5 10,0%

Σύμφωνα με τον πίνακα 3 το 61,1% των ερωτώμενων αναφέρει ότι οι συνάδελφοι εξελίσσονται στον οργανισμό που δουλεύουν όπως και στους άλλους οργανισμούς, το 66% αναφέρει ότι εκείνοι που κάνουν καλά τη δουλειά τους έχουν μια πιθανότητα προαγωγής, το 52% αναφέρει ότι είμαι ικανοποιημένο με τις ευκαιρίες για προαγωγή και το 50,9% αναφέρει ότι πραγματικά υφίστανται πολύ λίγες πιθανότητες για προαγωγή στη δουλειά τους.



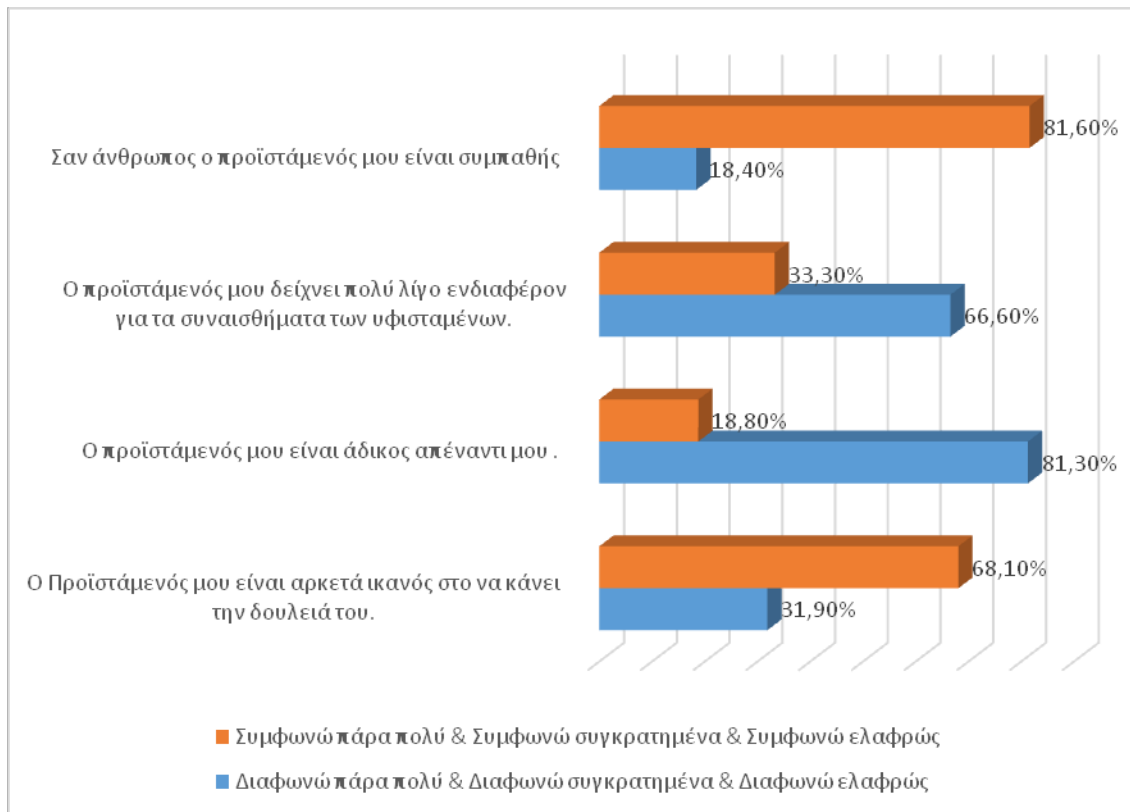
## Πίνακας 4

### Ικανοποίηση από την επίβλεψη

	Διαφωνώ πάρα πολύ		Διαφωνώ συγκρατημένα		Διαφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ συγκρατημένα		Συμφωνώ πάρα πολύ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ο Προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στο να κάνει την δουλειά του.	4	8,5%	7	14,9%	4	8,5%	4	8,5%	14	29,8%	14	29,8%
Ο προϊστάμενός μου είναι άδικος απέναντι μου .	18	37,5%	14	29,2%	7	14,6%	2	4,2%	1	2,1%	6	12,5%
Ο προϊστάμενός μου δείχνει πολύ λίγο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων.	10	20,8%	11	22,9%	11	22,9%	6	12,5%	5	10,4%	5	10,4%

	Διαφωνώ πέρα πολύ		Διαφωνώ συγκρατημ ένα		Διαφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ συγκρατημ ένα		Συμφωνώ πέρα πολύ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ο Προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στο να κάνει την δουλειά του.	4	8,5%	7	14,9%	4	8,5%	4	8,5%	14	29,8%	14	29,8%
Ο προϊστάμενός μου είναι άδικος απέναντι μου .	18	37,5%	14	29,2%	7	14,6%	2	4,2%	1	2,1%	6	12,5%
Ο προϊστάμενός μου δείχνει πολύ λίγο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων.	10	20,8%	11	22,9%	11	22,9%	6	12,5%	5	10,4%	5	10,4%
Σαν άνθρωπος ο προϊστάμενός μου είναι συμπαθής	4	8,2%	0	,0%	5	10,2%	7	14,3%	13	26,5%	20	40,8%

Σύμφωνα με τον πίνακα 4 το 81,6% των ερωτώμενων αναφέρει ότι ως άνθρωπος ο προϊστάμενος του είναι συμπαθής, το 68,1% αναφέρει ότι ο προϊστάμενος του είναι αρκετά ικανός στο να κάνει την δουλειά του, το 33,3% αναφέρει ότι ο προϊστάμενος του δείχνει πολύ ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων και το 18,8% θεωρεί ότι ο προϊστάμενος του είναι άδικος απέναντι του.



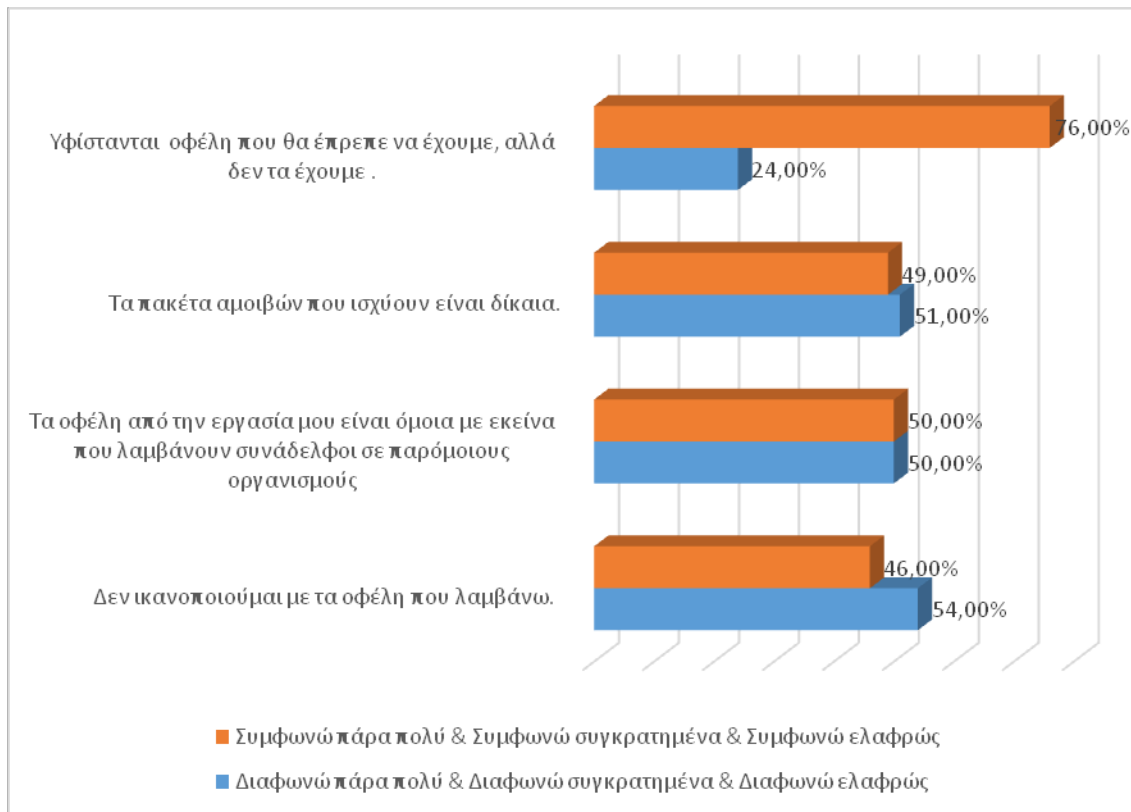
Πίνακας 5

Ικανοποίηση από τα περιθωριακά οφέλη

	Διαφωνώ πάρα πολύ		Διαφωνώ συγκρατημένα		Διαφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ συγκρατημένα		Συμφωνώ πάρα πολύ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Δεν ικανοποιούμαι με τα οφέλη που λαμβάνω.	10	20,0%	5	10,0%	12	24,0%	13	26,0%	7	14,0%	3	6,0%
Τα οφέλη από την εργασία μου είναι όμοια με εκείνα που λαμβάνουν συνάδελφοι σε παρόμοιους οργανισμούς	5	10,0%	7	14,0%	13	26,0%	11	22,0%	6	12,0%	8	16,0%
Τα πακέτα αμοιβών που ισχύουν είναι δίκαια.	8	16,3%	5	10,2%	12	24,5%	7	14,3%	15	30,6%	2	4,1%

	Διαφωνώ πάρα πολύ		Διαφωνώ συγκρατημένα		Διαφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ συγκρατημένα		Συμφωνώ πάρα πολύ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Δεν ικανοποιούμαι με τα οφέλη που λαμβάνω.	10	20,0%	5	10,0%	12	24,0%	13	26,0%	7	14,0%	3	6,0%
Τα οφέλη από την εργασία μου είναι όμοια με εκείνα που λαμβάνουν συνάδελφοι σε παρόμοιους οργανισμούς	5	10,0%	7	14,0%	13	26,0%	11	22,0%	6	12,0%	8	16,0%
Τα πακέτα αμοιβών που ισχύουν είναι δίκαια.	8	16,3%	5	10,2%	12	24,5%	7	14,3%	15	30,6%	2	4,1%
Υφίστανται οφέλη που θα έπρεπε να έχουμε, αλλά δεν τα έχουμε .	2	4,0%	4	8,0%	6	12,0%	10	20,0%	13	26,0%	15	30,0%

Σύμφωνα με τον πίνακα 5 το 76% των ερωτώμενων θεωρεί ότι υφίστανται οφέλη που θα έπρεπε να έχουν, αλλά δεν τα έχουν, το 50% θεωρεί ότι τα οφέλη από την εργασία του είναι όμοια με εκείνα που λαμβάνουν συνάδελφοι σε παρόμοιους οργανισμούς, το 49% θεωρεί ότι τα πακέτα αμοιβών που ισχύουν είναι δίκαια και το 46% αναφέρει ότι δεν ικανοποιείται με τα οφέλη που λαμβάνει.



Πίνακας 6

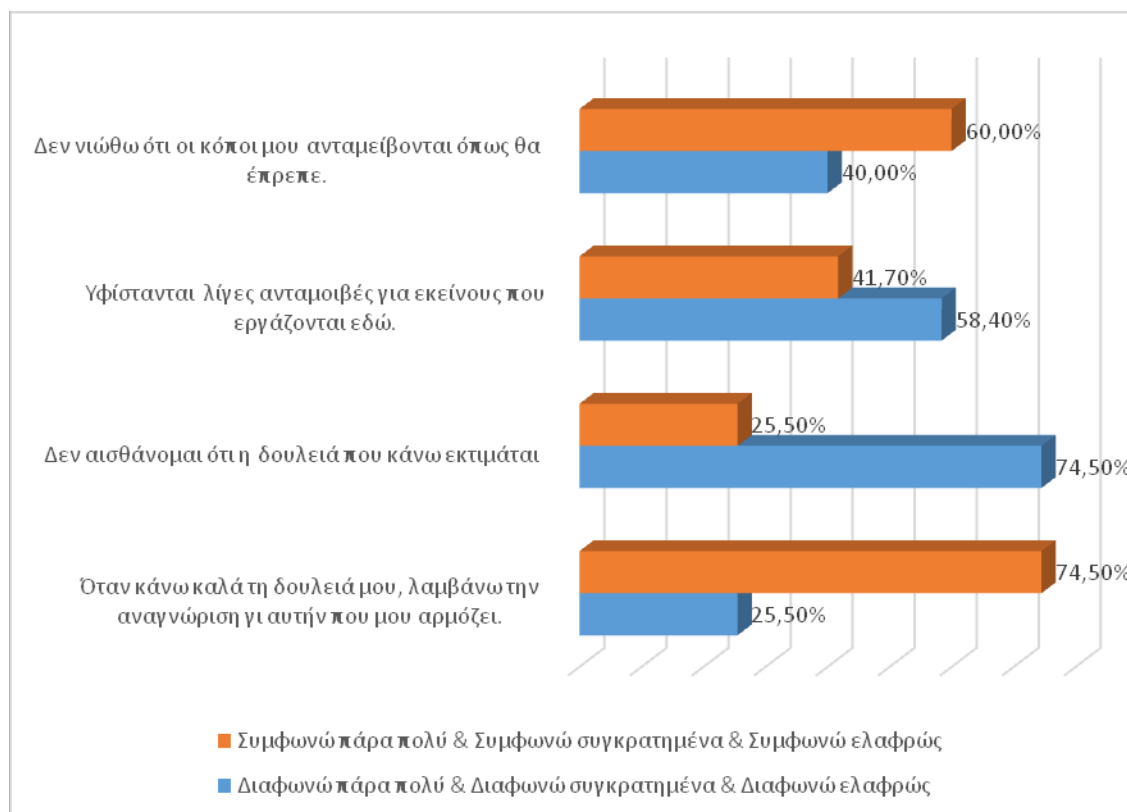
Ικανοποίηση από συμπληρωματικές αμοιβές

	Διαφωνώ πάρα πολύ		Διαφωνώ συγκρατημένα		Διαφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ συγκρατημένα		Συμφωνώ πάρα πολύ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση γι αυτήν που μου αρμόζει.	5	9,8%	3	5,9%	5	9,8%	13	25,5%	16	31,4%	9	17,6%
Δεν αισθάνομαι ότι η δουλειά που κάνω εκτιμάται	12	23,5%	15	29,4%	11	21,6%	4	7,8%	6	11,8%	3	5,9%
Υφίστανται λίγες ανταμοιβές για εκείνους που εργάζονται εδώ.	5	10,4%	9	18,8%	14	29,2%	8	16,7%	4	8,3%	8	16,7%

	Διαφωνώ πέρα πολύ		Διαφωνώ συγκρατημ ένα		Διαφωνώ ελαφρώς		Σύμφωνώ ελαφρώς		Σύμφωνώ συγκρατημ ένα		Σύμφωνώ πέρα πολύ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση γι αυτήν που μου αρμόζει.	5	9,8%	3	5,9%	5	9,8%	13	25,5%	16	31,4%	9	17,6%
Δεν αισθάνομαι ότι η δουλειά που κάνω εκτιμάται	12	23,5%	15	29,4%	11	21,6%	4	7,8%	6	11,8%	3	5,9%
Υφίστανται λίγες ανταμοιβές για εκείνους που εργάζονται εδώ.	5	10,4%	9	18,8%	14	29,2%	8	16,7%	4	8,3%	8	16,7%
Δεν νιώθω ότι οι κόπιοι μου ανταμείβονται όπως θα έπρεπε.	4	8,0%	10	20,0%	6	12,0%	11	22,0%	7	14,0%	12	24,0%

Σύμφωνα με τον πίνακα 6 το 74,5% των ερωτώμενων θεωρεί ότι όταν κάνει καλά τη δουλειά του, λαμβάνει την αναγνώριση γι αυτήν που του αρμόζει, το 60% δεν νιώθει ότι οι κόπιοι του ανταμείβονται όπως θα έπρεπε, το 41,7% θεωρεί ότι υφίστανται λίγες ανταμοιβές για εκείνους που εργάζονται εδώ και το 25,5% αναφέρει ότι δεν αισθάνονται ότι η δουλειά που κάνει εκτιμάται.





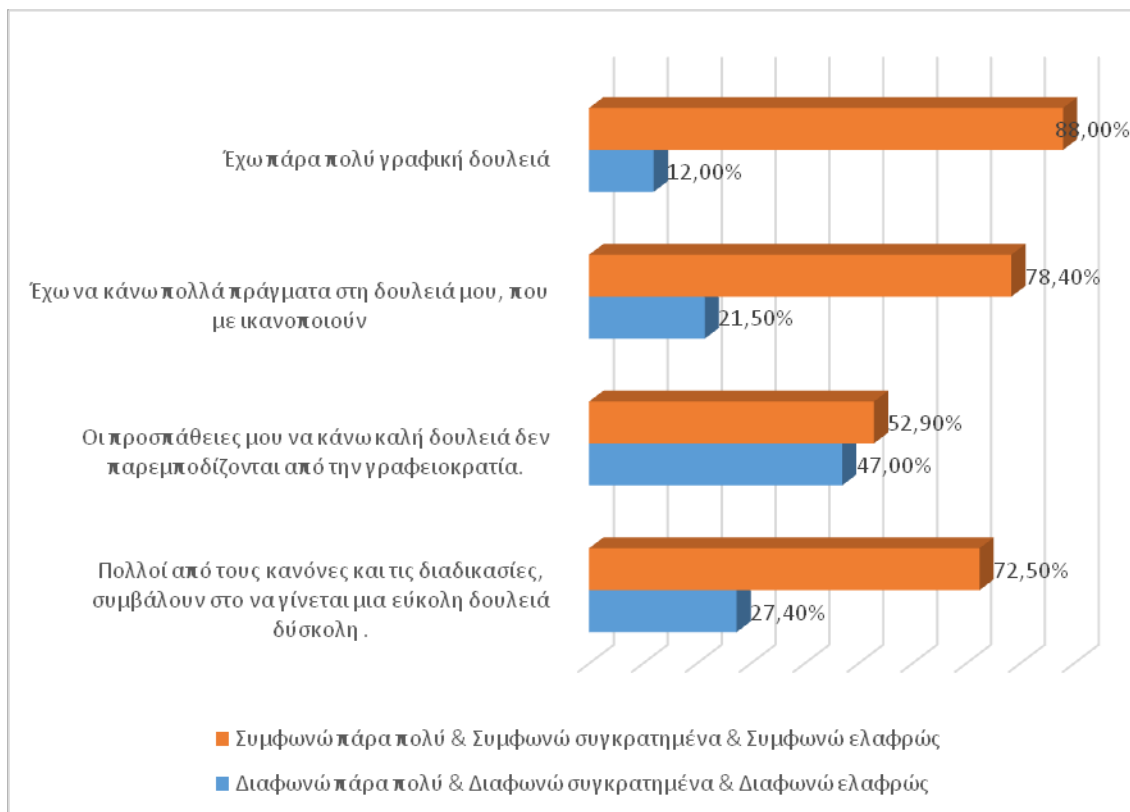
## Πίνακας 7

### Ικανοποίηση από τις λειτουργικές συνθήκες

	Διαφωνώ πάρα πολύ		Διαφωνώ συγκρατημένα		Διαφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ συγκρατημένα		Συμφωνώ πάρα πολύ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες, συμβάλουν στο να γίνεται μια εύκολη δουλειά δύσκολη .	2	3,9%	5	9,8%	7	13,7%	12	23,5%	12	23,5%	13	25,5%
Οι προσπάθειες μου να κάνω καλή δουλειά δεν παρεμποδίζονται από την γραφειοκρατία.	10	19,6%	7	13,7%	7	13,7%	9	17,6%	10	19,6%	8	15,7%
Έχω να κάνω πολλά πράγματα στη δουλειά μου, που με ικανοποιούν	4	7,8%	3	5,9%	4	7,8%	11	21,6%	17	33,3%	12	23,5%

	Διαφωνώ πάρα πολύ		Διαφωνώ συγκρατημ ένα		Διαφωνώ ελαφρώς		Σύμφωνώ ελαφρώς		Σύμφωνώ συγκρατημ ένα		Σύμφωνώ πάρα πολύ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες, συμβάλουν στο να γίνεται μια εύκολη δουλειά δύσκολη .	2	3,9%	5	9,8%	7	13,7%	12	23,5%	12	23,5%	13	25,5%
Οι προσπάθειες μου να κάνω καλή δουλειά δεν παρεμποδίζονται από την γραφειοκρατία.	10	19,6%	7	13,7%	7	13,7%	9	17,6%	10	19,6%	8	15,7%
Έχω να κάνω πολλά πράγματα στη δουλειά μου, που με ικανοποιούν	4	7,8%	3	5,9%	4	7,8%	11	21,6%	17	33,3%	12	23,5%
Έχω πάρα πολύ γραφική δουλειά	0	,0%	2	4,0%	4	8,0%	9	18,0%	14	28,0%	21	42,0%

Σύμφωνα με τον πίνακα 7 το 88% των ερωτώμενων αναφέρει ότι έχει παρα πολύ γραφική δουλειά, το 78,4% θεωρεί ότι έχει να κάνει πολλά πράγματα στη δουλειά του, που τον ικανοποιούν, το 72,5% θεωρεί ότι πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες, συμβάλουν στο να γίνεται μια εύκολη δουλειά δύσκολη και το 52,9% αναφέρει ότι οι προσπάθειες του να κάνει καλή δουλειά δεν παρεμποδίζονται από την γραφειοκρατία.

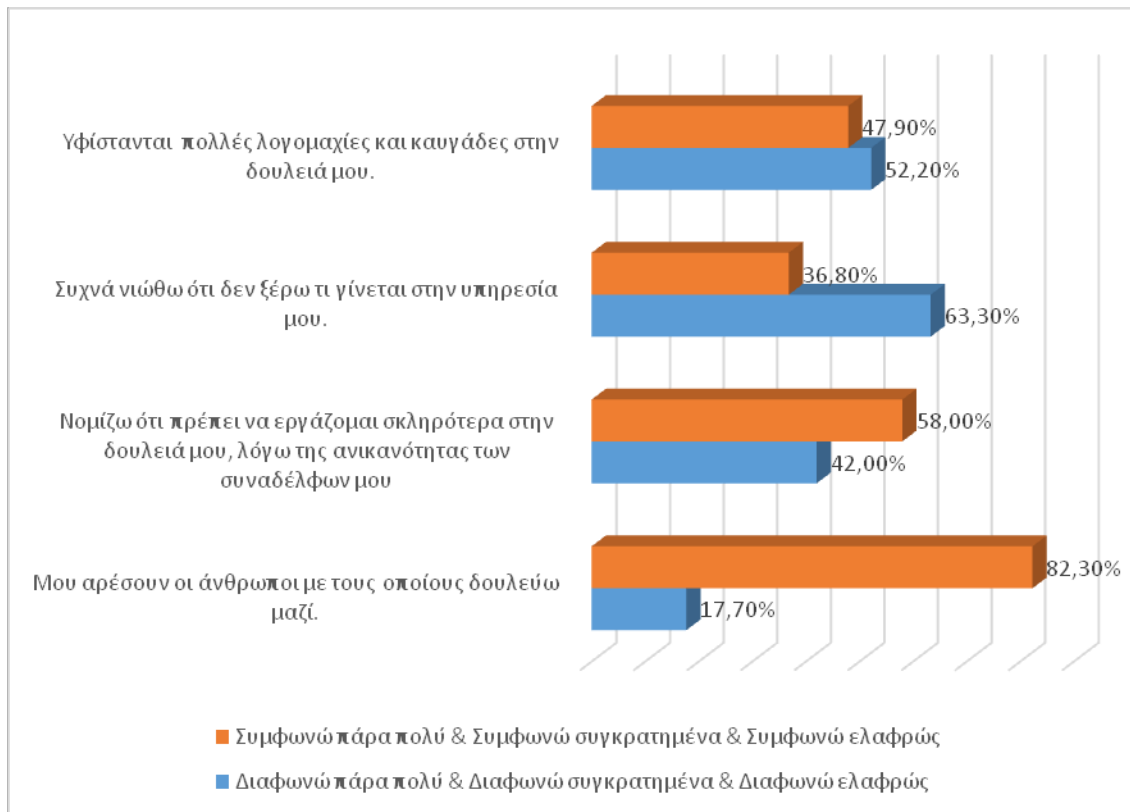


## Πίνακας 8

### Ικανοποίηση από τους συναδέλφους

	Διαφωνώ πάρα πολύ		Διαφωνώ συγκρατημένα		Διαφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ συγκρατημένα		Συμφωνώ πάρα πολύ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους δουλεύω μαζί.	0	,0%	6	11,8%	3	5,9%	12	23,5%	21	41,2%	9	17,6%
Νομίζω ότι πρέπει να εργάζομαι σκληρότερα στην δουλειά μου, λόγω της ανικανότητας των συναδέλφων μου	6	12,0%	7	14,0%	8	16,0%	17	34,0%	8	16,0%	4	8,0%
Συχνά νιώθω ότι δεν ξέρω τι γίνεται στην υπηρεσία μου.	16	32,7%	9	18,4%	6	12,2%	9	18,4%	5	10,2%	4	8,2%
Υφίστανται πολλές λογομαχίες και καυγάδες στην δουλειά μου.	8	16,7%	8	16,7%	9	18,8%	10	20,8%	7	14,6%	6	12,5%

Σύμφωνα με τον πίνακα 8 το 82,3% των ερωτώμενων αναφέρει ότι του αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους δουλεύει μαζί, το 58% θεωρεί ότι πρέπει να εργάζεται σκληρότερα στην δουλειά του, λόγω της ανικανότητας των συναδέλφων του, το 47,9% θεωρεί ότι υφίστανται πολλές λογομαχίες και καυγάδες στην δουλειά του και το 36,8% αναφέρει ότι συχνά νιώθει ότι δεν ξέρει τι γίνεται στην υπηρεσία του.



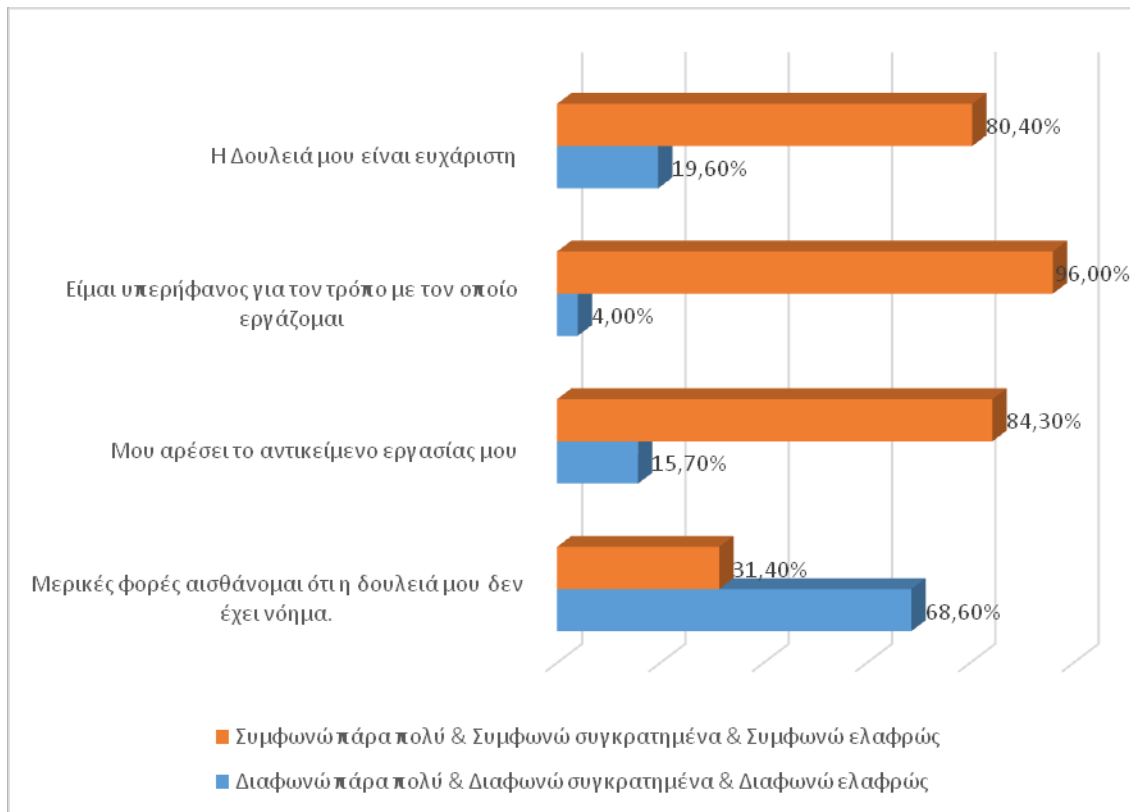
## Πίνακας 9

### Ικανοποίηση από την φύση της εργασίας

	Διαφωνώ πάρα πολύ		Διαφωνώ συγκρατημένα		Διαφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ συγκρατημένα		Συμφωνώ πάρα πολύ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η δουλειά μου δεν έχει νόημα.	15	29,4%	16	31,4%	4	7,8%	6	11,8%	4	7,8%	6	11,8%
Μου αρέσει το αντικείμενο εργασίας μου	3	5,9%	3	5,9%	2	3,9%	7	13,7%	13	25,5%	23	45,1%
Είμαι υπερήφανος για τον τρόπο με τον οποίο εργάζομαι	2	4,0%	0	,0%	0	,0%	6	12,0%	23	46,0%	19	38,0%

	Διαφωνώ πέρα πολύ		Διαφωνώ συγκρατημ ένα		Διαφωνώ ελαφρώς		Σύμφωνώ ελαφρώς		Σύμφωνώ συγκρατημ ένα		Σύμφωνώ πέρα πολύ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η δουλειά μου δεν έχει νόημα.	15	29,4%	16	31,4%	4	7,8%	6	11,8%	4	7,8%	6	11,8%
Μου αρέσει το αντικείμενο εργασίας μου	3	5,9%	3	5,9%	2	3,9%	7	13,7%	13	25,5%	23	45,1%
Είμαι υπερήφανος για τον τρόπο με τον οποίο εργάζομαι	2	4,0%	0	,0%	0	,0%	6	12,0%	23	46,0%	19	38,0%
Η Δουλειά μου είναι ευχάριστη	4	7,8%	3	5,9%	3	5,9%	10	19,6%	18	35,3%	13	25,5%

Σύμφωνα με τον πίνακα 9 το 96% των ερωτώμενων είμαι υπερήφανο για τον τρόπο με τον οποίο εργάζομαι, το 84,3% αναφέρει ότι του αρέσει το αντικείμενο εργασίας του, το 80,4% θεωρεί ότι η δουλειά του είναι ευχάριστη και το 31,4% αναφέρει ότι μερικές φορές αισθάνομαι ότι η δουλειά του δεν έχει νόημα.



Πίνακας 10

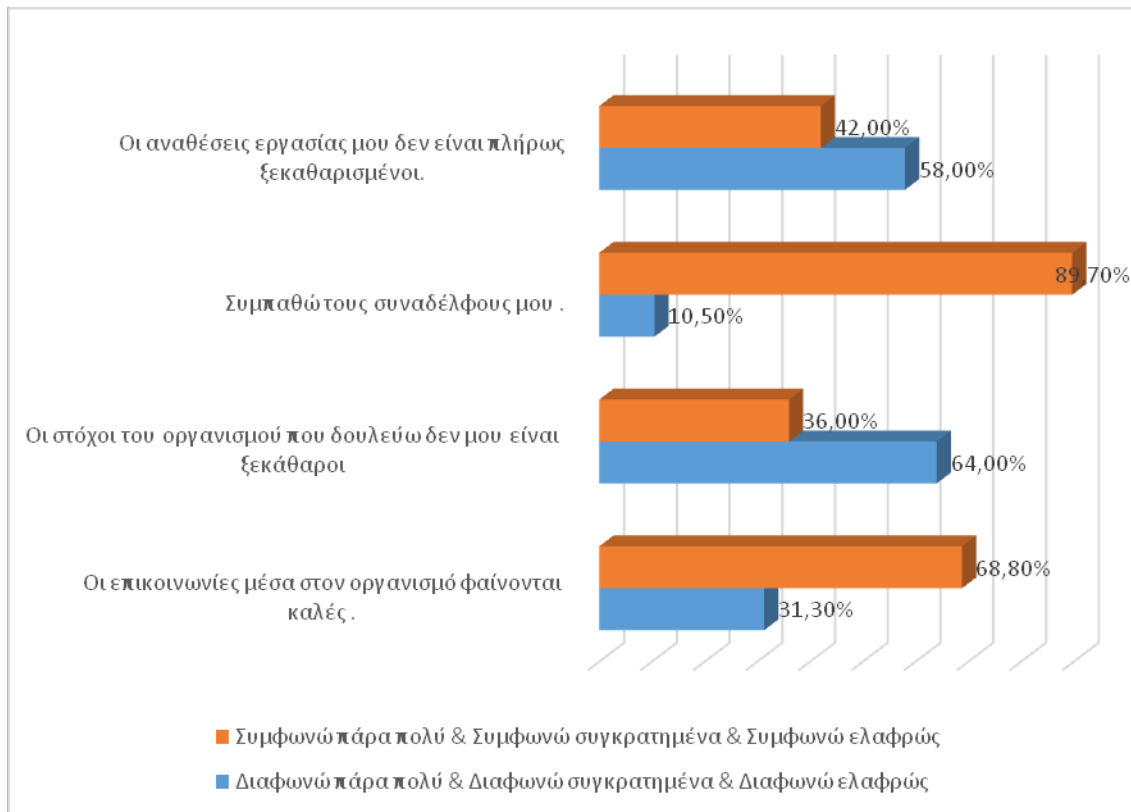
Ικανοποίηση από την επικοινωνία

	Διαφωνώ πάρα πολύ		Διαφωνώ συγκρατημένα		Διαφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ συγκρατημένα		Συμφωνώ πάρα πολύ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Οι επικοινωνίες μέσα στον οργανισμό φαίνονται καλές .	4	8,3%	3	6,3%	8	16,7%	17	35,4%	9	18,8%	7	14,6%
Οι στόχοι του οργανισμού που δουλεύω δεν μου είναι ξεκάθαροι	15	30,0%	10	20,0%	7	14,0%	8	16,0%	5	10,0%	5	10,0%
Συμπαθώ τους συναδέλφους μου .	0	,0%	2	4,2%	3	6,3%	9	18,8%	20	41,7%	14	29,2%

	Διαφωνώ πέρα πολύ		Διαφωνώ συγκρατημ ένα		Διαφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ συγκρατημ ένα		Συμφωνώ πέρα πολύ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Οι επικοινωνίες μέσα στον οργανισμό φαίνονται καλές .	4	8,3%	3	6,3%	8	16,7%	17	35,4%	9	18,8%	7	14,6%
Οι στόχοι του οργανισμού που δουλεύω δεν μου είναι ξεκάθαροι	15	30,0%	10	20,0%	7	14,0%	8	16,0%	5	10,0%	5	10,0%
Συμπαθώ τους συναδέλφους μου .	0	,0%	2	4,2%	3	6,3%	9	18,8%	20	41,7%	14	29,2%
Οι αναθέσεις εργασίας μου δεν είναι πλήρως ξεκαθαρισμένοι.	9	18,0%	13	26,0%	7	14,0%	9	18,0%	5	10,0%	7	14,0%

Σύμφωνα με τον πίνακα 10 το 89,7% των ερωτώμενων αναφέρει ότι συμπαθεί τους συναδέλφους του, το 68,8% θεωρεί ότι οι επικοινωνίες μέσα στον οργανισμό φαίνονται καλές, το 42% θεωρεί ότι οι αναθέσεις εργασίας του δεν είναι πλήρως ξεκαθαρισμένοι και το 36% θεωρεί ότι οι στόχοι του οργανισμού που δουλεύει δεν του είναι ξεκάθαροι.





## Συμπεράσματα

Από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε βρέθηκε ότι η συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων κυμάνθηκε σε μέτριο επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα σε μέτριο επίπεδο κυμάνθηκε η εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με τις συμπληρωματικές αμοιβές (η πλειοψηφία ανέφερε ότι όταν κάνει καλά τη δουλειά του, λαμβάνει την αναγνώριση γι αυτήν που του αρμόζει και οι κόπτοι του ανταμείβονται όπως θα έπρεπε, λιγότεροι από τους μισούς ανέφεραν ότι υφίστανται λίγες ανταμοιβές για εκείνους που εργάζονται εδώ και μόνο το 1/4 ανέφερε ότι δεν αισθάνεται ότι η δουλειά που κάνει εκτιμάται) και τους συναδέλφους (Παρόλο που η πλειοψηφία ανέφερε ότι του αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους δουλεύει μαζί ένα ποσοστό της τάξης του 60% σχεδόν θεώρησε ότι πρέπει να εργάζεται σκληρότερα στην δουλειά του, λόγω της ανικανότητας των συναδέλφων του, οι μισοί σχεδόν ανέφεραν υφίστανται πολλές λογομαχίες και καυγάδες στην δουλειά του και το 1/3 ανέφερε ότι συχνά νιώθει ότι δεν ξέρει τι γίνεται στην υπηρεσία του).

Επιπλέον κάτω του μετρίου κυμάνθηκε η εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με τις πληρωμές (τα 3/4 ανέφεραν ότι οι αυξήσεις είναι πολύ λίγες και χρονικά απέχουν, οι μισοί ανέφεραν ότι είναι ικανοποιημένο από τις ευκαιρίες για αύξηση του μισθού, αισθάνονται ότι πληρώνονται ικανοποιητικά για την δουλειά που κάνουν και αισθάνονται απογοήτευση από την δουλειά τους, όταν σκέφτονται πόσο τους πληρώνουν σύμφωνα με αυτά που προσφέρουν), τις προαγωγές (ποσοστό της τάξης του 50-60% ανέφερε ότι οι συνάδελφοι εξελίσσονται στον οργανισμό που δουλεύουν όπως και στους άλλους οργανισμούς, εκείνοι που κάνουν καλά τη δουλειά τους έχουν μια πιθανότητα προαγωγής, είναι ικανοποιημένοι με τις ευκαιρίες για προαγωγή και υφίστανται πολύ λίγες πιθανότητες για προαγωγή στη δουλειά τους), τα περιθωριακά οφέλη (η πλειοψηφία των υπαλλήλων ανέφερε ότι υφίστανται οφέλη που θα έπρεπε να έχουν, αλλά δεν τα έχουν, σχεδόν οι μισοί υπάλληλοι ανέφεραν ότι τα οφέλη από την εργασία του είναι όμοια με εκείνα που λαμβάνουν συνάδελφοι σε παρόμοιους οργανισμούς, τα πακέτα αμοιβών που ισχύουν είναι δίκαια και δεν ικανοποιούνται με τα οφέλη που λαμβάνουν), την επικοινωνία (οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους ανέφεραν ότι συμπαθούν τους συναδέλφους τους και οι επικοινωνίες είναι καλές μέσα στον οργανισμό ενώ σχεδόν οι μισοί υπάλληλοι ανέφεραν ότι οι αναθέσεις εργασίας του δεν είναι πλήρως ξεκαθαρισμένοι και ότι οι στόχοι του οργανισμού που δουλεύει δεν του είναι ξεκάθαροι) και τις λειτουργικές συνθήκες (η πλειοψηφία ανέφερε ότι έχει παρα πολύ γραφική δουλειά, έχει να κάνει πολλά πράγματα στη δουλειά του, που τον ικανοποιούν, πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες, συμβάλουν στο να γίνεται μια εύκολη δουλειά δύσκολη και οι προσπάθειες του να κάνει καλή δουλειά δεν παρεμποδίζονται από την γραφειοκρατία).

Ακόμα άνω του μετρίου κυμάνθηκε η εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με την επίβλεψη (η πλειοψηφία των εργαζομένων ανέφερε ότι ως άνθρωπος ο προϊστάμενος του είναι συμπαθής και ο προϊστάμενος του είναι αρκετά ικανός στο να κάνει την δουλειά του, μόνο το 1/3 ανέφερε ότι ο προϊστάμενος του δείχνει πολύ ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων και 20% θεώρησε ότι ο προϊστάμενος του είναι άδικος απέναντι του) και την φύση της εργασίας (η πλειοψηφία των υπαλλήλων δήλωσε είναι υπερήφανο για τον τρόπο με τον οποίο εργάζεται, του αρέσει το αντικείμενο εργασίας του, θεωρεί ότι η δουλειά του είναι ευχάριστη ενώ το 1/3 μόνο ανέφερε ότι μερικές φορές αισθάνονται ότι η δουλειά του δεν έχει νόημα).

## Βιβλιογραφία

- Abu - Doleh J. & Weir D. (2007). Dimensions of performance appraisal systems in Jordanian private and public organizations. *International Journal of Human Resource Management*, Vol.18, No.1, 75-84.
- Apeland, S., Aven, T., & Nilsen, T. (2002). Quantifying uncertainty under a predictive, epistemic approach to risk analysis. *Reliability Engineering & System Safety*, 75(1), 93-102.
- Astariz, S., & Iglesias, G. (2017). The collocation feasibility index—A method for selecting sites for co-located wave and wind farms. *Renewable Energy*, 103, 811-824.
- Avolio, B. J., & Locke, E. E. (2002). Contrasting different philosophies of leader motivation: Altruism versus egoism. *The Leadership Quarterly*, 13(2), 169-191.
- Brown, D.(2002) “Bonus and Variable Pay, Lessons from the UK”, *Compensation and Benefits Review*, pp.32-45
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. Sage.
- Cromie, S., Hayes, J.,(2001), Business Ownership as a Means of Overcoming Job Dissatisfaction”, *Personnel Review*, Vol. 20, No 1, pp. 19-24
- Daniel Hollar (2003) A holistic Theoretical Model for Examining Welfare Reform: Quality of Life, *Public Administration Review*, January/February 2003, Vol. 63, No.1 (pp. 90-101)
- DiPrete, T. A. (2005). Labor Markets, Inequality, and Change A European Perspective. *Work and Occupations*, 32(2), 119-139.
- Doleh, J. & Weir, D. (2007). Dimensions of performance appraisal systems in Jordanian private and public organizations. *International Journal of Human Resource Management*, Vol.18, No.1, 75-84
- Homan, G., & Thorpe, R. (Eds.). (2000). *Strategic Reward Systems*. Financial Times/Prentice Hall.
- Iagher, F., Reicher, F., & Ganter, J. L. M. S. (2002). Structural and rheological properties of polysaccharides from mango (*Mangifera indica* L.) pulp. *International Journal of Biological Macromolecules*, 31(1), 9-17.

- Judge, S. (2006). Constructing an assistive technology toolkit for young children: Views from the field. *Journal of Special Education Technology*, 21(4), 17-24.
- Khamisa, N., Oldenburg, B., Peltzer, K., & Ilic, D. (2015). Work related stress, burnout, job satisfaction and general health of nurses. *International journal of environmental research and public health*, 12(1), 652-666.
- Lazear, E.(2000) "Performance Pay and Productivity", *American Economics Review*, Vol.90, pp.1346-1361
- Maslow, A. H. (2013). *Toward a psychology of being*. Simon and Schuster.
- Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P., (2006) Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, 4η Αμερικάνικη Έκδοση, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2006, σελ.203
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of organizational behavior*, 31(2- 3), 463-479.
- Osterloh, M., & Frey, B. S. (2002). Does pay for performance really motivate employees. *Business Performance Management–Theory and Practice*, 107-122.
- Pacesila, M. (2014). The relationship between motivational theories and the current practices of motivating NGO's human resources in Romania. *Management Research and Practice*, 6(1), 5.
- Perkins, J., White, G.(2011), *Variables Pay Schemes*, Chapter 6
- Reeve, J. (2014). *Understanding motivation and emotion*. John Wiley & Sons.
- Robinson R., (2008), *International Business Management*, Hinesdale, Ill: The Dryden Press.
- Schultz, D., & Schultz, S. E. (2010). *Psychology and work today: An introduction to industrial and organizational psychology* . Upper Sadle River.
- Stavrevska, V. (2011). The efficiency wages perspective to wage rigidity in the open economy: a survey. *International Journal of Manpower*, 32(3), 273-299.
- Sudarsan, A. (2009). Performance appraisal systems: A survey of organizational views. *The Icfai University Journal of Organizational Behavior*, 3(1), 54-69.
- Turner, J. R. (2014). *The handbook of project-based management (Vol. 92)*. New York, NY: McGraw-hill.

- Turner, J.H.(2006) “Pay for performance: contrary evidence and a predictive model”, *Academy of Marketing Studies*, Journal, Vol.10, Issu.2
- Weightman, J. (2008). *The Employee Motivation Audit. Cambridge Strategy Publication.*
- Zeffane, R., & Connell, J. (2003). Trust and HRM in the new millennium. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 3-11.
- Βασιλειάδης, Χ. (2008). Διαχείριση πελατειακών σχέσεων και μάρκετινγκ τουριστικών προορισμών-Customer Relationship Management (CRM) and Tourism Destination Marketing (TDM). Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Καζάζης Ν. (2000). “Αποτελεσματικό Marketing για κερδοφόρες πωλήσεις”, Αθήνα : Σταμούλης,
- Κυριαζόπουλος, Π. και Σαμαντά, Ε. (2011). *Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών*. Αθήνα: Σύγχρονη εκδοτική
- Μουζά-Λαζαρίδη, Α. (2006). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. *Εκδόσεις: Κριτική.*
- Μπεϊνογλου, Α., & Μρεινογλου, Α. (2014). Το εσωτερικό περιβάλλον των οργανώσεων–Ο ανθρώπινος παράγοντας.
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων 2003, σελ. 322-323
- Φαναριώτη Π. (2008) – “Διοίκηση Προσωπικού” – Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού – Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα - Πειραιάς. Osono, E., Shimizu, N., Takeuchi, H., & Dorton, K. (2008). *Extreme Toyota. New Jersey.*

## Παράρτημα-Ερωτηματολόγιο

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

**ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΤΣΕΚΑΡΕΤΕ ΕΝΑΝ ΑΡΙΘΜΟ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΕΡΩΤΗΣΗ ΠΟΥ ΕΡΧΕΤΑΙ ΠΙΟ ΚΟΝΤΑ ΣΤΗΝ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΜΗΣ ΣΑΣ.**

### ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

#### 1.Φύλλο

Άρρεν	
Θύλη	

#### 2.Ηλικία

20-25	
25-30	
30-35	
35-40	
50+	

#### 3.Επάγγελμα

Υπάλληλος.	
------------	--

Προϊστάμενος.	
Διευθυντής.	
Άλλο	

#### 4. Έτη προϋπηρεσίας

0-5	
5-10	
10-15	
15-20	
20+	

## ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

	ΔΙΑΦΩΝΩ ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΣΥΓΚΡΑΤΗΜΕΝΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΕΛΑΦΡΩΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΕΛΑΦΡΩΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΥΓΚΡΑΤΗΜΕΝΑ	ΠΑΡΑ ΣΥΜΦΩΝΩ ΠΟΛΥ
Αισθάνομαι ότι πληρώνομαι ικανοποιητικά για την δουλειά που κάνω.	1	2	3	4	5	6
Πραγματικά υφίστανται πολύ λίγες πιθανότητες για προαγωγή στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6
Ο Προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στο να κάνει την δουλειά του.	1	2	3	4	5	6
Λεν ικανοποιούμαι με τα οφέλη που λαμβάνω.	1	2	3	4	5	6
Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση γι αυτήν που μου αρμόζει.	1	2	3	4	5	6
Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες, συμβάλουν στο να γίνεται μια εύκολη δουλειά δύσκολη .	1	2	3	4	5	6
Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους	1	2	3	4	5	6



οποίους δουλεύω μαζί.						
Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η δουλειά μου δεν έχει νόημα.	1	2	3	4	5	6
Οι επικοινωνίες μέσα στον οργανισμό φαίνονται καλές .	1	2	3	4	5	6
Οι αυξήσεις είναι πολύ λίγες και χρονικά απέχουν	1	2	3	4	5	6
Εκείνοι που κάνουν καλά τη δουλειά τους έχουν μια πιθανότητα προαγωγής.	1	2	3	4	5	6
Ο προϊστάμενός μου είναι άδικος απέναντι μου .	1	2	3	4	5	6
Τα οφέλη από την εργασία μου είναι όμοια με εκείνα που λαμβάνουν συνάδελφοι σε παρόμοιους οργανισμούς	1	2	3	4	5	6
Δεν αισθάνομαι ότι η δουλειά που κάνω εκτιμάται	1	2	3	4	5	6
Οι προσπάθειες μου να κάνω καλή δουλειά δεν παρεμποδίζονται από την γραφειοκρατία.	1	2	3	4	5	6

Νομίζω ότι πρέπει να εργάζομαι σκληρότερα στην δουλειά μου, λόγω της ανικανότητας των συναδέλφων μου	1	2	3	4	5	6
Μου αρέσει το αντικείμενο εργασίας μου	1	2	3	4	5	6
Οι στόχοι του οργανισμού που δουλεύω δεν μου είναι ξεκάθαροι	1	2	3	4	5	6
Αισθάνομαι απογοήτευση από την δουλειά μου, όταν σκέφτομαι πόσο με πληρώνουν σύμφωνα με αυτά που προσφέρω	1	2	3	4	5	6
Οι συνάδελφοι εξελίσσονται στον οργανισμό που δουλεύω όπως και στους άλλους οργανισμούς	1	2	3	4	5	6
Ο προϊστάμενός μου δείχνει πολύ λίγο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων.	1	2	3	4	5	6
Τα πακέτα αμοιβών που ισχύουν είναι δίκαια.	1	2	3	4	5	6
Υφίστανται λίγες ανταμοιβές για εκείνους	1	2	3	4	5	6

που εργάζονται εδώ.						
Έχω να κάνω πολλά πράγματα στη δουλειά μου, που με ικανοποιούν	1	2	3	4	5	6
Συχνά νιώθω ότι δεν ξέρω τι γίνεται στην υπηρεσία μου.	1	2	3	4	5	6
Συμπαθώ τους συναδέλφους μου .	1	2	3	4	5	6
Είμαι υπερήφανος για τον τρόπο με τον οποίο εργάζομαι	1	2	3	4	5	6
Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις ευκαιρίες για αύξηση μισθού .	1	2	3	4	5	6
Υφίστανται οφέλη που θα έπρεπε να έχουμε, αλλά δεν τα έχουμε .	1	2	3	4	5	6
Σαν άνθρωπος ο προϊστάμενός μου είναι συμπαθής	1	2	3	4	5	6
Έχω πάρα πολύ γραφική δουλειά	1	2	3	4	5	6
Δεν νιώθω ότι οι κόπτοι μου ανταμείβονται όπως θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6

Είμαι ικανοποιημένος με τις ευκαιρίες για προαγωγή.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Υφίστανται πολλές λογομαχίες και καυγάδες στην δουλειά μου.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Η Δουλειά μου είναι ευχάριστη .	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Οι αναθέσεις εργασίας μου δεν είναι πλήρως ξεκαθαρισμένοι.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>