

**Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ  
ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Φοιτήτρια: Κοκολογιάννη Μαρία ΑΜ4516

Επιβλέπουσα καθηγήτρια : Δρ. Δήμου Ειρήνη

Ηράκλειο, 2018

**TECHNOLOGICAL EDUCATION INSTITUTE OF CRETE**

**SCHOOL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS**

**DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**



**DIPLOMA THESIS**

**EMPLOYEE SATISFACTION SURVEY: THE CASE OF A COSMETICS  
COMPANY**

Student : Kokologianni Maria AM4516

Supervisor : Dimou Eirini

Heraklion, 2018

Copyright © Κοκολογιάννη Μαρία, 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.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους εκείνους που βοήθησαν ώστε να έρθει εις πέρας η παρούσα πτυχιακή εργασία.

Ειδικότερα, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια κα Δήμου Ειρήνη, για τις συμβουλές, τη καθοδήγηση και την υπομονή της κατά τη διάρκεια της συγγραφής.

Επίσης, ευχαριστώ θερμά την οικογένειά μου για τη στήριξη και τη συμπαράστασή της καθ' όλη τη διάρκεια της φοίτησής μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον σύντροφό μου για τη κατανόηση και την υποστήριξή του το διάστημα αυτό.

Κοκολογιάννη Μαρία

Οκτώβριος 2018

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα θέμα που έχει μελετηθεί αρκετά στη διεθνή βιβλιογραφία. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μετρήσει το βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων εταιρίας καλλυντικών προϊόντων, με μελέτη περίπτωσης μια μεγάλη εταιρία καλλυντικών προϊόντων διεθνούς εμβέλειας. Η εργασία βασίστηκε σε δευτερογενή στοιχεία (επιστημονική βιβλιογραφία, μελέτες, κ.ά.), αλλά και σε πρωτογενή στοιχεία που προήλθαν από έρευνα που πραγματοποιήθηκε. Τα στοιχεία αντλήθηκαν μέσω ερωτηματολογίων που συμπληρώθηκαν από δείγμα των εργαζομένων της εταιρίας. Από την ανάλυση των δεδομένων προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι είναι μέτρια έως πολύ ικανοποιημένοι και οι σημαντικότεροι παράγοντες ικανοποίησης είναι οι συνθήκες εργασίας, η ανταμοιβή, η καθοδήγηση από τον προϊστάμενο και οι δυνατότητες εξέλιξης.

## **ABSTRACT**

Job satisfaction is an issue that has been studied extensively in international literature. The purpose of this paper is to measure the satisfaction of cosmetic company employees, with a case study of a large international cosmetics company. The work was based on secondary data (scientific literature, studies, etc.), but also on primary data derived from a survey. The data were obtained through questionnaires completed by a sample of the company's employees. The analysis of the data revealed that the workers are moderate to very satisfied and the most important factors of satisfaction are working conditions, reward, guidance from the boss and possibilities for development.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	i
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	ii
ABSTRACT .....	iii
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1-ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	4
1.1 Ανθρώπινοι Πόροι .....	4
1.2 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	4
1.3 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	5
1.4 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2- ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	8
2.1 Ορισμός Παρακίνησης.....	8
2.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις παρακίνησης .....	9
2.2.1 Θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow .....	9
2.2.2 Θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg .....	10
2.2.3 Θεωρία Χ και Ψ του McGregor.....	11
2.2.4 Θεωρία των τριών αναγκών του McClelland.....	11
2.2.5 Θεωρία των Porter & Lawler.....	12
2.3 Οι Ανθρώπινες Ανάγκες ως βασικές παρακινητικές δυνάμεις.....	12
2.4 Κίνητρα εργαζομένων .....	13
2.5 Είδη κινήτρων.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ .....	16
3.1 Ορισμός και έννοια επαγγελματικής ικανοποίησης.....	16
3.2 Παράγοντες που επηρεάζουν και συντελούν στην επαγγελματική ικανοποίηση. 17	
3.3 Great place to Work .....	18
3.4 Εργαλεία μέτρησης της ικανοποίησης.....	18
3.4.1 Job Descriptive Index .....	19
3.4.2 Minnesota Satisfaction Questionnaire .....	19
3.4.3 Job Satisfaction Survey .....	20

3.4.4 Job Diagnostic Survey .....	20
3.4.5 Job Satisfaction Index.....	21
3.4.6 Job Satisfaction Measure.....	21
3.4.7 Job in General Scale.....	21
3.5 Αποτελέσματα από προηγούμενες μελέτες σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων .....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4- ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ .....	23
4.1 Σκοπός της έρευνας .....	23
4.2 Προφίλ της εταιρίας καλλυντικών προϊόντων .....	23
4.3 Ο ανθρώπινος παράγοντας .....	26
4.4. Τρόποι υποκίνησης και ικανοποίησης εργαζομένων .....	26
4.5 Μεθοδολογία έρευνας .....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5- ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	62
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	65
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	67



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα που απασχολεί τις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς, καθώς συνδέεται με την απόδοση των εργαζομένων.

Η παρούσα μελέτη διερευνά την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων εταιρείας καλλυντικών προϊόντων. Σκοπός της έρευνας είναι η μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων και η διερεύνηση των παραγόντων που την επηρεάζουν. Οι μεταβλητές που εξέτασε είναι το περιεχόμενο της εργασίας, οι συνθήκες εργασίας, η αμοιβή, η καθοδήγηση από τον προϊστάμενο, οι δυνατότητες εξέλιξης και η διοίκηση.

Η εργασία αποτελείται από δυο μέρη και πέντε κεφάλαια. Το πρώτο μέρος αφορά το θεωρητικό υπόβαθρο και παρουσιάζονται τα κεφάλαια 1-3. Το Κεφάλαιο 1 αναφέρει τη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, αναλύοντας τις βασικές αρμοδιότητες και τους στόχους του τμήματος. Το Κεφάλαιο 2 δίνει έμφαση στην Παρακίνηση των εργαζομένων, αναφέροντας τις ανάγκες και τα κίνητρα των εργαζομένων. Στο Κεφάλαιο 3 γίνεται αναφορά στην Επαγγελματική Ικανοποίηση και παρουσιάζονται στοιχεία από δευτερογενή έρευνα. Το δεύτερο μέρος αναφέρεται στο ερευνητικό κομμάτι της εργασίας στο οποίο παρουσιάζονται ο σκοπός, η μεθοδολογία και τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας. Τέλος, η εργασία ολοκληρώνεται με το κεφάλαιο 5 παρουσιάζοντας τα συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1-ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## 1.1 Ανθρώπινοι Πόροι

Σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον η διαφορά ανάμεσα σε δυο εταιρίες είναι αναμφισβήτητη ως προς τους πόρους που διαθέτει, τις ικανότητες αλλά και ως προς τον τρόπο εκμετάλλευσής τους. Το Ανθρώπινο Κεφάλαιο στα πλαίσια της επιχείρησης κατατάσσεται σε μία από τις κατηγορίες των πόρων που έχει στην κατοχή της. Ο όρος Ανθρώπινο Κεφάλαιο ή Ανθρώπινοι Πόροι αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που φέρουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους. Τέτοια είναι η ευφυΐα, οι ικανότητες, η αφοσίωση, η πείρα, οι δεξιότητες και η ικανότητα για μάθηση. Η συνεισφορά όμως του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση ποικίλει και είναι απρόβλεπτη, με αποτέλεσμα να αποτελεί το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης, ως προς τη διοίκηση και τη διαχείρισή τους (Τερζίδης&Τζωρτζάκης, 2004). Επομένως, η εισφορά του ανθρώπου είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων καθώς φέρει μεγάλο μερίδιο ευθύνης για το αποτέλεσμα.

## 1.2 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον όπου συνεχώς αλλάζουν τα πρότυπα της οικονομίας, της κοινωνίας και της τεχνολογίας, οι άνθρωποι είναι εκείνοι οι οποίοι συμβάλλουν για να ξεχωρίσει. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Προσωπικού είναι επιστημονικός κλάδος της Διοίκησης Επιχειρήσεων ο οποίος δημιουργήθηκε με σκοπό να κατευθύνει τη δράση των εργαζομένων στο χώρο των επιχειρήσεων. Συνεπώς, ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, ως μέρος της διοικητικής λειτουργίας, είναι να εφαρμόζει και να ελέγχει τις δραστηριότητες εκείνες που αφορούν τη διοίκηση και ανάπτυξη των εργαζομένων μέσα σε μία επιχείρηση (Παπαπλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003). Το αντικείμενο μελέτης της ΔΑΠ σχετίζεται με ζητήματα που αφορούν το συντονισμό και την οργάνωση των ανθρωπίνων πόρων.

Συνοπτικά, «Ως Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους, που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους». (Χυτήρης, 2001).

Η συμβολή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχει αποδειχθεί ότι έχει την ίδια αξία με τις υπόλοιπες διοικητικές λειτουργίες. Επομένως χρήζει ιδιαίτερης σημασίας για τις επιχειρήσεις, καθώς πλέον η ανάγκη για διαρκώς εξειδικευμένου προσωπικού, ικανών διευθυντικών στελεχών που θα διαχειρίζονται θέματα διοίκησης είναι επιτακτική (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002). Τις τελευταίες δεκαετίες η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στο εργασιακό περιβάλλον έχει αλλάξει με αποτέλεσμα η διοίκηση να αντιμετωπίζει

τους εργαζομένους ως πηγή δημιουργίας και διατήρησης ή και επιβίωσης ενός οργανισμού και όχι ως «αναλώσιμα» στοιχεία ενός συστήματος (Νικολάου, 2006). Μάλιστα, συγγραφείς όπως Τερζίδης&Τζωρτζάκης(2004), και Παπαλεξανδρή&Μπουραντάς(2003) πιστεύουν ότι οι υπάλληλοι αποτελούν σημαντικό «περιουσιακό στοιχείο» στο οποίο κάθε επιχείρηση οφείλει να επενδύει. Επίσης, πλέον οι επιχειρήσεις δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον για την ικανοποίηση και την ευημερία των υπαλλήλων τους καθώς είναι από τις βασικότερες προϋποθέσεις για την επιτυχία και την οικονομική ανάπτυξη της επιχείρησης.

### 1.3 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Το τμήμα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μια πολύ σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία, αφού απευθύνεται στη διοίκηση του πιο βασικού κεφαλαίου μιας επιχείρησης, δηλαδή του ανθρώπινου κεφαλαίου. Η λειτουργία αυτή ανατίθεται σε εξειδικευμένα στελέχη με σχετικές σπουδές και εμπειρίες. Σχεδόν σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς υπάρχει ξεχωριστό τμήμα που αρμοδιότητά του είναι η διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Οι βασικές αρμοδιότητες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού παρουσιάζονται ως εξής:

- **Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η αρμοδιότητα αυτή είναι μια ενέργεια στρατηγικού χαρακτήρα η οποία περιλαμβάνει την πρόβλεψη των αναγκών για κάλυψη μελλοντικών θέσεων εργασίας. Οι ανάγκες θα εξαρτηθούν από τους στόχους και την επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού. Για να επιτευχθεί σωστός και αποτελεσματικός προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων χρειάζεται να γίνει ανάλυση τόσο του εξωτερικού, όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης ώστε να καθοριστεί με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια η προσφορά και η ζήτηση του εργατικού δυναμικού (Χυτήρης, 2001). Έπειτα, η διοίκηση λαμβάνει αποφάσεις προκειμένου να καλύψει τον απαραίτητο αριθμό σε ανθρώπινο δυναμικό.

- **Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού**

Το τμήμα σχεδιάζει τη στελέχωση του προσωπικού της επιχείρησης αναζητώντας τα άτομα εκείνα που πληρούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις στις ειδικότητες που προσφέρει. Αφού συγκεντρώσει εκείνους που κρίνει ότι ταιριάζουν καλύτερα με τη θέση εργασίας ακολουθεί μια πρώτη συνάντηση. Για να σχεδιαστεί όλη αυτή η διαδικασία βήμα-βήμα, είναι απαραίτητες οι γνώσεις της διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίες θα έχουν ως αποτέλεσμα για την αναζήτηση των πιο κατάλληλων υποψηφίων και την τελική επιλογή για την πλήρωση της κενής θέσης (Παπαλεξανδρή&Μπουραντάς, 2003). Τέλος, αναλαμβάνει την ανακοίνωση της απόφασης στον υποψήφιο και την εγκατάστασή του μέσα στην επιχείρηση. Στο στάδιο αυτό φροντίζει για την ομαλή ένταξή του με κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα στη θέση που πρόκειται να αναλάβει.

- **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Εργαζομένων**

Η εκπαίδευση αναφέρεται στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να προσδώσουν στους καινούριους υπαλλήλους ή στο υπάρχον προσωπικό τις δεξιότητες εκείνες που απαιτούνται για να φέρουν εις πέρας τις εργασίες τους (Τερζίδης&Τζωρτζάκης, 2004). Οι επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στην εκπαίδευση του προσωπικού επενδύοντας σε αυτό, αφού είναι ο παράγοντας εκείνος που αποτελεί το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μέσα από την επιλογή σύγχρονων εκπαιδευτικών μεθόδων και διαδικασιών, η εκπαίδευση πραγματοποιείται σε όλα τα μέλη του οργανισμού και είναι ειδικευμένη για κάθε τομέα εργασίας. Ο εργαζόμενος μπορεί να βελτίώσει τις γνώσεις του, να αναπτύξει δεξιότητες αλλά και να τροποποιήσει στάσεις και συμπεριφορές μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα το εργατικό δυναμικό να μπορεί να ανταπεξέλθει καλύτερα στις αρμοδιότητές τους με στόχο την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης.

- **Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων**

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων αναλαμβάνει να αξιολογήσει την απόδοση των υπαλλήλων για να διαπιστωθεί το μέγεθος συνεισφοράς τους στα εργασιακά τους καθήκοντα και στις αρμοδιότητες που καλούνται να εκτελέσουν. Στόχος της αξιολόγησης είναι να μειώσει κατά το μέγιστο δυνατό λάθη και αδυναμίες στην επίδοση αλλά και να ενισχύσει την καλή επίδοση. Καθώς τη διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης την αναλαμβάνουν άτομα τα οποία κρίνουν ποσοτικά και ποιοτικά την απόδοση άλλων ατόμων στη θέση εργασίας τους, συνήθως εμπειρική και συναισθηματικές απόψεις περί δικαιοσύνης και ίσης μεταχείρισης. Το ανθρώπινο στοιχείο της αξιολόγησης απόδοσης θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα τόσο ατομικές επιδιώξεις όσο και οι στόχοι της επιχείρησης (Τερζίδης&Τζωρτζάκης, 2004).

- **Αμοιβή Εργαζομένων**

Σύμφωνα με την πολιτική κάθε επιχείρησης το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού αναλαμβάνει την εφαρμογή ενός συστήματος αμοιβών προς τους υπαλλήλους το οποίο θα είναι δίκαιο και ανταγωνιστικό. Το ύψος των αμοιβών συνήθως εξαρτάται από την ποιότητα της εργασίας που προσφέρει ο κάθε εργαζόμενος, τη δυνατότητα της εταιρείας να προσφέρει ελκυστικούς μισθούς, αλλά και με βάση της προσφοράς του ανταγωνισμού. Συνήθως, τα είδη της ανταμοιβής είναι σε μορφή μπόνους, αυξήσεις μισθών, προαγωγές και επιδόματα. Η αμοιβή αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο υποκίνησης των εργαζομένων και συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση.

- **Υγιεινή και Ασφάλεια Εργαζομένων**

Το τμήμα είναι υπεύθυνο να οργανώνει την προσπάθεια προστασίας των εργαζομένων από κινδύνους που απειλούν την ψυχική και σωματική τους υγεία. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πληροφορεί και ενημερώνει τους εργαζόμενους για τρόπους προστασίας από κινδύνους που τους απειλούν. Επίσης οργανώνει προγράμματα για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.

- **Εργασιακές σχέσεις**

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αναλαμβάνει να διαμορφώσει ένα κλίμα καλής εργασιακής σχέσης ανάμεσα στους εργαζόμενους και τους εργοδότες. Για τη διατήρηση της σχέσης αυτής αρμοδιότητα του τμήματος είναι να δημιουργεί κλίμα φιλίας, ειλικρίνειας, εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Επίσης, η δυνατότητα έκφρασης των παραπόνων από το προσωπικό συμβάλλει στην ομαλή επίλυση των προβλημάτων, χωρίς να υπάρχουν εντάσεις και ρήξη εργασιακών σχέσεων.

## 1.4 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι στόχοι του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων μπορούν να καταταχθούν στα εξής:

- **Επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων**  
Ο βασικότερος λόγος ύπαρξης της ΔΑΠ είναι η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της επιχείρησης και η επαρκής αποτελεσματικότητα και επιτυχία του οργανισμού (Παπαλεξανδρή&Μπουράντας, 2003)
- **Αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης**  
Η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει άτομα που θα εργαστούν στην εταιρία της, τα οποία θα συμβάλουν στο να αυξήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της αποτελεσματικής προσέλκυσης, ανάπτυξης και διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων.
- **Βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας**  
Η εταιρία για να αυξήσει την ποιότητα και την παραγωγικότητά της θα πρέπει αρχικά να ενισχύσει το ηθικό των εργαζομένων της. Αυτό θα το πετύχει επενδύοντας στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού αλλά και σε συστήματα αμοιβών. Βασικός στόχος της ΔΑΠ είναι η επίτευξη της εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού η οποία επιτυγχάνεται με τη δημιουργία κινήτρων για κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων.
- **Τήρηση των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων**  
Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων οφείλει να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία σχετικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων. Τα νομικά θέματα αφορούν τις συμβάσεις των εργαζομένων, τη μισθοδοτική κατάσταση, τις ώρες απασχόλησης, τις διαδικασίες απόλυσης, παραίτησης κτλ. Όταν η επιχείρηση δεν συμβαδίζει με το νομοθετικό πλαίσιο μπορεί να της στοιχίσει υψηλά πρόστιμα και αποζημιώσεις, κάτι που οδηγεί και πάλι την επιχείρηση να είναι ενήμερη σχετικά με τις εγκυκλίους του Υπουργείου εργασίας, της επιθεώρησης εργασίας αλλά και τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης για θέματα εργασίας. Οι κοινωνικές υποχρεώσεις της επιχείρησης αφορούν την ανάγκη για διατήρηση ή αύξηση της απασχόλησης, με μέριμνα στα κοινωνικά προβλήματα των εργαζομένων. Στόχος της ΔΑΠ είναι να πετύχει την ισορροπία μεταξύ κοινωνικών και πολιτικών υποχρεώσεων (Παπαλεξανδρή&Μπουράντας, 2003).

Γενικά, το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αναλαμβάνει ένα πλήθος αρμοδιοτήτων με αποτέλεσμα να λειτουργεί ως (Χατζηπαντελή, 1999):

- ✓ Επιτελείο στρατηγικής
- ✓ Συναρμόδια υπηρεσία
- ✓ Εσωτερικός σύμβουλος
- ✓ Υπηρεσία υποστήριξης
- ✓ Υπηρεσία εποπτείας

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2- ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

### 2.1 Ορισμός Παρακίνησης

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τις πιο βασικές υποχρεώσεις της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, καθώς είναι συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο των επιχειρήσεων. Η λέξη παρακίνηση ή υποκίνηση προέρχεται από τη λατινική λέξη «movere» και σημαίνει κινώ, ωθώ κάποιον σε δράση. Υπάρχει πληθώρα ορισμών που συναντάμε στην βιβλιογραφία για την υποκίνηση. Ορισμένοι από αυτούς είναι οι εξής:

«Η υποκίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα σύνολο παραγόντων (κινήτρων), οι οποίοι ενεργοποιούν και δραστηριοποιούν δυνάμεις που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, με σκοπό την βελτίωση της ποιότητας και της ποσότητας της εργασίας που προσφέρουν». (Κάντας, 1998)

«Υποκίνηση είναι το σύνολο των ενεργειών από την πλευρά της διοίκησης να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί με συγκεκριμένο τρόπο». (Χυτήρης, 2001)

«Υποκίνηση είναι το αίτιο που οδηγεί το άτομο στο να συμπεριφερθεί κατά ορισμένο τρόπο. Η συμπεριφορά εκδηλώνεται με ενέργειες και δραστηριότητες. Η υποκίνηση επομένως, είναι η εσωτερική δύναμη, ή αλλιώς αυτό που ονομάζεται διάθεση ή παρότρυνση, η οποία οδηγεί το άτομο στο να ενεργοποιηθεί προς ορισμένη κατεύθυνση» (Φλώρος, 1993)

Ως διοικητική λειτουργία η υποκίνηση είναι μια πράξη δημιουργίας κατάλληλων συνθηκών από τους υπευθύνους, η οποία ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να εργαστούν αποδοτικότερα. Από την πλευρά του εργαζομένου υποκίνηση είναι τα κίνητρα που του δίνονται και η θέληση να προσφέρει στην εργασία που εκτελεί, αντλώντας παράλληλα προσωπική ικανοποίηση από την εργασία του. Η σημασία της υποκίνησης για τον εργαζόμενο είναι ταυτόσημη με τις λέξεις θέληση, επιθυμία, κίνητρο, στόχος. Είναι σχέσεις που αλληλοεξαρτώνται μεταξύ τους και για να κατανοηθούν πρέπει πρώτα να εξεταστούν τα χαρακτηριστικά και οι ανάγκες του ατόμου. Η παρακίνηση λοιπόν αποτελεί μια βασική ψυχολογική διαδικασία που ως αποτέλεσμα έχει τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ανθρώπου (Μπουραντάς, 2002). Αντίθετα, η έλλειψη παρακίνησης στον εργασιακό χώρο οφείλεται πολλές φορές από λάθη της διοίκησης. Κάθε άτομο έχει ένα ξεχωριστό τρόπο παρακίνησης και τα αρμόδια στελέχη οφείλουν να το γνωρίζουν. Είναι φανερό ότι όταν οι οργανισμοί δε λαμβάνουν υπόψη τους τις ανάγκες των εργαζομένων τους οι συνέπειες αντικατοπτρίζονται στη συνολική εικόνα της επιχείρησης.

## 2.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις παρακίνησης

### 2.2.1 Θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow

Ο Abraham Maslow το 1943, διατύπωσε μια από τις πιο διαδεδομένες θεωρίες η οποία είχε ιδιαίτερη απήχηση στον εργασιακό χώρο. Με την εργασία «A.Theory of Human Motivation» υποστήριξε ότι ο άνθρωπος υποκινείται στην προσπάθεια να καλύψει τις ανάγκες του. Ιεράρχησε πέντε κατηγορίες ανθρώπινων αναγκών οι οποίες κατατάσσονται ως εξής (Χατζηπαντελή, 1999):

- Βιολογικές ή Φυσιολογικές ανάγκες, δηλαδή οι βασικές ανάγκες για την ύπαρξη του ανθρώπου (τροφή, στέγη, ύπνος).
- Ανάγκες ασφαλείας, για τη διασφάλιση της προστασίας του ανθρώπου από φυσικούς ή ψυχολογικούς κινδύνους.
- Κοινωνικές ανάγκες, για την εξασφάλιση της κοινωνικής αποδοχής και της ένταξης του ατόμου στο σύνολο.
- Ανάγκες εκτίμησης, για την ύπαρξη σεβασμού ως προς τη προσωπικότητά του και αναγνώρισης της προσπάθειάς του στην εργασία.
- Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, για την ικανοποίηση των φιλοδοξιών του.

Οι παραπάνω κατηγορίες αναγκών απεικονίζονται με τη μορφή πυραμίδας (Εικόνα 1). Στα κατώτερα επίπεδα κατατάσσονται οι φυσιολογικές ανάγκες τις οποίες επιδιώκουν όλοι οι άνθρωποι να αποκτήσουν. Καθώς οι άνθρωποι πλησιάζουν προς την κορυφή της πυραμίδας οι ανάγκες είναι πιο απαιτητικές για αυτό και ικανοποιούνται πιο δύσκολα. Στην κορυφή βρίσκεται η ανάγκη για επίτευξη αυτοπραγμάτωσης του ατόμου, έχοντας ως στόχο την πλήρη ωρίμανση και ανάπτυξή του. Ο Maslow υποστηρίζει ότι ο άνθρωπος υποκινείται με την προσπάθεια να καλύψει τις ανάγκες του βάση ιεραρχίας. Συγκεκριμένα, ξεκινώντας από την κατώτερη θέση της πυραμίδας, προσπαθεί να κατακτήσει την ανώτερη μόνο εφόσον έχει καλυφθεί η προηγούμενη κατηγορία. Επομένως, «για να εμφανιστεί μια κατηγορία αναγκών, δηλαδή για να αποτελέσει κίνητρο για δράση, πρέπει να ικανοποιηθεί, έστω και εν μέρει, το αμέσως κατώτερο επίπεδο» (Χατζηπαντελή, 1999).



Εικόνα 1: Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow  
 Πηγή: Χατζηπαντελή, 1999

## 2.2.2 Θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg

Η θεωρία των δυο παραγόντων (Motivator-Hygiene Theory) του Herzberg, είναι βασισμένη σε παρατηρήσεις και αποτελέσματα έρευνας που πραγματοποιήθηκαν στον εργασιακό χώρο. Η έρευνα στοχεύει στην ανάλυση των παραγόντων που υποκινούν τους εργαζομένους, υποστηρίζοντας ότι «εγγενείς παράγοντες σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ εξωγενείς παράγοντες σχετίζονται με τη δυσαρέσκεια απέναντι στο επάγγελμα» (Robbins S., 2012). Η εν λόγω έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη μορφή συνέντευξης και το δείγμα συμπεριλάμβανε διακόσιους μηχανικούς και λογιστές, οι οποίοι ανέφεραν περιστατικά από την εργασία τους, κατά τα οποία ένιωσαν να αυξάνεται ή να μειώνεται η ικανοποίησή τους. Σύμφωνα με τον Herzberg λοιπόν υπάρχουν δυο είδη παραγόντων. Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται οι παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης οι οποίοι σχετίζονται με το περιβάλλον της εργασίας όπως η πολιτική της επιχείρησης, ο μισθός, οι εργασιακές σχέσεις και οι συνθήκες εργασίας. Οι παράγοντες αυτοί είναι εξωγενείς και ο σκοπός της ύπαρξής τους είναι μονάχα για την εξασφάλιση της «μη δυσαρέσκειας» των ατόμων. Τα παραπάνω παρέχονται στον εργαζόμενο έχοντας περιορισμένες δυνατότητες τροποποίησής τους σε περίπτωση που είναι δυσαρεστημένος από κάποιον από αυτούς. Στη δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται οι παράγοντες υποκίνησης ή κινήτρων και σχετίζονται με την υπευθυνότητα, την αναγνώριση, την επιβράβευση και την επιτυχία. Οι παράγοντες αυτοί είναι ενδογενής και συνδέονται με την αυτοπραγμάτωση του ατόμου. Επίσης, αποτελούν κίνητρα, επειδή προωθούν το άτομο για καλύτερη επίδοση και προσπάθεια (Herzberg, 1987). Όπως αναφέρει ο Χυτήρης (2001), ο Herzberg θεωρεί ότι ενώ οι παράγοντες υγιεινής είναι απαραίτητοι να υφίσταται στο εργασιακό περιβάλλον, οι παράγοντες υποκίνησης είναι εκείνοι οι οποίοι κάνουν τους εργαζομένους να παρακινηθούν και να αυξήσουν την απόδοσή τους. Βασιζόμενοι στη θεωρία του Maslow οι παράγοντες αυτοί αντιστοιχούν στα δυο πρώτα επίπεδα της πυραμίδας, δηλαδή στην κάλυψη αναγκών αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης.



### 2.2.3 Θεωρία X και Ψ του McGregor

Ο επιστήμονας Douglas McGregor διατύπωσε τη διπολική θεωρία X και Y, η οποία πρόκειται για την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και των ενεργειών του ατόμου στον χώρο εργασίας. Με βάση τη θεωρία X, η οποία θεωρείται απαισιόδοξη υπόθεση, οι εργαζόμενοι αποφεύγουν την εργασία και μόνο όταν βρίσκονται υπό την απειλή τιμωρίας από τους ανώτερους τους μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους. Τα άτομα αυτής της κατηγορίας είναι ανασφαλή, ευθυνόφοβοι, και προτιμούν να τους δίνεται μια συγκεκριμένη κατεύθυνση στην εκτέλεση των εργασιών τους. Συνεπώς, τα άτομα αυτά νιώθουν ικανοποίηση όταν δεν αναλαμβάνουν ευθύνες, ενώ έχουν ανάγκη για έλεγχο και καθοδήγηση. Παράγοντας υποκίνησης για τη συγκεκριμένη κατηγορία εργαζομένων είναι η κάλυψη βασικών αναγκών. Αντίθετα, η θεωρία Ψ είναι μια αισιόδοξη προσέγγιση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο. Τα άτομα που ανήκουν στην κατηγορία αυτή είναι ικανοί, δημιουργικοί στην εργασία τους, αυτοπαρακινούνται και αναλαμβάνουν ευθύνες και είναι ικανοί στην επίλυση προβλημάτων. Επομένως τα άτομα αυτά νιώθουν ικανοποίηση όταν τους προσφέρεται στον εργασιακό χώρο κλίμα εμπιστοσύνης και ασφάλειας. Η υποκίνηση σε αυτή την κατηγορία εργαζομένων έχει εφαρμογή σε όλα τα επίπεδα αναγκών. Συνήθως, οι εργαζόμενοι με τα πρότυπα της θεωρίας Ψ είναι εκείνοι οι οποίοι κατέχουν διοικητικές θέσεις ή είναι αρμόδιοι για την παρακίνηση των εργαζομένων.

Εφαρμόζοντας τη θεωρία X και Ψ στη θεωρία του Maslow, ο D.Mc Gregor τοποθέτησε ψηλά στην ιεραρχία των αναγκών τη θεωρία Ψ και χαμηλά τη θεωρία X. Έτσι, οι εργαζόμενοι οι οποίοι ανήκουν στην κατηγορία X επιδιώκουν τις κατώτερες ιεραρχικά ανάγκες (φυσιολογικές), ενώ με βάση τη θεωρία Ψ, οι εργαζόμενοι στοχεύουν κυρίως στην κάλυψη των ανώτερων αναγκών (αυτοπραγμάτωσης) (Montana etc.,2002).

### 2.2.4 Θεωρία των τριών αναγκών του McClelland

Ο David McClelland ερεύννησε τη θεωρία των τριών αναγκών υποστηρίζοντας ότι υπάρχουν τρεις ανάγκες που υποκινούν τα άτομα και οι οποίες λειτουργούν ως κίνητρα. Αυτές είναι:

- Η ανάγκη για επίτευξη, η οποία στοχεύει στην ολοκλήρωση υψηλών και απαιτητικών στόχων. Η ικανοποίηση αυτής της ανάγκης πραγματοποιείται έπειτα από την αποπεράτωση κάποιας αρμοδιότητας και η επιβράβευση είναι η επιβεβαίωση ότι η προσπάθεια ήταν πετυχημένη. Ο στόχος για επιτυχία ωθεί τον εργαζόμενο να έχει πολύ καλές επιδόσεις στην εργασία του και εξέλιξη στην καριέρα του.
- Η ανάγκη για εξουσία με την οποία το άτομο επιθυμεί να ασκεί έλεγχο και επιρροή προς τρίτους. Τα άτομα που αισθάνονται την ανάγκη αυτή, είναι

απαιτητικά και αναζητούν τον ανταγωνισμό. Συνήθως, απασχολούνται σε διοικητικές και διευθυντικές θέσεις.

- Η ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις, έχει ως στόχο την ένταξη του ατόμου σε κοινωνικές ομάδες, τη δημιουργία φιλικών σχέσεων, τη στοργή και την αγάπη (Μπουραντάς, Δ., 2002). Τα άτομα που επιδιώκουν αυτή την ανάγκη αποδίδουν καλύτερα με τη συνεργασία και είναι καλοί στο συντονισμό για ένα καλό εργασιακό κλίμα.

Σύμφωνα με τον McClelland, όλοι οι εργαζόμενοι έχουν την επιθυμία να καλύψουν και τις τρεις παραπάνω ανάγκες, αλλά η διαφορά μεταξύ τους παρουσιάζεται στον βαθμό κατά τον οποίο κάθε μια ανάγκη υποκινεί τον καθένα από αυτούς (Χυτήρης,). Οι ανάγκες των ανθρώπων διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια της ζωής τους μέσω της μάθησης, των εμπειριών τους και του κοινωνικού περιβάλλοντός.

### 2.2.5 Θεωρία των Porter & Lawler

Οι Porter & Lawler θεωρούν ότι οι άνθρωποι συνήθως δεν αποτυπώνουν τα προβλεπόμενα αποτελέσματα μιας συμπεριφοράς και σπάνια υπολογίζουν τις προσδοκίες και προτιμήσεις τους. Ισχυρίστηκαν ότι η παρακίνηση δεν σχετίζεται άμεσα με την απόδοση, αλλά ότι μάλλον υπάρχουν κάποιες ολοκληρωμένες υπολογιστικές διαδικασίες που κάνουν τα άτομα, όταν πρόκειται να αποφασίσουν εάν θα βελτιώσουν την απόδοσή τους. Η διαδικασία περιλαμβάνει την υποκειμενική εκτίμηση της πραγματικής ανταμοιβής, την υποκειμενική εκτίμηση της πιθανότητας ότι η όποια προσπάθεια θα οδηγήσει σε ανταμοιβή και την εκτίμηση του είδους και της ποσότητας των εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών (Χυτήρης).

## 2.3 Οι Ανθρώπινες Ανάγκες ως βασικές παρακίνητικές δυνάμεις

Ο άνθρωπος κατά τη διάρκεια της ζωής του προσπαθεί μέσα από έναν συνεχή αγώνα να εκπληρώσει όσο το δυνατόν περισσότερες ανάγκες του. Βέβαια, εξαιτίας της φύσης του μόλις ικανοποιήσει μία ή περισσότερες ανάγκες, εμφανίζονται κι άλλες τραβώντας το ενδιαφέρον του. Ο όρος «ανάγκη» αναφέρεται σε ένα δυσάρεστο συναίσθημα της έλλειψης, που έχει σαν στόχο την ικανοποίησή της. «Ανάγκη είναι ότι προϋποτίθεται για την επιβίωση και την ευτυχία (το ζην και το ευ ζην) ενός ατόμου» (Χατζηπαντελή Σ.Π., 1999). Συνήθως, αναφέρεται σε υλικά αγαθά (προϊόντα και υπηρεσίες), ωστόσο, ορισμένες ανάγκες δεν απαιτούν την ύπαρξη αγαθών για την ικανοποίησή τους (συναισθηματικές ανάγκες, κοινωνικές ανάγκες κτλ). Οι ανάγκες χωρίζονται σε

δύο κατηγορίες, τις φυσιολογικές και τις ψυχολογικές. Οι φυσιολογικές ή βασικές ανάγκες είναι εκείνες που φροντίζουν για την επιβίωση του ανθρώπου και την καλή λειτουργία του σώματος, δηλαδή η ανάγκη για τροφή, ύπνο και ένδυση. Οι συγκεκριμένες ανάγκες επιδιώκουν να αποκτηθούν από όλους τους ανθρώπους αλλά με διαφορετική ένταση. Οι ψυχολογικές ή κοινωνικές ανάγκες είναι περισσότερο σύνθετες καθώς στοχεύουν στην καλή λειτουργία της συνείδησης του ατόμου. Παραδείγματα τέτοιων αναγκών είναι η αυτοπραγμάτωση, η ολοκλήρωση, η ευχαρίστηση. Οι παραπάνω κατηγορίες αναγκών είναι αλληλοεξαρτώμενες, δηλαδή η ικανοποίηση της μιας συνδέεται με την ικανοποίηση της άλλης (Χατζηπαντελή, 1999).

Οι ψυχολόγοι, μελετώντας τα συναισθήματα των εργαζομένων στο περιβάλλον εργασίας, ισχυρίζονται ότι τα άτομα αναζητούν ορισμένους τρόπους για να εκπληρώσουν τις ανάγκες τους. Σημαντικό ρόλο στην εκπλήρωση των αναγκών είναι η παρακίνηση των εργαζομένων, η οποία είναι μια μεσολαβητική μεταβλητή ανάμεσα στις ανθρώπινες ανάγκες και τη συμπεριφορά των ατόμων. Ο κλάδος της οργανωτικής ή αλλιώς βιομηχανικής ψυχολογίας είναι εκείνος ο οποίος ασχολείται με τις επιδράσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων στο χώρο της εργασίας. Το αντικείμενο της οργανωτικής ψυχολογίας είναι να μελετά και να αναλύει τη συμπεριφορά του ατόμου αλλά και της ομάδας στο εργασιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με τον Κάντα Αριστοτέλη, « η οργανωτική/βιομηχανική ψυχολογία απομακρύνεται από την ψυχολογία των ατομικών διαφορών και πλησιάζει την (πρόσφατα ανερχόμενη) γνωστική κοινωνική ψυχολογία, η οποία εξετάζει τον τρόπο που τα άτομα και οι ομάδες επεξεργάζονται ή δομούν γνωστικά (νοητικά) τις μεταξύ τους σχέσεις και αντιλήψεις» (Κάντας, 1998). Το έργο της βιομηχανικής ψυχολογίας είναι αρκετά δύσκολο λόγω του ότι το κάθε άτομο διαφοροποιείται ανάλογα την προσωπικότητά του, γι αυτό και ο καθένας χρήζει διαφορετικής αντιμετώπισης.

## 2.4 Κίνητρα εργαζομένων

Κίνητρο είναι οτιδήποτε παρέχει στον άνθρωπο ώθηση για να οδηγηθεί σε μια συγκεκριμένη ενέργεια και δράση. Η συναισθηματική αυτή κατάσταση δημιουργείται από τα διάφορα ερεθίσματα, τα οποία δέχεται είτε από το εσωτερικό, είτε από το εξωτερικό του περιβάλλον (Χατζηπαντελή, 1999). Ομοίως συμβαίνει με τα επαγγελματικά κίνητρα, τα οποία παρέχονται ή δημιουργούνται στους εργαζομένους ώστε να πετυχαίνουν τους επιχειρησιακούς στόχους. Για να βρεθούν τα κατάλληλα κίνητρα θα πρέπει πρώτα να αναζητηθούν και να εξεταστούν οι προσωπικές ανάγκες του ατόμου. Η ψυχολογία των εργαζομένων είναι αρκετά περίπλοκη υπόθεση και το ίδιο κίνητρο μπορεί να επηρεάζει διαφορετικά το κάθε άτομο. Στόχος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι να μελετήσει τις επιδράσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων στον εργασιακό χώρο και να εφαρμόσει τις αρχές της ψυχολογίας με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων της. Τα κίνητρα διαχωρίζονται σε δύο κατηγορίες, τα εσωτερικά και τα εξωτερικά. Εσωτερικά είναι τα κίνητρα που δημιουργούνται εκ φύσεως και τα οποία παρακινούν τον

εργαζόμενο στο να καταβάλει τη μέγιστη προσπάθεια για να τα πετύχει. Εξωτερικά είναι τα κίνητρα τα οποία παρέχει ο οργανισμός για να παρακινήσει τους εργαζομένους της. Στην ίδια κατηγορία εντάσσονται και τα αντικίνητρα όπως οι ποινές, οι απολύσεις κτλ. (Χατζηπαντελή, 1999).

## 2.5 Είδη κινήτρων

Τις περισσότερες φορές για να μπορέσει να αποδώσει το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης και να πετύχει τους στρατηγικούς της στόχους, πρέπει να εφαρμοστούν τα κατάλληλα κίνητρα τα οποία θα το παροτρύνουν να γίνει πιο παραγωγικό. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού παρουσιάζεται ως διοικητικός παράγοντας ο οποίος αποσκοπεί στην ενδυνάμωση της εργατικότητας άρα και αύξηση της αποτελεσματικότητας (Μπουραντάς&Παπαλεξανδρή, 2002). Βασική προϋπόθεση για τα παραπάνω, είναι οι προϊστάμενοι των τμημάτων να ανακαλύψουν τί είναι αυτό που υποκινεί τον κάθε εργαζόμενο. Αρχικά, πρέπει να προσδιοριστούν οι ανάγκες, οι προσδοκίες τους και το επίπεδο που επιθυμούν να κατακτήσουν. Έτσι, τα διοικητικά στελέχη θα γνωρίζουν τι είδη κινήτρων πρόκειται να προσφέρουν στο προσωπικό. Τα είδη των κινήτρων που δίνονται στους εργαζόμενους για αποτελεσματική παρακίνηση κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες:

- **Οικονομικά κίνητρα**  
Για τον εργαζόμενο οι οικονομικές ανταμοιβές αποτελούν έναν απ' τους βασικότερους παράγοντες για την αύξηση της παρακίνησής του. Τα οικονομικά κίνητρα μπορεί να είναι άμεσα και έμμεσα. Τα άμεσα είναι οι μισθοί, οι προσαυξήσεις, τα πρίμ, η συμμετοχή στα κέρδη κ.α. Τα έμμεσα είναι τα προγράμματα συνταξιοδότησης, υγειονομική ασφάλιση, τα προγράμματα εκπαίδευσης κ.α. Επίσης, υπάρχουν και ορισμένες πρόσθετες παροχές που ο εργοδότης προσφέρει με δική του πρωτοβουλία. Αυτές είναι η παροχή εταιρικού οχήματος, ιδιωτική υγειονομική περίθαλψη, χρηματοδότηση σπουδών, σεμιναρίων κ.α. Το επίπεδο των οικονομικών κινήτρων εξαρτάται από το έργο και τη θέση του μέσα στον οργανισμό. Η προσφορά των κινήτρων αυτών έχουν σαν στόχο την αφοσίωση των εργαζομένων στους επιχειρησιακούς στόχους αλλά είναι και ένα μέσο για αύξηση της παραγωγικότητά τους.
- **Κοινωνικά κίνητρα**  
Τα κοινωνικά κίνητρα παρέχονται στον εργαζόμενο με σκοπό να καλύψει ανάγκες κοινωνικότητας, αυτοεκτίμησης και αυτοεκπλήρωσης. Τα άτομα αναζητούν ηθικές ανταμοιβές όπως κύρος, γόητρο, αναγνώριση των υπηρεσιών τους, αλλά και συμβολικές πράξεις όπως επαίνους, τίτλους και προαγωγές. Η κατάκτηση της επιτυχίας κάνει τον υπάλληλο να είναι αφοσιωμένος στους στόχους του και τον ωθεί προς την επίτευξή τους.
- **Συμμετοχή**  
Η συμμετοχή στα θέματα της επιχείρησης έχει την τάση να προκαλεί στον εργαζόμενο το αίσθημα της ευθύνης για την πορεία του οργανισμού. Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι άμεση ή έμμεση. Η άμεση πραγματοποιείται με την προσωπική συμμετοχή του ατόμου εκφράζοντας την

άποψή του, δίνοντας λύσεις και ιδέες, ενώ έμμεση είναι η συμμετοχή του εργαζομένου μέσω τρίτων. Ορίζονται δηλαδή εκπρόσωποι και δρουν εκ μέρους τους για την επίλυση των θεμάτων. Επίσης, ένα σημαντικό κίνητρο παρακίνησης είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη μέσω συμπληρωματικής αμοιβής, ποσοστού επί της αμοιβής κ.α. Αυτό σημαίνει ότι αυξάνεται η προσπάθεια του ατόμου για κερδοφορία άρα και η παραγωγικότητά του.

➤ **Επίτευξη Στόχων**

Βασικός παράγοντας για την παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ο καθορισμός στόχων. Θέτοντας και επιτυγχάνοντας προκαθορισμένους στόχους, το προσωπικό νιώθει αυτοπεποίθηση, αυξάνεται η αποδοτικότητά του και η επαγγελματική του ικανοποίηση. Οι στόχοι πρέπει να είναι σαφής και να αντιπροσωπεύουν το όραμα της επιχείρησης. Το όραμα μετατρέπεται σε φιλοδοξία και ενθουσιασμό για όλους και οδηγεί στην απόκτηση και πραγματοποίησή του (Παπαλεξανδρή&Μπουραντάς, 2003).

➤ **Προγράμματα εκπαίδευσης**

Ο εργαζόμενος για να είναι αποδοτικός στην εργασία του πρέπει να εκπαιδευτεί και να εξειδικευτεί στο πόστο του. Σκοπός της εκπαίδευσης είναι να παρέχει στους νέους και στους υπάρχοντες εργαζόμενους της εταιρείας εκείνες τις δεξιότητες οι οποίες θα τους καταστήσουν πιο παραγωγικούς. Υποχρέωση της επιχείρησης είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων για βελτίωση των ικανοτήτων και αύξηση της αυτοπεποίθησης τους.

➤ **Συνθήκες εργασίας**

Οι εργαζόμενοι πρέπει να διαθέτουν όλα τα κατάλληλα μέσα για να μπορούν να εργαστούν αποδοτικά. Ένας τρόπος παρακίνησης αποτελεί το φυσικό περιβάλλον εργασίας μέσω ενός ευρύχωρου, καθαρού και άνετου χώρου. Όταν οι εργαζόμενοι δεν έχουν τα κατάλληλα εργαλεία για να εργαστούν νιώθουν δυσαρέσκεια και παύουν να εμπιστεύονται την επιχείρηση. Επίσης, η παροχή ασφαλών συνθηκών εργασίας είναι πολύ βασική τόσο για τους εργαζόμενους, όσο για την επιχείρηση. Η διοίκηση ενδιαφέρεται για την υγεία των εργαζομένων της διότι επηρεάζεται η απόδοσή τους. Τα εργατικά ατυχήματα για παράδειγμα επιφυλάσσουν υψηλά κόστη για μια επιχείρηση. Εκτός από την περίθαλψη του εργαζομένου πρέπει να υπολογίσουμε την απουσία από τη θέση του κάτι που φέρνει αρνητικά αποτελέσματα στην παραγωγικότητα. Η διοίκηση λοιπόν προτείνει καλύτερο τρόπο ζωής με κίνητρα όπως αύξηση του μισθού ή δωρεάν παροχές. Το αίσθημα ασφάλειας προσδίδει στο προσωπικό κίνητρο για να είναι πιο αποδοτικό.

➤ **Εργασιακές σχέσεις**

Η παρακίνηση έχει άμεση σχέση με την προσωπική επαφή. Για τον λόγο αυτό, οι διευθυντές πρέπει να έχουν συχνή επαφή με το προσωπικό ζητώντας τις απόψεις τους, συζητώντας θέματα της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται ένα θετικό κλίμα εργασίας και συνεργασίας, χωρίς να υπάρχει ζήλια και περιφρόνηση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

### 3.1 Ορισμός και έννοια επαγγελματικής ικανοποίησης

Εδώ και δεκαετίες η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα που απασχολούν τόσο τα άτομα όσο και τους οργανισμούς. Δίνεται έμφαση στη μελέτη του θέματος επειδή σχετίζεται άμεσα με την αύξηση ή τη μείωση της αποδοτικότητας και κατ' επέκταση της παραγωγικότητας των εργαζομένων (Καντάς, 1998). Παρόλο το μέγεθος της έρευνας που έχει πραγματοποιηθεί δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για την εξήγηση της έννοιας με θέμα την επαγγελματική ικανοποίηση. Πολλοί ήταν οι ερευνητές οι οποίοι μελέτησαν το συγκεκριμένο θέμα και αποτύπωσαν τον όρο ο καθένας με διαφορετικό τρόπο.

Σύμφωνα με τον Locke, η επαγγελματική ικανοποίηση ορίζεται ως «μια ευχάριστη ή συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εκτίμηση του ατόμου απέναντι στο συγκεκριμένο έργο που εκτελεί ή από τις εργασιακές εμπειρίες που έχει αποκτήσει». Ο Locke συνδέει το αίσθημα της ικανοποίησης και της δυσαρέσκειας από την εργασία με το σύστημα αξιών του ατόμου. Συγκεκριμένα, με α)Τις αξίες που ένα άτομο έχει ή θέλει, β)την αντίληψη που έχει το άτομο για την επιχείρηση που εργάζεται ως προς το αν καλύπτει τις αξίες αυτές και γ)τη σημασία που έχουν αυτές οι αξίες για το άτομο.

Αργότερα, οι Granny, Smith και Stone ως εργασιακή ικανοποίηση όρισαν το άθροισμα των συναισθηματικών αντιδράσεων του ατόμου προς την εργασία του ή διαφορετικά τη συναισθηματική διάσταση των στάσεων του για αυτή, η οποία προέρχεται από τη σύγκριση ανάμεσα στα οφέλη τα οποία αποκομίζει και τις επιθυμίες που θα ήθελε να έχει (Granny etc,1992).

Με βάση την άποψη του Spector, «επαγγελματική ικανοποίηση είναι ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι αγαπούν ή δεν αγαπούν τη δουλειά τους (...) ή απλά το πώς αισθάνονται για την εργασία τους και για τις διάφορες πτυχές της». Ο Spector αποδίδει την ικανοποίηση στα συναισθήματα που έχει το άτομο για την εργασία του αλλά και δίνει έμφαση στο βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι από την εργασία τους (Spector,1997). Ο βαθμός ικανοποίησης που νιώθει το άτομο από το επάγγελμά του ή το εργασιακό του περιβάλλον αποτελεί πολύ σημαντικό στοιχείο το οποίο ενδιαφέρει σε μεγάλο βαθμό τους οργανισμούς.

Σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς, παρά τις διαφορές που υπάρχουν, όλοι συμφωνούν στο ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελείται από τα θετικά συναισθήματα του εργαζομένου προς την εργασία του. Ακόμα, παρατηρείται ότι συνδέεται με τα κίνητρα, τις στάσεις και τις αξίες του ατόμου (Κάντας,1998). Η επαγγελματική ικανοποίηση στηρίζεται στην ψυχολογία του ατόμου, επηρεάζοντας την κοινωνική, οικογενειακή κατάστασή του και την ψυχική υγεία του ίδιου αλλά και των ατόμων του άμεσου περιβάλλοντός του (Καντάς, 1998).

Από την πλευρά της διοίκησης υπάρχει έντονη επιθυμία οι υπάλληλοι του οργανισμού να νιώθουν το αίσθημα της ικανοποίησης. Με τον τρόπο αυτό καταφέρνουν μειωμένες προθέσεις για αποχώρηση, τη μεγαλύτερη δέσμευσή τους, την καλύτερη συνεργασία και την επίτευξη απαιτητικών στόχων (Καντάς, 1998). Επίσης, ο λόγος που οδηγούνται στη μέτρηση ικανοποίησης είναι για να φέρουν στην επιφάνεια τη δυσαρέσκεια ή τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στο εργασιακό περιβάλλον.

### **3.2 Παράγοντες που επηρεάζουν και συντελούν στην επαγγελματική ικανοποίηση**

Ο Spector(2008), βασιζόμενος στις έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, αναφέρει ότι υπάρχουν τρεις παράγοντες που καθορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση, οι οποίοι είναι:

- i. Οι ατομικοί παράγοντες, εκείνοι δηλαδή που αφορούν την προσωπικότητα του ατόμου, τα προσωπικά γνωρίσματά του και οι προηγούμενες εμπειρίες που έχει αποκτήσει.
- ii. Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες, δηλαδή οι επιδράσεις που δέχεται το άτομο από το εργασιακό του περιβάλλον. Για παράδειγμα, τα χαρακτηριστικά της εργασίας, η αμοιβή και η δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο (Spector, 1997).

Ο Locke(1976) παραθέτει ορισμένους παράγοντες οι οποίοι είναι σημαντικοί στη διαμόρφωση και την προώθηση της επαγγελματικής ικανοποίησης (Καντάς, 1998). Η εργασία πρέπει να παρουσιάζεται σαν «πρόκληση» για τον κάθε εργαζόμενο, έτσι ώστε να του κρατάει το ενδιαφέρον και να ασχολείται με περισσότερο ζήλο στις αρμοδιότητές του. Διαφορετικά, η εργασία γίνεται ανιαρή δημιουργώντας αρνητικά συναισθήματα. Η καλή απόδοση πρέπει να αμείβεται δίκαια όσο είναι παραγωγικός στην εργασία του. Ως αμοιβή πρέπει να θεωρείται κάθε είδους παροχή προς τον εργαζόμενο. Βασική προϋπόθεση είναι να δίνεται στον εργαζόμενο θετική ενίσχυση για την επιτυχία των έργων του, όπως για παράδειγμα λεκτική αναγνώριση, έπαινος και άλλες επιπλέον μη χρηματικές αμοιβές. Σημαντικό είναι να υπάρχουν θετικές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων, εποπτών και εργαζομένων. Συμπληρωματικά, πρέπει να υπάρχει σωστή εποπτεία που να χαρακτηρίζεται από ενδιαφέρον προς τους εργαζόμενους και να θεωρείται βοήθεια προς αυτούς για την επίλυση προβλημάτων κατά την εκτέλεση του έργου τους. Επίσης, η επιχείρηση πρέπει να παρέχει καλές συνθήκες εργασίας ως προς το περιβάλλον και τη διαμόρφωση του χώρου. Βασικός παράγοντας από την πλευρά της διοίκησης αποτελεί η αποτελεσματική πολιτική, η οποία υποβοηθά τους εργαζόμενους στο έργο τους. Πρέπει επίσης, να υπάρχει διασφάλιση της θέσης εργασίας τους και να καλλιεργείται στους εργαζόμενους το αίσθημα ότι δεν κινδυνεύουν να χάσουν τη δουλειά τους. Να καλλιεργείται το αίσθημα ότι οι χρηματικές αμοιβές μοιράζονται δίκαια. Ακόμα, από την πλευρά της διοίκησης να υπάρχει η δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, ιδιαίτερα σε τομείς που οι ίδιοι γνωρίζουν καλά. Να δίνεται, κατά το δυνατό, μεγάλος βαθμός αυτονομίας και υπευθυνότητας στον εργαζόμενο. Και τέλος, να υπάρχει

σαφήνεια ρόλων ως προς το τι ακριβώς αναμένεται από τον εργαζόμενο να κάνει.

### 3.3 Great place to Work

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί σήμερα ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία των επιχειρήσεων και αυτό αποδεικνύεται στον τρόπο αντιμετώπισής τους. Οι επιχειρήσεις δείχνουν έντονο ενδιαφέρον για την ικανοποίηση των εργαζομένων τους με αποτέλεσμα να εφαρμόζουν συγκεκριμένες ενέργειες για την επίτευξη αυτού του σκοπού. Οι συγκεκριμένες ενέργειες έγιναν αντικείμενο του θεσμού της επιβράβευσης των εταιρειών με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Η δημιουργία και διατήρηση ενός άριστου εργασιακού περιβάλλοντος προσδίδει στην επιχείρηση συγκριτικά πλεονεκτήματα τόσο στους υπάρχον εργαζόμενους όσο και στους δυνητικούς υποψήφιους. Αν δεν υπάρχει ένα ελκυστικό περιβάλλον εργασίας τότε είναι πολύ δύσκολο να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι. Ο θεσμός που ανέπτυξε το Great Place to Work Institute αποδεικνύει την σπουδαιότητα του ανθρώπου αναδεικνύοντας και βραβεύοντας τις εταιρείες εκείνες όπου εξασφαλίζουν για τους υπαλλήλους τους ένα ιδανικό περιβάλλον για να εργάζονται. Συγκεκριμένα, είναι μια εταιρεία έρευνας, παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών και εκπαίδευσης που βοηθά επιχειρήσεις και οργανισμούς από όλους τους κλάδους να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν σχέση εμπιστοσύνης και ένα εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον για τους εργαζομένους τους. Η εταιρεία εδρεύει στις Η.Π.Α. και έχει συνεργαζόμενα μέλη σε όλο τον κόσμο μέσα στα οποία τον εταίρο στην Ελλάδα αντιπροσωπεύει το Great Place to Work Institute Hellas.

Ο θεσμός της ανάδειξης των Εταιρειών με το Καλύτερο Εργασιακό Περιβάλλον έχει ορίσει πέντε βασικές παραμέτρους του εργασιακού περιβάλλοντος για τις εταιρείες που θέλουν να αποκτήσουν τον σχετικό τίτλο. Οι επιχειρήσεις λοιπόν, πρέπει να εντάξουν στην κουλτούρα τους την αξιοπιστία της Διοίκησης, το σεβασμό προς τους εργαζόμενους, το αίσθημα της δικαιοσύνης που υπάρχει στην εταιρεία, την υπερηφάνεια που νιώθουν οι εργαζόμενοι και τη συντροφικότητα που αναπτύσσεται. Ο θεσμός αυτός έχει στηριχθεί στον ρόλο που παίζει η ικανοποίηση και η ψυχική και η σωματική υγεία των εργαζομένων στην απόδοσή τους.

Το αποτέλεσμα μιας εξαιρετικής ποιότητας εργασιακού χώρου, ενός εργασιακού περιβάλλοντος και των παροχών που οι εταιρείες προσφέρουν είναι η καλύτερη απόδοση των εργαζομένων και τα μετρήσιμα επιχειρηματικά οφέλη. ([www.greatplacetowork.gr](http://www.greatplacetowork.gr))

### 3.4 Εργαλεία μέτρησης της ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης από τους ερευνητές, με αποτέλεσμα να έχουν αναπτυχθεί διάφορα εργαλεία για τον



υπολογισμό της. Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης γίνεται συνήθως με ερευνητικές μεθόδους, είτε ποιοτικές όπως συνεντεύξεις, είτε ποσοτικές όπως τη χορήγηση ερωτηματολογίων. Έχουν δημιουργηθεί διάφορα ερωτηματολόγια με κλίμακες μέτρησης τα οποία δίνουν απαντήσεις σχετικά με την αποδοτικότητα και παραγωγικότητα του εργαζόμενου, τη καλή ψυχική και σωματική του υγεία, τη σχέση του με τους υφιστάμενους και τους συναδέλφους κτλ. Ορισμένα από αυτά είναι οι JDI (Job Descriptive Index) και MSQ (Minnesota Satisfaction Survey), JSS (Job Satisfactory Survey) του Spector και η JDS (Job Diagnostic Survey).

### 3.4.1 Job Descriptive Index

Η κλίμακα JDI (Job Descriptive Index) δημιουργήθηκε το 1969 από τους Smith, Kendall & Hulin και μετρά την ικανοποίηση των εργαζομένων βασιζόμενη στους εξής πέντε τομείς:

- μισθός
- εργασία
- οι δυνατότητες προαγωγής
- η επίβλεψη
- τους συναδέλφους

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 72 ερωτήσεις, όπου οι 9 ή 18 αφορούν τον κάθε τομέα και οι απαντήσεις δίνονται με «Ναι», «Όχι» και «Δεν είμαι σίγουρος-η».

### 3.4.2 Minnesota Satisfaction Questionnaire

Το MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) των Weiss, Dawis, England & Lofquist, πρόκειται για μια κλίμακα αξιολόγησης πολλαπλών ερωτήσεων. Αποτελείται από μια κλίμακα πέντε βαθμίδων, η οποία αρχίζει από το «πολύ ευχαριστημένος» και καταλήγει στο «πολύ δυσαρεστημένος». Αυτή η κλίμακα έχει δυο μορφές, μια εκτεταμένη και μια σύντομη. Η εκτεταμένη μορφή περιλαμβάνει 100 ερωτήσεις, ενώ η σύντομη αποτελείται από 20 ερωτήσεις σύμφωνα με τις οποίες αξιολογείται ο βαθμός ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας λαμβάνοντας υπόψη 20 διαστάσεις. Οι διαστάσεις αυτές είναι οι εξής:

- Χρησιμοποίηση ικανοτήτων
- Επιτεύγματα
- Δραστηριότητα
- Εξέλιξη
- Εξουσία
- Πολιτικές και πρακτικές της εταιρείας
- Αποζημίωση
- Συνάδελφοι
- Δημιουργικότητα
- Ανεξαρτησία

- Ηθικές αξίες
- Αναγνώριση
- Υπευθυνότητα
- Ασφάλεια
- Κοινωνικές υπηρεσίες
- Κοινωνική θέση
- Εποπτεία
- Επίβλεψη
- Ποικιλία
- Συνθήκες εργασίας

### 3.4.3 Job Satisfaction Survey

Η JSS (Job Satisfaction Survey) διαμορφώθηκε από τον Paul Spector το 1985 και αποτελείται από 36 στοιχεία, δηλαδή 4 στοιχεία η κάθε διάσταση. Οι απαντήσεις δίνονται σε εξαβάθμια κλίμακα τύπου Likert από το 1= «Διαφωνώ πάρα πολύ», 2=«Διαφωνώ μέτρια», 3= «Διαφωνώ ελαφρώς», 4= «Συμφωνώ μέτρια» έως το 6= «Συμφωνώ πάρα πολύ». Αξιολογεί εννέα παράγοντες και η ικανοποίηση προκύπτει από το συνδυασμό και των εννέα στοιχείων. Οι παράγοντες είναι οι εξής (Spector, 1985):

- Αποδοχές/Αμοιβές
- Πρόσθετες παροχές
- Ευκαιρίες εξέλιξης
- Πιθανές ανταμοιβές
- Αντικείμενο εργασίας
- Συνάδελφοι
- Επίβλεψη
- Επικοινωνία
- Λειτουργικές συνθήκες

### 3.4.4 Job Diagnostic Survey

Η κλίμακα JDS(Job Diagnostic Survey) σχεδιάστηκε από τους Hackman και Oldham με σκοπό να μελετήσει την επίδραση των χαρακτηριστικών της εργασίας στα άτομα. Περιλαμβάνει υποκλίμακες οι οποίες μετράνε πέντε χαρακτηριστικά : τη φύση της εργασίας και τα εργασιακά καθήκοντα, την υποκίνηση, την προσωπικότητα, την ψυχολογική κατάσταση και τις αντιδράσεις απέναντι στην εργασία. Οι ερωτήσεις απαντώνται σε μια επτάβαθμη κλίμακα από «Διαφωνώ έντονα» έως «Συμφωνώ έντονα».

### 3.4.5 Job Satisfaction Index

Το JSI δημιουργήθηκε από τους Brayfield & Rorthe το 1951, συμπεριλαμβάνοντας 18 προτάσεις έκφρασης συναισθημάτων και απόψεων για την εργασία. Αποτελείται από πενταβάθμια κλίμακα από «Συμφωνώ πολύ» έως «Διαφωνώ πολύ» (Brayfield&Rothe, 1951).

### 3.4.6 Job Satisfaction Measure

Η κλίμακα Job Satisfaction Measure(JSM) διαμορφώθηκε από τον Horrock το 1935, συμπεριλαμβάνοντας τέσσερις διαστάσεις σύμφωνα με τους παράγοντες ικανοποίησης. Η κλίμακα είναι επταβαθμιαία [εριλαμβάνοντας διαφορετικές απαντήσεις σε κάθε ερώτηση. Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης βασίζεται στο άθροισμα των απαντήσεων, δίνοντας σε κάθε ερώτηση ένα σκόρ απο το 4 έως το 18.

### 3.4.7 Job in General Scale

Το Job in general scale δημιουργήθηκε από τον Ironson και τους συνεργάτες του το 1989, με σκοπό να αξιολογήσει την εργασιακή ικανοποίηση από διάφορες πλευρές. Η δομή του είναι όμοια με το Job Diagnostic Survey περιέχοντας 18 στοιχεία. Το κάθε στοιχείο έχει ένα επίθετο ή μια φράση σχετικά με τις διάφορες όψεις της εργασίας. Οι απαντήσεις δίνονται είναι κλειστού τύπου με τη μορφή «Ναι», «Όχι» και «Δεν είναι σίγουρος,-η» (Spector, 1997).

## 3.5 Αποτελέσματα από προηγούμενες μελέτες σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων

Μια από τις πρώτες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στην Ελλάδα αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση, διεξήχθη το 2006 σε δείγμα 300 εργαζομένων στις μεγαλύτερες πόλεις της χώρας (Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Ηράκλειο) και στους πιο αντιπροσωπευτικούς κλάδους (Υγεία, Υπηρεσίες, Εμπόριο και Βιομηχανία). Από τα αποτελέσματα της εν λόγω έρευνας προέκυψε ότι οι παράγοντες που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση είναι οι εξής (Κουρτίδης, 2006):

- Ο άμεσος προϊστάμενος του εργαζομένου
- Ομαδικότητα & Συνεργασία

- Οι καλές εργασιακές συνθήκες
- Ξεκάθαροι εργασιακοί ρόλοι
- Ηγεσία και Σχεδιασμός
- Επικοινωνία ανάμεσα στους εργαζόμενους και τη διοίκηση
- Εταιρική κουλτούρα
- Παροχή εκπαίδευσης
- Αναγνώριση & Ανταμοιβές
- Ανάπτυξη Καριέρας
- Προνόμια

Το αποτέλεσμα της έρευνας παρουσίασε ότι το μεγαλύτερο μέρος των υποψηφίων (67,9%) αισθάνονται σχεδόν έως πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ενώ ένα μικρό μέρος αυτών (12,8%) παρουσιάζει εργασιακή δυσαρέσκεια.

Αντίστοιχη έρευνα διεξάγεται κάθε τρίμηνο από το 2010, από την Randstad Hellas, εταιρία παροχής υπηρεσιών Ανθρώπινου Δυναμικού και σκοπό έχει να καταγράψει τις τάσεις της αγοράς σε τοπικό επίπεδο.

Στην εν λόγω έρευνα που πραγματοποιήθηκε κατά το 3<sup>ο</sup> τρίμηνο του 2015, διερευνήθηκαν θέματα σχετικά με το δείκτη κινητικότητας, τον φόβο απώλειας της εργασίας και την εργασιακή ικανοποίηση των Ελλήνων. Συγκεκριμένα, ο δείκτης κινητικότητας αξιολογεί τη δυνατότητα οι υπάλληλοι να αλλάξουν εργασία μέσα στο επόμενο εξάμηνο, βασιζόμενος στη εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, στο φόβο της απόλυσης, στην ανάγκη κάλυψης προσωπικών προσδοκιών και στο κατά πόσο αισιόδοξοι είναι σχετικά με το αν βρουν αλλού εργασία. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι ο δείκτης κινητικότητας στο τρίτο τρίμηνο μειώθηκε σε σχέση με το προηγούμενο τρίμηνο, γεγονός που υποδηλώνει ότι λιγότεροι εργαζόμενοι θα άλλαζαν δουλειά μέσα στο επόμενο τρίμηνο. Σχετικά με τον φόβο των εργαζομένων για την απώλεια της εργασίας τους, παρατηρείται ότι είναι αρκετοί εκείνοι που πιστεύουν ότι θα χάσουν την δουλειά τους. Συγκεκριμένα, το 40% θεωρούν ότι μέσα στο επόμενο τρίμηνο δεν θα εργάζονται στην ίδια δουλειά. Το μεγαλύτερο ποσοστό φόβου το έχουν οι γυναίκες με 45%, ενώ οι άντρες με 35%. Τέλος, αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση προκύπτει αύξηση κατά 4% σε σχέση με το προηγούμενο τρίμηνο φτάνοντας το 67%. Οι πιο ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι μεταξύ των 35 έως 44 ετών και από τους οποίους το 73% αφορά άντρες και το 57% γυναίκες ([www.randstad.gr](http://www.randstad.gr), 2016)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4- ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

### 4.1 Σκοπός της έρευνας

Στα προηγούμενα κεφάλαια αναπτύχθηκε το θεωρητικό υπόβαθρο που αφορά την εργασιακή ικανοποίηση αποδεικνύοντας τη σπουδαιότητα που έχει τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την επιχείρηση. Σύμφωνα με τα παραπάνω, καθώς οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης, οι οργανισμοί δείχνουν έντονο ενδιαφέρον στις έρευνες που αφορούν την ικανοποίηση των εργαζομένων τους, διότι με τον τρόπο αυτό θα αυξήσουν την παραγωγή και την απόδοση της εταιρείας.

Σκοπός της παρούσας πρωτογενούς έρευνας που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της πτυχιακής εργασίας, είναι να εξετάσει την ικανοποίηση των εργαζομένων της εταιρίας καλλυντικών προϊόντων διεθνούς εμβέλειας και πιο συγκεκριμένα, να διαπιστωθεί, με βάση τους διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση, ο βαθμός επίδρασής τους στους εργαζομένους.

Κατά το σχεδιασμό και την εκπόνηση της έρευνας τέθηκαν ποικίλα ερευνητικά ερωτήματα που αφορούσαν τους παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, τέθηκαν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- i. Με ποιους τρόπους θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι επιδιώκει η εταιρία την επαγγελματική τους ικανοποίηση;
- ii. Ποιος είναι ο σημαντικότερος παράγοντας ικανοποίησης των εργαζομένων;
- iii. Είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους οι εργαζόμενοι της εταιρείας;

### 4.2 Προφίλ της εταιρίας καλλυντικών προϊόντων

Ο Νίκος και τη Νίκη Κουτσιανά, φαρμακοποιοί στο επάγγελμα, δημιούργησαν σε ένα συνοικιακό φαρμακείο στην Αθήνα το 1972, τα πρώτα τους φυσικά καλλυντικά. Χρησιμοποιώντας μελισσοκομικά προϊόντα και εκχυλίσματα βοτάνων πρόσφεραν στους καταναλωτές μια εναλλακτική πρόταση ομορφιάς και υγείας. Αργότερα, το 1979 ξεκίνησε η ιστορία της APIVITA, της πρώτης εταιρείας φυσικών καλλυντικών στην Ελλάδα. Το όνομα της εταιρείας απεικονίζει τη φιλοσοφία και τις αξίες που την συνοδεύουν. Προέρχεται από τις λέξεις APIS (μέλισσα) και VITA (ζωή), και σημαίνει «η ζωή της μέλισσας». Το λογότυπο της εταιρείας είναι εμπνευσμένο από ένα σπάνιο μινωικό κόσμημα που προέρχεται από τα Μάλια της Κρήτης γνωστό ως «οι Μέλισσες των

Μαλίων». Οι δυο μέλισσες μαζί σχηματίζουν μια ένωση που συμβολίζει τη γονιμότητα και την αρμονία, και οι οποίες περικλείονται από ένα ανοιχτό κύκλο που αναπαριστά τη λύρα του Απόλλωνα (Εικόνα 1). Η έμπνευση των ιδρυτών της εταιρείας βασίζεται σε τρεις πυλώνες. Την κοινωνία της μέλισσας και των ανεκτίμητων προϊόντων που παράγει, όπως πρόπολη, μέλι, βασιλικός πολτός, κεριά και γύρη μελισσών. Από τη μοναδική βιοποικιλότητα της ελληνικής φύσης, η οποία προσφέρει πάνω από 5700 διαφορετικά είδη φυτών υψηλής βιολογικής αξίας και δραστηκών συστατικών. Και τέλος, η ολιστική προσέγγιση του Ιπποκράτη για την υγεία, την ομορφιά και την ευεξία.

Έως και σήμερα, η APIVITA παράγει περισσότερα από 320 προϊόντα περιποίησης για το πρόσωπο, τα μαλλιά, το σώμα, τη στοματική υγιεινή, για προστασία από τον ήλιο, για αντιμετώπιση του κρυολογήματος, για παιδιά αλλά και μεγάλη ποικιλία από μελισσοκομικά προϊόντα. Τα συστατικά των προϊόντων αποτελούνται από υψηλής βιολογικής αξίας μελισσοκομικά προϊόντα, εκχυλίσματα από ελληνικά βότανα και αιθέρια έλαια. Καθοριστικός είναι ο ρόλος του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης, το οποίο αναλαμβάνει διεξοδική έρευνα στα φαρμακευτικά και αρωματικά φυτά και μελισσοκομικά προϊόντα. Τα προϊόντα βασίζονται σε ευρεσιτεχνίες και αποκλειστικές συνταγές οι οποίες προσαρμόζονται στις ανάγκες του καταναλωτή για την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων υγιεινής και ομορφιάς της ανθρώπινης επιδερμίδας. Ορισμένες από τις καινοτομίες στα προϊόντα είναι τα εκχυλίσματα φυτών ως αντικατάσταση του νερού στις βάσεις και η εκχύλιση της πρόπολης ως αντικατάσταση των χημικών αντισηπτικών. Τα προϊόντα της APIVITA χαρακτηρίζονται ως Φυσικά, Αποτελεσματικά και Ολιστικά. Φυσικά διότι συνδυάζουν συστατικά φυσικής προέλευσης σε ποσοστό 85% έως 100%, Αποτελεσματικά εξαιτίας της αποδεδειγμένης δράσης τους μέσω των επιστημονικών ερευνών σε *in vivo* και *in vitro* μελέτες και Ολιστικά καθώς το κάθε προϊόν έχει πολλαπλές δράσεις και καλύπτει ολοκληρωμένα τις ανάγκες του ανθρώπινου σώματος.

Από την έναρξη της εταιρείας έως σήμερα η APIVITA επενδύει συνεχώς στην έρευνα καινοτόμων προϊόντων. Αναπτύσσει φόρμουλες και καινοτομίες έχοντας ως στόχο να μεγιστοποιήσει τα αποτελέσματα των συστατικών που εμπεικλείονται στα προϊόντα. Η εταιρεία συμμετέχει σε ερευνητικά προγράμματα σε συνεργασία με ακαδημαϊκούς φορείς και πανεπιστήμια από όλο τον κόσμο.

Το προφίλ των καταναλωτών της APIVITA κατατάσσεται ηλικιακά από 25 έως 54 ετών κατά μέσο όρο. Είναι γυναίκες και άνδρες οι οποίοι κοινωνικά ανήκουν στη μεσαία ή ανώτερη τάξη. Είναι ευαισθητοποιημένοι και ενεργοί πολίτες, σέβονται τη φύση και στρέφονται προς τα φυσικά προϊόντα με καλλωπιστικό και θεραπευτικό χαρακτήρα επειδή πιστεύουν στη δύναμη των συστατικών που προσφέρουν. Ο κ.Νίκος Κουτσιανός αναφέρει: «Η APIVITA για εμάς είναι η μετουσίωση της έμπνευσής μας, της φιλοσοφίας μας, των αξιών μας, του είναι μας, σε έναν οργανισμό που μιλάει από καρδιάς και προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες σε ανθρώπους με οικολογική και κοινωνική συνείδηση, που επιθυμούν καλύτερη ποιότητα ζωής και που θέλουν να έχουν αντίκρισμα οι κόπτοι τους και οι επιλογές τους» (Νίκος Κουτσιανός, 2010).

Η διανομή των προϊόντων πραγματοποιείται σε 3500 φαρμακεία στην Ελλάδα, σε ειδικά διαμορφωμένα σημεία εντός των πολυκαταστημάτων καλλυντικής φροντίδας, σε ξενοδοχεία και SPA, αλλά και στο δικό της κατάστημα The APIVITA Experience Store. Διεθνώς, έχει φυσική παρουσία σε 15 χώρες όπως Αμερική, Ισπανία, Ιαπωνία, Χονγκ-Κονγκ, Αυστραλία, Ρουμανία, Ουκρανία, Βέλγιο, Ολλανδία κ.α. Με το πέρασμα των χρόνων η εταιρεία αποκτά όλο και μεγαλύτερη παρουσία στις αγορές του εξωτερικού, με τελευταία την Πορτογαλία, αυξάνοντας το ήδη μεγάλο μερίδιο αγοράς που κατέχει.

Σημαντική ήταν η επιχειρηματική στρατηγική των στελεχών της Aprivita το 2017 πραγματοποιώντας συμφωνία με την πολυεθνική εταιρεία Puig. Ένα μέρος των μετοχών της παραχωρείται στην ισπανική εταιρία Puig, η οποία δραστηριοποιείται παγκοσμίως στην παραγωγή και διακίνηση αρωμάτων αλλά και ειδών μόδας. Ο ισπανικός όμιλος κατακτά πλειοψηφικό ποσοστό στο κεφάλαιο της εταιρίας, ενώ οι ιδρυτές της Νίκος και Νίκη Κουτσιανά παραμένουν στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας με ποσοστό 33%.

Παρακολουθώντας την πορεία της APIVITA από το 1979 έως σήμερα αποδεικνύεται ότι είναι φανατικός υποστηρικτής της πράσινης επιχειρηματικότητας. Μέσω των δράσεών της συμβάλει στην προστασία της φύσης με ενέργειες όπως ανακύκλωση, χρησιμοποίηση πράσινων συστατικών στα προϊόντα και τα υλικά της αλλά και με τη δημιουργία του βιοκλιματικού εργοστασίου της. Το κτίριο είναι απόλυτα εναρμονισμένο με τη φιλοσοφία και τις αξίες της εταιρείας καθώς η κατασκευή του πραγματοποιήθηκε με σεβασμό στους φυσικούς πόρους κάνοντας χρήση ανακυκλώσιμων και φυσικών υλικών. Η αρχιτεκτονική του κτιρίου έχει σχεδιαστεί με τρόπο τέτοιο ώστε να απεικονίζει μια «κυψέλη», στεγάζοντας όλες τις δραστηριότητες της εταιρίας, χώρους γραφείων, εκπαίδευσης, εργαστηρίων, μονάδες παραγωγής και συσκευασίας κτλ. Πέραν τούτου, το εργασιακό περιβάλλον έχει άμεση επαφή με τον εξωτερικό χώρο και την έντονη βιοποικιλότητα της ελληνικής φύσης. Η «κυψέλη» είναι μια προσομοίωση της κοινωνίας μελισσών, η οποία αναπαριστά τα χαρακτηριστικά της Aprivita. Όπως η μέλισσα λοιπόν, έτσι και οι εργαζόμενοι της εργάζονται αφοσιωμένοι προς ένα κοινό σκοπό, με συν εργατικότητα, με σεβασμό ο ένας στον άλλον αλλά και ως προς τη φύση. Επίσης, στις εγκαταστάσεις παρέχεται χώρος σίτισης προσωπικού, spa, γυμναστήριο, χώροι εκδηλώσεων και εκπαίδευσης.



Εικόνα 2: Λογότυπο APIVITA  
Πηγή: [www.apivita.com](http://www.apivita.com)

### 4.3 Ο ανθρώπινος παράγοντας

Ένα από τα συστατικά επιτυχίας της εταιρείας αποτελεί αναμφισβήτητα ο ανθρώπινος παράγοντας. Βασιζόμενοι στην αρχή «Πρώτα οι άνθρωποι» επενδύει με σεβασμό στους ανθρώπινους πόρους. Για την Apivita αυτό σημαίνει:

- Πίστη στον άνθρωπο ότι μπορεί να κάνει τη διαφορά
- Αξιοπρεπής και δίκαιη μεταχείριση
- Συνεχής ανάπτυξη των ανθρώπων
- Ευχάριστη εργασιακή ατμόσφαιρα
- Ομαδικό πνεύμα συνεργασίας
- Αναγνώριση της προσπάθειας και των αποτελεσμάτων([www.apivita.com](http://www.apivita.com))

Η εταιρία απαρτίζεται πάνω από 280 εργαζομένους στην Ελλάδα, ενώ αντίστοιχη πορεία έχει και η θυγατρική της στην Ισπανία. Η οργανωτική δομή της αποτελείται από τα εξής **τμήματα**: Ανθρώπινου Δυναμικού, Έρευνας και Ανάπτυξης, Μάρκετινγκ, Διεθνών δραστηριοτήτων, Οικονομικών, Πωλήσεων και Εφοδιαστικής αλυσίδας.

### 4.4. Τρόποι υποκίνησης και ικανοποίησης εργαζομένων

Οι εργαζόμενοι της εταιρείας αποτελούν τη πιο σημαντική πηγή για την επίτευξη των επιχειρησιακών της στόχων. Η εταιρεία στηρίζει την προσπάθεια των εργαζομένων της για την ολοκλήρωση των ενεργειών που θα τους οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων αυτών με ποικίλους τρόπους υποκίνησης. Συγκεκριμένα, επιδιώκει να δημιουργήσει ένα ελκυστικό περιβάλλον εργασίας στοχεύοντας στις άριστες εργασιακές συνθήκες, στη δίκαιη αμοιβή, στη στοχευόμενη καθοδήγηση από τους προϊσταμένους, στη δυνατότητα εξέλιξης και στη μεθοδικότητα της διοίκησης. Έτσι, οι δεξιότητες των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, το αίσθημα της ικανοποίησης μέσα από την εργασία τους, η δικαιοσύνη μεταξύ των υπαλλήλων και η συμμετοχή τους στους επιχειρησιακούς στόχους συντελούν στη διαμόρφωση της παραγωγικότητας της επιχείρησης, της φήμης του ονόματός της, της ποιότητας εξυπηρέτησης των καταναλωτών και τέλος στην βιωσιμότητά της. (N. Παπαπλεξανδρή-Δ. Μπουραντάς, 2003).

### 4.5 Μεθοδολογία έρευνας

Για τη διεξαγωγή της έρευνας, επιλέχθηκε ένα μεθοδολογικό πλαίσιο τεσσάρων διακριτών και διαδοχικών ερευνητικών σταδίων.

#### Στάδιο 1: Σχεδιασμός της έρευνας

Για τη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων της εταιρίας καλλυντικών προϊόντων, ήταν απαραίτητη αρχικά η συλλογή δευτερογενών



στοιχείων από το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας, καθώς και η βιβλιογραφία που σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση.

Η ανάλυση των στοιχείων της βιβλιογραφίας καθόρισε ορισμένα ερευνητικά ερωτήματα. Έπειτα, προσδιορίστηκε ο τύπος της έρευνας. Συγκεκριμένα, πρόκειται για μια διερευνητική έρευνα σχετικά με τον βαθμό ικανοποίησης και τους παράγοντες που την επηρεάζουν. Στη συνέχεια, ορίστηκε το δείγμα της έρευνας, δηλαδή οι εργαζόμενοι εταιρίας διεθνούς εμβέλειας, και τέλος επιλέχθηκε το μέσο διεξαγωγής της έρευνας, το ερωτηματολόγιο.

### Στάδιο 2: Σχεδιασμός ερωτηματολογίου

Το μέσο το οποίο επιλέχθηκε για τη συλλογή πληροφοριών στην παρούσα έρευνα σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων είναι το ερωτηματολόγιο. Η μέθοδος αυτή αποτελεί βασικό μέσο για την επικοινωνία ανάμεσα σε ερευνητή και ερωτώμενο. Ο ερωτώμενος πρέπει να απαντήσει σε ερωτήσεις ώστε να συγκεντρωθούν πληροφορίες σχετικά με τις απόψεις του πάνω στο θέμα.

Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε δυο μέρη τα οποία αποτελούνται από ερωτήσεις κλειστού τύπου. Ο λόγος που προτιμήθηκαν ερωτήσεις κλειστού τύπου είναι για να δοθούν τα σωστά αποτελέσματα σε όσο το δυνατόν λιγότερο χρόνο για να μην προκληθεί κόπωση στους ερωτώμενους. Οι απαντήσεις ακολούθησαν τη μέθοδο της κλίμακας με πολύ θετικές έως πολύ αρνητικές γνώμες.

Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν δημογραφικά στοιχεία των υπαλλήλων. Οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν έξι ερωτήσεις, που αφορούν το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, τα έτη εργασίας στη παρούσα εταιρία και τα έτη συνολικής προϋπηρεσίας. Η δεύτερο μέρος αποτελείται από είκοσι πέντε ερωτήσεις κλειστού τύπου μορφής κλίμακας Likert, σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίησή τους. Τέλος, το τρίτο μέρος αποτυπώνει την συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων στη συγκεκριμένη εταιρεία και τον παράγοντα που ενισχύει την εργασιακή τους ικανοποίηση γενικά.

Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα 1.

### Στάδιο 3: Συλλογή στοιχείων

Η διανομή και λήψη των ερωτηματολογίων υλοποιήθηκε το διάστημα Μαρτίου-Απριλίου 2018 στους χώρους εργασίας των υπαλλήλων. Συνολικά μοιράστηκαν 90 ερωτηματολόγια, εκ των οποίων απαντήθηκαν τα 65. Συνεπώς το ποσοστό συμμετοχής ήταν 72% σύμφωνα με το οποίο βγήκε το τελικό αποτέλεσμα.

#### Στάδιο 4: Επεξεργασία και ανάλυση στοιχείων

Αφού συλλέχθηκαν τα ερωτηματολόγια πραγματοποιήθηκε κωδικοποίηση των απαντήσεων μέσω του προγράμματος Microsoft Excel και έπειτα, χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα SPSS για τη στατιστική επεξεργασία και ανάλυση των αποτελεσμάτων.

#### **Περιορισμοί της έρευνας**

Η έρευνα αυτή υπόκειται σε περιορισμούς, καθώς ένα μεγαλύτερο δείγμα θα απέδιδε περισσότερα ποιοτικά χαρακτηριστικά, τα οποία θα ερμήνευαν με καλύτερο τρόπο τους επιμέρους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5- ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που προέκυψαν από τη στατιστική επεξεργασία των στοιχείων.

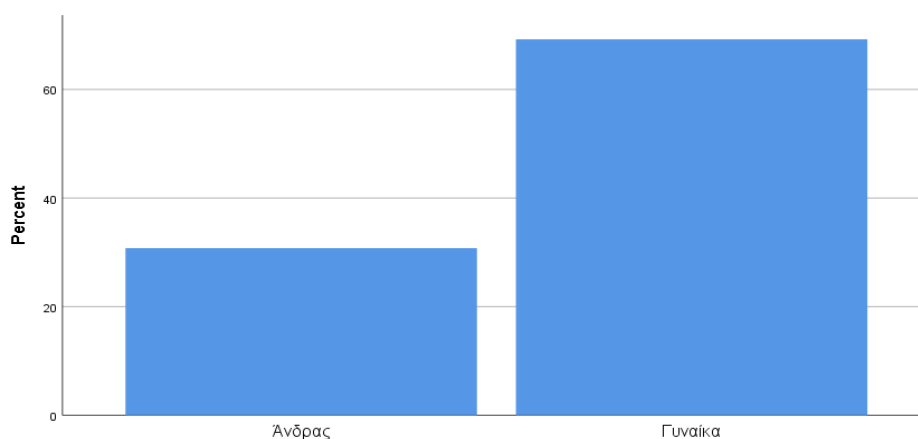
### Μέρος Α: Δημογραφικά στοιχεία

Αρχικά, παρουσιάζεται το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου («ΜΕΡΟΣ Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ»), το οποίο περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων της επιχείρησης που συμμετείχαν στο δείγμα.

Η πρώτη ερώτηση αφορά το φύλο των ερωτώμενων. Σύμφωνα με τον πίνακα και τη γραφική αναπαράσταση ο γυναικείος πληθυσμός υπερτερεί έναντι του αντρικού κατά ποσοστό 38,4%.

Πίνακας 1. Κατανομή συμμετεχόντων με βάση το Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	20	30,8	30,8	30,8
	Γυναίκα	45	69,2	69,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

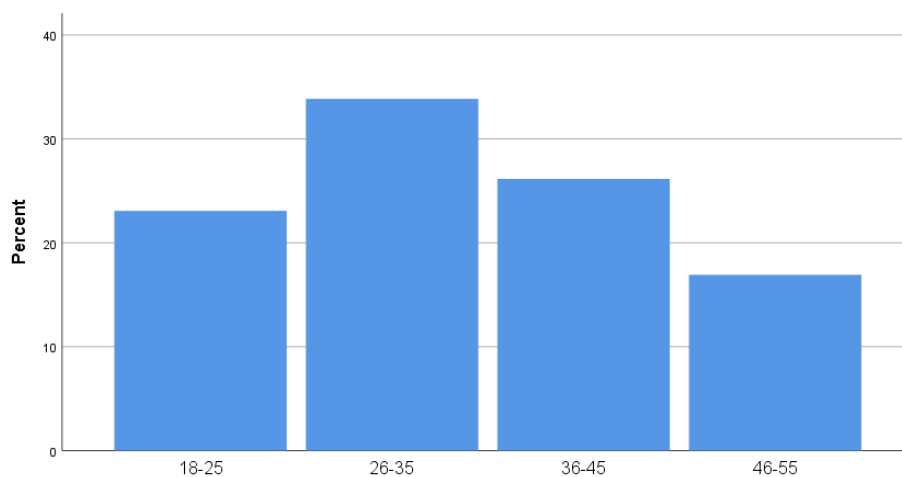


Γράφημα 1: Κατανομή Συμμετεχόντων με βάση το φύλο

Έπειτα, παρουσιάζονται οι ηλικιακές ομάδες στις οποίες ανήκουν οι ερωτώμενοι. Η πλειοψηφία των εργαζομένων κυμαίνεται μεταξύ 26-35 ετών με ποσοστό 33,8%, ενώ ακολουθεί η ηλικία 36-45 ετών με ποσοστό 26,2%.

Πίνακας 2. Κατανομή συμμετεχόντων με βάση την ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	15	23,1	23,1	23,1
	26-35	22	33,8	33,8	56,9
	36-45	17	26,2	26,2	83,1
	46-55	11	16,9	16,9	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

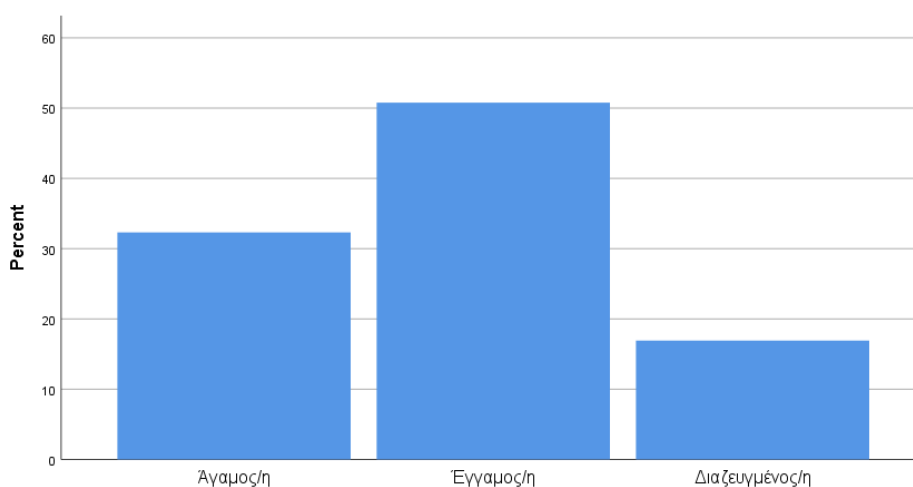


Γράφημα 2: Κατανομή Συμμετεχόντων με βάση την ηλικία

Στο πίνακα και το γράφημα που ακολουθούν παρουσιάζεται η οικογενειακή κατάσταση του δείγματος. Οι άγαμοι καταγράφουν ποσοστό 32,3%, οι έγγαμοι 50,8% και οι διαζευγμένοι το 16,9%.

Πίνακας 3. Κατανομή συμμετεχόντων με βάση την οικογενειακή κατάσταση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άγαμος/η	21	32,3	32,3	32,3
	Έγγαμος/η	33	50,8	50,8	83,1
	Διαζευγμένος/η	11	16,9	16,9	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

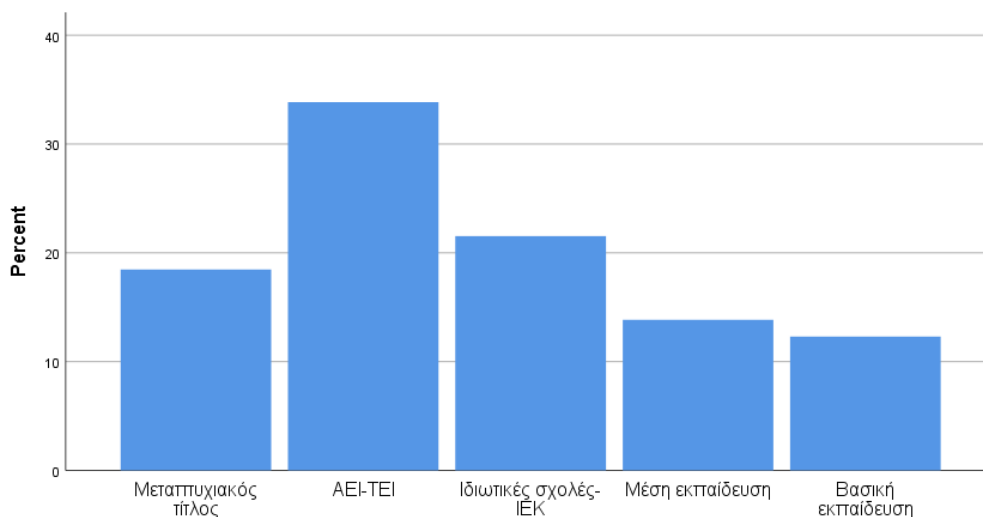


Γράφημα 3: Κατανομή Συμμετεχόντων με βάση την οικογενειακή κατάσταση

Σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων, η πλειοψηφία είναι κάτοχοι πτυχίου, καθώς το 33,8% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, το 18,5% κάτοχοι μεταπτυχιακού και το 21,5% απόφοιτοι Ιδιωτικών σχολών και ΙΕΚ. Ενώ, το 26,1% έχει μέση και βασική εκπαίδευση.

Πίνακας 4. Κατανομή συμμετεχόντων με βάση το μορφωτικό επίπεδο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μεταπτυχιακός τίτλος	12	18,5	18,5	18,5
	ΑΕΙ-ΤΕΙ	22	33,8	33,8	52,3
	Ιδιωτικές σχολές-ΙΕΚ	14	21,5	21,5	73,8
	Μέση εκπαίδευση	9	13,8	13,8	87,7
	Βασική εκπαίδευση	8	12,3	12,3	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

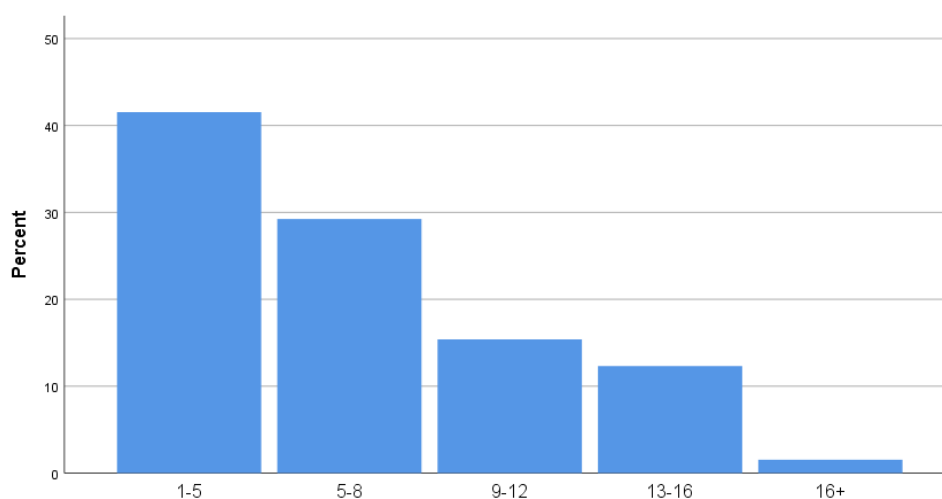


Γράφημα 4: Κατανομή Συμμετεχόντων με βάση τα μορφωτικό επίπεδο

Σχετικά με την προϋπηρεσία των ερωτημένων στην εταιρία, το 41,5% εργάζονται 1-5 έτη, το 29,2% 5-8, έτη, το 15,4% 9-12 έτη, το 12,3% 13-16 έτη και 1,5% εργάζονται 16+ έτη.

Πίνακας 5. Κατανομή συμμετεχόντων με βάση τα έτη προϋπηρεσίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5	27	41,5	41,5	41,5
	5-8	19	29,2	29,2	70,8
	9-12	10	15,4	15,4	86,2
	13-16	8	12,3	12,3	98,5
	16+	1	1,5	1,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

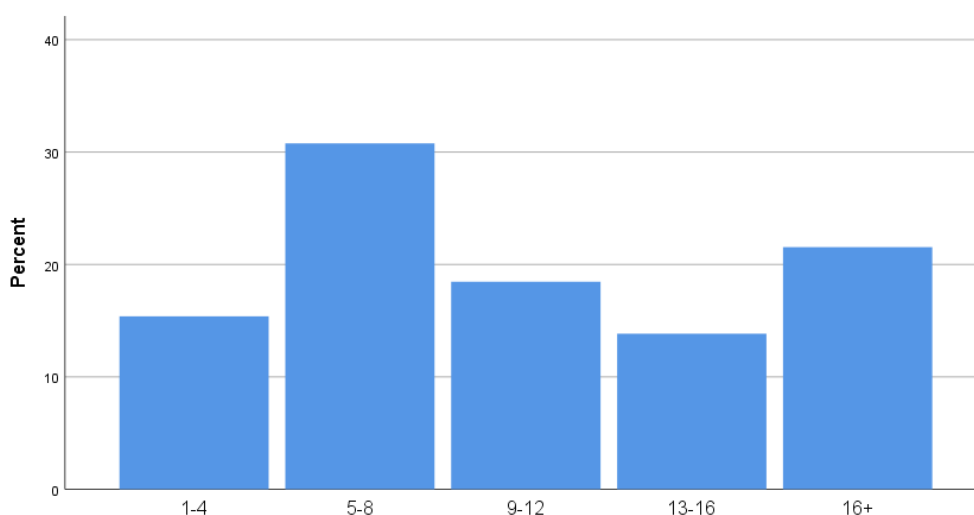


Γράφημα 5: Κατανομή Συμμετεχόντων με βάση τα έτη προϋπηρεσίας

Αναφορικά με τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας στην εργασία, το 15,4% εργάζεται 1-4 έτη, το 30,8% 5-8 έτη, το 18,5% 9-12 έτη, το 13,8% 13-16 έτη και το 21,5% εργάζεται 16 και άνω έτη.

Πίνακας 6. Κατανομή συμμετεχόντων με βάση τα έτη της συνολικής προϋπηρεσίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-4	10	15,4	15,4	15,4
	5-8	20	30,8	30,8	46,2
	9-12	12	18,5	18,5	64,6
	13-16	9	13,8	13,8	78,5
	16+	14	21,5	21,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	



Γράφημα 6: Κατανομή Συμμετεχόντων με βάση τα έτη της συνολικής προϋπηρεσίας



## Μέρος Β: Παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης

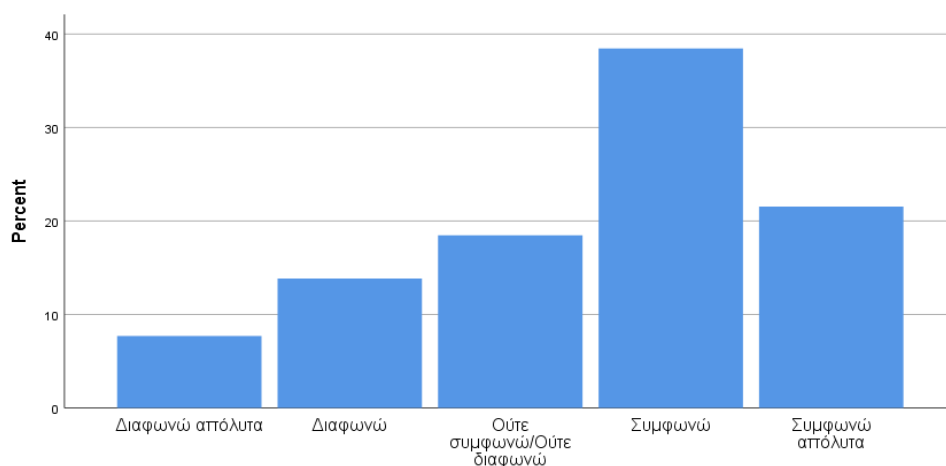
Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, η οποία περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τους παράγοντες οι οποίοι συντελούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

- Παράγοντες που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας.

Όσον αφορά το αν οι εργαζόμενοι βρίσκουν ενδιαφέρον το αντικείμενο της εργασίας τους το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος (60%) φαίνεται να είναι ικανοποιημένο. Το 18,5% είναι μέτρια ικανοποιημένο ενώ, το 21,5% είναι λίγο ή καθόλου ικανοποιημένο με το αντικείμενο της εργασίας του.

Πίνακας 7. Ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	5	7,7	7,7	7,7
	Διαφωνώ	9	13,8	13,8	21,5
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	12	18,5	18,5	40,0
	Συμφωνώ	25	38,5	38,5	78,5
	Συμφωνώ απόλυτα	14	21,5	21,5	100,0
	Total		65	100,0	100,0

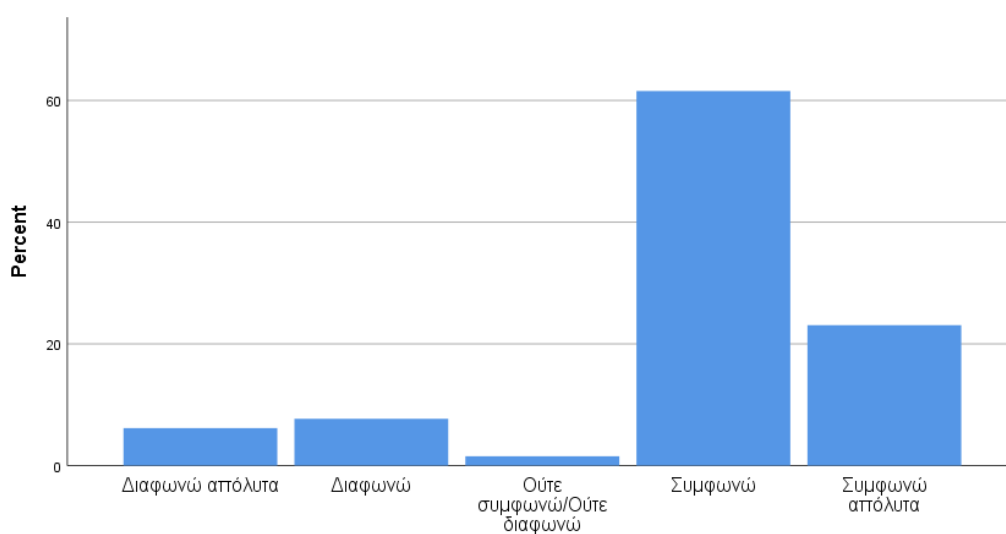


### Γράφημα 7: Ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας

Σχετικά με την ενημέρωση των εργαζομένων για τα καθήκοντά τους, το 84,6% δηλώνει ότι λαμβάνει επαρκή πληροφόρηση, ενώ το 15,4% θεωρούν ότι δεν έχουν ενημερωθεί πλήρως.

Πίνακας 8. Ικανοποίηση από το βαθμό ενημέρωσης για το αντικείμενο της εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	4	6,2	6,2	6,2
	Διαφωνώ	5	7,7	7,7	13,8
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	1	1,5	1,5	15,4
	Συμφωνώ	40	61,5	61,5	76,9
	Συμφωνώ απόλυτα	15	23,1	23,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

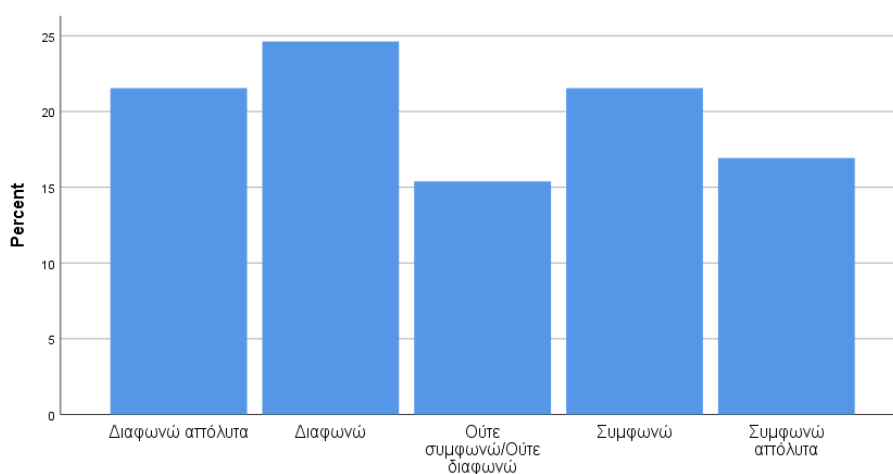


Γράφημα 8: Ικανοποίηση από το βαθμό ενημέρωσης για το αντικείμενο της εργασίας

Σχετικά με το εάν ο τομέας απασχόλησης συνάδει με το αντικείμενο σπουδών των ερωτώμενων φαίνεται το 38,4% να συμφωνεί, το 15,4% είναι ουδέτεροι και το 46,1% να διαφωνούν.

Πίνακας 9. Ικανοποίηση από το τομέα απασχόλησης της εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	14	21,5	21,5	21,5
	Διαφωνώ	16	24,6	24,6	46,2
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	10	15,4	15,4	61,5
	Συμφωνώ	14	21,5	21,5	83,1
	Συμφωνώ απόλυτα	11	16,9	16,9	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

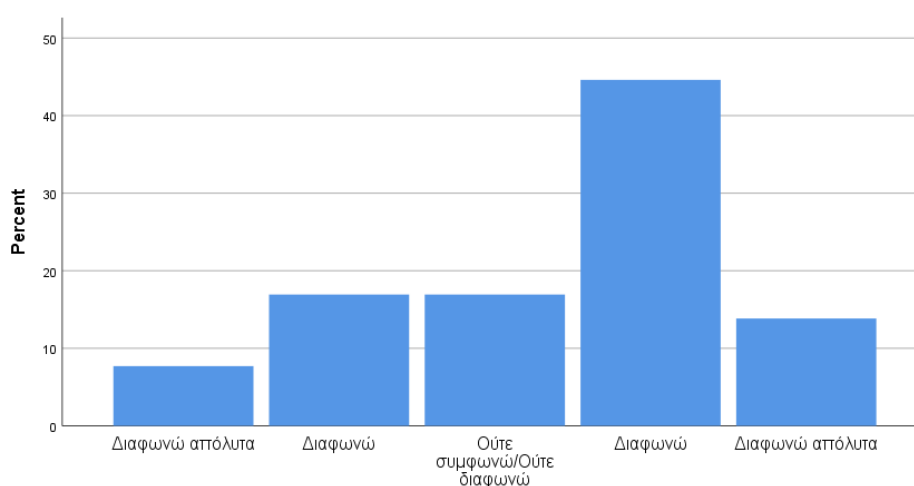


Γράφημα 9: Ικανοποίηση από το τομέα απασχόλησης της εργασίας

Συνολικά η πλειοψηφία, το 58,4%, δηλώνει ότι μπορούν να ισορροπήσουν την επαγγελματική με την προσωπική τους ζωή, ενώ το 41,5% δηλώνει μέτρια προς αρνητικό.

Πίνακας 10. Ικανοποίηση από το βαθμό του φόρτου εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	5	7,7	7,7	7,7
	Διαφωνώ	11	16,9	16,9	24,6
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	11	16,9	16,9	41,5
	Συμφωνώ	29	44,6	44,6	86,2
	Συμφωνώ απόλυτα	9	13,8	13,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	



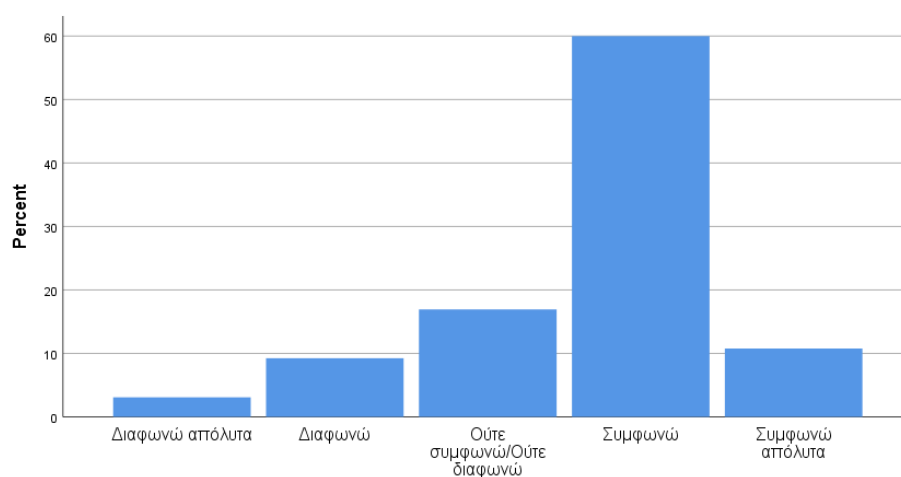
Γράφημα 10: Ικανοποίηση από το βαθμό του φόρτου εργασίας

- Παράγοντες που σχετίζονται με τις συνθήκες εργασίας.

Όσον αφορά το εργασιακό κλίμα, το 70,8% φαίνεται ικανοποιημένο, ενώ το 29,2% είναι μέτρια προς αρνητικά ευχαριστημένο.

Πίνακας 11. Ικανοποίηση από το εργασιακό κλίμα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	3,1	3,1	3,1
	Διαφωνώ	6	9,2	9,2	12,3
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	11	16,9	16,9	29,2
	Συμφωνώ	39	60,0	60,0	89,2
	Συμφωνώ απόλυτα	7	10,8	10,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

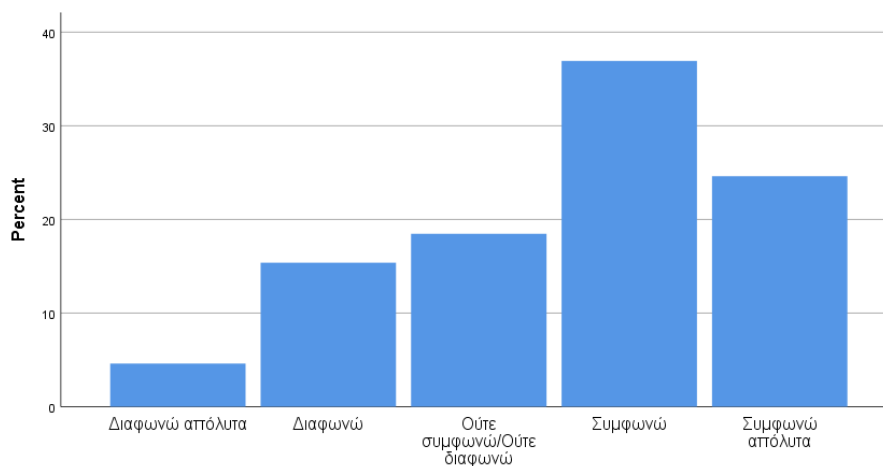


Γράφημα 11: Ικανοποίηση από το εργασιακό κλίμα

Η εργασία των ερωτώμενων προσφέρει το αίσθημα της σταθερότητας κατά 61,5% των ερωτηθέντων. Στο 18,5% του δείγματος ούτε προσφέρει το αίσθημα της σταθερότητας αλλά ούτε της ανασφάλειας. Ενώ, το 20% έχει αισθήματα ανασφάλειας σχετικά με την σταθερότητα της εργασίας του.

Πίνακας 12. Ικανοποίηση από το βαθμό σταθερότητας της εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	3	4,6	4,6	4,6
	Διαφωνώ	10	15,4	15,4	20,0
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	12	18,5	18,5	38,5
	Συμφωνώ	24	36,9	36,9	75,4
	Συμφωνώ απόλυτα	16	24,6	24,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

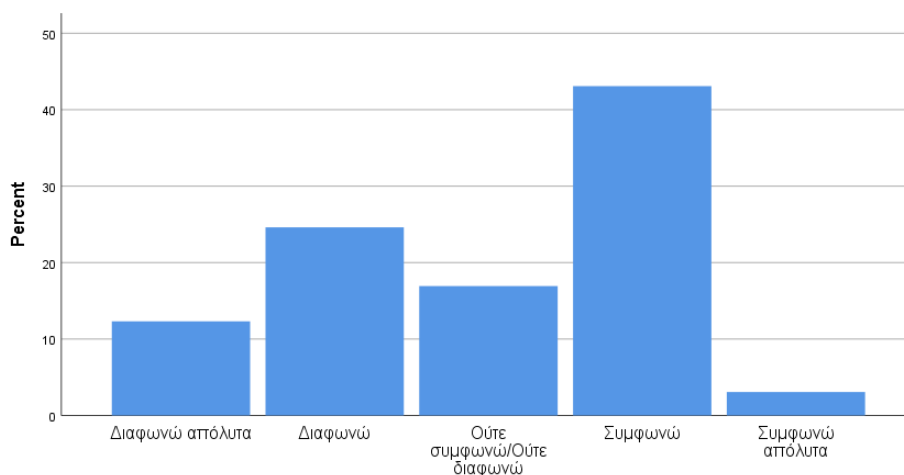


Γράφημα 12: Ικανοποίηση από το βαθμό σταθερότητας της εργασίας

Σχετικά με το ωράριο εργασίας, το 46,2% δηλώνει ικανοποιημένο, το 16,9% μέτρια ικανοποιημένο και τέλος, το 36,9% είναι λίγο έως καθόλου ικανοποιημένο.

Πίνακας 13. Ικανοποίηση από το ωράριο της εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	8	12,3	12,3	12,3
	Διαφωνώ	16	24,6	24,6	36,9
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	11	16,9	16,9	53,8
	Συμφωνώ	28	43,1	43,1	96,9
	Συμφωνώ απόλυτα	2	3,1	3,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

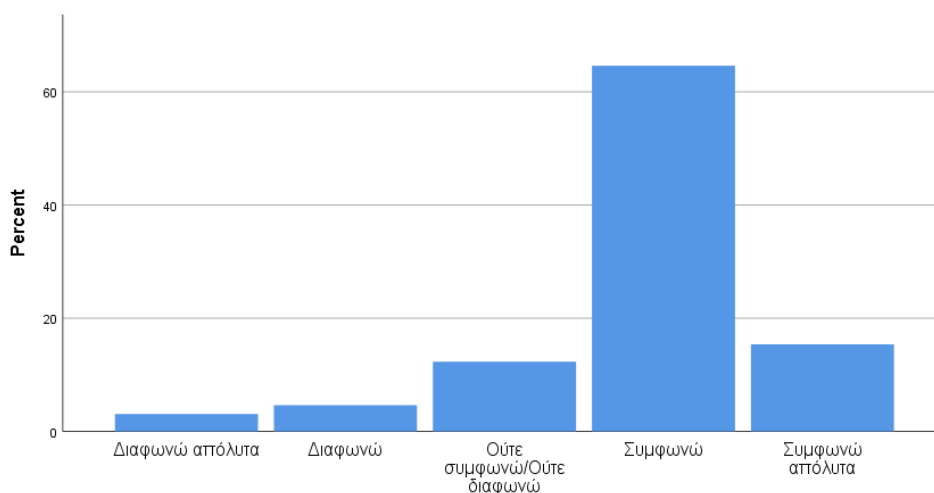


Γράφημα 13: Ικανοποίηση από το ωράριο της εργασίας

Η πλειοψηφία των ερωτώμενων (80%) δήλωσε ότι υπάρχει ομαδικότητα και καλό εργασιακό κλίμα ανάμεσα στους εργαζομένους. Το 12,3% παρέμεινε ουδέτερο, ενώ το 7,7% διαφωνεί.

Πίνακας 14. Ικανοποίηση από την ομαδικότητα στην εργασία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	3,1	3,1	3,1
	Διαφωνώ	3	4,6	4,6	7,7
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	8	12,3	12,3	20,0
	Συμφωνώ	42	64,6	64,6	84,6
	Συμφωνώ απόλυτα	10	15,4	15,4	100,0
	Total	65	100,0	100,0	



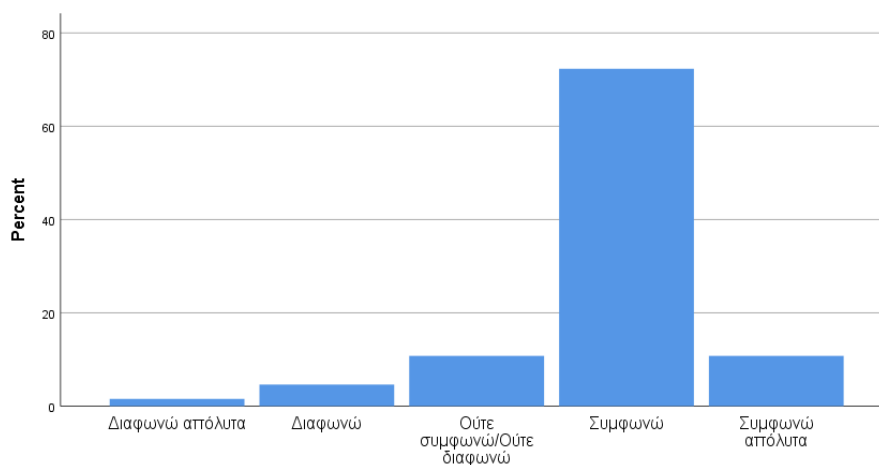
Γράφημα 14: Ικανοποίηση από την ομαδικότητα στην εργασία



Σύμφωνα με τον πίνακα, το 83,1% δηλώνει ότι επικρατεί συναδελφικότητα και σεβασμός μεταξύ των εργαζομένων. Το 10,8% δηλώνει ουδέτερη στάση και μόνο το 6,1% διαφωνεί.

Πίνακας 15. Ικανοποίηση από τη συναδελφικότητα στην εργασία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1,5	1,5	1,5
	Διαφωνώ	3	4,6	4,6	6,2
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	7	10,8	10,8	16,9
	Συμφωνώ	47	72,3	72,3	89,2
	Συμφωνώ απόλυτα	7	10,8	10,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

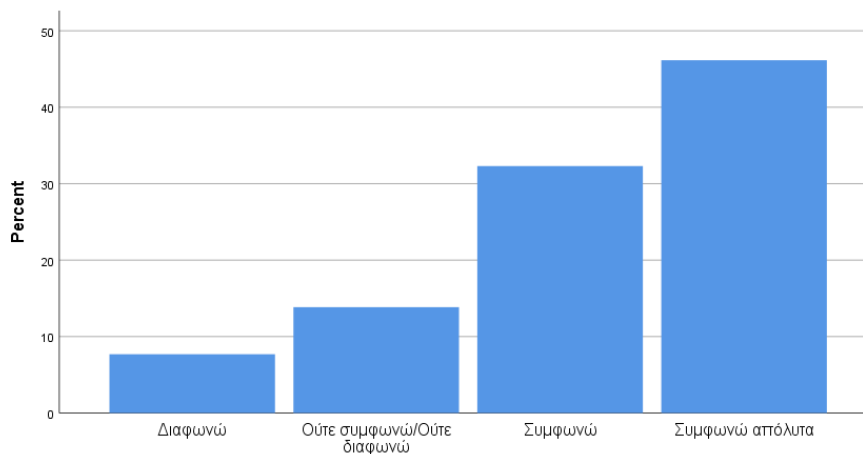


Γράφημα 15: Ικανοποίηση από τη συναδελφικότητα στην εργασία

Με βάση τα παρακάτω αποτελέσματα, το 78,5% δηλώνει ικανοποιημένο από το περιβάλλον εργασίας (κτιριακές εγκαταστάσεις, εξοπλισμός κλπ). Το 13,8% είναι ουδέτερο ενώ το 7,7% δεν φαίνεται ικανοποιημένο.

Πίνακας 16. Ικανοποίηση από τις εγκαταστάσεις της εταιρείας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	5	7,7	7,7	7,7
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	9	13,8	13,8	21,5
	Συμφωνώ	21	32,3	32,3	53,8
	Συμφωνώ απόλυτα	30	46,2	46,2	100,0
	Total	65	100,0	100,0	



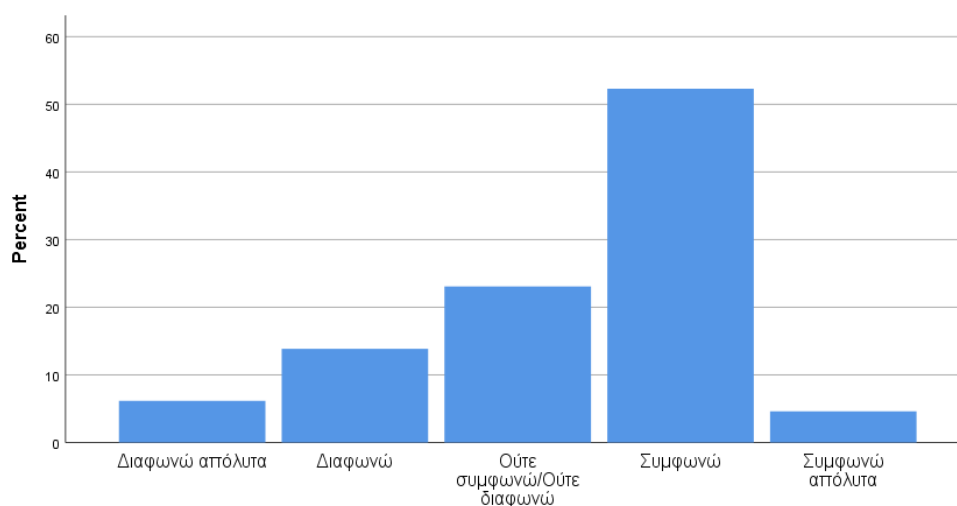
Γράφημα 16: Ικανοποίηση από τις εγκαταστάσεις της εταιρείας

- Παράγοντες που σχετίζονται με την αμοιβή

Το 56,9% των ερωτηθέντων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι η αμοιβή τους είναι δίκαιη σε σχέση με τη δουλειά που προσφέρουν. Το 23,1% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ενώ το 20% διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 17. Ικανοποίηση από την αμοιβή της εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	4	6,2	6,2	6,2
	Διαφωνώ	9	13,8	13,8	20,0
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	15	23,1	23,1	43,1
	Συμφωνώ	34	52,3	52,3	95,4
	Συμφωνώ απόλυτα	3	4,6	4,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

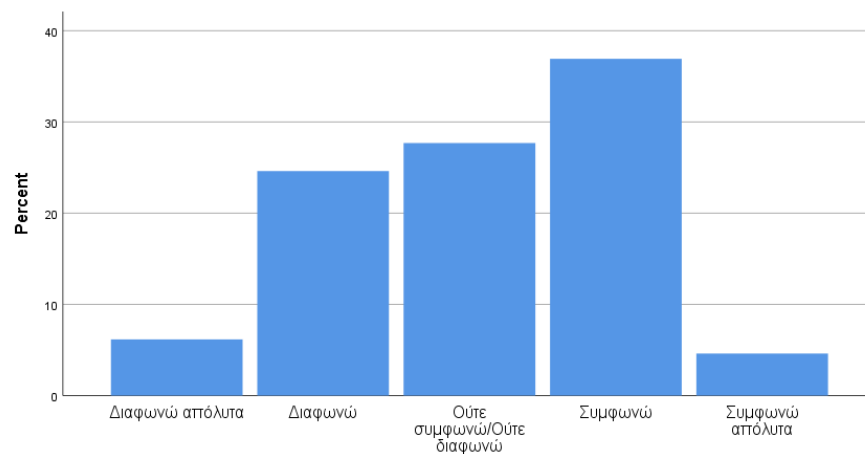


Γράφημα 17: Ικανοποίηση από την αμοιβή της εργασίας

Το 41,5% των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι η αμοιβή τους είναι δίκαιη σε σχέση με εκείνες των συναδέλφων τους. Το 24,7% παραμένει ουδέτερο και το 32,8% διαφωνεί.

Πίνακας 18. Ικανοποίηση από την αμοιβή σε σχέση με εκείνες των συναδέλφων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	4	6,2	6,2	6,2
	Διαφωνώ	16	24,6	24,6	30,8
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	18	27,7	27,7	58,5
	Συμφωνώ	24	36,9	36,9	95,4
	Συμφωνώ απόλυτα	3	4,6	4,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

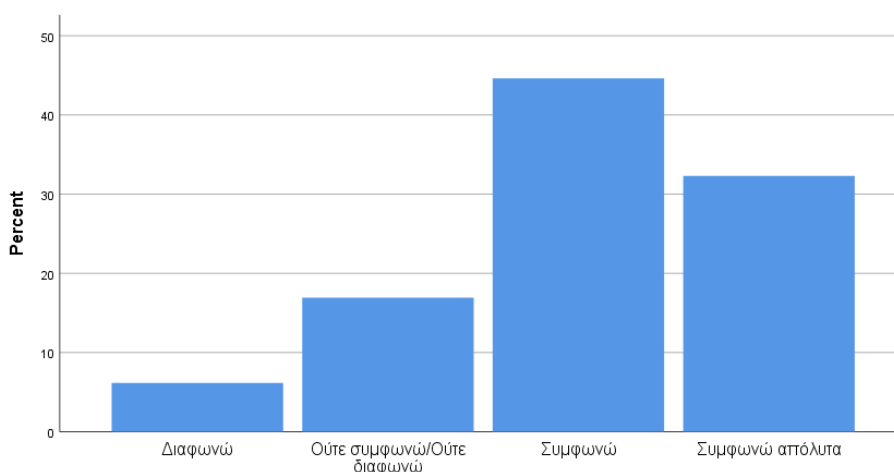


Γράφημα 18: Ικανοποίηση από την αμοιβή σε σχέση με εκείνες των συναδέλφων

Το 76,9% δηλώνει ότι η εταιρεία παρέχει ανταμοιβή στους εργαζομένους κατά την επίτευξη στόχων και συνολικής απόδοσης. Το 16,9% παραμένει ουδέτερο, ενώ το 6,2% διαφωνεί.

Πίνακας 19. Ικανοποίηση από την ανταμοιβή κατά την επίτευξη στόχων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	4	6,2	6,2	6,2
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	11	16,9	16,9	23,1
	Συμφωνώ	29	44,6	44,6	67,7
	Συμφωνώ απόλυτα	21	32,3	32,3	100,0
	Total	65	100,0	100,0	



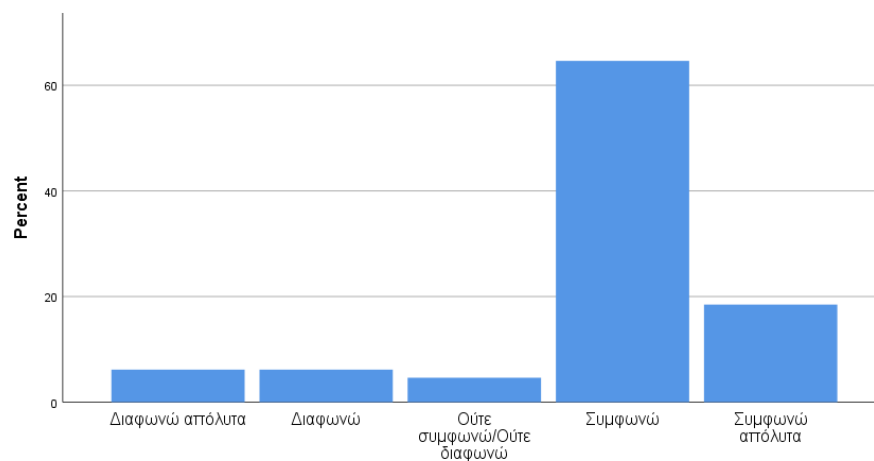
Γράφημα 19: Ικανοποίηση από την ανταμοιβή κατά την επίτευξη στόχων

- Παράγοντες που σχετίζονται με τον προϊστάμενο

Σχετικά με την καθοδήγηση που λαμβάνουν από τον προϊστάμενο τους, η πλειοψηφία (83,4%) συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα. Το 4,6% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ενώ το 12,4% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 20. Ικανοποίηση από την καθοδήγηση του προϊσταμένου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	4	6,2	6,2	6,2
	Διαφωνώ	4	6,2	6,2	12,3
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	3	4,6	4,6	16,9
	Συμφωνώ	42	64,6	64,6	81,5
	Συμφωνώ απόλυτα	12	18,5	18,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

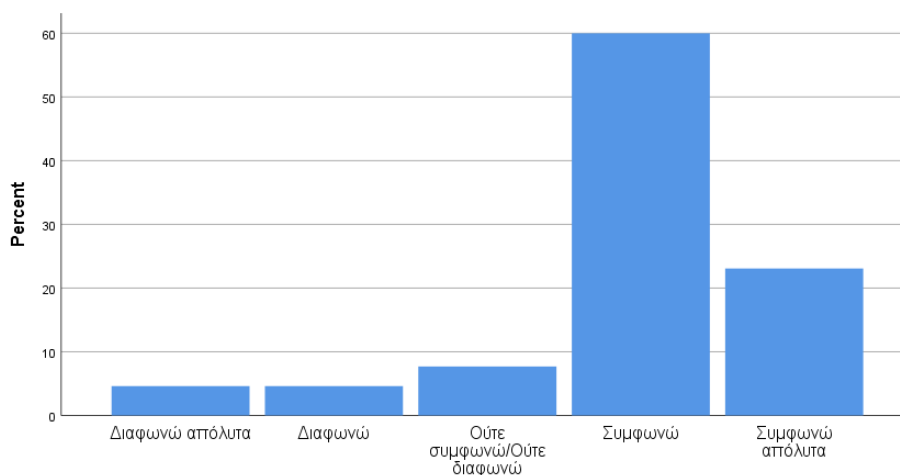


Γράφημα 20: Ικανοποίηση από την καθοδήγηση του προϊσταμένου

Σχετικά με την υποστήριξη των εργαζομένων από τον προϊστάμενο, η πλειοψηφία (83,1%) δηλώνουν ικανοποιημένοι, το 7,7% παραμένει ουδέτερο, ενώ το 9,2% δεν νιώθουν ικανοποιημένοι.

Πίνακας 21. Ικανοποίηση από το βαθμό υποστήριξης των προϊστάμενων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	3	4,6	4,6	4,6
	Διαφωνώ	3	4,6	4,6	9,2
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	5	7,7	7,7	16,9
	Συμφωνώ	39	60,0	60,0	76,9
	Συμφωνώ απόλυτα	15	23,1	23,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

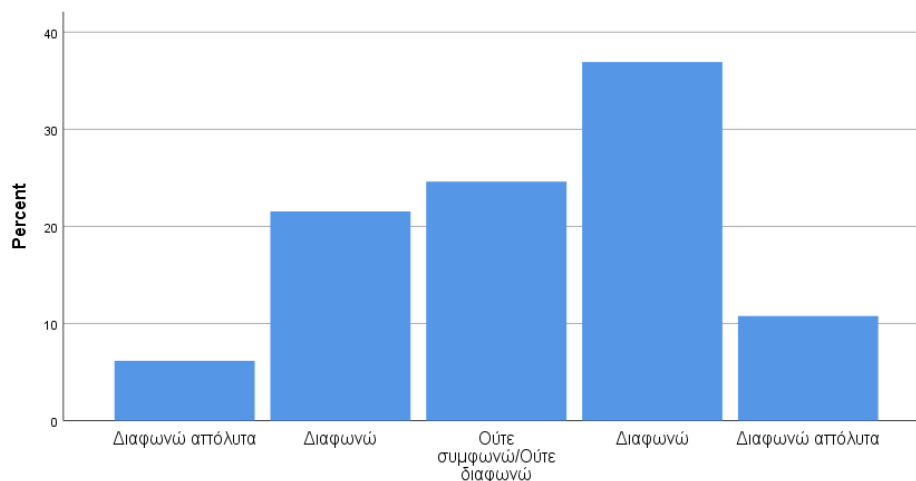


Γράφημα 21: Ικανοποίηση από το βαθμό υποστήριξης των προϊστάμενων

Το 47,7% των ερωτώμενων συμφώνησε με το ότι ο προϊστάμενος τους δίνει την ευκαιρία να εκφραστούν, το 24,6% παρέμεινε ουδέτερο, ενώ το 27,7% διαφώνησε.

Πίνακας 22. Ικανοποίηση από την δυνατότητα έκφρασης της γνώμης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	4	6,2	6,2	6,2
	Διαφωνώ	14	21,5	21,5	27,7
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	16	24,6	24,6	52,3
	Διαφωνώ	24	36,9	36,9	89,2
	Διαφωνώ απόλυτα	7	10,8	10,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	



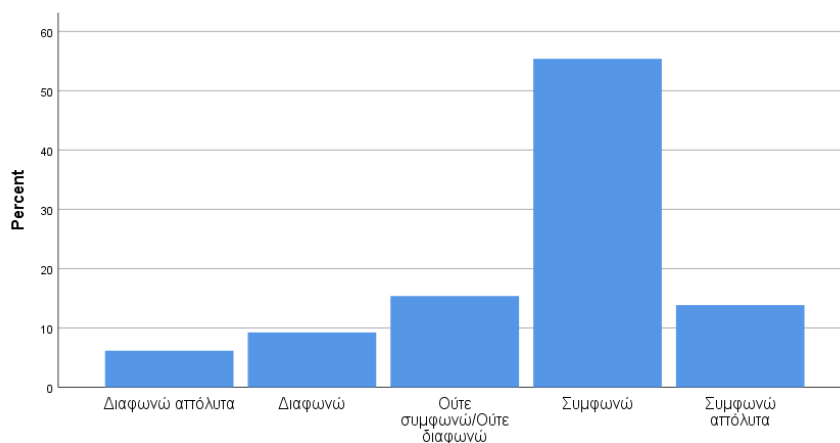
Γράφημα 22: Ικανοποίηση από την δυνατότητα έκφρασης της γνώμης



Σχετικά με το αν ο προϊστάμενος κρίνει δίκαια και αντικειμενικά τους υφιστάμενους, το 69,2% συμφωνεί, το 15,4% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ενώ το 15,4% διαφωνεί.

Πίνακας 23: Ικανοποίηση από την αξιολόγηση του προϊστάμενου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	4	6,2	6,2	6,2
	Διαφωνώ	6	9,2	9,2	15,4
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	10	15,4	15,4	30,8
	Συμφωνώ	36	55,4	55,4	86,2
	Συμφωνώ απόλυτα	9	13,8	13,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

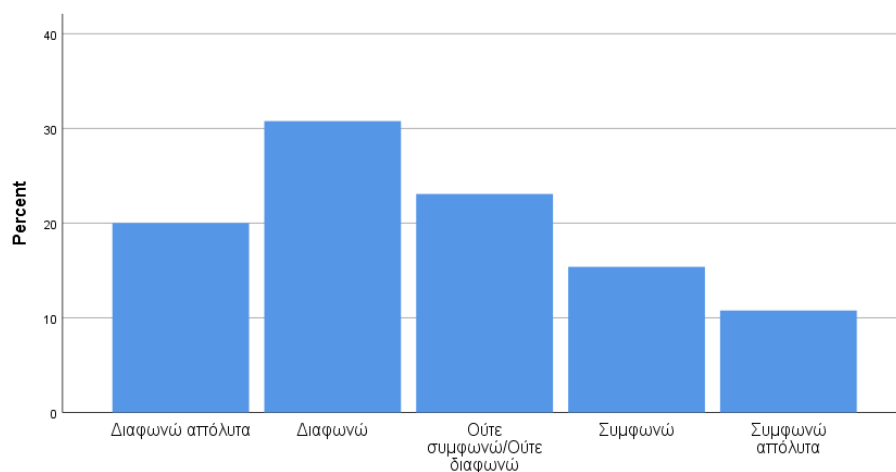


Γράφημα 23: Ικανοποίηση από την αξιολόγηση του προϊστάμενου

Στο αν οι εργαζόμενοι έχουν την απαραίτητη αυτονομία ώστε να εκτελούν τα καθήκοντα τους, το 26,2% των ερωτώμενων διαφώνησε, το 23,1 παρέμεινε ουδέτερο και το 50,5% διαφώνησε.

Πίνακας 24. Ικανοποίηση από το βαθμό εκτέλεσης των καθηκόντων της εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	13	20,0	20,0	20,0
	Διαφωνώ	20	30,8	30,8	50,8
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	15	23,1	23,1	73,8
	Συμφωνώ	10	15,4	15,4	89,2
	Συμφωνώ απόλυτα	7	10,8	10,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	



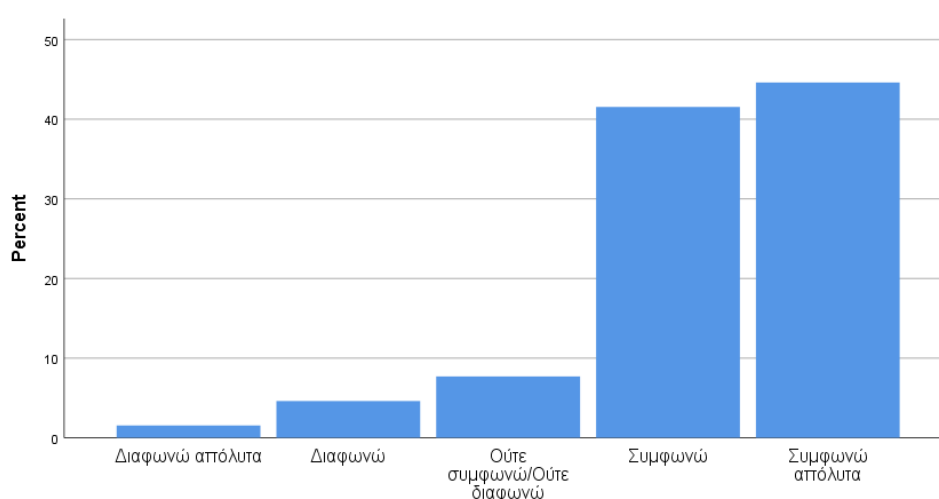
Γράφημα 24: Ικανοποίηση από το βαθμό εκτέλεσης των καθηκόντων της εργασίας

- Παράγοντες που σχετίζονται με τις δυνατότητες εξέλιξης.

Το 86,1% των ερωτώμενων συμφώνησε σχετικά με το ότι παρέχεται συνεχής εκπαίδευση, το 7,7% παρέμεινε ουδέτερο ενώ, το 6,1% απάντησε αρνητικά.

Πίνακας 25. Ικανοποίηση από την εκπαίδευση στο αντικείμενο της εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1,5	1,5	1,5
	Διαφωνώ	3	4,6	4,6	6,2
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	5	7,7	7,7	13,8
	Συμφωνώ	27	41,5	41,5	55,4
	Συμφωνώ απόλυτα	29	44,6	44,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

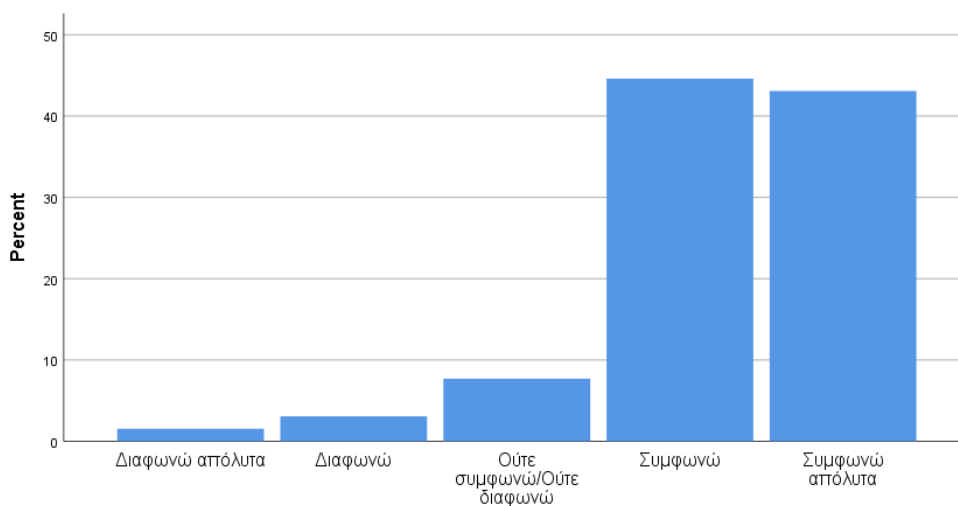


Γράφημα 25: Ικανοποίηση από την εκπαίδευση στο αντικείμενο της εργασίας

Το σύνολο των ερωτώμενων (87,7%) ήταν σύμφωνοι σχετικά με την επάρκεια της εκπαίδευσης, το 7,7% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε ενώ το 4,6% απάντησε αρνητικά.

Πίνακας 26. Ικανοποίηση από την επάρκεια της εκπαίδευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1,5	1,5	1,5
	Διαφωνώ	2	3,1	3,1	4,6
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	5	7,7	7,7	12,3
	Συμφωνώ	29	44,6	44,6	56,9
	Συμφωνώ απόλυτα	28	43,1	43,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

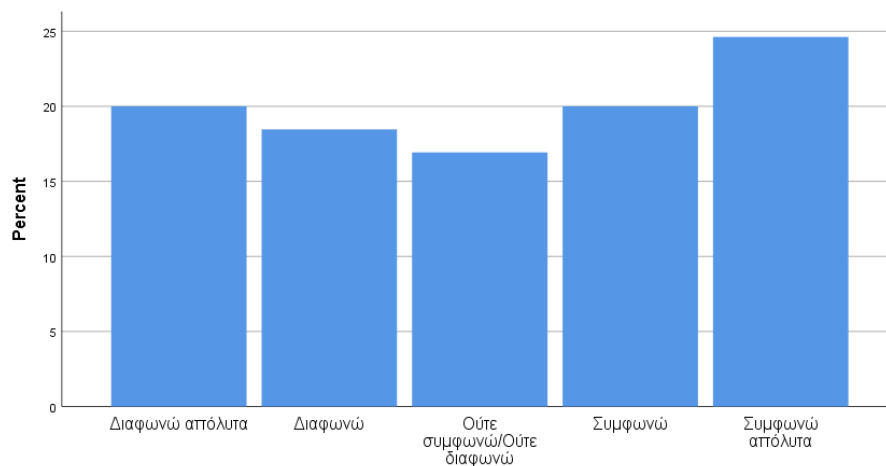


Γράφημα 26: Ικανοποίηση από την επάρκεια της εκπαίδευσης

Συνολικά, το 44,6% συμφώνησε ότι αξιοποιεί τις γνώσεις και τις ικανότητές του μέσω της εργασίας του, το 16,9% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ενώ το 38,5% διαφωνεί.

Πίνακας 27. Ικανοποίηση από την αξιοποίηση των γνώσεων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	13	20,0	20,0	20,0
	Διαφωνώ	12	18,5	18,5	38,5
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	11	16,9	16,9	55,4
	Συμφωνώ	13	20,0	20,0	75,4
	Συμφωνώ απόλυτα	16	24,6	24,6	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

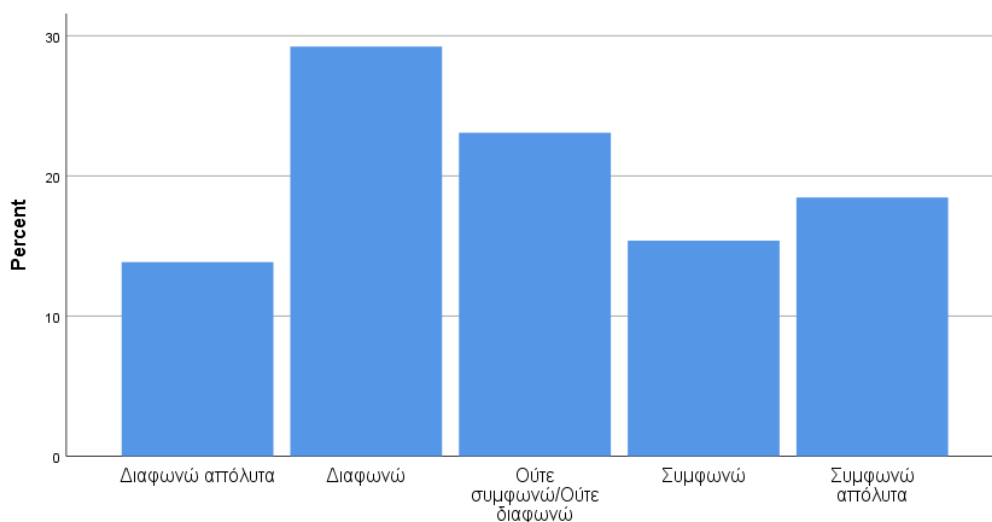


Γράφημα 27: Ικανοποίηση από την αξιοποίηση των γνώσεων

Σχετικά με το αν δίνονται ευκαιρίες προαγωγής, το 33,9% συμφωνεί, το 23,1% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ενώ το 13,8% διαφωνεί.

Πίνακας 28. Ικανοποίηση από τις ευκαιρίες προαγωγής

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	9	13,8	13,8	13,8
	Διαφωνώ	19	29,2	29,2	43,1
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	15	23,1	23,1	66,2
	Συμφωνώ	10	15,4	15,4	81,5
	Συμφωνώ απόλυτα	12	18,5	18,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	



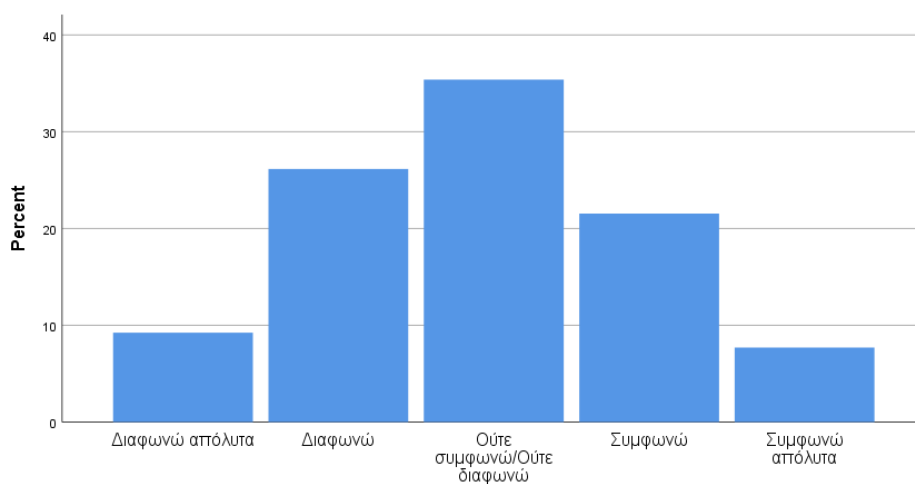
Γράφημα 28: Ικανοποίηση από τις ευκαιρίες προαγωγής

- Παράγοντες που σχετίζονται με τη Διοίκηση.

Σχετικά με το αν υπάρχει διαφάνεια μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, το 29,2% φαίνεται να συμφωνεί, το 35,4% παραμένει ουδέτερο, ενώ το 35,4% διαφωνεί.

Πίνακας 29. Ικανοποίηση από τη διαφάνεια της διοίκησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	6	9,2	9,2	9,2
	Διαφωνώ	17	26,2	26,2	35,4
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	23	35,4	35,4	70,8
	Συμφωνώ	14	21,5	21,5	92,3
	Συμφωνώ απόλυτα	5	7,7	7,7	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

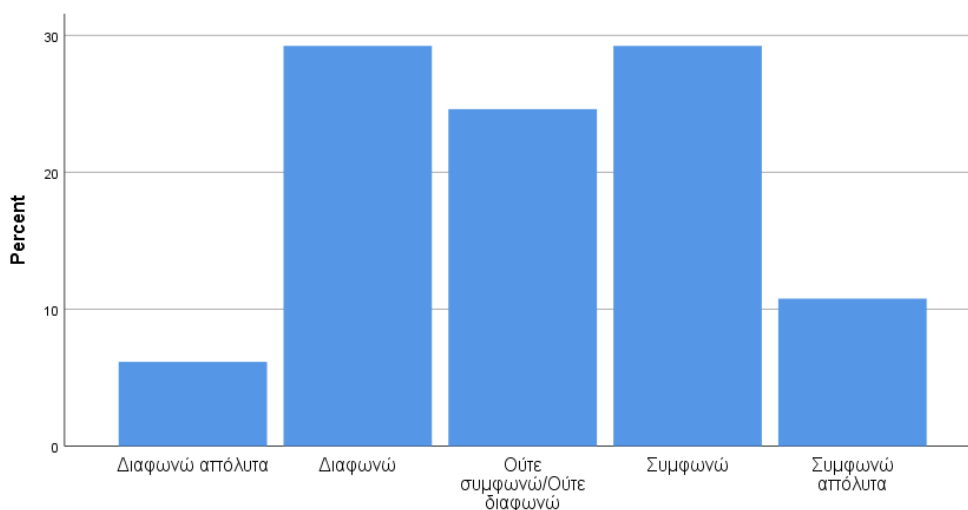


Γράφημα 29: Ικανοποίηση από τη διαφάνεια της διοίκησης

Το 40% των ερωτώμενων συμφώνησε ότι υπάρχει ανοιχτός διάυλος με όλο το προσωπικό, το 24,6% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε ενώ το 35,4% διαφώνησε.

Πίνακας 30. Ικανοποίηση από την ενδοεταιρική επικοινωνία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	4	6,2	6,2	6,2
	Διαφωνώ	19	29,2	29,2	35,4
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	16	24,6	24,6	60,0
	Συμφωνώ	19	29,2	29,2	89,2
	Συμφωνώ απόλυτα	7	10,8	10,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	



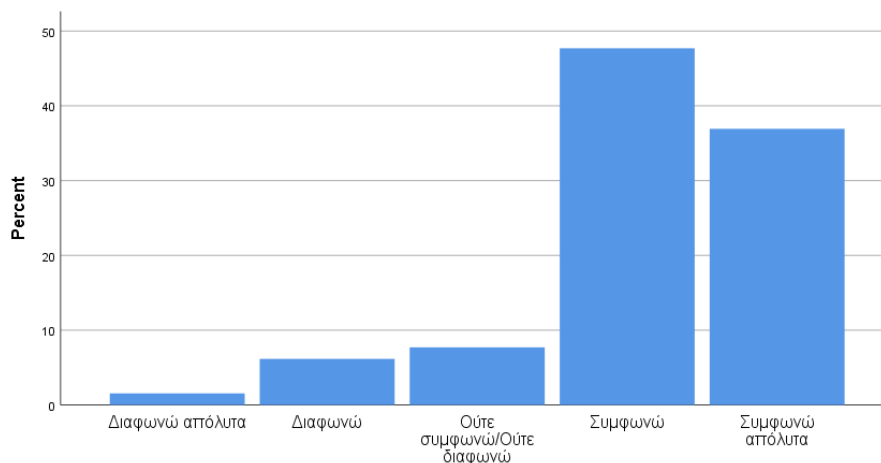
Γράφημα 30: Ικανοποίηση από την ενδοεταιρική επικοινωνία



Σχετικά με το ερώτημα που τέθηκε στο αν η διοίκηση κινείται μεθοδικά και με βάση στρατηγικής, η πλειοψηφία, το 84,6% συμφώνησε, το 7,7% παρέμεινε ουδέτερο, ενώ το 7,7% διαφώνησε.

Πίνακας 31. Ικανοποίηση από τη στρατηγική της διοίκησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1,5	1,5	1,5
	Διαφωνώ	4	6,2	6,2	7,7
	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	5	7,7	7,7	15,4
	Συμφωνώ	31	47,7	47,7	63,1
	Συμφωνώ απόλυτα	24	36,9	36,9	100,0
	Total	65	100,0	100,0	



Γράφημα 31: Ικανοποίηση από τη στρατηγική της διοίκησης

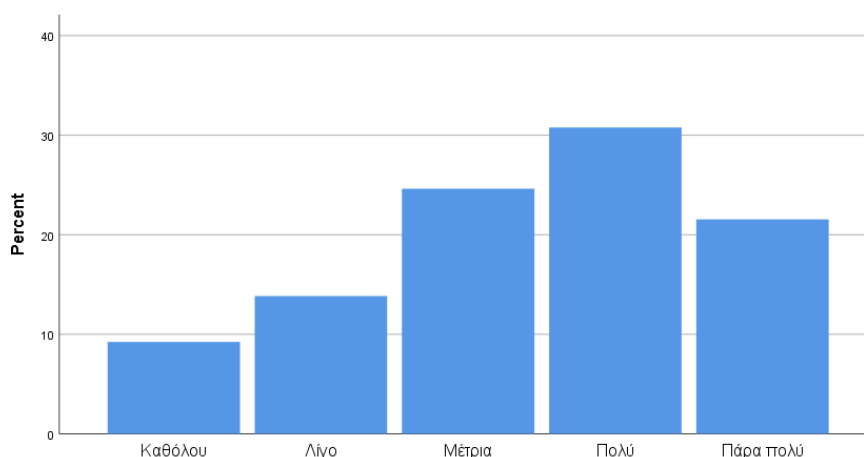
## Μέρος Γ: Συνολική Ικανοποίηση από την εργασία

Τέλος, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου μέσα από το οποίο φαίνεται η συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων αλλά και η επιλογή του πιο σημαντικού παράγοντα κατά την υποκειμενική τους γνώμη.

Το 52,3% των ερωτώμενων δηλώνει ικανοποιημένο από την εργασία του στην εταιρεία, ενώ το 24,6% είναι μέτρια ικανοποιημένο. Το 13,8% είναι λίγο ικανοποιημένο και τέλος, το 9,2% δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο.

Πίνακας 32. Συνολική ικανοποίηση από την εργασία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	6	9,2	9,2	9,2
	Λίγο	9	13,8	13,8	23,1
	Μέτρια	16	24,6	24,6	47,7
	Πολύ	20	30,8	30,8	78,5
	Πάρα πολύ	14	21,5	21,5	100,0
	Total		65	100,0	100,0

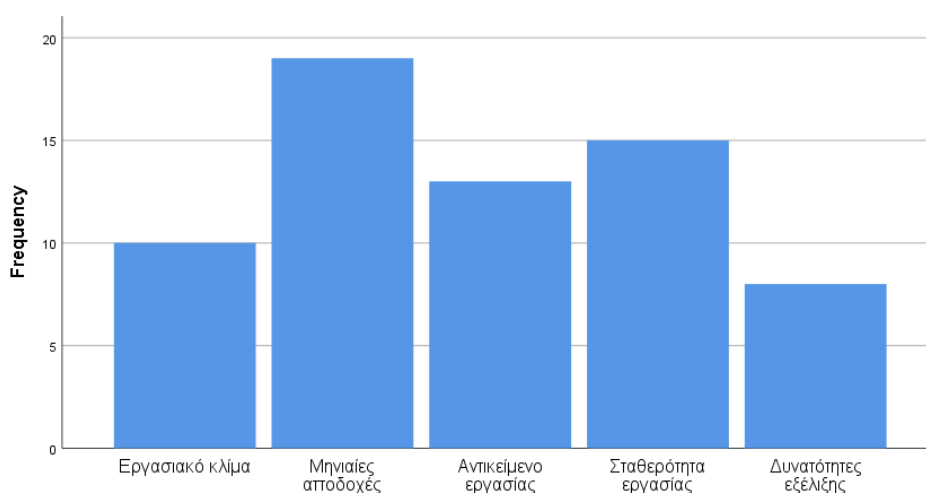


### Γράφημα 32: Συνολική ικανοποίηση από την εργασία

Το 29,2% των ερωτώμενων θεωρεί πιο σημαντικό για την εργασιακή του ικανοποίηση τις μηνιαίες αποδοχές, το 23,1% τη σταθερότητα της εργασίας, το 20% το αντικείμενο της εργασίας, το 15,4% το εργασιακό κλίμα και τέλος, το 12,3% τις δυνατότητες εξέλιξης.

Πίνακας 33. Παράγοντας ικανοποίησης από την εργασία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Εργασιακό κλίμα	10	15,4	15,4	15,4
	Μηνιαίες αποδοχές	19	29,2	29,2	44,6
	Αντικείμενο εργασίας	13	20,0	20,0	64,6
	Σταθερότητα εργασίας	15	23,1	23,1	87,7
	Δυνατότητες εξέλιξης	8	12,3	12,3	100,0
	Total	65	100,0	100,0	



Γράφημα 33: Παράγοντας ικανοποίησης από την εργασία

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως παρουσιάστηκε στο θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα θέμα που απασχολεί αρκετά τη διεθνή βιβλιογραφία. Πολλοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με το ζήτημα της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους και πως αυτή αλληλεπιδρά με τους διάφορους επιμέρους παράγοντες.

Η παρούσα εργασία διερεύνησε σε πρωτογενή στάδιο την ικανοποίηση των εργαζομένων μέσω έρευνας σε Εταιρεία Καλλυντικών Προϊόντων. Σκοπός της έρευνας ήταν η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων εταιρείας διεθνούς εμβέλειας και ποιοι είναι οι παράγοντες που την επηρεάζουν.

Στο προηγούμενο κεφάλαιο παρατέθηκαν αναλυτικά τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας και στην συνέχεια παρουσιάζονται τα σημαντικότερα συμπεράσματα.

Αναφορικά με τα δημογραφικά στοιχεία των υπαλλήλων, η πλειοψηφία των ερωτώμενων ήταν γυναίκες και ένας στους δυο είναι έγγαμος. Παρατηρείται ισόποση κατανομή στις ηλικιακές ομάδες αποδεικνύοντας ότι η εταιρεία απασχολεί προσωπικό από 18 έως 55+. Το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων είναι κυρίως απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, σε ποσοστό 33,8%. Το 18,5% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού και το 21,5% απόφοιτοι Ιδιωτικών σχολών και ΙΕΚ. Ενώ, το 26,1% έχει μέση και βασική εκπαίδευση. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (41,5%) εργάζεται στην εταιρεία μόλις 1-5 έτη, το 15,4% 9-12 έτη, το 12,3% 13-16 έτη, ενώ μόνο ένα μικρό ποσοστό των υπαλλήλων της εταιρείας εργάζεται περισσότερα από 16+ έτη.

Αναφορικά με τους παράγοντες ικανοποίησης της εργασίας των υπαλλήλων, επτά στους δέκα εργαζόμενους βρίσκουν ενδιαφέρον το αντικείμενο της εργασίας τους και θεωρούν ότι έχουν ενημερωθεί πλήρως για τα καθήκοντά τους. Παρόλα αυτά, ένα μεγάλο ποσοστό φαίνεται ο τομέας απασχόλησής τους να μην συνάδει με τις σπουδές τους, κάτι το οποίο μπορεί να δυσανασχετεί ορισμένους εργαζόμενους. Τέλος, πολύ σημαντικό παράγοντα αποτελεί η ισορροπία ανάμεσα στην επαγγελματική και τη προσωπική ζωή του εργαζομένου. Η πλειοψηφία (58,4%) δηλώνει ότι μπορεί να ισορροπήσει την εργασία του με τη προσωπική του ζωή ενώ το 41,5% είναι ουδέτεροι προς αρνητικοί.

Αναφορικά με την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας, το 70,8% φαίνεται ικανοποιημένο, ενώ μόλις το 29,2% δείχνει να διαφωνεί. Επίσης, η πλειοψηφία των εργαζομένων νιώθει ικανοποίηση από τη σταθερότητα που προσφέρει η εργασία του. Αναφορικά με το ωράριο εργασίας οι εργαζόμενοι δηλώνουν ικανοποιημένοι. Η ικανοποίηση από τις εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα καθώς η πλειοψηφία των εργαζομένων δηλώνει ότι επικρατεί ομαδικότητα, συναδελφικότητα και σεβασμός μεταξύ τους. Τέλος, το περιβάλλον της εργασίας, δηλαδή ο χώρος

και οι κτηριακές εγκαταστάσεις της εταιρείας, φαίνεται ότι ικανοποιούν τους περισσότερους εργαζομένους.

Σε ότι αφορά έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες ικανοποίησης από την εργασία, αυτό των αμοιβών, οι εργαζόμενοι φαίνονται να είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τις απολαβές σε σχέση με τη δουλειά που προσφέρουν αλλά και σε σύγκριση με εκείνες των συναδέλφων τους. Το 76,9% δηλώνει ότι η εταιρεία παρέχει ανταμοιβή στους εργαζομένους κατά την επίτευξη στόχων και συνολικής απόδοσης, αποδεικνύοντας ότι η παροχή οικονομικών κινήτρων είναι ένας τρόπος βελτίωσης της επαγγελματικής ικανοποίησης,

Όπως προκύπτει από την έρευνα, οι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι πολύ ικανοποιημένοι από τους προϊστάμενους τους. Ειδικότερα, λιγότεροι από 1 στους 10 εργαζόμενοι (το 9,2%) δεν δήλωσαν ικανοποιημένοι από την καθοδήγηση που λαμβάνει από τον προϊστάμενο. Επιπλέον, οκτώ στους δέκα εργαζομένους συμφωνούν στο ότι κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους λαμβάνουν την απαραίτητη υποστήριξη. Μάλιστα, το 47,7% των ερωτώμενων συμφώνησε με το ότι ο προϊστάμενος τους δίνει την ευκαιρία να εκφράσουν ανοιχτά τη γνώμη τους, τις ιδέες, τις απορίες τους. Όπως φαίνεται, παρόλο που η πλειοψηφία συμφωνεί στο ότι ο προϊστάμενος τους αξιολογεί δίκαια και αντικειμενικά, μέτρια εικόνα παρουσιάζουν παράγοντες όπως η ανάπτυξη πρωτοβουλιών. Συγκεκριμένα, πέντε στους δέκα απάντησαν ότι δεν έχουν την απαραίτητη αυτονομία για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Για έναν εργαζόμενο το να έχει τη δυνατότητα να αναλάβει πρωτοβουλίες ώστε να εκτελέσει τα καθήκοντά του είναι σημαντικό.

Η συγκεκριμένη εταιρεία φαίνεται να δίνει στους εργαζομένους τη δυνατότητα να εξελιχθούν. Το 86,1% των ερωτώμενων μάλιστα συμφώνησε σχετικά με το ότι παρέχεται συνεχής εκπαίδευση πάνω στο αντικείμενο της εργασίας τους. Αντίστοιχο ποσοστό δήλωσε ότι η εκπαίδευση που τους παρέχεται είναι επαρκής για τις ανάγκες της θέσης. Το 44,6% συμφώνησε ότι αξιοποιεί τις γνώσεις και τις ικανότητές του μέσω της εργασίας του, ενώ το 38,5% φαίνεται να διαφωνεί. Τέλος, η πλειοψηφία δηλώνει ότι δίνονται ευκαιρίες προαγωγής στην εταιρεία

Σχετικά με τη σχέση της διοίκησης με το προσωπικό φαίνεται ότι δεν υπάρχει διαφάνεια μεταξύ τους στα εταιρικά θέματα. Παρόλα αυτά, το 40% των ερωτώμενων συμφώνησε ότι υπάρχει ανοιχτός διάλογος με όλο το προσωπικό. Τέλος, πολύ σημαντικό για την πορεία της εταιρείας και των εργαζομένων της φαίνεται να είναι οι κινήσεις της διοίκησης καθώς η πλειοψηφία των εργαζομένων δηλώνει ότι κινείται μεθοδικά και με βάση στρατηγικής γεγονόσ που προσδίδει ικανοποίηση στους εργαζομένους.

Γενικά, η παρούσα έρευνα για την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων της εταιρείας καλλυντικών προϊόντων, διαπιστώνει ότι η συνολική ικανοποίησή τους είναι από μέτρια έως πολύ καλή.

Τέλος, αναφορικά με τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την ικανοποίησή τους, οι εργαζόμενοι στην παρούσα εταιρεία καλλυντικών προκρίνουν τον παράγοντα μηνιαίες αποδοχές. Στη συνέχεια αυτό που θεωρούν σημαντικό

είναι η σταθερότητα εργασίας που παρέχει η εταιρεία και σε χαμηλότερα ποσοστά κατατάσσονται το εργασιακό κλίμα και οι δυνατότητες εξέλιξης.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνική Βιβλιογραφία:**

1. Παπαλεξανδρή Ν., Μουραντάς Δ.(2003), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», εκδόσεις: Μπένου Ε., Αθήνα
2. Μπουραντάς, Δ.(2002), «Μάνατζμεντ» Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, εκδόσεις: Μπένου Γ, Αθήνα
3. Νικολάου Ι., (2006) «Διοικώντας το Ανθρώπινο Κεφάλαιο» Ελληνικές Μελέτες Περίπτωσης. Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρης
4. Κάντας, Αριστοτέλης (1998). Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα- Επαγγελματική Ικανοποίηση- Ηγεσία (Μέρος 1<sup>ο</sup>). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
5. Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α.Μ., (2007), «Οργάνωση και Διοίκηση», Δ' έκδοση, Αθήνα: Rosili.
6. Τερζίδης, Κ και Τζωρτζάκης, Κ. (2004). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Διοίκηση
7. Χαντζηπαντελή Σ.Π., (1999) «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», εκδόσεις: Μεταίχμιο, Αθήνα
8. Χυτήρης. Λ., (2001), «Οργανωσιακή συμπεριφορά», Γ' έκδοση. Αθήνα.: Interbooks.
9. Montana J. Patrick, Charnov H. Bruce, «Μάνατζμεντ», 2002, Εκδόσεις: Κλειδάριθμος
10. Robbins S., Decenzo D., Coulter M.,(2012), «Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και Εφαρμογές», εκδόσεις: Κριτική, Αθήνα

### **Ξενόγλωσση βιβλιογραφία:**

1. Brayfield, A. H. & Rothe, H. F. (1951), «An index of job satisfaction»
2. Granny. C, Smith D.& Stone E. (1992) “Job Satisfaction: advances in research and application. Lexington MA: Lexington Books
3. Herzberg F., Mausner B,& Snyderman BB, (1959). The motivation to work. New York: John Wiley and Sons Inc.
4. Locke, E. A. (1969). What Is Job Satisfaction?”. Organizational Behavior and Human Performance
5. Randstad (2016). Έρευνα.... Διαθέσιμο στο [www.randstad.gr/.....](http://www.randstad.gr/.....) (Πρόσβαση στις 18/03/2018)
6. Spector P.E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. Am J Community Psychol 1985
7. Spector Paul E.(1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences. London: Sage Publications.

## Ιστοσελίδες

[www.apivita.com](http://www.apivita.com)

<http://www.hrpro.gr/>

[www.eikonomia.gr](http://www.eikonomia.gr)

([www.greatplacetowork.gr](http://www.greatplacetowork.gr))



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο συντάχθηκε στο πλαίσιο της έρευνας με τίτλο «Έρευνα Ικανοποίησης Εργαζομένων: Μελέτη περίπτωσης εταιρίας καλλυντικών» που πραγματοποιείται στα πλαίσια εκπόνησης πτυχιακής εργασίας του προγράμματος σπουδών «Διοίκησης Επιχειρήσεων» του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Κρήτης. Η παρούσα έρευνα έχει ως στόχο να εξετάσει την ικανοποίηση των εργαζομένων της εταιρίας καλλυντικών προϊόντων και πιο συγκεκριμένα, να διαπιστωθεί ο βαθμός επίδρασης στους εργαζομένους. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρία μέρη, είναι ανώνυμο και τα στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα διαρκέσει περίπου 6 λεπτά.

Σας ευχαριστώ για τον χρόνο σας,

Κοκολογιάννη Μαρία

### ΜΕΡΟΣ Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώσετε τις παρακάτω ερωτήσεις βάζοντας ένα Χ στην απάντηση που σας αντιπροσωπεύει.

1. Φύλο:

Άνδρας  Γυναίκα

2. Ηλικία:

18-25ετών  26-35ετών  36-45ετών  46-55ετών  ≥56ετών

3. Οικογενειακή κατάσταση:

Άγαμος/η  Έγγαμος/η  Διαζευγμένος/η

4. Μορφωτικό επίπεδο:

Μεταπτυχιακός τίτλος  Βασική εκπαίδευση  
 ΑΕΙ/ΤΕΙ  Ιδιωτικές σχολές/ΙΕΚ  
 Μέση εκπαίδευση  
 Άλλο.....

5. Έτη εργασίας στην παρούσα εταιρεία:

1-5έτη  5-8έτη  9-12έτη  13-16έτη  ≥16έτη

6. Έτη συνολικής προϋπηρεσίας:

1-4έτη  5-8έτη  9-12έτη  13-16έτη  ≥16έτη

## ΜΕΡΟΣ Β: ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Πόσο συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες; Παρακαλώ σημειώστε με X μία μόνο απάντηση σε κάθε σειρά, αυτή που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>					
1. Βρίσκω ενδιαφέρον το αντικείμενο της εργασίας μου					
2. Έχω πλήρη ενημέρωση για τα καθήκοντά μου					
3. Ο τομέας απασχόλησής μου συνάδει με τις σπουδές μου					
4. Ο φόρτος εργασίας μου επιτρέπει να ισορροπώ την επαγγελματική με την προσωπική μου ζωή					

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<b>ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>					
5. Το εργασιακό κλίμα είναι τέτοιο που μου επιτρέπει να κάνω ευχάριστα τη δουλειά μου					
6. Η εργασία μου, μου προσφέρει το αίσθημα της σταθερότητας					
7. Το ωράριο εργασίας μου με ικανοποιεί					
8. Επικρατεί ομαδικότητα και καλό εργασιακό κλίμα					
9. Υπάρχει συναδελφικότητα και σεβασμός μεταξύ των εργαζομένων					
10. Οι εγκαταστάσεις της εταιρείας παρέχουν τις κατάλληλες συνθήκες					

εργασίας					
<b>ΑΜΟΙΒΗ</b>					
11. Η αμοιβή μου είναι δίκαιη σε σχέση με τη δουλειά που προσφέρω					
12. Η αμοιβή μου σε σχέση με εκείνες των συναδέλφων μου είναι δίκαιες					
13. Υπάρχει ανταμοιβή κατά την επίτευξη στόχων και συνολικής απόδοσης					
	<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
<b>ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ</b>					
14. Η καθοδήγηση από τον προϊστάμενο είναι ικανοποιητική					

<p><b>15.</b> Υπάρχει υποστήριξη από τους προϊστάμενους</p>					
<p><b>16.</b> Ο προϊστάμενος μου δίνει τη δυνατότητα να εκφράζω ανοιχτά τη γνώμη μου, τις ιδέες, τις απορίες μου</p>					
<p><b>17.</b> Ο προϊστάμενος μου με αξιολογεί δίκαια και αντικειμενικά</p>					
<p><b>18.</b> Έχω την απαραίτητη αυτονομία για την εκτέλεση των καθηκόντων μου</p>					
<b>ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ</b>					
<p><b>19.</b> Μου παρέχεται συνεχής εκπαίδευση πάνω στο αντικείμενο της εργασίας μου</p>					
<p><b>20.</b> Η εκπαίδευση είναι επαρκής για τις ανάγκες της θέσης</p>					

21. Μέσω της εργασίας μου αξιοποιώ τις γνώσεις και τις ικανότητές μου					
22. Δίνονται ευκαιρίες προαγωγής					
	<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
<b>ΔΙΟΙΚΗΣΗ</b>					
23. Υπάρχει διαφάνεια μεταξύ της διοίκησης και των υπαλλήλων για εταιρικά θέματα					
24. Υπάρχει ανοιχτός διάυλος επικοινωνίας με όλο το προσωπικό					
25. Η διοίκηση κινείται μεθοδικά και με βάση στρατηγικής					

## ΜΕΡΟΣ Γ: ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

1. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία σας στην εταιρεία;

Καθόλου     Λίγο     Μέτρια     Πολύ     Πάρα πολύ

2. Ποιόν από τους παρακάτω παράγοντες θεωρείτε ποιον σημαντικό για την εργασιακή σας ικανοποίηση;

Μηνιαίες αποδοχές                       Σταθερότητα εργασίας  
 Εργασιακό κλίμα                             Δυνατότητες εξέλιξης  
 Αντικείμενο εργασίας

**ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ**