

ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

ΣΕ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗΣ

ΜΕΛΕΤΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ INFOBANK – INTERLEASE

D.S.A. Α.Ε. ΚΑΙ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΑ ΣΤΗ D.S.A.

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ ΣΤΗΝ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

από

ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΝΙΚΑ ΜΑΡΙΑ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ, 2008

ΔΗΛΩΣΗ

Η παρούσα εργασία είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά για την εκπόνηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου.

Η Δηλούσα,

.....

Νίκα Μαρία

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων και των οργανισμών στις ημέρες μας. Ο κυριότερος λόγος είναι η κατανόηση της σημασίας των ανθρωπίνων πόρων για την επιχείρηση και κατ' επέκταση η ανάγκη για τη βέλτιστη δυνατή εκμετάλλευση αυτών. Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την απόδοση του εργαζομένου η οποία έχει σαν αποτέλεσμα καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα για την επιχείρηση.

Η παρούσα μελέτη θα βασιστεί στην ανάλυση ερωτηματολογίων με θέμα την ικανοποίηση των εργαζομένων της εταιρείας Infobank – Interlease – D.S.A. A.E. και συγκεκριμένα του τομέα D.S.A. Βασικός στόχος είναι ο εντοπισμός των αδυνάτων σημείων της επιχείρησης έτσι ώστε να προβεί σε βελτιωτικές ενέργειες και κινήσεις. Επίσης μέσα από την έρευνα θα εντοπιστούν και τα δυνατά σημεία της επιχείρησης, τα οποία σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να ενισχύσει έτσι ώστε να καταφέρει να τα διατηρήσει και μακροχρόνια.

Η D.S.A. απασχολεί μεγάλο αριθμό εργαζομένων και δεδομένης της ιδιαιτερότητας του αντικείμενου της η ορθή διαχείριση του προσωπικού τους και κατ' επέκταση η ικανοποίηση των εργαζομένων της αποτελεί ένα από τα κυριότερα ζητήματα στο οποίο και προσανατολίζεται.

Συνεπώς στα πλαίσια της παρούσας μελέτης θα δημιουργηθεί ερωτηματολόγιο ικανοποίησης βασισμένο στις ανάγκες της εταιρείας τα αποτελέσματα του οποίου θα αναλυθούν έτσι ώστε από τα συμπεράσματα που θα προκύψουν να βρεθούν λύσεις και πιθανοί τρόποι αντιμετώπισης αυτών. Τα παραπάνω θα υλοποιηθούν με γνώμονα την υπάρχουσα βιβλιογραφία αλλά και τις ανάγκες της ίδιας της επιχείρησης.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην καθηγήτρια κ. Σ. Χατζηδήμα για την πολύτιμη βοήθειά της και κυρίως την ηθική της υποστήριξη κατά τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Γ. Πατρίκη, Διευθυντή του Τομέα D.S.A., για τη θετική προσέγγιση στο ζήτημα της μελέτης καθώς και τη συμβολή του κατά τη διάρκεια εκπόνησής της.

Τις ευχαριστίες μου θα ήθελα να δώσω στην οικογένειά μου και ιδιαίτερα στον παππού μου Νικόλαο Νίκα για την αμέριστη συμπαράσταση και υποστήριξή τους καθόλη τη διάρκεια φοίτησής μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω το φίλο και συνάδελφο μου Ηλία για την πολύτιμη συμβολή και κριτική του κατά την εκπόνηση της εργασίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	4
1.1. Η Π.Ι.Δ. Α.Ε.....	4
1.2. Η Δ.Σ.Α.....	5
1.2.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ Δ.Σ.Α.....	5
1.2.2 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ Δ.Σ.Α.	9
1.2.3 ΠΕΛΑΤΟΛΟΓΙΟ Δ.Σ.Α.....	12
1.2.4 ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ.....	14
2.1 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	14
2.1.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ	16
2.1.1.1 ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΑΓΚΩΝ (MASLOW)	16
2.1.1.2 ΘΕΩΡΙΑ ΥΓΙΕΙΝΗΣ – ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ (HERZBERG)	17
2.1.1.3 ΘΕΩΡΙΑ ERG (ALDERFER)	19
2.1.1.4 ΘΕΩΡΙΑ Χ και Ψ (McGregor).....	20
2.1.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΜΗΧΑΝΙΣΤΙΚΕΣ	21
2.1.2.1 ΘΕΩΡΙΑ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ (VROOM)	21
2.1.2.2 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ (PORTER - LAWLER).....	22
2.1.2.3 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΩΝ (McCLELLAND).....	23
2.1.2.4 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ (ADAMS)	24
2.1.2.5 ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΟΧΩΝ (LOCKE).....	25
2.2 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΑΠΟΔΟΣΗ	26
2.2.1 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	26

2.2.2 ΜΟΝΤΕΛΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑ (HACKMAN & OLDHAM)	27
2.3 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΕΡΕΥΝΑ	34
3.1 ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	34
3.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ & ΜΕΘΟΔΟΣ	36
3.2.1 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ	36
3.2.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ & ΘΕΩΡΙΑ	38
3.2.3 ΜΕΘΟΔΟΣ	42
3.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	46
3.3.1 ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	47
3.3.2 ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	81
3.3.3 ΣΥΝΔΕΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ & ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ	88
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	99
4.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	99
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	116
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	119

ΛΙΣΤΑ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Δομή εταιρείας I.I.D.	9
Εικόνα 2: Οργανόγραμμα D.S.A.	10
Εικόνα 3: Ο κύκλος της αποδοτικής εξυπηρέτησης.....	15
Εικόνα 4: Ιεραρχία αναγκών Maslow.....	17
Εικόνα 5: Αίσθημα δικαιοσύνης.....	24
Εικόνα 6: Μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας των Hackman και Oldham.....	28
Εικόνα 7: Συνολική εργασιακή ικανοποίηση στην Ελλάδα.....	30
Εικόνα 8: Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.....	31
Εικόνα 9: Συσχέτιση ερωτήσεων και θεωρίας.....	42
Εικόνα 10: Μέθοδος έρευνας.....	45
Εικόνα 11: Σύνθεση δείγματος με βάση το φύλο.....	47
Εικόνα 12: Ηλικιακή κατανομή δείγματος.....	48
Εικόνα 13: Μορφωτικό επίπεδο δείγματος.....	49
Εικόνα 14: Έτη απασχόλησης δείγματος στην D.S.A.	50
Εικόνα 15: Θέση εργασίας στη D.S.A.	51
Εικόνα 16: Ικανοποίηση από την εργασία στη D.S.A.	52
Εικόνα 17: Σχέση ικανοποίησης από την εργασία και παράγοντα εργασίας.....	53
Εικόνα 18: Το αντικείμενο της εργασίας μου είναι ενδιαφέρον.....	54
Εικόνα 19: Ο καθημερινός όγκος εργασίας που μου ζητείται να φέρω εις πέρας είναι λογικός.....	55
Εικόνα 20: Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στον τρόπο εργασίας μου.....	55
Εικόνα 21: Λαμβάνω όλη την απαραίτητη πληροφόρηση για την εκτέλεση της εργασίας μου.....	56
Εικόνα 22: Η εργασία μου είναι ανάλογη των δυνατοτήτων μου.....	57

Εικόνα 23: Επιθυμώ να αναλάβω περισσότερες υπευθυνότητες	57
Εικόνα 24: Ποιο είναι το ωράριο εργασίας σου;.....	58
Εικόνα 25: Το ωράριο εργασίας μου είναι κουραστικό.....	59
Εικόνα 26: Ζητείται από την εταιρεία να κάνω συχνά υπερωρίες.....	59
Εικόνα 27: Η πρόσβαση στο χώρο εργασίας μου είναι εύκολη.....	60
Εικόνα 28: Ο χώρος-περιβάλλον στο οποίο εργάζομαι με ικανοποιεί.....	61
Εικόνα 29: Η εταιρεία κάνει προσπάθειες να καλύψει τις ανάγκες για ένα σωστό εργασιακό χώρο	62
Εικόνα 30: Η σχέση της προσφοράς μου με τη χρηματική μου αμοιβή είναι δίκαιη.....	63
Εικόνα 31: Οι απαιτήσεις της εργασίας μου συγκριτικά με την αμοιβή μου είναι ικανοποιητική	63
Εικόνα 32: Η εταιρεία επενδύει στις δυνατότητές μου (σεμινάρια, εκπαίδευση, κλπ.) .	64
Εικόνα 33: Λαμβάνω τα προνόμια που επιθυμώ.....	65
Εικόνα 34: Η αμοιβή μου είναι δίκαιη σε σχέση με αυτή των συναδέλφων μου	65
Εικόνα 35: Όταν εργάζομαι υπερωριακά, αμείβομαι για την εργασία μου.....	66
Εικόνα 36: Μπορώ να συμβάλλω με τις δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου	67
Εικόνα 37: Αισθάνομαι ασφάλεια για τη θέση μου	67
Εικόνα 38: Θεωρώ πως η προσπάθεια που καταβάλλω αναγνωρίζεται.....	68
Εικόνα 39: Υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης στην εργασία μου.....	68
Εικόνα 40: Υπάρχει έλεγχος χάρη στον οποίο αναγνωρίζεται η προσπάθειά μου	69
Εικόνα 41: Οι αξιολογήσεις γίνονται με αντικειμενικά κριτήρια	70
Εικόνα 42: Ο προϊστάμενός μου λαμβάνει υπόψη τις προτάσεις μου για βελτίωση του τρόπου εργασίας μου	71

Εικόνα 43: Ο προϊστάμενος μου είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός όσον αφορά στον τρόπο εργασίας και διοίκησης.....	71
Εικόνα 44: Εμπιστεύομαι τις οδηγίες του προϊσταμένου μου	72
Εικόνα 45: Ο προϊστάμενός μου είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός, όσον αφορά στο χειρισμό των σχέσεων μεταξύ της ομάδας.....	73
Εικόνα 46: Απολαμβάνω δίκαιη αντιμετώπιση από τον προϊστάμενό μου	73
Εικόνα 47: Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους μου.....	74
Εικόνα 48: Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι σε καλό επίπεδο.....	75
Εικόνα 49: Μπορώ ελεύθερα να ζητήσω τη βοήθεια ενός συναδέλφου:	75
Εικόνα 50: Ο ανταγωνισμός μεταξύ συναδέλφων είναι πολύ έντονος.....	76
Εικόνα 51: Η ομαδικότητα συμβάλλει σημαντικά σε ένα ευχάριστο εργασιακό κλίμα	76
Εικόνα 52: Η Διοίκηση νοιάζεται για τους εργαζομένους της.....	77
Εικόνα 53: Η Διοίκηση προσπαθεί να ενθαρρύνει τους εργαζομένους της	78
Εικόνα 54: Σε περίπτωση που προκύπτει κάποιο θέμα, το οποίο δε μπορώ να λύσω με τον προϊστάμενό μου, μπορώ να απευθυνθώ σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα για την επίλυση αυτού.....	78
Εικόνα 55: Η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται είναι υψηλή	79
Εικόνα 56: Συμμερίζομαι τους στόχους της Επιχείρησης	80
Εικόνα 57: Η εταιρεία κάνει αλλαγές που με ευνοούν.....	80
Εικόνα 58: Βαθμός συνολικής ικανοποίησης εργαζομένων.....	82
Εικόνα 59: Συνολική ικανοποίηση εργαζομένων από το αντικείμενο εργασίας	83
Εικόνα 60: Συνολική ικανοποίηση εργαζομένων από τον εργασιακό χώρο-ωράριο.....	84
Εικόνα 61: Συνολική ικανοποίηση εργαζομένων από την αμοιβή.....	85
Εικόνα 62: Συνολική ικανοποίηση εργαζομένων από τις δυνατότητες εξέλιξης.....	86
Εικόνα 63: Συνολική ικανοποίηση εργαζομένων από τον προϊστάμενο	86

Εικόνα 64: Συνολική ικανοποίηση εργαζομένων από τους συναδέλφους	87
Εικόνα 65: Συνολική ικανοποίηση εργαζομένων από την ηγεσία-επιχείρηση	88
Εικόνα 66: Διάγραμμα δράσης.....	108
Εικόνα 67: Διάγραμμα βελτίωσης.....	109

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΝ

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: S.W.O.T. ανάλυση D.S.A.	13
Πίνακας 2: Σύνθεση δείγματος με βάση το φύλο.....	47
Πίνακας 3: Ηλικιακή κατανομή δείγματος	48
Πίνακας 4: Μορφωτικό επίπεδο δείγματος.....	49
Πίνακας 5: Έτη απασχόλησης δείγματος στην D.S.A.....	50
Πίνακας 6: Θέση εργασίας στη D.S.A.....	51
Πίνακας 7: Ικανοποίηση από την εργασία στη D.S.A.....	52
Πίνακας 8: Σχέση συνολικής ικανοποίησης με φύλο και ηλικία	89
Πίνακας 9: Σχέση συνολικής ικανοποίησης με φύλο και μορφωτικό επίπεδο	90
Πίνακας 10: Σχέση μορφωτικό επίπεδο με αντικείμενο εργασίας.....	92
Πίνακας 11: Σχέση εργασιακός χώρος – ωράριο με φύλο και ηλικία	92
Πίνακας 12: Σχέση αμοιβή με φύλο και μορφωτικό επίπεδο	94
Πίνακας 13: Σχέση δυνατότητες εξέλιξης με φύλο και ηλικία	95
Πίνακας 14: Σχέση προϊστάμενος εξέλιξης με θέση	96
Πίνακας 15: Σχέση συνάδελφοι με φύλο και ηλικία	97
Πίνακας 16: Σχέση ηγεσία και επιχείρηση με ηλικία.....	98
Πίνακας 17: Σχέση ηγεσία και επιχείρηση με φύλο.....	98

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων και των οργανισμών στις ημέρες μας. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ο συνδυασμός κρίκων ανάμεσα στις θεωρίες των κινήτρων και την εφαρμογή τους στον εργασιακό χώρο και αποτελεί την πιο μελετημένη μεταβλητή στον εργασιακό γίγνεσθαι. Παρόλα αυτά πρέπει να σημειωθεί πως έως και σήμερα δεν προσεγγίζεται επαρκώς από προηγμένες επιστημονικές μεθόδους και μοντέλα ικανοποίησης. Ο κύριος λόγος είναι ότι δεν υπάρχουν πειραματικά ευρήματα, αλλά κυρίως συναφιακές έρευνες, που αναδεικνύουν την πληθώρα παραγόντων, που την επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά.

Τις τελευταίες δεκαετίες το σύνολο των επιχειρήσεων και των οργανισμών έχουν κατανοήσει τη σπουδαιότητα της μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης, η οποία μπορεί να θεωρηθεί ως το πλέον αξιόπιστο σύστημα ανάδρασης για την εταιρεία, δεδομένου ότι παρέχει με ουσιαστικό και άμεσο τρόπο την άποψη των εργαζομένων της για αυτή. Έτσι μέσω της μέτρησης της ικανοποίησης, παρέχεται μια σειρά πληροφοριών στην εταιρεία, η οποία μπορεί να προχωρήσει στα κατάλληλα μέτρα για να προλάβει τυχόν προβλήματα που μπορεί να προκύψουν, όπως αποχωρήσεις, εσωτερικές συγκρούσεις κτλ.

Ένας λόγος που οδηγεί τις επιχειρήσεις στην μέτρηση της ικανοποίησης είναι ο εντοπισμός προβλημάτων ή δυσαρέσκειας στους εργαζόμενους τους, το οποίο οδηγεί σε μειωμένη απόδοση. Έτσι οι επιχειρήσεις αρχίζουν μια έντονη έρευνα σε ότι αφορά τον τρόπο με τον οποίο θα εξασφαλίσουν τη μεγαλύτερη κατά το δυνατόν ικανοποίηση των εργαζομένων τους, το οποίο με τη σειρά του θα αυξήσει την απόδοση και την παραγωγή της εταιρείας, κάνοντας την πιο ανταγωνιστική στον χώρο της αγοράς.

Αυτό δεν σημαίνει βέβαια ότι όλες οι εταιρείες στρέφονται στην ικανοποίηση των εργαζομένων τους. Αρκετές εταιρίες προσπαθούν να κερδίσουν και να αυξήσουν το

μέγιστο της παραγωγής και απόδοσης των εργαζομένων με άλλους τρόπους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός της υψηλής προσφοράς στον χώρο της αγοράς και στον φόβο της ανεργίας, το οποίο έχει ως αποτέλεσμα πολλοί εργαζόμενοι να μην εκδηλώνουν τη δυσαρέσκεια τους σε θέματα σχετικά με την εργασία τους.

Ένα σημαντικό ποσοστό των επιχειρήσεων, έχει υιοθετήσει την φιλοσοφία «προσανατολισμός στην εργασιακή ικανοποίηση» θεωρώντας πως αυτό θα τις οδηγήσει σε μεγαλύτερη παραγωγή. Είναι όμως πρακτικά αδύνατο η υποκίνηση μιας επιχείρησης η ενός οργανισμού, να βασίζεται σε μια έννοια αρκετά αφηρημένη και απροσδιόριστη, όσο είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων. Για αυτό το λόγο η εργασιακή ικανοποίηση θα πρέπει να ερμηνεύεται από ένα σύνολο μετρήσιμων παραμέτρων, οι οποίες θα σχετίζονται άμεσα με την εργασία του προσωπικού της επιχείρησης και με το προσωπικό το ίδιο, δηλαδή παράγοντες που το προσωπικό μπορεί να κατανοήσει και να επηρεάσει.

Στόχος της συγκεκριμένης έρευνας είναι η μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων της D.S.A. και η ανεύρεση των σημείων που χρήζουν βελτίωσης έτσι ώστε να αυξηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων και κατ' επέκταση και η αποδοτικότητά τους. Προκειμένου να καταλήξουμε στον παραπάνω στόχο η διάρθρωση των κεφαλαίων έχει ως ακολούθως.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μία σύντομη περιγραφή της επιχείρησης. Δίδονται πληροφορίες σχετικά με το αντικείμενο, τη δομή αλλά και το προσωπικό της έτσι ώστε στη συνέχεια να μπορούν να ερμηνευτούν τα αποτελέσματα που θα προκύψουν βάσει των πληροφοριών που παρουσιάζονται.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται στηριγμένο στη βιβλιογραφία το θεωρητικό υπόβαθρο που υπάρχει σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία αλλά και τη σχέση αυτής με την απόδοση των εργαζομένων.

Στο τρίτο κεφάλαιο ξεκινά η παρουσίαση της έρευνας που διεξήχθη. Συγκεκριμένα παρουσιάζεται η μέθοδος βάσει της οποίας δημιουργήθηκε το ερωτηματολόγιο καθώς και

τα κριτήρια επιλογής των ερωτήσεων. Επίσης σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται και σχολιάζονται συνοπτικά τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου.

Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο συγκεντρώνονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση του τρίτου κεφαλαίου. Εντοπίζονται τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης και προτείνονται οι τρόποι βάσει των οποίων μπορούν να βελτιωθούν έτσι ώστε να οδηγήσουν σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση. Επίσης ιδιαίτερη σημασία δίδεται και στα δυνατά σημεία της επιχείρησης τα οποία την κάνουν να υπερτερεί έναντι των άλλων στο χώρο που δραστηριοποιείται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

1.1. Η I.I.D. A.E.

Η εταιρεία Infobank – Interlease – D.S.A. A.E. με έδρα τη Γλυφάδα δραστηριοποιείται από το 1990 στον τομέα παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών και λύσεων για τις επιχειρήσεις. Έχει προέλθει από τη συγχώνευση τριών εταιρειών και σήμερα προσφέρει μία σειρά από πολύτιμες υπηρεσίες, σε κάθε είδους επιχείρηση, στους εξής τρεις τομείς:

A. INFOBANK (Τράπεζα Πληροφοριών)

Η Infobank διαθέτει τη μεγαλύτερη και πλέον ενημερωμένη βάση δεδομένων παρέχοντας εμπορικές και οικονομικές πληροφορίες για κάθε είδους επιχείρηση. Προσφέρει πληροφορίες προσαρμοσμένες στις ανάγκες των πελατών της λαμβάνοντας υπόψη τις εξελίξεις που συμβαίνουν στο ευρύτερο οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον, προβαίνει σε κλαδικές μελέτες αναλύοντας τα οικονομικά μεγέθη των ισολογισμών στους διάφορους επιχειρηματικούς κλάδους, ενώ παράλληλα αναλαμβάνει την είσπραξη επίδικων απαιτήσεων που έχουν σχέση με εμπορικές συναλλαγές για λογαριασμό των πελατών της.

B. INTERLEASE (Χρονομίσθωση Επιβατικών Αυτοκινήτων)

Η Interlease δραστηριοποιείται στον τομέα της χρονομίσθωσης (leasing) αυτοκινήτων και απευθύνεται σε όλα τα είδη εταιρειών, όπως για παράδειγμα ανώνυμες εταιρείες, εταιρείες περιορισμένης ευθύνης, ομόρρυθμες εταιρείες, ετερόρρυθμες εταιρείες, ατομικές επιχειρήσεις και γενικότερα σε κάθε είδους νομικό πρόσωπο ή και ελεύθερους επαγγελματίες οι εργασίες των οποίων απαιτούν τη χρήση αυτοκινήτου.

Γ. D.S.A. (Παροχή Ολοκληρωμένων Λύσεων Αρχειοθέτησης και Ψηφιοποίησης)

Η D.S.A. (Digital System Archiving) δραστηριοποιείται από το 1996 στον τομέα παροχής ολοκληρωμένων λύσεων ηλεκτρονικής αρχειοθέτησης, παροχής υπηρεσιών ψηφιοποίησης και φυσικής φύλαξης αρχείων. Με προϋπηρεσία άνω των 120.000.000 σελίδων απευθύνεται κατά κύριο λόγο σε εταιρείες και σε οργανισμούς που επιθυμούν να μετατρέψουν το συμβατικό αρχείο που διαθέτουν σε ηλεκτρονική μορφή εκμεταλλευόμενοι πλήρως όλα τα πλεονεκτήματα που οι νέες τεχνολογίες προσφέρουν.

1.2. Η D.S.A.

1.2.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ D.S.A.

Η τεχνογνωσία και το έμπειρο στελεχιακό δυναμικό της D.S.A. την καθιστούν ικανή να παράσχει ολοκληρωμένες λύσεις σε μεγάλες εταιρείες και οργανισμούς προσανατολισμένες στις ανάγκες τους. Μερικά από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα που η D.S.A. εξασφαλίζει στους πελάτες της είναι:

- Σταθερή τιμή σε συνέχεια της ανάλυσης και των απαιτήσεων του πελάτη.
- Προϋπολογίσιμο κόστος.
- Ασφάλεια των υπό επεξεργασία δεδομένων.
- Εγγυημένο χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και παράδοσης έργου.
- Εγγυημένη υψηλή ποιότητα αποτελεσμάτων.
- Επιλογή του χώρου υλοποίησης του έργου.
- Παροχή πλήθους εναλλακτικών λύσεων για τη βέλτιστη ικανοποίηση των πελατών.

Προκειμένου να εξασφαλίζει τα παραπάνω η D.S.A. προσφέρει συνολικές λύσεις οι οποίες περιλαμβάνουν:

1. Λογισμικό (Software)
2. Υλικό (Hardware)
3. Υπηρεσίες (Services)

1. ΛΟΓΙΣΜΙΚΟ (SOFTWARE)

Η D.S.A. προκειμένου να είναι σε θέση να παράσχει τα πλέον τεχνολογικά εξελιγμένα προϊόντα λογισμικού στους πελάτες της συνεργάζεται με την εταιρεία ABBYY Software House (ABBYY Europe GmbH για την Ευρώπη) της οποίας είναι αντιπρόσωπος στην Ελλάδα. Πρόκειται για εργαλεία οπτικής αναγνώρισης χαρακτήρων και αυτόματης ανάκτησης δεδομένων από αρχεία και εικόνες. Στη συνέχεια παρατίθενται ενδεικτικά κάποια από τα πλέον διαδεδομένα εργαλεία:

- **ABBYY FineReader:** Λογισμικό οπτικής αναγνώρισης έντυπων χαρακτήρων(OCR: Optical Character Recognition). Μετατρέπει αρχεία εικόνας και αρχεία pdf σε επεξεργάσιμη μορφή αρχεία, όπως word, excel, powerpoint, κλπ.
- **ABBYY FormReader & ABBYY FlexiCapture:** Λογισμικά «έξυπνης» αναγνώρισης χαρακτήρων (ICR: Intelligent Character Recognition), τα οποία αναγνωρίζουν έντυπους και χειρόγραφους χαρακτήρες μέσα από δομημένες ή και ημιδομημένες φόρμες αντίστοιχα.

Εκτός από τα παραπάνω εργαλεία η D.S.A. έχει καταφέρει να αναπτύξει και δικές της εφαρμογές και λογισμικά τα οποία και χρησιμοποιεί για την παροχή των υπηρεσιών που προσφέρει.

2. ΥΛΙΚΟ (HARDWARE)

Προκειμένου η D.S.A. να ολοκληρώνει με επιτυχία τα έργα που αναλαμβάνει, να καινοτομεί και να πρωτοπορεί στο χώρο που δραστηριοποιείται διαθέτει και είναι αντιπρόσωπος τριών από τους μεγαλύτερους γερμανικούς οίκους σαρωτών:

- **Imageware Components GmbH:** Πρόκειται για εξειδικευμένους σαρωτές βιβλίων διαφόρων μεγεθών και δυνατοτήτων, έτσι ώστε να είναι εφικτή η ψηφιοποίηση με την απαιτούμενη ασφάλεια και προσοχή βιβλιοδετημένων τόμων, όπως σπάνιων βιβλίων, παπύρων, ευαγγελίων και άλλων εξαιρετικά ευαίσθητων και σημαντικών κειμηλίων.
- **Image Access Computer GmbH:** Πρόκειται για επιτραπέζιους σαρωτές οι οποίοι ενδείκνυνται για την σάρωση λυτών και δεμένων ευαίσθητων εγγράφων, ενώ υπάρχουν και σαρωτές μεγάλου μεγέθους για τη σάρωση χαρτών και σχεδίων.
- **Bell & Howell L.L.C.:** Πρόκειται για σαρωτές υψηλών ταχυτήτων οι οποίοι διατίθενται σε ποικίλα μοντέλα (ασπρόμαυροι, έγχρωμοι, διαφορά σε ταχύτητες, κλπ.), έτσι ώστε να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών.

3. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ (SERVICES)

Βασικό αντικείμενο της D.S.A. είναι η παροχή ολοκληρωμένων λύσεων και υπηρεσιών ψηφιοποίησης. Οι συνεργασίες της με τους παραπάνω οίκους λογισμικών και εξοπλισμού έχουν προκύψει στην προσπάθεια της να προσφέρει τις βέλτιστες δυνατές λύσεις βασισμένη στην απαιτούμενη τεχνογνωσία.

Στα πλαίσια συνεπώς των υπηρεσιών που προσφέρει αναλαμβάνει την διεκπεραίωση ολοκληρωμένων έργων ηλεκτρονικής αρχειοθέτησης, δηλαδή ανάλυση των απαιτήσεων του έργου, σχεδιασμό, υλοποίηση, παραμετροποίηση, έλεγχο, εκπαίδευση και

συντήρηση. Οι υπηρεσίες της D.S.A. αφορούν τους ακόλουθους εξειδικευμένους τομείς:

➤ **Ανάλυση Φυσικού Αρχείου**

- καταγραφή των δυνατοτήτων και ιδιοτεροτήτων της ψηφιοποίησης
- προτάσεις οργάνωσης φυσικού αρχείου

➤ **Ψηφιοποίηση Αρχείου**

- παροχή όλου του απαραίτητου μηχανολογικού υλικού
- παροχή όλου του απαραίτητου λογισμικού
- παροχή όλου του απαιτούμενου προσωπικού
- διοίκηση έργου από την D.S.A.

➤ **Διαχείριση Φυσικού Αρχείου**

- δεικτοδότηση σε επίπεδο εγγράφου
- ταξινόμηση – κατηγοριοποίηση
- συσκευασία
- φύλαξη
- δυνατότητα άμεσης πρόσβασης

➤ **Συμβουλευτικές υπηρεσίες**

- σχεδιασμός νέων εντύπων κυρίως όσον αφορά σε έντυπα φορμών, καταλόγων, κλπ.
- βελτιστοποίηση διαδικασιών χειρισμού του αρχείου
- αυτοματοποίηση ενεργειών
- επιλογή ηλεκτρονικού συστήματος αρχειοθέτησης

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε πως η ψηφιοποίηση ενός αρχείου δεν είναι μία απλή διαδικασία. Κάθε αρχείο μπορεί να γίνει λειτουργικό και να ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές και τις προσδοκίες του πελάτη, αυτό όμως απαιτεί τη συνεργασία και των δύο πλευρών προκειμένου να σχεδιαστεί η βέλτιστη δυνατή μεθοδολογία υλοποίησης του εκάστοτε έργου.

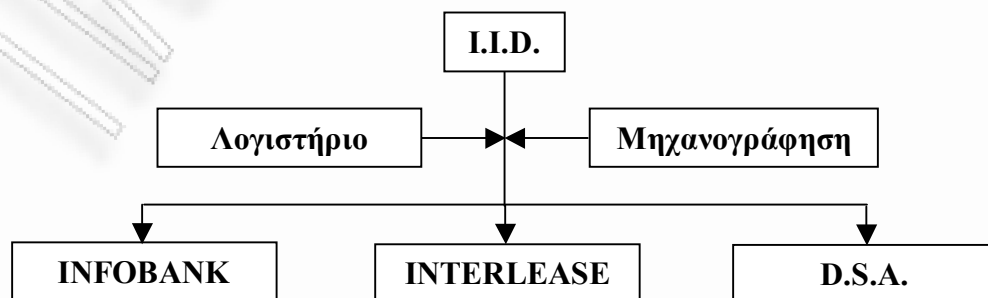
Στα πλαίσια των υπηρεσιών ψηφιοποίησης που η D.S.A. προσφέρει καλύπτει ένα ευρύ φάσμα πρωτοτύπων έτσι ώστε να μπορεί να ικανοποιήσει τις ποικίλες ανάγκες των

πελατών της. Στη συνέχεια αναφέρονται συνοπτικά κάποιες από τις δυνατότητες της D.S.A.:

- **Image Scanning:** Σάρωση εντύπων ποικίλων μεγεθών από A5 έως και A0.
- **Book Scanning:** Σάρωση βιβλίων μεγέθους έως A1 με χρήση εξειδικευμένων σαρωτών βιβλίων.
- **Microfiche – Microfilm Scanning:** Σάρωση μικροφωτογραφημένων αρχείων σε μορφή φισσών και μικροφιλμ.
- **Color Scanning:** Σάρωση έγχρωμων φωτογραφιών και slides.
- **OCR:** Οπτική Αναγνώριση Χαρακτήρων για την αποφυγή της χρονοβόρας και υψηλής σε κόστος διαδικασίας πληκτρολόγησης.
- **Form Recognition:** Δημιουργία template φορμών για την αυτόματη αναγνώριση και άντληση δεδομένων που βρίσκονται μέσα σε αυτές.
- **Indexing:** Εννοιολογικός χαρακτηρισμός εγγράφων με την εισαγωγή κλειδιών αναζήτησης.

1.2.2 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ D.S.A.

Προκειμένου να γίνει κατανοητή η δομή και τρόπος λειτουργίας της εταιρείας αρχικά θα παραθέσουμε τη βασική ιεραρχία ολόκληρης της εταιρείας και στη συνέχεια θα ασχοληθούμε με το εσωτερικό οργανόγραμμα του υπό εξέταση αντικειμένου, της D.S.A.



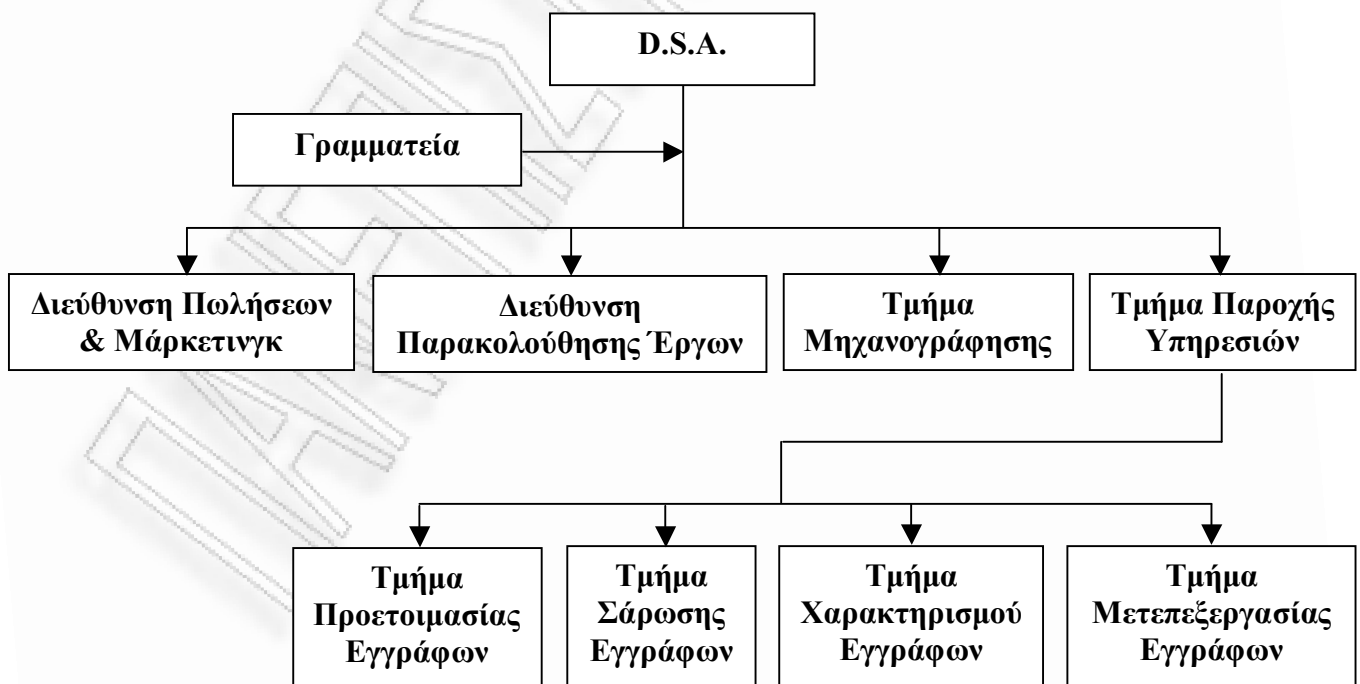
Εικόνα 1: Δομή εταιρείας I.I.D.

Από το παραπάνω σχήμα είναι φανερό πως κάθε τμήμα της εταιρείας λειτουργεί ανεξάρτητα κάτω από την ενιαία διοίκηση του Προέδρου & Διευθύνοντος Συμβούλου της εταιρείας.

Η D.S.A. απασχολεί συνολικά 98 άτομα. Δεδομένου του αντικειμένου της μέρος των ατόμων αυτών βρίσκεται στους χώρους της ενώ το υπόλοιπο βρίσκεται και υλοποιεί έργα σε χώρους των πελατών της.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί πως η φύση των εργασιών είναι τέτοια που τόσο ο αριθμός των έργων όσο και η κατανομή των υπαλλήλων σε αυτά είναι δυναμική και παρουσιάζει συχνές αλλαγές. Ο κύριος λόγος αυτής της ευελιξίας είναι η επίτευξη της μέγιστης δυνατής ικανοποίησης των πελατών με κύριο στόχο την επίτευξη αποτελεσμάτων υψηλής ποιότητας μέσα στους επιθυμητούς χρόνους.

Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω ακολουθεί το βασικό οργανόγραμμα με τους ρόλους και αρμοδιότητες κάθε ατόμου/ων.



Εικόνα 2: Οργανόγραμμα D.S.A.

Στην κορυφή της ιεραρχίας της D.S.A. βρίσκεται ο διευθυντής, ο οποίος και ελέγχει το σύνολο των δραστηριοτήτων της.

Η διεύθυνση πωλήσεων και μάρκετινγκ ασχολείται κυρίως με την προώθηση των προϊόντων που αντιπροσωπεύει η εταιρεία, τη συγγραφή προσφορών σχετικών με προϊόντα αλλά και υπηρεσίες, την ανάλυση αρχείων και εκπόνηση μελετών για έργα ψηφιοποίησης, την ενημέρωση με νέο υλικό του διαδικτυακού της τόπου, καθώς και άλλες ανάλογες εργασίες.

Η διεύθυνση παρακολούθησης έργων είναι απαραίτητη δεδομένου του πλήθους των έργων που λαμβάνουν χώρα εντός και εκτός της εταιρείας. Βασικός της ρόλος είναι η επίβλεψη της πορείας των έργων, η επικοινωνία με τους υπευθύνους από την πλευρά των πελατών, η ενημέρωση και επίλυση προβλημάτων που τυχόν προκύψουν καθώς και η προμήθεια εξοπλισμού και αναλωσίμων ώστε να διασφαλίζεται η ομαλή πορεία του εκάστοτε έργου.

Το τμήμα μηχανογράφησης της D.S.A. αποτελείται από εξειδικευμένα άτομα τα οποία διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις για την τεχνική υποστήριξη των προϊόντων που αντιπροσωπεύει η εταιρεία, τόσο για λογαριασμό των πελατών της όσο και για λογαριασμό του εξοπλισμού της ίδιας. Παράλληλα η μηχανογράφηση ασχολείται με τη συντήρηση του υπάρχοντος εξοπλισμού, τη βελτίωση αυτού βάσει των νέων πρακτικών και μεθόδων, ενώ παράλληλα δημιουργεί και συντηρεί εφαρμογές οι οποίες χρησιμοποιούνται για την παροχή υπηρεσιών ψηφιοποίησης.

Το τμήμα παροχής υπηρεσιών είναι αυτό που ουσιαστικά ασχολείται με την πρακτική υλοποίηση των έργων. Σε κάθε έργο ορίζεται ένας υπεύθυνος ο οποίος και επιβλέπει τα επιμέρους τμήματα για την διεξαγωγή του έργου. Οι επιμέρους εργασίες, δηλαδή η προετοιμασία, η σάρωση, ο χαρακτηρισμός και η μετεπεξεργασία είναι δυνατό να ποικίλουν ανάλογα με την υφή του πρωτότυπου υλικού αλλά και τις απαιτήσεις του πελάτη.

1.2.3 ΠΕΛΑΤΟΛΟΓΙΟ D.S.A.

Από το 1996 που δραστηριοποιείται η D.S.A. έως και σήμερα έχει αναλάβει πλήθος έργων τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Στο πελατολόγιο της ανήκουν μεγάλες αλλά και μικρότερες επιχειρήσεις καθώς και οργανισμοί και ιδρύματα.

Ακολουθεί ενδεικτική λίστα του πελατολογίου ανά βασικό αντικείμενο εργασίας:

➤ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

- Citibank Visa
- Εμπορική Τράπεζα
- EFG Eurobank Cards
- EFG Eurobank Private Banking
- EFG Eurobank Χρηματιστηριακή
- Πειραιώς Multifin
- Πειραιώς Factoring
- Όμιλος Πειραιώς
- Wealth Management Τράπεζας Πειραιώς
- Proton Bank
- Τράπεζα Marfin

➤ ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΦΟΡΕΙΣ / ΙΔΡΥΜΑΤΑ / ΜΟΥΣΕΙΑ

- Βουλή των Ελλήνων
- Δικηγορικός Σύλλογος Αθηνών
- Ελληνικό & Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών (ΕΒΕΑ)
- Εθνικό Τυπογραφείο
- Συμβούλιο της Επικρατείας
- ΕΥΔΑΠ
- Εθνική Πινακοθήκη
- Διδασκαλική Ομοσπονδία Ελλάδος
- Κοβεντάρειος Δημοτική Βιβλιοθήκη Κοζάνης
- Βικελαία Βιβλιοθήκη Ηρακλείου
- Ιστορική & Εθνολογική Εταιρεία της Ελλάδος
- Πολιτιστικό Ίδρυμα Ομίλου Πειραιώς

➤ ΙΔΙΩΤΙΚΟΙ ΦΟΡΕΙΣ

- Τειρεσίας ΑΕ Ένωση Ελληνικών Τραπεζών
- ICAP
- Interamerican
- Telepassport
- TIM Hellas
- Cosmote
- Sete General Services SA (Όμιλος Λάτση)
- Αθήνα 2004
- Δημοσιογραφικός Οργανισμός Λαμπράκη
- Toyota

1.2.4 ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T.



Πίνακας 1: S.W.O.T. ανάλυση D.S.A.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ

2.1 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

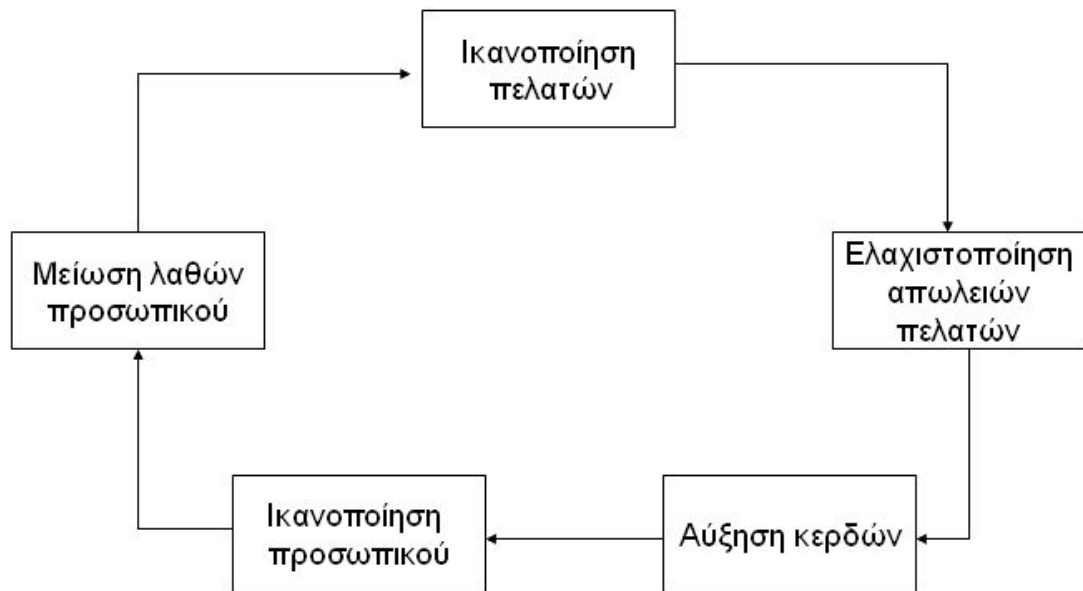
Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί στροφή ολοένα και περισσότερων επιχειρήσεων προς την εξέταση του επιπέδου της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων τους. Ο κυριότερος λόγος που συμβαίνει αυτό είναι διότι οι επιχειρήσεις συνδέουν άμεσα την επαγγελματική ικανοποίηση με την αποδοτικότητα, τις μειωμένες προθέσεις για αποχώρηση, την υψηλότερη δέσμευση, την επιθυμία για επίτευξη στόχων, καθώς και τη βελτιωμένη συνεργασία και την ομαδικότητα στα πλαίσια της επιχείρησης.

Στο σημείο αυτό βέβαια πρέπει να αναφερθεί πως η εργασιακή ικανοποίηση δεν αποτελεί ένα μονοδιάστατο φαινόμενο, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες και μεταβλητές και για το λόγο αυτό υπάρχει ένας μεγάλος όγκος στη βιβλιογραφία ο οποίος και ασχολείται με το φαινόμενο αυτό.

Επίσης πρέπει να αναφερθεί πως η σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση των εργαζομένων μιας εταιρείας και των εξωτερικών πελατών της είναι αρκετά ισχυρή και σημαντική, καθώς κάθε εργαζόμενος σε μια εταιρεία μπορεί να θεωρηθεί ως πελάτης άλλων υπαλλήλων στην επιχείρηση αυτή, με συγκεκριμένες απαιτήσεις και προσδοκίες.

Για αυτό το λόγο αρκετές εφαρμογές μέτρησης ικανοποίησης πελατών, συμπεριλαμβάνουν και έρευνες ικανοποίησης προσωπικού. Δεν πρέπει να παραλείψουμε το γεγονός ότι το ίδιο το προσωπικό μιας επιχείρησης, είναι αυτό που έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες και εφαρμόζει γενικότερα το πρόγραμμα εξυπηρέτησης πελατών της εταιρείας.

Έτσι το δυσαρεστημένο προσωπικό μεταφέρει συνήθως τη δυσαρέσκεια του άμεσα στους πελάτες. Τη σχέση αυτή μπορούμε να τη παρατηρήσουμε καλύτερα στο σχήμα που ακολουθεί.



Εικόνα 3: Ο κύκλος της αποδοτικής εξυπηρέτησης

Ένα ιδιαίτερα σημαντικό χαρακτηριστικό που σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση είναι η έννοια της παρακίνησης. Οι έρευνες και θεωρίες που πραγματεύονται το αντικείμενο της εργασιακής ικανοποίησης χωρίζονται ουσιαστικά δε δύο βασικές κατηγορίες:

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

2.1.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ

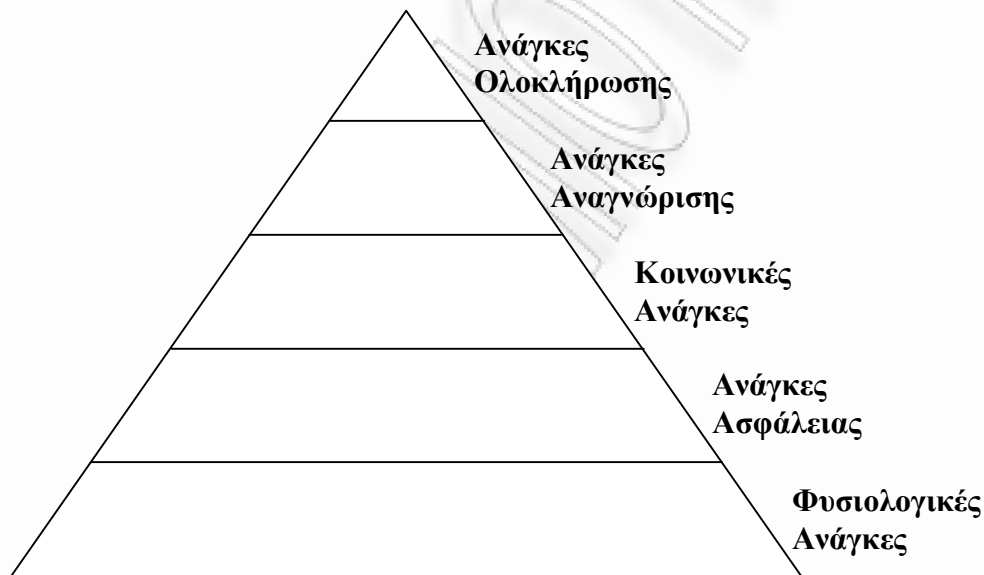
2.1.1.1 ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΑΓΚΩΝ (MASLOW)

Με τη θεωρία της υποκίνησης ο Maslow κατάφερε να προσδιορίσει τις ανάγκες των εργαζομένων οι οποίες εφόσον εκπληρωθούν οδηγούν στην ικανοποίηση. Στα πλαίσια της μελέτης του κατάφερε να συλλέξει και να ταξινομήσει τις ανάγκες του ανθρώπου σε πέντε βασικές κατηγορίες τις εξής:

- **Φυσιολογικές ανάγκες:** πρόκειται για τις βασικές ανάγκες του ανθρώπου οι οποίες συνδέονται με την ύπαρξή του σε βιολογικό οργανισμό, όπως για παράδειγμα η ανάγκη για οξυγόνο, νερό, τροφή, ένδυση, κλπ. Οι ανάγκες αυτές είναι οι πρώτες που ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει.
- **Ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς:** πρόκειται για την ανάγκη του ανθρώπου να νιώθει το αίσθημα της σιγουριάς που απορρέει από τα συναισθήματά του και το αίσθημα της αυτοσυντήρησής του. Αναφερόμαστε σε μόνιμη εργασία, κατοικία, τη διασφάλιση και στο μέλλον των φυσιολογικών αναγκών.
- **Κοινωνικές ανάγκες:** πρόκειται για την ανάγκη του ανθρώπου να ανήκει σε μία ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες, να νιώθει αποδεκτός, να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις, να νιώθει αγάπη και στοργή.
- **Ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης:** πρόκειται για ανάγκες οι οποίες σχετίζονται με το «εγώ» του εκάστοτε ατόμου, όπως για παράδειγμα η φήμη, το κύρος, η εκτίμηση, ο σεβασμός, η επιτυχία, η ανεξαρτησία, η ελευθερία, κλπ.
- **Ανάγκες ολοκλήρωσης:** πρόκειται για τις ανάγκες του ανθρώπου οι οποίες σχετίζονται με το τι θέλει να γίνει, την ικανοποίηση δηλαδή των οραμάτων και των προσδοκιών του έτσι ώστε να αγγίξει το ιδανικό για αυτόν πρότυπο.

Οι παραπάνω ανάγκες σύμφωνα με τον Maslow είναι ιεραρχημένες σε μία πυραμίδα, όπου αρχικά πρέπει να ικανοποιηθούν οι ανάγκες που βρίσκονται στη βάση αυτής και στη συνέχεια διαδοχικά προς τα επάνω οι υπόλοιπες ανάγκες.

Πέρα από τη διαδοχική ιεράρχηση των αναγκών οι οποίες οδηγούν στα επόμενα στάδια της παρακίνησης πρέπει να σημειωθεί πως μία ανάγκη δρα παρακινητικά όταν δεν ικανοποιείται. Συνεπώς ο βαθμός παρακίνησης του ανθρώπου επηρεάζεται σημαντικά από τον βαθμό ικανοποίησης ή μη των αναγκών του. Η προαναφερθείσα ιεράρχηση αναγκών παρουσιάζεται στο σχήμα που ακολουθεί:



Εικόνα 4: Ιεραρχία αναγκών Maslow

2.1.1.2 ΘΕΩΡΙΑ ΥΓΙΕΙΝΗΣ – ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ (HERZBERG)

Η θεωρία του Herzberg αποτελεί μία περαιτέρω ανάπτυξη της θεωρίας του Maslow. Ο Maslow εντοπίζει και ταξινομεί τις ανάγκες του ανθρώπου ενώ ο Herzberg προσπαθεί να δείξει ποιοι είναι οι παράγοντες που τελικά ικανοποιούν τις παραπάνω ανάγκες στα πλαίσια μίας επιχείρησης.

Ο Herzberg, κατόπιν έρευνας στα πλαίσια μίας επιχείρησης, εντοπίζει και παρουσιάζει πως οι παράγοντες που είναι συνδεδεμένοι με ευχάριστα γεγονότα ή συναισθήματα

είναι διαφορετικοί από αυτούς που είναι συνδεδεμένοι με δυσάρεστα. Σύμφωνα με τον Herzberg λοιπόν υπάρχουν δύο ξεχωριστές κατηγορίες παραγόντων που σχετίζονται με την παρακίνηση του ατόμου:

➤ **Παράγοντες Υγιεινής ή Διατήρησης:** πρόκειται για παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με το ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον. Οι παράγοντες αυτοί δεν παρακινούν τους εργαζομένους για αύξηση της απόδοσής τους, εμποδίζουν όμως το συναίσθημα της δυσαρέσκειας με αποτέλεσμα να διατηρούν την απόδοση του εργαζομένου σε ένα αποδεκτό επίπεδο. Μερικά παραδείγματα αυτών των παραγόντων είναι:

- Πολιτική επιχείρησης
- Διαπροσωπικές σχέσεις
- Συνθήκες εργασίας
- Κοινωνική θέση (status)
- Μισθός
- Ασφάλεια απασχόλησης

➤ **Παράγοντες Παρακίνησης:** πρόκειται για παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας. Οι παράγοντες αυτοί είναι που ουσιαστικά παρακινούν τους εργαζομένους έτσι ώστε να αυξήσουν την απόδοσή τους. Βασική προϋπόθεση για τη δράση αυτών των παραγόντων είναι η εξασφάλιση της μη δυσαρέσκειας του ατόμου. Μερικά παραδείγματα αυτών των παραγόντων είναι:

- Επιτεύγματα
- Αναγνώριση
- Δυνατότητες ανάπτυξης
- Δυνατότητες προαγωγών
- Ενδιαφέρον εργασίας
- Ευθύνη και αρμοδιότητες

Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημάνουμε πως οι δύο θεωρίες έχουν πλήρη αντιστοιχία όσον αφορά στις ανάγκες του ατόμου αλλά και τους παράγοντες με τους οποίους αυτές ικανοποιούνται.

2.1.1.3 ΘΕΩΡΙΑ ERG (ALDERFER)

Ο Alderfer αναπτύσσει τις δύο προηγούμενες θεωρίες των Maslow και Herzberg. Η θεωρία του αποτελεί ουσιαστικά μία προέκταση της θεωρίας του Maslow ταξινομώντας τις ανάγκες του ατόμου σε τρεις αντί πέντε κατηγορίες, τις ακόλουθες:

- **Υπαρξιακές ανάγκες (existence needs):** πρόκειται για τις φυσιολογικές και ανάγκες ασφαλείας ή σιγουριάς του ατόμου.
- **Ανάγκες σχέσεων (relatedness needs):** αντιστοιχούν στις κοινωνικές κατά Maslow ανάγκες του ατόμου και αφορούν στο σύνολο των αναγκών που σχετίζονται με τις διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις του ατόμου.
- **Ανάγκες ανάπτυξης (growth needs):** πρόκειται για τις ανάγκες οι οποίες βρίσκονται στις δύο υψηλότερες βαθμίδες της πυραμίδας του Maslow, τις ανάγκες δηλαδή της αναγνώρισης και ολοκλήρωσης του ατόμου.

Μία σημαντική διαφοροποίηση της θεωρίας του Alderfer σε σχέση με αυτή του Maslow έγκειται στο γεγονός ότι δε δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ιεράρχηση των αναγκών, υποστηρίζοντας πως ένα άτομο μπορεί να παρακινείται ταυτόχρονα από πολλές ανάγκες ή και από καμία. Επίσης υποστηρίζει πως η απόλυτη ιεραρχία που παρουσιάζεται στην πυραμίδα του Maslow δεν ισχύει με δεδομένο ότι η ιεράρχηση των αναγκών είναι υποκειμενική υπόθεση, διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο και επηρεάζεται από εξωγενείς περιβαλλοντολογικούς παράγοντες. Τέλος αναφέρει ότι ο άνθρωπος μπορεί να απογοητευτεί και να σταματήσει να επιδιώκει την εκπλήρωση μιας

ανάγκης του, αν διαπιστώσει ότι οι προσπάθειες για την ικανοποίησή της δεν καρποφορούν.

2.1.1.4 ΘΕΩΡΙΑ Χ και Ψ (McGregor)

Σύμφωνα με τον McGregor οι παραπάνω θεωρίες αγνοούν τις επιδράσεις του οικονομικοκοινωνικού περιβάλλοντος, της τεχνολογικής προόδου και του ανθρώπινου παράγοντα. Για το λόγο αυτό ανέπτυξε τη διπολική θεωρία του «Χ» και «Ψ».

Σύμφωνα με τη θεωρία του «Χ» οι άνθρωποι από τη φύση τους έχουν την τάση να αποφεύγουν την εργασία, δεν έχουν φιλοδοξίες, έχουν ελάχιστη επιθυμία για ευθύνες, έχουν μικρή ικανότητα επίλυσης των προβλημάτων και προτιμούν να καθοδηγούνται. Συνεπώς η υποκίνηση έχει νόημα μόνο όσον αφορά στις βασικές ανάγκες. Τα άτομα αυτής της κατηγορίας νιώθουν ασφαλή και ικανοποιημένα μόνο όταν αποφεύγουν να αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες, ενώ έχουν αυξημένη την ανάγκη για έλεγχο και καθοδήγηση.

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

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

2.1.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΜΗΧΑΝΙΣΤΙΚΕΣ

2.1.2.1 ΘΕΩΡΙΑ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ (VROOM)

Ο Vroom δεν προσπαθεί να περιγράψει τι είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζομένους όπως γίνεται στις θεωρίες περιεχομένου που αναπτύσσονται παραπάνω αλλά προσπαθεί να περιγράψει τη διαδικασία βάσει της οποίας παρακινείται ο εργαζόμενος. Προκειμένου να καταλήξει στα συμπεράσματα τα οποία οδηγούν στο θεωρητικό του μοντέλο, στηρίζεται στις ακόλουθες υποθέσεις:

- Οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως το επίπεδο της απόδοσής τους συνδέεται άμεσα με τις εξωτερικές (χρήμα, προαγωγή, κλπ.) και εσωτερικές (επιτυχία, ολοκλήρωση, κλπ.) ανταμοιβές που έχουν αξία για αυτούς.
- Οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως μπορούν να φτάσουν στο επιθυμητό επίπεδο απόδοσης.
- Οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως οι προσφερόμενες από την επιχείρηση ανταμοιβές έχουν αξία για αυτούς.

Βάσει των παραπάνω ο Vroom υποστηρίζει πως ο εργαζόμενος παρακινείται όταν πιστεύει πως η αύξηση των προσπαθειών του θα έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσής του η οποία και θα οδηγήσει στην απόκτηση ανταμοιβών που έχουν αξία για αυτόν. Συνεπώς η παρακίνηση του ατόμου εξαρτάται από τη σχέση των ακόλουθων τριών μεταβλητών:

1. **Επιθυμία ανταμοιβών.** Κάθε εργαζόμενος έχει κάποιους ατομικούς στόχους στα πλαίσια της επιχείρησης και η εκπλήρωση των στόχων αυτών οδηγεί στην επιθυμία για κάποια ανταμοιβή. Ανάλογα με την ανταμοιβή η ένταση της επιθυμίας του ατόμου και κατ' επέκταση η εκπλήρωση του στόχου ποικίλει.

2. Προσδοκία ανταμοιβών. Πρόκειται για την υποκειμενική πιθανότητα που υπολογίζει το άτομο όσον αφορά στην απόδοση και ανταμοιβή που πρόκειται να λάβει.

3. Προσδοκία απόδοσης. Πρόκειται για την υποκειμενική πιθανότητα που υπολογίζει το άτομο όσον αφορά στην προσπάθεια που απαιτείται για να επιτύχει ένα ορισμένο επίπεδο απόδοσης.

Συνοψίζοντας, η παραπάνω θεωρία περιγράφει ουσιαστικά μια διαδικασία ανταλλαγής μεταξύ του εργαζομένου και της επιχείρησης. Ο εργαζόμενος επιλέγει μεταξύ των δυνατών εναλλακτικών τη λύση που θεωρεί πως έχει τη μεγαλύτερη πιθανότητα να συμβεί με το υψηλότερο για αυτόν όφελος.

2.1.2.2 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ (PORTER - LAWLER)

Μέχρι τώρα ασχοληθήκαμε με τη μελέτη υποδειγμάτων τα οποία υποστηρίζουν πως η ικανοποίηση αποτελεί αίτιο της απόδοσης. Την άποψη αυτή ήρθαν ανατρέπουν οι Porter και Lawler υποστηρίζοντας πως η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα και όχι αίτιο της απόδοσης. Η παρακίνηση, η ικανοποίηση και η απόδοση δεν θεωρούνται ταυτόσημες αλλά αποτελούν τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές οι οποίες αλληλοσχετίζονται. Το υπόδειγμα συνεπώς των δύο βασίζεται στις εξής τέσσερις βασικές μεταβλητές:

1. Προσπάθεια. Η προσπάθεια αποτελεί την εξωτερίκευση της παρακίνησης και εξαρτάται από τις προσδοκίες του εργαζομένου, δηλαδή τη σχέση που αντιλαμβάνεται μεταξύ της προσπάθειας που θα πρέπει να καταβάλλει, της απόδοσης που θα έχει, των ανταμοιβών που θα λάβει, αλλά και της αξίας που έχουν για αυτόν οι πιθανές ανταμοιβές.

- 2. Απόδοση.** Η απόδοση δεν εξαρτάται μόνο από την παρακίνηση και την προσπάθεια του ατόμου αλλά και από τρεις εξίσου σημαντικούς παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν σε αυτή. Οι παράγοντες αυτοί είναι: α) οι ικανότητες του ατόμου, β) ο ρόλος του στην επιχείρηση και γ) τα μέσα που του δίδονται από την επιχείρηση.
- 3. Ανταμοιβές.** Οι ανταμοιβές διακρίνονται σε εσωτερικές (παράγοντες υγιεινής) και εξωτερικές (παράγοντες παρακίνησης) και είναι ουσιαστικά το αποτέλεσμα της απόδοσης του εργαζομένου.
- 4. Ικανοποίηση.** Η ικανοποίηση σχετίζεται με τις ανταμοιβές που λαμβάνει ο εργαζόμενος και τη δικαιοσύνη που νιώθει για αυτές σε σχέση με αυτές των συναδέλφων του.

Από τα παραπάνω λοιπόν συμπεραίνουμε πως ο ρόλος της επιχείρησης στην ικανοποίηση και κατά συνέπεια στην αυξημένη απόδοση των εργαζομένων είναι καταλυτικός.

2.1.2.3 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΩΝ (McCLELLAND)

Σύμφωνα με τη θεωρία του McClelland οι ανάγκες του ανθρώπου είναι επίκτητες, δηλαδή εξελίσσονται μέσα από το κοινωνικό περιβάλλον του ατόμου. Οι τρεις βασικές ανάγκες που προσδιορίζουν την παρακίνηση του ατόμου είναι:

- 1. Ανάγκη κοινωνικών σχέσεων (affiliation).** Το άτομο έχει την ανάγκη να δημιουργεί δεσμούς και να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις με τους γύρω του. Επιδιώκει τη συνεργασία, την αποδοχή, το σεβασμό, την αφοσίωση και την επιβεβαίωση από την ομάδα στην οποία ανήκει. Τα άτομα αυτής της κατηγορίας έχουν σα κίνητρο της αποδοχή από την ομάδα και όχι την μεμονωμένη απόδοση.
- 2. Ανάγκη για δύναμη (power).** Το άτομο έχει ανάγκη για εξουσία και δύναμη, ενώ παράλληλα επιδιώκει την άσκηση επιρροής σε άλλα άτομα. Τα άτομα αυτής της

κατηγορίας επιτυγχάνουν το σκοπό τους είτε αναζητώντας την εξουσία σε προσωπικό επίπεδο είτε χρησιμοποιώντας την προκειμένου να προσφέρει στην ομάδα.

3. Ανάγκη για επιτεύγματα (achievement). Το άτομο έχει την ανάγκη για επίτευξη στόχων. Τα άτομα της κατηγορίας αυτής παρακινούνται με την ολοκλήρωση και επίτευξη των στόχων τους ανεξάρτητα εάν αυτοί αναγνωρίζονται ή όχι.

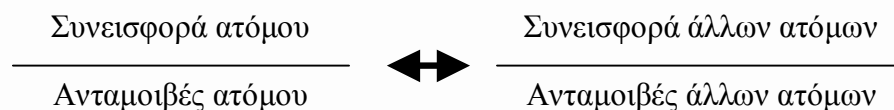
Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφέρουμε πως η συγκεκριμένη θεωρία δεν είναι αρκετά γενικευμένη. Απευθύνεται κυρίως σε ανώτερα διοικητικά στελέχη και γενικότερα άτομα που διακρίνονται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Αναλαμβάνουν προσωπική ευθύνη για λήψη αποφάσεων και επίλυση προβλημάτων
- Αναλαμβάνουν υπολογισμένο κίνδυνο
- Επιζητούν την πληροφόρηση ως προς τα αποτελέσματα και το βαθμό επίτευξης στόχων
- Παρουσιάζουν ενδιαφέρον για υλοποίηση στόχων
- Ασχολούνται με σοβαρότητα και εργατικότητα όσον αφορά στα θέματα που τους απασχολούν.

2.1.2.4 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ (ADAMS)

Ο Adams ασχολήθηκε με μία νέα έννοια, αυτή της δικαιοσύνης, η οποία σχετίζεται με την παρακίνηση και κατά συνέπεια την ικανοποίηση και απόδοση του ατόμου. Η βασική υπόθεση πάνω στην οποία και στηρίζεται είναι ότι το άτομο όταν αποτελεί μέρος μίας ομάδας επιθυμεί ίση μεταχείριση σε σύγκριση με τα άλλα μέλη της ομάδας.

Λαμβάνοντας αυτό υπόψη καταλήγει στον ακόλουθο λόγο:



Εικόνα 5: Αίσθημα δικαιοσύνης

Στη θεωρία του ο Adams δίνει στην έννοια ανταμοιβή ένα ευρύτερο νόημα πέρα από αυτό της μισθολογικής απολαβής. Επίσης επισημαίνει πως το αίσθημα της αδικίας καθορίζεται συγκριτικά, όχι μόνο σε σχέση με τις ανταμοιβές των άλλων εργαζομένων αλλά και σε σχέση με τους συντελεστές παραγωγής (κεφάλαιο).

Συνεπώς όταν ένας εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι αμείβεται περισσότερο αυξάνει την ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας του, ενώ πράττει ακριβώς το αντίθετο όταν αισθάνεται ότι αδικείται αυξάνοντας παράλληλα τις απουσίες του ή και εγκαταλείποντας την επιχείρηση.

2.1.2.5 ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΟΧΩΝ (LOCKE)

Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke βασίζεται στη διαπίστωση πως κάθε ανθρώπινη ενέργεια είναι απαραίτητο να κατευθύνεται προς κάποιο στόχο να έχει δηλαδή κάποιο σκοπό, έτσι ώστε να παρακινείται ο εργαζόμενος. Προκειμένου όμως να γίνει αυτό διατύπωσε δύο βασικές αρχές:

1. Ο στόχος θα πρέπει να είναι σαφής και συγκεκριμένος, ώστε ο εργαζόμενος να είναι σε θέση να πράξει κατάλληλα για την επίτευξή του. Θετικά σε αυτό συμβάλλουν η συμμετοχή του εργαζόμενου στον καθορισμό του στόχου, η αποδοχή του στόχου καθώς και η πληροφόρηση σχετικά με την πορεία της επίτευξης αυτού.
2. Τα άτομα πρέπει να διαθέτουν τις κατάλληλες ικανότητες για τη σωστή και ολοκληρωμένη επίτευξη του στόχου. Σημαντικό παράγοντα σε αυτή την αρχή παίζει και η αυτοαντίληψη του ατόμου σχετικά με τις ικανότητές του. Συνεπώς η εκπαίδευση του ατόμου και η οριοθέτηση της δυσκολίας του στόχου μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στην επίτευξή του.

Εφόσον πληρούνται οι δύο παραπάνω αρχές το άτομο κινητοποιείται και τα αποτελέσματα αυτής της επίδρασης συνεπάγονται υψηλές αποδόσεις. Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί πως οι υψηλοί στόχοι κινητοποιούν περισσότερο τα άτομα γιατί:

- Αυξάνουν το συναίσθημα της αυτοϊκανοποίησης του ατόμου.
- Είναι συγκεκριμένοι όσον αφορά στις επιδόσεις που επιθυμούνται.
- Συνεπάγονται υψηλότερης αξίας αποτελέσματα και αμοιβές.
- Οδηγούν το άτομο σε μεγαλύτερη προσπάθεια.
- Αυξάνουν την επιμονή του ατόμου.
- Οξύνουν την προσοχή και δράση του ατόμου προς μία προσανατολισμένη κατεύθυνση.
- Οδηγούν το άτομο σε χρήση της κριτικής του ικανότητας και στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών έτσι ώστε να επιλέξει τη βέλτιστη δυνατή στρατηγική για την επίτευξη του στόχου.

Ένα σημείο που πρέπει να προσεχθεί στην εν λόγω θεωρία είναι η σχέση μεταξύ στόχου και εργαζομένου. Προκειμένου να παρακινηθεί ο εργαζόμενος θα πρέπει να ασπαστεί και να υιοθετήσει το στόχο έτσι ώστε οι δράσεις του να προσανατολίζονται προς αυτόν.

2.2 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΑΠΟΔΟΣΗ

2.2.1 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Σε πολλές επιχειρήσεις κατά τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρήθηκαν φαινόμενα σχετικά με απολύσεις προσωπικού, περικοπές προνομίων, καθώς και άλλων σχετικών μέτρων τα οποία συμβάλλουν στη μείωση του κόστους μίας επιχείρησης και κατ' επέκταση την αύξηση των καθαρών κερδών. Παρόλα αυτά σιγά σιγά στις μέρες μας παρατηρείται μία στροφή προς το ανθρώπινο κεφάλαιο. Ο άνθρωπος αποτελεί ένα από τα πιο ζωτικά όργανα της

επιχείρησης και η εκμετάλλευση αυτού μπορεί να επιφέρει την επιθυμητή κερδοφορία για την επιχείρηση.

Κατά τη διάρκεια του χρόνου έχουν γίνει πολλές μελέτες σχετικές με τους παράγοντες οι οποίοι επιδρούν και επηρεάζουν την απόδοση ενός εργαζομένου. Ο κυριότερος είναι η ικανοποίησή του από την εργασία. Γύρω από τη σχέση ικανοποίησης και απόδοσης υπάρχει εκτενής βιβλιογραφία και μελέτες όπου άλλοτε καταδεικνύεται μία θετική σχέση και άλλοτε όχι.

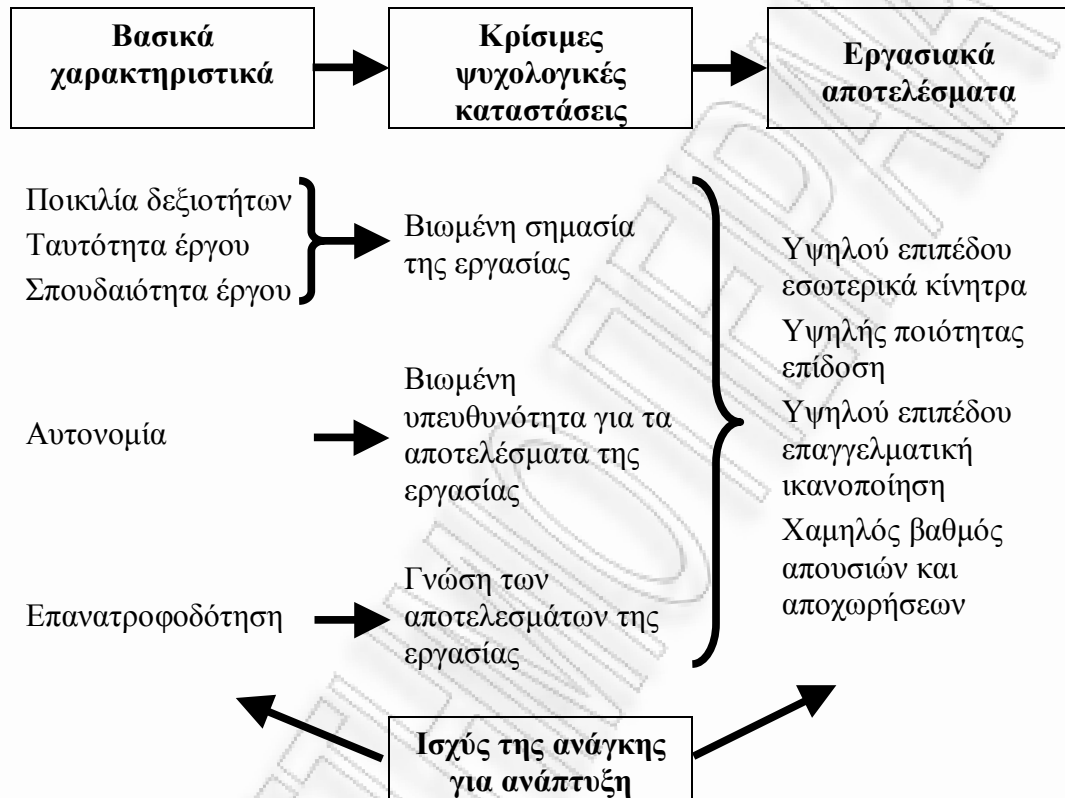
Οι πρώτες μελέτες της σχέσης ικανοποίησης και αποδοτικότητας έλαβαν χώρα σχεδόν ταυτόχρονα με την εμφάνιση του όρου ικανοποίηση από την εργασία με αποτέλεσμα οι μελετητές να προσπαθούν να υποδείξουν τους παράγοντες και τις απαιτούμενες πρακτικές για τη βελτίωση των χαρακτηριστικών της εργασίας. Παρόλα αυτά η σύνδεση των δύο αυτών μεταβλητών υπήρξε αρκετά δύσκολη παρά το γεγονός ότι στις εμπειρικές μελέτες η σχέση ήταν εμφανής. Άλλες μελέτες κυρίως κατά τη δεκαετία του '80 ανέτρεψαν τη θετική αυτή σχέση προσδιορίζοντας άλλους παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στην απόδοση, όπως για παράδειγμα η στρατηγική της επιχείρησης, η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, κλπ.

Συμπερασματικά μπορούμε να ισχυρισθούμε ότι όποια κριτική κι αν έχει εμφανιστεί κατά καιρούς η συντριπτική πλειοψηφία καταδεικνύει μια θετική συσχέτιση των δύο παραπάνω μεταβλητών. Στα πλαίσια αυτά και προκειμένου να μπορέσουμε να κατανοήσουμε τη σχέση παρουσιάζεται το παρακάτω μοντέλο εργασίας και απόδοσης.

2.2.2 ΜΟΝΤΕΛΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑ (HACKMAN & OLDHAM)

Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της ηγεσίας των Hackman και Oldham αποτελεί μία από τις επικρατέστερες θεωρίες σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση αλλά και τις γενικότερες συμπεριφορές του ατόμου γύρω από την εργασία. Οι τρεις βασικές διαστάσεις του μοντέλου είναι τα ουσιώδη χαρακτηριστικά της εργασίας τα οποία και οδηγούν σε συγκεκριμένες ψυχολογικές καταστάσεις οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν σε προσωπικά και

εργασιακά αποτελέσματα. Οι παραπάνω αλληλοσυσχετίσεις παρουσιάζονται αναλυτικά στο σχήμα που ακολουθεί:



Εικόνα 6: Μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας των Hackman και Oldham

Ο συνδυασμός των παραπάνω οδηγεί σε μία νέα έννοια, την παρωθητική ισχύ, η οποία ορίζεται ως η δύναμη που μπορεί να προκαλέσει κίνητρα στον εργαζόμενο και κατ' επέκταση να οδηγήσει στην ικανοποίηση και αυξημένη απόδοσή του. Στο σημείο αυτό πρέπει επίσης να αναφερθεί πως η σχέση μεταξύ των παραπάνω χαρακτηριστικών επηρεάζεται από μία επιπλέον μεταβλητή την ισχύ της ανάγκης για ανάπτυξη, δηλαδή στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στην παρωθητική ισχύ της εργασίας τους.

Συμπερασματικά τα κυριότερα αποτελέσματα του μοντέλου είναι τα ακόλουθα:

1. Τα άτομα που εργάζονται σε εργασίες οι οποίες έχουν σε υψηλό βαθμό τα ουσιώδη χαρακτηριστικά του μοντέλου παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό κινήτρων,

ικανοποίηση και είναι περισσότερο αποδοτικά από τα άτομα που εργάζονται σε εργασίες με χαμηλό βαθμό ύπαρξης των ουσιωδών χαρακτηριστικών.

2. Τα άτομα με αυξημένη την ισχύ της ανάγκης για ανάπτυξη ανταποκρίνονται σε μεγαλύτερο βαθμό σε εργασίες με ισχυρή παρωθητική ισχύ από ότι άτομα με χαμηλή ισχύ της ανάγκης για ανάπτυξη.
3. Τα βασικά χαρακτηριστικά επενεργούν μέσω των ψυχολογικών καταστάσεων και όχι κατευθείαν στα αποτελέσματα.

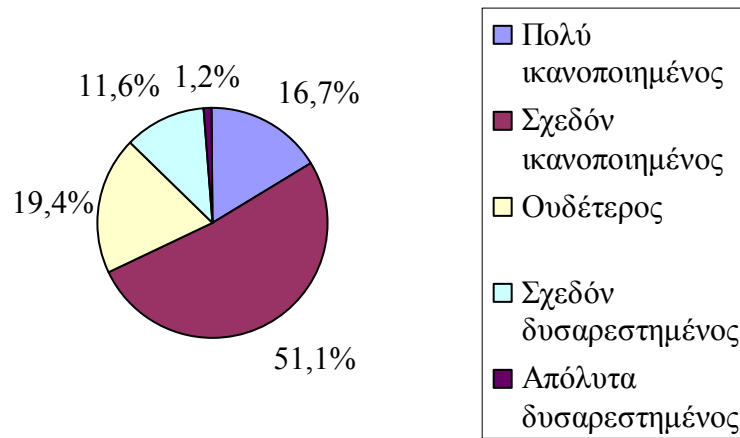
Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε πως η απόδοση του ατόμου σχετίζεται και αλληλοσυνδέεται με αρκετούς παράγοντες. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να τονιστεί πως η ικανοποίηση του ατόμου και τα κίνητρα που οδηγούν σε αυτή αποτελούν τον σημαντικότερο.

2.3 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Έχοντας παραθέσει τις ποικίλες θεωρίες γύρω από τα κίνητρα και την ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς και τη συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης και της απόδοσης στην ενότητα αυτή θα συνοψίσουμε τους βασικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση του εργαζομένου στα πλαίσια του εργασιακού του χώρου.

Συγκεκριμένα θα ασχοληθούμε με το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων στην Ελλάδα. Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη κατά το πρώτο εξάμηνο του 2006 σε δείγμα 300 εργαζομένων από την Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη και το Ηράκλειο Κρήτης σε κλάδους όπως οι οργανισμοί υγείας, οι υπηρεσίες, το εμπόριο και η βιομηχανία, εμφανίζεται πως η ικανοποίηση των Ελλήνων είναι σε αρκετά υψηλό επίπεδο. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στο σχήμα που ακολουθεί:

Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση



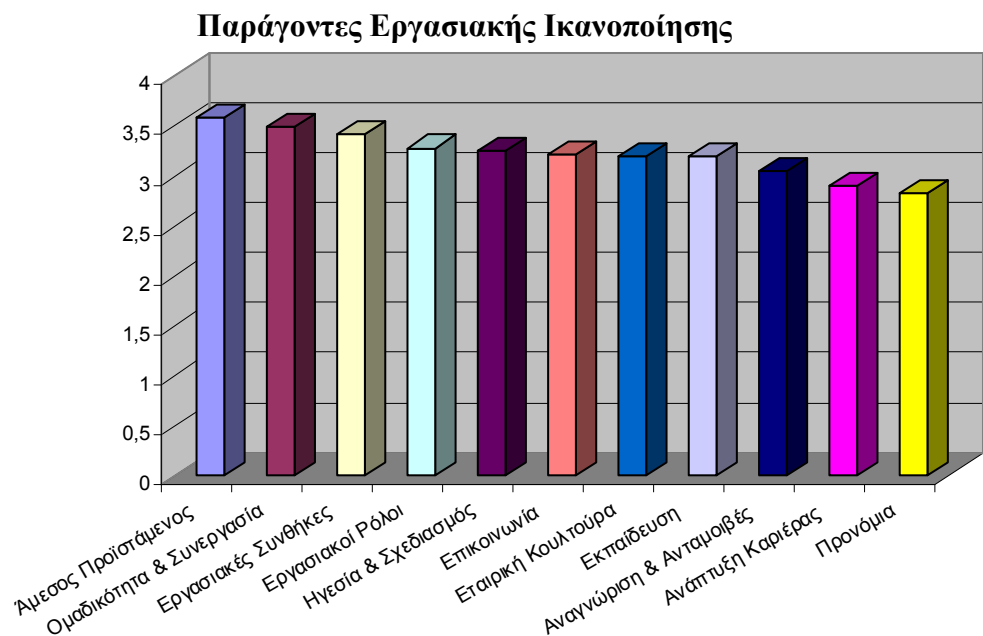
Εικόνα 7: Συνολική εργασιακή ικανοποίηση στην Ελλάδα

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

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

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

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



Εικόνα 8: Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

Στη συνέχεια ακολουθεί μία σύντομη ανάλυση των αποτελεσμάτων του παραπάνω σχήματος η οποία παρουσιάζει την εξάρτηση κάθε παράγοντα με την ικανοποίηση του εργαζομένου. Παρατηρούμε συνεπώς πως ο άμεσος προϊστάμενος του ατόμου αποτελεί το βασικό κλειδί της ικανοποίησης. Ο σεβασμός, η δικαιοσύνη και η ικανότητα επίλυσης θεμάτων που προκύπτουν αποτελούν τις τρεις βασικές συνιστώσες οι οποίες θα έχουν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία μίας θετικής ή μη εικόνας για τον προϊστάμενο.

Ακολουθεί το πνεύμα της ομαδικότητας και της συνεργασίας που επικρατεί στα πλαίσια της επιχείρησης. Από το σχήμα είναι εμφανές πως οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη να μπορούν να ζητήσουν και να θεωρούν πως μπορούν να λάβουν βοήθεια από τους συναδέλφους τους. Πέρα από την ομαδικότητα και τη συνεργασία παράγοντες συναφείς είναι οι εργασιακές συνθήκες, οι σαφείς ρόλοι, η ηγεσία και η επικοινωνία. Η καλή επικοινωνία και η εμπιστοσύνη τόσο σε οριζόντιο όσο και σε κάθετο επίπεδο

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

Στην εργασιακή ικανοποίηση μικρό ρόλο φαίνεται να έχουν οι ανταμοιβές, οι δυνατότητες περαιτέρω ανάπτυξης καθώς και η παροχή εξω-μισθολογικών προνομίων.

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

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

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΕΡΕΥΝΑ

3.1 ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Στα προηγούμενα δύο κεφάλαια αναπτύχθηκε τόσο το αντικείμενο της υπό εξέταση επιχείρησης όσο και οι θεωρίες γύρω από την εργασιακή ικανοποίηση. Σε αυτό το κεφαλαίο θα ασχοληθούμε με τη μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων στην επιχείρηση.

Αρχικά πρέπει να σημειωθεί πως υπάρχουν ποικίλοι τρόποι μέτρησης της ικανοποίησης ανάλογα με τον εννοιολογικό της προσδιορισμό και το αντικείμενο μελέτης και εστίασης. Σύμφωνα με τον Spector η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί είτε να μετρηθεί σαν ένα γενικότερο συναίσθημα που αφορά στην εργασία του ατόμου είτε σαν ένας συνδυασμός στάσεων απέναντι σε διαφορετικές διαστάσεις της εργασίας. Η πρώτη περίπτωση είναι περισσότερο συνολική και εξετάζει το εάν η γενική στάση των εργαζομένων είναι θετική ή αρνητική απέναντι στην εργασία τους. Η δεύτερη περίπτωση είναι περισσότερο λεπτομερής και εξετάζει τις διαστάσεις της εργασίας που ικανοποιούν ή δυσαρεστούν τον εργαζόμενο.

Με δεδομένο ότι στόχος της συγκεκριμένης έρευνας πέρα από τη διαπίστωση του εάν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την επιχείρηση στο σύνολό της το ζητούμενο είναι κυρίως η εύρεση των διαστάσεων όπου εμφανίζεται μειωμένη ικανοποίηση ώστε η επιχείρηση να προβεί σε βελτιωτικές ή και διορθωτικές κινήσεις. Συνάμα από τη μελέτη θα εντοπιστούν και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης τα οποία της δίνουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου.

Σύμφωνα με τον Locke, ο οποίος δεν προτείνει κάποια συγκεκριμένη μέθοδο μέτρησης της ικανοποίησης, οι τέσσερις βασικές διαστάσεις που την επηρεάζουν είναι:

1. Ανταμοιβές
2. Συνάδελφοι – Εργασιακό κλίμα

3. Αντικείμενο της εργασίας
4. Οργανωτικό πλαίσιο ηγεσία

Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω για τη μέτρηση της εργασίας στην D.S.A. από τις δύο επικρατέστερες κλίμακες μέτρησης Job Descriptive Index (JDI) των Smith et al. και Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) των Weiss et al. θα χρησιμοποιηθεί η πρώτη η οποία βασίζεται σε πέντε επιμέρους διαστάσεις: την εργασία και τη φύση της, τους προϊσταμένους, τους συναδέλφους, τις αμοιβές και την προαγωγή. Δύο επιπλέον διαστάσεις οι οποίες θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικές και αποτελούν υπό εξέταση αντικείμενα στο ερωτηματολόγιο που θα συνταχθεί για τη μελέτη είναι η ηγεσία και διοίκηση καθώς και ο χώρος της εργασίας.

Εκτός όμως από τη σύνδεση των κινήτρων με την επαγγελματική ικανοποίηση συχνά η ικανοποίηση συνδέεται όπως αναφέρεται και παραπάνω και με την έννοια της απόδοσης. Παρότι πρόκειται για δύο διαφορετικές έννοιες συνδέονται στενά μεταξύ τους κυρίως λόγω της ύπαρξης των αμοιβών. Χαρακτηριστικές είναι οι δύο προτάσεις που ακολουθούν. Αποδοτικός είναι ο εργαζόμενος ο οποίος εμφανίζει υψηλή παραγωγικότητα και πετυχαίνει τους στόχους που του θέτονται. Εάν ο εργαζόμενος θεωρεί πως οι αμοιβές του είναι ικανοποιητικές και δίκαιες τότε είναι ικανοποιημένος και προσπαθεί ολοένα και περισσότερο για υψηλότερη απόδοση και κατ' επέκταση αμοιβές. Από τα παραπάνω είναι εμφανής η άμεση συσχέτιση μεταξύ των δύο αυτών εννοιών. Συνεπώς στα πλαίσια της έρευνας που διεξαχθεί σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων θα μπορέσουν να εξαχθούν συμπεράσματα και να ληφθούν αποφάσεις για την αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης.

3.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ & ΜΕΘΟΔΟΣ

3.2.1 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ

Προκειμένου να συλλεχθούν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε οκτώ βασικές ενότητες. Καθεμιά από τις οποίες περιλαμβάνει από πέντε έως και επτά ερωτήσεις. Συνοπτικά παρατίθενται στη συνέχεια οι ενότητες και οι πληροφορίες που αντλούνται:

1. Γενικά στοιχεία

Συλλέγονται κυρίως πληροφορίες γενικού περιεχομένου οι οποίες αφορούν στο φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τη θέση, τα έτη απασχόλησης, την γενική ή όχι ικανοποίηση καθώς και τις βλέψεις του εργαζομένου σχετικά με τη θέση του στην επιχείρηση.

2. Αντικείμενο εργασίας

Συλλέγονται πληροφορίες σχετικά με την ικανοποίηση που αφορά στο αντικείμενο της εργασίας του ατόμου όπως για παράδειγμα τον όγκο της εργασίας, τις δυνατότητες του εργαζομένου, την πληροφόρηση που λαμβάνει, πιθανές βελτιώσεις που εκτιμά πως μπορούν να γίνουν, κλπ.

3. Εργασιακός χώρος – Ωράριο

Όπως έχει αναφερθεί και αρχικά στην περιγραφή της επιχείρησης και του αντικειμένου της, η D.S.A. αναλαμβάνει συχνά έργα τα οποία υλοποιούνται σε χώρους του πελάτη. Αποτέλεσμα είναι οι εργαζόμενοι να απασχολούνται σε διαφορετικά περιβάλλοντα και κατ' επέκταση να έχουν διαφορετική θεώρηση σχετικά με τις εργασιακές συνθήκες του περιβάλλοντος χώρου. Για το λόγο αυτό σε αυτή την ενότητα υπάρχουν ερωτήσεις σχετικά με το ωράριο εργασίας, την πρόσβαση, πιθανές υπερωρίες που ζητούνται καθώς και μία γενική άποψη για το χώρο και τη μέριμνα της ίδιας της επιχείρησης.

4. Αμοιβή

Η αμοιβή αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό κίνητρο το οποίο συμβάλλει τόσο στην εργασιακή ικανοποίηση όσο και στην αυξημένη απόδοση του εργαζομένου. Βασικό κριτήριο για την αξιολόγηση της αμοιβής του ο εργαζόμενος θεωρεί τη σύγκριση μεταξύ της προσδοκώμενης αμοιβής για τις προσφερόμενες από αυτόν υπηρεσίες σε σχέση με την πραγματική του αμοιβή, τόσο όσον αφορά παρόμοιες θέσεις εργασίες όσο και σε σχέση με την αμοιβή των συναδέλφων του. Λαμβάνοντας υπόψιν τη σημασία αυτής της διάστασης σε αυτή την ενότητα συλλέγονται πληροφορίες σχετικά με την ικανοποίηση του εργαζομένου από την αμοιβή του, την επένδυση της επιχείρησης σε αυτόν, τη δικαιοσύνη και ικανοποίηση που λαμβάνει μέσω αυτής.

5. Δυνατότητες εξέλιξης

Οι δυνατότητες για εξέλιξη στα πλαίσια μίας επιχείρησης αλλά και η συμβολή του ατόμου στις αποφάσεις και διαδικασίες της επιχείρησης συμβάλλουν σημαντικά στην ικανοποίηση του εργαζομένου. Αυτό επιτυγχάνεται λόγω του ότι ικανοποιούνται σε σημαντικό βαθμό οι προσωπικές επιθυμίες και επιδιώξεις του ατόμου. Συνεπώς σε αυτή την ενότητα αξιολογείται η θεώρηση του ατόμου σχετικά με την επίδραση που νιώθει πως έχει στις διαδικασίες της επιχείρησης, τις δυνατότητες για ανάπτυξη και περαιτέρω βελτίωση, στην αναγνώριση των προσπαθειών του και στην αντικειμενικότητα με την οποία αξιολογείται.

6. Προϊστάμενος

Η ύπαρξη προϊσταμένων οι οποίοι δείχνουν προσωπικό ενδιαφέρον προς τους υφισταμένους τους, διαθέτουν γνώσεις και κύρος δημιουργώντας την αίσθηση της εμπιστοσύνης αλλά και η επιβράβευση των προσπαθειών του ατόμου συνηγορούν υπέρ της ικανοποίησής του. Οι παραπάνω χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την αντίληψη των εργαζομένων για τους προϊσταμένους τους αντλούνται σε αυτή την ενότητα, όπου

υπάρχουν ερωτήσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα των προϊσταμένων σε θέματα εργασίας και διαχείρισης σχέσεων, καθώς και σε θέματα κατανόησης και αποδοχής νέων προτάσεων και βελτιώσεων από τους υφισταμένους τους.

7. Συνάδελφοι

Οι καλές προσωπικές σχέσεις και η ύπαρξη ενός ευχάριστου εργασιακού κλίματος στα πλαίσια της επιχείρησης επιτρέπουν στο άτομο να ικανοποιεί τις ανάγκες του για ασφάλεια και κοινωνική αποδοχή. Η ικανοποίηση αυτών των ανωτέρων αναγκών οδηγούν σε αυξημένη απόδοση. Συνεπώς σε αυτή την ενότητα αντλούνται πληροφορίες που αφορούν στις σχέσεις που θεωρεί πως έχει ο εργαζόμενος με τους συναδέλφους του από άποψη εμπιστοσύνης, συνεργασίας, ανταγωνισμού, κλπ.

8. Ηγεσία και επιχείρηση

Η συμβολή της διοίκησης της επιχείρησης στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει τους εργαζομένους της είναι ιδιαίτερα σημαντική. Η ύπαρξη διοίκησης η οποία μεριμνά, είναι δίκαιη και ανοιχτή σε νέες προτάσεις διαθέτοντας ένα καλό σχεδιασμό οδηγεί σε περισσότερο ικανοποιημένους και αποδοτικούς εργαζομένους. Το άτομο νιώθει ασφάλεια στα πλαίσια μίας τέτοιας επιχείρησης, γίνεται μέρος αυτής και των στόχων της.

3.2.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ & ΘΕΩΡΙΑ

Έχοντας παραθέσει συνοπτικά το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου σε αυτή την ενότητα θα προβούμε σε μία λεπτομερέστερη ανάλυση των ερωτήσεων που περιλαμβάνει προκειμένου να τις συσχετίσουμε με το αναφερόμενο παραπάνω θεωρητικό υπόβαθρο γύρω από το ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης.

Στην πρώτη ενότητα υπάρχουν ερωτήματα γενικού περιεχομένου προκειμένου να συγκεντρωθούν κυρίως δημογραφικές πληροφορίες σχετικά με τους εργαζομένους οι ερωτήσεις αυτές αφορούν κυρίως:

1. Φύλο
2. Ηλικία
3. Μορφωτικό επίπεδο: το μορφωτικό επίπεδο του εργαζομένου επηρεάζει τη θεώρηση του ατόμου σχετικά ε την ικανοποίηση που λαμβάνει από μία εργασία.
4. Έτη απασχόλησης
5. Θέση στην εταιρεία: η θέση και κατ' επέκταση οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες του ατόμου καθορίζουν την ικανοποίησή του.
6. Είσαι ευχαριστημένος/η από τη δουλειά που κάνεις; Αναφερόμαστε στη θεώρηση του ατόμου σχετικά με την ικανοποίησή του από την εργασία έτσι ώστε στη συνέχεια να μπορεί να συγκριθεί με τα αποτελέσματα των απαντήσεων που θα προκύψουν από την συμπλήρωση των ενοτήτων 2 – 8.
7. Εάν είσαι ευχαριστημένος/η ποιος θεωρείς πως είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας; Αναφερόμαστε στους κρίσιμους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασία σύμφωνα με τη μέθοδο μέτρησης της ικανοποίησης JDK.
8. Επιθυμείς να εργάζεσαι και τα επόμενα χρόνια στην ίδια εργασία; Σχετίζεται με τη δέσμευση του ατόμου ως προς την εταιρεία η οποία οδηγεί τελικά σε ικανοποίηση και αυξημένη απόδοση.

Στις ενότητες που ακολουθούν έχουν συγκεντρωθεί τα ερωτήματα του ερωτηματολογίου και γίνεται μία παραπομπή στη θεωρία πάνω στην οποία και βασίστηκαν. Με δεδομένο ότι αρκετές θεωρίες αλληλοσυμπληρώνονται ή η μία είναι προέκταση της άλλης θα επικεντρωθούμε σε μία θεωρία από την οποία και προέκυψε το εκάστοτε ερώτημα.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ		ΘΕΩΡΙΕΣ
Αντικείμενο εργασίας		
Το αντικείμενο της εργασίας μου είναι ενδιαφέρον	➔	Θεωρία αναγκών
Ο καθημερινός όγκος εργασίας που μου ζητείται να φέρω εις πέρας είναι λογικός	➔	Θεωρία Porter – Lawler
Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στον τρόπο εργασίας μου	➔	Θεωρία προσδοκιών
Λαμβάνω όλη την απαραίτητη πληροφόρηση για την εκτέλεση της εργασίας μου	➔	Θεωρία Locke
Η εργασία μου είναι ανάλογη των δυνατοτήτων μου	➔	Θεωρία δικαιοσύνης
Επιθυμώ να αναλάβω περισσότερες ευθυνότητες	➔	Θεωρία αναγκών
Εργασιακός χώρος – Ωράριο		
Ποιο είναι το ωράριο εργασίας σου;	➔	Το ωράριο εργασίας διαφέρει ανάλογα με το έργο
Το ωράριο εργασίας μου είναι κουραστικό	➔	Θεωρία Porter – Lawler
Ζητείται από την εταιρεία να κάνω συχνά υπερωρίες	➔	Θεωρία Herzberg
Η πρόσβαση στο χώρο εργασίας μου είναι εύκολη	➔	Θεωρία Porter – Lawler
Ο χώρος-περιβάλλον στο οποίο εργάζομαι με ικανοποιεί	➔	Θεωρία Herzberg
Εάν διαφωνείς παρακαλώ να επιλέξεις ένα ή περισσότερους από τους παρακάτω λόγους:	➔	Βάσει των διαφορετικών συνθηκών εργασίας στα έργα έχουν εντοπιστεί οι κυριότεροι παράγοντες
Η εταιρεία κάνει προσπάθειες να καλύψει τις ανάγκες για ένα σωστό εργασιακό χώρο	➔	Θεωρία X και Ψ
Αμοιβή		
Η σχέση της προσφοράς μου με τη χρηματική μου αμοιβή είναι δίκαιη	➔	Θεωρία δικαιοσύνης
Οι απαιτήσεις της εργασίας μου συγκριτικά με την αμοιβή μου είναι ικανοποιητική	➔	Θεωρία προσδοκιών
Η εταιρεία επενδύει στις δυνατότητές μου (σεμινάρια, εκπαίδευση, κλπ.)	➔	Θεωρία στόχων
Λαμβάνω τα προνόμια που επιθυμώ	➔	Θεωρία προσδοκιών
Η αμοιβή μου είναι δίκαιη σε σχέση με αυτή των συναδέλφων μου	➔	Θεωρία δικαιοσύνης
Όταν εργάζομαι υπερωριακά, αμείβομαι για την εργασία μου	➔	Θεωρία δικαιοσύνης

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ		ΘΕΩΡΙΕΣ
Δυνατότητες εξέλιξης		
Μπορώ να συμβάλλω με τις δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου	➡	Θεωρία επιτευγμάτων
Αισθάνομαι ασφάλεια για τη θέση μου	➡	Θεωρία αναγκών
Θεωρώ πως η προσπάθεια που καταβάλλω αναγνωρίζεται	➡	Θεωρία δικαιοσύνης
Υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης στην εργασία μου	➡	Θεωρία επιτευγμάτων
Υπάρχει έλεγχος χάρη στον οποίο αναγνωρίζεται η προσπάθειά μου	➡	Θεωρία Locke
Οι αξιολογήσεις γίνονται με αντικειμενικά κριτήρια	➡	Θεωρία Locke
Προϊστάμενος		
Ο προϊστάμενός μου λαμβάνει υπόψη τις προτάσεις μου για βελτίωση του τρόπου εργασίας μου	➡	Θεωρία ERG
Ο προϊστάμενος μου είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός όσον αφορά στον τρόπο εργασίας και διοίκησης	➡	Θεωρία X και Ψ
Εμπιστεύομαι τις οδηγίες του προϊσταμένου μου	➡	Θεωρία Locke
Ο προϊστάμενός μου είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός, όσον αφορά στο χειρισμό των σχέσεων μεταξύ της ομάδας	➡	Θεωρία υγιεινής και παρακίνησης
Απολαμβάνω δίκαιη αντιμετώπιση από τον προϊστάμενό μου	➡	Θεωρία υγιεινής και παρακίνησης
Συναδέλφους		
Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους μου	➡	Θεωρία αναγκών
Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι σε καλό επίπεδο	➡	Θεωρία αναγκών
Μπορώ ελεύθερα να ζητήσω τη βοήθεια ενός συναδέλφου	➡	Θεωρία ERG
Ο ανταγωνισμός μεταξύ συναδέλφων είναι πολύ έντονος	➡	Θεωρία ERG
Η ομαδικότητα συμβάλλει σημαντικά σε ένα ευχάριστο εργασιακό κλίμα	➡	Θεωρία υγιεινής και παρακίνησης

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ		ΘΕΩΡΙΕΣ
Ηγεσία και επιχείρηση		
Η Διοίκηση νοιάζεται για τους εργαζομένους της	➔	Θεωρία υγιεινής και παρακίνησης
Η Διοίκηση προσπαθεί να ενθαρρύνει τους εργαζομένους της	➔	Θεωρία υγιεινής και παρακίνησης
Σε περίπτωση που προκύπτει κάποιο θέμα, το οποίο δε μπορώ να λύσω με τον προϊστάμενό μου, μπορώ να απευθυνθώ σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα για την επίλυση αυτού	➔	Θεωρία δικαιοσύνης
Η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται είναι υψηλή	➔	Θεωρία Locke
Συμμερίζομαι τους στόχους της Επιχείρησης	➔	Θεωρία Locke
Η εταιρεία κάνει αλλαγές που με ευνοούν	➔	Θεωρία Locke

Εικόνα 9: Συσχέτιση ερωτήσεων και θεωρίας

3.2.3 ΜΕΘΟΔΟΣ

Σε γενικές γραμμές η υλοποίηση ενός προγράμματος μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης οφείλει να υιοθετεί τις βασικές αρχές τόσο της διεξαγωγής ερευνών, όσο και της διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης της εταιρείας. Η διαδικασία υλοποίησης οφείλει να επιτρέπει τη δυνατότητα βελτίωσης των συγκεκριμένων προγραμμάτων, δεδομένου του αλληλεπιδραστικού χαρακτήρα που αυτά έχουν.

Παρόλο που τα προγράμματα μέτρησης ικανοποίησης μεταβάλλονται λόγω της μεταβολής είτε του συνόλου των εργαζομένων της επιχείρησης, είτε των προσδοκιών των αναγκών και των προτιμήσεων τους, η βασική διαδικασία παραμένει αμετάβλητη.

Παρακάτω παρουσιάζονται τα βασικά στάδια της διαδικασίας σχεδιασμού και εφαρμογής ενός προγράμματος μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης, όπου είναι φανερές οι ακόλουθες υποθέσεις:

- Ο «προσανατολισμός στον εργαζόμενο» αποτελεί πρώτα απ' όλα δέσμευση της ηγεσίας της επιχείρησης.
- Η σημαντικότητα του εργαζομένου έχει ενσωματωθεί, έστω και μερικώς, στη συνολική φιλοσοφία λειτουργίας και την κουλτούρα της επιχείρησης.

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

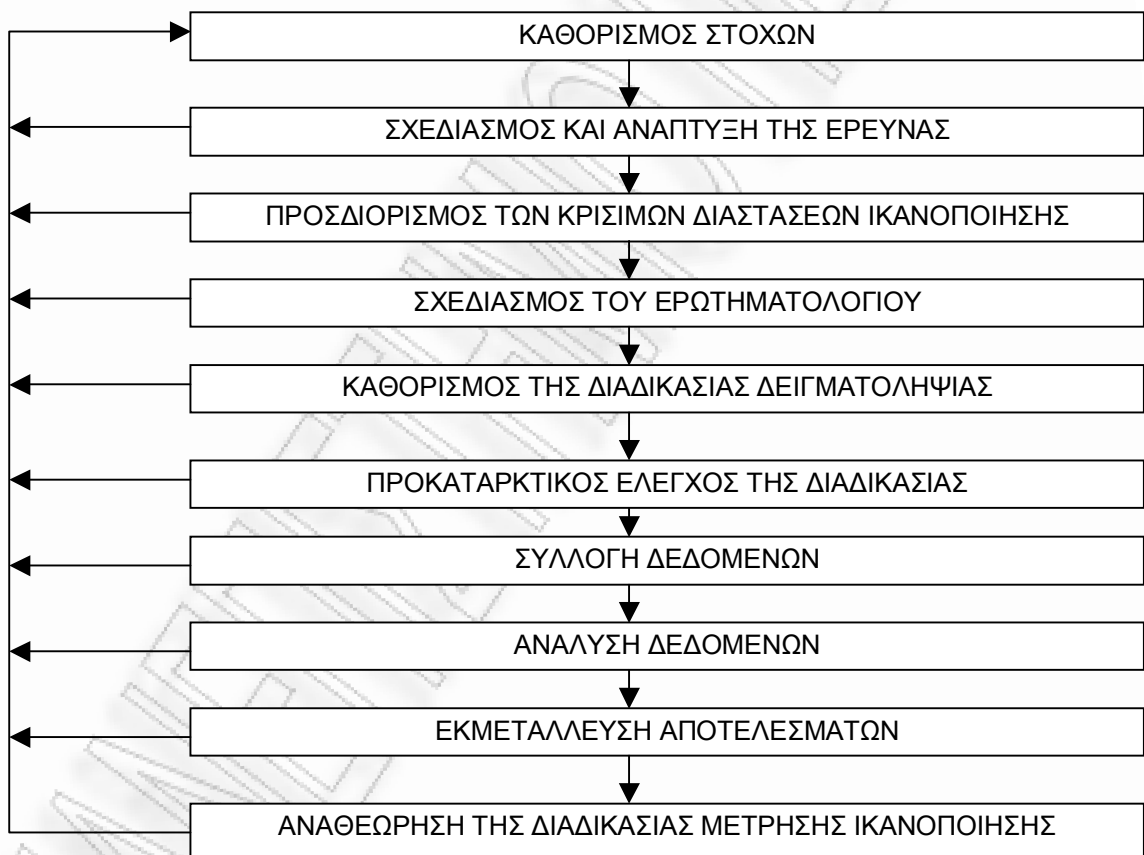
- 1. Καθορισμός στόχων:** αφορά στον καθορισμό του στόχου της συγκεκριμένης έρευνας. Συγκεκριμένα σε αυτό το βήμα σε συνεργασία με το διευθυντή του τμήματος της D.S.A. τέθηκαν τα πλαίσια της ανάλυσης. Σκοπός σε πρώτη φάση είναι ο εντοπισμός του επιπέδου της ικανοποίησης των εργαζομένων και σε δεύτερη φάση η ανεύρεση των αδύνατων σημείων για την βελτίωσή τους.
- 2. Σχεδιασμός και ανάπτυξη έρευνας:** αφορά στη δημιουργία ενός πλάνου βάσει του οποίου θα διεξαχθεί η έρευνα. Εκτός από τον καθορισμό των στόχων θα πρέπει να επιλεγεί και η μέθοδος που θα ακολουθηθεί για τη διεξαγωγή της έρευνας.
- 3. Προσδιορισμός των κρίσιμων διαστάσεων της ικανοποίησης:** Σε αυτό το βήμα θα καθοριστούν οι βασικοί παράγοντες που θα εξεταστούν και οι οποίοι επηρεάζουν την ικανοποίηση. Για την επιλογή των παραγόντων ικανοποίησης μελετήθηκε σε πρώτη φάση η βιβλιογραφία γύρω από την εργασιακή ικανοποίηση, τη μέτρησή της, καθώς και αντίστοιχου περιεχομένου ερωτηματολόγια.
- 4. Σχεδιασμός ερωτηματολογίου:** αφορά τόσο στη σύνταξη των ερωτήσεων ώστε αυτές να είναι σαφείς και σύντομες, αλλά και στην παρουσίαση – δομή αυτών. Σκοπός είναι η δημιουργία ενός ερωτηματολογίου το οποίο συμπληρώνεται γρήγορα και είναι κατανοητό.

5. **Καθορισμός διαδικασίας δειγματοληψίας:** για τη συγκεκριμένη έρευνα λόγω του μεγέθους της επιχείρησης δε θα επιλεγεί κάποιο συγκεκριμένο δείγμα. Τα ερωτηματολόγια θα μοιραστούν στο σύνολο των εργαζομένων της D.S.A.
6. **Προκαταρκτικός έλεγχος της διαδικασίας:** Το ερωτηματολόγιο σε πρώτη φάση ελέγχθηκε και συμπληρώθηκε από έξι άτομα στα πλαίσια της επιχείρησης προκειμένου να γίνουν όλες οι απαραίτητες διορθώσεις ώστε να λάβει την τελική του μορφή.
7. **Συλλογή δεδομένων:** αφορά στη διανομή του ερωτηματολογίου στους εργαζομένους της επιχείρησης, τη συμπλήρωση αυτών και μετέπειτα στη συλλογή τους. Συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο δόθηκε στο σύνολο των 98 ατόμων της D.S.A.
8. **Ανάλυση δεδομένων:** αφορά στην καταγραφή των αποτελεσμάτων και την επεξεργασία των δεδομένων που υπάρχουν στα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια. Στο βήμα αυτό γίνεται και μία πρώτη ανάλυση και σχολιασμός των δεδομένων που προκύπτουν.
Συγκεκριμένα για την καταγραφή και εισαγωγή των αποτελεσμάτων σε ηλεκτρονική μορφή χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό αναγνώρισης φορμών, FormReader, που αντιπροσωπεύει η επιχείρηση. Για την επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS καθώς και το πρόγραμμα MUSA για την ανάλυση των κριτηρίων και την παρουσίαση των συγκεντρωτικών αποτελεσμάτων. Για το σύνολο των δεδομένων που παρουσιάζονται έχει γίνει αναγωγή των δεδομένων στο 100%.
9. **Εκμετάλλευση αποτελεσμάτων:** αφορά στην παρουσίαση των σημαντικότερων συμπερασμάτων που προέκυψαν από την παραπάνω ανάλυση καθώς και στον

εντοπισμό των αδύνατων σημείων της επιχείρησης και την παρουσίαση βελτιωτικών προτάσεων, όπου αυτό είναι εφικτό.

10. Αναθεώρηση της διαδικασίας μέτρησης της ικανοποίησης: αφορά σε επιλογή νέων μεθόδων για μετέπειτα μετρήσεις σε περίπτωση που η παρούσα μέθοδος δεν κριθεί αποτελεσματική.

Ακολουθεί η σχηματική αναπαράσταση των διαδοχικών και αλληλοσυμπληρωματικών φάσεων για τη διεξαγωγή της έρευνας:



Εικόνα 10: Μέθοδος έρευνας

Αξίζει να σημειωθεί ότι ένα πρόγραμμα μέτρησης της ικανοποίησης οφείλει να ενσωματωθεί στο σύνολο των διαδικασιών της επιχείρησης. Έτσι αρκετές μεμονωμένες επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει δικές τους διαδικασίες και πρότυπα μέτρησης της ικανοποίησης των εργαζομένων, οι οποίες εναρμονίζονται με τη δομή και τον τρόπο λειτουργίας τους.

Η διαδικασία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης έχει τη δυνατότητα να συλλέγει ποιοτικά δεδομένα για τις αντιλήψεις των εργαζομένων, γεγονός που είναι αδύνατο με τους μηχανισμούς των κλασικών ερευνών ικανοποίησης. Με αυτό τον τρόπο είναι δυνατή η μορφοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών βελτίωσης της επιχείρησης, το οποίο αποτελεί και τον βασικό στόχο των προγραμμάτων μέτρησης ικανοποίησης.

3.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Σε αυτό το σημείο θα παραθέσουμε το σύνολο των αναλύσεων και της επεξεργασίας των δεδομένων της έρευνας. Μέσω της ανάλυσης παίρνουμε κάποια σημαντικά στατιστικά στοιχεία για την ικανοποίηση των εργαζομένων ανάλογα με διάφορα κριτήρια, όπως επίσης στοιχεία που μας βοηθάνε στην ανάλυση της ολικής ικανοποίησης, των διαστάσεων ικανοποίησης και των ομάδων των εργαζομένων, έτσι ώστε συγκεντρώνοντας και μελετώντας όλα τα παραπάνω να μπορέσουμε να οδηγηθούμε σε μια εκτίμηση αποτελεσμάτων και σε κάποια χρήσιμα συμπεράσματα, που με τη σειρά τους θα βοηθήσουν στον εντοπισμό των «ελλείψεων» της εταιρείας και στη λήψη μέτρων για τη μείωση ή εξάλειψη αυτών, καθώς και των «δυνατών» σημείων της εταιρείας και στη λήψη μέτρων για την ενίσχυση αυτών.

Το ερωτηματολόγιο όπως αναφέρεται και παραπάνω μοιράστηκε στο σύνολο των ατόμων της εταιρείας και συγκεκριμένα σε 98 άτομα. Από αυτά επέστρεψαν συμπληρωμένα 80 ερωτηματολόγια τα οποία και χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση που θα ακολουθήσει. Συνεπώς τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν σε ποσοστό 82%.

3.3.1 ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Σε πρώτη φάση θα παρουσιαστεί η πρώτη ενότητα («1. Γενικά Στοιχεία») του ερωτηματολογίου, η οποία περιλαμβάνει γενικού περιεχομένου πληροφορίες για τα άτομα της επιχείρησης.

ΦΥΛΟ

Είναι εμφανές από τον πίνακα αλλά και τη γραφική αναπαράσταση που παρουσιάζονται στη συνέχεια πως ο γυναικείος πληθυσμός υπερτερεί έναντι του αντρικού. Τα 2/3 του πληθυσμού της επιχείρησης είναι γυναίκες.

ΦΥΛΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΑΝΔΡΑΣ	28	35	35,00
ΓΥΝΑΙΚΑ	52	65	100,00
ΣΥΝΟΛΟ	80		

Πίνακας 2: Σύνοψη δείγματος με βάση το φύλο



Εικόνα 11: Σύνοψη δείγματος με βάση το φύλο

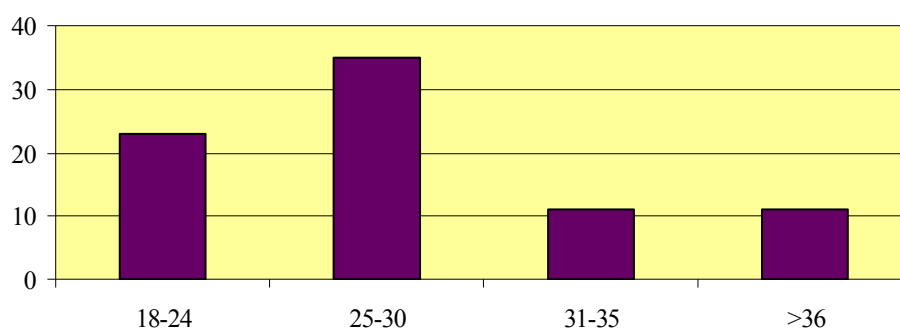
ΗΛΙΚΙΑ

Όσον αφορά στην ηλικιακή κατανομή του δείγματος φαίνεται πως η πλειοψηφία των εργαζομένων κυμαίνεται μεταξύ 25 – 30 με ποσοστό 43,75%, ενώ ακολουθεί η ηλικία των 18 – 24 με ποσοστό 28,75%. Σε σύνολο 72,5% η ηλικία των εργαζομένων της εταιρείας είναι κάτω των 30 ετών. Ο κυριότερος λόγος είναι πως το αντικείμενο της επιχείρησης δεν καθιστά απαραίτητη την προϋπηρεσία και κατ' επέκταση δε προσεγγίζει μεγαλύτερες ηλικίες.

ΗΛΙΚΙΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
18-24	23	28,75	28,75
25-30	35	43,75	72,50
31-35	11	13,75	86,25
>36	11	13,75	100,00
ΣΥΝΟΛΟ	80		

Πίνακας 3: Ηλικιακή κατανομή δείγματος

ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ



Εικόνα 12: Ηλικιακή κατανομή δείγματος

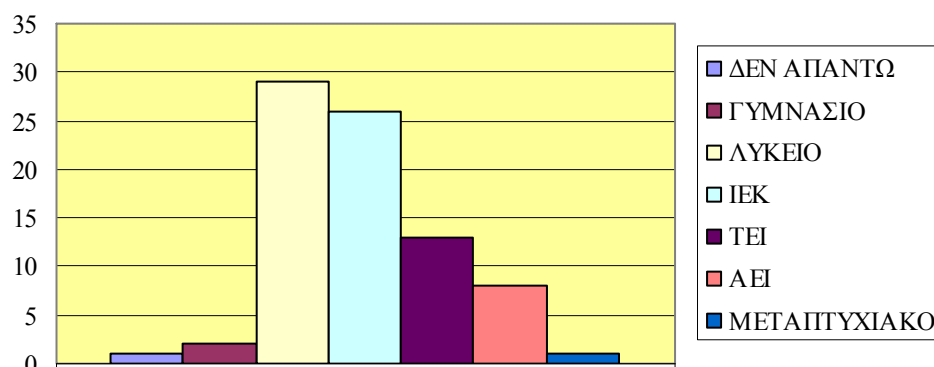
ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Δεδομένου του αντικειμένου της επιχείρησης (παροχή υπηρεσιών ψηφιοποίησης) οι απαιτήσεις σε ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση δεν είναι υψηλές. Αυτό είναι εμφανές από το γεγονός ότι 68,75% των εργαζομένων είναι απόφοιτοι λυκείου ή και ΙΕΚ.

ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	1	1,25	1,25
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	2	2,50	3,75
ΛΥΚΕΙΟ	29	36,25	40,00
ΙΕΚ	26	32,50	72,50
ΤΕΙ	13	16,25	88,75
ΑΕΙ	8	10,00	98,75
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	1	1,25	100,00
ΣΥΝΟΛΟ	80		

Πίνακας 4: Μορφωτικό επίπεδο δείγματος

ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ



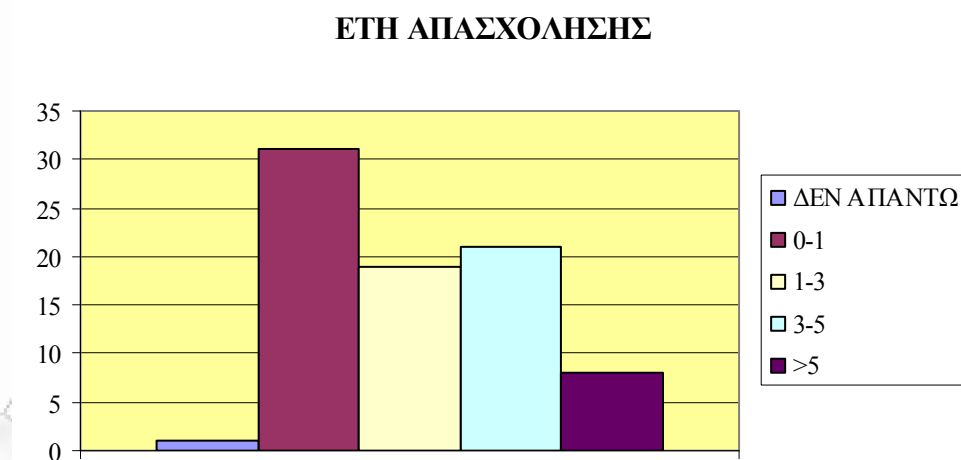
Εικόνα 13: Μορφωτικό επίπεδο δείγματος

ΕΤΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Από τον πίνακα αλλά και το γράφημα που ακολουθούν είναι εμφανές πως η πλειοψηφία των εργαζομένων σε ποσοστό 71% εργάζεται στην εταιρεία από 0 – 5 έτη, ενώ οι νεοπροσληφθέντες εργαζόμενοι με διάρκεια παραμονής από 0 – 1 έτος αποτελούν το 38,75%.

ΕΤΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	1	1,25	1,25
0-1	31	38,75	40,00
1-3	19	23,75	63,75
3-5	21	26,25	90,00
>5	8	10	100,00
ΣΥΝΟΛΟ	80		

Πίνακας 5: Έτη απασχόλησης δείγματος στην D.S.A.



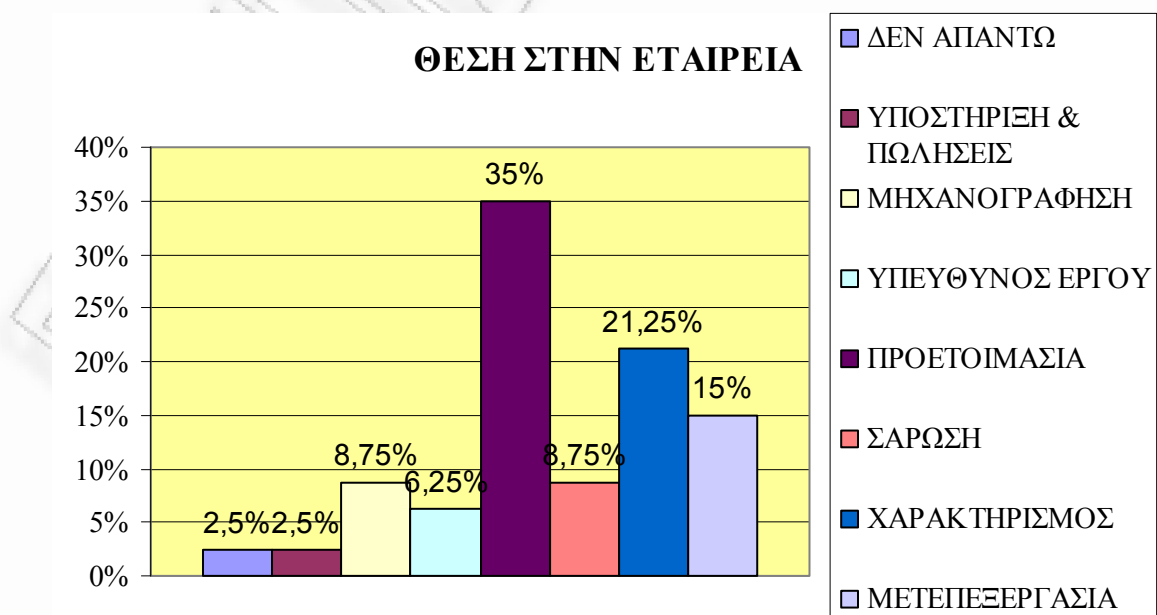
Εικόνα 14: Έτη απασχόλησης δείγματος στην D.S.A.

ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ D.S.A.

Η πλειονότητα των εργαζομένων σε ποσοστό 80% ασχολείται με την παροχή των υπηρεσιών, δηλαδή εργασίες προετοιμασίας, σάρωσης, χαρακτηρισμού και μετεπεξεργασία εγγράφων. Κατά τη διανομή των ερωτηματολογίων υπήρχαν πέντε εν εξελίξει έργα στην εταιρεία και για το λόγο υπάρχουν και πέντε υπεύθυνοι έργων. Η μηχανογράφηση για την υποστήριξη των έργων αποτελείται από επτά άτομα (8,75%), ενώ μόλις ένα 2,5% ασχολείται με υπηρεσίες υποστήριξης και πωλήσεων.

ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	2	2,50	2,50
ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ & ΠΩΛΗΣΕΙΣ	2	2,50	5,00
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ	7	8,75	13,75
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΡΓΟΥ	5	6,25	20,00
ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ	28	35,00	55,00
ΣΑΡΩΣΗ	7	8,75	63,75
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ	17	21,25	85,00
ΜΕΤΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ	12	15,00	100,00
ΣΥΝΟΛΟ	80		

Πίνακας 6: Θέση εργασίας στη D.S.A.



Εικόνα 15: Θέση εργασίας στη D.S.A.

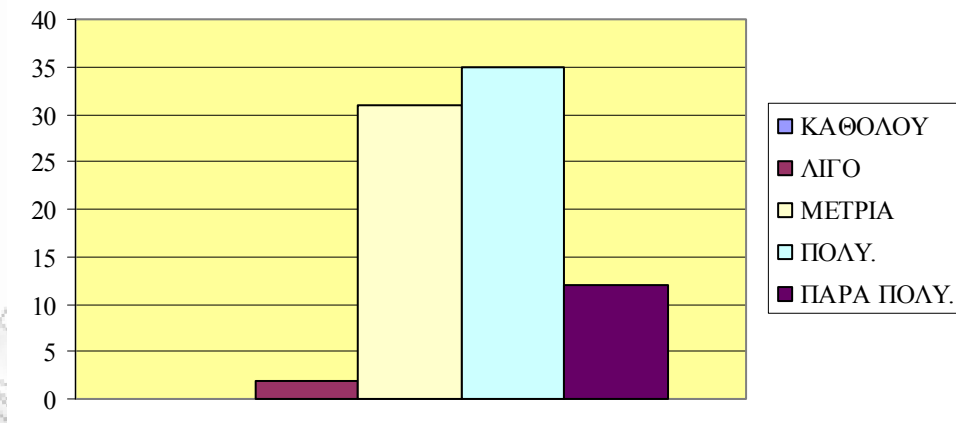
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση είναι μέτρια ικανοποιημένοι σε ποσοστό 38,75% και πολύ ικανοποιημένοι σε ποσοστό 43,75%. Ένα 2,5% είναι λίγο ικανοποιημένο και ένα 15% παρά πολύ ικανοποιημένο. Συνεπώς η ικανοποίηση συγκεντρώνεται αθροιστικά στο μέσο (μέτρια) και προς τα πάνω (πολύ και πάρα πολύ).

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ	0	0,00	0,00
ΛΙΓΟ	2	2,50	2,50
ΜΕΤΡΙΑ	31	38,75	41,25
ΠΟΛΥ	35	43,75	85,00
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	12	15,00	100,00
ΣΥΝΟΛΟ	80		

Πίνακας 7: Ικανοποίηση από την εργασία στη D.S.A.

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ



Εικόνα 16: Ικανοποίηση από την εργασία στη D.S.A.

ΣΧΕΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ – ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

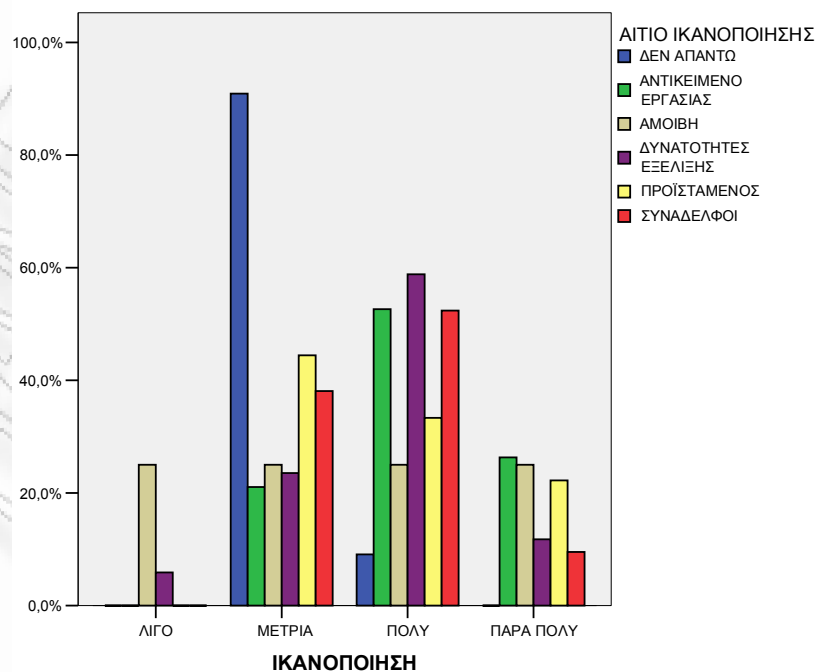
Μία ιδιαίτερα σημαντική πληροφορία η οποία και εξάγεται σε πρώτη φάση από τα γενικά στοιχεία του ερωτηματολογίου είναι η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων και του παράγοντα που θεωρούν πιο σημαντικό για την ικανοποίηση.

Οι εργαζόμενοι που είναι μέτρια ικανοποιημένοι στην πλειοψηφία τους δεν απάντησαν ενώ οι δύο κυριότεροι λόγοι ικανοποίησης αυτών που τελικά απάντησαν είναι: α) ο προϊστάμενος και β) οι σχέσεις με τους συναδέλφους τους.

Οι εργαζόμενοι που παρουσιάζονται ως πολύ ικανοποιημένοι διαφοροποιούνται από την παραπάνω ομάδα με δεδομένο ότι οι παράγοντες που θεωρούνται σαν πιο σημαντικοί όσον αφορά στη συμβολή για την ικανοποίησή τους είναι οι εξής:

1. Δυνατότητες εξέλιξης
2. Αντικείμενο εργασίας

Παρόλα αυτά και σε αυτή την ομάδα οι συνάδελφοι συμβάλλουν σημαντικά στην ικανοποίησή τους.



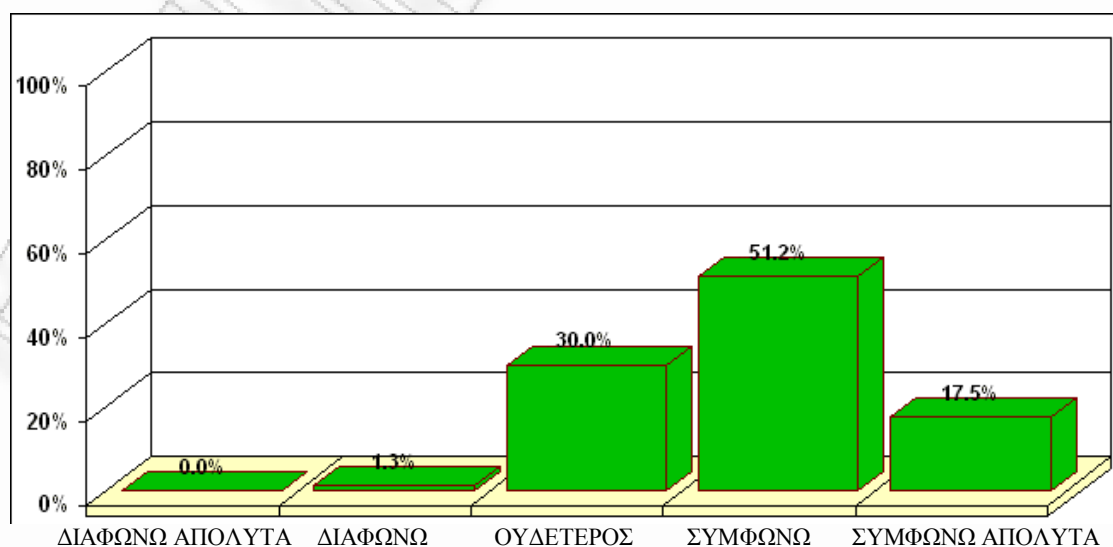
Εικόνα 17: Σχέση ικανοποίησης από την εργασία και παράγοντα εργασίας

Στη συνέχεια θα ακολουθήσει η παρουσίαση των σημαντικότερων στατιστικών στοιχείων των δεδομένων που συγκεντρώσαμε από τα 80 ερωτηματολόγια και για τις επόμενες ενότητες του ερωτηματολογίου.

ΣΧΕΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ – ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

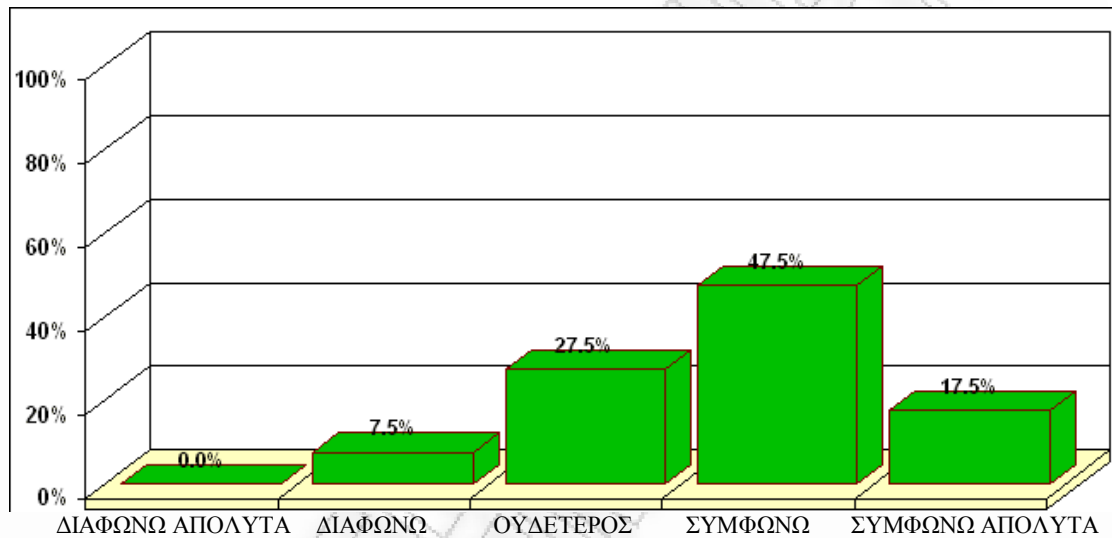
Στη δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου παρουσιάζεται η ικανοποίηση των εργαζομένων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους. Μέσω των απαντήσεων που λάβαμε μπορούμε να βγάλουμε κάποια πρώτα σημαντικά συμπεράσματα, τα οποία παρουσιάζονται στη συνέχεια:

- Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (51,2%) συμφωνεί ότι το αντικείμενο εργασίας του είναι ενδιαφέρον.
- Ένα εξίσου μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων (30%) δηλώνει ουδέτερο ενώ ένα ακόμα μικρότερο ποσοστό (17,5%) δηλώνει ότι συμφωνεί απόλυτα με το γεγονός ότι το αντικείμενο εργασίας του είναι ενδιαφέρον.
- Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα πολύ λίγοι εργαζόμενοι συγκεντρώνοντας πολύ μικρά ποσοστά (0% και 1,3% αντίστοιχα)



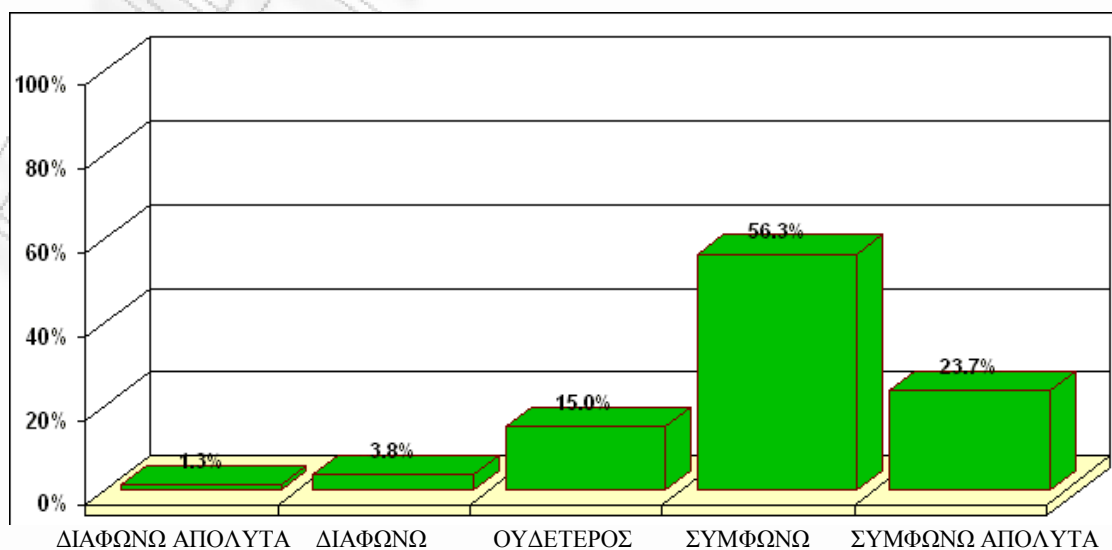
Εικόνα 18: Το αντικείμενο της εργασίας μου είναι ενδιαφέρον

- Όσον αφορά στον καθημερινό όγκο εργασίας, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (47,5%) δηλώνει ότι είναι συμφωνεί με το γεγονός ότι είναι λογικός, με ένα εξίσου σημαντικό ποσοστό (27,5%) να δηλώνει ουδέτερο και ένα μικρότερο (17,5%) ότι συμφωνεί απόλυτα.
- Στον αντίποδα μόλις ένα μικρό ποσοστό (7,5%) ότι διαφωνεί, ενώ το ποσοστό των εργαζομένων που διαφωνούν απόλυτα είναι μηδενικό (0%).



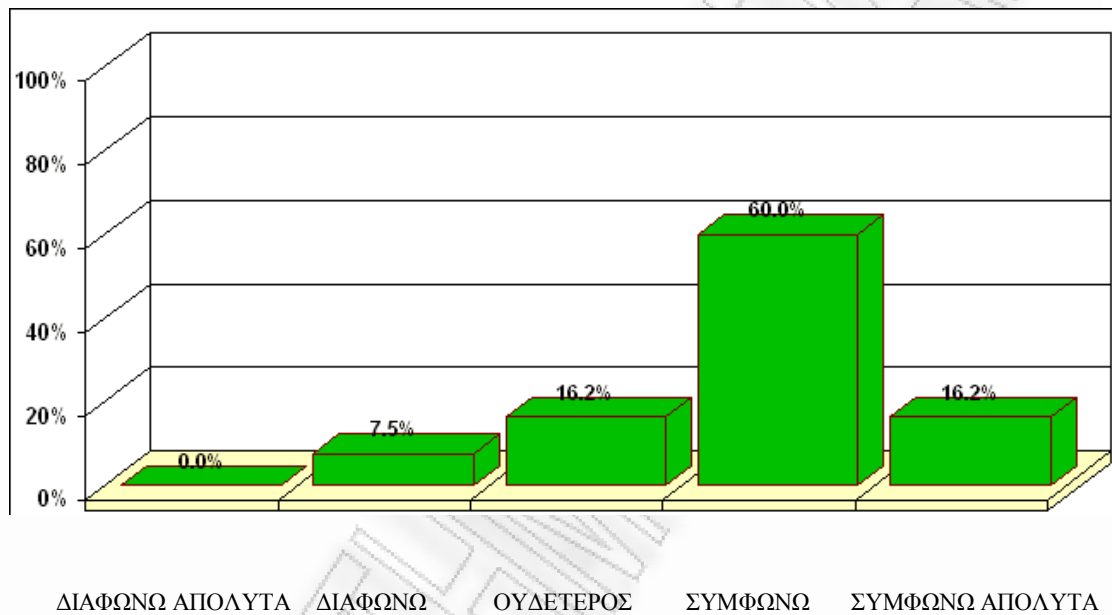
Εικόνα 19: Ο καθημερινός όγκος εργασίας που μου ζητείται να φέρω εις πέρας είναι λογικός

- Σχετικά με τα περιθώρια βελτίωσης που αφορούν στον τρόπο εργασίας το μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνεί (56,3%), ενώ ένα μικρότερο ποσοστό δηλώνει ότι συμφωνεί απόλυτα (23,7%).
- Οι άλλες απαντήσεις συγκεντρώνουν πολύ μικρά ποσοστά.



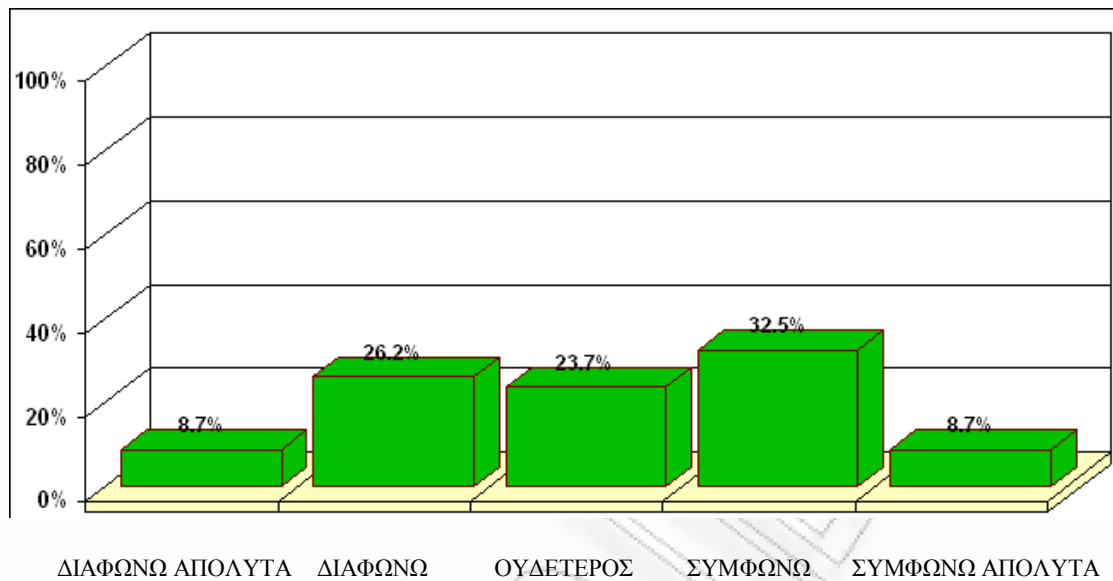
Εικόνα 20: Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στον τρόπο εργασίας μου

- Σχετικά με την πληροφόρηση για την εκτέλεση της εργασίας το μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνεί (60%), ενώ οι ουδέτεροι και όσοι συμφωνούν απόλυτα συγκεντρώνουν το ίδιο ποσοστό (16,2%)
- Οι άλλες απαντήσεις συγκεντρώνουν πολύ μικρά ποσοστά.



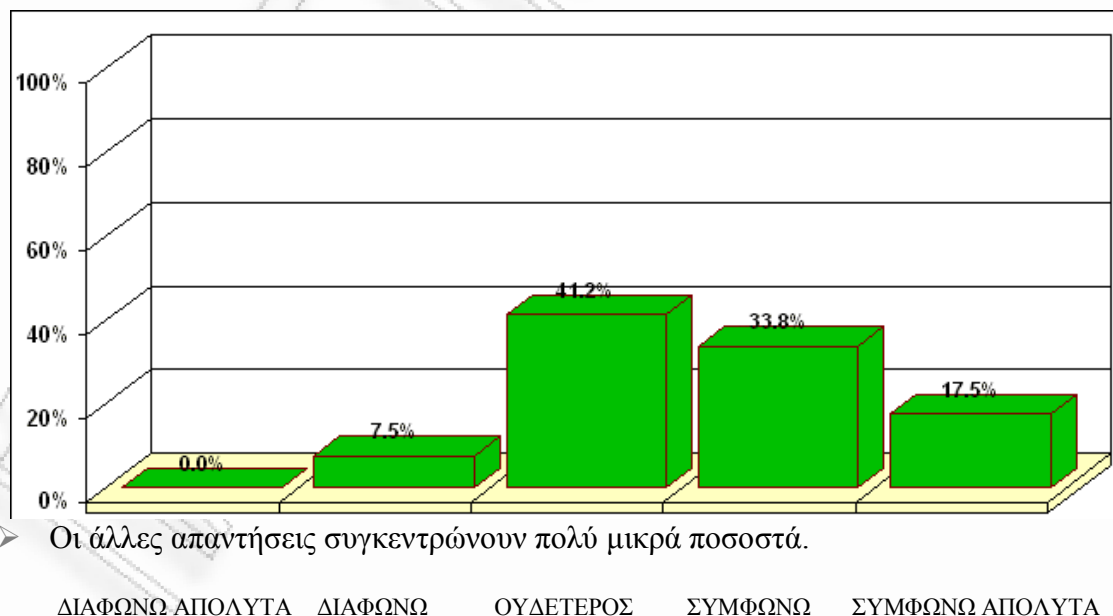
Εικόνα 21: Λαμβάνω όλη την απαραίτητη πληροφόρηση για την εκτέλεση της εργασίας μου

- Στην ερώτηση σχετικά με το εάν η εργασία είναι ανάλογη των δυνατοτήτων του εργαζομένου, τα ποσοστά μοιράζονται, με μεγαλύτερο αυτό όσων συμφωνούν (32,5%). Με λίγο μικρότερο ποσοστό (26,2%) ακολουθούν όσοι διαφωνούν, ενώ οι ουδέτεροι συγκεντρώνουν ανάλογο ποσοστό (23,7%).
- Υπάρχει ισοψηφία μεταξύ αυτών που διαφωνούν απόλυτα και αυτών που συμφωνούν απόλυτα με δεδομένο ότι συγκεντρώνουν το ίδιο ποσοστό (8,7%).



Εικόνα 22: Η εργασία μου είναι ανάλογη των δυνατοτήτων μου

- Σχετικά με το αν επιθυμούν αν αναλάβουν περισσότερες ευθύνες, η πλειοψηφία των εργαζομένων δηλώνει ουδέτερη στάση (41,2%), ενώ το δεύτερο σε σειρά ποσοστό είναι αυτών που δηλώνουν πως συμφωνούν (34%) και τρίτο όσων συμφωνούν απόλυτα (17,5%).



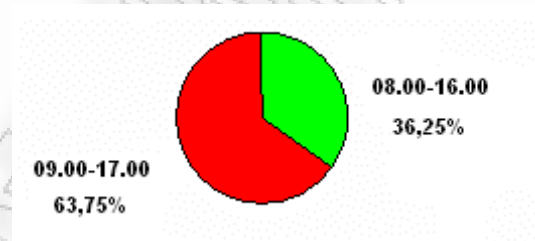
- Οι άλλες απαντήσεις συγκεντρώνουν πολύ μικρά ποσοστά.

Εικόνα 23: Επιθυμώ να αναλάβω περισσότερες ευθύνες

ΣΧΕΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΧΩΡΟΣ & ΩΡΑΡΙΟ

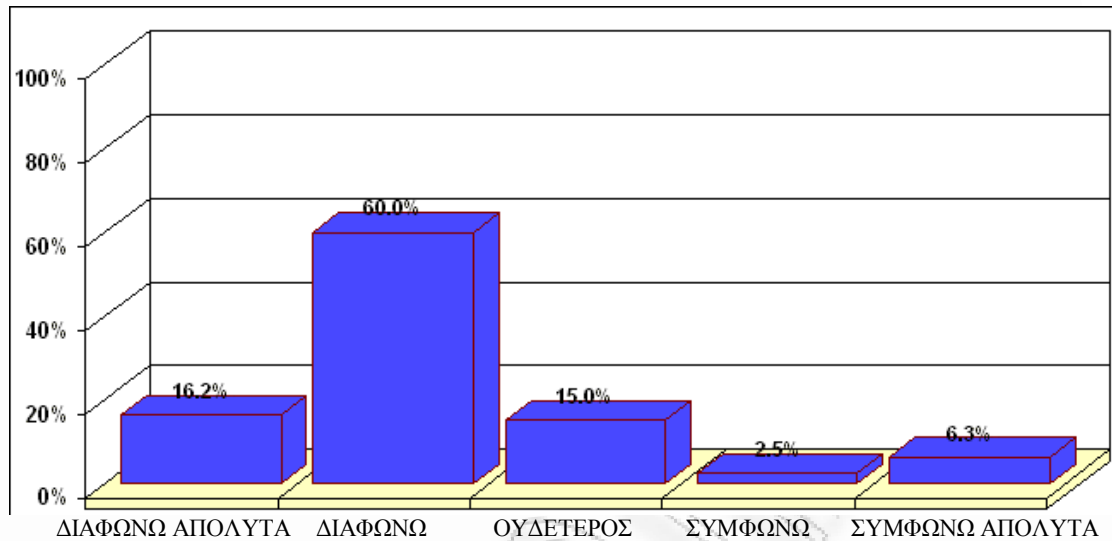
Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου εξετάζει την ικανοποίηση των εργαζομένων σε σχέση με το ωράριο αλλά και το χώρο εργασίας. Όπως έχει ήδη αναφερθεί πολλά έργα υλοποιούνται σε χώρους του πελάτη με αποτέλεσμα να ποικίλει τόσο το ωράριο όσο και οι συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον ανάλογα με το χώρο που διατίθεται.

- Από το σχήμα που ακολουθεί είναι εμφανές πως η πλειοψηφία των εργαζομένων σε ποσοστό 63,75% εργάζεται μεταξύ 9:00π.μ. και 17:00. Σε κάθε περίπτωση ανεξαρτήτως ωραρίου έναρξης είναι υποχρεωτική η καθημερινή εργασία κατά τις εργάσιμες ημέρες (Δευτέρα έως και Παρασκευή) ένα πλήρες οκτάωρο.



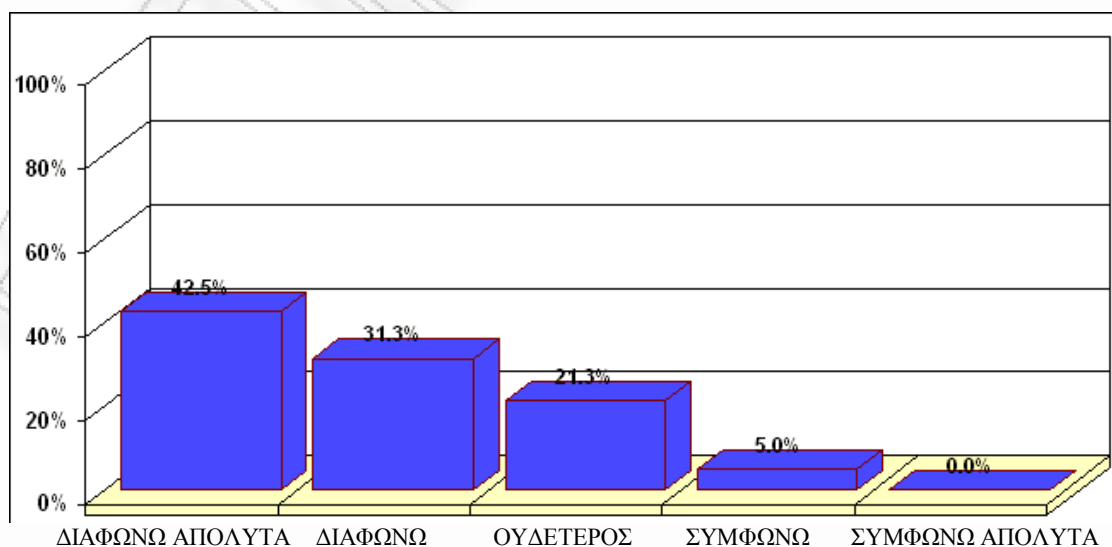
Εικόνα 24: Ποιο είναι το ωράριο εργασίας σου;

- Στην ερώτηση σχετικά με το εάν το ωράριο εργασίας είναι κουραστικό το 76,2% των εργαζομένων διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, ενώ μόλις ένα 8,8% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με αυτή τη δήλωση.
- Ουδέτερο φαίνεται να είναι το 15% των εργαζομένων όσον αφορά στη σχέση ωραρίου εργασίας και κούρασης



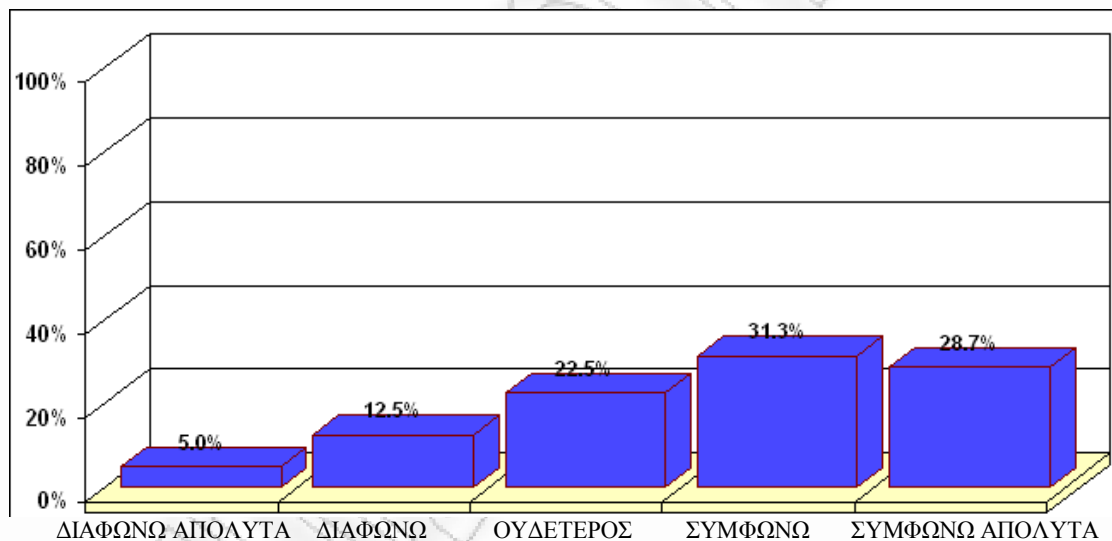
Εικόνα 25: Το ωράριο εργασίας μου είναι κουραστικό

- Από το σχήμα που ακολουθεί είναι εμφανές πως δε ζητείται με συχνούς ρυθμούς η υπερωριακή εργασία από την επιχείρηση. Συγκεκριμένα το 42,5 % διαφωνεί απόλυτα και το 31,3% διαφωνεί.
- Ουδέτερο παρουσιάζεται το 21,3% ενώ οι άλλες απαντήσεις συγκεντρώνουν πολύ μικρά ποσοστά. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί πως κανένας εργαζόμενος δε θεωρεί (συμφωνεί απόλυτα) πως του ζητείται να κάνει συχνά υπερωρίες.



Εικόνα 26: Ζητείται από την εταιρεία να κάνω συχνά υπερωρίες

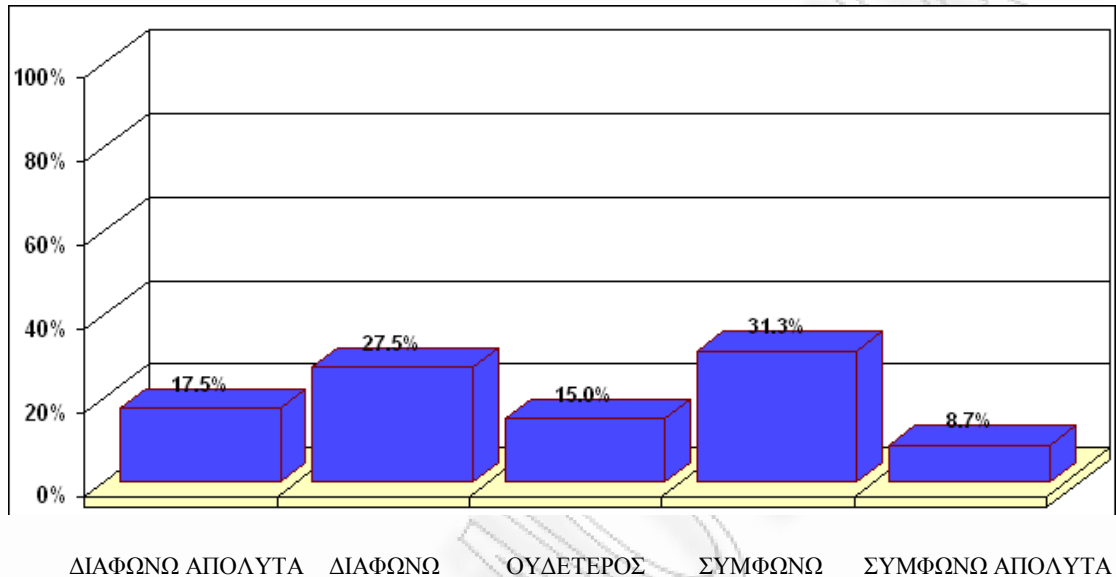
- Η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί πως η πρόσβαση στον εργασιακό τους χώρο είναι εύκολη με ποσοστά 31,3% και 28,7% να συμφωνούν ή να συμφωνούν απόλυτα αντίστοιχα. Ο κύριος λόγος είναι πως η εταιρεία παρότι αναλαμβάνει έργα εκτός των χώρων της φροντίζει ανάλογα με τον τόπο διαμονής του καθενός να τον αποστέλλει στο κατάλληλο έργο, εφόσον αυτό είναι δυνατό. Με αυτό τον τρόπο μειώνεται σημαντικά η καθημερινή απόσταση προς και από την εργασία.
- Ένα 22,5% των εργαζομένων είναι ουδέτερο ως προς την ευκολία πρόσβασης στην εργασία τους, ενώ μόλις το 17,5% διαφωνεί ή και διαφωνεί απόλυτα.



Εικόνα 27: Η πρόσβαση στο χώρο εργασίας μου είναι εύκολη

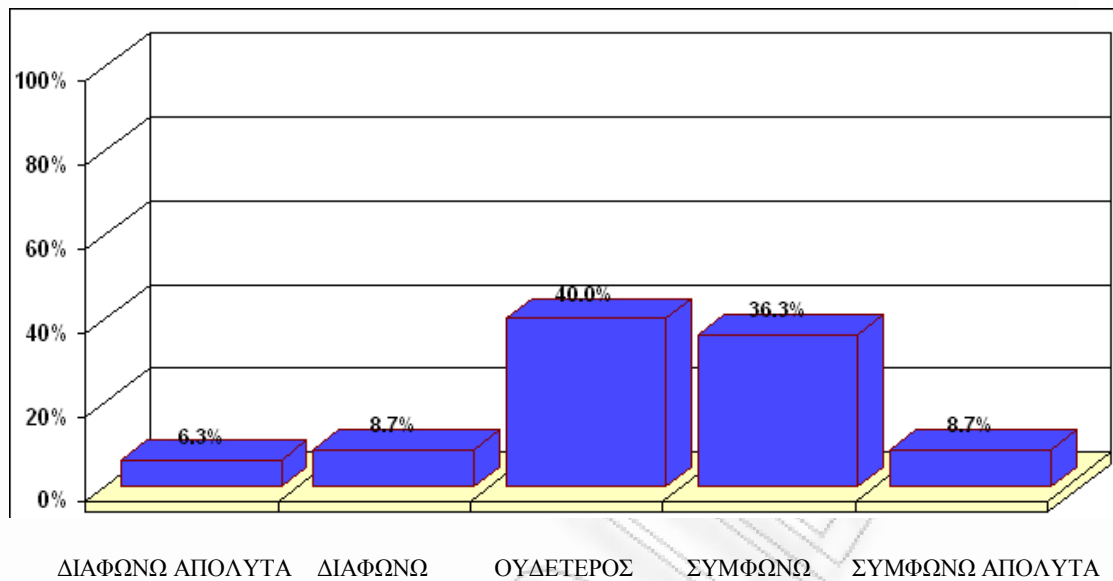
- Σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων όσον αφορά στο εργασιακό τους περιβάλλον οι απαντήσεις ποικίλουν σημαντικά. Ο κύριος λόγος είναι ότι ανάλογα με τα έργα που βρίσκονται εργάζονται σε διαφορετικά περιβάλλοντα. Ως εκ τούτου έχουν και διαφορετικές απόψεις.
- Συγκεκριμένα από το σχήμα που ακολουθεί το 45% των εργαζομένων είναι δυσαρεστημένο με το περιβάλλον εργασίας του (17,5% πολύ δυσαρεστημένο και 27,5% απλά δυσαρεστημένο), ενώ το 40% είναι ικανοποιημένο (31,3% απλά ικανοποιημένο και 8,7% πολύ ικανοποιημένο).

- Το 15% των εργαζομένων δε φαίνεται να το απασχολεί το περιβάλλον εργασίας του αφού είναι ουδέτερο.



Εικόνα 28: Ο χώρος-περιβάλλον στο οποίο εργάζομαι με ικανοποιεί

- Παρότι ένα μεγάλο μέρος των εργαζομένων θεωρεί πως το εργασιακό τους περιβάλλον δεν είναι ικανοποιητικό στην πλειοψηφία του πιστεύει πως η εταιρεία καταβάλλει τις απαραίτητες προσπάθειες και προβαίνει στις κατάλληλες ενέργειες για τη βελτίωσή του.
- Το 36,3% συμφωνεί στην παραπάνω άποψη, το 8,7% συμφωνεί απόλυτα και το 40% είναι ουδέτερο. Οι αρνητικές απαντήσεις συγκεντρώνουν πολύ μικρά ποσοστά.

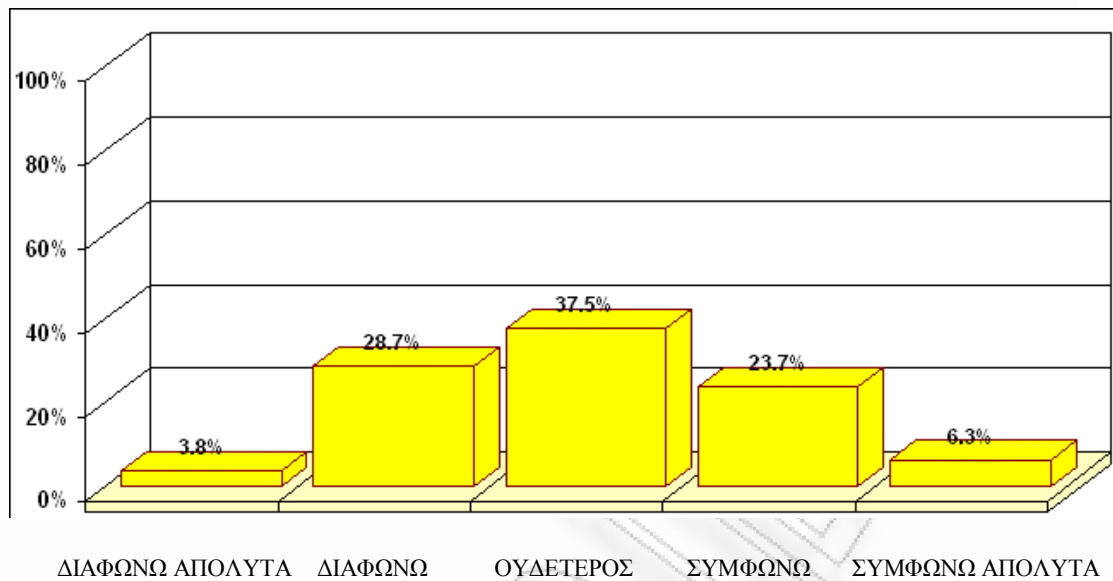


Εικόνα 29: Η εταιρεία κάνει προσπάθειες να καλύψει τις ανάγκες για ένα σωστό εργασιακό χώρο

ΣΧΕΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ – ΑΜΟΙΒΗΣ

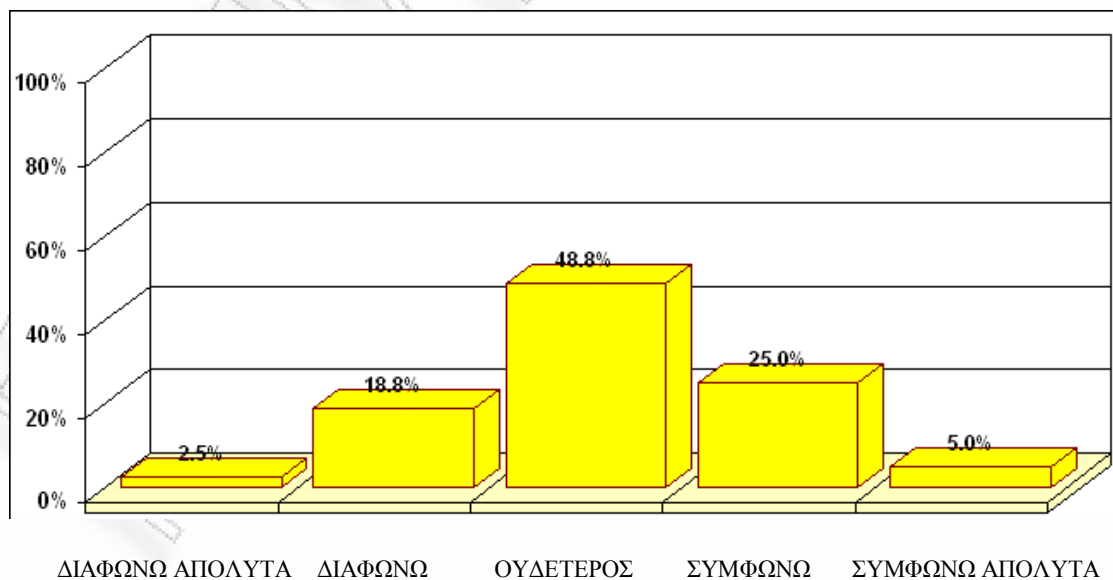
Η τέταρτη ενότητα του ερωτηματολογίου εξετάζει την ικανοποίηση των εργαζομένων σε σχέση με την αμοιβή τους. Εξετάζεται η αμοιβή των εργαζομένων με την ευρύτερη έννοια αυτής, δηλαδή πέρα από τη χρηματική αμοιβή περιλαμβάνει και κάθε άλλου είδους παροχές που τυχόν προσφέρονται από την εταιρεία. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας:

- Σχετικά με την ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν πως η αμοιβή τους είναι δίκαιη η πλειοψηφία με ποσοστό 37,5% εμφανίζεται ουδέτερη.
- Αξίζει να σημειωθεί πως η άποψη του υπολοίπου 60% μοιράζεται εξίσου μεταξύ της θετικής και της αρνητικής απάντησης. Συγκεκριμένα το 32,5% διαφωνεί ενώ το υπόλοιπο 30% συμφωνεί.



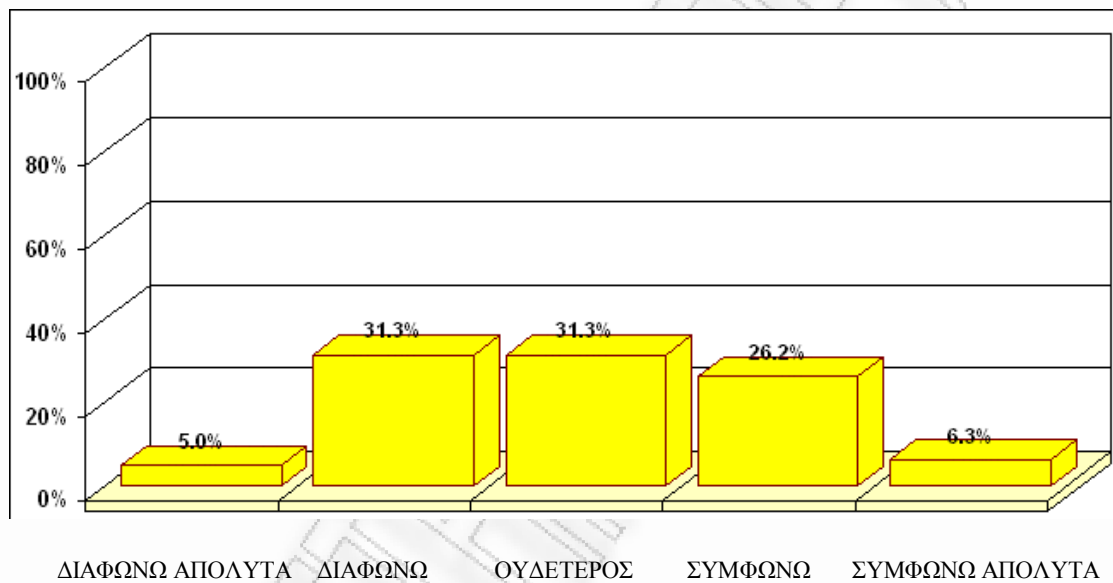
Εικόνα 30: Η σχέση της προσφοράς μου με τη χρηματική μου αμοιβή είναι δίκαιη

- Από το σχήμα που ακολουθεί είναι εμφανές πως η σχέση των απαιτήσεων της εργασίας με την αμοιβή δεν αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα επηρεασμού της ικανοποίησης με δεδομένο ότι το 48,8% των εργαζομένων εμφανίζεται ουδέτερο.
- Οι ακραίες απόψεις συγκεντρώνουν πολύ μικρά ποσοστά, ενώ εμφανίζεται μία θετική τάση απαντήσεων με ποσοστό 25% έναντι της αρνητικής με 18,8%.



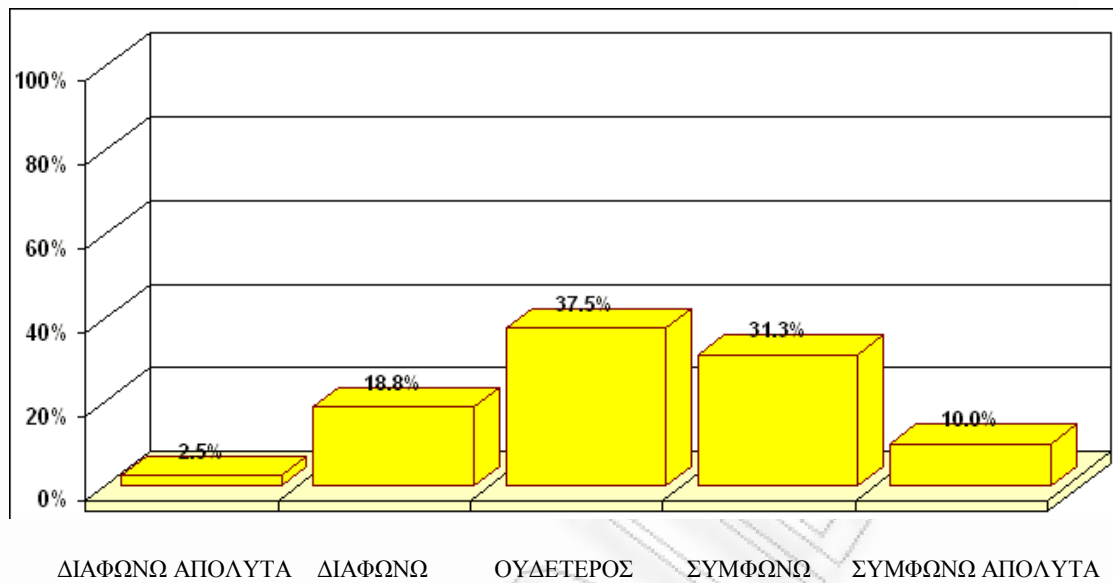
Εικόνα 31: Οι απαιτήσεις της εργασίας μου συγκριτικά με την αμοιβή μου είναι ικανοποιητική

- Σχετικά με την ερώτηση εάν η εταιρεία επενδύει στις δυνατότητες των εργαζομένων οι απόψεις είναι και πάλι αντικρουόμενες. Το 31,3% των εργαζομένων διαφωνεί ενώ το 26,2% συμφωνεί.
- Η ουδέτερη στάση συγκεντρώνει και πάλι υψηλό ποσοστό (31,3%) με τις ακραίες απαντήσεις να κυμαίνονται στο 5% – 6%.



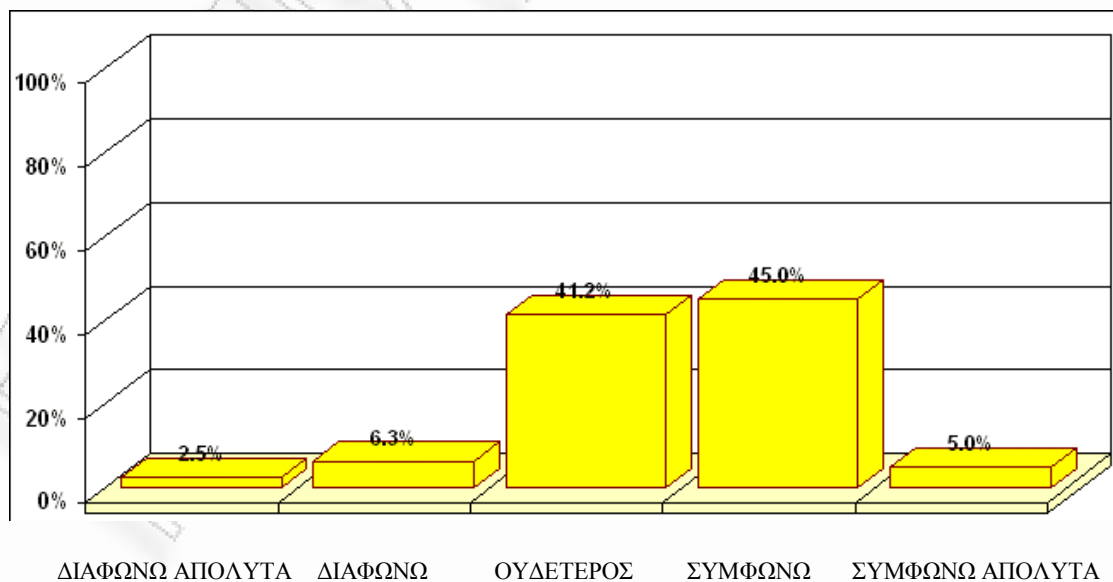
Εικόνα 32: Η εταιρεία επενδύει στις δυνατότητές μου (σεμινάρια, εκπαίδευση, κλπ.)

- Το 37,5% εμφανίζεται ουδέτερα ικανοποιημένο στην ερώτηση για το εάν λαμβάνει τα προνόμια που επιθυμεί.
- Όσον αφορά στο ποσοστό που απομένει φαίνεται πως οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από ότι δυσαρεστημένοι με ποσοστά 41,3% και 21,3% αντίστοιχα.



Εικόνα 33: Λαμβάνω τα προνόμια που επιθυμώ

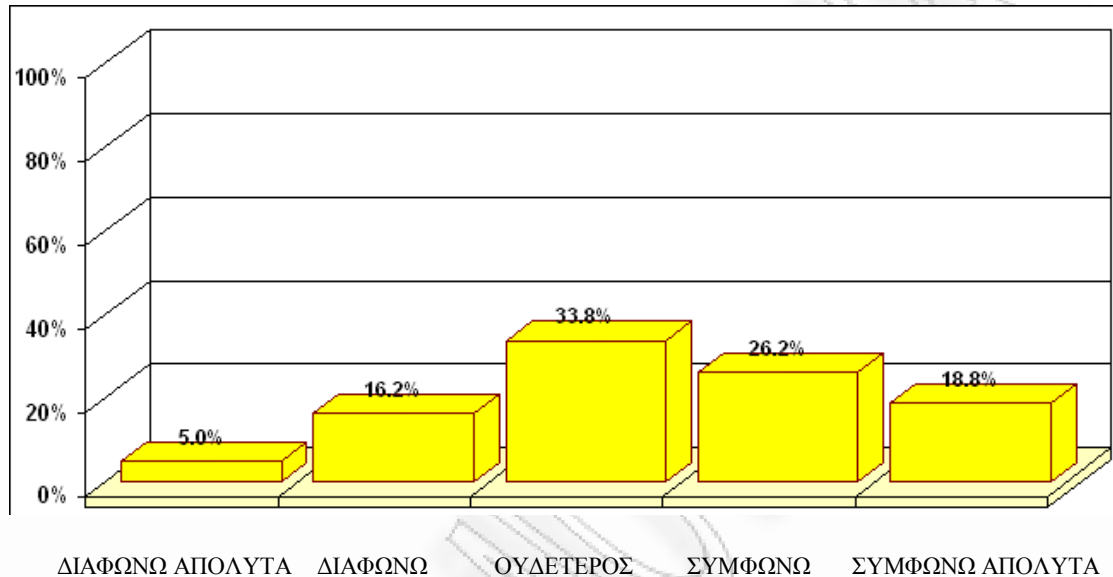
- Στην ερώτηση σχετικά με το πόσο δίκαιη θεωρούν οι εργαζόμενοι της εταιρείας την αμοιβή τους σε σχέση με αυτή των συναδέλφων τους οι περισσότεροι (45%) θεωρούν πως πράγματι είναι δίκαιη. Ένα μεγάλο ποσοστό επίσης (41,2%) διατηρεί ουδέτερη στάση απέναντι στην ερώτηση αυτή. Οι υπόλοιπες απαντήσεις συγκεντρώνουν ιδιαίτερα χαμηλά ποσοστά.



Εικόνα 34: Η αμοιβή μου είναι δίκαιη σε σχέση με αυτή των συναδέλφων μου

- Η υπερωριακή εργασία βάσει των απαντήσεων που δόθηκαν φαίνεται να αμείβεται με δεδομένο ότι 45% συμφώνησε με την ερώτηση. Χαμηλό είναι το ποσοστό των

εργαζομένων που διαφώνησε με ποσοστό 21,5%, ενώ και πάλι σημειώνεται υψηλό το ποσοστό των εργαζομένων όπου έχουν ουδέτερη άποψη.

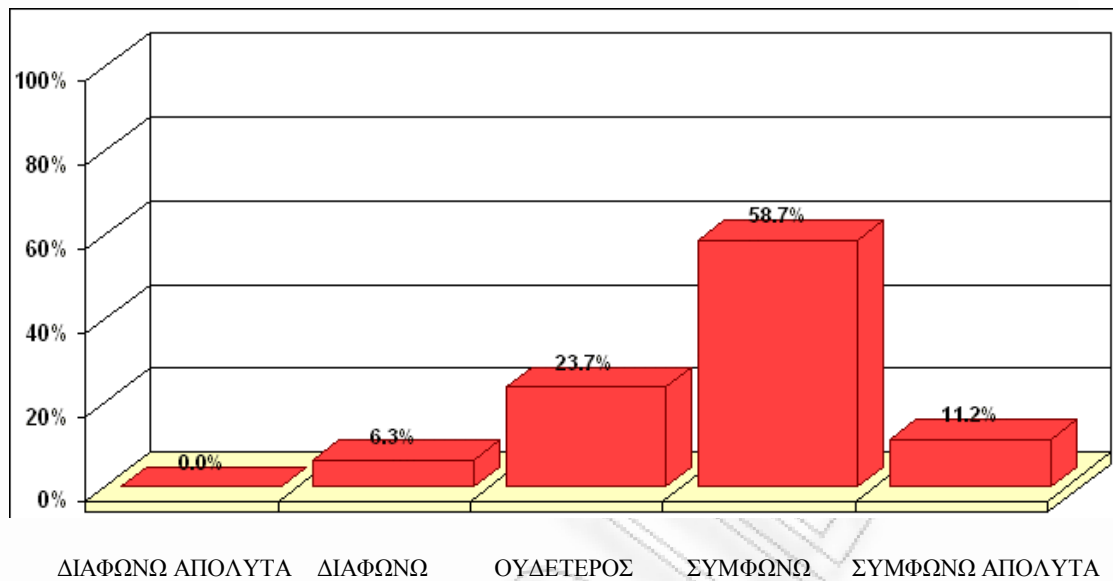


Εικόνα 35: Όταν εργάζομαι υπερωριακά, αμείβομαι για την εργασία μου

ΣΧΕΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ – ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ

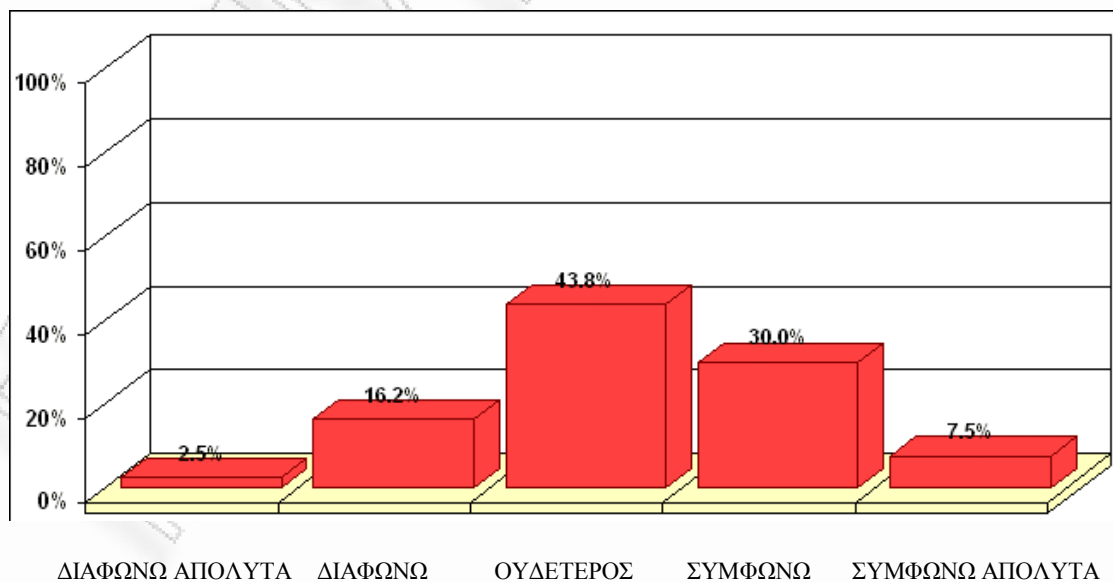
Η δυνατότητα εξέλιξης στα πλαίσια της εργασίας αποτελεί έναν ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα ο οποίος επηρεάζει το βαθμό ικανοποίησης του ατόμου. Συνεπώς η πέμπτη ενότητα του ερωτηματολογίου εξετάζει τη στάση των εργαζομένων απέναντι σε αυτή την παράμετρο. Ακολουθούν τα αποτελέσματα της έρευνας:

- Στην ερώτηση σχετικά με το εάν μπορούν να συμβάλλουν με δικές τους προτάσεις φαίνεται πως οι περισσότεροι με ποσοστό 69,9% συμφωνούν. Συγκεκριμένα το ποσοστό αυτό αναλύεται επιμέρους σε 58,7% (συμφωνώ) και 11,2% (συμφωνώ απόλυτα).
- Ελάχιστο είναι το ποσοστό των ατόμων όπου διαφωνεί (6,3%) με την παραπάνω ερώτηση ενώ κανένας δε φαίνεται να διαφωνεί απόλυτα.



Εικόνα 36: Μπορώ να συμβάλλω με τις δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου

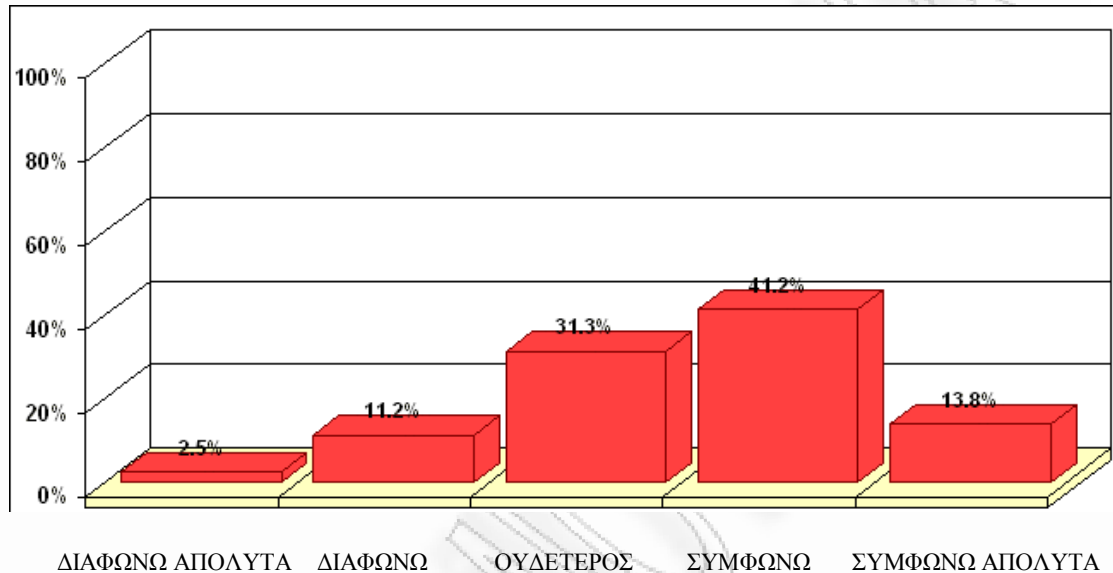
- Η πλειοψηφία των εργαζομένων 43,8% παρουσιάζεται ουδέτερη όσον αφορά στην ασφάλεια που τους δίνει η θέση τους στην εταιρεία.
- 37,5% των εργαζομένων αισθάνεται ασφάλεια για τη θέση του και ένα μικρό ποσοστό 18,7% νιώθει ανασφάλεια.



Εικόνα 37: Αισθάνομαι ασφάλεια για τη θέση μου

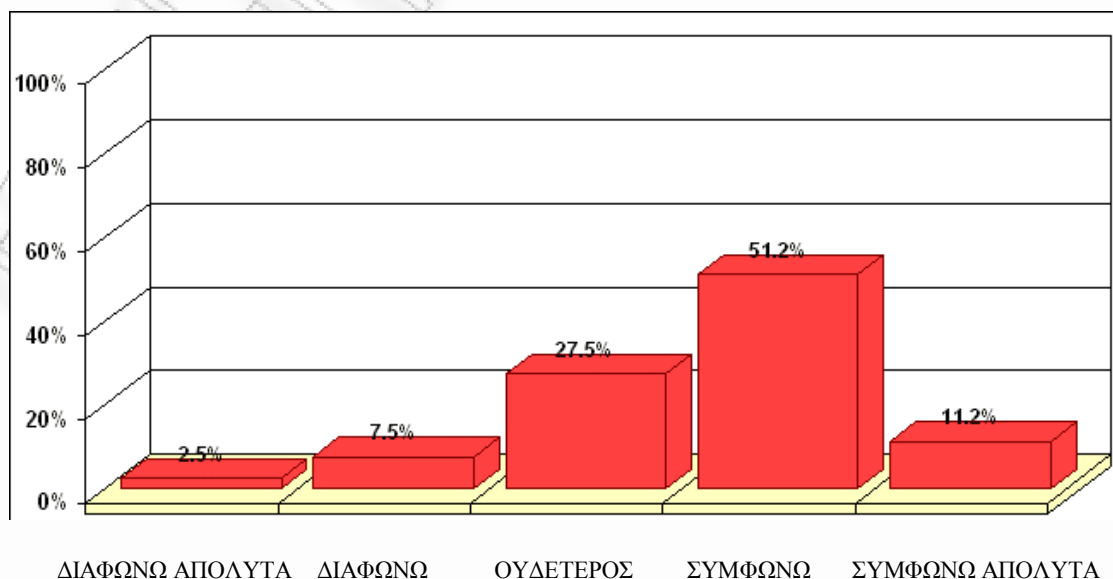
- Η αναγνώριση των προσπαθειών του ατόμου παρουσιάζεται αρκετά υψηλή με ποσοστό 55%.

- Επίσης ένα σημαντικό ποσοστό φαίνεται αδιάφορο. Ελάχιστοι (13,7%) είναι οι εργαζόμενοι που θεωρούν πως η προσπάθειά τους δεν αναγνωρίζεται.



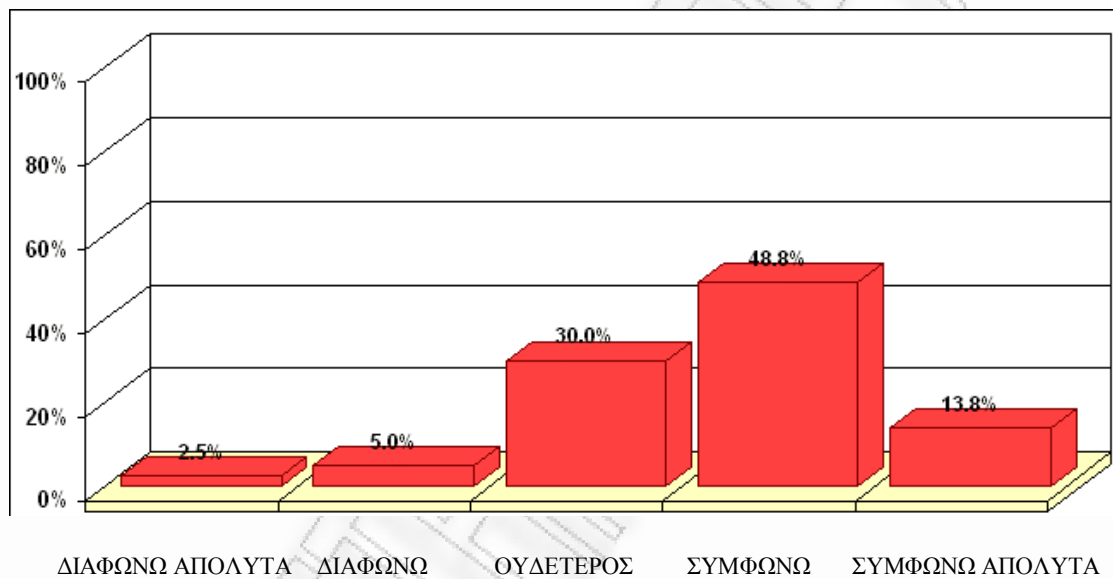
Εικόνα 38: Θεωρώ πως η προσπάθειά που καταβάλλω αναγνωρίζεται

- Η πλειοψηφία (62,4%) των εργαζομένων θεωρεί πως υπάρχουν σημαντικά περιθώρια για ανάπτυξης.
- Η ουδέτερη στάση συγκεντρώνει και πάλι ένα υψηλό ποσοστό της τάξης του 27,5% ενώ ελάχιστοι (10%) είναι αυτοί που θεωρούν πως δεν υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης στα πλαίσια της εργασίας τους.



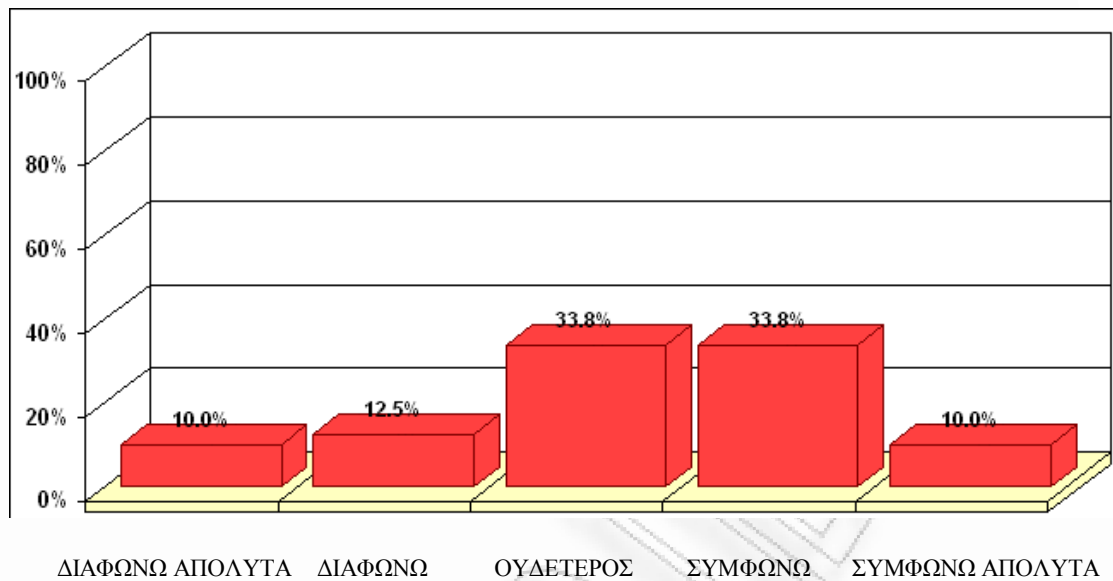
Εικόνα 39: Υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης στην εργασία μου

- Στην ερώτηση σχετικά με τον έλεγχο και τη συσχέτιση αυτού με την αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλει ο εργαζόμενος υπάρχει μία ιδιαίτερα θετική στάση που φτάνει το ποσοστό 62,6%.
- Αρκετοί βέβαια είναι και οι εργαζόμενοι (30%) που είναι αδιάφοροι ως προς την παραπάνω ερώτηση.



Εικόνα 40: Υπάρχει έλεγχος χάρη στον οποίο αναγνωρίζεται η προσπάθειά μου

- Ουδέτερη και σύμφωνη είναι η άποψη αυτών που θεωρούν πως οι αξιολογήσεις γίνονται με αντικειμενικά κριτήρια με ανάλογο ποσοστό, 33,8%.
- Το 10% και 12,5% αντίστοιχα θεωρεί πως οι αξιολογήσεις γίνονται βάσει υποκειμενικών κριτηρίων και κατ' επέκταση δεν είναι ικανοποιημένοι.

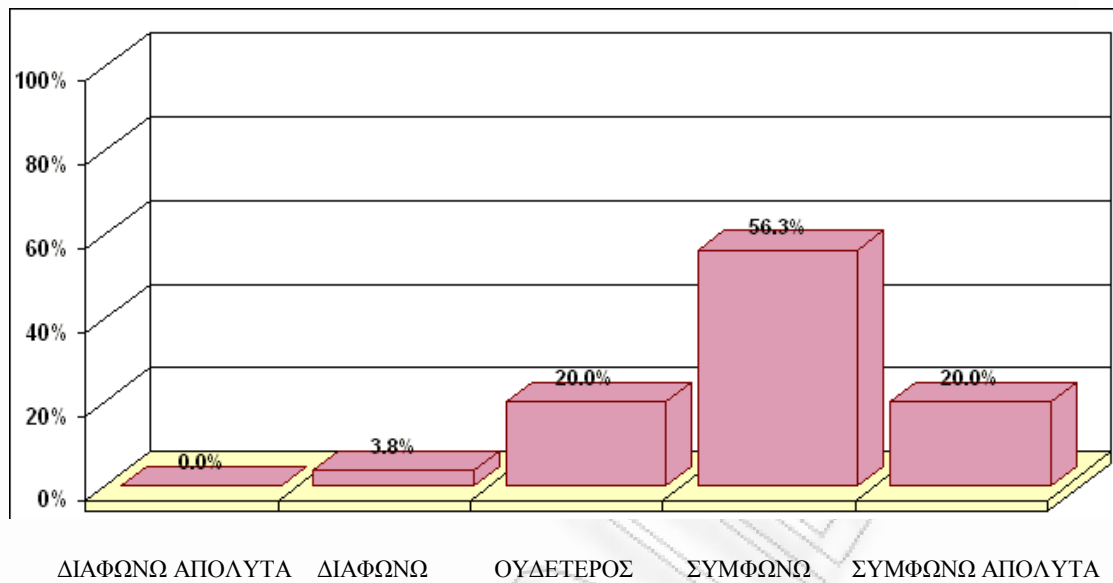


Εικόνα 41: Οι αξιολογήσεις γίνονται με αντικειμενικά κριτήρια

ΣΧΕΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ – ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ

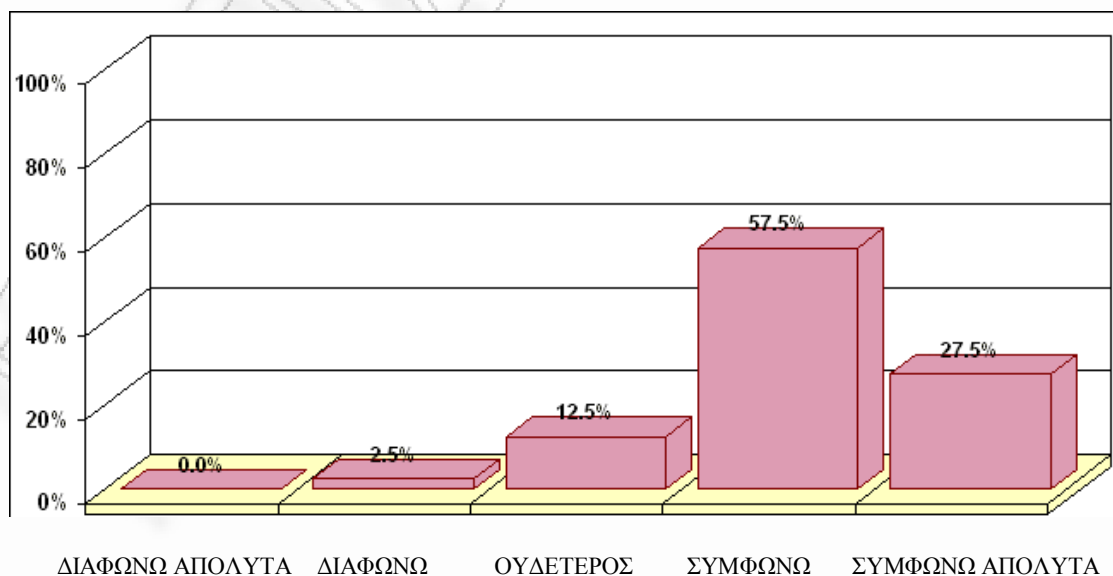
Η έκτη ενότητα εξετάζει τη άποψη των εργαζομένων σχετικά με τους προϊστάμενους τους. Οι καλές σχέσεις με τους προϊστάμενους καθώς και η εμπιστοσύνη απέναντι στο πρόσωπό τους συμβάλλει σημαντικά στην ικανοποίηση του ατόμου. Στη συνέχεια ακολουθούν οι απόψεις των εργαζομένων όπως αυτές καταγράφηκαν κατά τη διεξαγωγή της έρευνας:

- Στην ερώτηση για το εάν ο εργαζόμενος θεωρεί πως ο προϊστάμενός του λαμβάνει υπόψιν τις προτάσεις του για τη βελτίωση της εργασίας του το 56,3% συμφωνεί και το 20% συμφωνεί απόλυτα.
- Μόλις ένα 20% έχει ουδέτερη άποψη και ένα 3,8% διαφωνεί.



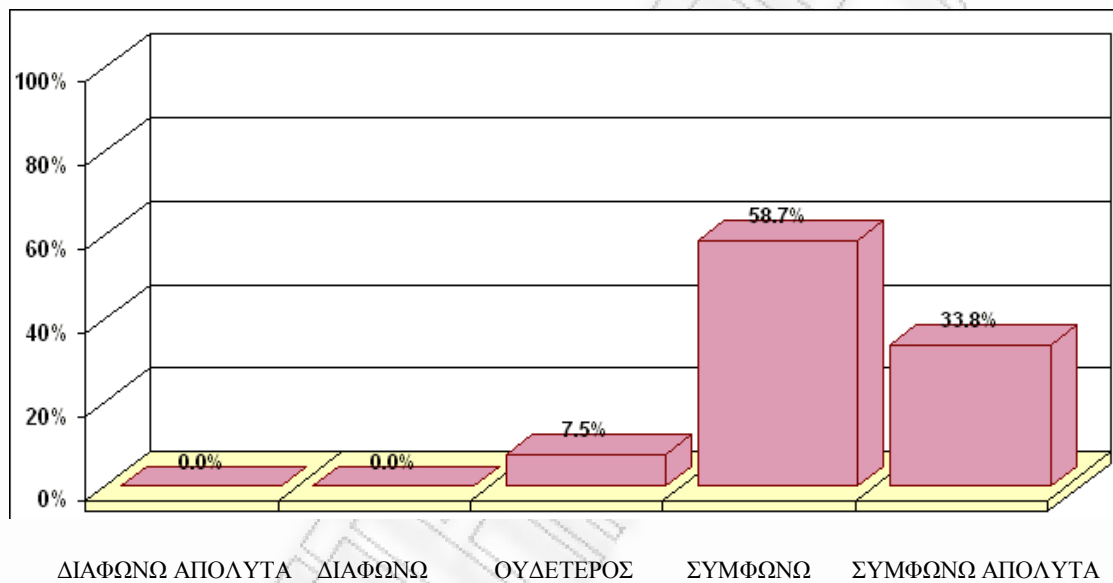
Εικόνα 42: Ο προϊστάμενός μου λαμβάνει υπόψη τις προτάσεις μου για βελτίωση του τρόπου εργασίας μου

- Η αποτελεσματικότητα των προϊσταμένων όσον αφορά στον τρόπο της εργασίας τους αλλά και της διοίκησης των υφισταμένων τους βρίσκεται σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα με δεδομένο ότι συγκεντρώνει τη σύμφωνη γνώμη του 85%.
- 12,5% των εργαζομένων έχει ουδέτερη άποψη και μόλις ένα 2,5% διαφωνεί, θεωρώντας τους προϊσταμένους του αναποτελεσματικούς.



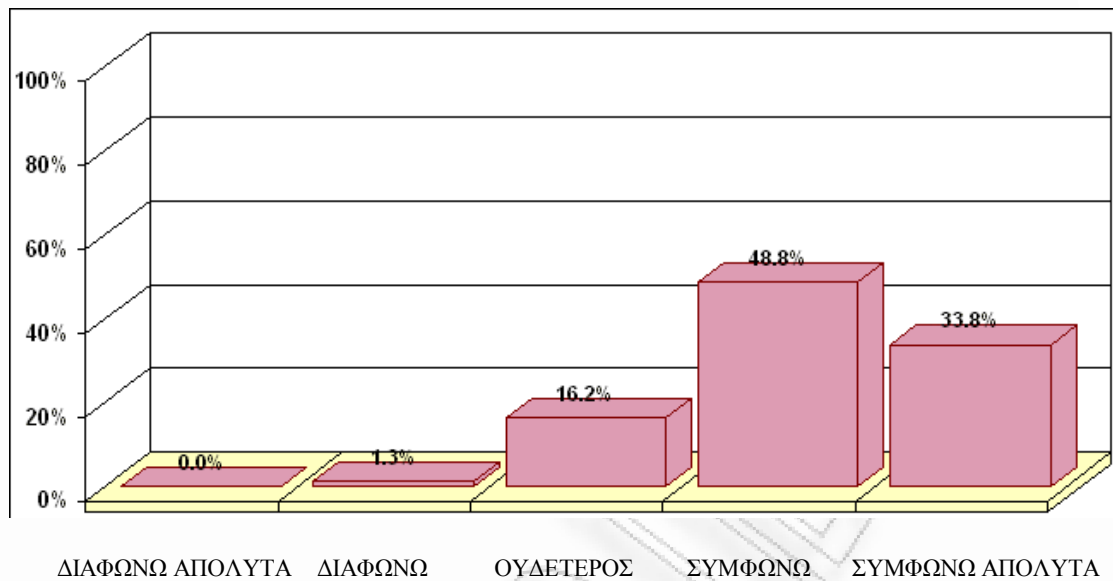
Εικόνα 43: Ο προϊστάμενος μου είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός όσον αφορά στον τρόπο εργασίας και διοίκησης

- Το 58,7% εμπιστεύεται τις οδηγίες του προϊσταμένου του ενώ το 33,8% τις εμπιστεύεται απόλυτα. Μόλις ένα 7,5% διατηρεί ουδέτερη στάση απέναντι στην ερώτηση.
- Αξίζει να σημειωθεί πως δεν υπήρξε καμία αρνητική απάντηση όσον αφορά στην εμπιστοσύνη που δείχνουν οι υφιστάμενοι ως προς τον προϊστάμενο τους.



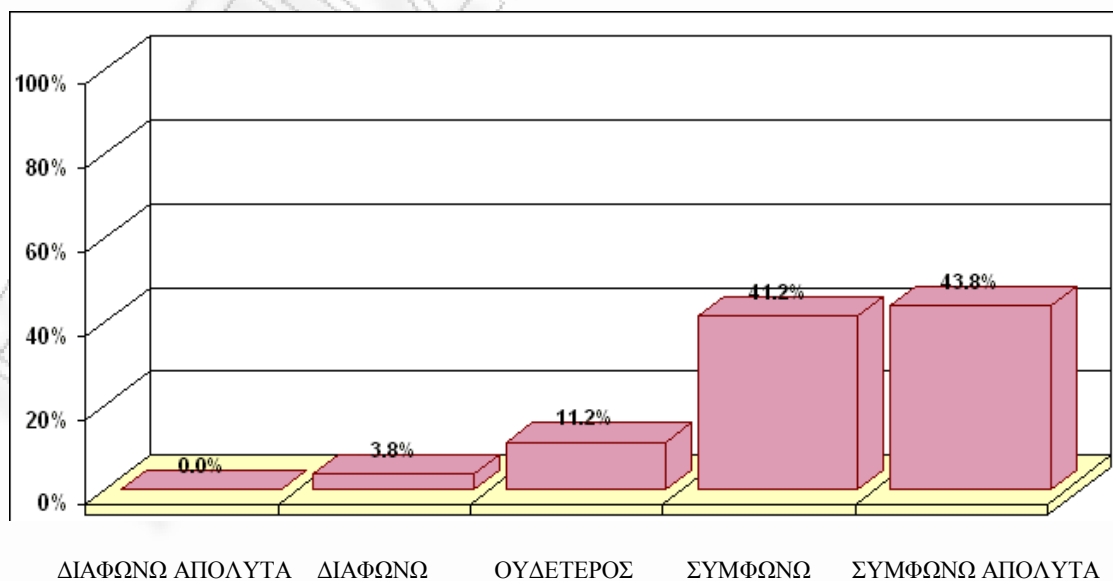
Εικόνα 44: Εμπιστεύομαι τις οδηγίες του προϊσταμένου μου

- Σχετικά με την ερώτηση που αφορά στην αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου σε σχέση με το χειρισμό των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας του έργου μόλις ένα 1,3% διαφωνεί και ένα 16,2% είναι ουδέτερο.
- Το υψηλότερο ποσοστό (48,8%) το συγκεντρώνουν οι εργαζόμενοι που πιστεύουν στην αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου σε σχέση με τη διαχείριση σχέσεων και ακολουθεί με 33,8% το ποσοστό των εργαζομένων που συμφωνεί απόλυτα.



Εικόνα 45: Ο προϊστάμενός μου είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός, όσον αφορά στο χειρισμό των σχέσεων μεταξύ της ομάδας

- Από το σχήμα που ακολουθεί είναι εμφανές πως οι εργαζόμενοι θεωρούν πως λαμβάνουν δίκαιη αντιμετώπιση από τον προϊστάμενό τους. Τα ποσοστά από την πιο θετική έως την αρνητική απάντηση έχουν σειριακά ως ακολούθως: 43,8%, 41,2%, 11,2%, 3,8% και 0%. Το 85% συνεπώς των εργαζομένων θεωρεί πως αντιμετωπίζεται με δίκαιο τρόπο.

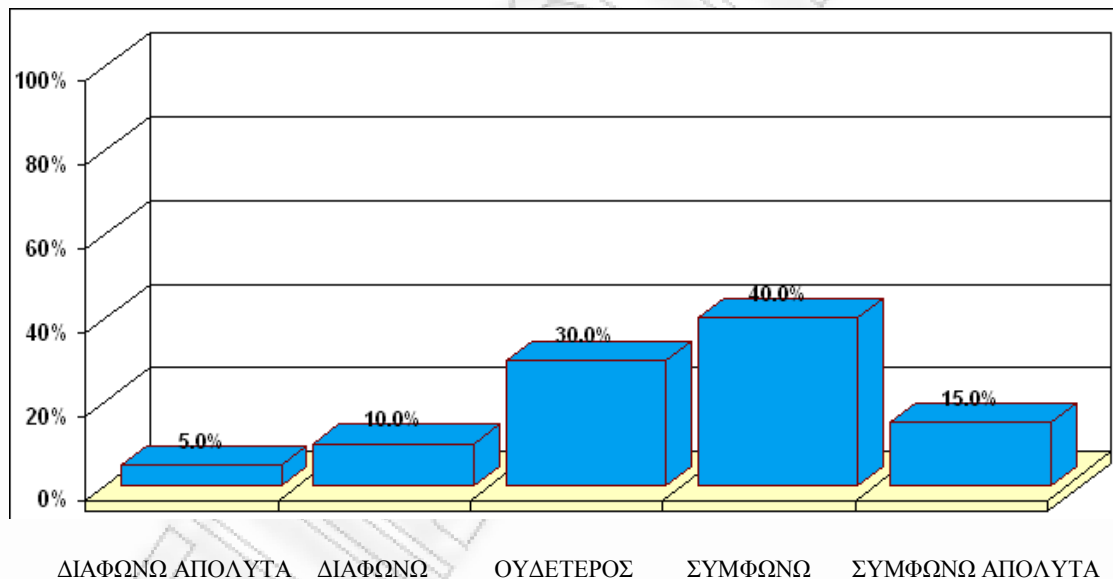


Εικόνα 46: Απολαμβάνω δίκαιη αντιμετώπιση από τον προϊστάμενό μου

ΣΧΕΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ – ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ

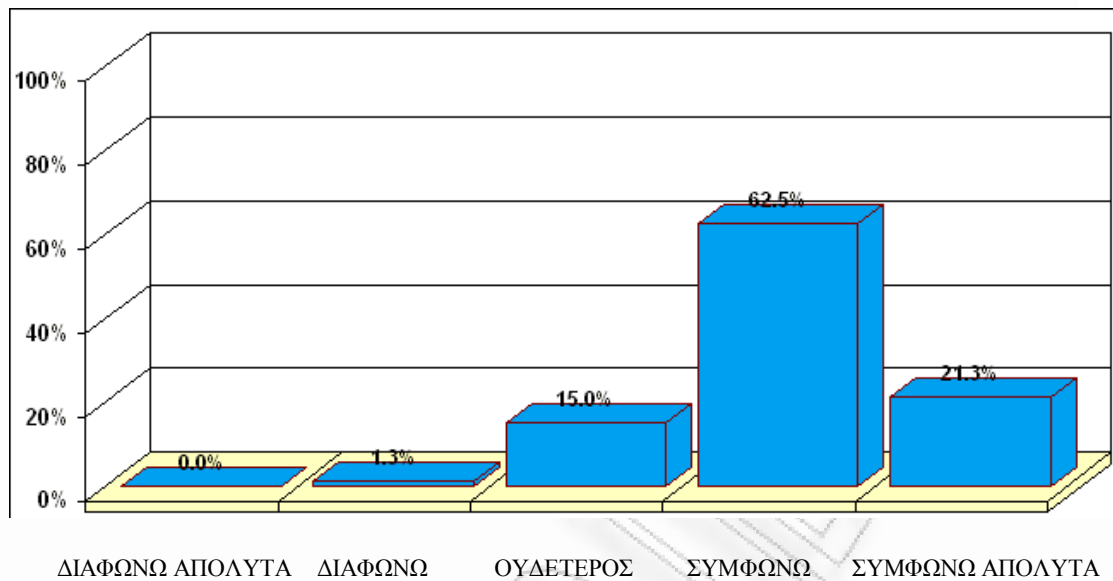
Η έβδομη ενότητα του ερωτηματολογίου ασχολείται με τη σχέση του εκάστοτε εργαζομένου με τους συναδέλφους του. Τα αποτελέσματα της έρευνας τα οποία και θα παρουσιαστούν στη συνέχεια φαίνεται να είναι στο σύνολό τους ιδιαίτερα θετικά για τις συναδελφικές σχέσεις στα πλαίσια της επιχείρησης.

- Το κλίμα εμπιστοσύνης που επικρατεί είναι σε υψηλό επίπεδο με δεδομένο ότι το 55% των εργαζομένων δείχνει εμπιστοσύνη στους συναδέλφους του και μόλις ένα 15% παρουσιάζεται επιφυλακτικό.



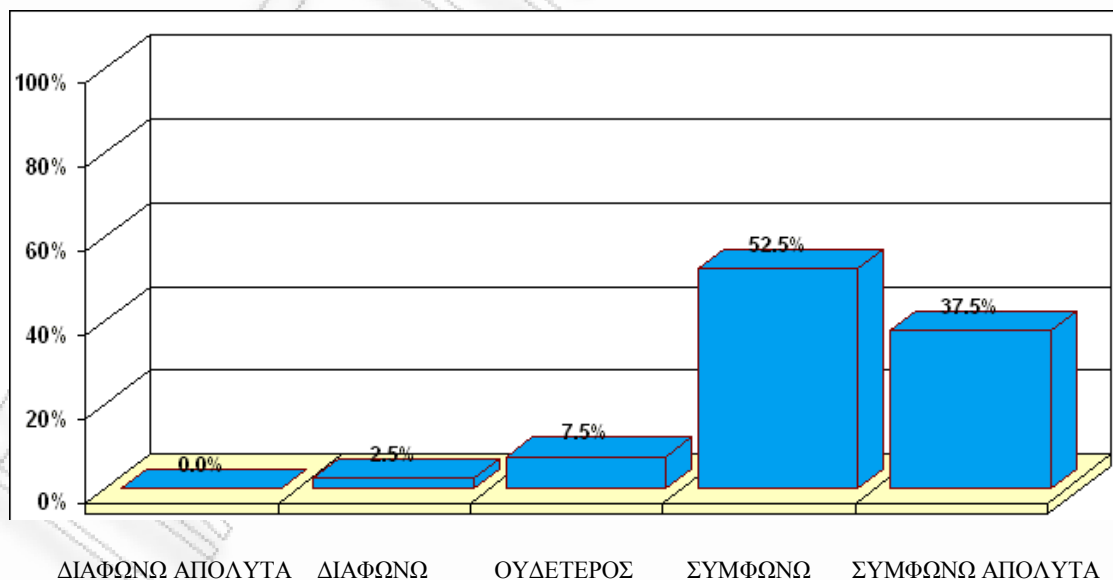
Εικόνα 47: Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους μου

- Οι περισσότεροι (62,5%) συμφωνούν πως οι σχέσεις με τους συναδέλφους τους είναι σε καλό επίπεδο, ενώ ένα 21,3% συμφωνεί απόλυτα με αυτή την ερώτηση.
- Ένα ιδιαίτερα μικρό ποσοστό (15%) είναι ουδέτερο και μόλις το 1,3% διαφωνεί θεωρώντας πως οι σχέσεις με τους συναδέλφους του δεν είναι σε καλό επίπεδο.



Εικόνα 48: Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι σε καλό επίπεδο

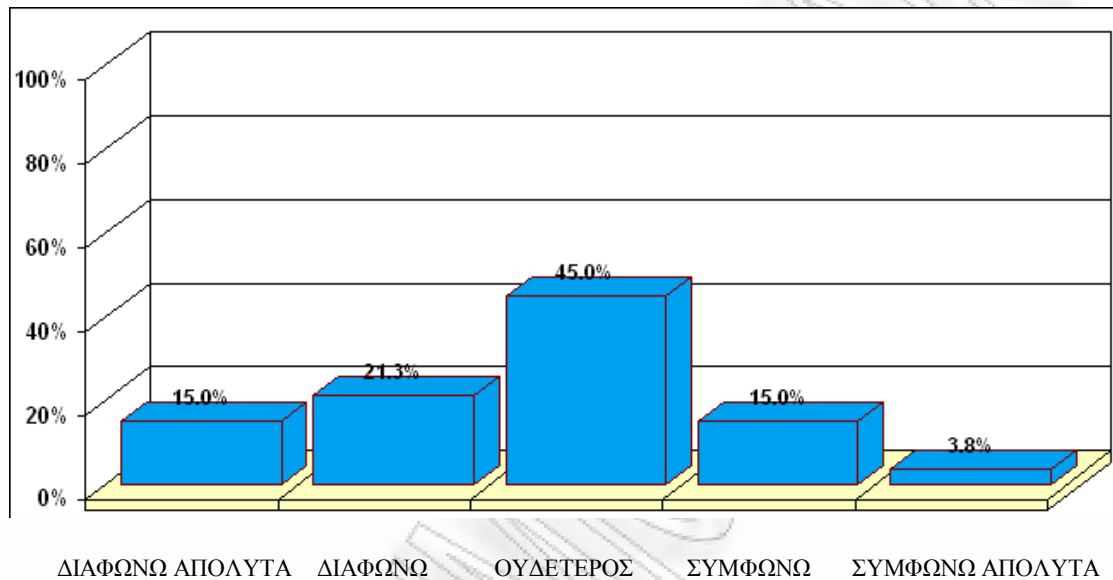
- Στα πλαίσια μιας επιχείρησης είναι ιδιαίτερα σημαντικό το άτομο να μπορεί να ζητά βοήθεια από τους συναδέλφους του. Η D.S.A. φαίνεται να έχει επιτύχει το στόχο αυτό με δεδομένο ότι το 90% θεωρεί πως μπορεί άφοβα να ζητήσει βοήθεια.
- Οι υπόλοιπες απαντήσεις συγκεντρώνουν το υπόλοιπο 10%.



Εικόνα 49: Μπορώ ελεύθερα να ζητήσω τη βοήθεια ενός συναδέλφου:

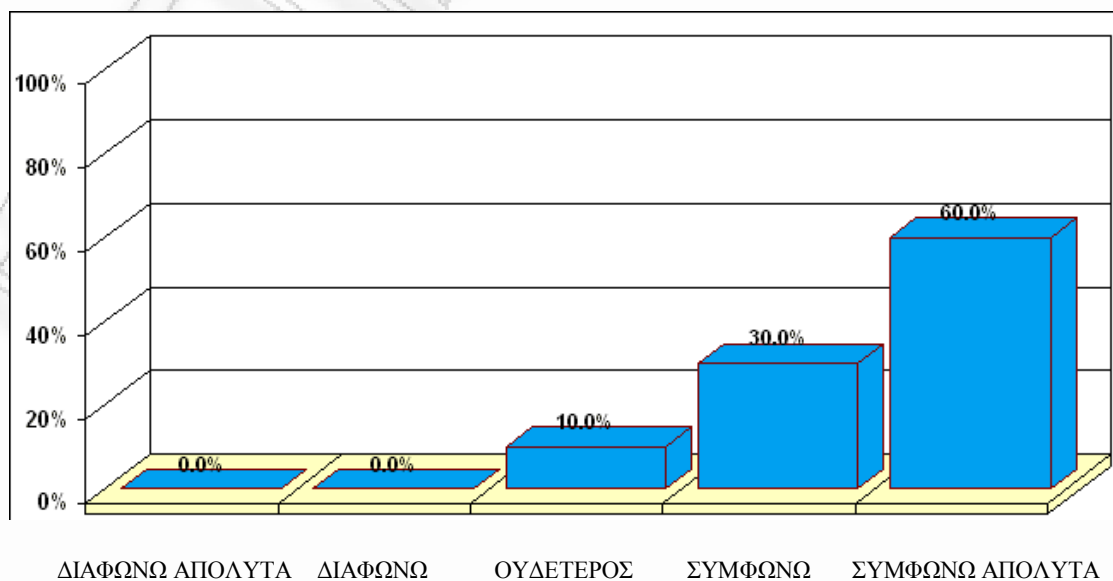
- Διαφοροποίηση των απαντήσεων παρουσιάζεται στην ερώτηση σχετικά με την ύπαρξη ή μη ανταγωνισμού στα πλαίσια της επιχείρησης.

- Το 45% διατηρεί ουδέτερη στάση απέναντι στην ερώτηση σχετικά με το εάν ο ανταγωνισμός είναι έντονος. Το 36,3% διαφωνεί ενώ το 15,8% συμφωνεί θεωρώντας πως υπάρχει αρκετός ανταγωνισμός.



Εικόνα 50: Ο ανταγωνισμός μεταξύ συναδέλφων είναι πολύ έντονος

- Όσον αφορά στην ύπαρξη ενός ευχάριστου εργασιακού κλίματος σημαντικό ρόλο παίζει η αίσθηση της ομαδικότητας. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί πως το 90% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με αυτή την άποψη.
- Ένα 10% είναι ουδέτερο ενώ δε βρέθηκαν αρνητικές απαντήσεις.

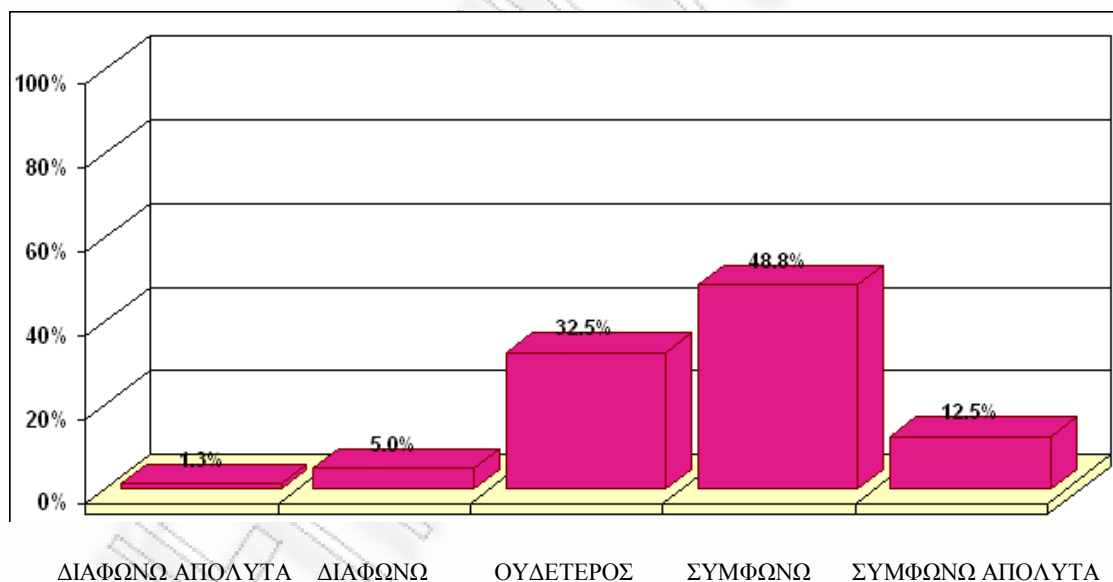


Εικόνα 51: Η ομαδικότητα συμβάλλει σημαντικά σε ένα ευχάριστο εργασιακό κλίμα

ΣΧΕΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ – ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

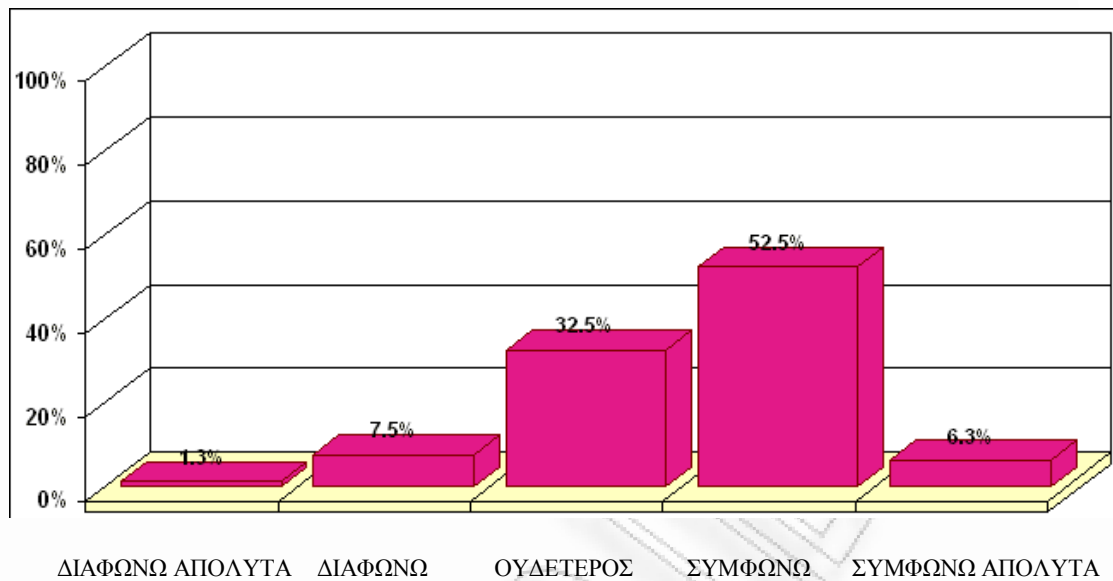
Στην τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου εξετάζεται η άποψη των εργαζομένων σχετικά με την επιχείρηση στο σύνολό της, δηλαδή η ανώτερη διοίκηση και ο τρόπος που αυτή λειτουργεί. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στη συνέχεια:

- Σχετικά με το εάν η διοίκηση νοιάζεται για τους εργαζομένους η πλειοψηφία (48,8%) συμφωνεί. Το ποσοστό αυτό προσαυξάνεται λαμβάνοντας υπόψη και το 12,5% των εργαζομένων που συμφωνεί απόλυτα.
- Οι αρνητικές απαντήσεις συγκεντρώνουν πολύ μικρά ποσοστά, ενώ η ουδέτερη άποψη φτάνει στο 32,5%.



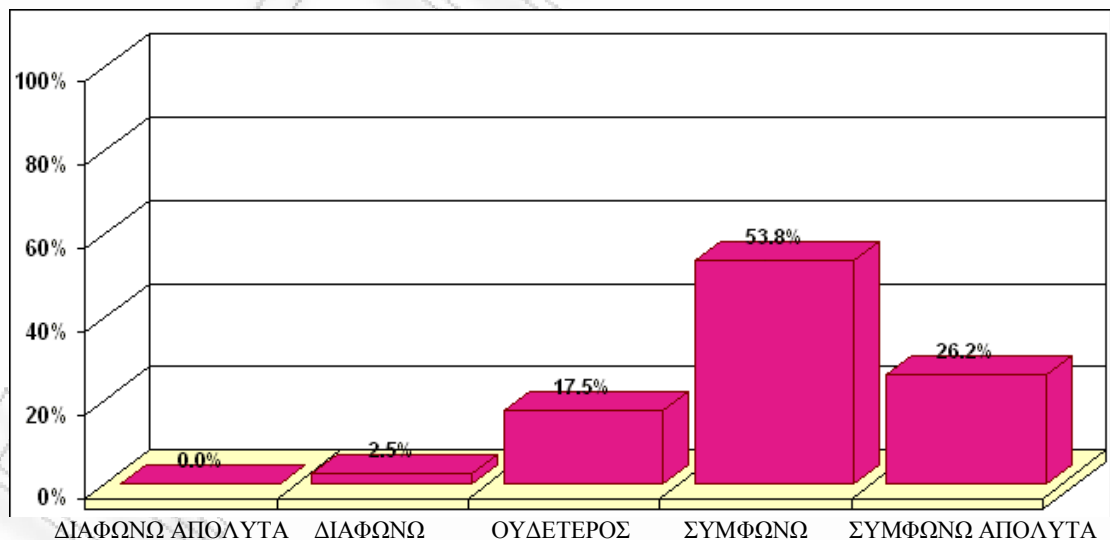
Εικόνα 52: Η Διοίκηση νοιάζεται για τους εργαζομένους της

- Το ποσοστό των ουδέτερων απόψεων στην ερώτηση για το εάν η διοίκηση προσπαθεί να ενθαρρύνει τους εργαζομένους συμπίπτει (32,5%) με την παραπάνω ερώτηση.
- 58,8% των ερωτηθέντων από το σύνολο των 80 ερωτηματολογίων που συγκεντρώθηκαν συμφωνεί με την άποψη αυτή και μόλις ένα 8,8% διαφωνεί.



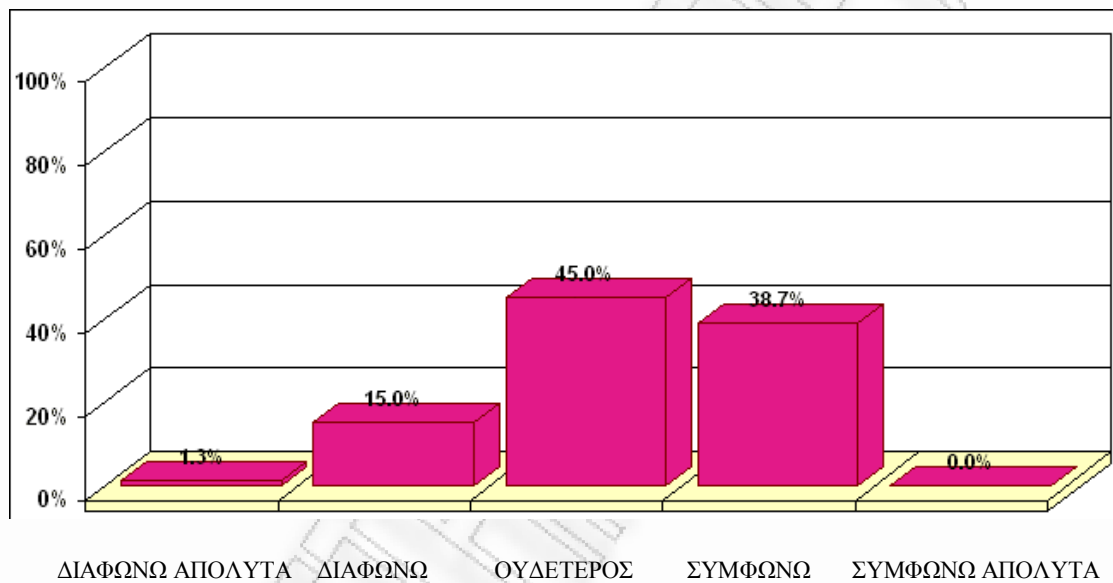
Εικόνα 53: Η Διοίκηση προσπαθεί να ενθαρρύνει τους εργαζομένους της

- Η πρόσβαση σε ανώτερα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης φαίνεται να μην είναι απαγορευτική με δεδομένο ότι το 80% των εργαζομένων (συμφωνώ και συμφωνώ απόλυτα) θεωρεί πως μπορεί να απευθυνθεί σε αυτά σε περιπτώσεις όπου εμφανίζονται διαφωνίες ή και συγκρούσεις με τους προϊσταμένους τους.



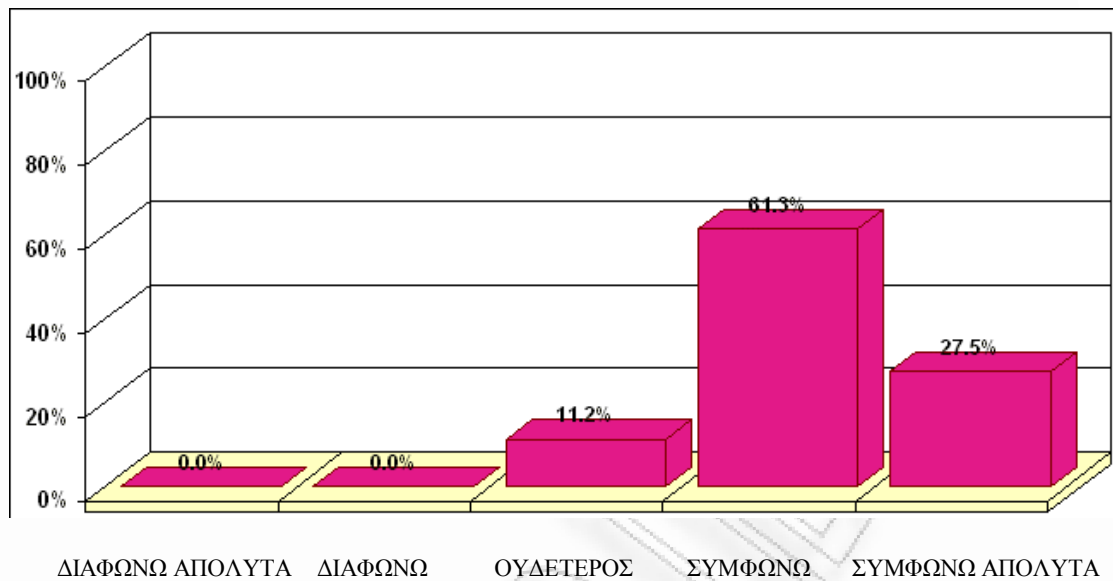
Εικόνα 54: Σε περίπτωση που προκύπτει κάποιο θέμα, το οποίο δε μπορώ να λύσω με τον προϊστάμενό μου, μπορώ να απευθυνθώ σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα για την επίλυση αυτού

- Οι περισσότεροι εργαζόμενοι απάντησαν με ουδέτερο τρόπο (45%) στην ερώτηση σχετικά με τον εάν η ποιότητα των υπηρεσιών που τους προσφέρει η επιχείρηση είναι υψηλή.
- Ένα 38,7% ασπάζεται την άποψη αυτή ενώ οι υπόλοιπες απαντήσεις συγκεντρώνουν μικρά έως και μηδενικά ποσοστά.



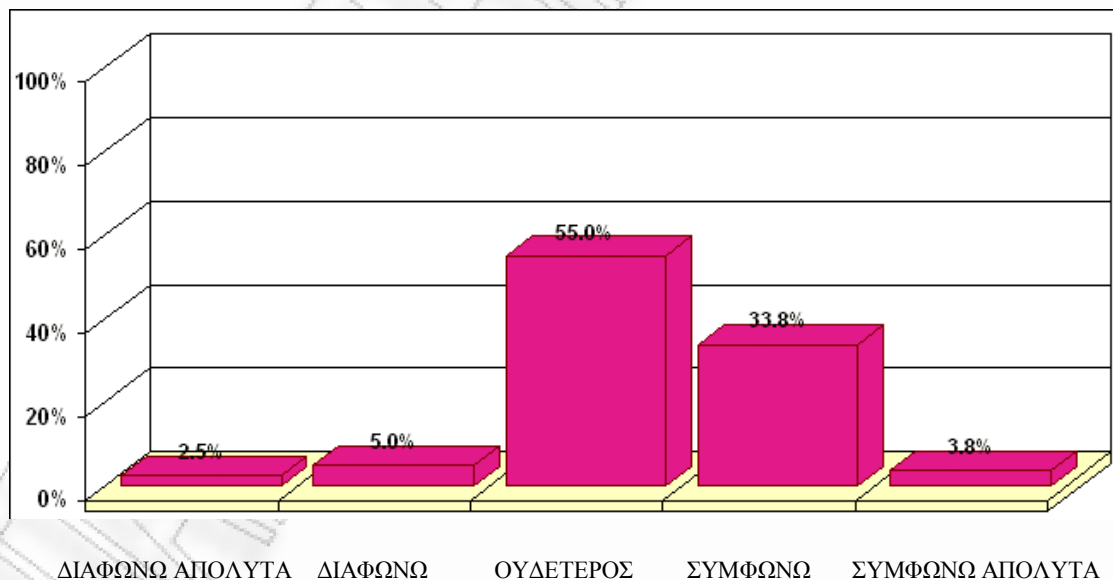
Εικόνα 55: Η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται είναι υψηλή

- Η ταύτιση των εργαζομένων με τους στόχους και το όραμα της επιχείρησης είναι ιδιαίτερης σημασίας. Ο λόγος είναι ότι με αυτό τον τρόπο αποφεύγονται οι προστριβές και αυξάνει σημαντικά η απόδοση.
- Το 61,3% συμμερίζεται τους στόχους της επιχείρησης και το 27,5% ταυτίζεται απόλυτα με αυτούς.
- Αξίζει να σημειωθεί πως δεν υπήρξαν αρνητικές απαντήσεις ενώ αυτοί που έχουν ουδέτερη στάση απέναντι σε αυτή την ερώτηση αποτελούν μόλις το 11,2%.



Εικόνα 56: Συμμερίζομαι τους στόχους της Επιχείρησης

- Στην ερώτηση σχετικά με το εάν η επιχείρηση κάνει ευνοϊκές αλλαγές για τους εργαζομένους της η πλειοψηφία (55%) θέλησε να διατηρήσει ουδέτερη στάση. Το 33,8% συμφωνεί ενώ οι υπόλοιπες απαντήσεις συγκεντρώνουν μικρά ποσοστά.



Εικόνα 57: Η εταιρεία κάνει αλλαγές που με ευνοούν

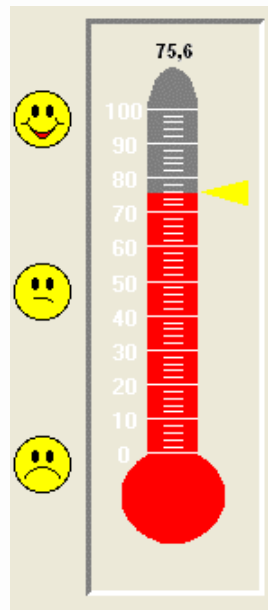
3.3.2 ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Αφού παρουσιάσαμε αναλυτικά τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου για κάθε επιμέρους ερώτηση σε αυτή την ενότητα θα επικεντρωθούμε στα συνολικά αποτελέσματα που προκύπτουν από την έρευνα και τα οποία θα μας οδηγήσουν στα επιθυμητά συμπεράσματα.

Για τη μελέτη χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα MUSA. Σαν κριτήρια της ικανοποίησης στο πρόγραμμα εισήχθησαν οι βασικοί παράγοντες που την επηρεάζουν και σαν υποκριτήρια θεωρήθηκαν οι επιμέρους ερωτήσεις κάθε βασικού παράγοντα.

Για την ανάλυσή μας έχουμε θεωρήσει πως τόσο τα κριτήρια ικανοποίησης καθώς και τα υποκριτήρια τους, έχουν το ίδιο βάρος.

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται ο συνολικός βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων βάσει των παραγόντων που την επηρεάζουν. Το αποτέλεσμα μπορεί να χαρακτηριστεί σε κάποιο βαθμό ικανοποιητικό για την εταιρεία, αλλά σίγουρα διαφαίνονται σημαντικά περιθώρια βελτίωσης, δεδομένου ότι ο μέσος ολικός δείκτης ικανοποίησης βρίσκεται στο 75,6%. Το ποσοστό αυτό θα μπορούσε να χαρακτηριστεί καλό, αλλά όχι απολύτως ικανοποιητικό για την εταιρεία, καθώς τα ποσοστά ικανοποίησης των εργαζομένων πρέπει να κινούνται σε πολύ υψηλά επίπεδα για να μπορεί με τη σειρά της η εταιρεία να επιτυγχάνει μεγαλύτερη παραγωγή και απόδοση ανά εργαζόμενο.



Εικόνα 58: Βαθμός συνολικής ικανοποίησης εργαζομένων

Το παραπάνω ποσοστό συνολικής ικανοποίησης των εργαζομένων έχει προκύψει από επιμέρους αναλύσεις σχετικά με την ολική ικανοποίηση από την εταιρεία. Συγκεκριμένα το 52,5% των εργαζομένων παρουσιάζεται ουδέτερο ως προς την ολική του ικανοποίηση ενώ το υπόλοιπο 47,5% είναι ικανοποιημένο. Οι υπόλοιπες εναλλακτικές απαντήσεις συγκεντρώνουν μηδενικά ποσοστά.

Στη συνέχεια θα εξεταστεί η συνολική ικανοποίηση στα πλαίσια της επιχείρησης βάσει των απαντήσεων που δόθηκαν σε σχέση με κάθε έναν από τους παράγοντες που την επηρεάζουν.

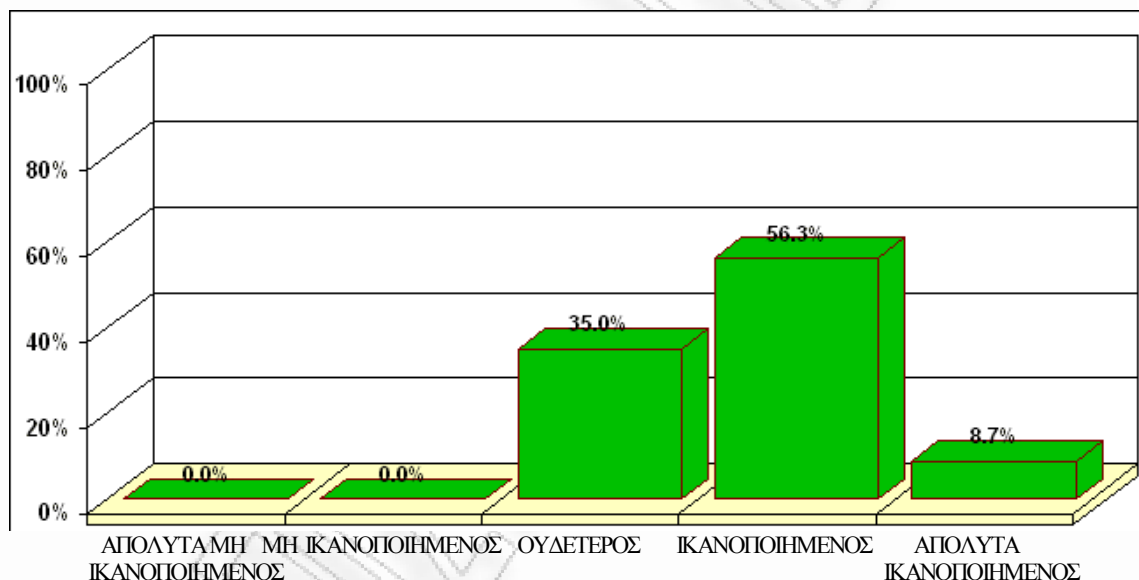
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι εργαζόμενοι της εταιρείας φαίνεται να είναι αρκετά ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους με δεδομένο ότι το 65% είναι είτε ικανοποιημένο (56,3%) είτε απόλυτα ικανοποιημένο (8,7%), ενώ ένα 35% είναι ουδέτερο ως προς το αντικείμενο.

Στα πλαίσια της συνολικής ανάλυσης δε φαίνεται να υπάρχουν δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι. Ο λόγος είναι ότι στις επιμέρους απαντήσεις της ενότητας «Αντικείμενο

εργασίας» υπήρχαν κάποια χαμηλά ποσοστά δυσαρέσκειας στις απαντήσεις τα οποία όμως είναι μηδαμικά στο σύνολο.

Λαμβάνοντας υπόψιν το ποσοστό ικανοποίησης από το αντικείμενο της εργασίας θεωρούμε πως είναι ικανοποιητικό έχει όμως σημαντικά περιθώρια βελτίωσης. Αυξημένη ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας θα οδηγήσει σε εργαζομένους οι οποίοι νιώθουν πιο παραγωγικοί και πιο δημιουργικοί με αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσής τους.



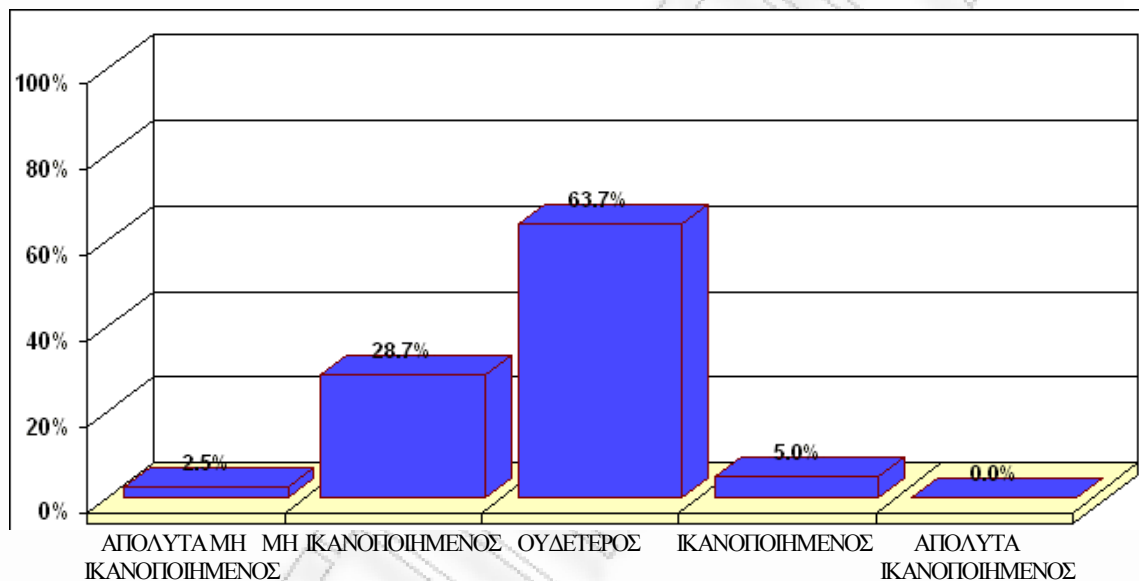
Εικόνα 59: Συνολική ικανοποίηση εργαζομένων από το αντικείμενο εργασίας

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΧΩΡΟΣ – ΩΡΑΡΙΟ

Η πλειοψηφία των εργαζομένων με ποσοστό 63,7% είναι αδιάφορη όσον αφορά στο ωράριο και το χώρο εργασίας του. Στο σημείο αυτό όμως πρέπει να σημειωθεί πως ένα 31,2% είναι δυσαρεστημένο και μόλις ένα 5% είναι ικανοποιημένο.

Τα ποσοστά αυτά, λαμβάνοντας υπόψιν, τις μεμονωμένες απαντήσεις της ενότητας που παρουσιάστηκαν παραπάνω είναι αναμενόμενα. Ο λόγος είναι ότι αρκετά έργα υλοποιούνται σε χώρους αποθηκών και φύλαξης αρχείων εκτός εταιρείας. Οι χώροι αυτοί πολλές φορές δε διαθέτουν καλό φωτισμό, εξαερισμό και οι συνθήκες

θερμοκρασίας μπορεί να μην είναι απόλυτα ελεγχόμενες, όσον αφορά στη ζέστη ή το κρύο. Στο σημείο αυτό βέβαια πρέπει να αναφέρουμε πως πριν την έναρξη της παραγωγικής διαδικασίας γίνονται οι κατάλληλες ενέργειες από την πλευρά της επιχείρησης προκειμένου να εξαλειφθούν οι δυσμενείς συνθήκες χωρίς όμως πάντοτε αυτό να έχει απόλυτα επιτυχή αποτελέσματα.



Εικόνα 60: Συνολική ικανοποίηση εργαζομένων από τον εργασιακό χώρο-ωράριο

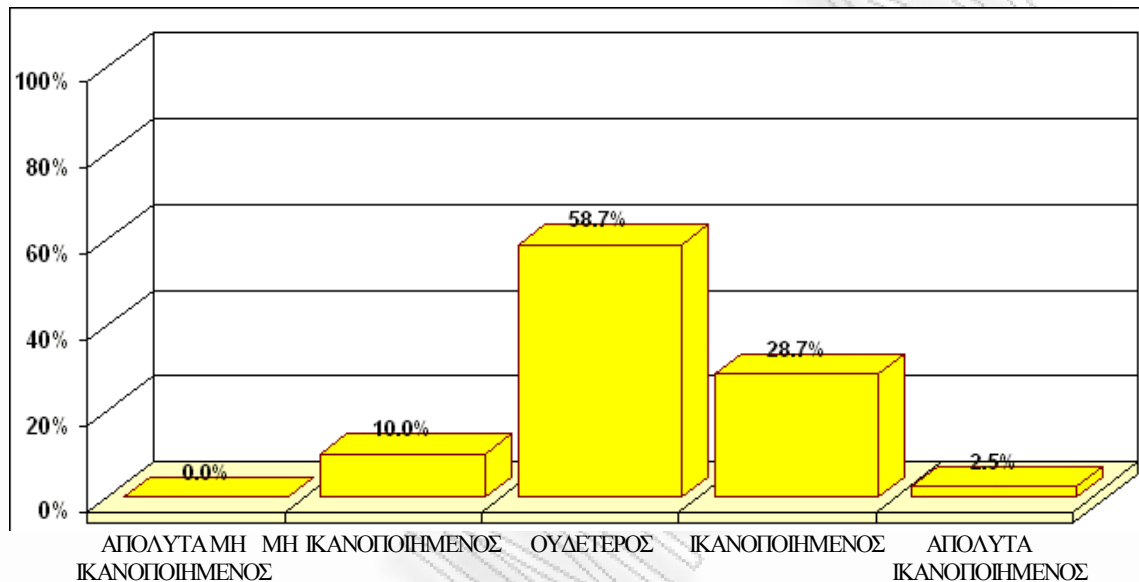
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΑΜΟΙΒΗ

Όσον αφορά στην αμοιβή οι περισσότεροι είναι ουδέτεροι, ένα 28,7% των εργαζομένων είναι ικανοποιημένο ενώ το 10% είναι δυσαρεστημένο.

Δυσάρεστημένοι είναι κυρίως όπως θα φανεί και παρακάτω οι εργαζόμενοι με ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση. Ο κύριος λόγος είναι ότι οι αμοιβές που παρέχει η επιχείρηση κυμαίνονται γύρω από το βασικό μισθό που ορίζει από το κράτος. Οι αμοιβές αυτές είναι «χαμηλές» με αποτέλεσμα να μη συμβαδίζουν με τις προσδοκίες των εργαζομένων για υψηλότερες αποδοχές.

Επίσης στα αποτελέσματα που προκύπτουν οι κυριότεροι λόγοι που σχετίζονται με τη δυσαρέσκεια από την αμοιβή είναι η θεώρηση των εργαζομένων όσον αφορά στη

σχέση της προσφοράς με τις αμοιβές που λαμβάνουν καθώς και το γεγονός ότι πολλοί θεωρούν πως η επιχείρηση δεν επενδύει σε αυτούς από άποψη σεμιναρίων, περαιτέρω εκπαίδευσης, κλπ.

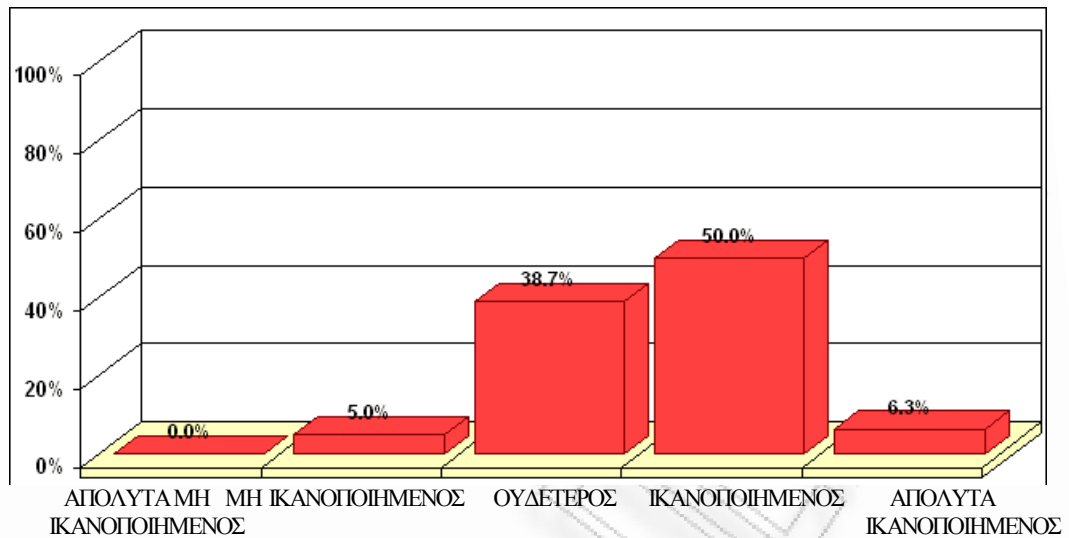


Εικόνα 61: Συνολική ικανοποίηση εργαζομένων από την αμοιβή

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ

Το 50% των εργαζομένων είναι ικανοποιημένο από τις δυνατότητες εξέλιξης που δίδονται στα πλαίσια της επιχείρησης. Αυτό οφείλεται κυρίως στο ότι μπορούν να συμβάλλουν με δικές τους προτάσεις στις διαδικασίες της επιχείρησης, ενώ παράλληλα αναγνωρίζονται οι προσπάθειές τους. Οι προαναφερθέντες λόγοι σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων ανήκει σε ηλικίες κάτω των τριάντα ετών, όπου δεν υπάρχουν πολλές απαιτήσεις από άποψη ανάπτυξης και εξέλιξης (πρώτη εργασία), έχουν σαν αποτέλεσμα η ικανοποίηση να είναι σε καλό επίπεδο.

Υπάρχουν φυσικά περιθώρια βελτίωσης και σε αυτό τον τομέα με δεδομένο ότι ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό 38,7% παρουσιάζεται ουδέτερο. Η εταιρεία πρέπει να εστιάσει σε αυτή την ομάδα έτσι ώστε δίνοντας περισσότερα προνόμια να καταφέρει να αυξήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων της.

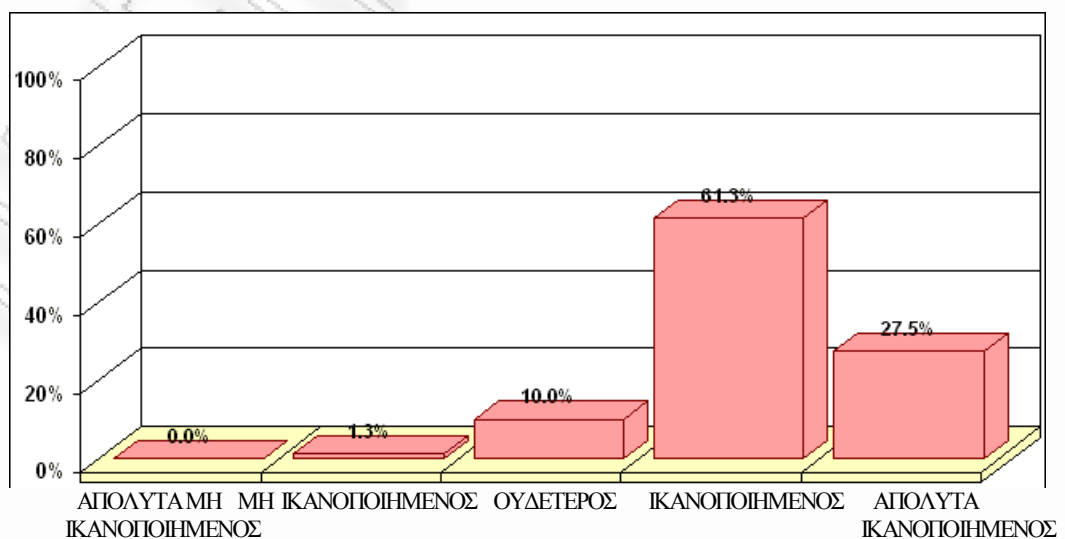


Εικόνα 62: Συνολική ικανοποίηση εργαζομένων από τις δυνατότητες εξέλιξης

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ

Η επιλογή της επιχείρησης όσον αφορά στον ορισμό προϊσταμένων στα επιμέρους έργα που αναλαμβάνει φαίνεται να είναι ιδιαίτερα πετυχημένη. Αθροιστικά το ποσοστό των ικανοποιημένων και απόλυτα ικανοποιημένων εργαζομένων από τους προϊσταμένους τους φτάνει το 88,8%. Το ποσοστό αυτό είναι ιδιαίτερα υψηλό.

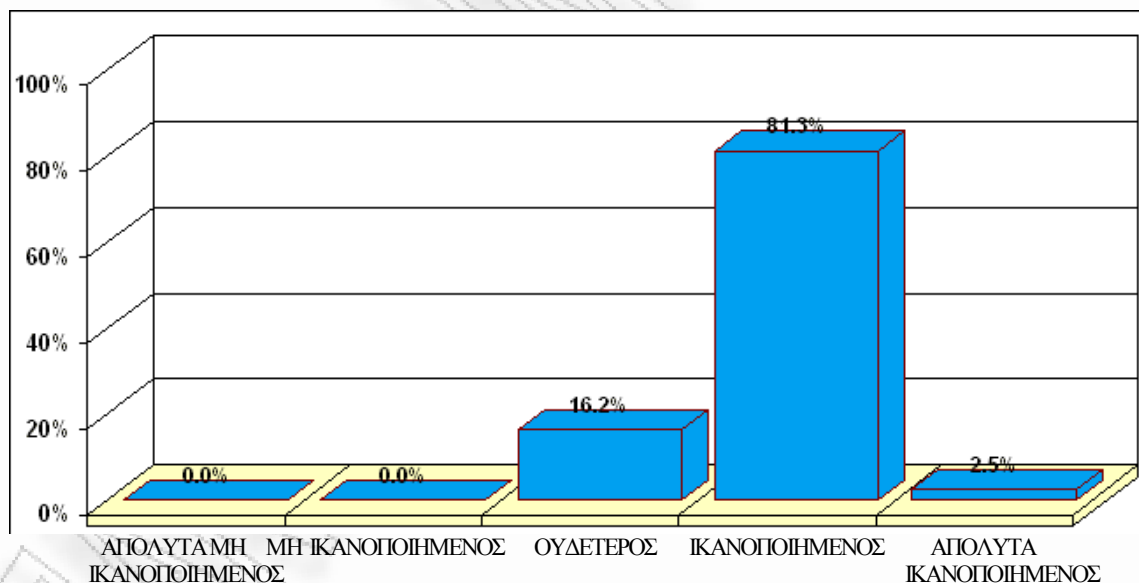
Ένα 10% είναι ουδέτερο και μόλις ένα 1,3% των εργαζομένων είναι μη ικανοποιημένο, γεγονός που μπορεί να αποδοθεί σε τυχαία γεγονότα και μεμονωμένα περιστατικά.



Εικόνα 63: Συνολική ικανοποίηση εργαζομένων από τον προϊστάμενο

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ

Οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων στα πλαίσια της επιχείρησης είναι πολύ καλές με δεδομένο ότι το 81,3% είναι ικανοποιημένο και το 2,5% απόλυτα ικανοποιημένο. Σε αυτό συμβάλλει σημαντικά η διαχείριση των σχέσεων από την πλευρά της επιχείρησης. Τα άτομα έχουν σαφώς καθορισμένους ρόλους με αποτέλεσμα να ελαχιστοποιούνται οι τυχόν συγκρούσεις, ενώ σε περιπτώσεις που αυτές συμβαίνουν η επιχείρηση προσπαθεί να τις επιλύει με τον πλέον αποδοτικό τρόπο έτσι ώστε να αποφεύγονται οι δυσαρέσκειες και οι ανταγωνιστικές συμπεριφορές. Ένας ακόμη παράγοντας ο οποίος συμβάλλει στο υψηλό αυτό επίπεδο ικανοποίησης είναι το γεγονός ότι η ηλικιακή διασπορά των εργαζομένων είναι μικρή με αποτέλεσμα να υπάρχουν αρκετά κοινά ενδιαφέροντα και κώδικες επικοινωνίας.



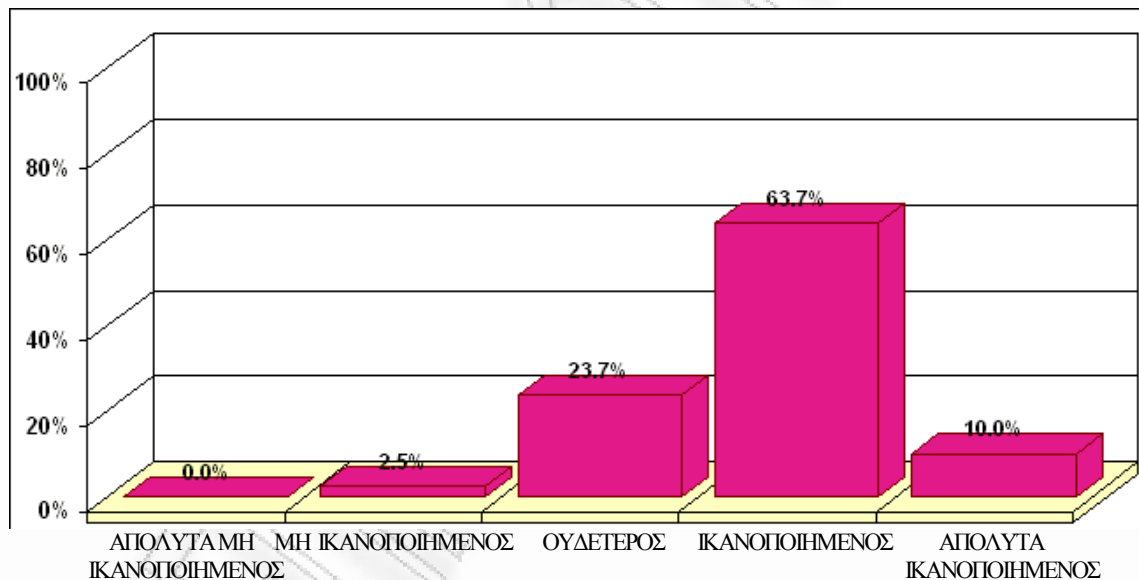
Εικόνα 64: Συνολική ικανοποίηση εργαζομένων από τους συναδέλφους

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΗΓΕΣΙΑ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η άποψη των εργαζομένων για την ηγεσία και γενικότερα τον τρόπο διοίκησης της επιχείρησης είναι και αυτή θετική. Συγκεκριμένα το 73,7% των εργαζομένων είναι ικανοποιημένο (63,7%) ή απόλυτα ικανοποιημένο (10%). Το ποσοστό αυτό βέβαια έχει

περιθώρια βελτίωσης κυρίως όσον αφορά στην ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται από την επιχείρηση αλλά και την ενθάρρυνση που δίδεται στους εργαζομένους.

Το ποσοστό των μη ικανοποιημένων εργαζομένων είναι χαμηλό και μπορεί να αποδοθεί σε μεμονωμένα και τυχαία περιστατικά. Αρκετοί είναι όμως οι εργαζόμενοι (23,7%) οι οποίοι έχουν ουδέτερη στάση απέναντι στη διοίκηση. Η επιχείρηση συνεπώς θα πρέπει να επικεντρωθεί περισσότερο σε αυτή την ομάδα έτσι ώστε να δημιουργήσει μία περισσότερο θετική εικόνα, η οποία θα οδηγήσει σε αυξημένη ικανοποίηση.



Εικόνα 65: Συνολική ικανοποίηση εργαζομένων από την ηγεσία-επιχείρηση

3.3.3 ΣΥΝΔΕΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ & ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Σε αυτή την ενότητα θα ασχοληθούμε με την περαιτέρω εξέταση των συνολικών αποτελεσμάτων της ικανοποίησης που παρουσιάστηκαν παραπάνω. Συγκεκριμένα θα γίνει η συσχέτιση των γενικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων με κάθε έναν από τους βασικούς παράγοντες – ενότητες του ερωτηματολογίου που την επηρεάζουν. Με αυτό τον τρόπο μπορούμε να αντλήσουμε περισσότερα δεδομένα έτσι ώστε η

επιχείρηση μετέπειτα να είναι σε θέση να εστιάσει σε συγκεκριμένες ομάδες για βελτίωση ή ενίσχυση της ικανοποίησής τους.

ΣΧΕΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕ ΦΥΛΟ & ΗΛΙΚΙΑ

Από τον πίνακα που ακολουθεί είναι εμφανές πως περισσότερο ικανοποιημένοι από την επιχείρηση ανεξαρτήτως φύλου φαίνεται να είναι οι εργαζόμενοι μεταξύ 25 – 30 ετών.

Η συνολική ικανοποίηση αφορά στα συγκεντρωτικά αποτελέσματα που προκύπτουν από το πλήθος των παραγόντων που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο και την επηρεάζουν.

Επίσης, το ποσοστό των συνολικά ικανοποιημένων ανδρών κυμαίνεται στο 42,86% ενώ των ικανοποιημένων γυναικών στο 50%. Συνεπώς και τα δύο φύλα, ανεξαρτήτως ηλικίας, παρουσιάζονται είτε ικανοποιημένα είτε είναι ουδέτερα. Δε φαίνεται να υπάρχει δυσαρέσκεια που να αφορά στη συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων.

				ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ		ΣΥΝΟΛΑ
				ΟΥΔΕΤΕΡΟΣ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ	
ΦΥΛΟ	ΑΝΔΡΑΣ	ΗΛΙΚΙΑ	18-24	3	3	6
			25-30	7	9	16
			31-35	3	0	3
			>36	3	0	3
			ΣΥΝΟΛΑ	16	12	28
ΓΥΝΑΙΚΑ	ΗΛΙΚΙΑ	18-24	11	6	17	
		25-30	7	12	19	
		31-35	3	5	8	
		>36	5	3	8	
		ΣΥΝΟΛΑ	26	26	52	

Πίνακας 8: Σχέση συνολικής ικανοποίησης με φύλο και ηλικία

ΣΧΕΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕ ΦΥΛΟ & ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ

ΕΠΙΠΕΔΟ

Αυτό που μπορούμε να παρατηρήσουμε από τον πίνακα που ακολουθεί είναι πως ανεξαρτήτως φύλου, το ποσοστό συνολικής ικανοποίησης μοιράζεται ανάμεσα στους ουδέτερους και στους ικανοποιημένους.

Στις γυναίκες συναντάμε πλήρη ισορροπία σε όλα τα επίπεδα μορφωτικού επιπέδου, όπου το 50% αυτών είναι ουδέτερες και το υπόλοιπο 50% ικανοποιημένες. Στους άντρες εμφανίζεται και πάλι μια ισορροπία σε όλα τα επίπεδα μορφωτικού επιπέδου. Εξάιρεση αποτελούν οι άνδρες απόφοιτοι ΑΕΙ., οι οποίοι μπορεί να μην δηλώνουν δυσαρεστημένοι, αλλά το γεγονός ότι κανένας δεν δηλώνει ικανοποιημένος, θα έπρεπε πιθανώς να προβληματίσει την εταιρεία. Η δυσαρέσκεια αυτής της ομάδας σχετίζεται κυρίως με το γεγονός ότι το αντικείμενο της επιχείρησης δεν απαιτεί γνώσεις από ανώτερες ή ανώτατες σχολές για την υλοποίηση των έργων, έτσι τα άτομα αυτά δεν μπορούν να προσφέρουν το σύνολο των γνώσεών τους. Η συμβολή τους συνεπώς σε σχέση με τις δυνατότητές τους είναι μειωμένη με αποτέλεσμα τη μειωμένη ικανοποίησή τους.

Σημαντικό τέλος είναι το γεγονός ότι δεν υπάρχουν καθόλου δυσαρεστημένοι αλλά και καθόλου απόλυτα ικανοποιημένοι εργαζόμενοι.

				ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ		ΣΥΝΟΛΑ
				ΟΥΔΕ/ΡΟΣ	ΙΚΑΝ/ΟΣ	
ΦΥΛΟ	ΑΝΔΡΑΣ	ΜΟΡΦΩ/ΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	1	1
			ΛΥΚΕΙΟ	4	3	7
			ΙΕΚ	6	4	10
			ΤΕΙ	2	4	6
			ΑΕΙ	4		4
			ΣΥΝΟΛΑ	16	12	28
ΓΥΝΑΙΚΑ	ΜΟΡΦΩ/ΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	1	0	1	
		ΓΥΜΝΑΣΙΟ		1	1	
		ΛΥΚΕΙΟ	10	12	22	
		ΙΕΚ	10	6	16	
		ΤΕΙ	3	4	7	
		ΑΕΙ	2	2	4	
		ΜΕΤΑΠΤ/ΑΚΟ	0	1	1	
		ΣΥΝΟΛΑ	26	26	52	

Πίνακας 9: Σχέση συνολικής ικανοποίησης με φύλο και μορφωτικό επίπεδο

ΣΧΕΣΗ ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΜΕ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η πλειοψηφία των εργαζομένων της επιχείρησης είναι απόφοιτοι λυκείου ή ΙΕΚ. Αυτοί ασχολούνται κυρίως με την παροχή των υπηρεσιών και στην πλειοψηφία τους με ποσοστό 68,89% είναι ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους. Όπως έχει ήδη αναφερθεί η παροχή υπηρεσιών ψηφιοποίησης δεν απαιτεί εξειδικευμένες από ανώτερες ή ανώτατες σχολές γνώσεις, οπότε τα αποτελέσματα του πίνακα, όσον αφορά στο μορφωτικό επίπεδο, είναι αναμενόμενα. Η εκπαίδευση των εργαζομένων γίνεται στα πλαίσια της επιχείρησης κατά την υλοποίηση των έργων, οπότε και τους δίδεται η ευκαιρία για εξέλιξη βάσει της συνολικής τους απόδοσης χωρίς προαπαιτούμενες γνώσεις.

Πέρα από την ικανοποίηση των συγκεκριμένων ομάδων η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι ικανοποιημένοι από το αντικείμενο με το οποίο ασχολούνται, ανεξάρτητα από το μορφωτικό τους επίπεδο. Ο κύριος λόγος σχετίζεται κυρίως με την επιλογή του προσωπικού. Η επιχείρηση προκειμένου να μειώσει το βαθμό αποχώρησης και δυσαρέσκειας των εργαζομένων κατά την πρόσληψη αναθέτει στους υπαλλήλους αρμοδιότητες ανάλογες των προσόντων τους. Ανάλογα με την απόδοση του ατόμου οι αρμοδιότητες και τα ερεθίσματα που δίδονται από την επιχείρηση αυξάνουν ή μειώνονται κατάλληλα.

Επίσης στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί πως ένα σημαντικό ποσοστό (35%) ανεξαρτήτως μορφωτικού επιπέδου παρουσιάζεται ουδέτερο ως προς το αντικείμενο εργασίας του. Συγκεκριμένα το 50% των αποφοίτων ΙΕΚ είναι ουδέτεροι. Η επιχείρηση θα πρέπει συνεπώς να εστιάσει στην ομάδα αυτή ώστε παρέχοντάς τους τα κατάλληλα κίνητρα και αρμοδιότητες να τους ικανοποιήσει και κατ' επέκταση να αυξήσει την απόδοσή τους.

		ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ			ΣΥΝΟΛΑ
		ΟΥΔΕΤΕΡΟΣ	ΙΚΑΝΟΠΟΙ/ΕΝΟΣ	ΑΠΟΛΥΤΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙ/ΝΟΣ	
ΜΟΡΦΩ/ΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	1	0	0	1
	ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	2	0	2
	ΛΥΚΕΙΟ	8	19	2	29
	ΙΕΚ	13	10	3	26
	ΤΕΙ	3	9	1	13
	ΑΕΙ	3	4	1	8
	ΜΕΤΑΠΤ/ΚΟ	0	1	0	1
ΣΥΝΟΛΑ		28	45	7	80

Πίνακας 10: Σχέση μορφωτικό επίπεδο με αντικείμενο εργασίας

ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΧΩΡΟΣ – ΩΡΑΡΙΟ ΜΕ ΦΥΛΟ & ΗΛΙΚΙΑ

Σε σύγκριση με τα περισσότερα αποτελέσματα που έχουν παρουσιαστεί έως τώρα εντυπωσιακή είναι η δυσαρέσκεια των εργαζομένων σε σχέση με το εργασιακό τους περιβάλλον. Συγκεκριμένα οι άνδρες με ποσοστό 28,57% και οι γυναίκες με ποσοστό 32,69% δεν είναι ικανοποιημένοι από χώρο εργασίας τους. Λιγότερο ικανοποιημένοι φαίνεται η ηλικιακή ομάδα μεταξύ 25 – 30 ετών όπου αποτελεί και την πλειοψηφία των εργαζομένων.

				ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΧΩΡΟΣ-ΩΡΑΡΙΟ				ΣΥΝΟΛΑ
				ΑΠΟΛΥΤΑ ΜΗ ΙΚΑΝΟ/ΝΟΣ	ΜΗ ΙΚΑΝΟ/ΜΕΝΟΣ	ΟΥΔΕ/ΡΟΣ	ΙΚΑΝΟ/Η ΜΕΝΟΣ	
ΦΥΛΟ	ΑΝΔΡΑΣ	ΗΛΙΚΙΑ	18-24	0	1	3	2	6
			25-30	1	2	13	0	16
			31-35	0	2	1	0	3
			>36	0	2	1	0	3
			ΣΥΝΟΛΑ	1	7	18	2	28
ΓΥΝΑΙΚΑ	ΗΛΙΚΙΑ	ΗΛΙΚΙΑ	18-24	1	5	10	1	17
			25-30	0	8	10	1	19
			31-35	0	2	6	0	8
			>36	0	1	7	0	8
			ΣΥΝΟΛΑ	1	16	33	2	52

Πίνακας 11: Σχέση εργασιακός χώρος – ωράριο με φύλο και ηλικία

Ο κύριος λόγος είναι ότι αρκετά έργα υλοποιούνται σε χώρους που παρέχουν οι πελάτες. Οι χώροι αυτοί είναι κυρίως χώροι αρχείου όπου υπάρχει λίγος φωτισμός, ο

εξαερισμός δεν είναι καλός και οι θερμοκρασίες είναι ιδιαίτερα έντονες. Παρότι η επιχείρηση καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια για εξομάλυνση των δυσμενών συνθηκών στην πλειονότητα των περιπτώσεων οι δυνατές αλλαγές είναι ελάχιστες με αποτέλεσμα τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων.

Επίσης μεγάλο είναι και το ποσοστό των εργαζομένων που παρουσιάζονται αδιάφοροι ως προς το χώρο εργασίας τους (Άνδρες: 64,29% και Γυναίκες: 63,46%), ενώ κανένας εργαζόμενος δεν είναι απόλυτα ικανοποιημένος.

Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω εύκολα συμπεραίνουμε πως η διαμόρφωση του εργασιακού χώρου και οι συνθήκες που επικρατούν σε αυτόν αποτελούν ένα από τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης, το οποίο χρήζει άμεσης αντιμετώπισης.

ΣΧΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗ ΜΕ ΦΥΛΟ & ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Διορθωτικές κινήσεις απαιτούνται από την επιχείρηση και όσον αφορά τον παράγοντα αμοιβή όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα του πίνακα που ακολουθεί. Η συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων από την αμοιβή τους είναι σε ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα και για το λόγο αυτό η D.S.A. θα πρέπει να εστιάσει στην ανεύρεση λύσεων και μεθόδων έτσι ώστε να αντιμετωπίσει το πρόβλημα και να αποκτήσει περισσότερο ικανοποιημένους εργαζομένους.

Πιο συγκεκριμένα σε ποσοστό 60,71% και 57,69% για τους άνδρες και τις γυναίκες αντίστοιχα, δεν υπάρχει ικανοποίηση. Σημαντικό ρόλο στο αποτέλεσμα αυτό έχει το γεγονός ότι οι μισθολογικές απολαβές κυμαίνονται γύρω από το βασικό μισθό που ορίζει το κράτος. Αυτό το επίπεδο μισθού είναι αρκετά χαμηλό για την αντιμετώπιση των καθημερινών αναγκών και ως εκ τούτου τα άτομα επιθυμούν υψηλότερες απολαβές ώστε να αποκτήσουν ένα περισσότερο επιθυμητό για αυτούς βιωτικό επίπεδο.

Σημαντικό είναι επίσης να παρατηρήσουμε πως το 75% (άνδρες) και το 50% (γυναίκες) των εργαζομένων με ανώτατη εκπαίδευση είναι μη ικανοποιημένοι ή απόλυτα μη

ικανοποιημένοι αντίστοιχα από τις αμοιβές τους. Το κύριο αίτιο είναι πως η επένδυση που έκαναν και αφορά στην εκπαίδευσή τους δεν αμείβεται με τρόπο τέτοιο έτσι ώστε να υπάρξει σε σύντομο χρονικό διάστημα απόσβεση και κατ' επέκταση κέρδος από αυτή.

				ΑΜΟΙΒΗ				ΣΥΝΟΛΑ
				ΑΠΟΛΥΤΑ ΜΗ ΙΚΑΝ/ΝΟΣ	ΜΗ ΙΚΑ/ΝΟΣ	ΟΥΔ/ΡΟΣ	ΙΚΑΝ/ΝΟΣ	
ΦΥΛΟ	ΑΝΔΡΑΣ	ΜΟΡΦΩ/ΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	0	1	0	1
			ΛΥΚΕΙΟ	0	6		1	7
			ΙΕΚ	0	6	3	1	11
			ΤΕΙ	0	3	3	0	6
			ΑΕΙ	1	2	1	0	4
			ΣΥΝΟΛΑ	1	17	8	2	28
ΓΥΝΑΙΚΑ		ΜΟΡΦΩ/ΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	1	0	0	0	1
			ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	1	0	0	1
			ΛΥΚΕΙΟ	2	16	4	0	22
			ΙΕΚ	3	9	4	0	16
			ΤΕΙ	0	3	4	0	7
			ΑΕΙ	1	1	2	0	4
			ΜΕΤΑΠ/ΚΟ	0	0	1	0	1
ΣΥΝΟΛΑ	7	30	15	0	52			

Πίνακας 12: Σχέση αμοιβή με φύλο και μορφωτικό επίπεδο

ΣΧΕΣΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΜΕ ΦΥΛΟ & ΗΛΙΚΙΑ

Αυτό που μπορούμε να παρατηρήσουμε είναι πως ανεξαρτήτως φύλου και ηλικίας το ποσοστό ικανοποίησης σε σχέση με τις δυνατότητες εξέλιξης δεν είναι αρκετά υψηλό (Ανδρες: 57%, Γυναίκες: 56%). Παρόλα αυτά με δεδομένο ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων παρουσιάζεται ουδέτερη και το ποσοστό των μη ικανοποιημένων είναι ιδιαίτερα χαμηλό (Ανδρες: 3,5%, Γυναίκες: 5,7%) μπορεί να χαρακτηριστεί ως ικανοποιητικό.

Η επιχείρηση, στα πλαίσια που της επιτρέπονται, προσπαθεί να παρέχει δυνατότητες εξέλιξης στους εργαζομένους της. Συγκεκριμένα πολλά άτομα που ξεκίνησαν από το

τμήμα παροχής υπηρεσιών έχουν εξελιχθεί και αναλάβει πιο υπεύθυνες θέσεις. Επίσης, όταν αντιλαμβάνεται πως υπάρχουν άτομα που διαθέτουν προσόντα με τα οποία μπορούν να συμβάλλουν θετικά στη συνολική της λειτουργία προσπαθεί να τα αξιολογήσει και να τα προωθήσει σε αντίστοιχες θέσεις.

				ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ				ΣΥΝΟΛΑ
				ΜΗ ΙΚΑ/ΝΟΣ	ΟΥΔ/ ΡΟΣ	ΙΚΑ/ ΝΟΣ	ΑΠΟΛΥΤΑ ΙΚΑΝ/ΝΟΣ	
ΦΥΛΟ	ΑΝΔΡΑΣ	ΗΛΙΚΙΑ	18-24	1	1	4	0	6
			25-30	0	6	9	1	16
			31-35	0	2	1	0	3
			>36	0	2	1	0	3
		ΣΥΝΟΛΑ		1	11	15	1	28
	ΓΥΝΑΙΚΑ	ΗΛΙΚΙΑ	18-24	1	8	7	1	17
			25-30	1	7	9	2	19
			31-35	1	2	5	0	8
			>36	0	3	4	1	8
		ΣΥΝΟΛΑ		3	20	25	4	52

Πίνακας 13: Σχέση δυνατότητες εξέλιξης με φύλο και ηλικία

ΣΧΕΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΜΕ ΘΕΣΗ

Η ικανοποίηση των εργαζομένων από τον προϊστάμενό τους είναι σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα. Συγκεκριμένα, ανεξαρτήτως θέσης εργασίας, το 88,75% των εργαζομένων εμφανίζεται ικανοποιημένο και απόλυτα ικανοποιημένο.

Το υψηλό επίπεδο ικανοποίησης όσον αφορά σε αυτό τον παράγοντα ενισχύεται από το γεγονός ότι μόλις ένας στους ογδόντα εργαζομένους που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο της έρευνας εμφανίζεται μη ικανοποιημένος από τον προϊστάμενο του.

Το γεγονός αυτό οφείλεται πιθανότητα σε τυχαίο συμβάν και δε μπορεί να αξιολογηθεί σε μία τάση η οποία χρήζει αντιμετώπισης.

Οι καλές σχέσεις και η ικανοποίηση των εργαζομένων από τον εκάστοτε προϊστάμενό τους σχετίζεται κυρίως με το ότι η εταιρεία έχει αναθέσει το ρόλο αυτό σε υπαλλήλους με εμπειρία στο χώρο αλλά και γνώσεις σχετικά με τη διαχείριση προσωπικού.

Αποτέλεσμα των επιλογών αυτών είναι η ανάπτυξη καλών σχέσεων μεταξύ προϊστάμενων και υπαλλήλων, η αύξηση της εμπιστοσύνης ως προς τους υπεύθυνους και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και τελικά η ύπαρξη ενός ευχάριστου και ισορροπημένου κλίματος στα πλαίσια της επιχείρησης.

		ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ				ΣΥΝΟΛΑ
		ΜΗ ΙΚΑ/ΝΟΣ	ΟΥΔ/ΡΟΣ	ΙΚΑ/ΝΟΣ	ΑΠΟΛΥΤΑ ΙΚΑΝ/ΝΟΣ	
ΘΕΣΗ	ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ/ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	0	0	2	0	2
	ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ	0	1	5	1	7
	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΡΓΟΥ	0	0	4	1	5
	ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ	0	2	15	12	29
	ΣΑΡΩΣΗ	1	1	3	2	7
	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ	0	0	11	6	17
	ΜΕΤΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ	0	4	9	0	13
ΣΥΝΟΛΑ		1	8	49	22	80

Πίνακας 14: Σχέση προϊστάμενος εξέλιξης με θέση

ΣΧΕΣΗ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ ΜΕ ΦΥΛΟ & ΗΛΙΚΙΑ

Από τον πίνακα που ακολουθεί παρατηρούμε πως ανεξαρτήτως φύλου και ηλικίας το ποσοστό ικανοποίησης σχετικά με τους συναδέλφους είναι πάρα πολύ υψηλό (83,75%). Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι ούτε ένας εργαζόμενος δεν εμφανίζεται μη ικανοποιημένος από τους συναδέλφους του.

Το υψηλό αυτό επίπεδο ικανοποίησης οφείλεται σε αρκετούς παράγοντες με κυριότερους τους ακόλουθους:

α) Οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες κάθε ατόμου είναι σαφώς καθορισμένοι, ενώ το οργανόγραμμα της εταιρείας είναι γνωστό, με αποτέλεσμα να ελαχιστοποιούνται οι συγκρούσεις εντός της επιχείρησης.

β) Κατά την ανάλυση ενός έργου γίνεται προσεκτικός σχεδιασμός τόσο όσον αφορά στη μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί όσο και στην επιλογή της ομάδας εργασίας. Σκοπός είναι η δημιουργία ομάδας βάσει κριτηρίων τέτοιων έτσι ώστε να επιτευχθεί η

καλύτερη δυνατή συνεργασία μεταξύ των μελών της.

γ) Η ηλικιακή διασπορά των εργαζομένων είναι μικρή με αποτέλεσμα να υπάρχουν αρκετά κοινά ενδιαφέροντα και κώδικες επικοινωνίας.

				ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΙ			ΣΥΝΟΛΑ
				ΟΥΔ/ΡΟΣ	ΙΚΑ/ΝΟΣ	ΑΠΟΛΥΤΑ ΙΚΑΝ/ΝΟΣ	
ΦΥΛΟ	ΑΝΔΡΑΣ	ΗΛΙΚΙΑ	18-24	1	5	0	6
			25-30	3	12	1	16
			31-35	1	2	0	3
			>36	0	3	0	3
		ΣΥΝΟΛΑ		5	22	1	28
ΓΥΝΑΙΚΑ	ΗΛΙΚΙΑ	18-24	4	12	1	17	
		25-30	2	17	0	19	
		31-35	1	7	0	8	
		>36	1	7	0	8	
			ΣΥΝΟΛΑ	8	43	1	52

Πίνακας 15: Σχέση συνάδελφοι με φύλο και ηλικία

ΣΧΕΣΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΜΕ ΗΛΙΚΙΑ ΚΑΙ ΜΕ ΦΥΛΟ

Από τους δύο πίνακες που ακολουθούν παρατηρούμε πως ανεξαρτήτως φύλου και ηλικίας το ποσοστό ικανοποίησης σχετικά με την ηγεσία και την επιχείρηση είναι αρκετά ικανοποιητικό (75%). Μόνο δύο (2,5%) στους ογδόντα εργαζομένους που συμπληρώσαν το ερωτηματολόγιο εμφανίζονται μη ικανοποιημένοι. Το ποσοστό αυτό είναι ιδιαίτερα μικρό με αποτέλεσμα να μην αποτελεί αντικείμενο περαιτέρω μελέτης.

Το υψηλό επίπεδο ικανοποίησης οφείλεται στις δράσεις της Διοίκησης και συγκεκριμένα στο γεγονός ότι εστιάζει στο να ενθαρρύνει τους εργαζομένους της και τους στηρίζει σε προβλήματα που μπορεί να παρουσιαστούν εντός ή εκτός εργασιακού χώρου. Επίσης η Διοίκηση προσπαθεί να προβαίνει σε αλλαγές και βελτιώσεις, οι οποίες θα βοηθήσουν στον τρόπο εργασίας των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο ο εργαζόμενος έχει την πεποίθηση πως η Διοίκηση παρουσιάζει προσωπικό ενδιαφέρον για αυτόν τονώνοντας της ανάγκες του για ασφάλεια και ανάδειξη με αποτέλεσμα να

οδηγούμαστε σε ικανοποίηση και ευθυγράμμιση των ατόμων με τους στόχους της.

Παρότι η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο αποτελεί έναν παράγοντα ο οποίος έχει περιθώρια βελτίωσης. Συνεπώς η Διοίκηση δε θα πρέπει να επαναπαυτεί στις ισχύουσες πρακτικές και δράσεις της αλλά θα πρέπει να επιδιώξει τη βελτίωση αυτών και να προβεί στην εύρεση νέων μεθόδων έτσι ώστε να επιτύχει υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης και κατ' επέκταση δέσμευσης και απόδοσης του προσωπικού της.

		ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ				ΣΥΝΟΛΑ
		ΜΗ ΙΚΑ/ΝΟΣ	ΟΥΔ/ΡΟΣ	ΙΚΑ/ΝΟΣ	ΑΠΟΛΥΤΑ ΙΚΑΝ/ΝΟΣ	
ΗΛΙΚΙΑ	18-24	0	9	13	1	23
	25-30	1	4	26	4	35
	31-35	1	1	7	2	11
	>36	0	5	5	1	11
ΣΥΝΟΛΑ		2	19	51	8	80

Πίνακας 16: Σχέση ηγεσία και επιχείρηση με ηλικία

		ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ				ΣΥΝΟΛΑ
		ΜΗ ΙΚΑ/ΝΟΣ	ΟΥΔ/ΡΟΣ	ΙΚΑ/ΝΟΣ	ΑΠΟΛΥΤΑ ΙΚΑΝ/ΝΟΣ	
ΦΥΛΟ	ΑΝΔΡΑΣ	1	7	17	3	28
	ΓΥΝΑΙΚΑ	1	12	34	5	52
ΣΥΝΟΛΑ		2	19	51	8	80

Πίνακας 17: Σχέση ηγεσία και επιχείρηση με φύλο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

4.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στην προηγούμενη ενότητα παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα της έρευνας καθώς και κάποια πρώτα σχόλια. Σε αυτή την ενότητα θα ασχοληθούμε κυρίως με την παρουσίαση των βασικότερων συμπερασμάτων καθώς και τη διατύπωση βελτιωτικών προτάσεων προκειμένου να αυξηθεί το επίπεδο της ικανοποίησης των εργαζομένων όπου αυτό απαιτείται.

Πρέπει να σημειωθεί πως το επίπεδο της ικανοποίησης των εργαζομένων από τους προϊσταμένους αλλά και τους συναδέλφους τους βρίσκεται σε ιδιαίτερα ικανοποιητικό επίπεδο. Παρόλα αυτά η επιχείρηση δε θα πρέπει να επαναπαυτεί στις ισχύουσες πρακτικές που ακολουθεί και στους εξωτερικούς παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Θα πρέπει να ενισχύσει τους δύο αυτούς παράγοντες έτσι ώστε η συμβολή τους να είναι μακροχρόνια. Συγκεκριμένα η επιχείρηση μπορεί να συμβάλει στην αύξηση και διατήρηση της ικανοποίησης με τους ακόλουθους τρόπους:

- Διεξαγωγή σεμιναρίων και ημερίδων για την εκπαίδευση των προϊσταμένων. Συγκεκριμένα προτείνονται σεμινάρια διοίκησης επιχειρήσεων, ηγεσίας και διαχείρισης σχέσεων. Με αυτό τον τρόπο οι προϊστάμενοι θα είναι σε θέση να διαχειρίζονται το προσωπικό τους όχι μόνο εμπειρικά αλλά έχοντας το απαραίτητο θεωρητικό υπόβαθρο έτσι ώστε να προβαίνουν κατά περίπτωση στην επιλογή της πλέον κατάλληλης λύσης. Επίσης με αυτό τον τρόπο η εταιρεία θέτει το πλαίσιο ηγεσίας και διοίκησης που επιθυμεί. Κάθε προϊστάμενος διατηρεί μεν το προσωπικό στυλ ηγεσίας του, το οποίο όμως διαμορφώνει και εντάσσει στο ευρύτερο πλαίσιο διοίκησης της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο η εταιρεία

διατηρεί τον έλεγχο και αποκτά ενιαία πολιτική η οποία δεν εξαρτάται μόνο από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εκάστοτε προϊσταμένου.

- Ανάπτυξη ενός περισσότερο δομημένου τρόπου αξιολόγησης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα για κάθε θέση εργασίας θα πρέπει σε πρώτη φάση να καθοριστούν τα πρότυπα απόδοσης για τη θέση, τα οποία θα περιλαμβάνουν ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά, έτσι ώστε να δημιουργηθεί το έντυπο αξιολόγησης των εργαζομένων το οποίο θα είναι ενιαίο για το σύνολο της επιχείρησης. Στη συνέχεια θα πρέπει ανά άτομο να καταγράφονται σε ημερήσια βάση από τους υπευθύνους στατιστικά παραγωγικότητας αλλά και σημειώσεις σε σχέση με θετικές ή αρνητικές συμπεριφορές. Το έντυπο θα πρέπει να συμπληρώνεται από τους υπευθύνους σε μηνιαία βάση έτσι ώστε να μπορεί να παρακολουθηθεί η εξέλιξη του ατόμου. Με αυτό τον τρόπο η αξιολόγηση και πιθανή εξέλιξη των εργαζομένων γίνεται βάσει αντικειμενικών και γνωστών κριτηρίων. Τα παραπάνω συντελούν στην ύπαρξη ενός αδιάβλητου συστήματος αξιολόγησης, στη μείωση των συγκρούσεων και του ανταγωνισμού λόγω του πιθανού αισθήματος αδικίας και στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης ως προς τα άτομα που εξελίσσονται.

Το σύστημα αξιολόγησης που θα εφαρμοστεί θα πρέπει να είναι αμφίροπο, δηλαδή από τους προϊσταμένους προς τους υφισταμένους αλλά και αντίστροφα. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση θα μπορεί να έχει μία πλήρη εικόνα για τους εργαζομένους της και παράλληλα ενισχύεται το αίσθημα της συνεισφοράς από την πλευρά των υφισταμένων. Οι θέσεις των προϊσταμένων δεν είναι παγιωμένες έτσι ώστε να μπορούν να δράσουν ανεξέλεγκτα. Όλοι έχουν λόγο και δύναμη στα πλαίσια της επιχείρησης και οι προτάσεις τους εισακούγονται.

- Ενίσχυση της ομαδικότητας. Προκειμένου να διατηρηθούν οι καλές σχέσεις και η εμπιστοσύνη που αφορά στις συναδελφικές σχέσεις των εργαζομένων η επιχείρηση

μπορεί να συμβάλει με κατάλληλες δράσεις. Συγκεκριμένα υπάρχουν προγράμματα και μέθοδοι που μπορούν να υλοποιηθούν είτε εντός είτε εκτός επιχείρησης. Μέσα από τη διεξαγωγή role plays και ομαδικών δραστηριοτήτων αυξάνει η συναισθηματική ασφάλεια, η εμπλοκή των μελών προς την επίτευξη ενός κοινού στόχου καθώς και η επικοινωνία μεταξύ τους. Τα άτομα περνούν περισσότερο χρόνο μαζί σε δραστηριότητες πέραν των καθημερινών τους καθηκόντων με αποτέλεσμα να δημιουργούνται οι κατάλληλες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη ισχυρότερων δεσμών και σχέσεων.

- Ο σαφής καθορισμός των ρόλων και αρμοδιοτήτων κάθε θέσης έχει σαν αποτέλεσμα τη σωστή πληροφόρηση των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει το εύρος δραστηριοτήτων και υπευθυνοτήτων του με αποτέλεσμα να εξαλείφονται τυχόν συγκρούσεις συμφερόντων και να μειώνεται η δυσαρέσκεια στα πλαίσια της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να διατηρήσει την ύπαρξη ενός συγκεκριμένου οργανογράμματος με σαφή περιγραφή καθηκόντων ανά θέση εργασίας.
- Επίσης ένας ακόμη τρόπος για την ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων αλλά και των προϊσταμένων είναι οι συγκεντρώσεις κατά τη διάρκεια της εργασίας ή κατόπιν αυτής. Σε αυτές τις συγκεντρώσεις μπορούν να συζητούνται νέοι τρόποι διεξαγωγής των εργασιών, θέματα σχετικά με την καθημερινότητα, λύνονται τυχόν παρεξηγήσεις, κλπ. Με αυτό τον τρόπο τα άτομα αισθάνονται πως συνεισφέρουν και επηρεάζουν την εργασία τους, αναπτύσσονται οι κοινωνικές τους ανάγκες και παράλληλα δίδεται η δυνατότητα προβολής.

Εκτός από τους δύο προαναφερθέντες παράγοντες όπου το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα υψηλό η επιχείρηση θα πρέπει να προβεί είτε σε δραστικές κινήσεις είτε σε βελτιωτικές δράσεις όσον αφορά τους υπόλοιπους παράγοντες

επηρεασμού της ικανοποίησης των εργαζομένων, όπου τα αποτελέσματα δε φάνηκαν ιδιαίτερα υψηλά. Σε πρώτη φάση θα παρουσιαστούν ανά παράγοντα οι πιθανές λύσεις που μπορεί να ακολουθήσει η επιχείρηση ενώ στη συνέχεια θα γίνει εκτενέστερη ανάλυση των αιτών που την προκαλούν.

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

- Όσον αφορά στην αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων που ασχολούνται με την παροχή των υπηρεσιών (προετοιμασία, σάρωση, χαρακτηρισμός και μετεπεξεργασία) μία πρώτη λύση θα μπορούσε να είναι η διεύρυνση της εργασίας. Συγκεκριμένα με το job rotation των εργαζομένων στα επιμέρους αυτά τμήματα όπου αλλάζει το αντικείμενο μπορεί να αποφευχθεί η μονοτονία της εργασίας.
- Επίσης πέρα από τα καθήκοντα μίας συγκεκριμένης θέσης εργασίας μπορούν να οριστούν και παράλληλα καθήκοντα για τη θέση ώστε το αντικείμενο ενασχόλησης του εργαζομένου να διευρυνθεί.
- Ένας ακόμη τρόπος για τη βελτίωση της ικανοποίησης στο σύνολο των εργαζομένων είναι η απόδοση εργασιών με περισσότερες υπευθυνότητες. Με αυτό τον τρόπο τα άτομα συμερίζονται περισσότερο τους στόχους της επιχείρησης, θεωρούν πως μπορούν να επηρεάσουν την εργασία τους και αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι μέσω της ανάληψης των πρωτοβουλιών που θα μπορούν να πάρουν.
- Η επαρκής εκπαίδευση (μαθητεία, καθοδήγηση, διαλέξεις, κλπ) πάνω στο αντικείμενο της εργασίας απαιτεί μεν περισσότερο χρόνο εκμάθησης συμβάλλει όμως σημαντικά στην ευρύτερη γνώση και κατανόηση του αντικειμένου. Με αυτό τον τρόπο η εργασία δεν αποτελεί μία μηχανική διαδικασία αλλά μία δραστηριότητα όπου ο εργαζόμενος μπορεί να επηρεάσει με νέες προτάσεις και λύσεις.

- Επίσης η επαρκής πληροφόρηση γύρω από κάθε έργο δίνει την αίσθηση της ασφάλειας και της αναγνώρισης. Ο εργαζόμενος εκτός από τα συγκεκριμένα καθήκοντα που θα αναλάβει με την παροχή ορθής και ολοκληρωμένης πληροφόρησης γνωρίζει το έργο σαν σύνολο με αποτέλεσμα να μπορεί να συμβάλλει περισσότερο αποτελεσματικά στην εργασία του, αλλά και να αντιμετωπίζει τυχόν ιδιαιτερότητες ή προβλήματα που μπορεί να παρουσιαστούν.

ΧΩΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ – ΩΡΑΡΙΟ

- Οι συνθήκες που αφορούν στο χώρο εργασίας και επικρατούν κυρίως σε έργα που υλοποιούνται εκτός των χώρων της εταιρείας αποτελούν έναν από τους κυριότερους παράγοντες που χρήζουν άμεσης βελτίωσης. Η επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει τις συνθήκες αυτών των χώρων εξασφαλίζοντας πιο έντονο φωτισμό, μηχανήματα για καθαρισμό από τη σκόνη, τυχόν ανεμιστήρες ή θερμάστρες έτσι ώστε να μην υπάρχουν στο χώρο ακραίες θερμοκρασίες, κλπ.
- Επίσης η εταιρεία θα μπορούσε εκ των προτέρων, πάντοτε σε συνεννόηση με τον πελάτη να βρίσκει χώρους περισσότερο προσιτούς για εργασία. Η συγκεκριμένη λύση φυσικά δεδομένου ότι έγκειται και στη διαθεσιμότητα από άποψη χώρων του πελάτη είναι περισσότερο δύσκολη να υλοποιηθεί.
- Μία ακόμη πρόταση προκειμένου να αυξηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων σε σχέση με το χώρο εργασίας τους είναι η εναλλαγή των ατόμων στα έργα, εφόσον το επιθυμούν, δεδομένου ότι παρουσιάζονται ικανοποιημένοι σε σχέση με την πρόσβαση στον εργασιακό τους χώρο. Σε αυτό συμβάλλει το γεγονός ότι η επιχείρηση ανάλογα με τον τόπο διαμονής των ατόμων τα επιμερίζει στα ποικίλα έργα που αναλαμβάνει με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να μειώνει τον απαιτούμενο χρόνο πρόσβασης προς και από την εργασία. Με την εναλλαγή των ατόμων στα επιμέρους έργα μπορεί να αυξηθεί η ικανοποίησή τους δεδομένου ότι θα

εργάζονται σε διαφορετικά περιβάλλοντα. Επίσης ένα ακόμη πλεονέκτημα αυτής της λύσης είναι η απόκτηση εργαζομένων με γνώσεις πάνω σε ποικίλα διαφορετικά αντικείμενα έργου. Το όφελος συνεπώς της επιχείρησης είναι διπλό αφού πλέον δε θα διαθέτει εργαζομένους εξειδικευμένους σε ένα αλλά πολλά έργα.

ΑΜΟΙΒΗ

- Θα μπορούσε σε κάθε έργο ανάλογα με τις απαιτήσεις του να ορίζονται bonus τα οποία και θα δίδονται στους εργαζομένους. Τα bonus αυτά μπορούν να οριστούν βάσει ποικίλων κριτηρίων όπως παραγωγικότητα, ποιότητα υπηρεσιών (ύπαρξη ή μη σφαλμάτων), αριθμός απουσιών, συνέπεια, συμπεριφορά, κλπ.
- Εφαρμογή της μεθόδου των ομαδικών κινήτρων. Συγκεκριμένα η επιχείρηση μπορεί να θέσει συγκεκριμένους στόχους στις επιμέρους ομάδες και τμήματα που την αποτελούν. Η επίτευξη των στόχων αυτών θα έχει σαν αποτέλεσμα την αμοιβή της ομάδας. Με αυτή τη μέθοδο εκτός από την ικανοποίηση που αφορά στον παράγοντα αμοιβή ενισχύεται σημαντικά η ομαδικότητα μεταξύ των μελών της ομάδας με δεδομένο ότι όλοι εργάζονται από κοινού προς την επίτευξη ενός στόχου.
- Η μέθοδος των άγραφων αδειών αποτελεί και αυτή ένα είδος αμοιβής το οποίο αναγνωρίζεται από τους εργαζομένους.
- Παροχές όπως για παράδειγμα γεύματα στην εργασία, πληρωμή από τον εργοδότη των μέσων μεταφοράς στην εργασία, κλπ. αποτελούν παροχές οι οποίες συμβάλλουν στην ικανοποίηση του εργαζομένου.
- Η παροχή σεμιναρίων εκπαίδευσης αποτελεί είδος αμοιβής. Οι εργαζόμενοι που επιλέγονται θεωρούν πως είναι σημαντικοί για την επιχείρηση και πως αναγνωρίζεται η προσπάθειά τους με αποτέλεσμα να αυξάνει η ικανοποίηση και απόδοσή τους.

- Η επιβράβευση και αναγνώριση παρότι δεν αποτελούν υλικά μέσα αμοιβής οδηγούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Η κάλυψη των κοινωνικών και εγωιστικών αναγκών του ατόμου πολλές φορές υπερνικά την ανάγκη για υλική αμοιβή.

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ

- Παρότι το ποσοστό ικανοποίησης που αφορά στις δυνατότητες εξέλιξης που δίνει η εταιρεία είναι ικανοποιητικό θα μπορούσε να βελτιωθεί κυρίως όσον αφορά στην αντικειμενικότητα των αξιολογήσεων. Το ποσοστό των ατόμων που θεωρεί πως υπάρχει υποκειμενικότητα θα μπορούσε να μειωθεί με α) ενημέρωση σχετικά με τα κριτήρια αξιολόγησης και β) ύπαρξη ενός ενιαίου τρόπου αξιολόγησης των εργαζομένων στο σύνολο της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα εφόσον όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τα κριτήρια και τις παραμέτρους βάσει των οποίων αξιολογούνται μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους σε αυτά. Επίσης οι υπεύθυνοι γνωρίζοντας τα κριτήρια της αξιολόγησης που η επιχείρηση επιθυμεί θα βασίζονται σε αυτά και όχι σε τυχόν υποκειμενικά δικά τους κριτήρια.
- Ένας εναλλακτικός τρόπος για την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων είναι ο εμπλουτισμός της εργασίας, δηλαδή η ανάθεση στον εργαζόμενο καθηκόντων τα οποία απαιτούν μεγαλύτερη υπευθυνότητα και αυτονομία. Με αυτό τον τρόπο διευρύνοντας με κάθετο τρόπο τα καθήκοντα μίας θέσης εργασίας αυξάνει η ικανοποίηση του ατόμου και κατ' επέκταση η παραγωγικότητά του.
- Μια επιπλέον παράμετρος η οποία συμβάλλει στη θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στις δυνατότητες εξέλιξής τους είναι η συνεισφορά με δικές τους προτάσεις. Συνεπώς η επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να ακούει και να αξιολογεί τις προτάσεις του προσωπικού της έτσι ώστε να μπορεί να προβαίνει σε αλλαγές οι οποίες ωφελούν και βρίσκουν σύμφωνα και τα δύο μέρη.

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

- Το επίπεδο ικανοποίησης από την ηγεσία και τη διοίκηση είναι αρκετά ικανοποιητικό. Θα μπορούσε όμως να βελτιωθεί έτσι ώστε οι εργαζόμενοι με ουδέτερη στάση να ικανοποιηθούν. Ένας τρόπος βελτίωσης είναι η διοίκηση μέσω στόχων. Η διοίκηση πρέπει να θέτει σαφείς και καθορισμένους στόχους στα άτομα μεμονωμένα ή στην ομάδα αντίστοιχα, έτσι ώστε να γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν και να αγωνίζονται για αυτό. Η σωστή στοχοθεσία αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα παρακίνησης των εργαζομένων.
- Επίσης θα μπορούσε να προβαίνει συχνότερα σε έρευνες βελτίωσης των συνθηκών αλλά και του τρόπου εργασίας. Βασισμένη σε αυτά τα αποτελέσματα στη συνέχεια θα μπορεί να προβαίνει στις απαραίτητες αλλαγές οι οποίες όμως θα είναι εμφανείς στους εργαζομένους με δεδομένο ότι και αυτοί θα έχουν συμβάλει στη λήψη των αποφάσεων.
- Η μέριμνα Διοίκησης για τους εργαζομένους της μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης, παροχών, ενθάρρυνσης, κλπ. λαμβάνεται σαν μία ιδιαίτερα σημαντική κίνηση από την επιχείρηση. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να δοθεί έμφαση και σε αυτούς τους παράγοντες έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να νιώθουν ασφάλεια και φροντίδα.

Μέχρι και αυτό το σημείο εντοπίσαμε τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης ενώ παράλληλα προτείναμε λύσεις και μεθόδους με τις οποίες η επιχείρηση θα μπορέσει να αυξήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων της ανά παράγοντα επηρεασμού. Προκειμένου όμως να ολοκληρώσουμε την έρευνά μας θα προβούμε σε μία επιπλέον ανάλυση και θα χρησιμοποιήσουμε τα διαγράμματα δράσης και βελτίωσης της μεθόδου MUSA. Πέρα από την ανάδειξη των ισχυρών ή μη θέσεων της

επιχείρησης με τη μέθοδο αυτή διαφαίνεται η ευκολία ή αντίστοιχα δυσκολία με την οποία μπορεί να προβεί στις απαραίτητες βελτιώσεις ή και αλλαγές.

Για την κατασκευή των διαγραμμάτων αυτών πρέπει αρχικά να οριστεί η υπό εξέταση ποσοτική μεταβλητή (βασικό κριτήριο) καθώς και τα υποκρίτρια βάσει των οποίων θα εξαχθούν τα αποτελέσματα που αφορούν στη μεταβλητή αυτή.

Συγκεκριμένα στην έρευνά μας σε πρώτη φάση σαν ποσοτική μεταβλητή ορίζεται η συνολική ικανοποίηση η οποία επηρεάζεται από τις επτά διαστάσεις του ερωτηματολογίου. Στη συνέχεια σε βασική μεταβλητή θα οριστεί κάθε ένας από τους επτά παράγοντες επηρεασμού της ικανοποίησης. Τα υποκριτήρια κάθε παράγοντα είναι οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που περιλαμβάνονται στην αντίστοιχη ενότητα. Μέσω της ανάλυσης που θα γίνει θα καθοριστούν οι προτιμήσεις των εργαζομένων αλλά και θα φανεί το μέγεθος της προσπάθειας που πρέπει να καταβάλλει η επιχείρηση έτσι ώστε να βελτιώσει τη διάσταση ή τον παράγοντα στον οποίο και παρουσιάζει αδυναμία. Ακολουθεί μία σύντομη γενική περιγραφή των διαγραμμάτων που θα χρησιμοποιηθούν έτσι ώστε να συνεχίσουμε με την ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Α) ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΡΑΣΗΣ

Τα διαγράμματα δράσης προκύπτουν από το συνδυασμό των βαρών των κριτηρίων ικανοποίησης με τους μέσους δείκτες ικανοποίησης. Πιο συγκεκριμένα αναδεικνύουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της ικανοποίησης των εργαζομένων, ενώ παράλληλα προσδιορίζουν τα σημεία στα οποία πρέπει να εστιάσει η επιχείρηση και να καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια έτσι ώστε να τα βελτιώσει ή και αλλάξει.

Κάθε διάγραμμα δράσης χωρίζεται σε τέσσερα τεταρτημόρια ανάλογα με την απόδοση (μέσοι δείκτες ικανοποίησης) και τη σημασία (βάρη) των κριτηρίων. Η μορφή του διαγράμματος εμφανίζεται στη συνέχεια:



Εικόνα 66: Διάγραμμα δράσης

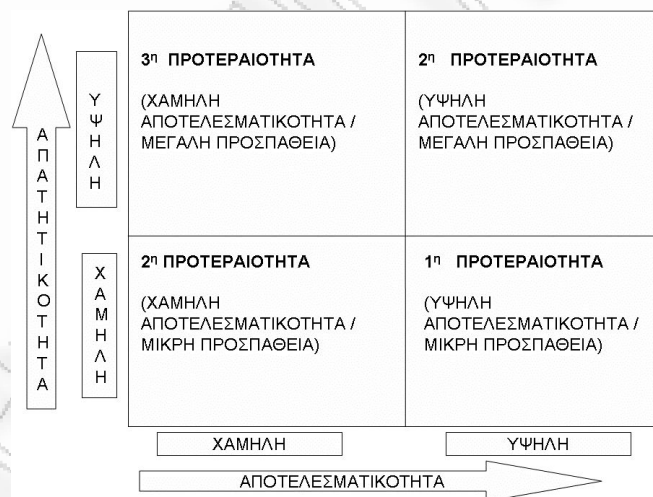
Κάθε τεταρτημόριο αντιστοιχεί σε μία κατάσταση όπου η επιχείρηση θα πρέπει ή όχι να προβεί σε διορθωτικές ενέργειες και συγκεκριμένα:

- Περιοχή ισχύουσας κατάστασης (χαμηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα): συνήθως δεν απαιτείται καμία πρόσθετη ενέργεια από τη πλευρά της εταιρείας, δεδομένου ότι οι συγκεκριμένες διαστάσεις ικανοποίησης δεν θεωρούνται σημαντικές από τους εργαζομένους.
- Περιοχή ισχύος (υψηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα): τα χαρακτηριστικά που ανήκουν σε αυτό το τεταρτημόριο αποτελούν τα ισχυρά σημεία της επιχείρησης και τους βασικούς παράγοντες που συντελούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων της επιχείρησης.
- Περιοχή δράσης (χαμηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα): στο τεταρτημόριο αυτό ανήκουν τα πλέον κρίσιμα χαρακτηριστικά που πρέπει να βελτιωθούν οπωσδήποτε έτσι ώστε να αυξηθεί το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων.
- Περιοχή μεταφοράς πόρων (υψηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα): τα χαρακτηριστικά που βρίσκονται σε αυτή την περιοχή δε θεωρούνται σημαντικά από τους εργαζομένους αποτελούν όμως δυνατά σημεία για την επιχείρηση.

Β) ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

Τα διαγράμματα δράσης που αναλύθηκαν παραπάνω μπορούν να υποδείξουν ποιες διαστάσεις ικανοποίησης πρέπει να βελτιωθούν, αλλά δεν προσδιορίζουν ούτε το αποτέλεσμα της βελτίωσης ούτε και το μέγεθος της προσπάθειας που απαιτείται προκειμένου να επιτευχθεί προσδοκώμενη βελτίωση. Οι πληροφορίες αυτές αντλούνται με τη χρήση των διαγραμμάτων βελτίωσης.

Κάθε διάγραμμα βελτίωσης χωρίζεται σε τέσσερα τεταρτημόρια ανάλογα με την απαιτητικότητα και την αποτελεσματικότητα των διαστάσεων ικανοποίησης, όπως παρουσιάζεται στο σχήμα που ακολουθεί:



Εικόνα 67: Διάγραμμα βελτίωσης

Κάθε τεταρτημόριο αντιστοιχεί σε μία κατάσταση όπου η επιχείρηση θα πρέπει ή όχι να καταβάλλει μεγάλη ή μικρή προσπάθεια αντίστοιχα προκειμένου να τη βελτιώσει:

- Η επιχείρηση θα πρέπει με πρώτη προτεραιότητα να επικεντρώσει τις προσπάθειες βελτίωσης στις διαστάσεις ικανοποίησης που έχουν μεγάλη αποτελεσματικότητα για αυτή και οι εργαζόμενοι δεν είναι ιδιαίτερα απαιτητικοί.
- Η δεύτερη προτεραιότητα της επιχείρησης όσον αφορά στις ενέργειες βελτίωσης που πρέπει να προβεί είναι κριτήρια που είτε παρουσιάζουν μεγάλη

αποτελεσματικότητα και μεγάλο βαθμό απαιτητικότητας, είτε εμφανίζουν μικρή αποτελεσματικότητα και οι εργαζόμενοι δεν φαίνονται ιδιαίτερα απαιτητικοί.

- Τέλος τα χαρακτηριστικά που παρουσιάζουν μικρή αποτελεσματικότητα και μεγάλη απαιτητικότητα αποτελούν την τελευταία επιλογή προς βελτίωση.

Βασισμένοι συνεπώς στη μέθοδο που μόλις αναπτύχθηκε έγινε η επεξεργασία των ερωτηματολογίων. Τα βασικά συμπεράσματα όπως αυτά προκύπτουν παρουσιάζονται συνοπτικά στη συνέχεια:

- Όσον αφορά στη *συνολική ικανοποίηση* των εργαζομένων ο κύριος παράγοντας στον οποίο θα πρέπει να επικεντρωθεί η επιχείρηση είναι ο εργασιακό χώρος. Σύμφωνα με το διάγραμμα βελτίωσης ανήκει στους παράγοντες βελτίωσης 2^{ης} προτεραιότητας, όπου έχουν υψηλή απαιτητικότητα αλλά και απαιτούν μεγάλη προσπάθεια από την επιχείρηση. Παρόλη όμως την αυξημένη προσπάθεια που απαιτείται από την πλευρά της επιχείρησης ο εργασιακός χώρος είναι το ασθενέστερο σημείο ικανοποίησης των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό και με δεδομένο ότι η επιχείρηση επιθυμεί να αυξήσει την ικανοποίηση και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων της θα πρέπει άμεσα να προβεί σε όλες τις απαραίτητες αλλαγές για τη βελτίωσή του.
- Όλοι οι υπόλοιποι παράγοντες επηρεασμού της συνολικής ικανοποίησης βρίσκονται στην περιοχή χαμηλής αποτελεσματικότητας για τους εργαζομένους και μικρής απαιτούμενης προσπάθειας από την πλευρά της επιχείρησης έτσι ώστε να αλλάξουν.
- Όσον αφορά στον παράγοντα *αντικείμενο εργασίας* η επιχείρηση θα πρέπει να εστιάσει στο αντικείμενο αυτό καθαυτό, δηλαδή στις αρμοδιότητες και τρόπο διεξαγωγής της ίδιας της εργασίας. Ο κύριος λόγος είναι πως το είδος και ο τρόπος της εργασίας αποτελούν έναν ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα ικανοποίησης των

εργαζομένων ο οποίος εμφανίζεται με υψηλή απαίτηση και σημασία τόσο για αυτούς όσο και για την ίδια την επιχείρηση.

- Παρόλα αυτά πρώτη προτεραιότητα της επιχείρησης πρέπει να είναι η βελτίωση των αρμοδιοτήτων που δίνει στους υπαλλήλους της. Η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί πως είναι σε θέση να αναλάβει περισσότερες υπευθυνότητες και η επιχείρηση μπορεί καταβάλλοντας μικρή προσπάθεια να επιμερίσει τις ευθύνες και τους ελέγχους σε περισσότερα άτομα, ξεφεύγοντας από το συγκεντρωτικό μοντέλο που φαίνεται να ακολουθηθεί.
- Ένα ακόμη σημείο βελτίωσης, δεύτερης όμως προτεραιότητας, είναι και ο επιμερισμός των εργασιών. Συγκεκριμένα προκειμένου η επιχείρηση να προσθέσει την απαιτούμενη «πολυπλοκότητα» στο αντικείμενο εργασίας των υπαλλήλων έτσι ώστε αυτό να μη θεωρείται απλό και οι εργαζόμενοι να καταβάλλουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους θα μπορούσε να είναι ο σύνθετος καταμερισμός εργασιών με περισσότερες υπευθυνότητες.
- Όσον αφορά στον *εργασιακό χώρο* αυτό που χρειάζεται βελτίωση είναι οι συνθήκες εργασίας. Όπως έχει ήδη αναφερθεί αρκετές φορές ο παράγοντας αυτός είναι ιδιαίτερα σημαντικός για τους εργαζομένους και επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη συνολική τους ικανοποίηση. Όμως παρά τις λύσεις και τις διορθωτικές ενέργειες στις οποίες προβαίνει η επιχείρηση στην πλειοψηφία των περιπτώσεων οι συνθήκες εργασίας εξαρτώνται από τον πελάτη, παράμετρος η οποία δεν επηρεάζεται άμεσα από την ίδια την επιχείρηση.
- Ο κύριος παράγοντας που επηρεάζει την ικανοποίηση των εργαζομένων σε σχέση με την *αμοιβή* τους είναι η σχέση μεταξύ των εργασιακών απαιτήσεων και της δοθείσας αμοιβής. Δεύτερος σε προτεραιότητα (περιοχή ισχύος) είναι ο παράγοντας που σχετίζεται με τη λήψη των επιθυμητών από τους εργαζομένους προνομίων.

- Η σχέση μεταξύ εργασιακών απαιτήσεων και δοθείσας αμοιβής πρέπει να βελτιωθεί άμεσα (πρώτη προτεραιότητα) με δεδομένο ότι είναι εξίσου σημαντική για τους εργαζομένους και την επιχείρηση. Η βελτίωση φυσικά αυτής της σχέσης απαιτεί μεγάλη προσπάθεια από την πλευρά της επιχείρησης με αποτέλεσμα παρά την υψηλή ανάγκη για αλλαγή αυτή να μη μπορεί να γίνει άμεσα.
- Ο τρόπος και τα κριτήρια απόδοσης των προνομίων αποτελούν έναν παράγοντα ο οποίος παρά το γεγονός ότι απαιτεί προσπάθεια μπορεί να βελτιωθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα. Εφόσον η επιχείρηση προβεί στις παραπάνω δράσεις και βελτιώσεις θα καταφέρει να αυξήσει σημαντικά την ικανοποίηση των εργαζομένων της αυξάνοντας ταυτόχρονα και την απόδοσή τους.
- Πρώτης προτεραιότητας για βελτίωση όσον αφορά τις *δυνατότητες εξέλιξης* του ατόμου είναι η εξασφάλιση της ασφάλειας της θέσης. Η ασφάλεια αποτελεί έναν ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα στον οποίο πρέπει να εστιάσει η επιχείρηση έτσι ώστε να έχει τα επιθυμητά για αυτή αποτελέσματα.
- Σε δεύτερη φάση η επιχείρηση θα πρέπει να επικεντρωθεί στη διαμόρφωση ενός ενιαίου συστήματος αντικειμενικής αξιολόγησης ενώ παράλληλα θα πρέπει να είναι περισσότερο δεκτική στις προτάσεις των εργαζομένων. Η αίσθηση της δικαιοσύνης αλλά και της συμμετοχής στη βελτίωση της εργασίας αυξάνει σημαντικά την ικανοποίηση.
- Η ικανοποίηση από την απόδοση των *προϊσταμένων* είναι υψηλή. Παρόλα αυτά η επιχείρηση θα πρέπει να συνεχίσει να εστιάζει στην επιλογή κατάλληλων προσώπων τα οποία θα ακούν τους υφισταμένους τους και θα διαθέτουν τα κατάλληλα ηγετικά χαρακτηριστικά έτσι ώστε να κρίνονται αποτελεσματικοί. Η επιλογή αποτελεσματικών ατόμων τα οποία εμπνέουν εμπιστοσύνη και ασφάλεια

θα αυξήσει την επιρροή στους υφισταμένους με αποτέλεσμα υψηλότερη παραγωγικότητα και βελτιωμένη ποιότητα υπηρεσιών.

- Η ικανοποίηση από τους *συναδέλφους* είναι και αυτή σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα. Η επιχείρηση όμως δε θα πρέπει να αφήσει αυτόν τον παράγοντα ανεκμετάλλευτο. Θα πρέπει να προβεί στις κατάλληλες δράσεις και βελτιώσεις έτσι ώστε να συσφίξει τις σχέσεις και την εμπιστοσύνη μεταξύ των ατόμων και να εξομαλύνει τυχόν συγκρούσεις. Ένας ιδιαίτερα αποτελεσματικός τρόπος είναι η εξασφάλιση συναντήσεων τόσο μέσα στα πλαίσια του εργασιακού χώρου όπου θα συζητούνται θέματα γύρω από την εργασία όσο και εκτός όπου θα μπορούν τα άτομα να έρθουν σε επαφή σε πραγματικές καθημερινές συνθήκες.
- Ο ανταγωνισμός είναι ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας που χρήζει ιδιαίτερης προσοχής προκειμένου να αποφευχθούν ισχυρές συγκρούσεις και καταστάσεις αντικρουόμενων συμφερόντων τα οποία οδηγούν σε κρίσεις. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να ορίζει με σαφήνεια τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες των εργαζομένων, ενώ παράλληλα θα πρέπει να αντιμετωπίζει εξίσου όλους τους υπαλλήλους της χωρίς διακρίσεις.
- Η *διοίκηση* θα πρέπει να ενθαρρύνει τους εργαζομένους της στην ανάληψη πρωτοβουλιών και να αναγνωρίζει τις προσπάθειές τους, να φροντίζει για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σε αυτούς και να προσπαθεί πάντοτε να προβαίνει σε ευνοϊκές για αυτούς αλλαγές. Οι παράγοντες αυτοί αποτελούν τα σημεία που θα πρέπει η επιχείρηση να εστιάσει και κατ' επέκταση να βελτιώσει έτσι ώστε να αποκτήσει «πιστούς» εργαζομένους προκειμένου να αποκομίσει όλα τα πλεονεκτήματα μίας τέτοιας κατάκτησης.

Κλείνοντας θα πρέπει να αναφερθεί πως η ικανοποίηση στα πλαίσια της D.S.A. είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο. Αυτό φυσικά δε σημαίνει πως δεν υπάρχει δυσαρέσκεια ή

προβλήματα στους χώρους της. Η επιχείρηση θα πρέπει να προσπαθήσει να διορθώσει τα δύο βασικά αδύνατα σημεία της, δηλαδή την αμοιβή και το χώρο εργασίας, ενώ παράλληλα θα πρέπει να καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια ώστε να βελτιώσει και να ενισχύσει τα δυνατά της σημεία.

Σημαντικό επίσης είναι να σημειωθεί πως κατά τη διάρκεια της έρευνας ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων εμφανίζεται ουδέτερο στις απαντήσεις του. Οι κύριοι λόγοι που συνέβη αυτό είναι:

- α) ήταν η πρώτη φορά που διεξήχθη τέτοιου είδους έρευνα στα πλαίσια της επιχείρησης με αποτέλεσμα να υπάρχει «αντίδραση» στο καινούργιο.
- β) υπήρχε σε αρκετές περιπτώσεις ο φόβος της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου με πραγματικά στοιχεία λόγω της ανασφάλειας για πιθανή προσωποποίηση και γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων.

Η παρούσα έρευνα ήταν κάτι νέο στο συγκεκριμένο εργασιακό χώρο. Η επανάληψή της όμως ανά τακτά χρονικά διαστήματα και μετέπειτα η βελτιωτική τροποποίηση του ερωτηματολογίου βάσει των νέων αναγκών, μελλοντικά θα οδηγήσει σε νέα αποτελέσματα και δυνατότητες για την επιχείρηση, έτσι ώστε να μπορεί να διατηρεί ικανοποιημένους και αποδοτικούς τους εργαζομένους της, αποκτώντας ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.

Τελειώνοντας την έρευνα θα παραθέσουμε μια σειρά από γενικά συμπεράσματα τα οποία θα πρέπει να αποτελούν τον άξονα δράσης κάθε επιχείρησης:

1. Η αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία είναι σημαντική για την ανθρωπιστική αξία του εργαζόμενου αλλά και για τα οικονομικά οφέλη της επιχείρησης, εξαιτίας της επιρροής της πάνω στη συμπεριφορά των εργαζομένων.
2. Η εργασιακή ικανοποίηση και η διατήρησή της είναι ένα σημαντικό ζήτημα για τις επιχειρήσεις. Ο κύριος λόγος είναι ότι τα υψηλά επίπεδα συστηματικής αποχής από

την εργασία και η γρήγορη εναλλαγή του προσωπικού έχουν επιπτώσεις στην επιχείρηση κάνοντας τη στρατολόγηση και την επανεκπαίδευση των εργαζομένων ιδιαίτερα σημαντικές. Παρόλα αυτά λίγες επιχειρήσεις θεωρούν πραγματικά την ικανοποίηση εργασίας μια κορυφαία προτεραιότητα ξεχνώντας το γεγονός ότι οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι τείνουν να είναι παραγωγικότεροι, πιο δημιουργικοί και περισσότερο δεσμευμένοι στους εργοδότες τους.

3. Οι εργαζόμενοι με υψηλότερη ικανοποίηση εργασίας:

- Πιστεύουν ότι η επιχείρηση θα είναι ικανοποιημένη στη διάρκεια του χρόνου
- Ενδιαφέρονται για την ποιότητα της δουλειάς τους
- Είναι πιο αφοσιωμένοι στην επιχείρηση
- Έχουν υψηλότερο βαθμό συνοχής
- Είναι περισσότερο παραγωγικοί

Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω είναι εμφανές πως η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης θα πρέπει να αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων και των οργανισμών στις ημέρες μας.

Επίσης, φανερό είναι το γεγονός ότι η έρευνα σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση έχει μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης και θα αποτελεί στο μέλλον την κυριότερη επιλογή των επιχειρήσεων για την ενημέρωσή τους σχετικά με τους εργαζομένους τους. Οι δυσκολίες που απαντώνται αυτή τη στιγμή στον χώρο αυτό είναι πρόσκαιρες μιας και η δυναμική του είναι πολύ μεγάλη.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Παρακαλώ συμπληρώστε τις ερωτήσεις του κάτωθι ερωτηματολογίου:

1. Γενικά στοιχεία

1.1 Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

1.2 Ηλικία: 18 – 24 25 – 30 31 – 35 36 και άνω

1.3 Μορφωτικό επίπεδο: Γυμνάσιο Λύκειο ΙΕΚ ΤΕΙ ΑΕΙ Μεταπτυχιακό

1.4 Έτη απασχόλησης: 0 – 1 έτος 1 – 3 έτη 3 – 5 έτη πάνω από 5 έτη

1.5 Θέση στην εταιρεία:

Υποστήριξη & Πωλήσεις Μηχανογράφηση Υπεύθυνος έργου

Προετοιμασία Σάρωση Χαρακτηρισμός Μετεπεξεργασία

1.6 Είσαι ευχαριστημένος/η από τη δουλειά που κάνεις;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

1.7 Εάν είσαι ευχαριστημένος/η ποιος θεωρείς πως είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας;

Αντικείμενο εργασίας Αμοιβή Δυνατότητες εξέλιξης Προϊστάμενος Συνάδελφοι

1.8 Επιθυμείς να εργάζεσαι και τα επόμενα χρόνια στην ίδια εργασία;

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

A/A	Ερωτήσεις	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ου- δέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
2	Αντικείμενο εργασίας					
2.1	Το αντικείμενο της εργασίας μου είναι ενδιαφέρον	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	Ο καθημερινός όγκος εργασίας που μου ζητείται να φέρω εις πέρας είναι λογικός	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	Υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στον τρόπο εργασίας μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4	Λαμβάνω όλη την απαραίτητη πληροφορία για την εκτέλεση της εργασίας μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5	Η εργασία μου είναι ανάλογη των δυνατοτήτων μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6	Επιθυμώ να αναλάβω περισσότερες ευθυνότητες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΜΠΣ Οικονομικής & Επιχειρησιακής Στρατηγικής
 Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
 Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης σε Εταιρεία Παροχής Υπηρεσιών Ψηφιοποίησης

A/A	Ερωτήσεις	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
3	Εργασιακός χώρος – Ωράριο					
3.1	Ποιο είναι το ωράριο εργασίας σου;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> 8:00π.μ. – 16:00 π.μ.			<input type="checkbox"/> 9:00π.μ. – 17:00 π.μ.	
3.2	Το ωράριο εργασίας μου είναι κουραστικό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	Ζητείται από την εταιρεία να κάνω συχνά υπερωρίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	Η πρόσβαση στο χώρο εργασίας μου είναι εύκολη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5	Ο χώρος-περιβάλλον στο οποίο εργάζομαι με ικανοποιεί	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6	Εάν διαφωνείς παρακαλώ να επιλέξεις ένα ή περισσότερους από τους παρακάτω λόγους:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> Λίγος Φωτισμός	<input type="checkbox"/> Προβλήματα υγιεινής	<input type="checkbox"/> Έντονη θερμοκρασία (ζέστη ή κρύο)	<input type="checkbox"/> Μη καθαριότητα	<input type="checkbox"/> Στενότητα χώρου
					<input type="checkbox"/> Μη αποτελεσματικός εξοπλισμός	
3.7	Η εταιρεία κάνει προσπάθειες να καλύψει τις ανάγκες για ένα σωστό εργασιακό χώρο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Αμοιβή					
4.1	Η σχέση της προσφοράς μου με τη χρηματική μου αμοιβή είναι δίκαιη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2	Οι απαιτήσεις της εργασίας μου συγκριτικά με την αμοιβή μου είναι ικανοποιητική	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3	Η εταιρεία επενδύει στις δυνατότητές μου (σεμινάρια, εκπαίδευση, κλπ.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4	Λαμβάνω τα προνόμια που επιθυμώ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5	Η αμοιβή μου είναι δίκαιη σε σχέση με αυτή των συναδέλφων μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6	Όταν εργάζομαι υπερωριακά, αμοιβομαι για την εργασία μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Δυνατότητες εξέλιξης					
5.1	Μπορώ να συμβάλλω με τις δικές μου προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2	Αισθάνομαι ασφάλεια για τη θέση μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3	Θεωρώ πως η προσπάθεια που καταβάλλω αναγνωρίζεται	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4	Υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης στην εργασία μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5	Υπάρχει έλεγχος χάρη στον οποίο αναγνωρίζεται η προσπάθειά μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6	Οι αξιολογήσεις γίνονται με αντικειμενικά κριτήρια	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΜΠΣ Οικονομικής & Επιχειρησιακής Στρατηγικής
 Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
 Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης σε Εταιρεία Παροχής Υπηρεσιών Ψηφιοποίησης

A/A	Ερωτήσεις	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Είμαι ου- δέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
6	Προϊστάμενος					
6.1	Ο προϊστάμενός μου λαμβάνει υπόψη τις προτάσεις μου για βελτίωση του τρόπου εργασίας μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2	Ο προϊστάμενος μου είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός όσον αφορά στον τρόπο εργασίας και διοίκησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3	Εμπιστεύομαι τις οδηγίες του προϊσταμένου μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4	Ο προϊστάμενός μου είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός, όσον αφορά στο χειρισμό των σχέσεων μεταξύ της ομάδας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.5	Απολαμβάνω δίκαιη αντιμετώπιση από τον προϊστάμενό μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Συναδέλφους					
7.1	Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.2	Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι σε καλό επίπεδο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.3	Μπορώ ελεύθερα να ζητήσω τη βοήθεια ενός συναδέλφου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4	Ο ανταγωνισμός μεταξύ συναδέλφων είναι πολύ έντονος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.5	Η ομαδικότητα συμβάλλει σημαντικά σε ένα ευχάριστο εργασιακό κλίμα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Ηγεσία και επιχείρηση					
8.1	Η Διοίκηση νοιάζεται για τους εργαζομένους της	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.2	Η Διοίκηση προσπαθεί να ενθαρρύνει τους εργαζομένους της	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.3	Σε περίπτωση που προκύπτει κάποιο θέμα, το οποίο δε μπορώ να λύσω με τον προϊστάμενό μου, μπορώ να απευθυνθώ σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα για την επίλυση αυτού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.4	Η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται είναι υψηλή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.5	Συμμερίζομαι τους στόχους της Επιχείρησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.6	Η εταιρεία κάνει αλλαγές που με ευνοούν	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Adams J. S. (1965), Inequity in social exchange. Στο L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. Vol. 2, 267 – 299, New York: Academic Press

Adams J. S. & Freedman S. (1976). Equity Theory revisited: Comments and annotated bibliography. Στο L. Berkowitz (Ed.) και E. Walster (Eds), *Advances in experimental social psychology*. Vol. 9, 43 – 90, New York: Academic Press

Alderfer C. (1972), *Existence Relatedness and Growth: Human Needs in organizational setting*, Free Press

Hackman J. R. (1977), *Work Design*. Στο J. R. Hackman & J. L. Suttle (Eds.), *Improving life at work*. Glenview III: Scott Foresman

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

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

Herzberg F. (1966), *Work and the Nature of man*, World Publishing

Latham G. P. & Locke E.A. (1979), Goal setting. A motivation technique that works. *Organizational Dynamics*, 8, 68-70.

Locke E. A. & Latham G. P. & (1990a), *A theory of goal setting and task performance*. Engelwood Cliffs, New JerseyQ Prentice Hall

Locke E. A., Shaw, K. M., Saari, L. M. & Latham G. P. & (1981), Goal setting and task performance: 1969 – 1980. *Psychological Bulletin*, 90, 124 – 152

Maslow A. (1954), *Motivation And Personality*, Harper and Row

McClelland D.C. (1971), *Assessing Human Motivation*, General Learning Press

McGregor, D. (1985), *The human side of enterprise: 25th anniversary printing*, New York: McGraw-Hill

Porter L., Lawler E. (1980), *Managerial attitudes and performance*, Irwin, Homewood

Smith P. C., Kendall L. M. & Hullin C. L. (1969), The measurement of satisfaction in work and retirement, ChicagoQ Rand McNally

Spector, P. E. (1997), Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences, Thousand Oaks, CA.: Sage

Vroom V. (1964), Work and motivation, New York: Wiley

Weiss D. J., Dawis R. V., England G. W. & Lofquist L. H. (1967), Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minnesota studies in vocational rehabilitation, Vol. 22

Γρηγορούδης Β., Σίσκος Ι. (200.), Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη (το σύστημα MUSA), Αθήνα: Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών

Καντάς Α. (1993), Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 1ο: Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Κουρτίδης Μ. (2006), Εργασιακή Ικανοποίηση στην Ελλάδα, έρευνα που διεξήχθη από την ερευνητική ομάδα του Athens GSM – Nottingham Trent University

Μπουραντάς Δ. (1992), Μάνατζμεντ, Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά, Αθήνα: TEAM Ε.Π.Ε.

Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2002), Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Τσίοτρας Γ. (2002), Βελτίωση ποιότητας, Β΄ έκδοση, Αθήνα: εκδόσεις Ε. Μπένου