

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
Π.Μ.Σ. «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ»**



**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:
«ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΤΗΝ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ - ΜΕΛΕΤΗ
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΩΝ ΝΟΜΩΝ ΑΡΚΑΔΙΑΣ & ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ»**

**Του μεταπτυχιακού φοιτητή
Σούρσου Δημήτρη (Α.Μ.:4042201501025)**

Επιβλέπων: Ιωάννης Γιωτόπουλος, επίκουρος καθηγητής

ΤΡΙΠΟΛΗ, ΜΑΪΟΣ 2017

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	6
ABSTRACT.....	7
Εισαγωγή.....	8
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ.....	10
Η Έννοια της Εργασίας.....	10
Ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	10
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ.....	13
Η Παρακίνηση των Εργαζομένων.....	13
Η Ικανοποίηση των Εργαζομένων.....	22
ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ.....	25
Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	25
ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ.....	27
Ανάλυση της Εργασιακής Ικανοποίησης στους Νομούς Αργολίδας και Αρκαδίας.....	27
Γράφημα 1: Καθεστώς απασχόλησης εργαζομένων.....	28
Γράφημα 2: Έτη απασχόλησης εργαζομένων.....	29
Γράφημα 3: Μισθολογικές αποδοχές εργαζομένων.....	30
Πίνακας 1: Συσχέτιση μεταξύ του φύλου και των μισθολογικών αποδοχών.....	31
Πίνακας 2: Συσχέτιση μεταξύ της ηλικιακής κατηγορίας και του μορφωτικού επιπέδου των εργαζομένων.....	31
Πίνακας 3: Συσχέτιση μεταξύ της ηλικιακής κατηγορίας και του τομέα απασχόλησης.....	32
Πίνακας 4: Συσχέτιση μεταξύ της ηλικιακής κατηγορίας και του εργασιακού καθεστώτος.....	32
Πίνακας 5: Συσχέτιση μεταξύ της ηλικιακής κατηγορίας και των ετών απασχόλησης.....	33
Πίνακας 6: Συσχέτιση μεταξύ της ηλικιακής κατηγορίας και των μισθολογικών αμοιβών.....	33
Πίνακας 7: Παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση.....	35
Γράφημα 4: Ικανοποίηση από τις σχέσεις με συναδέλφους ανάλογα με το φύλο.....	36
Γράφημα 5: Ικανοποίηση από τις σχέσεις με συναδέλφους ανάλογα με τον τομέα απασχόλησης.....	37
Γράφημα 6: Ικανοποίηση ανάλογα με τον όγκο εργασίας.....	38
Γράφημα 7: Ικανοποίηση ανάλογα με την Ποικιλία των Εργασιών.....	39
Γράφημα 8: Ικανοποίηση από την δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών κατά την εκτέλεση της εργασίας.....	40

Γράφημα 9: Ικανοποίηση από τον αριθμό των ωρών εργασίας	41
Γράφημα 10: Ικανοποίηση από τον όγκο των υπερωριών	42
Γράφημα 11: Ικανοποίηση από την πρόσβαση στον χώρο της εργασίας	43
Γράφημα 12: Ικανοποίηση από την προστασία στο χώρο της εργασίας	44
Γράφημα 13: Ικανοποίηση από την αμοιβή της εργασίας	45
Γράφημα 14: Ικανοποίηση από την αμοιβή των εργαζομένων σε σχέση με την αμοιβή των συναδέλφων	46
Γράφημα 15: Ικανοποίηση από την αμοιβή σε σχέση με τον αριθμό των υπερωριών	47
Γράφημα 16: Ικανοποίηση από τις σχέσεις με την διοίκηση	48
Γράφημα 17: Ικανοποίηση από τις σχέσεις με τον προϊστάμενο	49
Γράφημα 18: Ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους	50
Γράφημα 19: Ικανοποίηση από την δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης	51
Γράφημα 20: Ικανοποίηση από την αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων	52
Γράφημα 21: Ικανοποίηση από την παρεχόμενη πληροφόρηση για τα όσα σχετίζονται με την εργασία	53
Γράφημα 22: Ικανοποίηση από την ασφάλεια διατήρησης της θέσης της εργασίας	54
Γράφημα 23: Ικανοποίηση από την φήμη της εταιρείας εργασίας	55
Γράφημα 24: Ικανοποίηση από το τελικό προϊόν - την τελική υπηρεσία που παράγει η επιχείρηση εργασίας	56
Πίνακας 8: Συσχετίσεις μεταξύ του όγκου εργασίας, της ποικιλίας των εργασιών, της ανάπτυξης πρωτοβουλιών και των ωρών εργασίας	57
Πίνακας 9: Συσχέτιση μεταξύ της ποικιλίας των εργασιών, της ανάπτυξης πρωτοβουλιών, των ωρών εργασίας και της πρόσβασης στο χώρο εργασίας	57
Πίνακας 10: Συσχετίσεις μεταξύ της ανάπτυξης πρωτοβουλιών, των ωρών εργασίας και των υπερωριών	58
Πίνακας 11: Συσχέτιση μεταξύ του αριθμού των ωρών εργασίας, των υπερωριών και της πρόσβασης στο χώρο της εργασίας	58
Πίνακας 12: Συσχέτιση μεταξύ της αμοιβής, του όγκου εργασίας, της ποικιλίας των εργασιών, της ανάπτυξης πρωτοβουλιών, των ωρών εργασίας και των υπερωριών	59
Πίνακας 13: Συσχέτιση μεταξύ της αμοιβής των συναδέλφων, του όγκου εργασίας, της ποικιλίας των εργασιών, της ανάπτυξης πρωτοβουλιών, των ωρών εργασίας και των	

υπερωριών	60
Πίνακας 14: Συσχέτιση μεταξύ της αμοιβής σε σχέση με τις υπερωρίες, της ανάπτυξης πρωτοβουλιών, των ωρών εργασίας και των υπερωριών	60
Πίνακας 15: Συσχέτιση μεταξύ των σχέσεων με την διοίκηση, του όγκου εργασίας, της ανάπτυξης πρωτοβουλιών, των ωρών εργασίας και των υπερωριών	61
Πίνακας 16: Συσχέτιση μεταξύ των σχέσεων με τον άμεσα προϊστάμενο, του όγκου εργασίας, της ποικιλίας των εργασιών, της ανάπτυξης πρωτοβουλιών, των ωρών εργασίας και των υπερωριών	62
Πίνακας 17: Συσχέτιση μεταξύ των σχέσεων με τους συναδέλφους, του όγκου εργασίας, της ποικιλίας των εργασιών, της ανάπτυξης πρωτοβουλιών, των ωρών εργασίας και των υπερωριών	62
Πίνακας 18: Συσχέτιση μεταξύ των περιθωρίων προσωπικής ανάπτυξης, της ανάπτυξης πρωτοβουλιών, των ωρών εργασίας και των υπερωριών	63
Πίνακας 19: Συσχέτιση μεταξύ της παρεχόμενης πληροφόρησης, της ανάπτυξης πρωτοβουλιών, των ωρών εργασίας και των υπερωριών	64
Πίνακας 20: Συσχέτιση μεταξύ της ασφάλειας διατήρησης της θέσης των εργαζομένων, της ανάπτυξης πρωτοβουλιών, των ωρών εργασίας και των υπερωριών	64
Πίνακας 21: Συσχέτιση μεταξύ του φύλου, των σχέσεων με την διοίκηση και τον άμεσα προϊστάμενο και τα περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης	65
Πίνακας 22: Συσχέτιση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου, των σχέσεων με τον άμεσα προϊστάμενο και το τελικό προϊόν-υπηρεσία	66
Πίνακας 23: Παράγοντες που επιδρούν στην απόδοση στην εργασία	67
Γράφημα 25: Παροχή bonus για αύξηση της απόδοσης ανάλογα με το φύλο	68
Γράφημα 26: Παροχή bonus για αύξηση της απόδοσης ανάλογα με τον τομέα απασχόλησης	69
Γράφημα 27: Επιρροή της αύξησης του μισθού στην απόδοση της εργασίας	70
Γράφημα 28: Επιρροή της αύξησης της αμοιβής της υπερωρίας στην απόδοση της εργασίας	71
Γράφημα 29: Επιρροή των μισθολογικών bonus στην απόδοση της εργασίας	72
Γράφημα 30: Επιρροή της αύξησης των ημερών άδειας στην απόδοση της εργασίας	73
Γράφημα 31: Επιρροή της παροχής δωρεάν ταξιδιών στην απόδοση της εργασίας	74

Γράφημα 32: Επιρροή της μείωσης των ωρών εργασίας στην απόδοση της εργασίας	75
Γράφημα 33: Επιρροή των επαφών με τους συναδέλφους εκτός του χώρου εργασίας στην απόδοση της εργασίας	76
Γράφημα 34: Επιρροή της συμμετοχής σε προγράμματα επανεκπαίδευσης στην απόδοση της εργασίας	77
Γράφημα 35: Επιρροή της αλλαγής της διοίκησης της εταιρείας στην απόδοση της εργασίας	78
Γράφημα 36: Επιρροή της μείωσης των αρμοδιοτήτων στην απόδοση της εργασίας	79
Γράφημα 37: Επιρροή της τήρησης αυστηρού χρονοδιαγράμματος στην απόδοση της εργασίας	80
Γράφημα 38: Επιρροή της αύξησης της εποπτείας από τους ανωτέρους στην απόδοση της εργασίας	81
Γράφημα 39: Επιρροή της ανάπτυξης συνεργασιών με τους συναδέλφους στην απόδοση της εργασίας	82
Γράφημα 40: Επιρροή της συχνότερης αξιολόγησης μέσω διαφόρων μεθόδων στην απόδοση της εργασίας	83
Γράφημα 41: Επιρροή της πρόσληψης νέων ατόμων στην απόδοση της εργασίας	84
Γράφημα 42: Επιρροή της παροχής τεχνολογικά εξελιγμένων μέσων παραγωγής στην απόδοση της εργασίας	85
Πίνακας 24: Συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας, της αύξησης στο μισθό, της αύξησης των ημερών άδειας και την μείωση των αρμοδιοτήτων	86
Πίνακας 25: Συσχέτιση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου και της παροχής τεχνολογικά εξελιγμένων μέσων παραγωγής	86
Πίνακας 26: Συσχέτιση μεταξύ του εργασιακού καθεστώτος, της αλλαγής διοίκησης της εταιρείας και της τήρησης αυστηρού χρονοδιαγράμματος	87
Πίνακας 27: Συσχέτιση μεταξύ των ετών απασχόλησης και της μείωσης των αρμοδιοτήτων	87
Πίνακας 28: Συσχέτιση μεταξύ των μισθολογικών αμοιβών, της συμμετοχής σε προγράμματα επανεκπαίδευσης, της μείωσης των αρμοδιοτήτων και της ανάπτυξης συνεργασιών	88
Συμπεράσματα – Προτάσεις αύξησης της εργασιακής ικανοποίησης των Ελλήνων εργαζομένων.....	89
Βιβλιογραφία.....	92
Παράρτημα.....	94
Ερωτηματολόγιο	94

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία μελετά την παρακίνηση των εργαζομένων και έχει ως στόχο τη διερεύνηση των παραγόντων που την ενεργοποιούν καθώς και την εξέταση του βαθμού της ικανοποίησης που οι ίδιοι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν από την εργασία τους. Αρχικά, γίνεται μία αναφορά στην αξία του ρόλου που έχει ο εργαζόμενος μέσα στη διαδικασία της παραγωγικής διαδικασίας και κατόπιν, ακολουθεί μία προσπάθεια προσδιορισμού των ενεργειών που καλείται να ασκήσει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ώστε να διαχειριστεί τον κάθε εργαζόμενο με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται ορισμένες από τις σημαντικότερες θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί για την εργασιακή παρακίνηση. Ύστερα, επιχειρείται μία ανάλυση της ικανοποίησης που αισθάνονται οι σημερινοί Έλληνες εργαζόμενοι, μέσω της συλλογής ερωτηματολογίων από εργαζόμενους του νομού Αρκαδίας και του νομού Αργολίδας. Στο τελευταίο μέρος, προτείνεται μία σειρά από ιδέες που σκοπό έχουν την ενίσχυση της συνολικής ικανοποίησης που αντιλαμβάνονται οι Έλληνες εργαζόμενοι στις μέρες μας.

Λέξεις – Κλειδιά: εργασιακή ικανοποίηση, παρακίνηση εργαζομένων, ερωτηματολόγιο

ABSTRACT

This diploma thesis studies the motivation of employees and aims to investigate the factors that activate it. More, it examines the degree of satisfaction that the employees get from their work. Initially, a reference is made to the value of the employee's role in the production process, and then an effort is made to identify the actions that Human Resources Management is called to implement. Here are some of the most important theories that have been developed for work motivation. Then, an analysis of the satisfaction felt by current Greek workers is attempted, through the collection of questionnaires by workers from the prefecture of Arcadia and the prefecture of Argolis. In the last part, we propose a series of ideas designed to enhance the overall satisfaction experienced by Greek workers nowadays.

Key – Words: job satisfaction, motivation, questionnaire.

Εισαγωγή

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί έναν από τους παράγοντες που κάνει μια επιχείρηση να λειτουργεί πιο αποτελεσματικά και πιο κερδοφόρα. Η εργασιακή ικανοποίηση πηγάζει από τα κίνητρα των εργαζομένων, τα οποία επιδρούν στην απόδοση τους και την εργασιακή τους συμπεριφορά. Αυτός είναι και ο σκοπός αυτής της εργασίας, ο προσδιορισμός των κινήτρων που παρακινούν τους εργαζόμενους σε μια επιχείρηση, αλλά και ο προσδιορισμός της εργασιακής ικανοποίησης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από αυτήν.

Όπως μπορούμε πολύ εύκολα να καταλάβουμε, κάθε μας κίνηση στη ζωή εξαρτάται από τα κίνητρα, αφού χρειαζόμαστε πάντα το κατάλληλο κίνητρο προκειμένου να μας δοθεί η ώθηση για να επιτύχουμε το στόχο μας. Κάθε άνθρωπος παρακινείται από διαφορετικές ανάγκες, οι οποίες εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες. Αντίστοιχη είναι και η περίπτωση της εργασίας.

Η εργασία παίζει έναν κυρίαρχο ρόλο στη ζωή μας από τη στιγμή που καταλαμβάνει τον περισσότερο χρόνο της ημέρας σε σχέση με οποιαδήποτε άλλη δραστηριότητα. Πολλές θεωρίες έχουν εμφανιστεί σχετικά με το τι χρειάζονται οι άνθρωποι για να εργαστούν πιο αποτελεσματικά προκειμένου να γίνουν πιο παραγωγικοί. Τα κίνητρα μπορούν να λάβουν τη μορφή είτε της χρηματικής ανταμοιβής είτε της ψυχολογικής ανταμοιβής.

Όπως αντιλαμβανόμαστε, η εργασιακή ικανοποίηση επιτυγχάνεται μέσω της παροχής κινήτρων στους εργαζομένους και αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά θέματα που απασχολούν τόσο τα άτομα όσο και τις επιχειρήσεις, ακόμη και σε οικονομικά δύσκολες περιόδους.

Η εργασία αυτή δομείται ως: στο πρώτο μέρος παρουσιάζονται οι έννοιες

της εργασίας και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, ενώ στο δεύτερο μέρος παρουσιάζεται η έννοια της παρακίνησης των εργαζομένων, αλλά και της εργασιακής ικανοποίησης. Παράλληλα, το τρίτο μέρος εμφανίζει μία σύντομη βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος, ενώ στο τέταρτο μέρος παρουσιάζεται η ανάλυση των ερωτηματολογίων που συλλέχθηκαν από εργαζόμενους του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα των νομών Αργολίδας και Αρκαδίας. Τέλος, το τελευταίο μέρος περιλαμβάνει προτάσεις αύξησης της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζόμενων Ελλήνων.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

Η Έννοια της Εργασίας

Ένα πολύ σημαντικό κομμάτι για την παραγωγή ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας αποτελούσε και εξακολουθεί να αποτελεί και στις μέρες μας η εργασία ως ένας βασικός συντελεστής. Με τον όρο εργασία εννοούμε όλες εκείνες τις ανθρώπινες προσπάθειες που πηγάζουν είτε από το σώμα είτε από το πνεύμα και συμβάλλουν στην παραγωγή οικονομικών αγαθών και υπηρεσιών. Ο ρόλος που παίζει η εργασία στην παραγωγική διαδικασία είναι εξαιρετικής σημασίας, αρκεί να αναλογιστεί κανείς πως χωρίς αυτή δεν είναι δυνατό να παραχθεί από οικονομικής πλευράς τίποτα. Από αυτό και μόνο το γεγονός καθίσταται αναγκαία η πλήρης κατανόηση του ανθρώπινου παράγοντα ούτως ώστε να βελτιωθεί η ίδια η παραγωγή.

Ο Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ποιος είναι όμως υπεύθυνος για την παρακολούθηση του τομέα της εργασίας και κατά συνέπεια του ανθρώπου – εργαζόμενου στην πορεία εξέλιξης της παραγωγικής διαδικασίας; Σ' αυτή την ερώτηση έρχεται να απαντήσει η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ή αλλιώς Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ). Πεδίο δράσης της ΔΑΔ είναι ο σχεδιασμός και η εφαρμογή συστημάτων για την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των ανθρώπινων ικανοτήτων και δεξιοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν κατά το μέγιστο δυνατό οι εταιρικοί στόχοι. Οι λειτουργίες της ΔΑΔ εστιάζονται:

- 1) Στην ανάλυση της εργασίας, όπου γίνεται η ερμηνεία των καθηκόντων και της ευθύνης της κάθε θέσης εργασίας αλλά και του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο αυτή εξελίσσεται.
- 2) Στον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων, που καταπιάνεται με τον προσδιορισμό της ζήτησης και της προσφοράς των ανθρώπινων πόρων καθώς επίσης και με τις προβλέψεις για τυχόν πλεονάσματα ή ελλείψεις αυτών.
- 3) Στην προσέλκυση και επιλογή των ανθρώπινων πόρων, που στοχεύει στην πρόσληψη των κατάλληλων εργαζομένων για την κάλυψη της κενής θέσης εργασίας. Μέσω υπαλληλικών συστάσεων, αγγελιών, γραφείων εύρεσης εργασίας και ηλεκτρονικών πηγών καταφέρνει να προσελκύει τον εν δυνάμει εργαζόμενο της. Στη συνέχεια, με τη βοήθεια εργαλείων όπως αυτά των έντυπων αιτήσεων, των τεστ δεξιοτήτων και προσωπικότητας, των συστατικών επιστολών και των προσωπικών συνεντεύξεων γίνεται η επιλογή του πλέον κατάλληλου για τη συγκεκριμένη θέση.
- 4) Στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, μέσω της εκπαίδευσης του εργαζόμενου και της αξιολόγησής του.
- 5) Στη δημιουργία συστημάτων ανταμοιβών, τόσο για την κάλυψη των σταθερών- άμεσων απολαβών του εργαζόμενου όσο και γι' αυτή των μεταβλητών που έχουν σχέση με την ανταμοιβή του εργαζόμενου για τις «καλές» του αποδόσεις πάνω στην εργασία του.

Το τελευταίο ζήτημα στο οποίο εστιάζει η ΔΑΔ αποτελεί για την ίδια μία πρόκληση που καλείται να ξεπεράσει. Αυτή η πρόκληση έγκειται στο γεγονός της δημιουργίας ορισμένων μειονεκτημάτων από τη χρήση των μεταβλητών ανταμοιβών που σχετίζονται με την απόδοση του εργαζόμενου και τα οποία αφορούν:

Α)στην τάση του εργαζόμενου να κάνει μόνο αυτό για το οποίο πληρώνεται,

Β)στις συγκρούσεις και στον ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων που οδηγούν στη μείωση της συνεργασίας των ίδιων,

Γ)σε συμπεριφορές όπως η εξαπάτηση για τη γρηγορότερη και ευκολότερη επίτευξη στο στόχο,

Δ)σε προβλήματα αξιοπιστίας σχετικά με το πόσο δίκαια ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι είναι αυτές οι ανταμοιβές,

Ε)στην αύξηση του άγχους που δημιουργεί το κινήγι για όλο και μεγαλύτερες αμοιβές,

Στ)στη μείωση των εσωτερικών κινήτρων, γεγονός που εμποδίζει τον εργαζόμενο να καταβάλλει την οποιαδήποτε παραπάνω προσπάθεια για δημιουργικότητα και συμμετοχή σε διάφορες δράσεις προς όφελος της ίδιας της οργάνωσης αφού δεν πρόκειται να ανταμειφτούν από αυτές.

Όλα τα παραπάνω οδήγησαν τους υπεύθυνους του τμήματος της ΔΑΔ να στραφούν στην ανάπτυξη και άλλων αξιών μέσα στην εργασία πέρα από αυτή του χρήματος. Αυτές οι αξίες μπορούν να συνοψιστούν στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων, στην αύξηση της συμμετοχής τους, στην εστίαση της σημασίας της ηθικής συμπεριφοράς εντός του οργανισμού- επιχείρησης και **στη γρήση της παρακίνησης και των μη οικονομικών κινήτρων.**

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

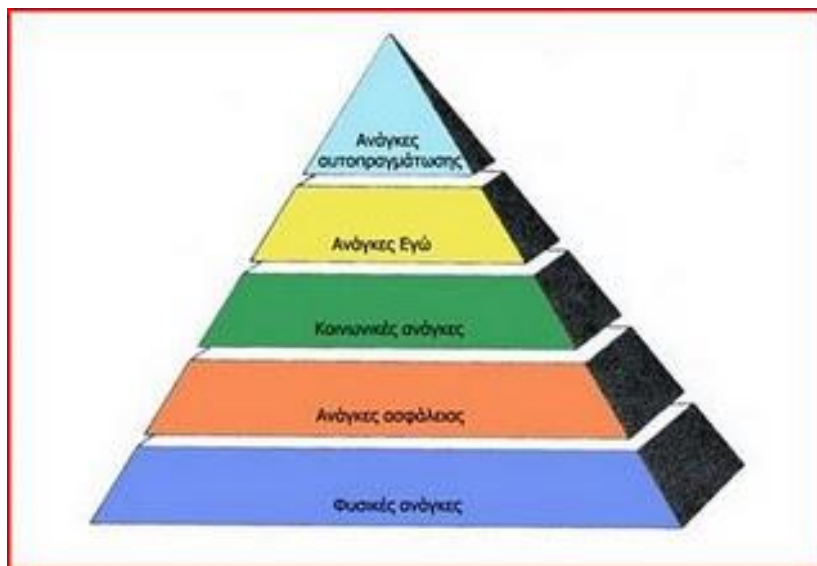
Η Παρακίνηση των Εργαζομένων

Με τον όρο παρακίνηση εννοούμε όλες εκείνες τις ενέργειες και τις διαδικασίες που γίνονται για την ενθάρρυνση και την προτροπή του ατόμου να προβεί σε κάποιες πράξεις. Στην πραγματικότητα, η παρακίνηση αποτελεί μία διαδικασία που σχετίζεται με την ψυχολογία του ανθρώπου και στοχεύει στον επηρεασμό της συμπεριφοράς του. Βασικό συστατικό της παρακίνησης είναι τα κίνητρα. Ως κίνητρα θεωρούνται όλες οι καταστάσεις που συντελούν στην ενεργοποίηση της προσπάθειας του ανθρώπου για την επίτευξη κάποιου σκοπού. Αυτά μπορούν να ταξινομηθούν ως: α) πρωτογενή, όπου περιλαμβάνουν όσα προέρχονται από τις βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου όπως η πείνα, ο ύπνος και το σεξ, β) γενικά, που αφορούν στην ανάγκη του ανθρώπου για να δημιουργεί, να νιώθει αισθήματα αγάπης και στοργής, να γνωρίζει τις εξελίξεις που διαδραματίζονται γύρω του και γ) δευτερογενή, που περικλείουν την ανάγκη για ένταξη σε διάφορες κοινωνικές ομάδες, για ασφάλεια, για επίτευξη της επιτυχίας και για απόκτηση του κύρους.

Η επιχείρηση - οργανισμός προκειμένου, λοιπόν, να καταφέρει να έχει τα μέγιστα επιδιωκόμενα οφέλη για την ίδια καλείται να αντιμετωπίσει με ιδιαίτερη προσοχή αυτό το κομμάτι της παρακίνησης των εργαζομένων. Πριν από τα μέσα του περασμένου αιώνα μία σειρά θεωριών, που εστιάζονται στο τι είναι αυτό που στην ουσία παρακινεί τους εργαζόμενους αλλά και στον προσδιορισμό της διαδικασίας με την οποία αυτό επιτυγχάνεται, άρχισε να αναπτύσσεται. Στη συνέχεια, ακολουθεί μία εκτενής παρουσίαση των κυριότερων από αυτές.

Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών - Abraham Maslow

Στην προσπάθεια του για την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, ο A. Maslow κατέληξε στην ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών με τη μορφή της πυραμίδας.



Πηγή: www.ncu.org.cy

Παρακάτω ακολουθεί μία ανάλυση της κάθε κατηγορίας.

- I. Φυσιολογικές ανάγκες. Σε αυτή την κατηγορία συναντάμε τις πιο βασικές ανάγκες για την ύπαρξη του ανθρώπου όπως το νερό, η τροφή, η ένδυση και η κατοικία.
- II. Ανάγκες ασφάλειας. Εδώ περιλαμβάνονται όσα σχετίζονται με την επιθυμία του ατόμου να νιώθει μία σιγουριά για την ύπαρξή του απέναντι στους κινδύνους και στις αβεβαιότητες του περιβάλλοντος, όπως η ανεργία και τα ατυχήματα.
- III. Κοινωνικές ανάγκες. Μετά την ικανοποίηση των φυσιολογικών κι αυτών για ασφάλεια αναγκών, ο άνθρωπος επιζητά την κάλυψη των

αναγκών του να ενταχθεί ομαλά μέσα σε μία ή και περισσότερες ομάδες, να αναπτύξει φιλικές σχέσεις, να προσφέρει και να λάβει αγάπη και στοργή.

- IV. Ανάγκες του Εγώ - αναγνώρισης. Πηγάζουν από την ανάγκη του ανθρώπου για αναγνώριση από τους υπολοίπους, φήμη, σεβασμό, επιτυχία και άσκηση επιρροής σε άλλους. Αξίζει να σημειωθεί πως η ικανοποίηση αυτής της κατηγορίας αναγκών είναι πολύ δύσκολο να πραγματοποιηθεί.
- V. Ανάγκες ολοκλήρωσης. Αποτελεί την ανώτερη κατηγορία αναγκών του κάθε ατόμου και περιλαμβάνει τα όνειρα, τα οράματα και τις προσδοκίες που έχει ώστε να γίνει αυτό που θέλει να γίνει.

Διερευνώντας και ταξινομώντας τις ανθρώπινες ανάγκες και την παρακινητική τους δύναμη, ο A. Maslow διατύπωσε τις ακόλουθες προτάσεις. Α) Ο άνθρωπος προσπαθεί διαρκώς να ικανοποιήσει τις ανάγκες του επιθυμώντας όλο και περισσότερα. Β) Όσο ικανοποιεί μία του ανάγκη τόσο αυτή παύει να αποτελεί για τον ίδιο μία παρακίνηση. Γ) Είναι απαραίτητη η στοιχειώδης κάλυψη μίας του ανάγκης για να περάσει στην προσπάθεια για την κάλυψη μίας άλλης.

Αδυναμίες της θεωρίας του Maslow

Στο πέρασμα των χρόνων η θεωρία του A. Maslow δέχθηκε ορισμένες σοβαρές κριτικές και οι οποίες επικεντρώθηκαν στα ακόλουθα σημεία. Πρώτον, ο διαχωρισμός των αναγκών είναι πολύ δύσκολος και κατά συνέπεια η ταξινόμησή τους στις διάφορες κατηγορίες πολλές φορές κρίνεται αδύνατη. Για παράδειγμα, για τους περισσότερους η ανάγκη για φαγητό κατατάσσεται στις φυσιολογικές. Στις πιο ανεπτυγμένες χώρες οι άνθρωποι δεν αρκούνται απλώς στην κατανάλωση μίας τροφής αλλά επιζητούν την κάλυψη αυτής τους της ανάγκης σε ένα εστιατόριο πολυτελείας, σύμβολο ένταξης σε μία κοινωνική ομάδα. Με τον τρόπο αυτό

η ανάγκη της διατροφής γίνεται συγχρόνως φυσιολογική και κοινωνική. Δεύτερον, ο προσδιορισμός της ικανοποίησης μίας ανάγκης είναι υποκειμενικός αφού αυτή δεν μπορεί να μετρηθεί ποσοτικά ή ποιοτικά. Για ορισμένους ανθρώπους βασικός στόχος είναι η ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών τους ακόμη κι αν δεν έχουν πλήρως καλύψει τις βασικές τους. Τρίτον, η κάλυψη μίας ανάγκης δε σημαίνει και μείωση της κι αυτό γιατί όσο μεγαλύτερη ευχαρίστηση παίρνει ο άνθρωπος από την ικανοποίηση μιας του ανάγκης τόσο πιο έντονη μπορεί αυτή να γίνει. Τέταρτον, υπάρχει περίπτωση ο άνθρωπος να μην καταφέρει να ικανοποιήσει μία του ανάγκη ούτε κατ' ελάχιστο βαθμό. Αυτό, όμως, δεν τον αποτρέπει από το να στραφεί προς την επιδίωξη της κάλυψης άλλων ανώτερων αναγκών του. Τέλος, η ιεραρχία των αναγκών του κάθε ατόμου δεν είναι δεδομένη και εξηγείται από μία σειρά παραγόντων όπως η προσωπικότητα του καθενός, η οργάνωση και η κοινωνία μέσα στην οποία κινείται.

Συμπεράσματα της θεωρίας του Maslow

Τι κι αν υπάρχουν ορισμένες αδυναμίες στη θεωρία του Maslow κανείς δε μπορεί να αμφισβητήσει τη συμβολή της στην πιο αποτελεσματική κατανόηση της συμπεριφοράς του ανθρώπου - εργαζόμενου. Κατ' αρχάς, βοήθησε τα όργανα της Διοίκησης των επιχειρήσεων να καταλάβουν πως ο εργαζόμενος δεν επιδιώκει μόνο οικονομικές απολαβές ώστε να παρακινηθεί. Ακόμη, συνέβαλε στην αναγκαιότητα της διαφορετικής αντιμετώπισης του κάθε εργαζόμενου από την επιχείρηση σύμφωνα με τις προσωπικές ανάγκες του καθενός ξεχωριστά. Τέλος, η θεωρία των αναγκών του Maslow δημιούργησε στη διοίκηση την «υποχρέωση» μέσω διάφορων ελέγχων να εξετάζει την ένταση και την εξέλιξη των αναγκών του κάθε εργαζόμενου της προκειμένου να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή τι είναι αυτό που χρειάζεται ο καθένας για να ικανοποιηθεί και άρα να παρακινηθεί γι' αυτό.

Η θεωρία υγιεινής - παρακίνησης του Frederick Herzberg

Για την ανάπτυξη της θεωρίας του ο F. Herzberg βασίστηκε σε μία έρευνα που πραγματοποίησε μεταξύ 200 μηχανικών και λογιστών της περιοχής του Pittsburg. Κάλεσε τους συμμετέχοντες να απαντήσουν στο ερώτημα: «Σκέψου μία περίοδο που αισθάνθηκες εξαιρετικά ευχαριστημένος ή δυσαρεστημένος για τη δουλειά σου, είτε την σημερινή είτε την προηγούμενη. Αυτή η περίοδος μπορεί να ήταν μεγάλη ή μικρή. Εξήγησέ μας τι συνέβη τότε»; Με τον τρόπο αυτό κατάφερε να αναδείξει δύο ξεχωριστές κατηγορίες παραγόντων.

Η πρώτη κατηγορία περιλάμβανε εκείνους τους παράγοντες που είχαν δημιουργήσει δυσαρέσκεια στους ερωτηθέντες - εργαζόμενους κι αφορούσαν το περιβάλλον της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, αυτοί οι παράγοντες είχαν να κάνουν με την πολιτική της επιχείρησης, τις σχέσεις μεταξύ των μελών της, τις συνθήκες εργασίας, την ασφάλεια από την πρόκληση κάποιου ατυχήματος και το μισθό. Ο F. Herzberg στην κατηγορία αυτή έδωσε την ονομασία παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης, δείχνοντας έτσι πως οι συγκεκριμένοι παράγοντες δεν παρακινούν τους εργαζόμενους για να αυξήσουν την απόδοσή τους, απλώς εξασφαλίζουν τη μη δυσαρέσκεια τους και κατά συνέπεια ένα σταθερό επίπεδο απόδοσης. Στη δεύτερη συμπεριέλαβε τους παράγοντες που παράγουν κίνητρα προς τους εργαζόμενους και τους ονόμασε παράγοντες παρακίνησης. Τα κίνητρα αυτά αναφέρονται στην ίδια την δουλειά που πραγματοποιούν οι εργαζόμενοι και εστιάζουν στην αναγνώριση των επιτευγμάτων τους, στη δυνατότητα ανάπτυξης των ικανοτήτων τους και μελλοντικής τους προαγωγής και τέλος, στη δυνατότητα της ανάπτυξης ορισμένων πρωτοβουλιών για την πορεία εξέλιξης του έργου τους.

Σύμφωνα με τον F. Herzberg, η έλλειψη του αισθήματος της ευχαρίστησης

δεν σημαίνει και τη δυσαρέσκεια του εργαζόμενου αλλά απλώς δείχνει τη μη ευχαρίστησή του. Επομένως, υπάρχει μία ενδιάμεση κατάσταση μεταξύ της δυσαρέσκειας και ευχαρίστησης.

Αδυναμίες της θεωρίας του Herzberg

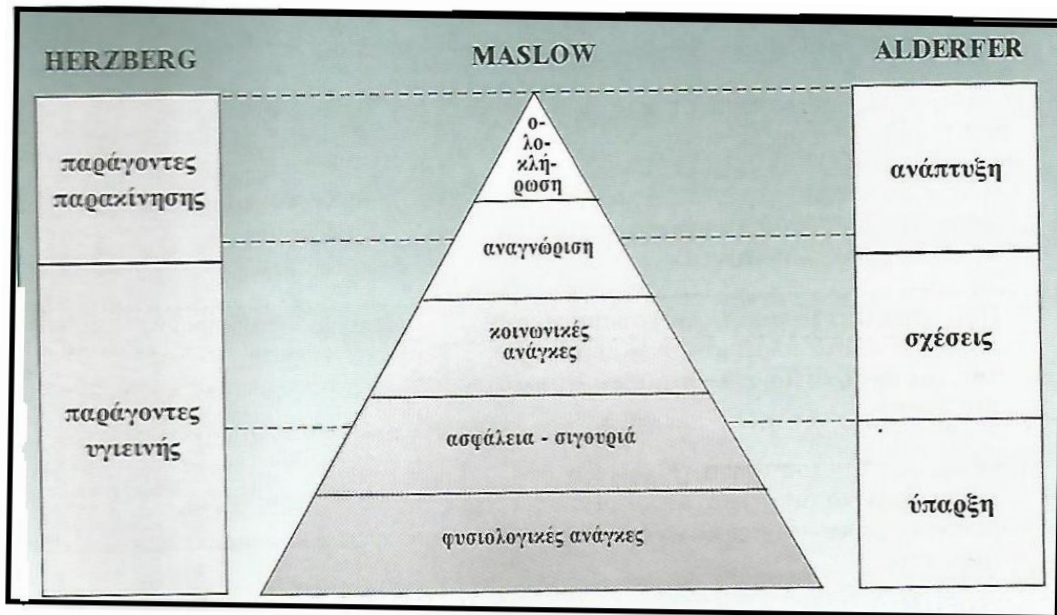
Υπήρξαν, όμως, και πολλοί που άσκησαν αυστηρή κριτική στη θεωρία του F. Herzberg κι ένας από αυτούς ήταν ο Edwin Locke που εστίασε στα παρακάτω σημεία. Αρχικά, ο διαχωρισμός του νου - πνεύματος και του σώματος με τη διάκριση των παραγόντων σε αυτούς της παρακίνησης και της υγιεινής αντίστοιχα, δεν είναι δυνατός αφού η κάλυψη των βιολογικών αναγκών του ανθρώπου επιτυγχάνεται με τη βοήθεια του μυαλού του. Έπειτα, κριτίκαρα την έλλειψη παραλληλισμού των αναγκών του ατόμου με τα κίνητρα και τους παράγοντες υγιεινής και το γεγονός ότι για την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων του ο Herzberg αγνόησε την τάση του εργαζόμενου να χαίρεται με τις επιτυχίες και να κατηγορεί τους υπόλοιπους για τις δυσάρεστες καταστάσεις. Ύστερα, σημείωσε πως η ένταση ενός γεγονότος είναι αυτή που δείχνει το βαθμό της ευχαρίστησης ή της δυσαρέσκειας και όχι η συχνότητα της. Επιπλέον, έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στο ότι κατά τη διεξαγωγή της έρευνας του ο Herzberg δεν προχώρησε στη διάκριση των διαφορών της προσωπικότητας του καθενός συμμετέχοντα. Για τον ίδιο τον Locke, ο κάθε άνθρωπος άρα και ο κάθε εργαζόμενος έχει τη δική του προσωπικότητα που έχει διαμορφωθεί από μία σειρά αξιών και οι οποίες προσδιορίζουν τις ανάγκες που επιζητά να καλύψει ώστε να νιώσει την ικανοποίηση. Τέλος, σύμφωνα με τον Locke, οι παράγοντες υγιεινής προκαλούν ευχαρίστηση και συνεπώς ικανοποίηση, σε αντίθεση με τον ισχυρισμό του Herzberg πως αυτοί οι παράγοντες απλώς διασφαλίζουν τη μη δυσαρέσκεια.

Συμπεράσματα της θεωρίας του Herzberg

Παρά τις όποιες αμφισβητήσεις, η θεωρία του Herzberg βοήθησε τη διοίκηση να προχωρήσει σε ένα κάθετο εμπλουτισμό της εργασίας με την παροχή μεγαλύτερης ελευθερίας του εργαζόμενου καθώς και ευθύνης για την εξέλιξη του έργου τους. Ακόμη, συνέβαλε και στον οριζόντιο εμπλουτισμό της εργασίας κάνοντας λόγο για την αύξηση της ποικιλίας των καθηκόντων των εργαζομένων γεγονός που οδηγεί στην αποφυγή της ρουτίνας που δημιουργείται από την καθημερινή άσκηση του ίδιου στενά ορισμένου έργου.

Η θεωρία του ERG του Clayton Alderfer

Ο C. Alderfer σε μία προσπάθεια του για την περαιτέρω ανάπτυξη των θεωριών του Maslow και του Herzberg κατέληξε σε μία ταξινόμηση των ανθρώπινων αναγκών σε τρεις κύριες κατηγορίες. Η πρώτη περιλαμβάνει τις υπαρξιακές ανάγκες (**E**xistence needs) του ανθρώπου που η κάλυψη των οποίων είναι βασική για την επιβίωση του. Στην δεύτερη κατηγορία κατέταξε τις ανάγκες σχέσεων (**R**elatedness needs) δηλαδή όσες σχετίζονται με την ανάπτυξη διαπροσωπικών και κοινωνικών επαφών. Τέλος, στην τελευταία κατηγορία συμπεριέλαβε τις ανάγκες ανάπτυξης (**G**rowth needs) που αναφέρονται στην θέληση του ανθρώπου για εξέλιξη. Στη συνέχεια ακολουθεί ένας πίνακας που παρουσιάζει την αντιστοιχία της θεωρίας του Alderfer με αυτές των Maslow και Herzberg.



Πηγή: Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002

Ο Alderfer με τη θεωρία του υποστήριξε την ύπαρξη μιας συνεχόμενης σειράς αναγκών μη δίδοντας ιδιαίτερη σημασία στην ιεράρχησή τους και πως η «αποτυχία» του ατόμου να καλύψει μια του ανάγκη τον κάνει να στραφεί σε άλλες ανάγκες, στοιχεία που αποτελούν και τις βασικές του διαφοροποιήσεις από τον Maslow. Ύστερα, τόνισε την πιθανότητα της αύξησης της έντασης μίας ανάγκης όσο αυτή προσφέρει ολοένα και μεγαλύτερη ικανοποίηση στον εργαζόμενο.

Αυτές οι διαφοροποιήσεις του Alderfer από τη θεωρία του Maslow πρόσφεραν στα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων μια πιο επικαιροποιημένη ανάλυση των αναγκών των εργαζομένων τους.

Η θεωρία των προσδοκιών του Victor Vroom

Ο V. Vroom με τη θεωρία του προσπάθησε να παρουσιάσει το πως πραγματοποιείται η παρακίνηση των εργαζομένων βασιζόμενος σε τρεις υποθέσεις. Αρχικά, οι εργαζόμενοι καταλαβαίνουν αν η δουλειά που προσφέρουν συνδέεται με εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές. Ως εσωτερικές ανταμοιβές χαρακτήρισε αυτές που σχετίζονται με τις ανάγκες του ίδιου του εργαζόμενου να νοιώσει την επιτυχία και να αναπτύξει τις ικανότητές του εντός της επιχείρησης ενώ ως εξωτερικές προσδιόρισε όλες εκείνες που έχουν να κάνουν με αξίες όπως το χρήμα και τις προαγωγές. Ύστερα, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι μπορούν να αντιληφθούν αν μπορούν να πιάσουν το προσδοκώμενο επίπεδο απόδοσης και τέλος, να αισθανθούν αν αυτά που λαμβάνουν από την εργασία τους έχουν αξία γι' αυτούς. Σύμφωνα με τον Vroom ο εργαζόμενος παρακινείται όταν θεωρεί πως μια αύξηση της προσπάθειας του θα φέρει αύξηση της απόδοσής του όπου αυτή θα οδηγήσει τελικά σε μεγαλύτερες ανταμοιβές για τον ίδιο. Από αυτή την υπόθεση μπορούμε να διακρίνουμε τρεις μεταβλητές.

- 1) Επιθυμία ανταμοιβών. Ο κάθε εργαζόμενος καταβάλλει προσπάθειες για να ολοκληρώσει ένα έργο στα πλαίσια της δουλειάς του αποσκοπώντας σε μία ανταμοιβή (θετική επιθυμία) ή σε μία αποφυγή μίας τιμωρίας (αρνητική επιθυμία).
- 2) Προσδοκία ανταμοιβών. Αναφέρεται στην προσδοκία του εργαζόμενου για να ανταμειφτεί για μία συγκεκριμένη απόδοση και στηρίζεται σε μία πιθανότητα να πραγματοποιηθεί.
- 3) Προσδοκία απόδοσης. Σχετίζεται με την προσδοκία που έχει ο εργαζόμενος πως αν προσπαθήσει περισσότερο θα «πιάσει» μεγαλύτερες αποδόσεις.

Συνεπώς, για τον Vroom η παρακίνηση εξαρτάται από αυτά που θεωρεί ο εργαζόμενος ότι θα προσφέρει στην επιχείρηση κι από αυτά που θεωρεί πως

η επιχείρηση θα του δώσει ως ανταμοιβή. Με τη θεωρία των προσδοκιών γίνεται κατανοητό πως ο κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετικές επιθυμίες για ανταμοιβές καθώς και προσδοκίες για ανταμοιβές και απόδοση. Η συμβολή της συγκεκριμένης θεωρίας στο έργο της διοίκησης των επιχειρήσεων είναι σημαντική γιατί την πληροφορεί για το τι είναι αυτό που επιθυμεί και για το οποίο καταβάλλει προσπάθειες ο κάθε εργαζόμενος και πως αυτό συνδέεται με την αξία της ανταμοιβής που λαμβάνει.

Η Ικανοποίηση των Εργαζομένων

Ο Edwin Locke στο άρθρο του με τίτλο ‘Τι είναι η εργασιακή ικανοποίηση;’ που δημοσιεύτηκε το 1969 όρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως την ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση στην οποία περιέρχεται ο άνθρωπος, όταν, έχοντας εκτιμήσει το έργο που έχει προσφέρει στη δουλειά του βρίσκει τις συνθήκες σύμφωνες με τις αξίες που έχει. Αντίθετα, ως δυσαρέσκεια από την εργασία όρισε το δυσάρεστο εκείνο συναίσθημα το οποίο δημιουργείται στον εργαζόμενο όταν υπάρχουν συγκρουσιακά κι ασύμφωνα στοιχεία.

Όλες οι προσπάθειες της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, που αναλύθηκαν παραπάνω, για την παροχή των κατάλληλων κινήτρων στους εργαζομένους τους έχουν, άραγε, σήμερα, θετικό αντίκτυπο στη ικανοποίηση των ίδιων των εργαζομένων; Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποίησε η Randstad (εταιρία παροχής υπηρεσιών Ανθρώπινου Δυναμικού) το πρώτο τρίμηνο του 2014, για το κατά πόσο ικανοποιημένος αισθάνεται ο εργαζόμενος από τη δουλειά του, εξήχθησαν τα αποτελέσματα που παρουσιάζει ο παρακάτω πίνακας.

Ικανοποίηση από την εργασία ανά χώρα	
Χώρα	Ποσοστό
Ελβετία	82%
Αυστρία	78%
Βέλγιο	78%
Γερμανία	78%
Λουξεμβούργο	77%
Νορβηγία	75%
Ισπανία	75%
Ολλανδία	74%
Δανία	73%
Σουηδία	73%
Τουρκία	73%
Τσεχία	72%
Γαλλία	68%
Ιταλία	68%
Πολωνία	68%
Ην. Βασίλειο	66%
Ελλάδα	57%
Σλοβακία	56%
Ουγγαρία	56%

Όπως παρατηρούμε, η Ελλάδα καταλαμβάνει μία από τις τελευταίες θέσεις στη μέτρηση της ικανοποίησης που λαμβάνουν οι κάτοικοι της από την εργασία τους. Δυστυχώς, αυτό είναι ένα ακόμη αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης που βιώνει η χώρα μας τα τελευταία χρόνια και της αβεβαιότητας που η ίδια έχει σκορπίσει στον εργασιακό, κι όχι μόνο, τομέα. Το μεγάλο ποσοστό ανεργίας που σημείωσε η Ελλάδα εκείνο το διάστημα κι άγγιξε το 27% (το υψηλότερο μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης) δικαιολογεί αυτή τη θέση της χώρας στη σχετική λίστα του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης. Αυτός ο υψηλός αριθμός ανεργίας δημιουργεί στους Έλληνες εργαζόμενους ένα αυξανόμενο άγχος αφού πλέον γνωρίζουν πως υπάρχουν πολλοί οι οποίοι θα μπορούσαν δυνητικά να πάρουν τη θέση τους. Οι Έλληνες εργαζόμενοι δε μπορούν να νιώθουν σήμερα την ίδια ικανοποίηση με αυτή που αισθάνονται οι εργαζόμενοι των

χωρών της κεντρικής και βόρειας Ευρώπης διότι οι περισσότεροι από αυτούς έχουν δει τους μισθούς τους να μειώνονται σημαντικά τα τελευταία χρόνια της εφαρμογής των Μνημονίων. Πιο συγκεκριμένα, το 2010 ο Δείκτης Μισθών στο σύνολο της ελληνικής οικονομίας είχε φτάσει στις 99,8 μονάδες, ενώ το πρώτο τρίμηνο του 2014 άγγιξε τις 73,3 μονάδες πραγματοποιώντας έτσι μία μείωση της τάξης του 26,55%.

Η χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση την οποία απολαμβάνουν οι Έλληνες σήμερα και φαίνεται στον παραπάνω πίνακα δικαιολογείται κι από μία ακόμη έρευνα που έγινε από το Ευρωβαρόμετρο, κατά το ίδιο διάστημα, και παρουσιάζει τους Έλληνες εργαζόμενους να είναι ικανοποιημένοι από τους όρους εργασίας τους μόνο κατά 38%, την ώρα που οι Δανοί εργαζόμενοι δήλωναν ικανοποιημένοι από τους όρους εργασίας τους σε βαθμό της τάξης του 94%. Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, αυτή η δυσαρέσκεια των Ελλήνων εργαζομένων οφείλεται κυρίως στην αύξηση του φόρτου εργασίας αφού καλούνται να κάνουν και το μέρος εκείνης της εργασίας που έκαναν πριν από αυτούς οι πρώην συνάδερφοι τους που απολύθηκαν στα πλαίσια των περικοπών για την επιβίωση της ίδιας της επιχείρησης.

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία μπορεί να αποδείξει εάν υπάρχει σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και τα κίνητρα. Οι Seyal and Afzaal (2013) ελέγχουν τη συναισθηματική νοημοσύνη σε συνδυασμό με την οργανωτική δέσμευση ως δύο παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Η έρευνά τους διεξάγεται ανάμεσα σε εκατό ακαδημαϊκούς που εργάζονται στο Πανεπιστήμιο Brunei Darussalam. Το επίπεδο της συναισθηματικής ικανοποίησης μετριέται μέσω τριών τεστ, όπου το πρώτο μετράει την πνευματική ικανότητα του εργαζόμενου, το δεύτερο εστιάζει στα κοινωνικοσυναισθηματικά χαρακτηριστικά και το τρίτο στο συναισθηματικό ανταγωνισμό. Όπως αποδεικνύεται υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και την οργανωτική δέσμευση, ενώ η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την αυτογνωσία και την αυτοοργάνωση.

Οι Gupta and Gehlawat (2013) αντιμετωπίζουν την εργασιακή ικανοποίηση και τα εργασιακά κίνητρα ως εξαρτημένες μεταβλητές και ελέγχουν εάν αυτές επηρεάζονται από διάφορους δημογραφικούς παράγοντες. Η έρευνά τους διεξάγεται σε σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Τα αποτελέσματά τους δείχνουν ότι υπάρχει σχέση στον τύπο του σχολείου και ότι όσοι εργάζονται σε ιδιωτικά σχολεία απολαμβάνουν μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης, την ίδια στιγμή που οι έχοντες μικρότερη εκπαιδευτική εμπειρία είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Ο Clark (1996) μελέτησε την εργασιακή ικανοποίηση βασιζόμενος στις απαντήσεις εργαζόμενων στο Ηνωμένο Βασίλειο. Οι εργαζόμενοι κλήθηκαν

να κατηγοριοποιήσουν τις απαντήσεις τους βασιζόμενοι σε εφτά προοπτικές της εργασίας τους. Στη συνέχεια κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση για το πόσο ικανοποιημένοι είναι από την εργασία τους συνολικά. Όλες οι απαντήσεις κατηγοριοποιήθηκαν και αναλύθηκαν με βάση διάφορα άλλα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Συνολικά προκύπτει ότι οι γυναίκες, οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι και οι λιγότερο μορφωμένοι είναι αυτοί που λαμβάνουν υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης.

ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ

Ανάλυση της Εργασιακής Ικανοποίησης στους Νομούς Αργολίδας και Αρκαδίας

Η έρευνα μας εξετάζει την εργασιακή ικανοποίηση που αντλείται από τους εργαζόμενους του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα στους νομούς Αρκαδίας και Αργολίδας. Για το σκοπό αυτό συλλέχθηκαν συνολικά 118 ερωτηματολόγια, εκ των οποίων το 43,2% (51 άτομα) απαντήθηκε από άντρες και το 56,8% (67 άτομα) από γυναίκες. Εξετάζοντας την ηλικιακή κατηγορία των ερωτώμενων, διαπιστώνουμε ότι οι περισσότεροι ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία 25 – 34 ετών (46 άτομα), ακολουθούν όσοι ανήκουν στην κατηγορία 35 – 49 (36,8% ή 43 άτομα), η ηλικιακή κατηγορία 50 και άνω με 23,1% (ή 27 άτομα), ενώ μόλις το 0,9% (1 άτομο) ανήκει στην κατηγορία των 18 – 24.

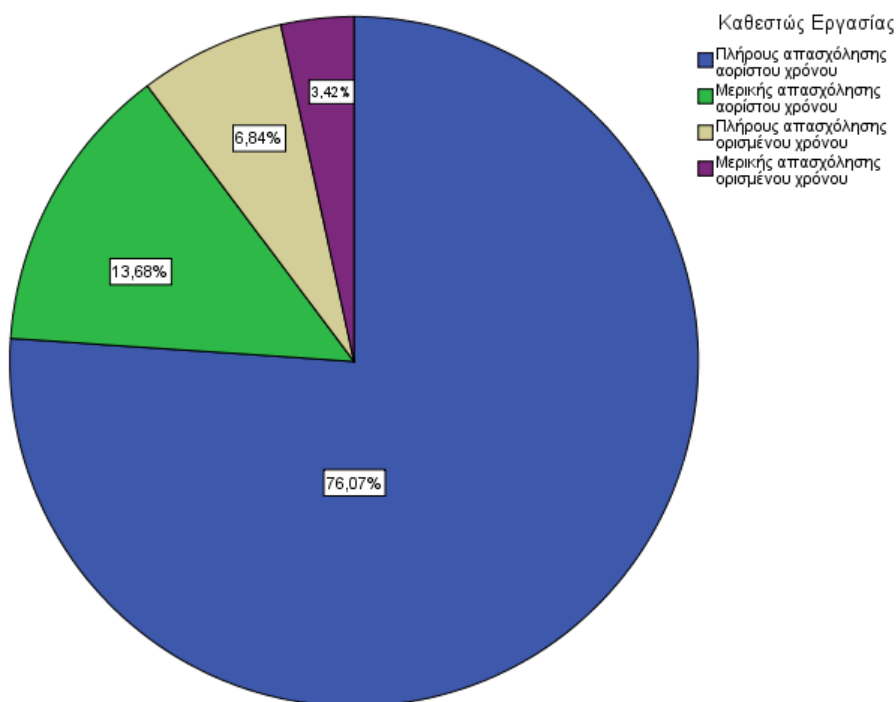
Εξετάζοντας, την οικογενειακή κατάσταση των ερωτώμενων, διαπιστώνουμε ότι το 58,1% (68 άτομα) δηλώνει έγγαμο, ενώ το 41,5% (49 άτομα) άγαμο. Αντίστοιχα, οι περισσότεροι εργαζόμενοι δηλώνουν πως δεν έχουν κανένα παιδί (46,1%), ακολουθούν όσοι έχουν έως δύο παιδιά (43,5%) και τέλος μόλις το 10,4% έχει τρία παιδιά τουλάχιστον.

Ακολουθεί η εξέταση του μορφωτικού επιπέδου των ερωτώμενων, όπου διαπιστώνουμε πως οι περισσότεροι είναι απόφοιτοι ΤΕΙ με ποσοστό 24,6% (28 άτομα), ακολουθούν οι απόφοιτοι Λυκείου με ποσοστό 21,1%, οι απόφοιτοι ΑΕΙ και ΙΕΚ με ποσοστό 18,4%, με 7,9% οι απόφοιτοι Γυμνασίου και οι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Διπλώματος και με μόλις 0,9% οι κάτοχοι Διδακτορικού Διπλώματος.

Όταν εξετάζουμε τον τομέα απασχόλησης των ερωτώμενων διαπιστώνουμε ότι αυτοί είναι μοιρασμένοι ακριβώς κατά 50 – 50, αφού οι μισοί εργάζονται στον ιδιωτικό και οι άλλοι μισοί στον δημόσιο τομέα. Ως προς τον νομό εργασίας τους, οι περισσότεροι (62,9% ή 73 άτομα) απασχολούνται στην Αρκαδία και το 37,1% (43 άτομα) στην Αργολίδα. Ως προς το καθεστώς της εργασίας τους, σύμφωνα και με το γράφημα 1, έχουμε να διαπιστώσουμε τα εξής:

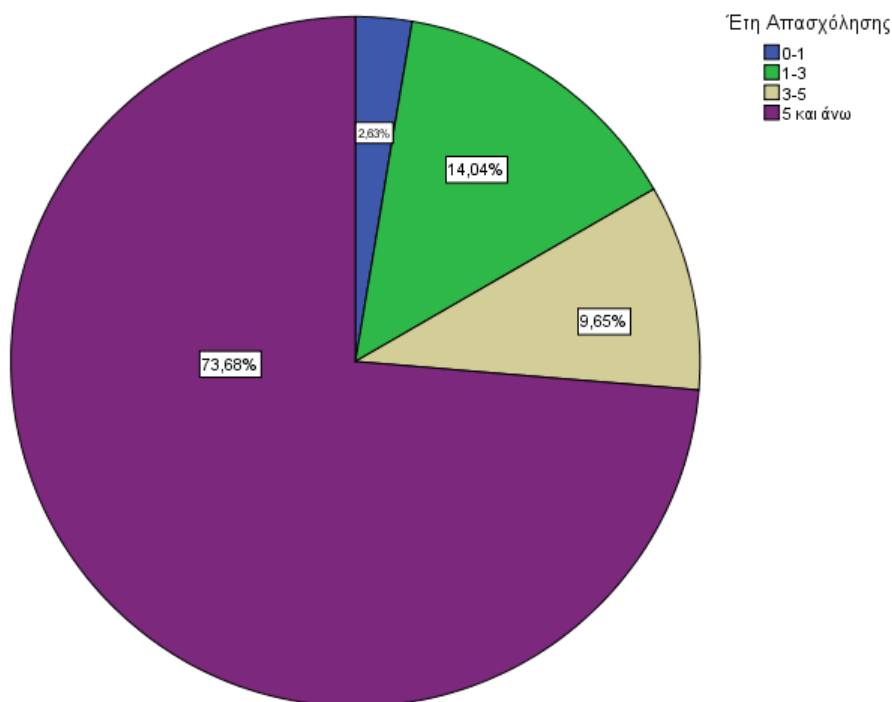
- Το 76,1% (89 άτομα) εργάζεται με καθεστώς πλήρους απασχόλησης αορίστου χρόνου.
- Το 13,7% απασχολείται με καθεστώς μερικής απασχόλησης αορίστου χρόνου.
- Το 6,8% με καθεστώς πλήρους απασχόλησης ορισμένου χρόνου.
- Τέλος, μόλις το 3,4% (4 άτομα) εργάζονται υπό το καθεστώς της μερικής απασχόλησης ορισμένου χρόνου.

Γράφημα 1: Καθεστώς απασχόλησης εργαζομένων



Κατά την εξέταση των ετών απασχόλησης των εργαζομένων, διαπιστώνουμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία (73,7% ή 89 άτομα) απασχολείται σε αυτή την θέση για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο των 5 ετών, ακολουθούν με 14% όσοι απασχολούνται για χρονικό διάστημα 1 – 3 έτη, με 9,6% οι απασχολούμενοι για διάστημα 3 – 5 έτη και τέλος με μόλις 2,6% όσοι απασχολούνται για χρονικό διάστημα μικρότερο του έτους (Γράφημα 2).

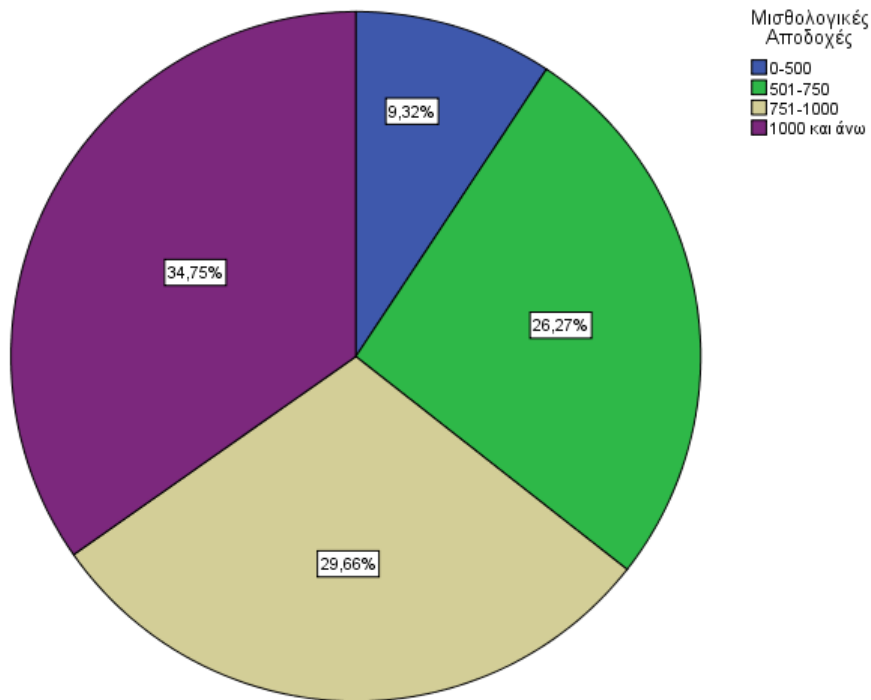
Γράφημα 2: Έτη απασχόλησης εργαζομένων



Τέλος, κατά την εξέταση των μισθολογικών τους αποδοχών, όπως φαίνεται και μέσω του γραφήματος 3, διαπιστώνουμε ότι οι περισσότεροι αμείβονται με μισθό άνω των 1.000 ευρώ μηνιαίως με ποσοστό 34,7% (ή 41 άτομα), ακολουθούν όσοι αμείβονται από 751 – 1.000 ευρώ με ποσοστό 29,7%, οι

εργαζόμενοι με μισθό 501 – 750 ευρώ με 26,3% και τέλος με 9,3% όσοι αμείβονται με μισθούς μικρότερους των 500 ευρώ μηνιαίως.

Γράφημα 3: Μισθολογικές αποδοχές εργαζομένων



Στην συνέχεια της ανάλυσής μας συνεχίζουμε με την μελέτη της ύπαρξης συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών που συνιστούν τα βασικά δημογραφικά στοιχεία του δείγματός μας. Ειδικότερα, εντοπίζουμε, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 1, ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του φύλου και των μισθολογικών αποδοχών των εργαζομένων σε επίπεδο 5%. Μάλιστα εντοπίζουμε ότι η σχέση αυτή είναι αρνητική, κάτι που μπορεί να ερμηνευθεί σύμφωνα με την δική μας κωδικοποίηση ως την μείωση των μισθολογικών αμοιβών, όταν οι εργαζόμενοι είναι γυναίκες.

Πίνακας 1: Συσχέτιση μεταξύ του φύλου και των μισθολογικών αποδοχών

		Μισθολογικές Αποδοχές
Φύλο	Pearson Correlation	-,229*
	Sig. (2-tailed)	,013
	N	118

Στην συνέχεια, εντοπίζουμε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της ηλικίας των εργαζομένων και του μορφωτικού τους επιπέδου. Όπως είναι αναμενόμενο, διαπιστώνουμε ότι όσο αυξάνεται η ηλικία τους, το μορφωτικό τους επίπεδο είναι σαφέστερα μικρότερο. Αυτό μπορεί να δικαιολογηθεί και από το γεγονός ότι παλαιότερα, δεν υπήρχαν τόσο πολλά άτομα με πολλές σπουδές.

Πίνακας 2: Συσχέτιση μεταξύ της ηλικιακής κατηγορίας και του μορφωτικού επιπέδου των εργαζομένων

		Μορφωτικό Επίπεδο
Ηλικία	Pearson Correlation	-,223*
	Sig. (2-tailed)	,018
	N	113

Εξετάζοντας στην συνέχεια την συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας και του τομέα απασχόλησης, εντοπίζουμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση σε επίπεδο 5%. Σύμφωνα με την κωδικοποίηση που έχουμε πραγματοποιήσει, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι όσο αυξάνεται η

ηλικία, τόσο πιο πιθανό είναι οι εργαζόμενοι να απασχολούνται στον δημόσιο τομέα.

Πίνακας 3: Συσχέτιση μεταξύ της ηλικιακής κατηγορίας και του τομέα απασχόλησης

		Τομέας Απασχόλησης
Ηλικία	Pearson Correlation	-,370**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	115

Ακολουθεί η εξέταση της συσχέτισης μεταξύ της ηλικιακής κατηγορίας και του εργασιακού καθεστώτος, όπου εντοπίζουμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση σε επίπεδο 5%. Σύμφωνα με την κωδικοποίηση που έχουμε πραγματοποιήσει, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι όσο αυξάνεται η ηλικιακή κατηγορία, τόσο πιο πιθανό είναι οι εργαζόμενοι να απασχολούνται με καθεστώς πλήρους ή μερικούς απασχόλησης αορίστου χρόνου.

Πίνακας 4: Συσχέτιση μεταξύ της ηλικιακής κατηγορίας και του εργασιακού καθεστώτος

		Καθεστώς Εργασίας
Ηλικία	Pearson Correlation	-,200*
	Sig. (2-tailed)	,031
	N	116

Στην συνέχεια, εξετάζουμε ξανά την συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας και των ετών απασχόλησης. Όπως ήταν αναμενόμενο, εντοπίζεται θετική και στατιστικά σημαντική σχέση σε επίπεδο 1% μεταξύ των δύο μεταβλητών. Αυτό σημαίνει ότι όσο αυξάνεται η ηλικία των ερωτώμενων, τόσο πιθανότερο είναι να αυξάνονται και τα χρόνια κατά τα οποία απασχολούνται.

Πίνακας 5: Συσχέτιση μεταξύ της ηλικιακής κατηγορίας και των ετών απασχόλησης

		Έτη Απασχόλησης
Ηλικία	Pearson Correlation	,481**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	113

Αντίστοιχα, στατιστικά σημαντική θετική σχέση εντοπίζουμε και μεταξύ των μισθολογικών αποδοχών και της ηλικιακής κατηγορίας. Ειδικότερα, διαπιστώνουμε ότι όσο αυξάνεται η ηλικία των εργαζομένων, τόσο αυξάνεται και ο μηνιαίος μισθός τους.

Πίνακας 6: Συσχέτιση μεταξύ της ηλικιακής κατηγορίας και των μισθολογικών αμοιβών

		Μισθολογικές Αποδοχές
Ηλικία	Pearson Correlation	,446**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	117

Αφού εξετάστηκαν τα βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματός μας, συνεχίζουμε με την εξέταση των μεταβλητών που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Ο Πίνακας 7, συνοψίζει το σύνολο όλων των μεταβλητών αυτών, με φθίνουσα σειρά από τον παράγοντα που επηρεάζει στο μεγαλύτερο βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση έως τον παράγοντα που την επηρεάζει σε μικρότερο βαθμό, έτσι όπως αυτός αποτυπώνεται από τον μέσο (Mean).

Όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε, περισσότερο από οποιονδήποτε παράγοντα, η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται με θετικό τρόπο από τις σχέσεις με τους συναδέλφους, αλλά και με τον άμεσα προϊστάμενο, ενώ μικρότερη σημασία φαίνεται να έχει η αμοιβή των υπερωριών.

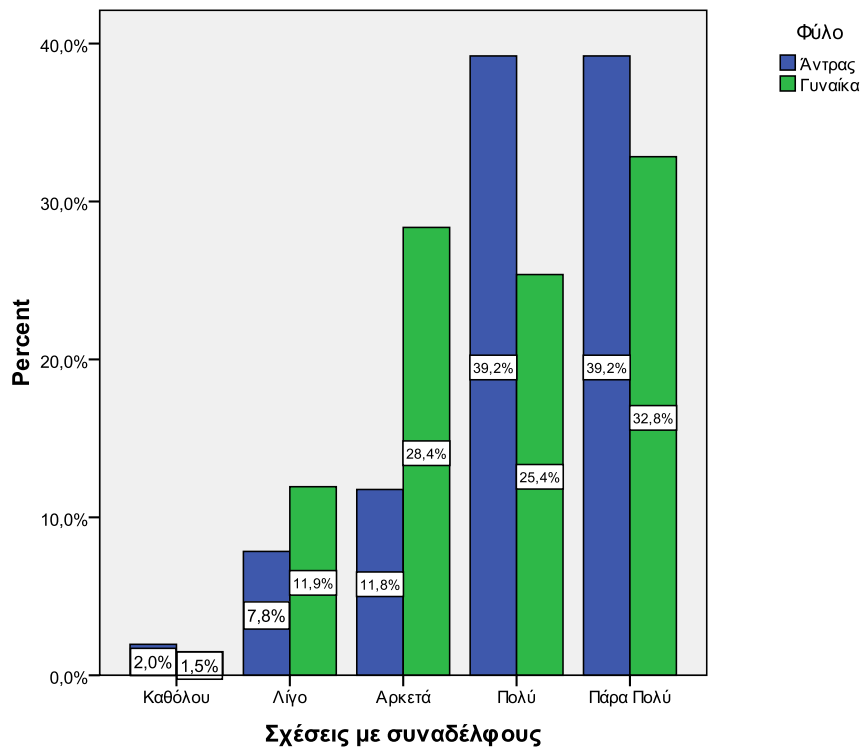
Αν και το αποτέλεσμα σχετικά με την σχέση των εργαζομένων με τους συναδέλφους και τον προϊστάμενο μπορεί να θεωρηθεί ως αναμενόμενο. Αντίστοιχα, αναμενόμενο μπορούμε να θεωρήσουμε και το αποτέλεσμα σχετικά με το σύστημα των αμοιβών. Αυτό διότι θα αναμέναμε ότι μία καλύτερη μισθολογική πολιτική θα μπορούσε να επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό την ικανοποίηση που αντλούν τα άτομα από την εργασία τους.

**Πίνακας 7: Παράγοντες που επιδρούν στην
εργασιακή ικανοποίηση**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Σχέσεις με συναδέλφους	118	0,00	4,00	2,8898	1,06043
Σχέσεις με άμεσα προϊστάμενο	117	0,00	4,00	2,7350	1,14012
Τελικό προϊόν-υπηρεσία	113	0,00	4,00	2,6726	1,07273
Φήμη Εταιρείας	115	0,00	4,00	2,6087	1,15239
Πρόσβαση σε χώρο εργασίας	113	0,00	4,00	2,4513	1,15721
Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών	116	0,00	4,00	2,2845	1,17070
Όγκος Εργασίας	116	0,00	4,00	2,2759	1,13893
Σχέσεις με διοίκηση	117	0,00	4,00	2,2564	1,31407
Ποικιλία Εργασιών	117	0,00	4,00	2,2137	1,09725
Προστασία σε χώρο εργασίας	118	0,00	4,00	2,2119	1,29991
Ωρες Εργασίας	117	0,00	4,00	2,1880	1,12136
Αναγνώριση Συνεισφοράς	117	0,00	4,00	2,1282	1,16366
Περιθώρια Προσωπικής Ανάπτυξης	116	0,00	4,00	2,0172	1,20132
Ασφάλεια Διατήρησης Θέσης	117	0,00	4,00	2,0171	1,14457
Παρεχόμενη Πληροφόρηση	117	0,00	4,00	1,9060	1,05849
Αμοιβή σε σχέση με συναδέλφων	115	0,00	4,00	1,8435	1,08086
Αμοιβή	118	0,00	4,00	1,6525	1,10459
Υπερωρίες	109	0,00	4,00	1,4954	1,34456
Αμοιβή σε σχέση με υπερωρίες	113	0,00	4,00	1,3540	1,27420
Valid N (listwise)	97				

Ως προς τον παράγοντα που επιδρά με σημαντικότερο βαθμό στην ικανοποίηση των εργαζομένων, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι οι άντρες είναι αυτοί, οι οποίοι φαίνεται να έχουν σε μεγαλύτερο βαθμό ανάγκη την ύπαρξη καλύτερων σχέσεων με τους συναδέλφους τους, όπως φαίνεται και από το Γράφημα 4.

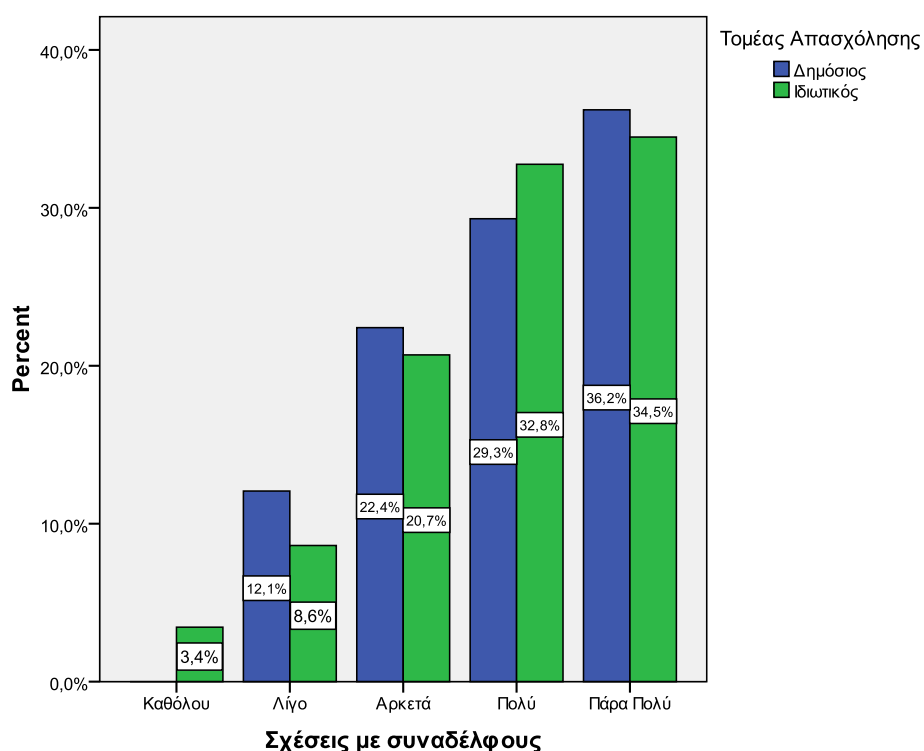
Γράφημα 4: Ικανοποίηση από τις σχέσεις με συναδέλφους ανάλογα με το φύλο



Στη συνέχεια, εξετάζουμε την ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους σε σχέση με τον τομέα απασχόλησης. Όπως διαπιστώνουμε από το Γράφημα 5, συγκεντρωτικά, οι εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα είναι αυτοί που νιώθουν περισσότερη ικανοποίηση από την σχέση που αναπτύσσουν με τους συναδέλφους τους. Κάτι τέτοιο, σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι αυτοί νιώθουν μεγαλύτερη σιγουριά ως προς την εργασιακή

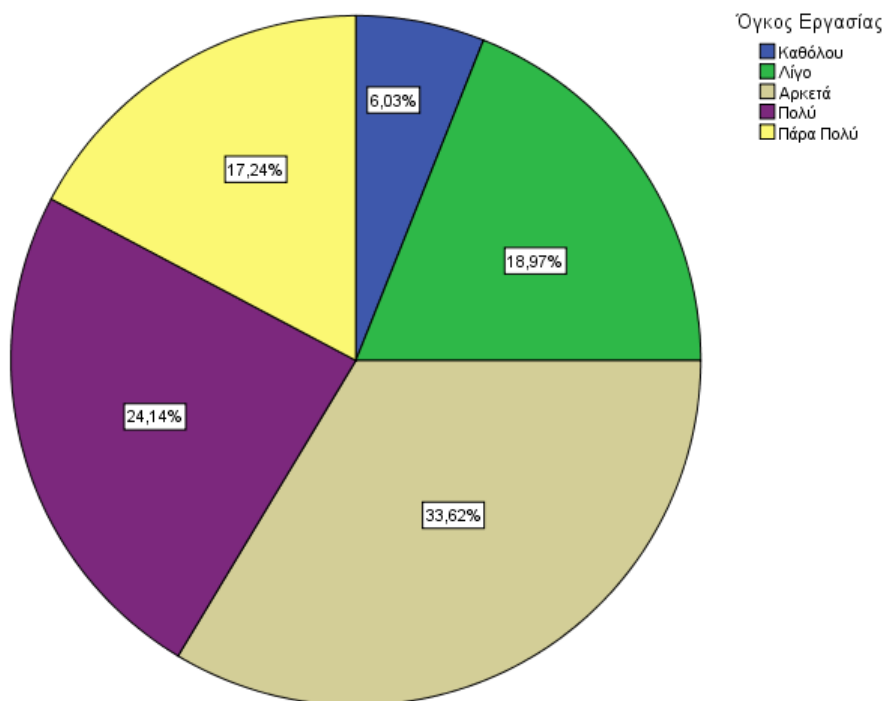
τους κατάσταση και συνεπώς υπάρχει μικρότερος ανταγωνισμός μεταξύ των εργαζομένων.

Γράφημα 5: Ικανοποίηση από τις σχέσεις με συναδέλφους ανάλογα με τον τομέα απασχόλησης



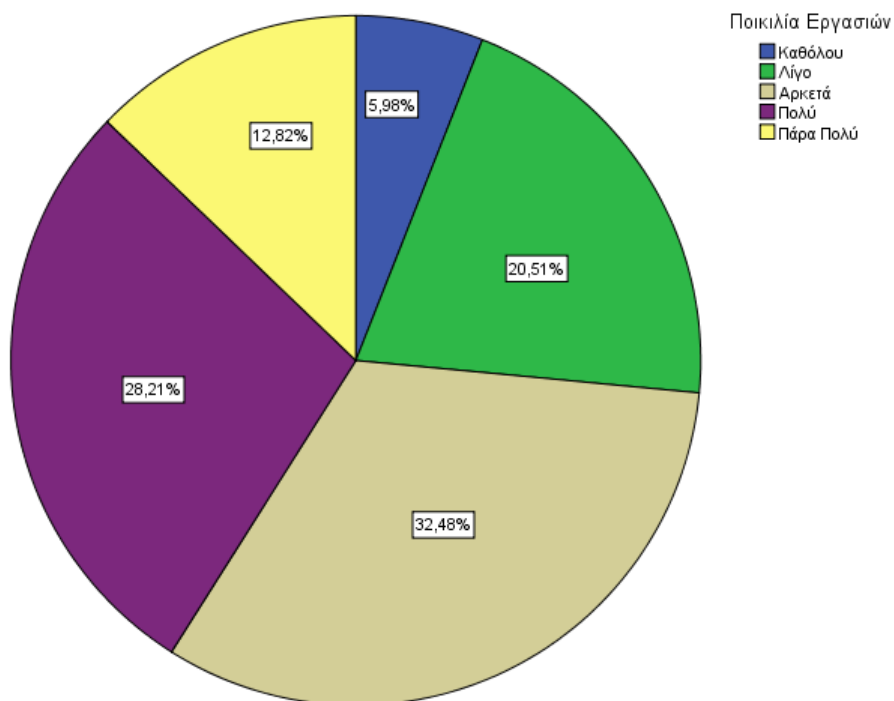
Εξετάζοντας με αναλυτικότερο τρόπο τους παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση, μπορούμε να διαπιστώσουμε μέσω του Γραφήματος 6, ότι ο όγκος της εργασίας μπορεί να επιφέρει μεγαλύτερη ικανοποίηση με συγκεντρωτικό ποσοστό 75% περίπου, κάτι το οποίο σημαίνει ότι ένα ικανοποιητικό επίπεδο όγκου εργασίας μπορεί να επιδράσει σημαντικά στην συνολική ικανοποίηση.

Γράφημα 6: Ικανοποίηση ανάλογα με τον όγκο εργασίας



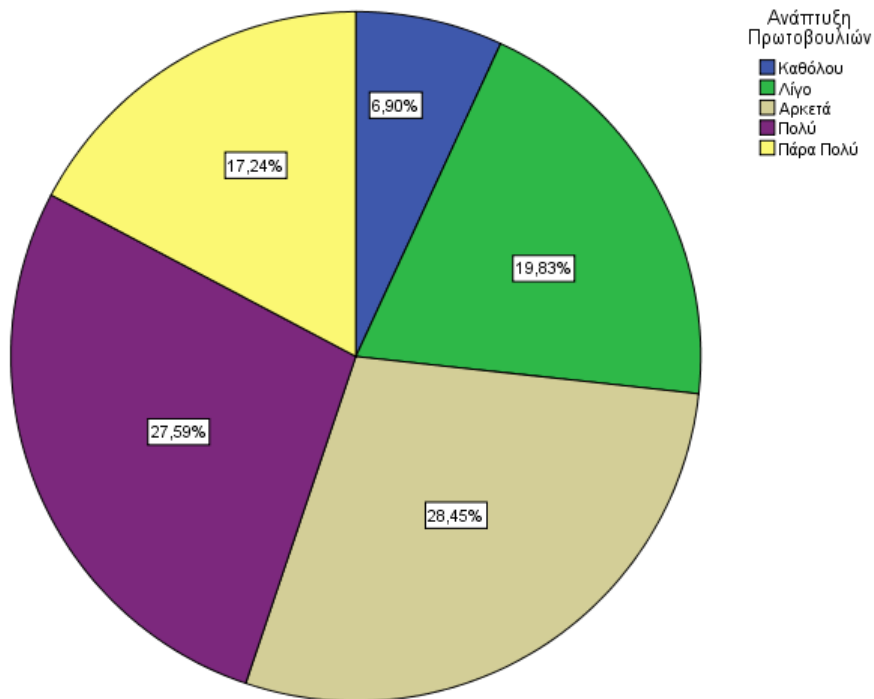
Στην συνέχεια, εξετάζουμε την ικανοποίηση που προκύπτει από την ποικιλία των εργασιών που ανατίθενται σε κάθε εργαζόμενο. Παρατηρούμε ότι ένα ποσοστό ίσο με 41,03% των εργαζομένων, δηλώνει πολύ ή πάρα πολύ ικανοποιημένο όταν του ανατίθεται μία σημαντική ποικιλία εργασιών.

Γράφημα 7: Ικανοποίηση ανάλογα με την Ποικιλία των Εργασιών



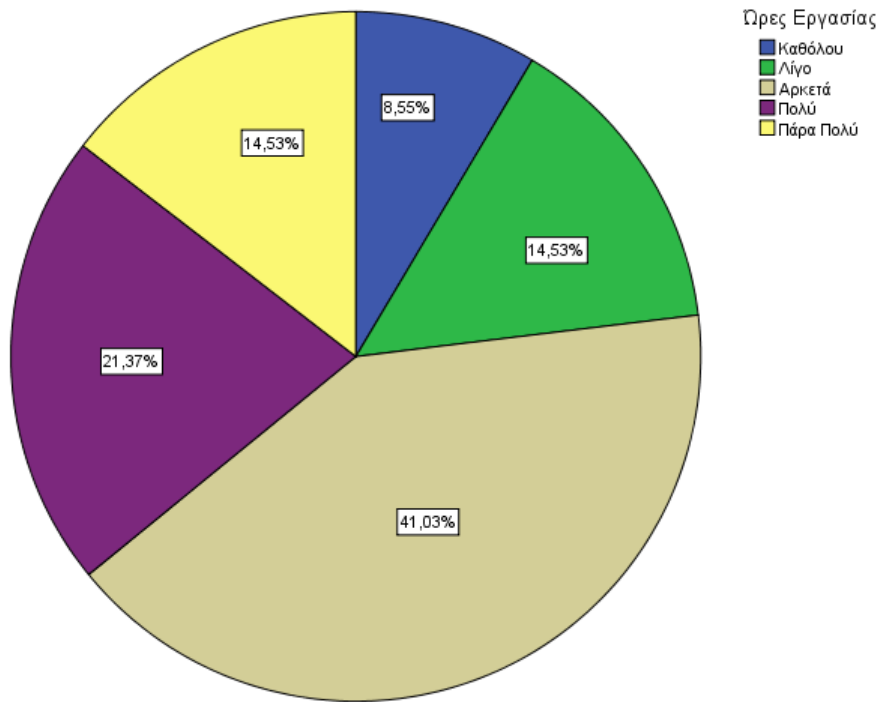
Εξετάζοντας στην συνέχεια την ικανοποίηση που προκύπτει από την δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών κατά την εκτέλεση της εργασίας, μπορούμε να δούμε ότι ένα ποσοστό ίσο με 45% περίπου δηλώνει πολύ ή πάρα πολύ ικανοποιημένο από αυτή την δυνατότητα σε αντίθεση με το 27% περίπου που δηλώνει καθόλου ή λίγο ικανοποιημένο.

Γράφημα 8: Ικανοποίηση από την δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών κατά την εκτέλεση της εργασίας



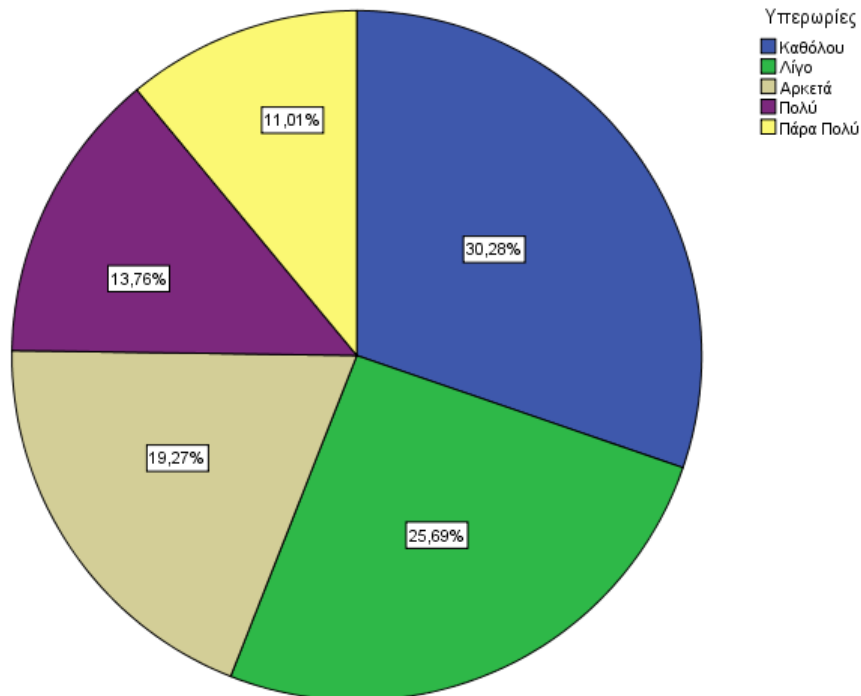
Εξετάζοντας την περίπτωση των ωρών εργασίας, βλέπουμε ότι υπάρχει αρκετή ικανοποίηση από τον αριθμό των ωρών εργασίας, ενώ μόλις το 23% περίπου δηλώνει πολύ μικρό βαθμό ικανοποίησης.

Γράφημα 9: Ικανοποίηση από τον αριθμό των ωρών εργασίας



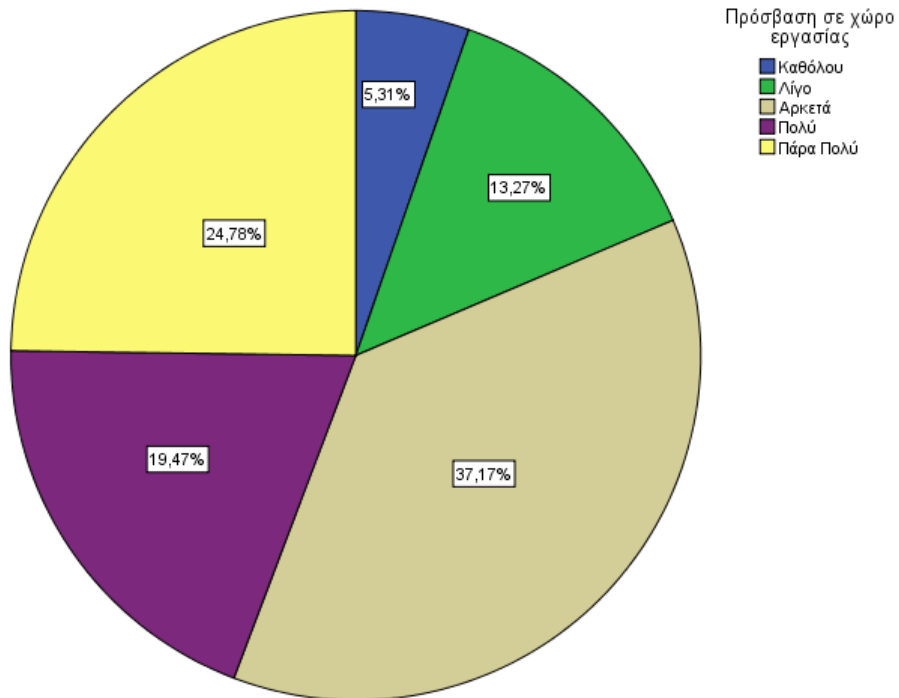
Στην συνέχεια, εξετάζουμε την ικανοποίηση από τις υπερωρίες. Όπως διαπιστώνουμε, μόλις το 25% περίπου δηλώνουν ικανοποίηση από τον αριθμό των υπερωριών. Αντίθετα, πάνω από το 50% των δηλώνει, όπως είναι και αναμενόμενο, μηδαμινό βαθμό ικανοποίησης.

Γράφημα 10: Ικανοποίηση από τον όγκο των υπερωριών



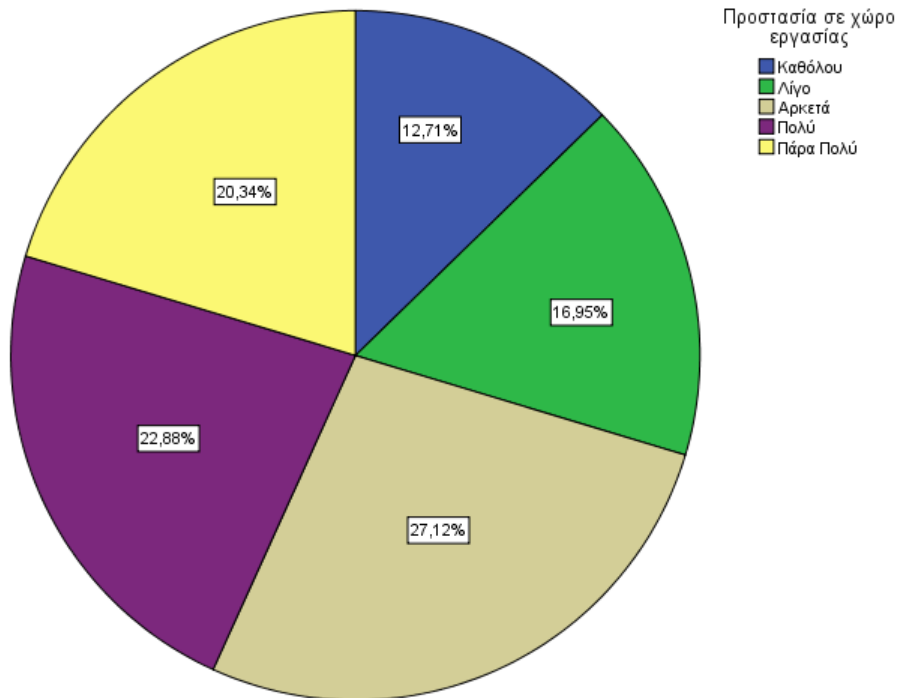
Εξίσου σημαντικός είναι και ο βαθμός ικανοποίησης από την πρόσβαση στον χώρο εργασίας, από την στιγμή που μόνον το 19% περίπου δηλώνει μηδαμινή ή λίγη ικανοποίηση. Το αποτέλεσμα αυτό θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι αρκετά αναμενόμενο από την στιγμή που εξετάζουμε επαρχιακές πόλεις, στις οποίες οι αποστάσεις είναι αρκετά μικρότερες.

Γράφημα 11: Ικανοποίηση από την πρόσβαση στον χώρο της εργασίας



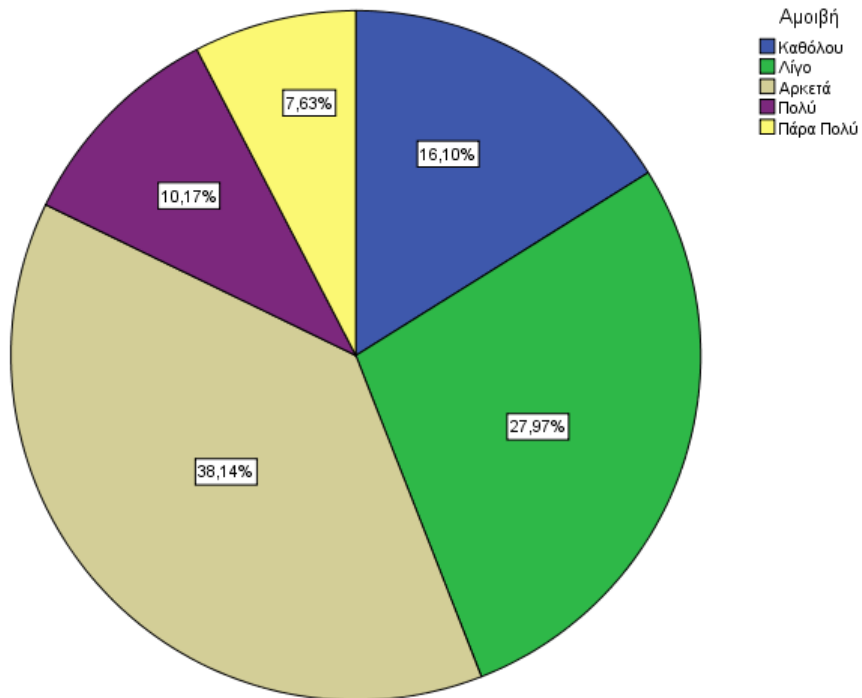
Με ποσοστό περίπου ίσο με 24% περίπου οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι είναι πολύ ή πάρα πολύ ικανοποιημένοι από την προστασία που τους παρέχεται στον χώρο εργασίας τους.

Γράφημα 12: Ικανοποίηση από την προστασία στο χώρο της εργασίας



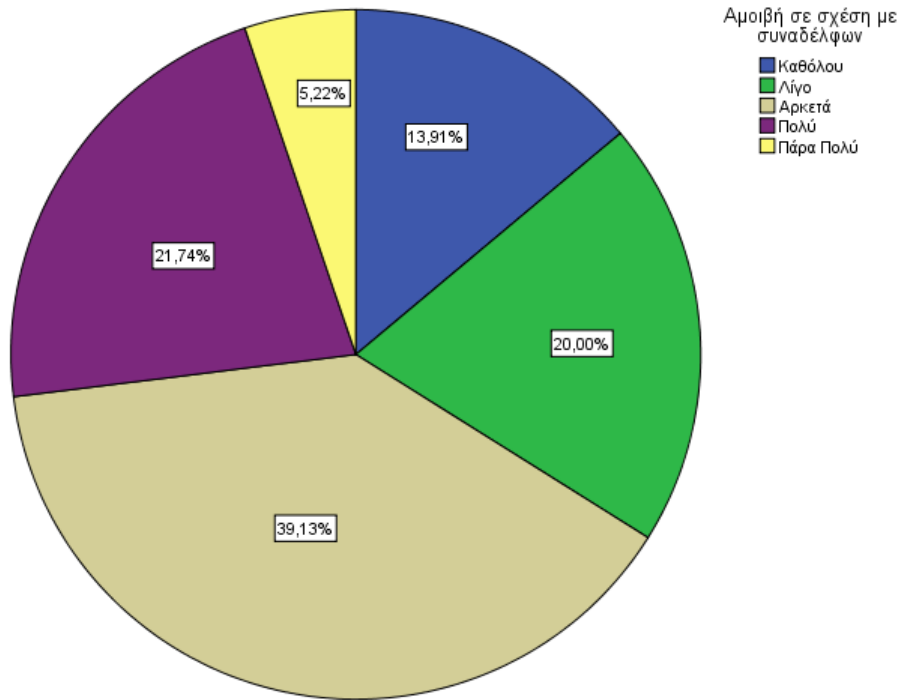
Έπειτα, ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων που αγγίζει το 44,07% δηλώνουν λίγο έως και καθόλου ικανοποιημένοι από την αμοιβή που λαμβάνουν για την εκτέλεση της εργασίας τους, ενώ μόλις το 17,8% αυτών απαντούν ότι είναι πολύ ή πάρα πολύ ικανοποιημένοι από την αμοιβή που λαμβάνουν από τη δουλεία τους.

Γράφημα 13: Ικανοποίηση από την αμοιβή της εργασίας



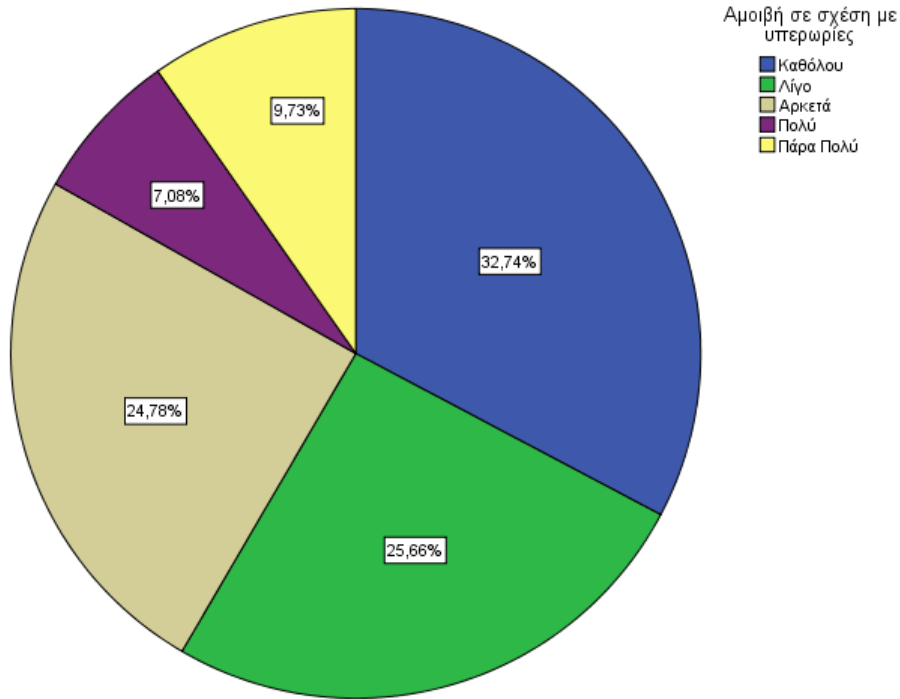
Εξετάζοντας, στην συνέχεια, τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από την αμοιβή τους σε σχέση με την αμοιβή των συναδέλφων τους, παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι δηλώνουν αρκετά ικανοποιημένοι.

Γράφημα 14: Ικανοποίηση από την αμοιβή των εργαζομένων σε σχέση με την αμοιβή των συναδέλφων



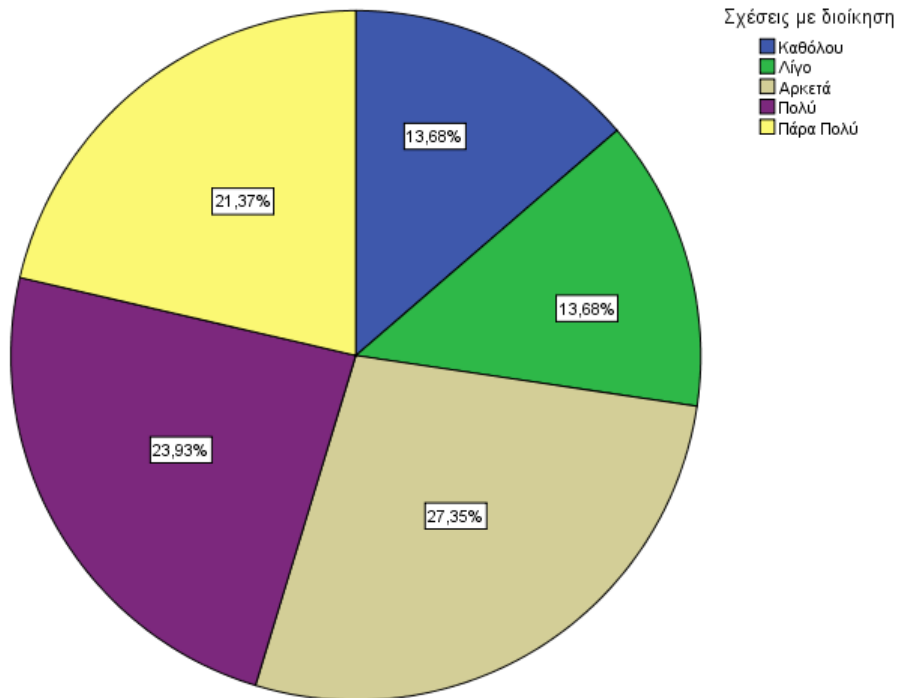
Ωστόσο, περισσότεροι από τους μισούς θεωρούν ότι δεν έχουν σχεδόν κανέναν βαθμό ικανοποίησης από την αμοιβή που λαμβάνουν σε σχέση με τις υπερωρίες.

Γράφημα 15: Ικανοποίηση από την αμοιβή σε σχέση με τον αριθμό των υπερωριών



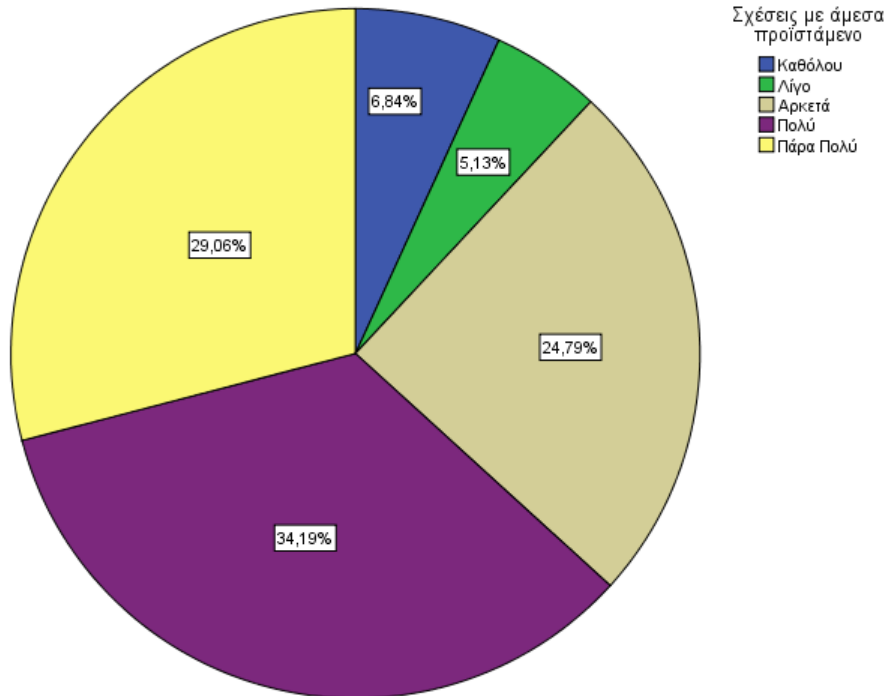
Παράλληλα, οι εργαζόμενοι αντλούν σημαντικό βαθμό ικανοποίησης από τις σχέσεις που έχουν με τους υπεύθυνους της διοίκησης και μάλιστα σε συγκεντρωτικό ποσοστό μεγαλύτερο του 40%.

Γράφημα 16: Ικανοποίηση από τις σχέσεις με την διοίκηση



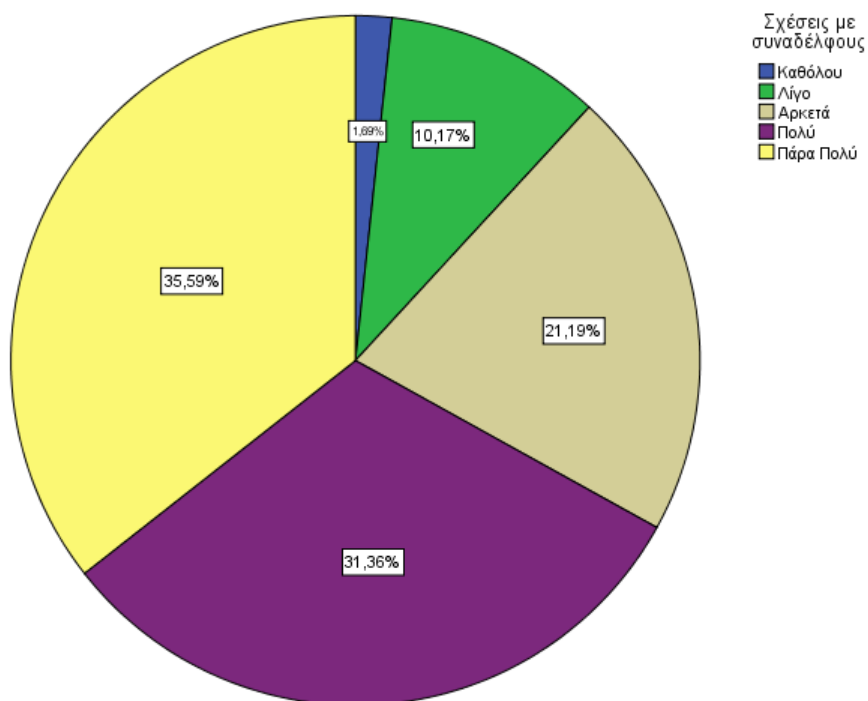
Ακολουθεί η ικανοποίηση που αντλούν οι εργαζόμενοι από τις σχέσεις που έχουν με τους συναδέλφους. Όπως διαπιστώνεται από το Γράφημα 17, σε ποσοστό μεγαλύτερο του 60%, οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι αντλούν σημαντικό βαθμό ικανοποίησης. Συνεπώς, μπορούμε να καταλάβουμε την σημασία που διαδραματίζουν οι διαπροσωπικές σχέσεις στον χώρο της εργασίας.

Γράφημα 17: Ικανοποίηση από τις σχέσεις με τον προϊστάμενο



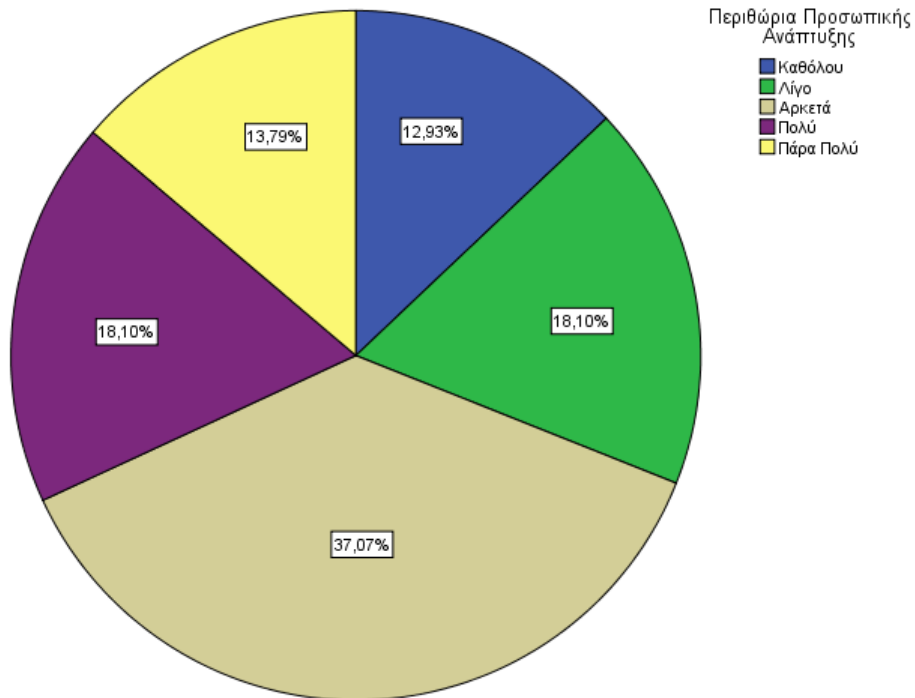
Κατά την εξέταση της ικανοποίησης που αντλείται από τις σχέσεις με τους υπόλοιπους συναδέλφους, διαπιστώνουμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία (66,95%) των ερωτώμενων δηλώνουν ικανοποιημένοι από τις διαπροσωπικές σχέσεις. Συνεπώς, επισημαίνουμε ξανά την σημαντικότητα που έχουν οι διαπροσωπικές σχέσεις στον χώρο της εργασίας.

Γράφημα 18: Ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους



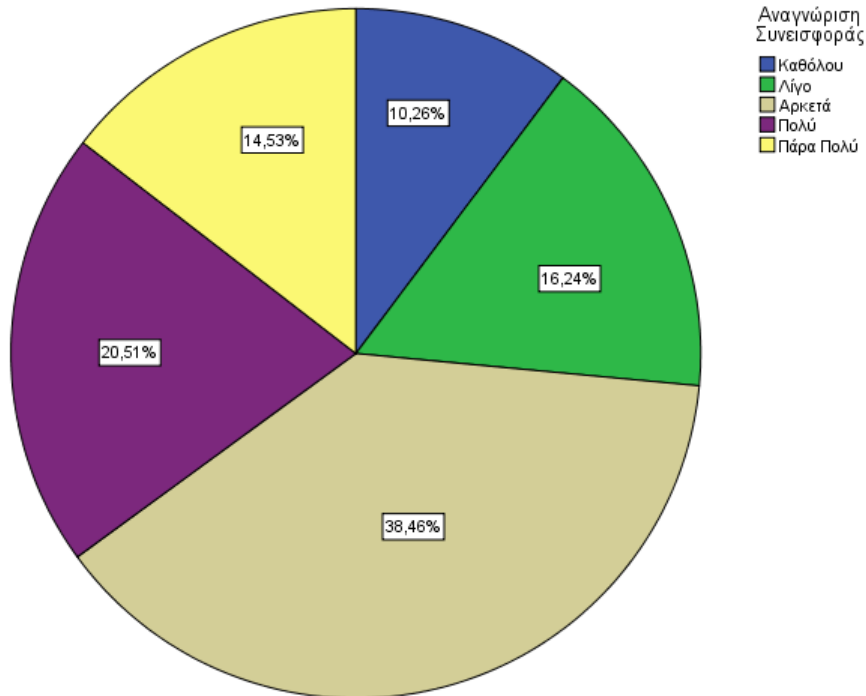
Ωστόσο, οι περισσότεροι εργαζόμενοι φαίνεται να δηλώνουν μέτρια ικανοποίηση από τα περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης που έχουν στον χώρο της εργασίας τους, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό κοντά στο 25% φαίνεται να μην είναι σχεδόν καθόλου ικανοποιημένο από αυτήν.

Γράφημα 19: Ικανοποίηση από την δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης



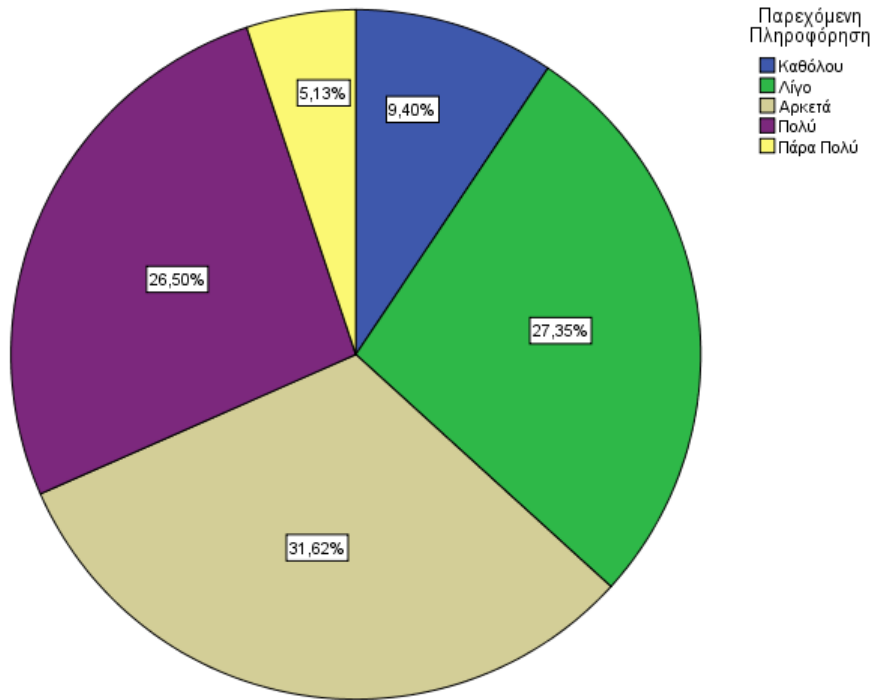
Στα ίδια αποτελέσματα, φαίνεται να καταλήγουμε και κατά την εξέταση της αναγνώρισης της συνεισφοράς στην εργασία στο Γράφημα 20. Συνεπώς, αν και οι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τις σχέσεις που έχουν με τους συναδέλφους και τον προϊστάμενό τους, δεν φαίνεται να αντλείται ο ίδιος βαθμός ικανοποίησης και από τις δυνατότητες ανάπτυξης, αλλά και από την αναγνώριση των κόπων τους.

Γράφημα 20: Ικανοποίηση από την αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων



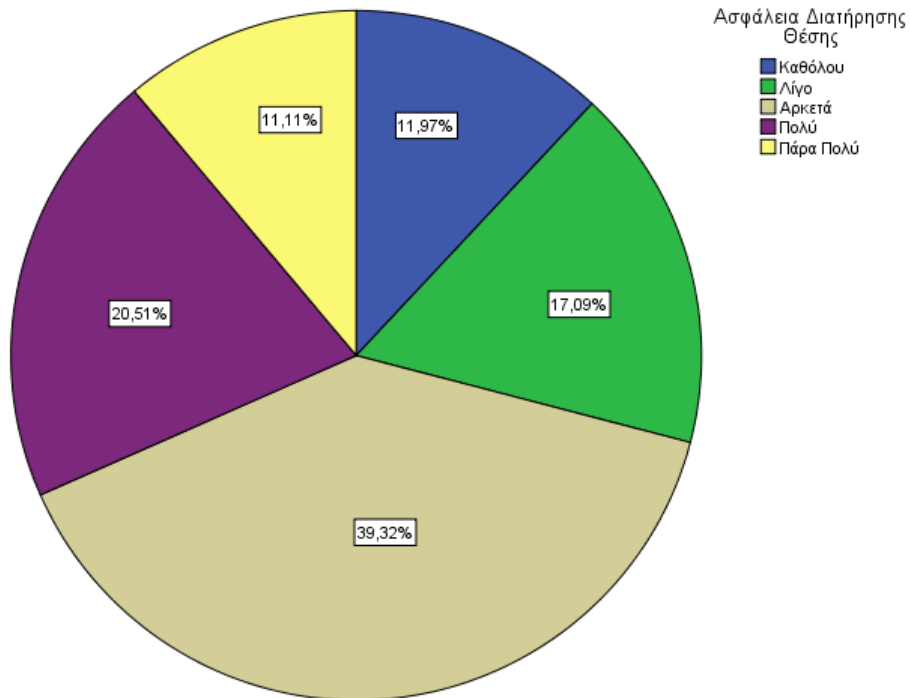
Στην συνέχεια, εξετάζουμε τον βαθμό κατά τον οποίο αντλείται ικανοποίηση από την παρεχόμενη πληροφόρηση σχετικά με τα όσα σχετίζονται με την εργασία. Όπως φαίνεται και στο ακόλουθο Γράφημα, ένα μεγάλο μέρος των εργαζομένων, δηλώνει ότι δεν του παρέχεται η κατάλληλη πληροφόρηση.

Γράφημα 21: Ικανοποίηση από την παρεχόμενη πληροφόρηση για τα όσα σχετίζονται με την εργασία



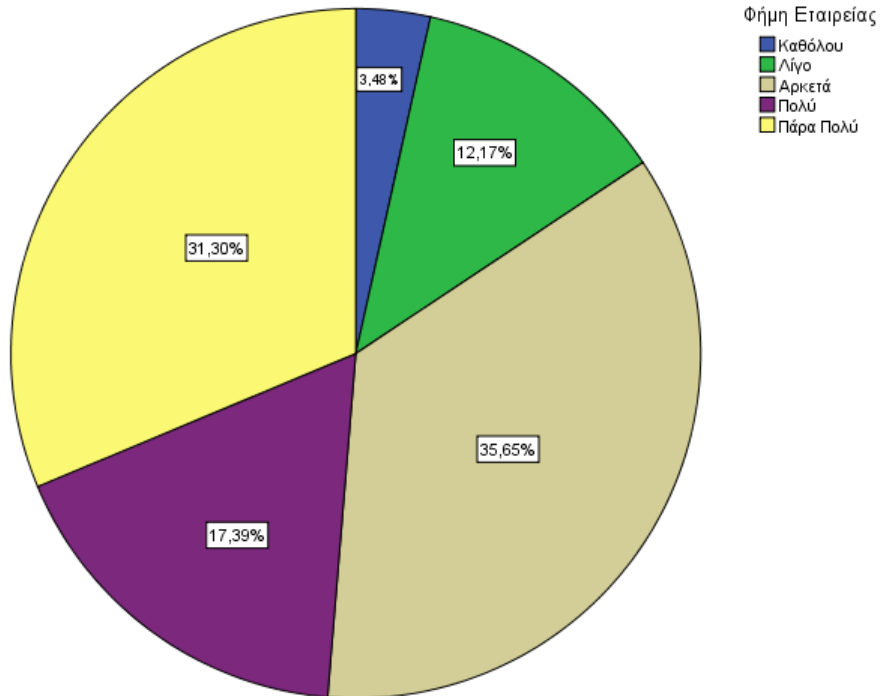
Ένας ακόμη παράγοντας, που θεωρούμε ότι σχετίζεται με ιδιαίτερα σημαντικό τρόπο με την ικανοποίηση από την εργασία, θεωρούμε ότι είναι και η ασφάλεια ως προς την διατήρηση της θέσης του εργαζομένου. Όπως διαπιστώνεται, οι περισσότεροι εργαζόμενοι νιώθουν αρκετά ικανοποιημένοι από την σιγουριά αυτή.

Γράφημα 22: Ικανοποίηση από την ασφάλεια διατήρησης της θέσης της εργασίας



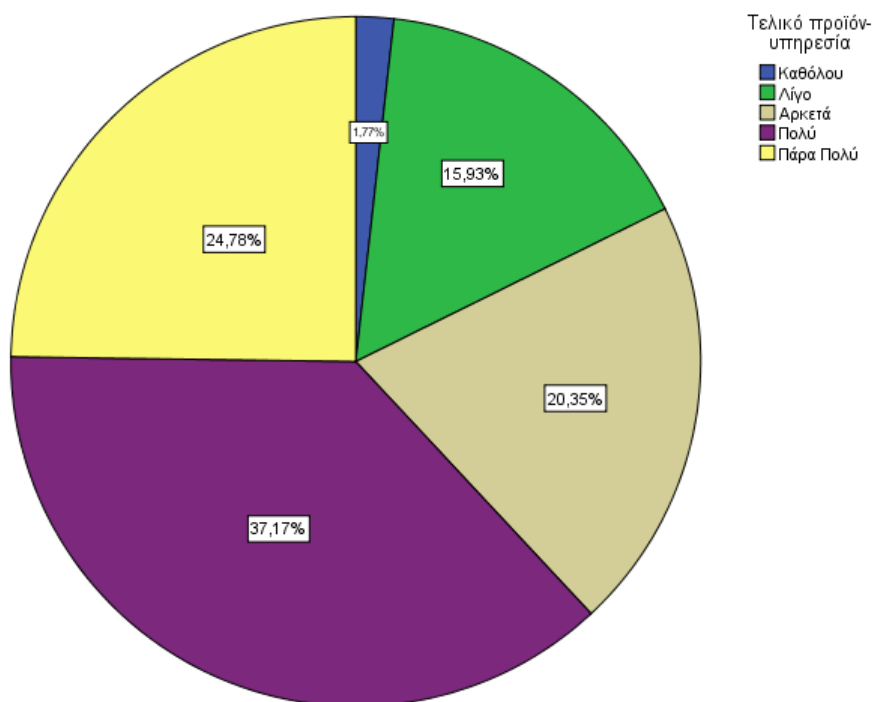
Η φήμη της εταιρείας, παράλληλα, φαίνεται να διαδραματίζει εξίσου σημαντικό ρόλο από την στιγμή που μόλις το 3,48% των εργαζομένων δηλώνει ότι αυτή δεν παίζει κανένα ρόλο ως προς αυτό.

Γράφημα 23: Ικανοποίηση από την φήμη της εταιρείας εργασίας



Τέλος, όπως φαίνεται και στο Γράφημα 24, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα απαντούν πως υπάρχει ένας σημαντικός βαθμός ικανοποίησης από το τελικό προϊόν ή την τελική υπηρεσία που παράγει η επιχείρηση στην οποία εργάζονται.

Γράφημα 24: Ικανοποίηση από το τελικό προϊόν – την τελική υπηρεσία που παράγει η επιχείρηση εργασίας



Έχοντας περιγράψει τα αποτελέσματα αυτά, συνεχίζουμε με την διερεύνηση συσχετίσεων μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών. Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε στον Πίνακα 8, υπάρχει σημαντική σχέση, σε επίπεδο 1%, μεταξύ του όγκου εργασίας, της ποικιλίας των εργασιών, της ανάπτυξης πρωτοβουλιών, αλλά και των ωρών εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι όσο αυξάνονται οι μεταβλητές αυτές, αυξάνεται και ο όγκος της εργασίας, κάτι το οποίο θεωρείται και απολύτως λογικό.

Πίνακας 8: Συσχετίσεις μεταξύ του όγκου εργασίας, της ποικιλίας των εργασιών, της ανάπτυξης πρωτοβουλιών και των ωρών εργασίας

		Ποικιλία Εργασιών	Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών	Ώρες Εργασίας
Όγκος Εργασίας	Pearson Correlation	,662**	,520**	,503**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	115	114	115

Στατιστικά σημαντική και θετική σχέση, εντοπίζουμε και μεταξύ της ποικιλίας των εργασιών, με την ανάπτυξη των πρωτοβουλιών, των ωρών εργασίας και της πρόσβασης στο χώρο της εργασίας. Όπως εντοπίζουμε η ποικιλία των εργασιών, αυξάνεται όσο αυξάνεται ο αριθμός των πρωτοβουλιών και οι ώρες εργασίας, αλλά και η ικανοποίηση από την πρόσβαση στην εργασία.

Πίνακας 9: Συσχέτιση μεταξύ της ποικιλίας των εργασιών, της ανάπτυξης πρωτοβουλιών, των ωρών εργασίας και της πρόσβασης στο χώρο εργασίας

		Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών	Ώρες Εργασίας	Πρόσβαση σε Χώρο Εργασίας
Ποικιλία Εργασιών	Pearson Correlation	,476**	,367**	,218*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,021
	N	116	116	112

Ακολουθεί η εξέταση των συσχετίσεων μεταξύ της ανάπτυξης πρωτοβουλιών, των ωρών εργασίας και των υπερωριών. Παρατηρούμε, ξανά, ότι όσο αυξάνονται τόσο οι ώρες εργασίας, όσο και οι υπερωρίες,

τόσο πιο πιθανό είναι να αναπτυχθούν περισσότερες πρωτοβουλίες από τον εργαζόμενο.

Πίνακας 10: Συσχετίσεις μεταξύ της ανάπτυξης πρωτοβουλιών, των ωρών εργασίας και των υπερωριών

		Ωρες Εργασίας	Υπερωρίες	Πρόσβαση σε χώρο εργασίας
Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών	Pearson Correlation	,430**	,385**	,227*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,016
	N	115	107	112

Συνεχίζουμε την ανάλυσή μας με την συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ των ωρών εργασίας, των υπερωριών και της ικανοποίησης από την πρόσβαση στο χώρο εργασίας. Όπως εντοπίζουμε από τον Πίνακα 11, όσο περισσότερο αυξάνονται οι ώρες εργασίας, τόσο περισσότερο αυξάνεται και ο αριθμός των υπερωριών.

Πίνακας 11: Συσχέτιση μεταξύ του αριθμού των ωρών εργασίας, των υπερωριών και της πρόσβασης στο χώρο της εργασίας

		Υπερωρίες	Πρόσβαση σε χώρο εργασίας
Ωρες Εργασίας	Pearson Correlation	,490**	,226*
	Sig. (2-tailed)	,000	,017
	N	108	112

Η επόμενη σχέση που εξετάζουμε είναι αυτή μεταξύ της αμοιβής που λαμβάνει ο εργαζόμενος και άλλων μεταβλητών. Όπως εντοπίζουμε στον Πίνακα 12, υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση, και μάλιστα θετική, σε επίπεδο 5% με τον όγκο της εργασίας, την ποικιλία των εργασιών, την ανάπτυξη πρωτοβουλιών, τις ώρες εργασίας και τις υπερωρίες. Όπως είναι προφανές όσο περισσότερες ώρες εργάζεται κάποιος, τόσο περισσότερο αναμένεται να αμείβεται, ενώ η δυνατότητα να αναπτύξει πρωτοβουλίες κατά την εκτέλεση της εργασίας του, του δίνει την δυνατότητα να αυξήσει τον μισθό του.

Πίνακας 12: Συσχέτιση μεταξύ της αμοιβής, του όγκου εργασίας, της ποικιλίας των εργασιών, της ανάπτυξης πρωτοβουλιών, των ωρών εργασίας και των υπερωριών

		Όγκος	Ποικιλία Εργασιών	Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών	Ώρες Εργασίας	Υπερωρίες
Αμοιβή	Pearson Correlation	,329**	,260**	,276**	,352**	,324**
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,003	,000	,001
	N	116	117	116	117	109

Με τις ίδιες ακριβώς μεταβλητές, εντοπίζουμε στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ αυτών και της ικανοποίησης από την αμοιβή που λαμβάνουν οι συναδέλφοι τους.

Πίνακας 13: Συσχέτιση μεταξύ της αμοιβής των συναδέλφων, του όγκου εργασίας, της ποικιλίας των εργασιών, της ανάπτυξης πρωτοβουλιών, των ωρών εργασίας και των υπερωριών

		Όγκος	Ποικιλία Εργασιών	Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών	Ώρες Εργασίας	Υπερωρίες
Αμοιβή σε σχέση με συναδέλφων	Pearson Correlation	,255**	,241**	,244**	,378**	,268**
	Sig. (2-tailed)	,006	,010	,009	,000	,005
	N	114	114	113	114	108

Όταν εξετάζουμε την αμοιβή σε σχέση με τις υπερωρίες, διαπιστώνουμε ότι αυτή αυξάνεται, όσο αυξάνεται η δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών, οι ώρες εργασίας, αλλά, όπως είναι και αναμενόμενο και οι υπερωρίες.

Πίνακας 14: Συσχέτιση μεταξύ της αμοιβής σε σχέση με τις υπερωρίες, της ανάπτυξης πρωτοβουλιών, των ωρών εργασίας και των υπερωριών

		Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών	Ώρες Εργασίας	Υπερωρίες
Αμοιβή σε σχέση με υπερωρίες	Pearson Correlation	,255**	,213*	,609**
	Sig. (2-tailed)	,007	,024	,000
	N	111	112	108

Συνεχίζουμε με την εξέταση της σχέσης της ικανοποίησης που αντλούν οι εργαζόμενοι από την σχέση με την διοίκηση. Όπως φαίνεται και στον Πίνακα 15, όσο περισσότερο αυξάνεται η ικανοποίηση από τον όγκο της

εργασίας και την δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών, τόσο πιο ικανοποιημένοι φαίνεται να είναι οι εργαζόμενοι. Το αποτέλεσμα αυτό, μπορεί να θεωρηθεί ως αναμενόμενο, από την στιγμή που όσο αυξάνεται ο αριθμός των πρωτοβουλιών τόσο πιο πιθανό είναι να αυξάνεται και η επικοινωνία του εργαζομένου με την διοίκηση. Συνεπώς, η ικανοποίηση από τον έναν παράγοντα, μπορεί να οδηγήσει σε ικανοποίηση και από τον άλλο. Αντίστοιχα είναι τα αποτελέσματα και σε σχέση με την ικανοποίηση από τις ώρες εργασίας και τις υπερωρίες.

Πίνακας 15: Συσχέτιση μεταξύ των σχέσεων με την διοίκηση, του όγκου εργασίας, της ανάπτυξης πρωτοβουλιών, των ωρών εργασίας και των υπερωριών

		Όγκος	Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών	Ώρες Εργασίας	Υπερωρίες
Σχέσεις με διοίκηση	Pearson	,289**	,340**	,259**	,370**
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,005	,000
	N	115	115	116	108

Ακριβώς τα ίδια αποτελέσματα εντοπίζουμε και όταν εξετάζουμε τις συσχετίσεις με τις σχέσεις με τον άμεσα προϊστάμενο. Ωστόσο, εντοπίζουμε μία ακόμη σχέση με την ποικιλία των εργασιών. Αυτό υποδηλώνει ότι όσο αυξάνεται η ικανοποίηση από την ποικιλία των εργασιών που ανατίθενται στον εργαζόμενο, τόσο πιο πιθανό είναι να αυξάνεται και η ικανοποίηση από την σχέση που έχει αυτός με τον άμεσα προϊστάμενο, λόγω και των συχνότερων επαφών που έχει ο εργαζόμενος με αυτόν πλέον.

Πίνακας 16: Συσχέτιση μεταξύ των σχέσεων με τον άμεσα προϊστάμενο, του όγκου εργασίας, της ποικιλίας των εργασιών, της ανάπτυξης πρωτοβουλιών, των ωρών εργασίας και των υπερωριών

		Όγκος	Ποικιλία Εργασιών	Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών	Ώρες Εργασίας	Υπερωρίες
Σχέσεις με άμεσα προϊστάμενο	Pearson Correlation	,377**	,296**	,346**	,222*	,251**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,017	,009
	N	115	116	115	116	108

Τα ίδια ακριβώς αποτελέσματα αντιμετωπίζουμε και όταν εξετάζουμε τις σχέσεις των εργαζομένων με τους συναδέλφους τους.

Πίνακας 17: Συσχέτιση μεταξύ των σχέσεων με τους συναδέλφους, του όγκου εργασίας, της ποικιλίας των εργασιών, της ανάπτυξης πρωτοβουλιών, των ωρών εργασίας και των υπερωριών

		Όγκος	Ποικιλία Εργασιών	Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών	Ώρες Εργασίας	Υπερωρίες
Σχέσεις με συναδέλφους	Pearson Correlation	,369**	,237*	,215*	,328**	,242*
	Sig. (2-tailed)	,000	,010	,021	,000	,011
	N	116	117	116	117	109

Η ικανοποίηση από τα περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης, φαίνεται να είναι

άμεσα επηρεασμένη από την ικανοποίηση για την ανάπτυξη πρωτοβουλιών, αλλά και για τις ώρες εργασίας. Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 18, υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική σχέση, η οποία δείχνει την πορεία προς την ίδια κατεύθυνση και των δύο κάθε φορά μεταβλητών.

Πίνακας 18: Συσχέτιση μεταξύ των περιθωρίων προσωπικής ανάπτυξης, της ανάπτυξης πρωτοβουλιών, των ωρών εργασίας και των υπερωριών

		Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών	Ωρες Εργασίας	Υπερωρίες
Περιθώρια Προσωπικής Ανάπτυξης	Pearson Correlation	,613**	,456**	,439**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	114	115	108

Ακολουθεί η εξέταση των συσχετίσεων μεταξύ της ικανοποίησης από την παρεχόμενη πληροφόρηση στους εργαζόμενους και των υπολοίπων μεταβλητών. Παρατηρούμε ότι η ικανοποίηση αυξάνεται όσο αυξάνεται η ανάπτυξη πρωτοβουλιών, αλλά και οι ώρες εργασίας.

Πίνακας 19: Συσχέτιση μεταξύ της παρεχόμενης πληροφόρησης, της ανάπτυξης πρωτοβουλιών, των ωρών εργασίας και των υπερωριών

		Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών	Ώρες Εργασίας	Υπερωρίες
Παρεχόμενη Πληροφόρηση	Pearson Correlation	,447**	,357**	,322**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001
	N	115	116	109

Παράλληλα με θετικό τρόπο φαίνεται να σχετίζονται η ανάπτυξη πρωτοβουλιών, και οι ώρες εργασίας με την ασφάλεια για την διατήρηση της θέσης των εργαζομένων.

Πίνακας 20: Συσχέτιση μεταξύ της ασφάλειας διατήρησης της θέσης των εργαζομένων, της ανάπτυξης πρωτοβουλιών, των ωρών εργασίας και των υπερωριών

		Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών	Ώρες Εργασίας	Υπερωρίες
Ασφάλεια Διατήρησης Θέσης	Pearson Correlation	,492**	,264**	,303**
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,001
	N	115	116	109

Η συνέχεια της ανάλυσης περιλαμβάνει την μελέτη των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και των δημογραφικών στοιχείων. Στον Πίνακα 21, παρουσιάζουμε την

συσχέτιση μεταξύ του φύλου και διάφορων μεταβλητών που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Όπως εντοπίζουμε, υπάρχει στατιστικά σημαντική και αρνητική σχέση του φύλου με την ικανοποίηση από τις σχέσεις με την διοίκηση, τις σχέσεις με τον άμεσα προϊστάμενο και τα περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης. Αυτό σημαίνει ότι οι άντρες εργαζόμενοι είναι αυτοί που δηλώνουν περισσότερο ικανοποιημένοι από τις μεταβλητές αυτές.

Πίνακας 21: Συσχέτιση μεταξύ του φύλου, των σχέσεων με την διοίκηση και τον άμεσα προϊστάμενο και τα περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης

		Σχέσεις με διοίκηση	Σχέσεις με άμεσα προϊστάμενο	Περιθώρια Προσωπικής Ανάπτυξης
Φύλο	Pearson Correlation	-,214 [*]	-,278 ^{**}	-,206 [*]
	Sig. (2-tailed)	,021	,002	,027
	N	117	117	116

Παράλληλα, εντοπίζουμε ότι όσο υψηλότερο είναι το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, τόσο μικρότερη είναι η ικανοποίηση από τις σχέσεις με τον άμεσα προϊστάμενο και το τελικό προϊόν ή υπηρεσία.

Πίνακας 22: Συσχέτιση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου, των σχέσεων με τον άμεσα προϊστάμενο και το τελικό προϊόν-υπηρεσία

		Σχέσεις με άμεσα προϊστάμενο	Τελικό προϊόν-υπηρεσία
Μορφωτικό Επίπεδο	Pearson Correlation	-,185*	-,319**
	Sig. (2-tailed)	,049	,001
	N	113	109

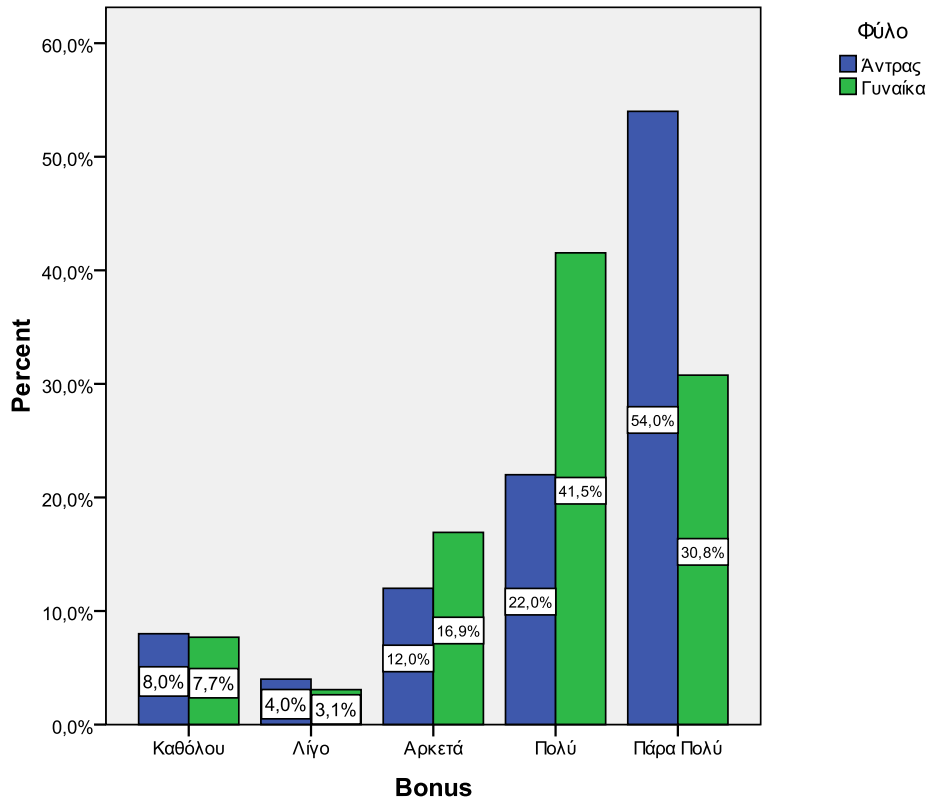
Η συνέχεια της ανάλυσής μας εξετάζει τους παράγοντες, οι οποίοι επιδρούν στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων κατά την εκτέλεση της εργασίας τους. Όπως εντοπίζουμε, η παράμετρος που διαδραματίζει μεγαλύτερο ρόλο για τους εργαζόμενους είναι τα μισθολογικά bonus για την επίτευξη ορισμένων στόχων, η παροχή τεχνολογικά εξελιγμένων μέσων παραγωγής, αλλά και μία ενδεχόμενη αύξηση στον μισθό. Αντίθετα, μικρότερο ρόλο διαδραματίζουν η αλλαγή της διοίκησης της εταιρείας και η αύξηση της εποπτείας από τους ανώτερους. Όπως μπορούμε, δηλαδή, να αντιληφθούμε είναι προφανές ότι οι εργαζόμενοι δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην ρηματική τους αμοιβή παρά σε άλλους παράγοντες που σχετίζονται με γενικότερους εργασιακούς παράγοντες.

Πίνακας 23: Παράγοντες που επιδρούν στην απόδοση στην εργασία

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bonus	115	0,00	4,00	2,9565	1,18759
Παροχή Τεχνολογικά Εξελιγμένων Μέσων Παραγωγής	116	0,00	4,00	2,9310	1,24219
Αύξηση στο μισθό	116	0,00	4,00	2,8707	1,30237
Συμμετοχή σε προγράμματα επανεκπαίδευσης	117	0,00	4,00	2,7949	1,14875
Αύξηση στην αμοιβή υπερωρίας	113	0,00	4,00	2,7522	1,24306
Ανάπτυξη Συνεργασίας	117	0,00	4,00	2,6838	1,12686
Περισσότερες ημέρες άδειας	114	0,00	4,00	2,5175	1,27767
Πρόσληψη Νέων Ατόμων	115	0,00	4,00	2,3826	1,33497
Δωρεάν Ταξίδια	115	0,00	4,00	2,2000	1,42779
Συχνότερη Αξιολόγηση	116	0,00	4,00	1,9914	1,27515
Λιγότερες Ώρες Εργασίας	116	0,00	4,00	1,9397	1,30076
Επαφές εκτός εργασίας	116	0,00	4,00	1,8966	1,26064
Αυστηρό Χρονοδιάγραμμα	117	0,00	4,00	1,8547	1,13915
Μείωση Αρμοδιοτήτων	116	0,00	4,00	1,6638	1,25763
Αλλαγή Διοίκησης Εταιρείας	115	0,00	4,00	1,6087	1,36816
Αύξηση Εποπτείας	115	0,00	4,00	1,4261	1,25699
Valid N (listwise)	103				

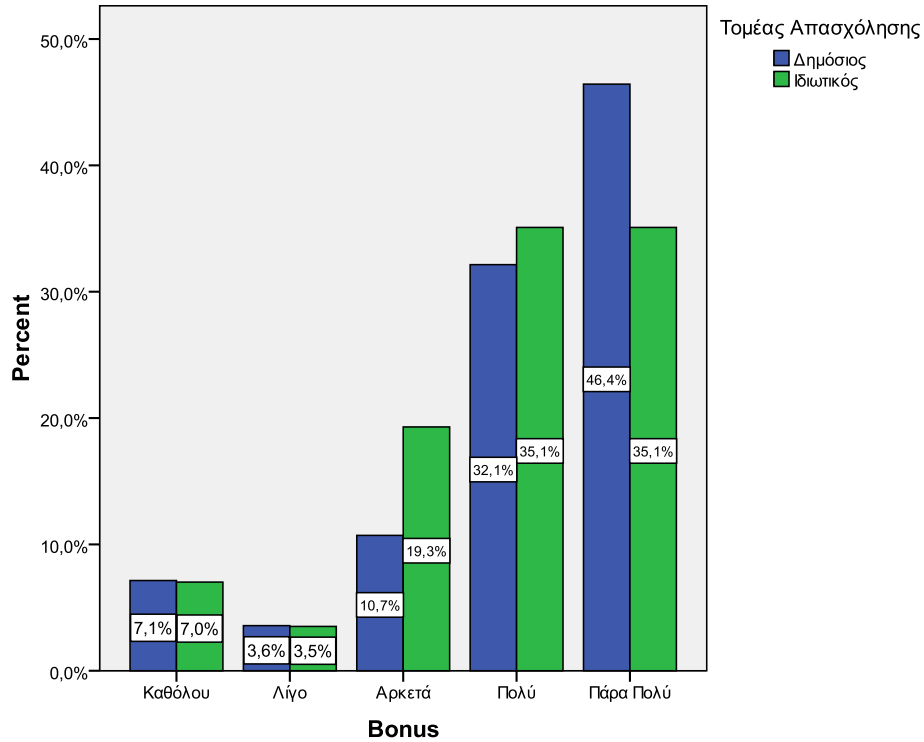
Όταν εξετάζουμε τον πρώτο παράγοντα που επιδρά στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων (bonus) σε σχέση με το φύλο των εργαζομένων διαπιστώνουμε ότι σε συγκεντρωτικό επίπεδο, η αύξηση αυτής της απόδοσης επιδρά εξίσου τόσο στους άντρες όσο και στις γυναίκες. Ωστόσο, πρέπει να σημειώσουμε ότι για τους άντρες μία πιθανή αύξηση του μισθού αποτελεί το ιδανικότερο σενάριο παρακίνησης.

Γράφημα 25: Παροχή bonus για αύξηση της απόδοσης ανάλογα με το φύλο



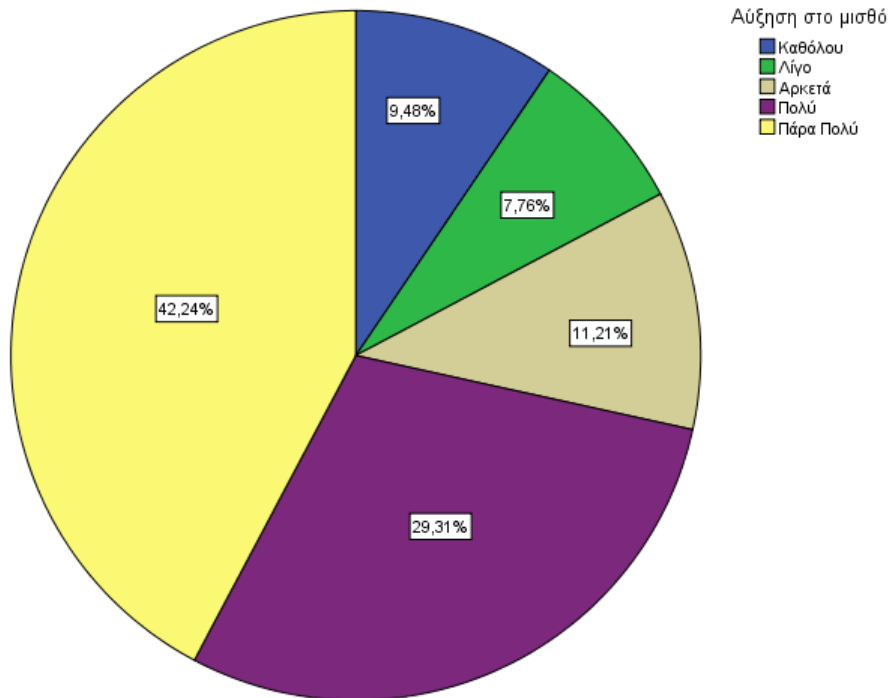
Όταν εξετάζουμε, στην συνέχεια, την παροχή bonus ανάλογα με τον τομέα απασχόλησης, διαπιστώνεται, στο Γράφημα 26, ότι αυτά διαδραματίζουν σημαντικότερο ρόλο στο δημόσιο τομέα. Αυτό μπορεί να αιτιολογηθεί από το γεγονός ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι πιστεύοντας ότι έχουν εξασφαλίσει την μονιμότητα της θέσης τους, παρακινούνται στην επιπλέον απόδοσή τους κυρίως μέσω οικονομικών παραγόντων.

Γράφημα 26: Παροχή bonus για αύξηση της απόδοσης ανάλογα με τον τομέα απασχόλησης



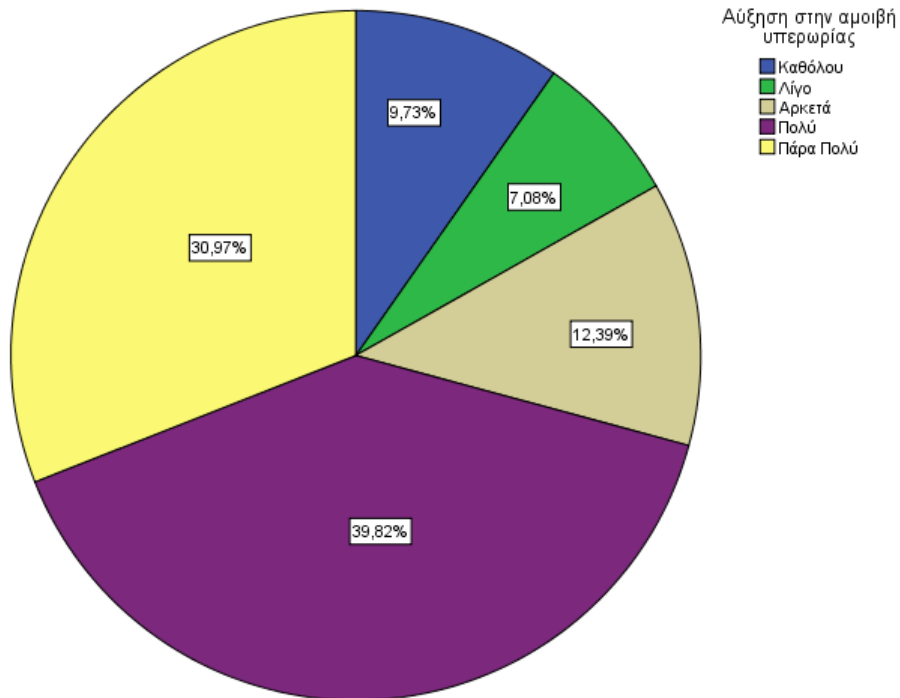
Η συνέχεια της ανάλυσής μας περιλαμβάνει την πιο λεπτομερή καταγραφή των αποτελεσμάτων αυτών. Στο Γράφημα 27, παρατηρούμε την επιρροή που θα είχε στην απόδοση της εργασίας μία αύξηση στο μισθό. Όπως παρατηρούμε, πάνω από 70% των ερωτώμενων υποστηρίζουν ότι αυτή θα επηρέαζε σε σημαντικό βαθμό την απόδοσή τους.

Γράφημα 27: Επιρροή της αύξησης του μισθού στην απόδοση της εργασίας



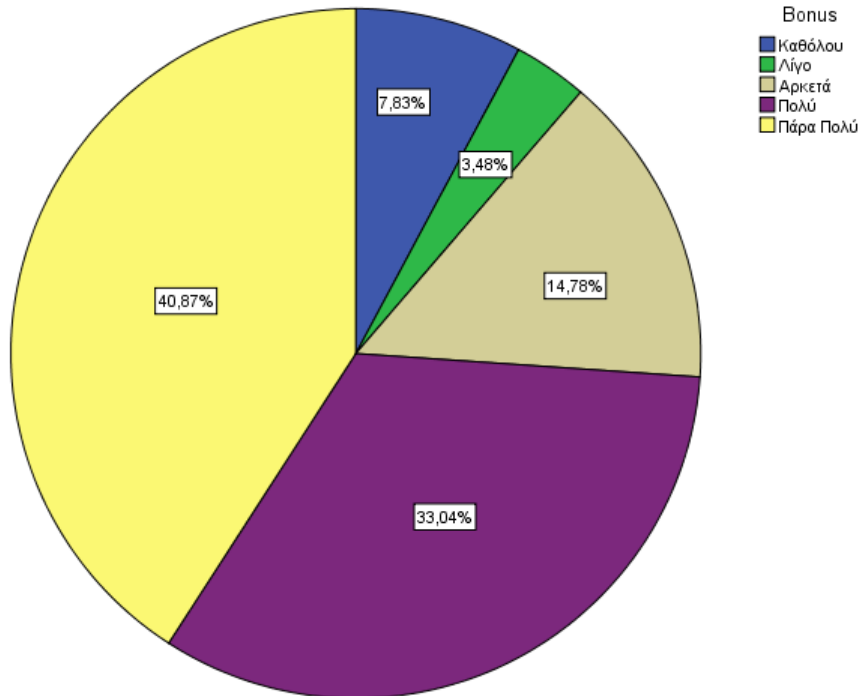
Ακολουθεί η επιρροή από την αύξηση στην αμοιβή των υπερωριών, όπου και ξανά βλέπουμε ότι περίπου το 60% δηλώνει ότι θα αυξανόταν σε πολύ σημαντικό βαθμό η απόδοσή του. Αυτό είναι αναμενόμενο από την στιγμή που λαμβάνοντας περισσότερα χρήματα, οι εργαζόμενοι θα ήταν πιο πρόθυμοι να εκτελέσουν περισσότερες εργασίες.

Γράφημα 28: Επιρροή της αύξησης της αμοιβής της υπερωρίας στην απόδοση της εργασίας



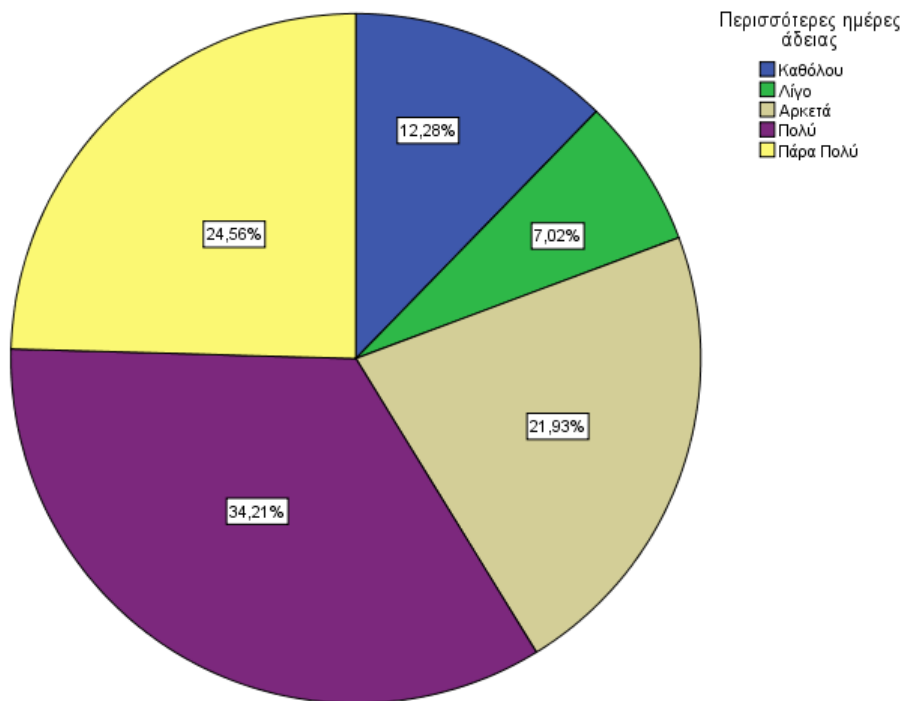
Ακολουθούν τα μισθολογικά bonus από την επίτευξη στόχων, όπου και ξανά βλέπουμε ότι πάνω από το 70% δηλώνει ότι θα αυξανόταν σε πολύ σημαντικό βαθμό η απόδοσή του.

Γράφημα 29: Επιρροή των μισθολογικών bonus στην απόδοση της εργασίας



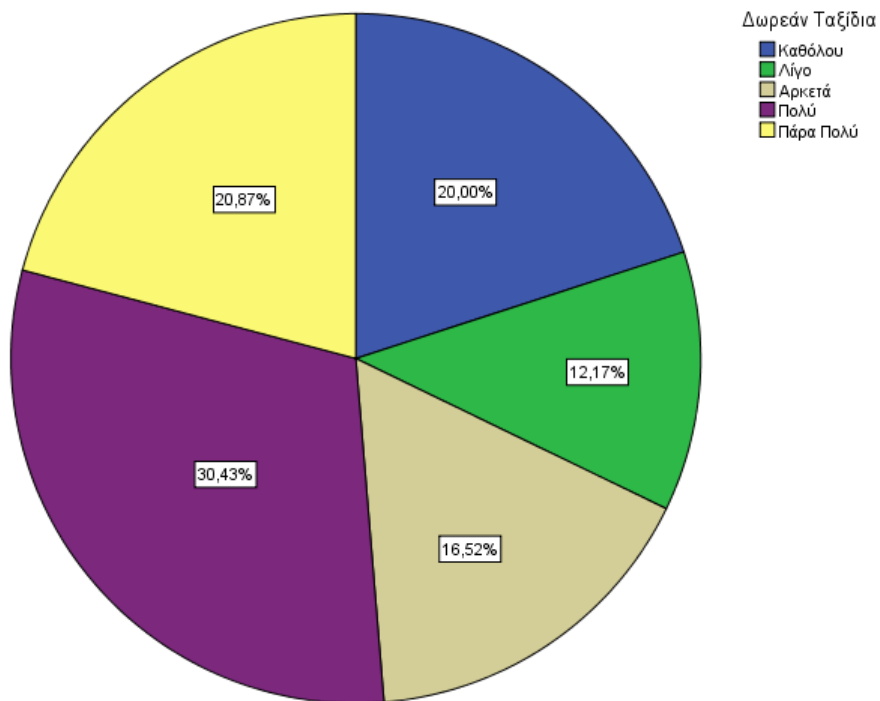
Πολύ μεγάλη σημασία έχει για την απόδοση των εργαζομένων και η παροχή περισσότερων ημερών άδειας, από την στιγμή που οι ίδιοι θεωρούν ότι με αυτόν τον τρόπο μπορούν να αποδώσουν πολύ καλύτερα στην εργασία τους. Μάλιστα το 25% περίπου δηλώνει ότι μπορεί να επηρεαστεί σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Γράφημα 30: Επιρροή της αύξησης των ημερών άδειας στην απόδοση της εργασίας



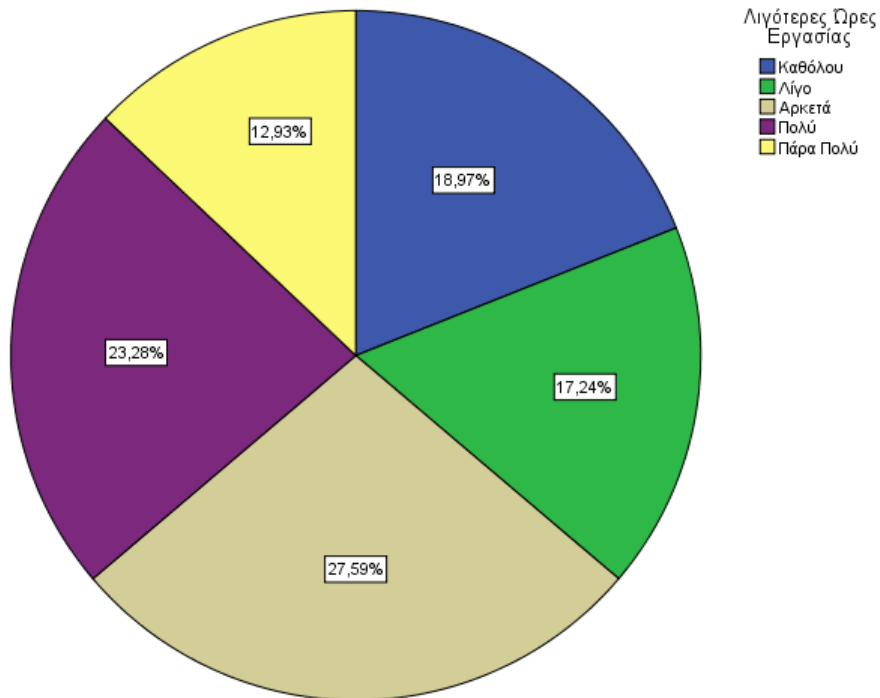
Η παροχή δωρεάν ταξιδιών, ωστόσο, φαίνεται ότι για ένα πολύ σημαντικό μέρος των ερωτώμενων (20%) δεν φαίνεται να παίζει κανέναν ρόλο στην αύξηση της απόδοσής τους.

Γράφημα 31: Επιρροή της παροχής δωρεάν ταξιδιών στην απόδοση της εργασίας



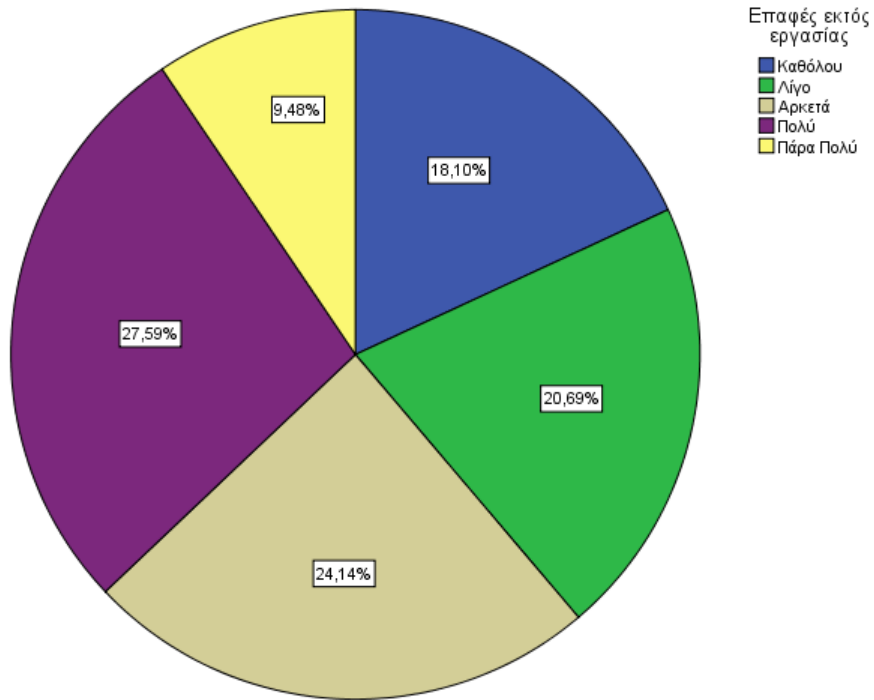
Αυτό που επίσης, προκαλεί έκπληξη είναι ότι μόλις το 13% περίπου δηλώνει ότι η μείωση του αριθμού των ωρών εργασίας, μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική αύξηση της εργασιακής απόδοσης (Γράφημα 32).

Γράφημα 32: Επιρροή της μείωσης των ωρών εργασίας στην απόδοση της εργασίας



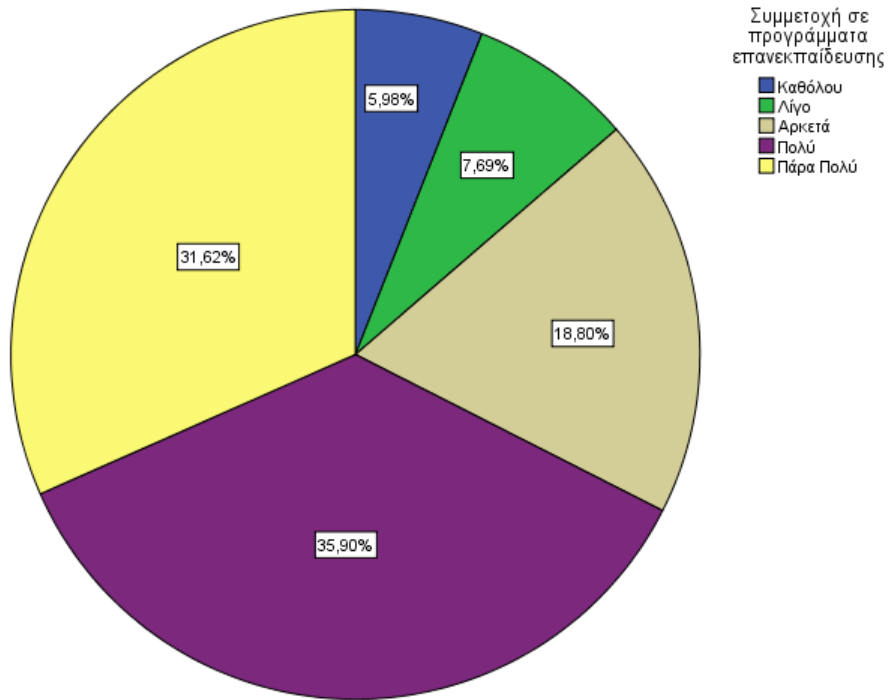
Επίσης, έκπληξη προκαλεί και το γεγονός ότι οι επαφές με τους συναδέλφους εκτός της εργασίας, δεν φαίνεται να έχει την ίδια επιρροή με την αύξηση των μισθών και των αμοιβών στην απόδοση των εργαζομένων, όπως φαίνεται και στο Γράφημα 33.

Γράφημα 33: Επιρροή των επαφών με τους συναδέλφους εκτός του χώρου εργασίας στην απόδοση της εργασίας



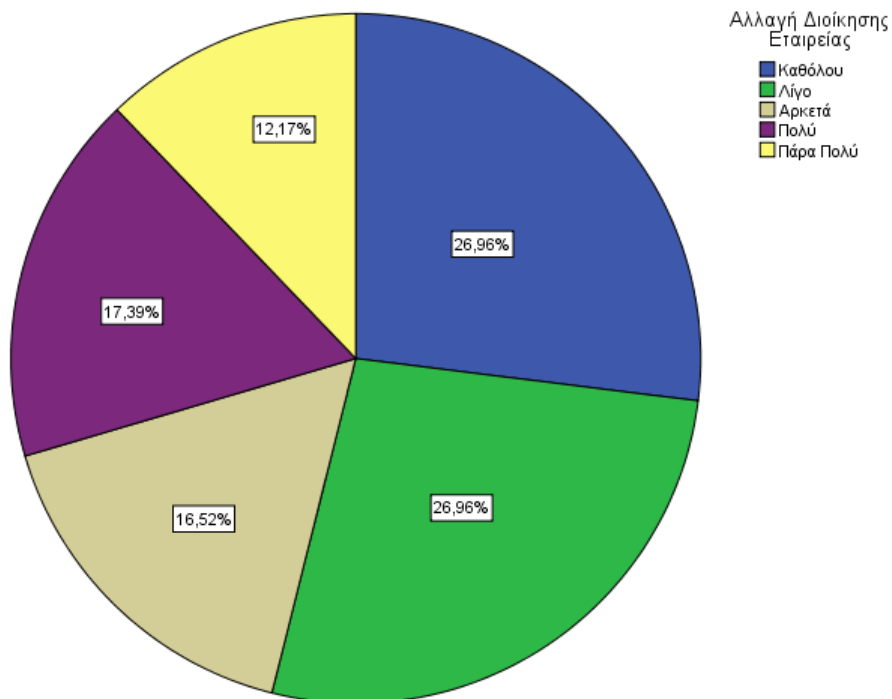
Αντίθετα, σε πολύ σημαντικό βαθμό με συγκεντρωτικό ποσοστό άνω του 65%, επηρεάζει με θετικό τρόπο η συμμετοχή των εργαζομένων σε προγράμματα επανεκπαίδευσης, τα οποία φαίνεται ότι όντως βοηθούν τους εργαζόμενους στην βελτίωση των δεξιοτήτων τους και κατ' επέκταση στην βελτίωση της απόδοσής τους.

Γράφημα 34: Επιρροή της συμμετοχής σε προγράμματα επανεκπαίδευσης στην απόδοση της εργασίας



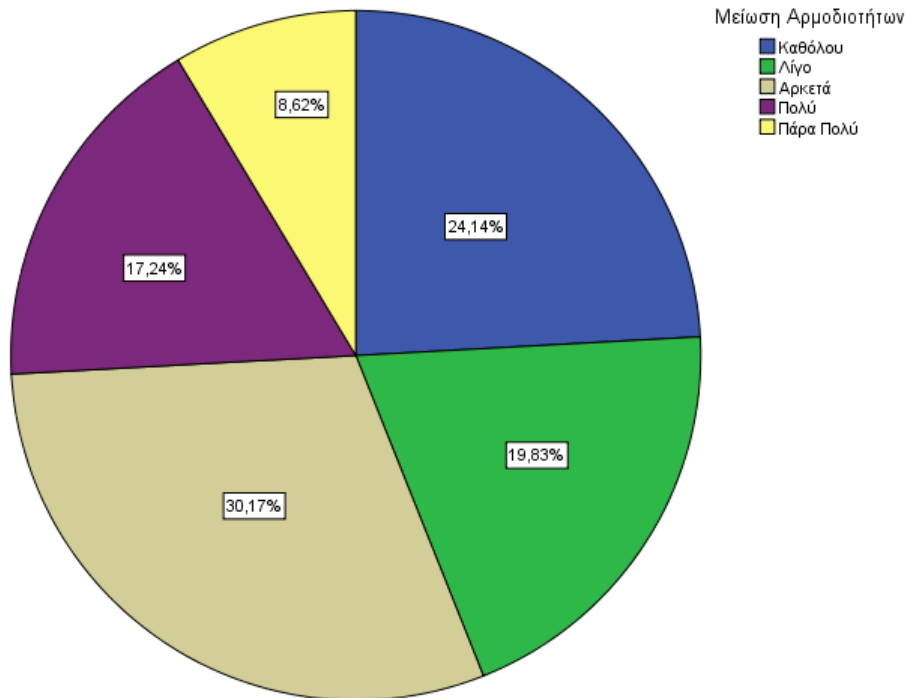
Αντίθετα, η αλλαγή στην διοίκηση της εταιρείας, δεν επηρεάζει από ότι φαίνεται την απόδοση της εργασίας, από την στιγμή που όπως παρατηρούμε, πάνω από το 50% των εργαζομένων δηλώνει ότι είτε δεν θα επηρεαζόταν καθόλου είτε θα επηρεαζόταν λίγο.

Γράφημα 35: Επιρροή της αλλαγής της διοίκησης της εταιρείας στην απόδοση της εργασίας



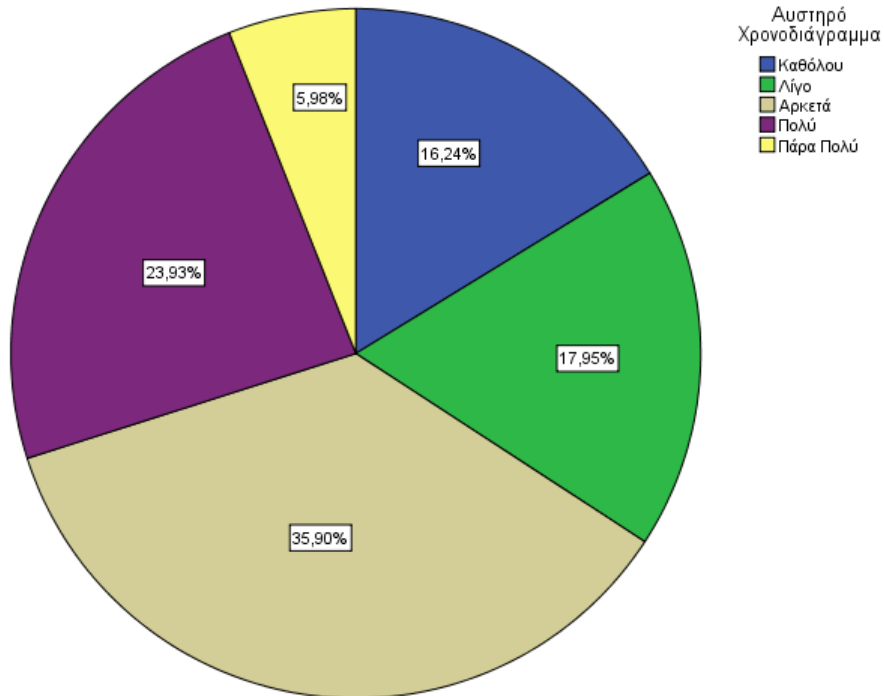
Η μείωση των αρμοδιοτήτων, ωστόσο, φαίνεται να χαρακτηρίζεται από μία πιο ουδέτερη στάση αφού το 30% δηλώνει ότι επηρεάζει σε μέτριο βαθμό την απόδοσή του.

Γράφημα 36: Επιρροή της μείωσης των αρμοδιοτήτων στην απόδοση της εργασίας



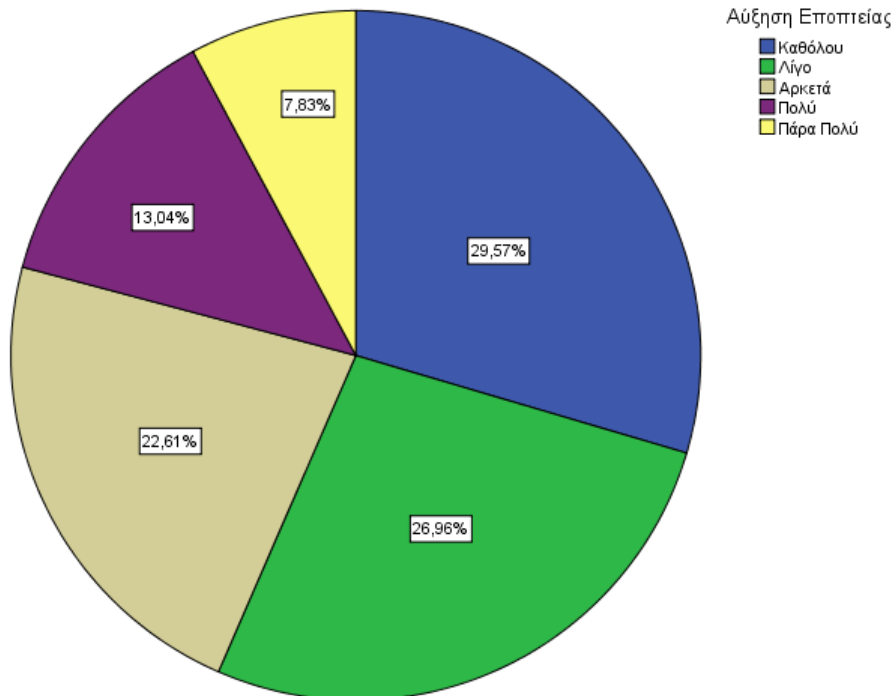
Το αυστηρό χρονοδιάγραμμα, πάλι, φαίνεται ότι επηρεάζει ακριβώς με τον ίδιο τρόπο την απόδοση των εργαζομένων.

Γράφημα 37: Επιρροή της τήρησης αυστηρού χρονοδιαγράμματος στην απόδοση της εργασίας



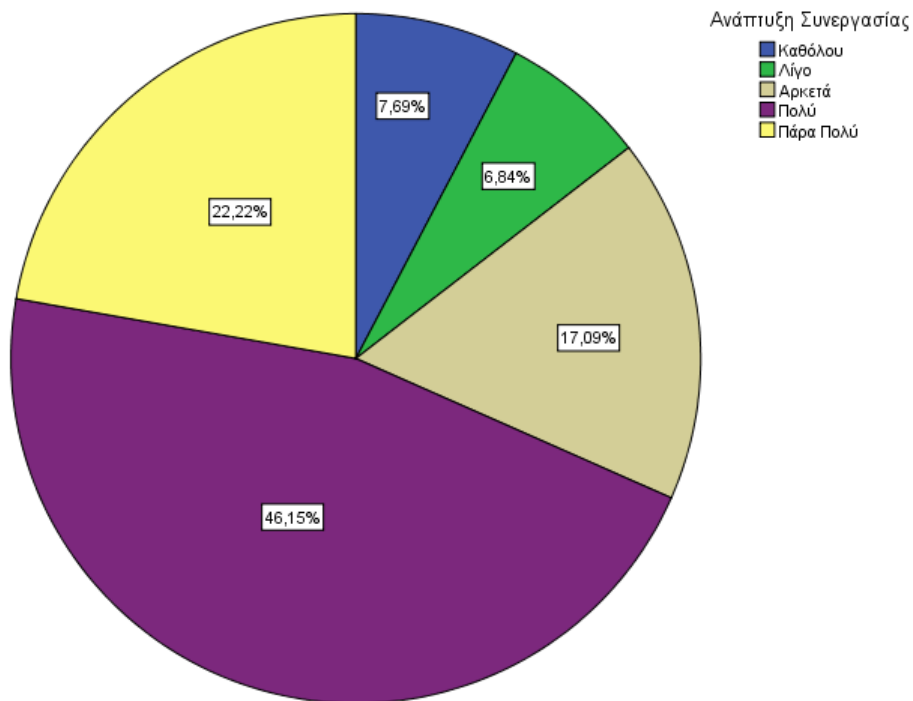
Η αύξηση της εποπτείας από τους ανώτερους, αντίστοιχα, δεν επηρεάζει σχεδόν καθόλου την απόδοση της εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι φαίνεται να αδιαφορούν για το εάν εποπτεύονται ή όχι και συνεχίζουν να εκτελούν ακριβώς τις ίδιες εργασίες.

Γράφημα 38: Επιρροή της αύξησης της εποπτείας από τους ανωτέρους στην απόδοση της εργασίας



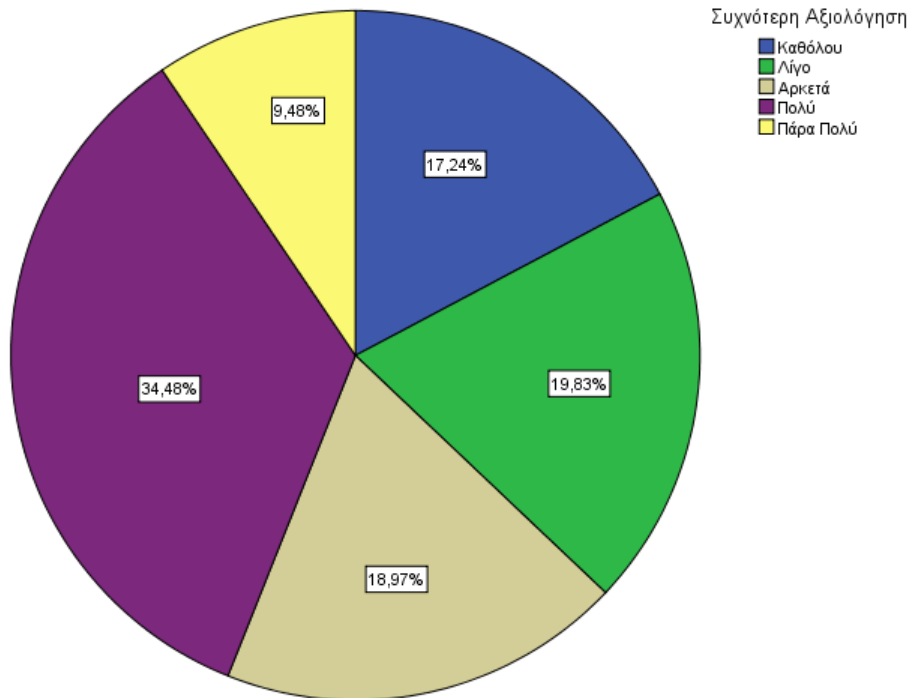
Αντίθετα, η ανάπτυξη συνεργασιών με τους συναδέλφους, επηρεάζει σε πολύ και πάρα πολύ σημαντικό βαθμό την αύξηση της εργασιακής απόδοσης. Αυτό το αποτέλεσμα μπορεί να θεωρηθεί ως απολύτως αναμενόμενο, από την στιγμή που οι διαπροσωπικές σχέσεις διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εκτέλεση των εργασιών.

Γράφημα 39: Επιρροή της ανάπτυξης συνεργασιών με τους συναδέλφους στην απόδοση της εργασίας



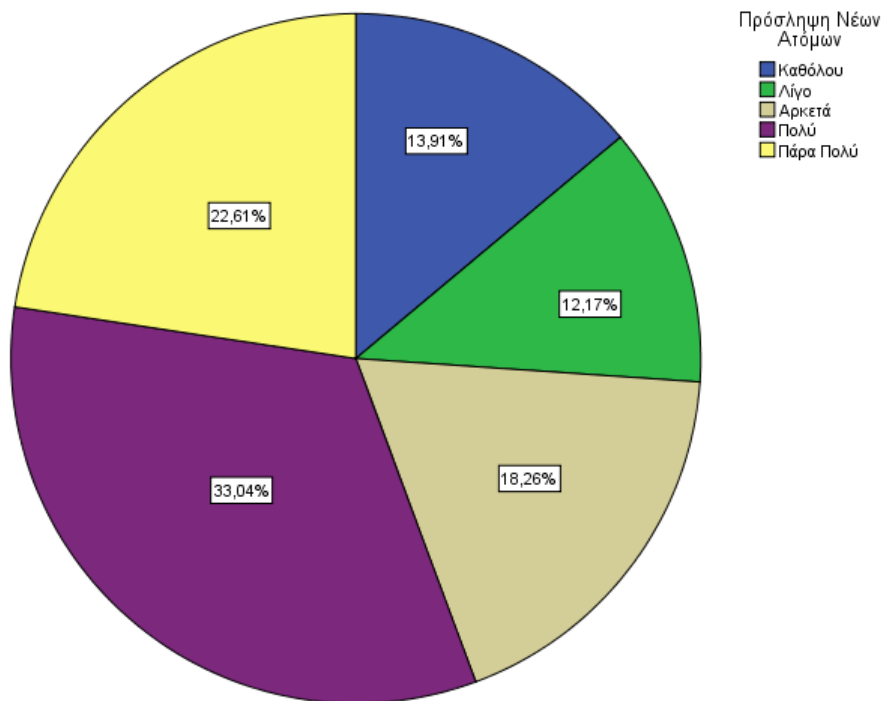
Η συχνότερη αξιολόγηση, επίσης, σε ποσοστό 45% περίπου φαίνεται να επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την απόδοση, αφού έτσι οι εργαζόμενοι είναι αναγκασμένοι να ελέγχονται σε συχνότερο χρονικό διάστημα.

Γράφημα 40: Επιρροή της συχνότερης αξιολόγησης μέσω διάφορων μεθόδων στην απόδοση της εργασίας



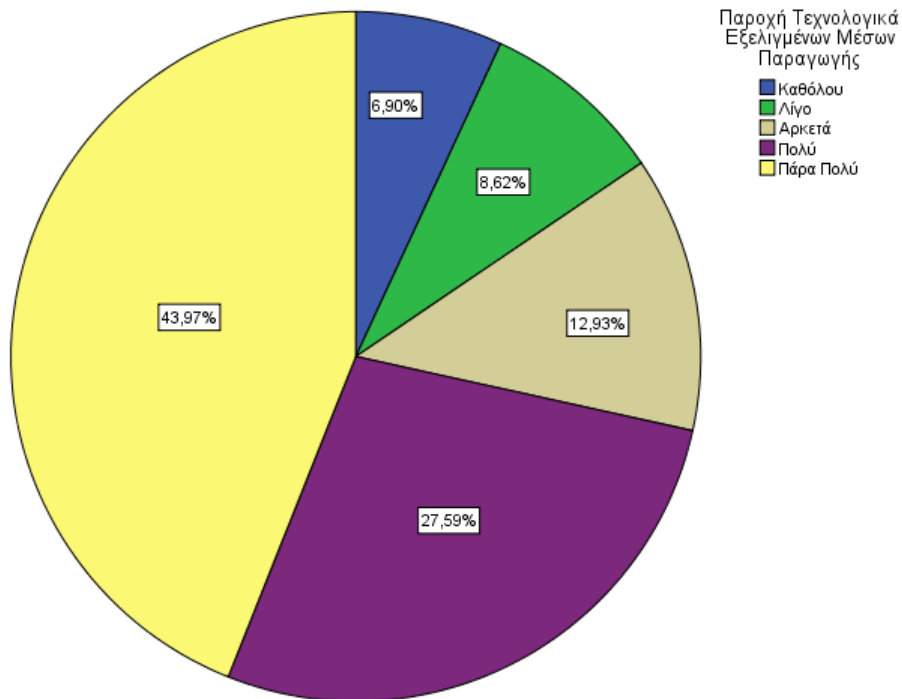
Ωστόσο, η πρόσληψη νέων ατόμων στο χώρο εργασίας, φαίνεται να έχει θετικές επιρροές στην απόδοση των εργαζομένων, αφού φαίνεται ότι πάνω από το 55% θεωρούν ότι αυτές οι προσλήψεις είναι σημαντικές στην απόδοση των εργαζομένων.

Γράφημα 41: Επιρροή της πρόσληψης νέων ατόμων στην απόδοση της εργασίας



Τέλος, η παροχή τεχνολογικά εξελιγμένων μέσων παραγωγής επηρεάζει σε πάρα πολύ σημαντικό βαθμό την απόδοση (ποσοστό περίπου ίσο με 70%) την απόδοση των εργαζομένων (Γράφημα 42).

Γράφημα 42: Επιρροή της παροχής τεχνολογικά εξελιγμένων μέσων παραγωγής στην απόδοση της εργασίας



Η συνέχεια της ανάλυσής μας σχετίζεται με την διερεύνηση των συσχετίσεων μεταξύ δημογραφικών παραγόντων και τους παράγοντες που επιδρούν στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Αρχικά, εξετάζουμε την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών σχέσεων με την ηλικία των εργαζομένων. Όπως παρατηρούμε, υπάρχει αρνητική συσχέτιση με την ηλικία, που υποδηλώνει ότι όσο μεγαλύτερος είναι κάποιος εργαζόμενος, τόσο πιο πιθανό είναι να μην έχει σημαντική επίδραση στην απόδοσή του μία ενδεχόμενη αύξηση του μισθού. Αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως απόλυτα λογικό από την στιγμή που οι μεγαλύτεροι ηλικιακά εργαζόμενοι είναι αυτοί οι οποίοι έχουν και στην πραγματικότητα τον μεγαλύτερο μισθό. Αντίστοιχα, με τον ίδιο τρόπο επιδρά και η αύξηση των ημερών άδειας.

Ωστόσο, η μείωση των αρμοδιοτήτων φαίνεται να σχετίζεται θετικά με την ηλικία. Αυτό σημαίνει ότι όσο μεγαλύτερος είναι ένας εργαζόμενος, τόσο πιθανότερο είναι να αποδίδει περισσότερο όταν μειώνονται οι αρμοδιότητες που έχει στην επιχείρηση.

Πίνακας 24: Συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας, της αύξησης στο μισθό, της αύξησης των ημερών άδειας και την μείωση των αρμοδιοτήτων

		Αύξηση στο μισθό	Περισσότερες ημέρες άδειας	Μείωση Αρμοδιοτήτων
Ηλικία	Pearson Correlation	-,187*	-,270**	,228*
	Sig. (2-tailed)	,046	,004	,014
	N	115	113	115

Στην συνέχεια, εντοπίζουμε την ύπαρξη θετικής στατιστικά σημαντικής σχέσης μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου και της παροχής τεχνολογικά εξελιγμένων μέσων παραγωγής. Συνεπώς, εντοπίζουμε ότι τα άτομα, τα οποία έχουν ένα υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο είναι και αυτά, τα οποία αποδίδουν περισσότερο όταν χρησιμοποιούν πιο εξελιγμένα μέσα παραγωγής.

Πίνακας 25: Συσχέτιση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου και της παροχής τεχνολογικά εξελιγμένων μέσων παραγωγής

		Παροχή Τεχνολογικά Εξελιγμένων Μέσων Παραγωγής
Μορφωτικό Επίπεδο	Pearson Correlation	,207*
	Sig. (2-tailed)	,028
	N	112

Με αρνητικό τρόπο συσχετίζεται το καθεστώς της εργασίας με την αλλαγή στην διοίκηση της εταιρείας και την τήρηση αυστηρού χρονοδιαγράμματος. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 26, όσο οι εργαζόμενοι τείνουν να απασχολούνται με συμβάσεις απασχόλησης αορίστου χρόνου, τόσο πιο πιθανό είναι να επηρεάζονται λιγότερο ως προς την απόδοσή τους από αυτές τις παραμέτρους.

Πίνακας 26: Συσχέτιση μεταξύ του εργασιακού καθεστώτος, της αλλαγής διοίκησης της εταιρείας και της τήρησης αυστηρού χρονοδιαγράμματος

		Αλλαγή Διοίκησης Εταιρείας	Αυστηρό Χρονοδιάγραμμα
Καθεστώς Εργασίας	Pearson Correlation	-,206*	-,191*
	Sig. (2-tailed)	,028	,040
	N	114	116

Επιπλέον, εντοπίζουμε ότι όσο αυξάνονται τα έτη απασχόλησης ενός εργαζομένου σε μία συγκεκριμένη θέση, αυτός θεωρεί ότι η μείωση των αρμοδιοτήτων επιδρά με πολύ σημαντικό τρόπο στην απόδοσή του.

Πίνακας 27: Συσχέτιση μεταξύ των ετών απασχόλησης και της μείωσης των αρμοδιοτήτων

		Μείωση Αρμοδιοτήτων
Έτη Απασχόλησης	Pearson Correlation	,224*
	Sig. (2-tailed)	,018
	N	112

Ως προς τις συσχετίσεις που εντοπίζονται με τις μισθολογικές αποδοχές, εντοπίζουμε ότι αυτές συσχετίζονται θετικά με την συμμετοχή σε προγράμματα επανεκπαίδευσης και την ανάπτυξη συνεργασίας με τους συναδέλφους. Όπως μπορούμε να εξηγήσουμε περαιτέρω, όσο οι μισθολογικές αποδοχές αυξάνονται, οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι μπορούν να αυξήσουν την απόδοσή τους από την συμμετοχή τους σε προγράμματα επανεκπαίδευσης, όπως και από την μείωση των αρμοδιοτήτων τους. Αντίστοιχα, με θετικό τρόπο επιδρά και η ανάπτυξη συνεργασιών μεταξύ των εργαζομένων.

Πίνακας 28: Συσχέτιση μεταξύ των μισθολογικών αμοιβών, της συμμετοχής σε προγράμματα επανεκπαίδευσης, της μείωσης των αρμοδιοτήτων και της ανάπτυξης συνεργασιών

		Συμμετοχή σε προγράμματα επανεκπαίδευσης	Μείωση Αρμοδιοτήτων	Ανάπτυξη Συνεργασίας
Μισθολογικές Αποδοχές	Pearson Correlation	,193*	,280**	,278**
	Sig. (2-tailed)	,037	,002	,002
	N	117	116	117

Συμπεράσματα – Προτάσεις αύξησης της εργασιακής ικανοποίησης των Ελλήνων εργαζομένων

Η διπλωματική αυτή εργασία παρουσίασε την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στους νομούς Αργολίδας και Αρκαδίας έτσι όπως αυτή αποτυπώθηκε από την συλλογή και την ανάλυση των ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν σε αυτούς, ενώ παρουσιάστηκαν και οι τάσεις της διεθνούς βιβλιογραφίας ως προς το ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης.

Όπως διαπιστώσαμε, όλοι οι υπάρχοντες ορισμοί για την εργασιακή ικανοποίηση την αντιμετωπίζουν ως την ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που απορρέει από την εργασία ενός ατόμου. Οι διαφορές στους ορισμούς, εντοπίζονται κυρίως στον τρόπο παρακίνησης της εργασίας.

Στη συνέχεια, συνδέσαμε την εργασιακή ικανοποίηση με την παρακίνηση. Καταλήξαμε, πως οι επιχειρήσεις έχουν ως στόχο τη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος που να ωθεί και να παρακινεί τους εργαζόμενους να εργάζονται με μεγαλύτερη θέληση και αποτελεσματικότητα προκειμένου να οδηγηθεί και η ίδια σε μεγαλύτερα οφέλη, ενώ τα κίνητρα που εντοπίζονται σε αυτή την κατηγορία μπορούν να αφορούν τόσο σε χρηματικές αμοιβές όσο και σε ψυχολογική ικανοποίηση.

Κατά την ανάλυση των ερωτηματολογίων διαπιστώσαμε ότι η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στην Αργολίδα και την Αρκαδία εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τις διαπροσωπικές σχέσεις που διαμορφώνονται στον εργασιακό χώρο, ενώ όπως εντοπίστηκε οι εργαζόμενοι παρακινούνται στην αύξηση της απόδοσής τους μέσω της αύξησης των αμοιβών τους, είτε της τακτικής είτε των υπερωριών είτε των bonus, αλλά και την χρήση πιο

τεχνολογικά εξελιγμένων μέσων παραγωγής. Συνεπώς, εντοπίζουμε μία γενική συμφωνία με την παγκόσμια βιβλιογραφία.

Ωστόσο, έχοντας ολοκληρώσει την ανάλυσή μας δεν μπορούμε παρά να υποστηρίξουμε ότι δεν υπάρχει καμία αμφιβολία πως η οικονομική κρίση, που βιώνει η Ελλάδα τα τελευταία 6 χρόνια, έχει δημιουργήσει μία σειρά από προβλήματα στο σύνολο της κοινωνίας. Ένα από τα πρώτα θύματα αυτής της κρίσης ήταν και εξακολουθεί να είναι ο εργασιακός τομέας και κατ' επέκταση ο Έλληνας εργαζόμενος. Το περιβάλλον μέσα στο οποίο ο σημερινός Έλληνας καλείται να εργαστεί χαρακτηρίζεται από μεγάλη αβεβαιότητα λόγω της υψηλής ανεργίας, στο τέλος του δεύτερου τριμήνου του 2015 άγγιξε το 24,9% που ήταν και το υψηλότερο μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, του μισθολογικού αποπληθωρισμού που έχει ακολουθηθεί από σχεδόν όλες τις ελληνικές επιχειρήσεις και των συνταξιοδοτικών μεταρρυθμίσεων στις οποίες προέβησαν οι τελευταίες κυβερνήσεις της χώρας. Για το λόγο αυτό, προχωρούμε στην καταγραφή κάποιων προτάσεων που θα μπορούσαν να αυξήσουν σε σημαντικό βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση.

Προκειμένου να ανακτηθεί και να αναπτυχθεί η ικανοποίηση των Ελλήνων εργαζομένων θα πρέπει να διασφαλιστούν ορισμένα πράγματα που αφορούν τόσο την ίδια την εργασία όσο και το ευρύτερο πλαίσιο που την περιβάλλει. Πιο συγκεκριμένα, ο χώρος της εργασίας θα πρέπει να είναι έτσι σχεδιασμένος ώστε να εξασφαλίζει την σωματική ακεραιότητα των εργαζομένων από τους διάφορους κινδύνους. Θα πρέπει, λοιπόν, η κάθε επιχείρηση να εκπαιδεύει τους εργαζόμενους της πώς να αντιδρούν σε περίπτωση πρόκλησης ενός έκτακτου περιστατικού (π.χ. μία πυρκαγιά). Ύστερα, οφείλει να παρέχει στους εργαζόμενους της όλες εκείνες τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση του έργου τους καθώς και να τους προσφέρει τα κατάλληλα μέσα για τη διευκόλυνση της δουλειάς

τους. Επιπλέον, η τήρηση ενός συγκεκριμένου ωραρίου και η πληρωμή των τυχόν υπερωριών μπορεί να μοιάζει αυτονόητη αλλά δυστυχώς σήμερα κάτι τέτοιο δεν ισχύει στο σύνολο του εργασιακού τομέα της χώρας. Μία ακόμη κίνηση στην οποία θα μπορούσε να προχωρήσει η επιχείρηση είναι η δημιουργία του συναισθήματος στους εργαζόμενους πως η δουλειά που επιτελούν είναι πολύ σημαντική και πως οι ίδιοι είναι απαραίτητοι στη συνολική διαδικασία της παραγωγής. Έτσι, στους εργαζόμενους που έχουν αρκετά χρόνια στη συγκεκριμένη δουλειά μπορεί να τους παρέχει τη δυνατότητα να εκπαιδεύουν τους νεότερους δίνοντας τους με τον τρόπο αυτό την ευχαρίστηση ότι με τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους βοηθούν στην ανάπτυξη της ίδιας της επιχείρησης. Κατόπιν, θα πρέπει να αποφεύγεται η συνεχόμενη ενασχόληση του εργαζόμενου με ένα στενά ορισμένο κομμάτι δουλειάς γιατί κάτι τέτοιο είναι δυνατό να γεννήσει στον ίδιο συναισθήματα μονοτονίας και αδιαφορίας για αυτό το έργο που επιτελεί. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να δίνονται στον κάθε εργαζόμενο νέοι στόχοι προς υλοποίηση κι η ελευθερία ανάπτυξης πρωτοβουλιών ώστε να νιώθει ο ίδιος υπεύθυνος του έργου του. Στη συνέχεια, οι στενότερες σχέσεις της διοίκησης της επιχείρησης με τον κάθε εργαζόμενο με συχνότερες συζητήσεις των θεμάτων που απασχολούν τον ίδιο μπορεί να συνδράμουν στην επίλυση των όποιων θεμάτων αφορούν άμεσα την εργασία. Τέλος, όσον αφορά το ρόλο που οφείλει να έχει η ελληνική πολιτεία πάνω στο εργασιακό γίγνεσθαι θα πρέπει μέσω της νομοθεσίας και των συχνότερων επί τόπου ελέγχων να διασφαλίζει τις κατάλληλες συνθήκες για την θωράκιση των εργασιακών δικαιωμάτων γιατί χωρίς την ύπαρξη αυτών δε μπορεί να γίνεται κανένας λόγος για ενίσχυση της ικανοποίησης που λαμβάνει ο σημερινός εργαζόμενος.

Γενικά, τολμούμε να πούμε ότι η εργασιακή ικανοποίηση θα συνεχίσει και για το μέλλον να αποτελεί ένα πολύ σημαντικό ζήτημα, το οποίο θα απασχολήσει την διεθνή βιβλιογραφία.

Βιβλιογραφία

- Κωττής, Γ. και Πετράκη – Κωττή, Α. (2008), *Σύγχρονη Μικροοικονομική*, Εκδόσεις Ε. Μπένου: Αθήνα
- Bade, R. and Parkin, M. (2010), *Μικροοικονομική*, Εκδόσεις Rosilli
- Παπαδάκης, Β. (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Εκδόσεις Ε. Μπένου: Αθήνα
- Παπαδάκης, Β. (2009), *Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Ε. Μπένου: Αθήνα
- Σαλαβού, Ε. και Κυριακίδου, Ο. (2010), *Μάνατζμεντ, εταιρικές λειτουργίες*, Εκδόσεις Rosilli
- Μπουραντάς, Δ. (2002), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Ε. Μπένου: Αθήνα
- Αυλωνίτης, Σ. (2006), *Οργάνωση και Διοίκηση Παραγωγής*, Εκδόσεις Έλλην: Αθήνα
- Clark, A. (1996), “Job Satisfaction in Britain”, *British Journal of Industrial Relations*, 34 (2), pp. 189 – 217.
- Gupta, M. and Gehlawat, M. (2013), “Job Satisfaction and Work Motivation of Secondary School Teachers in Relation to Some Demographic Variables: A Comparative Study”, *Educational Confab*, 2 (1), pp. 10 – 19.
- Herzberg, F. (1968), “One more time. How do you motivate employees?”, *Harvard Business Review*.
- Locke, E. (1969), “What is a Job Satisfaction?”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, pp. 309 – 334.
- Seyal, A. and Afzaal, T. (2013), “An Investigation of Relationship among Emotional Intelligence, Organizational Commitment and Job Satisfaction: Evidence from Academics in Brunei Darussalam”, *International Business Research*, 6 (3), pp. 217 – 228.

- Vroom, V. (1967), “Work and Motivation”, New York: John Wiley & Sons.
- www.randstad.gr
- www.statistics.gr
- www.oecd.org
- www.sciencedirect.com
- www.emeraldinsight.com
- www.europa.eu

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Παρακαλώ απαντήστε στις κάτωθι ερωτήσεις:

1. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο: Άνδρας Γυναίκα
2. Ηλικία: 18-24 25-34 35-49 50 και άνω
3. Οικογενειακή κατάσταση: Άγαμος/η Έγγαμος/η
4. Αριθμός τέκνων: Κανένα 1-2 3 και άνω
5. Μορφωτικό επίπεδο: Γυμνάσιο Λύκειο ΙΕΚ ΤΕΙ ΑΕΙ
 Μεταπτυχιακό Διδακτορικό
6. Τομέας απασχόλησης: Δημόσιος Ιδιωτικός
7. Νομός εργασίας: Αρκαδία Αργολίδα
8. Καθεστώς εργασίας: Πλήρους Μερικής απασχόλησης αορίστου χρόνου
 Πλήρους Μερικής απασχόλησης ορισμένου χρόνου
9. Έτη απασχόλησης: 0-1 1-3 3-5 5 και άνω
10. Μισθολογικές αποδοχές: 0-500€ 501-750€ 751-1000€ 1000€ και άνω

2. Συμπληρώστε τον παρακάτω πίνακα βάζοντας (✓) στο πεδίο της επιλογής σας με βάση το κατά πόσο ικανοποιημένοι αισθάνεστε στην εργασία σας σε σχέση με:

A/A	Αντικείμενο εργασίας	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
1	Τον όγκο εργασίας σας					
2	Την ποικιλία εργασιών που σας ανατίθενται					
3	Τη δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών κατά την εκτέλεση της εργασίας σας					
4	Τις ώρες που εργάζεστε					
5	Τις υπερωρίες που κάνετε					
6	Την πρόσβαση στο χώρο εργασίας σας					
7	Την προστασία που νιώθετε από το χώρο εργασίας σας					
8	Την αμοιβή που λαμβάνετε σε σχέση με όσα προσφέρετε					
9	Την αμοιβή που λαμβάνετε σε σχέση με αυτή των συναδέλφων σας					
10	Την αμοιβή που λαμβάνετε σε σχέση με τις					

	υπερωρίες που κάνετε					
11	Τις σχέσεις σας με τη διοίκηση της εταιρείας σας					
12	Τις σχέσεις σας με τον άμεσα προϊστάμενο σας					
13	Τις σχέσεις σας με τους συναδέλφους σας					
14	Τα περιθώρια προσωπικής σας ανάπτυξης					
15	Την αναγνώριση της συνεισφοράς σας					
16	Την παρεχόμενη πληροφόρηση για τα όσα σχετίζονται με την εργασία σας					
17	Την ασφάλεια διατήρησης της θέσης σας					
18	Τη φήμη της εταιρείας που εργάζεστε					
19	Το τελικό προϊόν-υπηρεσία που παράγει η εταιρία σας					

3. Βαθμολογείτε από το μηδέν (0) έως το τέσσερα (4) τους παρακάτω λόγους που η πραγματοποίησή τους θα μπορούσε να αυξήσει την απόδοσή σας στην εργασία.

A/A	Λόγοι αύξησης της απόδοσης	Καθόλου (0)	Λίγο (1)	Μέτρια (2)	Σημαντικά (3)	Πάρα πολύ (4)
1	Μία αύξηση στο μισθό					
2	Μία αύξηση στην αμοιβή της υπερωρίας					
3	Μισθολογικά bonus για την επίτευξη ορισμένων στόχων					
4	Περισσότερες ημέρες αδείας					
5	Η παροχή δωρεάν πακέτων ταξιδιών					
6	Οι λιγότερες ώρες εργασίες					
7	Επαφές εκτός εργασίας με συναδέλφους για λόγους μη επαγγελματικούς					
8	Η συμμετοχή σε προγράμματα επανεκπαίδευσης					
9	Η αλλαγή της διοίκησης της εταιρείας					
10	Η μείωση των αρμοδιοτήτων					
11	Ο καθορισμός παράδοσης του έργου σας σε συγκεκριμένο «αυστηρό» χρονοδιάγραμμα					
12	Μία αύξηση της εποπτείας από τους ανωτέρους σας					
13	Η ανάπτυξη συνεργασίας με					

	τους συναδέλφους					
14	Η συχνότερη αξιολόγηση σας μέσω διάφορων μεθόδων					
15	Η πρόσληψη νέων ατόμων στο τμήμα που εργάζεστε					
16	Η παροχή μέσων παραγωγής τεχνολογικά εξελιγμένων					

Ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας!