



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα τελευταία χρόνια η χώρα μας διέρχεται μια κατάσταση αναταραχών και αβεβαιότητας, όπου προκαλούνται επιπτώσεις τόσο στην κοινωνική ζωή όσο και στην εργασιακή ανασφάλεια, καθώς η ανάκαμψη της υπάρχουσας κατάστασης φαντάζει γολγοθάς.

Για το λόγο αυτό, η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης συνεχίζει να κατέχει πρωταρχικό ρόλο ενδιαφέροντος στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς τις μέρες αυτές. Σκοπός είναι η κατανόηση της σημασίας των ανθρωπίνων πόρων για την επιχείρηση και κατ' επέκταση η αναγκαιότητα για τη βέλτιστη δυνατή εκμετάλλευση αυτών.

Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την απόδοση του εργαζομένου η οποία έχει σαν συνέπεια καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα για την επιχείρηση. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σ' ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, το οποίο επηρεάζεται άμεσα, από τεχνολογικές, πολιτικές, κοινωνικές και επιστημονικές αλλαγές. Το μέλλον και η επιτυχία τους βασίζεται στη σωστή ικανότητα διαχείρισεως και ανάπτυξης του πολυτιμότερου πόρου της, που δεν είναι άλλος απ' τον ανθρώπινο παράγοντα, θεωρώντας το ως το συγκριτικό πλεονέκτημα υπεροχής έναντι των ανταγωνιστών.

Η επίτευξη των οργανωσιακών στόχων δεν είναι αποτέλεσμα ενός αλλά βασίζεται στην υποστήριξη, την καθοδήγηση, τη συνεργασία, την αφοσίωση, την προθυμία και την διάθεση του συνόλου αυτών. Η απόδοση τους εξαρτάται όχι μόνο από την ικανότητα να παράγουν αλλά και στη διάθεση να καταβάλλουν τη βέλτιστη προσπάθεια και συμβολή προς την επίτευξη των στόχων της εκάστοτε εταιρίας. Συνεπώς, μια απ' τις κύριες φροντίδες των διοικητικών στελεχών είναι η δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων και συνθηκών που θα διασφαλίζουν τη διάθεση των εργαζομένων για υψηλότερη απόδοση.

Με γνώμονα τις ανωτέρω αναφορές σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η ανάδειξη, η διερεύνηση της σημασίας καθώς και ο ρόλος της ορθής εργασιακής ικανοποίησης του ανθρωπίνου δυναμικού μέσα σ' ένα διαρκώς εξελισσόμενο περιβάλλον, κυρίως με τις θεωρίες των σύγχρονων και σημαντικών οικονομολόγων.

## ABSTRACT

In recent years, our country is in a state of turmoil and uncertainty, which caused impacts on both social life and in job insecurity, as the recovery of the current situation seems calvary.

For this reason, the measurement of job satisfaction continues to hold the primary role of interest in companies and organizations these days. The purpose is to understand the importance of human resources for the business and by extension the need for the optimal exploitation of these.

The job satisfaction is linked to the employee's performance which results in better financial results for your business. Modern businesses operate in a constantly changing environment, which is directly affected by technological, political, social and scientific changes. The future and their success based on the correct management ability and development of the most precious resource, which is none other than the human factor, considering it as a comparative advantage superiority over competitors.

The achievement of organizational goals is not the result of one but depend on the support, guidance, cooperation, dedication, willingness and availability of all of these. Their performance depends not only on the ability to produce but also make available to the best effort and contribution towards the achievement of objectives of each company. Consequently, one of the major concerns of managers is to create appropriate conditions and treaties that will ensure the disposal of workers for higher performance.

In view for the above references the purpose of this study is showcasing the exploration of importance as well as and the role of the proper job satisfaction of human resources in a constantly evolving environment, mainly the theories of modern and important economists.

## **Ευχαριστίες**

*Ευχαριστούμε θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μας για την πολύτιμη βοήθεια του όπου χωρίς αυτήν δεν θα ήταν δυνατή η ολοκλήρωση της πτυχιακής μας εργασίας. Επίσης ευχαριστούμε τις οικογένειές μας καθώς και τους φίλους μας για την αμέριστη και έμπρακτη συμπαράστασή και ενθάρρυνση τους κατά την διάρκεια της συγγραφής της πτυχιακής μας εργασίας.*

# Περιεχόμενα

## Θεωρητικό Μέρος

Εισαγωγή.....	10
Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	12
1.1. Ιστορική αναδρομή.....	14
1.1.1. Έννοιες – ορισμοί.....	14
1.1.2. Περιεχόμενο της ΔΑΠ.....	16
1.1.3. Στόχοι της ΔΑΠ.....	18
1.1.4. Ρόλος της ΔΑΠ.....	20
1.1.5. Σημασία της ΔΑΠ στην Ελλάδα.....	22
1.2. Οργάνωση της ΔΑΠ.....	23
1.3. Στελέχωση της ΔΑΠ.....	24
1.4. Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού.....	25
1.4.1. Διαδικασία προγραμματισμού.....	26
1.5. Προσέλκυση εργαζομένων.....	27
1.5.1. Πηγές προσέλκυσης.....	29
1.6. Επιλογή προσωπικού.....	32
1.6.1. Μέθοδοι επιλογής.....	33
1.7. Εκπαίδευση & Ανάπτυξη της ΔΑΠ.....	37
1.7.1. Τομείς που βελτιώνει η εκπαίδευση.....	39
1.7.2. Πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης προσωπικού.....	39
1.7.3. Κατάρτιση και επαγγελματική εκπαίδευση.....	41
1.7.4. Οργάνωση της εκπαίδευσης.....	42
1.7.5. Ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών.....	43
1.7.6. Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης.....	45
1.7.7. Επιλογή μεθόδων εκπαίδευσης.....	46
1.7.8. Εφαρμογή και αξιολόγηση της εκπαίδευσης.....	47
1.7.9. Εκπαίδευση ή ανάπτυξη.....	47
1.7.10. Τα οφέλη της εκπαίδευσης και ανάπτυξης.....	49
1.7.11. Επένδυση στην εκπαίδευση & ποιοι εκπαιδεύονται από τις επιχειρήσεις.....	50
1.7.12. Η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού.....	51
1.7.13. Ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων.....	53
1.7.14. Θεωρητικές προσεγγίσεις και σκοπός της ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού.....	55
1.7.15. Στόχοι της ανάπτυξης προσωπικού.....	56
1.8. Η εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων προτεραιότητα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	56
2. Παραγωγικότητα.....	58
2.1. Ορισμός -σημασία Παραγωγικότητας.....	58
2.1.1. Μέτρα Παραγωγικότητας που χρησιμοποιούνται σήμερα.....	58

2.2. Τι είναι Παραγωγικότητα της εργασίας.....	59
2.3. Παράγοντες που επηρεάζουν την Παραγωγικότητα.....	59
3. Το τρέχον οικονομικό κοινωνικό περιβάλλον.....	62
3.1. Ορισμός της Οικονομικής κρίσης.....	62
3.2. Χαρακτηριστικά της Οικονομικής κρίσης.....	63
3.3. Στάδια της Οικονομικής κρίσης.....	63
3.4. Η Κρίση στην Ελλάδα.....	65
3.5. Επιπτώσεις της Οικονομικής κρίσης στην κοινωνική και οικονομική ζωή.....	66
3.6. Έρευνα για την αύξηση της παραγωγικότητας στο τρέχον οικονομικό κοινωνικό περιβάλλον στην Διεθνή αγορά .....	67
4. Εργασιακή Ικανοποίηση.....	69
4.1. Η σημασία της εργασίας.....	69
4.2. Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης.....	70
4.3. Θεωρητικές προσεγγίσεις της εργασιακής ικανοποίησης.....	71
4.3.1. Η θεωρία των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow.....	72
4.3.2. Η θεωρία των παραγόντων του Frederick Herzberg.....	75
4.3.3. Η θεωρία του X και Ψ του Douglas McGregor.....	76
4.3.4. Η θεωρία προσδοκιών του Victor Vroom.....	77
4.3.5. Η θεωρία των επιτευγμάτων του McClelland.....	79
4.3.6. Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams.....	80
4.3.7. Η θεωρία καθορισμού των στόχων των Gary Lathan και Edwin Locke.....	81
4.4. Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.....	82
4.4.1. Παράγοντες του περιβάλλοντος.....	83
4.4.2. Προσωπικοί παράγοντες.....	85
4.5. Εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση.....	86
4.5.1. Παράγοντες οργανωσιακής δέσμευσης.....	88
4.6. Σχέση εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής επίδοσης.....	89
4.6.1. Σχέση Εργασιακής ικανοποίησης και εταιρικής επίδοσης...90	
4.7. Εργασιακή ικανοποίηση και ποιότητα ζωής.....	91
4.8. Η συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την εργασιακή ικανοποίηση.....	93
4.8.1. Εργασιακός χώρος και συναισθηματική νοημοσύνη.....	95

### Ερευνητικό μέρος

5. Η έρευνα.....	97
5.1. Ο τρόπος πραγματοποίησης της έρευνας.....	97
5.2. Παρουσίαση και ανάλυση Ερωτηματολογίου.....	98
5.3. Παρουσίαση Δεδομένων.....	101

5.4. Συμπεράσματα.....	136
6. Βιβλιογραφία.....	139
7. Παραρτήματα : Ερωτηματολόγιο.....	146

## Λίστα Σχημάτων, Εικόνων, Πινάκων, Διαγραμμάτων

### Εικόνες

Σχήμα: 1.1 Περιεχόμενο της ΔΑΠ.....	17
Σχήμα: 1.2 Τα βήματα της διαδικασίας της προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων.....	28
Σχήμα: 1.3 Βήματα μεθόδου επιλογής προσωπικού.....	33
Σχήμα: 1.4 Οργάνωση εκπαίδευσης προσωπικού.....	43
Σχήμα: 1.5 Χάσμα εκπαίδευσης.....	44
Εικόνα: 3.1 Οι φάσεις του οικονομικού κύκλου.....	64
Σχήμα: 3.2 Στάδια οικονομικής κρίσης.....	65
Εικόνα 4.1 Η πυραμίδα Maslow.....	73

### Πίνακες

Πίνακας 5.1 Σύνθεση με βάση το Φύλο.....	101
Πίνακας 5.2 Κατανομή με βάση την Ηλικία.....	102
Πίνακας 5.3 Κατανομή με βάση την οικογενειακή κατάσταση.....	103
Πίνακας 5.4 Κατανομή με βάση το μορφωτικό επίπεδο.....	104
Πίνακας 5.5 Κατανομή με βάση την θέση εργασίας.....	106
Πίνακας 5.6 Κατανομή με βάση τα έτη απασχόλησης στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις.....	107
Πίνακας 5.7 Κατανομή με βάση την Εργασιακή Ικανοποίηση.....	108
Πίνακας 5.8.1 Κατανομή ανά παράγοντα ικανοποίηση.....	109
Πίνακας 5.8.2 Κατανομή ανά ξεχωριστό παράγοντα.....	109
Πίνακας 5.9 Κατανομή με βάση την επιθυμία για παραμονή στην ίδια εργασία.....	110
Πίνακας 5.10 Κατανομή με βάση την ευχαρίστηση για εργασία.....	111
Πίνακας 5.11 Κατανομή με βάση το ενδιαφέρον για το αντικείμενο εργασίας.....	112
Πίνακας 5.12 Άποψη των εργαζομένων για την αναλογία εργασίας - ικανοτήτων.....	113
Πίνακας 5.13 Κατανομή με βάση τους λόγους απασχόλησης.....	114
Πίνακας 5.14 Κατανομή με βάση την επιθυμία σύστασης της επιχείρησης.....	115
Πίνακας 5.15 Κατανομή με βάση την ικανοποίηση από το ωράριο εργασίας.....	116
Πίνακας 5.16 Κατανομή με βάση την ικανοποίηση λόγω Αμοιβής.....	117
Πίνακας 5.17 Κατανομή με βάση την επιθυμία πραγματοποίησης υπερωριών.....	118
Πίνακας 5.18 Κατανομή με βάση την άποψη τους για δίκαιη αμοιβή υπερωριών.....	119
Πίνακας 5.19 Κατανομή με βάση την εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	120
Πίνακας 5.20 Κατανομή με βάση την συχνότητα εκπαίδευσης.....	121
Πίνακας 5.21 Κατανομή με βάση την επιθυμία για περισσότερες ευθύνες.....	122
Πίνακας 5.22 Κατανομή με βάση την αναγνώριση προσπάθειας των εργαζομένων.....	123



Πίνακας 5.23 Κατανομή με βάση τον φόβο έκφρασης γνώμης-σκέψης.....	124
Πίνακας 5.24 Κατανομή με βάση το περιθώριο εργασίας στον τρόπο εργασίας.....	125
Πίνακας 5.25 Κατανομή με βάση τα κίνητρα βελτίωσης.....	127
Πίνακας 5.26 Κατανομή με βάση την δυνατότητα επικοινωνίας με τον προϊστάμενο.....	127
Πίνακας 5.27 Κατανομή με βάση το έπαινο από πλευράς προϊσταμένου.....	128
Πίνακας 5.28 Κατανομή με βάση την αντικειμενικότητα αξιολόγησης.....	129
Πίνακας 5.29 Κατανομή με βάση τις σχέσεις με τους συναδέλφους.....	130
Πίνακας 5.30 Κατανομή με βάση την βοήθεια που προσφέρουν οι συνάδελφοι.....	131
Πίνακας 5.31 Κατανομή με βάση τον ανταγωνισμό ανάμεσα στους συναδέλφους.....	132
Πίνακας 5.32 Κατανομή με βάση την ύπαρξη ευκαιριών εξέλιξης.....	133
Πίνακα 5.33 Κατανομή με βάση την ανησυχία μείωσης μισθού.....	134

### Διαγράμματα

Διάγραμμα 5.1 Σύνθεση με βάση το Φύλο.....	102
Διάγραμμα 5.2 Κατανομή με βάση την Ηλικία.....	103
Διάγραμμα 5.3 Κατανομή με βάση την οικογενειακή κατάσταση.....	104
Διάγραμμα 5.4 Κατανομή με βάση το μορφωτικό επίπεδο.....	105
Διάγραμμα 5.6 Κατανομή με βάση τα έτη απασχόλησης στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις.....	107
Διάγραμμα 5.7 Κατανομή με βάση την Εργασιακή Ικανοποίηση.....	108
Διάγραμμα 5.8 Κατανομή ανά παράγοντα εργασίας.....	110
Διάγραμμα 5.9 Κατανομή με βάση την επιθυμία για παραμονή στην ίδια εργασία.....	111
Διάγραμμα 5.10 Κατανομή με βάση την ευχαρίστηση για εργασία.....	112
Διάγραμμα 5.11 Κατανομή με βάση το ενδιαφέρον για το αντικείμενο εργασίας.....	113
Διάγραμμα 5.12 Άποψη των εργαζομένων για την αναλογία εργασίας - ικανοτήτων.....	114
Διάγραμμα 5.13 Κατανομή με βάση τους λόγους απασχόλησης.....	115
Διάγραμμα 5.14 Κατανομή με βάση την επιθυμία σύστασης της επιχείρησης...116	
Διάγραμμα 5.15 Κατανομή με βάση την ικανοποίηση από το ωράριο εργασίας.....	117
Διάγραμμα 5.16 Κατανομή με βάση την ικανοποίηση λόγω Αμοιβής.....	118
Διάγραμμα 5.17 Κατανομή με βάση την επιθυμία πραγματοποίησης υπερωριών.....	119
Διάγραμμα 5.18 Κατανομή με βάση την άποψη τους για δίκαιη αμοιβή υπερωριών.....	120
Διάγραμμα 5.19 Κατανομή με βάση την εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	121
Διάγραμμα 5.20 Κατανομή με βάση την συχνότητα εκπαίδευσης.....	122

Διάγραμμα 5.21 Κατανομή με βάση την επιθυμία για περισσότερες ευθύνες...	123
Διάγραμμα 5.22 Κατανομή με βάση την αναγνώριση προσπάθειας των εργαζομένων.....	124
Διάγραμμα 5.23 Κατανομή με βάση τον φόβο έκφρασης γνώμης-σκέψης.....	125
Διάγραμμα 5.24 Κατανομή με βάση το περιθώριο εργασίας στον τρόπο εργασίας.....	126
Διάγραμμα 5.26 Κατανομή με βάση την δυνατότητα επικοινωνίας με τον προϊστάμενο.....	128
Διάγραμμα 5.27 Κατανομή με βάση το έπαινο από πλευράς προϊσταμένου.....	129
Διάγραμμα 5.28 Κατανομή με βάση την αντικειμενικότητα αξιολόγησης.....	130
Διάγραμμα 5.29 Κατανομή με βάση τις σχέσεις με τους συναδέλφους.....	131
Διάγραμμα 5.30 Κατανομή με βάση την βοήθεια που προσφέρουν οι συνάδελφοι.....	132
Διάγραμμα 5.31 Κατανομή με βάση τον ανταγωνισμό ανάμεσα στους συναδέλφους.....	133
Διάγραμμα 5.32 Κατανομή με βάση την ύπαρξη ευκαιριών εξέλιξης.....	134
Διάγραμμα 5.33 Κατανομή με βάση την ανησυχία μείωσης μισθού.....	135

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εποχή που διανύουμε είναι αναμφισβήτητα η εποχή των μεγάλων αλλαγών, ανατροπών και αναταραχών στο παγκόσμιο διεθνές στερέωμα. Η συνεχόμενη αστάθεια του οικονομικού και επιχειρηματικού σκηνικού, κυρίως, ήδη από τις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα, αποτελεί καθοριστικής σημασίας παράγοντα για την προσαρμογή των επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα προκειμένου να ανταπεξέλθουν στη σκληρή πραγματικότητα.

Το βασικότερο εργαλείο στα χέρια των επιχειρήσεων προκειμένου να διατηρήσουν, αν όχι να αυξήσουν, την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα τους και κατ' επέκταση την κερδοφορία τους, είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Οι εργαζόμενοι συμβάλουν καθοριστικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του κάθε οργανισμού. Η εργασία αποτελεί ένα σπουδαίο και σημαντικό κομμάτι τόσο της καθημερινότητας όσο και της ζωής των ανθρώπων αλλά και στοιχειοθετεί ένα χώρο μέσα στον οποίο διαμορφώνονται κάποιες καταστάσεις οι οποίες επηρεάζουν συναισθήματα και συμπεριφορές.

Για την κατανόηση και αντιμετώπιση της υποκίνησης των εργαζομένων έχουν αναπτυχθεί αρκετές θεωρίες οι οποίες προσπαθούν να προσδιορίσουν:

- Τι είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζομένους, δηλαδή τι τους κάνει να έχουν υψηλή δυνατή διάθεση για την εκπλήρωση ενός στόχου.
- Με ποιους τρόπους οι επιχειρήσεις και τα διοικητικά στελέχη μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζομένους, ώστε να έχουν υψηλή διάθεση για απόδοση.

Η διαδικασία της υποκίνησης είναι η δύναμη που οδηγεί τους ανθρώπους σε συγκεκριμένες ενέργειες με τις οποίες θα εκπληρώσουν τις ανάγκες τους ή θα φθάσουν στην κατάκτηση των επιδιωκόμενων στόχων. Στην πράξη η υποκίνηση αναφέρεται στην παροχή κινήτρων στους εργαζομένους, ώστε να αποκτήσουν τη δύναμη, την ώθηση που θα τους κάνει να ενδιαφερθούν αλλά και να ικανοποιηθούν.

Προκειμένου όμως το ανθρώπινο δυναμικό να είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες του, επιβάλλεται η αποτελεσματική Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης, αφού αποτελεί το κύριο συστατικό της οργάνωσης, προσαρμοσμένη πρώτα στις προκλήσεις και τις δοκιμασίες του περιβάλλοντος.

Έτσι μέσω της μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης παρέχεται μια σειρά πληροφοριών στην εταιρία, η οποία μπορεί να προχωρήσει στα κατάλληλα μέτρα για να προλάβει τυχόν προβλήματα που μπορεί να προκύψουν, όπως αποχωρήσεις, εσωτερικές συγκρούσεις.

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι η μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων σε επιχειρήσεις και η ανεύρεση στοιχείων που αποτελούν τη βελτίωση τους, ώστε να αυξηθεί ή να διατηρηθεί η ικανοποίηση και κατ' επέκταση η αποδοτικότητα τους. Πρωτού καταλήξουμε στον παραπάνω στόχο η διάρθρωση των κεφαλαίων έχει ως εξής:

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται η Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού, από το πότε ξεκίνησε μέχρι το που βρίσκεται σήμερα, την έννοια της αλλά και γιατί είναι απαραίτητη η ανάπτυξη της σήμερα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στη παραγωγικότητα των εργαζομένων και την υποκίνηση τους.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναφερόμαστε στο τρέχον οικονομικό περιβάλλον .

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μια ανάλυση έννοιας της εργασιακής ικανοποίησης, κάποιων θεωρητικών προσεγγίσεων, παραγόντων που την επηρεάζουν αλλά και σχέσεις μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων.

Η κατάληξη της εργασίας μας είναι το ερευνητικό κομμάτι. Εκεί γίνεται ανάλυση της έρευνας που διεξήχθη μέσω ερωτηματολογίου σε επιχειρήσεις και τα συμπεράσματα που ακολούθησαν.

# **ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

## **1. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων**

### **1.1 Ιστορική αναδρομή**

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, η οποία εν συντομία πολλές φορές αναφέρεται ως ΔΑΠ και γνωστή από παλαιότερα ως διοίκηση προσωπικού, έχει αναβαθμιστεί τελευταία σε επιστήμη, η οποία μελετά το προσωπικό όχι ως ένα συντελεστή που προκαλεί κόστος, αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση ή οργανισμός οφείλει να επενδύει(Τερζίδης-Τζωρτζάκης,2004).

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων εκτείνεται πιο πέρα απ' ότι απλώς η διοίκηση του εργατικού δυναμικού ή τα ζητήματα των αμοιβών, των συνθηκών εργασίας, της πειθαρχίας και της επίλυσης διαφορών. Όλο και περισσότερο έχει να κάνει με την ανάπτυξη και τη διατήρηση των βασικών υπαλλήλων. Στο πλαίσιο αυτό, διαμορφώνονται καινούριες προσεγγίσεις ως προς την εκπαίδευση των εργαζομένων, τις στάσεις τους απέναντι στην εργασία τους και την επιχείρηση και την κατανόηση που προσδοκούν για το ρόλο και τη σημασία της εργασίας τους στο γενικότερο πλαίσιο της δραστηριότητας της επιχείρησης. Έχει επίσης να κάνει με τη διαδικασία επίτευξης των στόχων της επιχείρησης μέσω της απόκτησης, διατήρησης, αποδέσμευσης, ανάπτυξης και κατάλληλης χρήσης των ανθρώπινων πόρων. Με δεδομένο το γεγονός ότι μια επιχείρηση δεν συνεχίζει να υπάρχει αν δεν επιτυγχάνει τους στόχους της, γίνεται αντιληπτό πόσο σημαντική λειτουργία είναι, από τη στιγμή που γνωρίζουμε ότι η επίτευξη των στόχων αποτελεί σημαντικό τμήμα κάθε μορφής διοίκησης(Τερζίδης-Τζωρτζάκης,2004).

Κάνοντας μια αναφορά στην ιστορική αναδρομή της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων(human resource management), θα προσπαθήσουμε να δείξουμε ορισμένα γεγονότα που συνέβαλαν στην εξέλιξη της επιστήμης. Έτσι λοιπόν, η κίνηση για την επιστημονική οργάνωση της εργασίας με θεμελιωτή της τον F. Taylor ενδιαφέρθηκε για τα βασικά προβλήματα της παραγωγικότητας. Ο Taylor πίστευε ότι η διοίκηση θα πρέπει να έχει ως βασικό της σκοπό την εξασφάλιση της «μέγιστης ευημερίας» τόσο του εργοδότη όσο και του εργαζόμενου. Η ευημερία του εργοδότη δεν σήμαινε μόνο βραχυχρόνια κέρδη, κατά τον Taylor, αλλά και η δυνατότητά του να πληρώνει υψηλούς μισθούς μέσω της ανάπτυξης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Από την άλλη, για τον εργαζόμενο ευημερία σημαίνει όχι μόνο υψηλότερο μισθό, αλλά και προσωπική ανάπτυξη έτσι ώστε να κάνει την εργασία που ταιριάζει στις

ικανότητές του κατά επιστημονικό τρόπο ενώ θα πληρώνεται ανάλογα(Ξηροτύρη,2001).

Η κίνηση για τη βιομηχανική πρόνοια, έστρεψε το ενδιαφέρον της στον ανθρώπινο παράγοντα. Από αυτή θεωρείται ότι προήλθε και το επάγγελμα του διευθυντή προσωπικού. Η κίνηση αυτή ήταν το αποτέλεσμα εθελοντικών προσπαθειών επιχειρηματιών οι οποίοι πίστευαν ότι ήταν υποχρέωσή τους η βελτίωση των όρων απασχόλησης και των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων. Ο Rowntree, ο οποίος το 1897 ανέλαβε ως ‘διευθυντής εργασίας’ στη σοκολατοβιομηχανία του πατέρα του, ίσως ήταν ο πρώτος βιομήχανος που έδειξε ιδιαίτερη πρόνοια για τους εργαζόμενους των εργοστασίων του και ηγήθηκε της ανάπτυξης της διοίκησης προσωπικού. Ως διευθυντής εργασίας εισήγαγε πρωτοπόρα για την εποχή προγράμματα τα οποία αφορούσαν στη βελτίωση της θέσης των εργαζομένων. Τέτοια ήτανε για παράδειγμα, το ιατρικό τμήμα, το ημερήσιο σχολείο, η εβδομάδα των πέντε ημερών, η συμμετοχή στα κέρδη, η απασχόληση κοινωνικών λειτουργών και άλλα. Στην Αμερική ο βιομήχανος Henry Ford το 1914, ανησυχώντας για τις συνεχείς προσλήψεις και απολύσεις του προσωπικού του και παρατηρώντας την επίδραση των συστημάτων αμοιβής με το κομμάτι στους εργαζομένους, ίδρυσε τμήμα προσωπικού το οποίο ονομάστηκε «κοινωνιολογικό τμήμα». Στο τέλος της δεκαετίας του 1980 και στην αρχή της δεκαετίας του 1990, οι ψυχολόγοι προσπαθούν να μελετήσουν και να αναπτύξουν τεχνικές πωλήσεων και μεθόδους επιλογής προσωπικού στις επιχειρήσεις. Έτσι την περίοδο αυτή εμφανίζεται η βιομηχανική ψυχολογία.

Οι πρώτες δεκαετίες του εικοστού αιώνα αποτελούν σταθμό στην επιστημονική μελέτη της συμπεριφοράς του ατόμου και στις επιπτώσεις της στην επίδοσή του. Την εποχή εκείνη αρχίζει μια σειρά ερευνών με στόχο τη διερεύνηση της σχέσης ανθρώπου προς έργο. Οι έρευνες στράφηκαν στη διερεύνηση εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση και συγκεκριμένα παραγόντων του φυσικού περιβάλλοντος. Το 1927 ο Elton Mayo, καθηγητής στο πανεπιστήμιο Harvard, μετά την αρχική αποτυχία της εξήγησης των αποτελεσμάτων αυτών των ερευνών, ανέλαβε να συνεχίσει την έρευνα μαζί με τους συνεργάτες του. Από τα αποτελέσματα των ερευνών διαπιστώθηκε ότι η βελτίωση της παραγωγικότητας οφείλονταν σε κοινωνικούς παράγοντες όπως το ηθικό, οι ικανοποιητικές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας, η αίσθηση ότι το άτομο ανήκει κάπου. Επομένως, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η αποτελεσματική διοίκηση είναι ένα είδος διοίκησης το οποίο θα έπρεπε να κατανοεί την ανθρώπινη συμπεριφορά των ατόμων που είναι μέλη μιας ομάδας. Οι έρευνες του Mayo και απόψεις που δημιουργήθηκαν βάση των αποτελεσμάτων τους, οδήγησαν σε ένα τρόπο σκέψης και διαμόρφωσαν τη σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων. Η συγκεκριμένη σχολή δίνει έμφαση στους ψυχολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτική συμπεριφορά του ατόμου. Το άτομο θέλει να ενταχθεί σε μια ομάδα, να αισθανθεί ότι συμμετέχει στην επίτευξη των στόχων και να εκτελέσει ένα έργο για το οποίο να είναι υπερήφανο. Σύμφωνα με αυτή τη θεώρηση ο εργαζόμενος είναι ένα πλάσμα με ψυχικές ανάγκες οι οποίες τον συνοδεύουν και στο εργασιακό του περιβάλλον. Σύμφωνα με τον Roethlisberger: «Ο εργαζόμενος είναι κοινωνικό ον καθώς και οικονομικός άνθρωπος. Έχει ανάγκες ατομικές και κοινωνικές. Η εργασία του αποτελεί γι’ αυτόν τρόπο ζωής καθώς και μέσο εξασφάλισης των μέσων για να ζήσει. Για να κατανοήσουμε την ικανοποίηση ή δυσφορία του κατά τη διάρκεια της εργασίας, οφείλουμε να κατανοήσουμε το κοινωνικό καθώς και το φυσικό και οικονομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο εκτυλίσσεται το έργο του».

Οι οργανώσεις, έπειτα και από τις παραπάνω απόψεις, θεωρήθηκαν ως «κοινωνικά συστήματα». Σύμφωνα με αυτή τη θεώρηση όπως σε κάθε κοινωνία έτσι και στην οργάνωση ισχύουν κανόνες και πρότυπα κοινωνικής συμπεριφοράς. Ο εργαζόμενος

δεν είναι απλά ένα εργαλείο αλλά μια προσωπικότητα σε αλληλεξάρτηση με άλλα άτομα και ομάδες (Ξηροτύρη,2001).

Μετά από τα όσα αναφέρθηκαν για τις διάφορες σχολές και τις απόψεις τους, θα ήταν χρήσιμο να κάνουμε μια αναφορά στον Gantt, συνεργάτη του Taylor, ο οποίος υποστήριξε την ανάγκη για ανάπτυξη της συνεργασίας και της κατανόησης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Τόνισε επίσης τη σημασία της εκπαίδευσης και του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα διοικητικά προβλήματα (Μπουραντάς κ.α.,2007). Τέλος η σχολή της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς έδωσε έμφαση στη μελέτη της συμπεριφοράς μέσα στις οργανώσεις. Ασχολήθηκε με τους μηχανισμούς και τα προβλήματα υποκίνησης του ατόμου, λειτουργίας των ομάδων, ηγεσίας, τρόπου διοίκησης και επικοινωνίας. Όλα τα παραπάνω διαμόρφωσαν τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων(Ξηροτύρη,2001).

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι ιστορικά η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκε το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα, βασιζόμενη κυρίως στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζόμενων. Σε πρώτο στάδιο, βασίστηκε σε έναν απλό οδηγό για την βελτίωση των δυσμενών, για εκείνη την εποχή, συνθηκών εργασίας. Σε δεύτερο στάδιο, με την βιομηχανική ανάπτυξη σε Ευρώπη και Αμερική, δόθηκε έμφαση στις σχέσεις εργοδότη εργαζόμενου και έγινε απαραίτητη η σύσταση και ανάπτυξη τμήματος διοίκησης προσωπικού. Σε τρίτο στάδιο λόγω της αλματώδους εξέλιξης σε όλους τους τομείς, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ενσωματώνοντας και τις αρμοδιότητες της διοίκησης προσωπικού, αναπτύχθηκε στους περισσότερους τομείς μιας επιχείρησης από την στελέχωση και εκπαίδευση μέχρι τον εργασιακό σχεδιασμό, την αξιολόγηση και τη χάραξη στρατηγικής([www.econ.uoi.gr](http://www.econ.uoi.gr))

### **1.1.1 Έννοιες - ορισμοί**

Πριν απ' όλα θα πρέπει να πούμε ότι εκτός από την έννοια άνθρωποι πόροι, χρησιμοποιείται και ο όρος ανθρώπινο δυναμικό, καθώς ορισμένοι δε συμφωνούν με τη χρήση του όρου «ανθρώπινοι πόροι», που αποτελεί ακριβή μετάφραση του αγγλικού όρου *human resource*. Αυτό συμβαίνει επειδή η λέξη πόρος μπορεί να ερμηνευτεί και ως κάτι αναλώσιμο. Όμως η έννοια με την οποία πρέπει να ερμηνεύεται ο όρος πόροι στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και επομένως και στην ανάπτυξη αυτών, είναι διαφορετική και θέλει να καταδείξει τη σημασία των εργαζομένων ως πηγή πλούτου και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτή είναι και η έννοια με την οποία χρησιμοποιείται ο όρος στην αγγλική γλώσσα(Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003).

Σύμφωνα με την αναφορά των Ν. Παπαλεξανδρή & Δ. Μπουραντά στους Jackson και Schuler(2000) μπορούμε να ορίσουμε τους ανθρώπινους πόρους ως «το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της».

Ο όρος «ανθρώπινο κεφάλαιο» αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που φέρνουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους, όπως ευφυΐα, ικανότητες, αφοσίωση, πείρα και δεξιότητες, και την ικανότητα για μάθηση. Όμως λόγω του ότι η συνεισφορά των ανθρωπίνων πόρων στην επιχείρηση ποικίλει και είναι απρόβλεπτη, οι άνθρωποι πόροι καθιστούν «το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και τη διαχείριση τους»(Τερζίδης-Τζωρτζάκης, 2004:26).

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μια σημαντική λειτουργία της επιχείρησης και περιλαμβάνει διάφορες δραστηριότητες με στόχο τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, υπάρχουν διάφοροι ορισμοί για το τι είναι η Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων αλλά και διάφορες έννοιες που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη λειτουργία. Έτσι, σύμφωνα με τον Χατζηπαντελή(1999), «η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι μια ιδιαίτερη προσέγγιση της διοίκησης της απασχόλησης, η οποία επιδιώκει να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής ενεργοποίησης ενός πιστού και ικανού εργατικού δυναμικού, χρησιμοποιώντας ένα ολοκληρωμένο φάσμα πολιτισμικών, διαρθρωτικών και προσωπικών τεχνικών».

Σε αυτό το σημείο θα παρουσιάσουμε τους παρακάτω ορισμούς που δείχνουν και τις επικρατέστερες τάσεις:

- Έτσι σύμφωνα με την πρώτη τάση, διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά και εφαρμόζει δραστηριότητες που έχουν σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα.
- Ο ορισμός που εστιάζει στο περιεχόμενο και αποτελεί τη δεύτερη τάση, αναφέρει ότι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.
- Ένας άλλος ορισμός, είναι αυτός που τονίζει περισσότερο τις σύγχρονες τάσεις στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, που περιλαμβάνουν τη σημασία των εργαζομένων ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση και το διπλό ρόλο που πρέπει να εκπληρώσουν τα στελέχη, εννοώντας την εξυπηρέτηση τόσο των συμφερόντων της επιχείρησης όσο και της ευημερίας των εργαζομένων. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων δίνει έμφαση στα εξής:
  - Οι εργαζόμενοι πρέπει να αποτελούν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
  - Οι πρακτικές της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική και
  - Οι υπεύθυνοι πρέπει να βοηθούν την ανώτατη διεύθυνση να καλύπτουν στόχους που έχουν να κάνουν τόσο με την αποτελεσματικότητα όσο και με την κοινωνική δικαιοσύνη(Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003).

Με βάση τα παραπάνω μπορούμε να δώσουμε τον εξής ορισμό: «Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης» (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003).



### 1.1.2 Περιεχόμενο της ΔΑΠ

Για να γίνει καλύτερα κατανοητό το περιεχόμενο της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων, παρακάτω παρουσιάζονται οι κυριότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και η μορφή αλληλεξάρτησης τους (Παπαλεξάνδρη-Μπουραντάς, 2003).

Για την κατανόηση του διαγράμματος είναι απαραίτητο να διευκρινισθούν οι όροι που χρησιμοποιούνται:

**Εξωτερικό και Οργανωσιακό Περιβάλλον:** Περιβάλλον τόσο εξωτερικό προς την επιχείρηση όσο και ενδοεπιχειρησιακό, που επηρεάζει και διαμορφώνει την πολιτική της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

**Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας:** Λειτουργία της ΔΑΠ που αναλύει και προβαίνει σε αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας για διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Όπως τα καθήκοντα, οι συνθήκες εργασίας, η προϋπηρεσία, δεξιότητες, περιγραφή κάθε θέσης κ.α.

**Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού:** Διατυπώνει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζει τον τρόπο κάλυψης των αναγκών αυτών. Ο προγραμματισμός αντλεί πληροφορίες και βασίζεται στη περιγραφή θέσεων και τη σωστή ανάλυση.

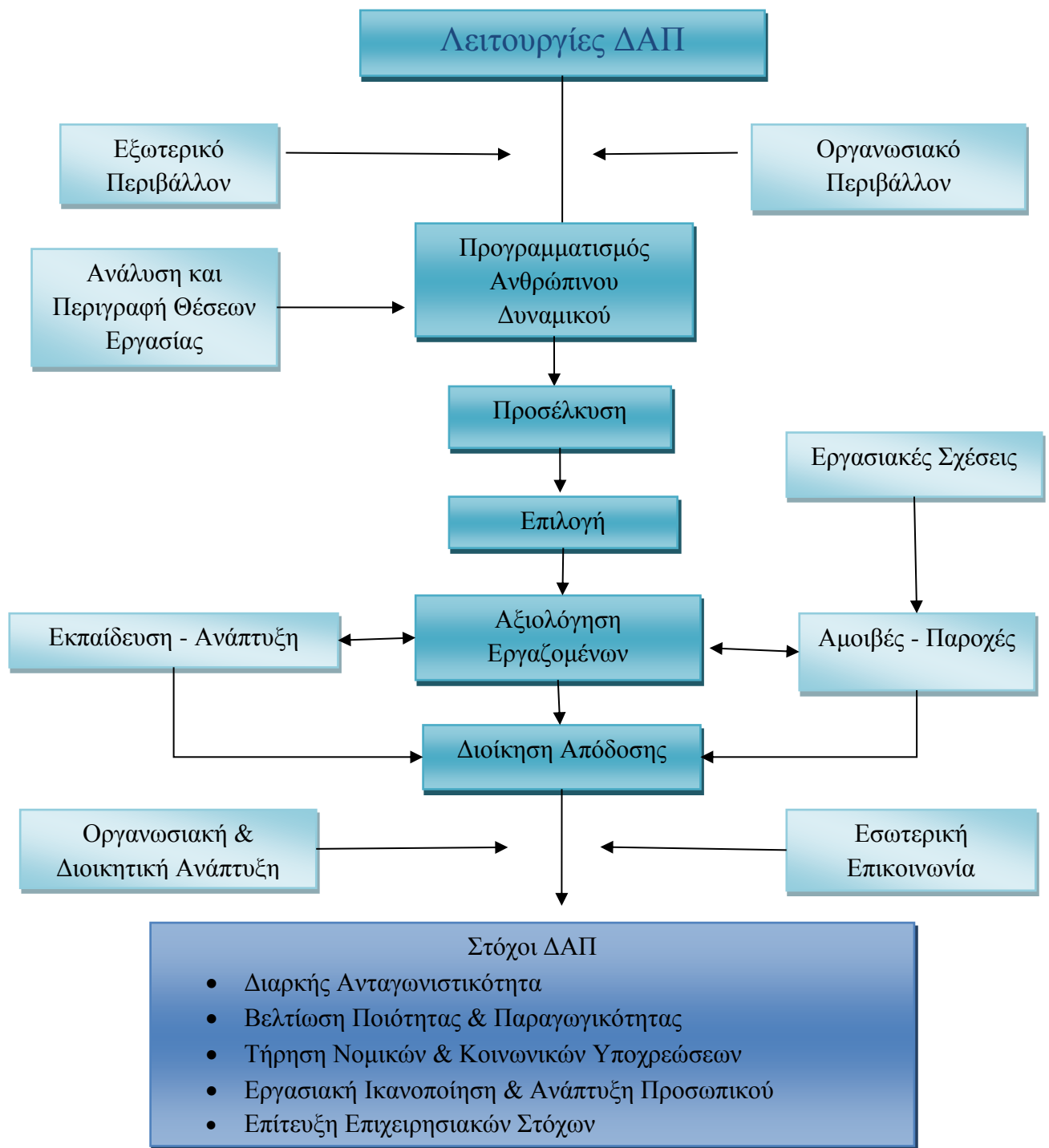
**Προσέλκυση (recruitment):** Διαδικασίες που χρησιμοποιούνται ώστε να ενημερωθούν, να ενδιαφερθούν και να πεισθούν να κάνουν αίτηση για τη συγκεκριμένη θέση οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι. Μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά.

**Επιλογή (selection):** Επιλογή προσώπου που θα στελεχώσει μια συγκεκριμένη θέση στην επιχείρηση.

**Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (development):** Περιλαμβάνει την εκπαίδευση και κατάρτιση, αλλά και την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων.

**Αξιολόγηση Εργαζομένων (performance appraisal):** Αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου με βάση τους στόχους που του έχουν τεθεί.

**Αμοιβές και Παροχές (rewards):** Εδώ δεν περιλαμβάνεται μόνο ο μισθός του εργαζομένου αλλά και τα στοιχεία εκείνα που λειτουργούν σαν ανταμοιβή για την καλή του επίδοση. Μπορεί να είναι bonus, αμοιβή με το κομμάτι, συμμετοχή στα κέρδη αλλά και έπαινοι, προαγωγές, αναγνώριση.



Σχήμα 1.1 Περιεχόμενο της ΔΑΠ

**Διοίκηση Απόδοσης**(performance management): Σημείο κλειδί στον κύκλο της ΔΑΠ, αφού όλες οι λειτουργίες συνδέονται με αυτή. Συγκεκριμένα, σκοπός της

προσέλκυσης και της επιλογής είναι η πλήρωση θέσεων με σκοπό τη βελτιστοποίηση της απόδοσης. Επίσης όπως φαίνεται και από τη σύνδεση της εκπαίδευσης-ανάπτυξης και των αμοιβών με την αξιολόγηση της απόδοσης, απώτερος σκοπός και των τριών αυτών λειτουργιών είναι η βελτίωση της απόδοσης για το σύνολο της επιχείρησης.

**Εργασιακές Σχέσεις**(employment relationships): Η ΔΑΠ είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων, μέσω διαπραγματεύσεων και συμφωνιών.

**Εσωτερική Επικοινωνία**(internal communication): Περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών που αφορούν την επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζομένους. Στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η καλύτερη ενημέρωση των εργαζομένων και της διοίκησης, οι κοινές αντιλήψεις και η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας.

**Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη**(business development): Συμμετοχή της ΔΑΠ στο σχεδιασμό και την υποστήριξη δράσεων για την προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές, με τη συνεχή οργανωσιακή μάθηση και τη διαχείριση της γνώσης(Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003).

Τέλος, θα έπρεπε να προσθέσουμε ότι δεν υπάρχουν απόλυτα πρότυπα πρακτικής για τη διοίκηση προσωπικού και ούτε μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τις ίδιες μεθόδους σε όλες τις επιχειρήσεις. Διαφορετικές μέθοδοι χρειάζεται να εφαρμόζονται κατά κλάδους δραστηριότητας αλλά και μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων(Παπαβασιλείου-Τζεκίνης,1988).

### 1.1.3 Στόχοι της ΔΑΠ

Όπως είπαμε και σε άλλο σημείο, ξεχωριστή θέση μεταξύ των πόρων μιας οργάνωσης κατέχει το ανθρώπινο δυναμικό της, το οποίο θεωρείται από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την επιτυχία. Σημαντική λειτουργία αποτελεί η διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, στην οποία έχουμε ήδη αναφερθεί ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Βασικές πτυχές της επιστήμης αυτής, μερικές από τις οποίες αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα, είναι:

- η οργάνωση,
- η στελέχωση,
- η διαχείριση της απόδοσης,
- η παρακίνηση των εργαζομένων,
- ο καθορισμός των αμοιβών,
- η διαχείριση της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού,
- η εκπαίδευση και η επιμόρφωση,
- ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα,
- οι εργασιακές σχέσεις και
- η φροντίδα για την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας(Χατζηπαντελή,1999).

Έτσι στο ερώτημα «που στοχεύει η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων;» και σύμφωνα με την παραπάνω πηγή, μπορούμε να πούμε ότι μέσω των παραπάνω

λειτουργιών ένα σύστημα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει πρώτα στην επιλογή και ανάπτυξη εκείνου του ανθρώπινου δυναμικού που οι γνώσεις και δεξιότητες του ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης και αποτελούν γι' αυτήν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με τις κατάλληλες οργανωτικές ρυθμίσεις και τα κατάλληλα κίνητρα, στοχεύει στη δημιουργία εκείνων των συνθηκών εργασίας που ευνοούν την απόδοση.

Τέλος, με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων, έχει ως στόχο την ενίσχυση της ικανότητας της επιχείρησης-οργάνωσης να λειτουργεί και να προσαρμόζεται σε ένα περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται.

Βασικοί στόχοι του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων θεωρούνται:

#### **A) Αύξηση της ανταγωνιστικότητας.**

Η επιχείρηση για να συνεχίσει να είναι ανταγωνιστική πρέπει να απασχολεί άτομα που θα είναι πιο ικανά ώστε να συμβάλουν στην εκπλήρωση των στόχων της. Η ΔΑΠ πρέπει να έχει ως βασικό στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας μέσω ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος, που θα αξιοποιεί ευκαιρίες και θα αντιμετωπίζει απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Μέσα διαφοροποίησης της επιχείρησης απ' τους ανταγωνιστές αποτελούν η προσέλκυση, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η ανταμοιβή, η ανάπτυξη και διαχείριση ανθρωπίνων πόρων.

#### **B) Βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας.**

Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας αποτελούν πρωταρχικό ρόλο για κάθε επιχείρηση. Η ποιότητα εκφράζει το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας με τρόπο που το καθιστά ικανό να ανταποκριθεί ικανοποιητικά στις ανάγκες των πελατών αλλά και να ενθαρρύνει την επικοινωνία των εργαζομένων συμμετέχοντας. Η παραγωγικότητα είναι ένας οικονομικός δείκτης που μετρά την αξία των εκροών που παράγει μια επιχείρηση, ένας εργαζόμενος, σε σχέση με την αξία των εισροών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή αυτών. Μια επιχείρηση που θέλει να βελτιώσει την παραγωγικότητα και την ποιότητα θα χρειαστεί να αλλάξει το σύστημα προσλήψεων, να επενδύσει περισσότερο στην εκπαίδευση και ανάπτυξη, να αλλάξει το σύστημα αμοιβών της αποκτώντας πρόσθετες γνώσεις και δεξιότητες και ταυτόχρονα να ενισχύσει το ηθικό των εργαζομένων της.

#### **Γ) Τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων.**

Το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, την ίση μεταχείριση των δύο φύλλων, την αμοιβή, την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων, τα συνδικαλιστικά τους δικαιώματα. Σε περίπτωση μη τήρησης με τη νομοθεσία είναι

δυνατό να της στοιχίσει υψηλά πρόστιμα ή αποζημιώσεις, κάτι που κάνει επίσης αναγκαία τη γνώση από την επιχείρηση των σχετικών δικαστικών αποφάσεων, των εγκυκλίων του υπουργείου εργασίας και της επιθεώρησης εργασίας και τέλος τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης για θέματα εργασίας. Οι κοινωνικές υποχρεώσεις περιλαμβάνουν την μέριμνα για τα διάφορα κοινωνικά προβλήματα των εργαζομένων, τη διατήρηση ή αύξηση της απασχόλησης και την ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

#### **Δ) Εργασιακή ικανοποίηση και Ανάπτυξη Προσωπικού.**

Ένα κοινό σημείο ανάμεσα στην επιχείρηση και τους εργαζομένους είναι η παροχή εκπαίδευσης και ανάπτυξης, σχετικής με τη θέση που κατέχει κάθε εργαζόμενος. Αυτό εξυπηρετεί τόσο την ποιότητα και την παραγωγικότητα, όσο και την εργασιακή ικανοποίηση, σε επιχειρηματικό και σε ατομικό επίπεδο. Στόχος της ανάπτυξης είναι να διατηρείται η απασχόληση(employability)των εργαζομένων. Λόγω του υψηλού ανταγωνισμού η επιχείρηση δε γνωρίζει αν θα μπορεί να εξασφαλίσει για το μέλλον απασχόληση στους εργαζομένους της.

#### **Ε) Επίτευξη Επιχειρησιακών Στόχων.**

Ο τελικός λόγος ύπαρξης της ΔΑΠ είναι η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και η επιτυχία της (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003).

### **1.1.4 Ρόλος της ΔΑΠ**

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στο σχεδιασμό της διοίκησης μιας επιχείρησης είναι σημαντικός και βοηθά τις επιχειρήσεις στον αποτελεσματικό ανταγωνισμό. Η σημασία της αποτελεσματικής διοίκησης είναι πιθανό να αναγνωριστεί περισσότερο στο μέλλον. Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης είναι εφικτή μόνο όταν η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι αποτελεσματική και αν βέβαια έχει ρόλο τόσο στο στρατηγικό προγραμματισμό, όσο και στην υλοποίηση προγραμμάτων. Σημαντικό μέρος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, πέρα από τις αρμοδιότητες και το περιεχόμενο της στο οποίο έχουμε αναφερθεί, αποτελούν (Τερζίδης-Τζωρτζάκης, 2000):

- η πρόσληψη εξειδικευμένων, ταλαντούχων εργαζομένων που διαθέτουν κίνητρα
- η παροχή ικανοποιητικών αμοιβών
- η διατήρηση των ικανών ατόμων
- η παρακολούθηση της προόδου των ατόμων και της επίτευξης των στόχων
- η δυνατότητα ανάπτυξης στους εργαζομένους
- η παροχή κινήτρων στους εργαζομένους

Γενικότερα ο ρόλος του τμήματος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι να βοηθά την οργάνωση να πετύχει τους στόχους της, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλία, κάνοντας

παρεμβάσεις και παρέχοντας καθοδήγηση και υποστήριξη σε κάθε θέμα που αφορά στους υπαλλήλους της. Ο γενικός αυτός ρόλος μπορεί να έχει πολλές διαστάσεις και έτσι το τμήμα ανθρωπίνων πόρων να λειτουργεί ως:

- επιτελείο στρατηγικής
- εσωτερικός σύμβουλος
- υπηρεσία εποπτείας
- υπηρεσία υποστήριξης(Χατζηπαντελή,1999:21).

Σε όσα έχουν αναφερθεί προκύπτει ότι στη σύγχρονη επιχείρηση το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων επιτελεί ένα ευρύ πεδίο ρόλων. Έτσι το τμήμα ανθρωπίνων πόρων:

**A) Συνδέει τη λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική:** ο ρόλος του τμήματος αναβαθμίζεται λόγω της σημασίας που αποδίδεται πλέον στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με αποτέλεσμα να μετέχει στον προσδιορισμό των αναγκών της επιχείρησης και να σχεδιάζει πολιτικές διοίκησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Το τμήμα αυτό λειτουργεί σε τρία επίπεδα:

- **Λειτουργικό επίπεδο – operational level (βραχυπρόθεσμα):** καταρτίζει προγράμματα προσλήψεων, οργανώνει, συλλέγει και τηρεί τα απαραίτητα στοιχεία και αρχεία(π.χ. βάρδιες, υπερωρίες, άδειες), διεξάγει εκπαιδευτικά προγράμματα και δίνει λύσεις στα καθημερινά προβλήματα των εργαζομένων
- **Διοικητικό επίπεδο-managerial level (μεσοπρόθεσμα):** αναπτύσσει σχέδια επιλογής και αξιολογεί τις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού, αναπτύσσει σχέδια επαγγελματικής εξέλιξης και διαδοχής των στελεχών, προγράμματα αμοιβών και πρόσθετων παροχών και δημιουργεί κέντρα αξιολόγησης.
- **Στρατηγικό επίπεδο-strategic level(μακροπρόθεσμα):** συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης και την επιχειρησιακή στρατηγική.

Ο ρόλος του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων διαμορφώνεται στο να προβλέπει τις ανάγκες και όχι στο να ακολουθεί τις ανάγκες.

**B) Διευκολύνει τα στελέχη γραμμής και τους εργαζομένους:** δημιουργεί το περιβάλλον εκείνο μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι θα έχουν τη δυνατότητα να πετύχουν τους ατομικούς στόχους αλλά και τους στόχους της επιχείρησης. Έτσι, για το σκοπό αυτό:

- Θεωρεί τα στελέχη γραμμής (line manager) και τους εργαζομένους ως «πελάτες», στους οποίους πρέπει να προσφέρει λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν(customerization)
- Μελετά τους ανταγωνιστές και τον τρόπο αξιολόγησης του προσωπικού, με στόχο να προσαρμόσει ανάλογα τις πολιτικές διοίκησης που εφαρμόζει(benchmarking).

**Γ) Καινοτομεί:** Παρακολουθώντας τις εξελίξεις και τους ανταγωνιστές εφαρμόζει καινοτόμες μεθόδους αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων, έτσι ώστε να

δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στα πλαίσια των οικονομικών προϋπολογισμών της επιχείρησης(Ξηροτύρη,2001).

### **1.1.5 Σημασία της ΔΑΠ στην Ελλάδα**

Η διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μία από τις λειτουργίες του Management. Από τον ορισμό του Management, σύμφωνα με τον οποίο: *Management είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων (προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση, έλεγχος) που έχουν ως σκοπό την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης ή οργανισμού μέσω της αξιοποίησης των υλικών και ανθρωπίνων πόρων*, βλέπουμε ότι οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν έναν από τους στόχους της.

Σήμερα πολλοί είναι αυτοί που τονίζουν τον καθοριστικό ρόλο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Σύμφωνα με τον Jack Welch της General Electric Company, «οι καλύτερες επιχειρήσεις γνωρίζουν τώρα, χωρίς αμφιβολία, ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι. Η πρόοδος έρχεται αν ο κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί από τον οργανισμό, ενταχθεί στη δράση του και του επιτραπεί να έχει μια φωνή-ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα όχι απλώς αριθμητικά, αλλά γεωμετρικά». Επίσης, σύμφωνα με τον Jim Alex, διευθυντή ανθρωπίνων πόρων της First Chicago Corporation, «αν εξετάσουμε τις πηγές σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά την τελευταία δεκαετία, η μόνη που έχει διατηρηθεί είναι η ποιότητα των ανθρώπων που δουλεύουν για σένα». Το περιοδικό Fortune, επίσης θεωρεί ότι η ικανότητα προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης ικανών ανθρώπων είναι ένας πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για την επιχειρηματική επίδοση, της ίδιας σημασίας με τη μακροπρόθεσμη αξία των επενδύσεων, την οικονομική ακεραιότητα, την ποιότητα του Management, την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και την κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα.

Το πόσο σημαντικοί είναι οι ανθρώπινοι πόροι για τις επιχειρήσεις αποδεικνύεται και από τον όλο και σημαντικό ρόλο που αποδίδεται στις θέσεις ειδικών σε θέματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Μια παγκόσμια έρευνα της εταιρίας συμβούλων Korn/Ferry International η οποία ειδικεύεται στην προσέλκυση στελεχών, συμπεραίνει ότι η εμπειρία στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων θα αναδειχθεί σε δεύτερο πιο σημαντικό χαρακτηριστικό για τους γενικούς διευθυντές στη δεκαετία του 2010, αμέσως μετά την ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού(Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003).

## 1.2 Οργάνωση της ΔΑΠ

Η οργάνωση γενικά διαδραματίζει πρωταρχικό ρόλο στον καθορισμό και των επιχειρησιακών στόχων και ως προς την επίτευξη τους, κύριο ρόλο έχουν τα άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση. Δηλαδή, η σωστή οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα για την επιχείρηση.

Ο τρόπος με τον οποίο κάθε οργανισμός λειτουργεί το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και τον βαθμό που δραστηριοποιούνται τα στελέχη της. Όσον αφορά τις χρησιμοποιημένες μεθόδους, εκείνες ποικίλουν εφόσον μπορεί να είναι εξελιγμένες ή να βασίζονται σε παλιότερα πρότυπα(Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003).

Κάθε οργάνωση λειτουργεί επιδιώκοντας κάποιο αποτέλεσμα το οποίο αποτελεί και τον βασικό σκοπό της επιχείρησης. Για να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός απαιτείται ένα σύνολο στόχων που θα προσδιορίσουν την πορεία της οργάνωσης. Οι σκοποί μπορεί να είναι γενικοί, πιο συγκεκριμένοι και πιο λειτουργικοί. Οι λειτουργικοί σκοποί μπορούν να χρησιμοποιηθούν για παράδειγμα ως κριτήριο αξιολόγησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων ή ως εκτίμηση των αναγκών σε προσωπικό. Οι γενικοί και οι λειτουργικοί στόχοι από την άλλη, χρησιμοποιούνται από τα ιεραρχικά ανώτερα στελέχη της διοίκησης της επιχείρησης ως επιχειρήματα με σκοπό να παρακινήθούν οι εργαζόμενοι και να ανταποκρίνονται κατάλληλα στις εργασιακές τους υποχρεώσεις (Λαλούμης-Ρούπας,1996).

Σ' αυτό το σημείο είναι απαραίτητο να επισημάνουμε πως λαμβάνονται οι αποφάσεις. Η διοίκηση μπορεί να εφαρμόζει **συγκεντρωτική πολιτική** όσο αφορά στην λήψη των αποφάσεων, δηλαδή οι αποφάσεις να λαμβάνονται στην κορυφή και στη συνέχεια να επικοινωνούν με το υπόλοιπο της ιεραρχικής πυραμίδας. Μπορεί επίσης να εφαρμόζει **αποκεντρωτική πολιτική** δηλαδή οι αποφάσεις να λαμβάνονται και από κατώτερα διοικητικά στρώματα. Η επιλογή της οποιασδήποτε μορφής εξαρτάται από την φιλοσοφία, την κουλτούρα, τη δομή, το μέγεθος και τους στόχους της επιχείρησης. Γενικά επικρατεί η τάση της αποκεντρωτικής πολιτικής έτσι ώστε να αναπτύσσεται ευελιξία στην εργατική δύναμη. Πολύ σημαντικό επίσης είναι το ποιός είναι υπεύθυνος για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Θα πρέπει να υπάρχει ένας αρμόδιος με τα αντίστοιχα προσόντα και να ακολουθούν τα στελέχη γραμμής τα οποία διοικούν τους ανθρώπους των διαφόρων τμημάτων. Τα στελέχη αυτά θα είναι αρμόδια για την επιλογή, την εκτίμηση, την αξιολόγηση, την καθοδήγηση, την επίβλεψη, την υποκίνηση και την εκπαίδευση του προσωπικού καθώς επίσης και για την διαχείριση των παραπόνων τους.

Αρμοδιότητες μπορεί να έχουν και στελέχη που δεν ασκούν εποπτεία αλλά ενδέχεται να επιλέξουν νέα μέλη ή να αξιολογήσουν την επίδοση συναδέλφων. Εδώ συγκαταλέγονται και τα συνδικαλιστικά στελέχη και όλοι οι εργαζόμενοι των οποίων η γνώμη υπολογίζεται. Τέλος, μεγάλης σημασίας επίσης είναι η δομή του τμήματος αυτού. Η δομή μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και την έκταση των δραστηριοτήτων της. Για παράδειγμα, σε μια μικρή επιχείρηση ορίζεται ένας στέλεχος υπεύθυνο για το σχεδιασμό και την υλοποίηση όλων των σχετικών πολιτικών που αφορούν το προσωπικό. Ενώ σε μια μεγάλη επιχείρηση δημιουργείται



ένα ειδικό τμήμα, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων το οποίο στελεχώνεται με εξειδικευμένα άτομα (Ξηροτύρη-Κουφίδου,2001).

### **1.3 Στελέχωση της ΔΑΠ**

Συνήθως η διοίκηση περιμένει από τα στελέχη του τμήματος ανθρωπίνων πόρων να τα έχουν όλα, δηλαδή να είναι καλοί σύμβουλοι, καλοί διοικητικοί, ειδικευμένοι στον τομέα τους, αλλά και να γνωρίζουν, να επιλύουν προβλήματα σε όλη την επιχείρηση. Είναι αλήθεια ότι στις σημερινές ευέλικτες οργανώσεις αποκτούν ιδιαίτερη αξία τα στελέχη που γνωρίζουν πώς να επιλύουν προβλήματα και παίζουν το ρόλο του συμβούλου ώστε να υποστηρίζουν αποτελεσματικά τις σύγχρονες μεθόδους διοίκησης. Επιπροσθέτως, η σύνδεση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού με τις ανάγκες της επιχείρησης και το στρατηγικό σχεδιασμό απαιτεί στελέχη που κατέχουν βέβαια εξειδικευμένη γνώση των διαδικασιών αξιοποίησης των ανθρωπίνων πόρων, αλλά που όμως ταυτόχρονα γνωρίζουν πολύ καλά τη λειτουργία και τα προβλήματα της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιώντας την τεχνική της εναλλαγής σε διάφορες θέσεις εργασίας εκπαιδεύουν τα στελέχη που θα στελεχώσουν το τμήμα ανθρωπίνων πόρων ώστε αυτά να έχουν εξοικειωθεί και με τα προβλήματα της γραμμής στις διάφορες λειτουργίες. Η τακτική αυτή βοηθά και εξομαλύνει κατόπιν τη συνεργασία των στελεχών γραμμής με τα στελέχη του τμήματος ανθρωπίνων πόρων.

Μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι και η δρομολόγηση των απαραίτητων διαδικασιών για τη σωστή στελέχωση της επιχείρησης με τα κατάλληλα άτομα, δηλαδή τα άτομα που θα πληρούν τις προϋποθέσεις ώστε να μπορούν να εργαστούν στην επιχείρηση και να την βοηθήσουν να βελτιστοποιήσει την ανταγωνιστικότητα, την παραγωγικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών της.

Για να επιτευχθεί η σωστή στελέχωση της επιχείρησης θα πρέπει να ακολουθηθούν κατά σειρά οι εξής διαδικασίες:

- Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού
- Προσέλκυση των εργαζομένων
- Επιλογή προσωπικού

## 1.4 Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού

Μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες της ΔΑΠ είναι και ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού. Σύμφωνα με τον Μπουραντά και την Παπαλεξανδρή έναν ορισμό που μπορούμε να δώσουμε είναι: «Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση προγραμματίζει ώστε να εξασφαλίσει το σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος».

Ο χαρακτήρας του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού είναι και ποιοτικός αλλά και ποσοτικός. Παράλληλα εξετάζει θέματα ορθής κατανομής, τοποθέτησης και ανάπτυξης των ανθρώπων, με στόχο την αξιοποίηση και αναβάθμιση τους, ενώ σημαντικός παράγοντας είναι και το κόστος, καθώς τα έξοδα μισθοδοσίας αποτελούν από τα σοβαρότερα κονδύλια κόστους στη σύγχρονη επιχείρηση.

Υπάρχουν κάποιες βασικές λειτουργίες του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού και είναι:

- Η κατάρτιση πλάνου για την εξασφάλιση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο.
- Η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας.
- Η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης.
- Η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από την υπερεπάρκεια είτε από την έλλειψη προσωπικού.

Για να πετύχουν οι στόχοι αυτοί, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει την υφιστάμενη κατάσταση στο εσωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή να γνωρίζει απόλυτα τις δυνατότητες, τα προσόντα και τις επιδιώξεις του προσωπικού που ήδη ασχολείται στην επιχείρηση. Να μπορεί να παρακολουθεί τις εξελίξεις στο εξωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή την αγορά εργασίας, διακρίνοντας τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά σε διάφορες ειδικότητες. Να προγραμματίζει τις απαραίτητες ενέργειες για την πραγματοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης, προχωρώντας σε γρήγορη κάλυψη αναγκών ή σε μείωση προσωπικού όταν οι ανάγκες το απαιτούν.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού ρυθμίζεται και εξαρτάται άμεσα από τη στρατηγική της επιχείρησης, τη γενική κατεύθυνση της επιχείρησης και τις δραστηριότητες της όπου προσδιορίζουν και τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό. Γι' αυτό το λόγο απαιτείται άμεση συνεργασία ανάμεσα στους υπεύθυνους για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2003, Χυτήρης 2001).

### 1.4.1 Διαδικασία προγραμματισμού

Η διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Σε κάποιες επιχειρήσεις ο προγραμματισμός μπορεί να εμφανίζεται σε διαφορετικούς παράγοντες. Ενώ δεν υπάρχει μια αποδεκτή επιτυχημένη πρακτική προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων.

Υπάρχουν κάποια στοιχεία όπου ένας προγραμματιστής πρέπει να γνωρίζει, καθώς αυτά θα τον βοηθήσουν να επεξεργαστεί και να συσχετίσει στοιχεία μεταξύ τους, προκειμένου να καταλήξει σε συμπεράσματα και προτάσεις. Τα στοιχεία αυτά αναφέρονται σε ολόκληρη την διάρθρωση και λειτουργία του οργανισμού και είναι:

- Η μελέτη και ο σχεδιασμός της οργάνωσης
- Η μελέτη στρατηγικής του οργανισμού
- Η ανάλυση και σχεδιασμός των έργων
- Η μελέτη διάρθρωσης και κατανομής του προσωπικού μέσα στον οργανισμό

Τα στοιχεία αυτά εξετάζονται σε σχέση με την παρούσα και τη μελλοντική διάρθρωση της επιχείρησης, αφού ληφθούν υπόψη οι μεταβλητές οι οποίες παρεμβαίνουν και επηρεάζουν την εξέλιξη της όπως είναι οι αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο που καθορίζει τους όρους της απασχόλησης, οι τεχνολογικές μεταβολές ή οι μεταβολές στη ζήτηση, και οι οποίες έχουν επιπτώσεις στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και στις επιχειρηματικές αποφάσεις.

Σύμφωνα με τις αναφορές του Armstrong (2000) σε γενικές γραμμές ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να ακολουθήσει τα εξής βήματα:

- Μελέτη Υφιστάμενης Κατάστασης
  - Μελέτη Εξωτερικής Αγοράς Εργασίας
  - Μελέτη Επιχειρησιακών Σχεδίων
  - Μελέτη Εσωτερικού Περιβάλλοντος (δηλαδή της προσφοράς και ζήτησης στο εσωτερικό της επιχείρησης)
- Πρόβλεψη Μεταβολών σε Ανθρώπινο Δυναμικό
- Προσδιορισμός Αναγκών
- Σχεδιασμός Προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με Προϋπολογισμό Οικονομικών Μέσων
- Αξιολόγηση Προγράμματος και Διορθωτικές Ενέργειες που τροποποιούν το Σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων.

Ακολουθώντας τα παραπάνω βήματα καταλήγουμε στον προσδιορισμό των αναγκών οι οποίες οδηγούν στο σχεδιασμό του προγράμματος που μπορεί να περιλαμβάνει εναλλακτικές πολιτικές και σχέδια για προσλήψεις, ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων, εκπαίδευση και ανάπτυξη, αύξηση της παραγωγικότητας, μειώσεις προσωπικού και ευέλικτες μορφές απασχόλησης, εσωτερικές μετακινήσεις.

Έπειτα από όλα τα παραπάνω και έχοντας καταρτίσει για απαιτήσεις της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό η διαδικασία της στελέχωσης συνεχίζεται με την προσέλκυση των εργαζομένων.

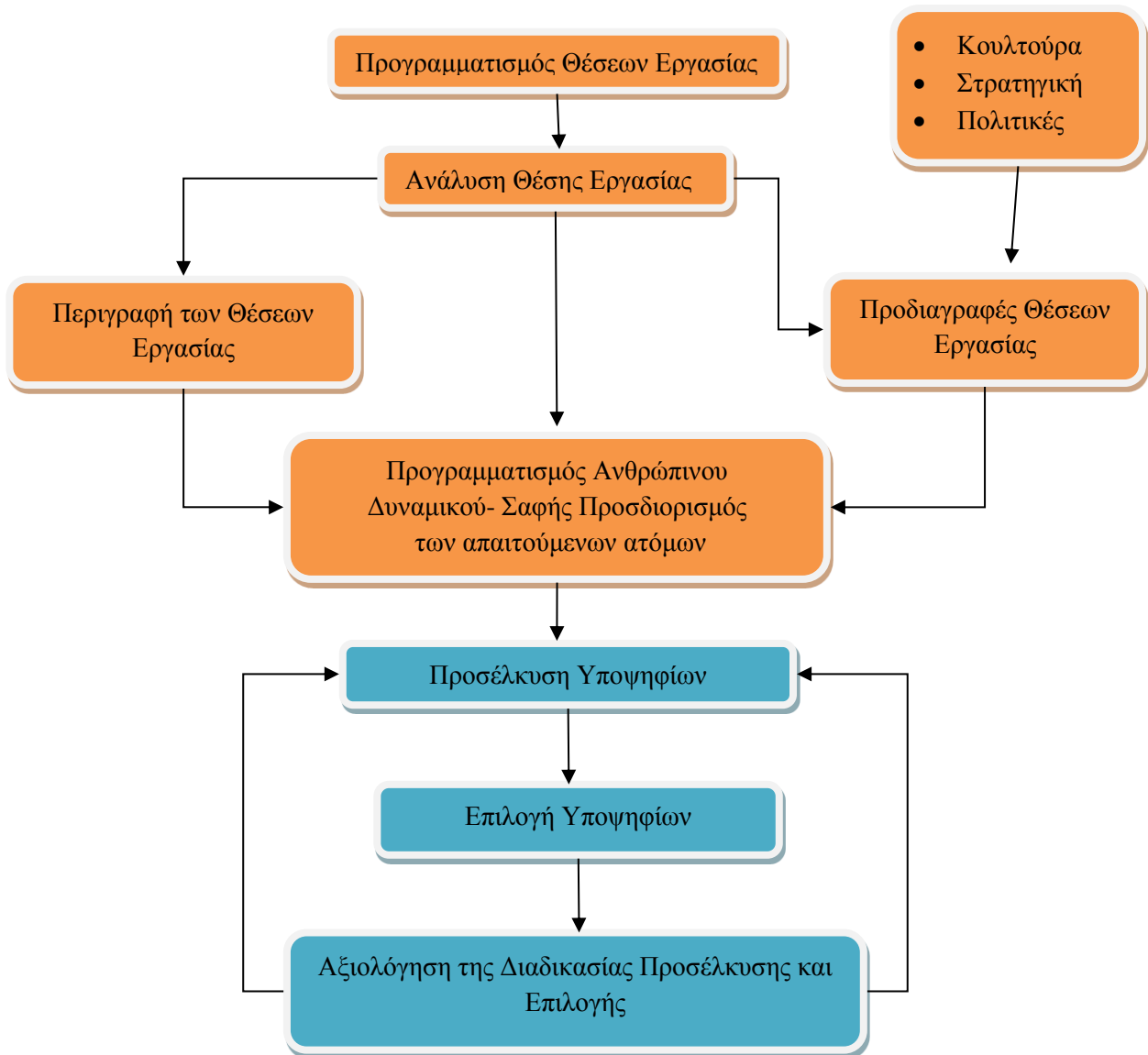
## 1.5 Προσέλκυση εργαζομένων

Η διαδικασία της προσέλκυσης στην πραγματικότητα είναι πολυσύνθετη και περιλαμβάνει ένα σύνολο βημάτων και αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν, ώστε η επιχείρηση να μπορέσει τελικά να επιλέξει το πιο κατάλληλο άτομο για τη θέση που έχει επιλέξει. Επίσης η διαδικασία αυτή είναι δαπανηρή. Σ' αυτά τα έξοδα περιλαμβάνονται τα έξοδα διαφήμισης, οι μετακινήσεις του προσωπικού και του υποψηφίου, οι αμοιβές των υπευθύνων πρόσληψης, το κόστος εισαγωγής και το κόστος λάθους επιλογής(αν υπάρχει).

Η προσέλκυση των εργαζομένων διαφέρει σε μεγάλο βαθμό σε κάθε επιχείρηση, ανάλογα το μέγεθος της, τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται, το ανταγωνιστικό περιβάλλον, την αγορά εργασίας αλλά και τον τρόπο όπου διοικεί η επιχείρηση.

Αν θέλαμε να δώσουμε έναν ορισμό για την προσέλκυση εργαζομένων θα λέγαμε ότι: *«Προσέλκυση εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας»*. Στόχος της προσέλκυσης είναι να εξασφαλίσει για κάθε κενή θέση προς πλήρωση το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά αριθμό υποψηφίων, ώστε να επιλεγεί ο καταλληλότερος για την κάλυψη της κενής θέσης.

Παρακάτω θα δούμε το Διάγραμμα 1.2 όπου εκεί αναλύονται τα βήματα της διαδικασίας της προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων.



Σχήμα 1.2 Τα βήματα της διαδικασίας της προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων

Όπως παρατηρούμε τα πρώτα βήματα της προσέλκυσης είναι ο προγραμματισμός των θέσεων εργασίας και η ανάλυση της θέσης εργασίας. Οι αποφάσεις που αφορούν το στάδιο αυτό θα πρέπει να έχουν υπόψη τους τις αλλαγές στο νομικό πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης, στις κοινωνικές και δημογραφικές συνθήκες, στην οικονομική κατάσταση καθώς και στη δραστηριότητα των ανταγωνιστών.

Υπάρχουν κάποιες προϋποθέσεις που είναι απαραίτητες για μια αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης και είναι τα ακόλουθα:

- πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και των προσδοκιών για το μέλλον
- αποφάσεις σχετικά με το αν θα χρησιμοποιηθούν εξωτερικές ή εσωτερικές πηγές προσέλκυσης
- γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό

- γνώση του ‘τύπου’ ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού και των καθηκόντων επακριβώς που αυτός καλείται να αναλάβει
- γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό

Κατά τη διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής των εργαζομένων, οι αντικειμενικοί στόχοι του οργανισμού και του υποψηφίου μπορεί να συγκρούονται. Παρακάτω θα δούμε τις πηγές προσέλκυσης.

### 1.5.1 Πηγές προσέλκυσης

Μια επιχείρηση μπορεί να προσελκύσει υποψηφίους είτε *εσωτερικά*, δηλαδή από τους ίδιους τους υπαλλήλους της που επιθυμούν προαγωγή ή μετάθεση, είτε *εξωτερικά* από την αγορά εργασίας. Παρακάτω θα αναφέρουμε πρακτικές, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που χρησιμοποιούνται σε κάθε έναν από τους τρόπους προσέλκυσης.

#### ◆ *Εσωτερική προσέλκυση*

Πολλές εταιρίες καλύπτουν τις κενές θέσεις εσωτερικά όταν είναι εφικτό. Οι μέθοδοι εσωτερικής προσέλκυσης εργαζομένων που χρησιμοποιούνται για συγκεκριμένα επίπεδα απασχόλησης είναι διαφορετικές. Για παράδειγμα, σε μια επιχείρηση μπορεί να υπάρχουν κενές θέσεις με χειρονακτικά και υπαλληλικά καθήκοντα που αμείβονται με το βασικό μισθό, σε αντίθεση με υψηλότερου επιπέδου, διοικητικά, ηγετικά στελέχη που αμείβονται με υψηλότερο μισθό. Γι’ αυτές τις ομάδες θέσεων συνήθως, χρησιμοποιούνται διαφορετικοί μέθοδοι προσέλκυσης.

Γενικότερα, οι συνήθειες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στην εσωτερική προσέλκυση είναι:

- I. **Ανακοίνωση θέσεων εργασίας (job posting):** δίνονται πληροφορίες στο προσωπικό μέσω του πίνακα ανακοινώσεων ή μέσω των προϊσταμένων για κενές θέσεις. Έπειτα οι ενδιαφερόμενοι κάνουν αίτηση στο τμήμα προσωπικού και περνούν από συνέντευξη από τον μελλοντικό τους προϊστάμενο.
- II. **Αίτηση εργαζομένου για κάλυψη θέσεων εργασίας (job bidding):** εδώ επιτρέπεται στο προσωπικό να κάνει οικιοθελώς αίτηση για μια κενή θέση, αν πιστεύει πως κατέχει τις απαιτούμενες ικανότητες, εμπειρίες ή αρχαιότητα.

#### Πλεονεκτήματα εσωτερικής προσέλκυσης

Τα θετικά στοιχεία της προσέλκυσης αυτής είναι τα ακόλουθα:

- Μειώνεται το κόστος και ο χρόνος της προσέλκυσης, επιλογής υποδοχής και εκπαίδευσης του νέου εργαζομένου.
- Οι εργαζόμενοι είναι γνώστες του οργανισμού και εξοικειωμένοι με τις συνήθειες και τις πρακτικές του.

- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα μέσο επαγγελματικής ανάπτυξης, υποκίνησης εργαζομένων και νέες ευκαιρίες.

### **Μειονεκτήματα εσωτερικής προσέλκυσης**

Τα αρνητικά στοιχεία αυτής της προσέλκυσης είναι τα εξής:

- Με την προαγωγή δεν πληροφορούνται για εσωτερικές ευκαιρίες με αποτέλεσμα την έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων(δηλαδή δεν είναι ακόμη έτοιμοι και δεν εκτελούν σωστά την εργασία τους).
- Χάνεται η ευελιξία της επιχείρησης.
- Ελλείψεις ατόμων σε θέσεις(κενές, φαινόμενο ripple effect)
- Υπάρχει πιθανότητα φαινομένων αναξιοκρατίας και παγίωσης ιδεών και κουλτούρας.

### **◆ Εξωτερική προσέλκυση**

Για μια επιτυχημένη προσπάθεια εξωτερικής προσέλκυσης χρειάζεται συντονισμός και προσεκτικός σχεδιασμός. Άρα παρατηρείται ότι ο προγραμματισμός και η οργάνωση είναι σημαντικά στοιχεία για την προσέλκυση αλλά και γενικά για το καλό της επιχείρησης.

Ο υπεύθυνος για τις προσλήψεις αφιερώνει τον περισσότερο χρόνο του στον εντοπισμό, την προώθηση και την εκτίμηση των υποψηφίων που πληρούν τα κριτήρια για τις θέσεις. Ο διευθυντής προσλήψεων πρέπει να συναντηθεί με το στέλεχος του τμήματος που ζητάει να καλύψει μια κενή θέση, ώστε να μάθει τις απαιτήσεις της θέσης. Οι δυο τους πρέπει από κοινού να προσδιορίσουν τα απαιτούμενα προσόντα της θέσης, την ικανότητα, την εκπαίδευση και την εμπειρία του υποψηφίου. Έχοντας συγκεντρώσει τις συγκεκριμένες πληροφορίες, ο ειδικός μπορεί να σχεδιάσει το χώρο, τα μέσα, καθώς και τη διαδικασία επιλογής που θα εφαρμόσει. Έπειτα ο διευθυντής πρέπει να εξετάζει τις εκθέσεις, ποιοι υποψήφιοι πέρασαν αλλά και ποιοι απορρίφθηκαν. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται επανέλεγχος των πληροφοριών-επαναπληροφόρηση(feedback), σχετικά με το αν οι αποφάσεις του ειδικού με του διευθυντή είναι σύμφωνες.

Η εξωτερική προσέλκυση είναι απαραίτητη στις εξής περιπτώσεις:

- 1) Για την απόκτηση ικανοτήτων που δε διαθέτει το προσωπικό της επιχείρησης
- 2) Για να πληρωθούν θέσεις εισαγωγικού επιπέδου(entry level)
- 3) Για την πρόσληψη εργαζομένων με διαφορετικό υπόβαθρο και νέες ιδέες.

Όπως στην εσωτερική έτσι και στην εξωτερική προσέλκυση, υπάρχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

## **Πλεονεκτήματα εξωτερικής προσέλκυσης**

Τα θετικά της εξωτερικής προσέλκυσης είναι τα ακόλουθα:

- Η πρόσληψη έμπειρων εργαζομένων από άλλες εταιρίες μπορεί να περιορίσει την ανάγκη για παροχή εκπαίδευσης και προγραμμάτων ανάπτυξης από την ίδια την επιχείρηση. Άρα υπάρχει εξοικονόμηση στο κόστος εκπαίδευσης.
- Ένας νέος υπάλληλος χωρίς καμία προηγούμενη σχέση με τους τωρινούς υπαλλήλους ή τα υπό εξέλιξη σχέδια, μπορεί να αποδειχθεί το μοναδικό άτομο με αρκετή αντικειμενικότητα ή και αυστηρότητα για να επιφέρει τις αναγκαίες αλλαγές και να προτείνει ένα νέο όραμα για την επιχείρηση. Αυτό ισχύει σε περιπτώσεις αλλαγής ή αναδιοργάνωσης της πολιτικής της επιχείρησης.
- Η εξωτερική προσέλκυση μπορεί να φέρει καινοτόμες ιδέες και απόψεις, να αποφύγει τη σύγχυση που προκαλεί το ripple effect, να αντιμετωπίσει την αυξημένη ζήτηση από τη γρήγορη ανάπτυξη(παράδειγμα την τεχνολογία), αποφεύγοντας να χρησιμοποιήσει το προσωπικό που δεν έχει τα απαιτούμενα προσόντα ή και την εμπειρία.

## **Μειονεκτήματα εξωτερικής προσέλκυσης**

Τα αρνητικά της εξωτερικής προσέλκυσης είναι:

- Ο κίνδυνος πρόσληψης ενός υποψηφίου που δεν ανταποκρίνεται στις φαινομενικά υψηλές δυνατότητες που παρουσίασε κατά τη διαδικασία επιλογής.
- Αποθαρρύνει τους εργαζομένους διότι περιορίζονται οι ευκαιρίες που έχουν για προαγωγή μέσα στην επιχείρηση.
- Το βασικότερο μειονέκτημα είναι το κόστος. Και αυτό οφείλεται στο ότι η εξωτερική αγορά εργασίας είναι ευρύτερη και δυσκολότερη στο να την αντιληφθούμε, απ' ότι η εσωτερική, και συνήθως απαιτείται περισσότερος χρόνος και κόστος.



## 1.6 Επιλογή προσωπικού

Κατά τη διάρκεια του σταδίου της προσέλκυσης προσωπικού, συγκεντρώνεται ένας αριθμός υποψηφίων που περνά στη συνέχεια της επιλογής. Το στάδιο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό αφού μια εσφαλμένη επιλογή μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα ανάμεσα στο προσωπικό, στη γραμμή παραγωγής, στην εξυπηρέτηση των πελατών και κατ' επέκταση να έχουν οικονομικό αντίκτυπο.

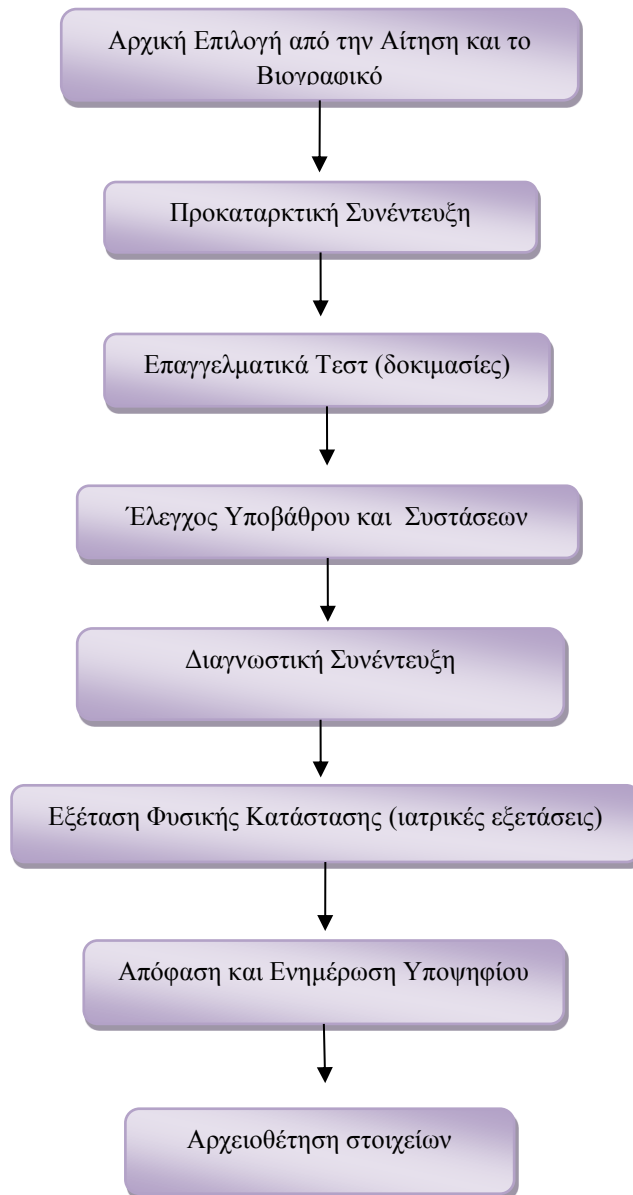
Στόχος της διαδικασίας επιλογής είναι η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου στη διαθέσιμη θέση της επιχείρησης, η παραμονή του στη θέση αυτή και η απόδοση του βάσει των προδιαγραφών της. Είναι αξιοσημείωτο, όπως επιγραμματικά αναφέρθηκε παραπάνω, ότι μια αποτυχημένη πρόσληψη κοστίζει στον οργανισμό και μάλιστα αυτό μπορεί να γίνει αντιληπτό μετά από μεγάλο χρονικό διάστημα. Εκτός από το ψυχολογικό κόστος, η επιχείρηση ζημιώνεται οικονομικά αφού έχει δαπανήσει οικονομικούς πόρους κατά το στάδιο της προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίου, για την εισαγωγή και εκπαίδευση του νεοπροσλαμβανόμενου αλλά κυρίως για την ανεπαρκή αποδοτικότητα του.

Να μην παραλείψουμε να αναφέρουμε, ότι σημαντικό ρόλο για μια επιτυχημένη πρόσληψη, είναι η καλή προετοιμασία των υπευθύνων για την πρόσληψη, είτε είναι οι υπεύθυνοι του τμήματος προσωπικού, είτε οι προϊστάμενοι τμημάτων ή ακόμα οι σύμβουλοι επιχειρήσεων. Συνεπώς οι προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη επιλογή περιλαμβάνουν:

- Ανάλυση της θέσης εργασίας ώστε να είναι γνωστή η φύση της θέσης και τα προβλήματα της
- Ύπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας, η αντικειμενική δηλαδή παρουσίαση των θετικών και αρνητικών χαρακτηριστικών της θέσης
- Καθορισμός των κριτηρίων για σωστή απόδοση στην κάθε θέση που μπορεί να πραγματοποιηθεί από τη μελέτη της απόδοσης των προκατόχων
- Γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και της σημασίας τους
- Κατανόηση των θεμάτων της αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής
- Εκπαίδευση των υπευθύνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων
- Σύστημα ανατροφοδότησης για μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην επιλογή προσωπικού

### 1.6.1 Μέθοδοι επιλογής

Υπάρχουν διάφορα στάδια κατά τη διαδικασία της επιλογής, μέσα από τα οποία περνούν οι υποψήφιοι με αποτέλεσμα άλλοι να αποκλείονται και άλλοι να συνεχίζουν βάσει διαδικασιών. Τα πιο συνηθισμένα στάδια είναι τα εξής:



Σχήμα 1.3 Βήματα μεθόδου επιλογής προσωπικού

#### ◆ Αίτηση Πρόσληψης

Η αίτηση είναι ένα έντυπο με κενά πεδία, τα οποία συμπληρώνονται από τους υποψηφίους και μπορεί να συνοδευτεί από το βιογραφικό, τις συστατικές επιστολές και έχει συγκεκριμένη μορφή ώστε τα αποτελέσματα να είναι εύκολα συγκρίσιμα. Ο στόχος της είναι να παρέχει στην επιχείρηση βασικές πληροφορίες για το υπόβαθρο

του υποψηφίου(εκπαίδευση, εμπειρία, προϋπηρεσία κτλ) και έτσι οι υπεύθυνοι επιλέγουν τους πιο κατάλληλους για την επόμενη φάση της συνέντευξης.

### ◆ Βιογραφικό σημείωμα

Τα βιογραφικά σημειώματα αποτελούν βασικό στοιχείο για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και είναι χρήσιμα για το αρχείο. Παρατηρείται ότι τα τελευταία χρόνια χρησιμοποιούνται ως κύριο μέσο επιλογής προσωπικού.

Με το βιογραφικό σημείωμα ο υποψήφιος εκτός από τα προσωπικά του στοιχεία όπως όνομα, διεύθυνση, δίνει πολύτιμες πληροφορίες για την προϋπηρεσία του, τη μόρφωση του, τις ικανότητες και ενδιαφέροντα του. Επιβάλλεται να είναι καθαρογραμμένο, ευανάγνωστο, συμμετρικό και ισορροπημένο οπτικά. Μπορεί σε κάποιες περιπτώσεις, να συνοδεύεται με μια εισαγωγική επιστολή, στην οποία ο υποψήφιος τονίζει τα δυνατά του σημεία και δηλώνει τη θέση που επιθυμεί(Σκουλάς-Οικονομάκη,1998, Ξηροτύρη-Κουφίδου,2001).

### ◆ Συνέντευξη

Η συνέντευξη(interview) είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος επιλογής προσωπικού και αρκετές φορές και το μοναδικό μέσο που χρησιμοποιούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Προσφέρεται η ευκαιρία επαφής μεταξύ εργοδότη και υποψηφίου για τη κενή θέση εργασίας. Αυτός είναι και ο σκοπός της συνέντευξης, να επιβεβαιωθούν τα στοιχεία από το βιογραφικό, να δοθούν πιο συγκεκριμένες πληροφορίες για τον υποψήφιο, για τη νέα θέση αλλά και να του δοθεί η ευκαιρία να μιλήσει για τον εαυτό του. Συμβαίνει η συνέντευξη να αποκτά μορφή ερωτωαπαντήσεων μονής κατεύθυνσης, που ο υποψήφιος απαντά σε ερωτήσεις του εξεταστή, ή διπλής κατεύθυνσης που επιτρέπει στον υποψήφιο να υποβάλλει ερωτήσεις. Η διεξαγωγή της συνέντευξης απαιτεί ένα πεπειραμένο και έμπειρο άτομο, ικανό να διαπιστώσει ή να αναγνωρίσει τις δυνατότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου και να τα συνδέσει με τις απαιτήσεις της κενής θέσης εργασίας(Ξηροτύρη-Κουφίδου,2001,Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2002).

Υπάρχουν διάφορα είδη προσέγγισης που μπορεί να ακολουθήσει ο εξεταστής κατά τη συνέντευξη(επιγραμματικά):

- Ελεύθερη συνέντευξη
- Δομημένη συνέντευξη
- Ατομική συνέντευξη
- Συμπεριφορική συνέντευξη
- Ομαδική συνέντευξη
- Συνέντευξη από επιτροπή
- Συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης

### ◆ Επαγγελματικά Τεστ(δοκιμασίες)

Τα τεστ επιλογής προσωπικού σε σχέση με τις άλλες μεθόδους επιλογής προσωπικού, παρέχουν πιο αντικειμενική και επιστημονική θεώρηση των πραγμάτων. Τα τελευταία χρόνια χρησιμοποιούνται κατά καιρούς στην Ευρώπη και σταδιακά στην Ελλάδα. Οι δοκιμασίες σχεδιάζονται από ειδικούς επιστήμονες και εφαρμόζονται σε μεγάλο αριθμό ατόμων. Μέσα από αυτές τις ερωτήσεις καλείται να απαντήσει ο υποψήφιος προκειμένου να διαπιστωθούν οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του.

Παρακάτω αναφέρονται μερικά είδη γραπτών δοκιμασιών που υπάρχουν όπως:

- **Τεστ διανοητικών ικανοτήτων ή ευφυΐας:** γνωστά και ως τεστ νοημοσύνης(iq-intelligence quotient)και μετρούν τη γενική διανοητική ικανότητα του υποψηφίου, την ικανότητα γραπτού και προφορικού λόγου.
- **Τεστ ενδιαφερόντων(interest tests):**αφορούν άτομα που έχουν τελειώσει το σχολείο για να διαπιστωθούν τα επαγγελματικά του ενδιαφέροντα ή για το είδος της εργασίας που ταιριάζει στον καθένα περισσότερο.
- **Τεστ ικανοτήτων(aptitude tests):** αξιολόγηση ικανοτήτων(πχ γλωσσικές, αριθμητικές, παρατηρητικές, κτλ).
- **Τεστ προσωπικότητας(personality tests):** πληροφόρηση αξιών του υποψηφίου, τις συναισθηματικές αντιδράσεις, την ωριμότητα και την διάθεση.
- **Τεστ εκπαίδευσης:** οι υποψήφιοι μαθαίνουν για να εκτελέσουν μια εργασία. Μέτρηση ανταπόκρισης στην εκπαίδευση.
- **Τεστ γνώσεων και επιτευγμάτων:** μέτρηση γνώσεων χωρίς να προαπαιτείται η εκπαίδευση του όπως η χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή.

### ◆ Συστάσεις

Οι συστατικές επιστολές πρέπει να συντάσσονται με σαφήνεια, πληρότητα, αμεσότητα και να δίνουν ορθές πληροφορίες για τον υποψήφιο. Συνοδεύονται μαζί με το βιογραφικό, και θα πρέπει να αναφέρουν τη διάρκεια απασχόλησης του εργαζομένου, τη θέση που κατείχε, τα καθήκοντα που ασκούσε, τις απολαβές του καθώς και άλλα σχόλια. Έχει διαπιστωθεί ότι οι περισσότεροι εργοδότες λαμβάνουν υπόψη τις συστάσεις διότι δίνουν τη δυνατότητα επικοινωνίας με προηγούμενους εργοδότες του αιτούντος και εξυπηρετούν δύο σκοπούς. Πρώτον επιβεβαιώνουν ή διαψεύδουν τα όσα έχει πει ο αιτών και δεύτερον παρέχουν συμπληρωματικές πληροφορίες που μπορούν να φανούν χρήσιμες στην απόφαση της πρόσληψης.

### ◆ Ιατρικές εξετάσεις

Οι ιατρικές εξετάσεις δεν γίνονται με σκοπό να δοθεί προτεραιότητα σε κάποιον υποψήφιο εξαιτίας κάποιας αναπηρίας, αλλά απαιτούνται για την επιβεβαίωση ότι ο υποψήφιος είναι ικανός να αποδώσει στη συγκεκριμένη θέση για την οποία προσελήφθη. Ζητούνται εφόσον έχει γίνει η επιλογή(Χυτήρης, 2001).

### ◆ Απόφαση επιλογής

Το τελικό στάδιο της επιλογής προσωπικού είναι η λήψη της τελικής απόφασης. Αφού η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού συγκεντρώσει τους φακέλους των υποψηφίων που πέρασαν με επιτυχία τα προηγούμενα στάδια, απευθύνεται στον υπεύθυνο της μονάδας που υπάρχει η κενή θέση εργασίας προκειμένου να γίνουν οι τελικές ενέργειες. Έπειτα ο υπεύθυνος καλεί τους υποψηφίους για μια τελική συνέντευξη με στόχο να διευκρινιστούν λεπτομέρειες με την εν λόγω θέση και να παρθεί η τελική απόφαση για την πρόσληψη του πιο καταλληλότερου ατόμου. Ο υπεύθυνος της οργανωτικής μονάδας μεριμνά για την εκπαίδευση και προσαρμογή του νέου υπαλλήλου.

### ◆ Πρακτική Άσκηση

Η μέθοδος της πρακτικής άσκησης αποτελεί μια προσπάθεια να εκτιμηθεί η συμπεριφορά του υποψηφίου σε πραγματικές συνθήκες. Οι υποψήφιοι προσλαμβάνονται δοκιμαστικά ως ασκούμενοι (trainers)ή αναλαμβάνουν μια εργασία για ένα μικρό χρονικό διάστημα. Εξετάζεται η απόδοση του υποψηφίου σε πραγματικές συνθήκες εργασίας, έχοντας τη δυνατότητα ελέγχου της καταλληλότητας του. Το διάστημα της πρακτικής άσκησης είναι περίπου 6 μήνες. Το γεγονός όμως ότι συχνά οι ασκούμενοι πρέπει να εκπαιδευτούν προκειμένου να αποδώσουν, συνεπάγεται χρόνος για την επιχείρηση αλλά και χρήμα.

### ◆ Κέντρα Αξιολόγησης

Τα κέντρα αξιολόγησης(assessment center) δεν καταλαμβάνουν κάποιο συγκεκριμένο χώρο αλλά είναι μια διαδικασία αξιολόγησης, η οποία περιλαμβάνει σειρά από μεθόδους, δραστηριότητες και τεχνικές αξιολόγησης και επιλογής του προσωπικού. Τα κέντρα αξιολόγησης χρησιμοποιούν συνδυασμένες μεθόδους που βοηθούν στην αναγνώριση και εκτίμηση ικανοτήτων, συμπεριφοράς, προσωπικότητας και διάθεση για απόδοση. Επιγραμματικά θα αναφέρουμε κάποιες απ' αυτές τις μεθόδους:

- Ομαδικές συζητήσεις
- Ομαδικές δραστηριότητες
- Παρουσιάσεις
- Ασκήσεις και δείγματα εργασίας (inbasket exercises)
- Συνεντεύξεις
- Μελέτες περιπτώσεων
- Υπόδηση ρόλων
- Ψυχομετρικά τεστ

Η καθεμία από τις παραπάνω μεθόδους πρέπει να χρησιμοποιείται ανάλογα με την ικανότητα του κάθε υποψηφίου την οποία θέλει ο αξιολογητής να διαγνώσει.

## 1.7 Εκπαίδευση & Ανάπτυξη της ΔΑΠ

Η μάθηση είναι μια διαδικασία την οποία δεν μπορεί να παρατηρήσει και να διερευνήσει κανείς. Η διαδικασία της μάθησης μπορεί να διαπιστωθεί μόνο από την μεταβολή της συμπεριφοράς του ατόμου που εμπλέκεται στη διαδικασία αυτή. Ένας ορισμός μάθησης επομένως είναι: «Μάθηση είναι η μόνιμη μεταβολή της συμπεριφοράς ενός ατόμου η οποία προκύπτει ως αποτέλεσμα εμπειρίας ή άσκησης». Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό τα κύρια χαρακτηριστικά της μάθησης είναι τα εξής:

- Η διαδικασία της μάθησης οδηγεί στη μεταβολή της συμπεριφοράς του ατόμου
- Η μεταβολή της συμπεριφοράς είναι μόνιμη και διαφέρει από την παροδική μεταβολή της συμπεριφοράς που οφείλεται σε άλλα αίτια όπως είναι η ωρίμανση, οι ενστικτώδεις αντιδράσεις, η κόπωση.
- Η μεταβολή είναι αποτέλεσμα της εμπειρίας και της άσκησης (Καψάλης, 2003)

Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για ένα ορισμένο σκοπό. Στόχος της είναι η μεταφορά γνώσεων ή δεξιοτήτων από έναν πομπό, δηλαδή τον εκπαιδευτή, σε έναν δέκτη, δηλαδή τον εκπαιδευόμενο, μέσω μιας τυπικής διαδικασίας που ονομάζουμε διδασκαλία (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003). Σύμφωνα με τους Τερζίδη & Τζωρτζάκη (2004), η εκπαίδευση αναφέρεται στις μεθόδους με τις οποίες οι καινούργιοι υπάλληλοι αλλά και το υπάρχον προσωπικό θα αποκτήσουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για την επιτυχή ολοκλήρωση των εργασιών τους. Έτσι, σήμερα σε αντίθεση με παλαιότερα, οι εργαζόμενοι χρειάζονται, πολλές φορές, εκπαίδευση σε τομείς όπως είναι η δημιουργία μιας ομάδας, η λήψη αποφάσεων, οι μέθοδοι επικοινωνίας κ.α. Με την χρησιμοποίηση της τεχνολογίας από τις επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι χρειάζονται εκπαίδευση σε δεξιότητες σχετικές με τους υπολογιστές.

Όμως πρέπει σε αυτό το σημείο να κάνουμε και μια αναφορά στην έννοια της εκπαίδευσης ως μιας διαδικασίας μάθησης με την οποία επιδιώκεται όχι μόνο η απόκτηση γνώσεων και τεχνικών δεξιοτήτων από τον εργαζόμενο αλλά και η ανάπτυξη στάσεων και συμπεριφορών που θα βοηθήσουν ώστε να γίνει πιο αποτελεσματικός στη δουλειά του. Επίσης πρέπει να σημειώσουμε, ότι η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις έχει έναν εργοκεντρικό χαρακτήρα. Η εκπαίδευση δηλαδή καθορίζεται ανάλογα με αυτό που απαιτεί η δουλειά και άρα αυτό που χρειάζεται είναι να εκπαιδευτεί ο εργαζόμενος έτσι ώστε να ανταπεξέλθει στα καθήκοντα και τις απαιτήσεις που απαιτεί το έργο του. Με άλλα λόγια η εκπαίδευση καλείται να καλύψει ελλείψεις και να βοηθήσει τον εργαζόμενο να βελτιώσει την αποδοτικότητα του(Χυτήρης, 2001).

Η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις συχνά διαφέρει απ' τη συνηθισμένη εκπαίδευση που ο σκοπός της είναι η εξέλιξη του ατόμου, η οποία λαμβάνει χώρα στα σχολεία δημοτικής και μέσης εκπαίδευσης και στις ανώτερες και ανώτατες σχολές. Η εκπαίδευση που έχει σχέση με τις επιχειρήσεις είναι επαγγελματικά προσανατολισμένη και έχει ωφελμιστικό σκοπό. Να πούμε ωστόσο, ότι εκπαίδευση και παιδεία συχνά συμβαίνουν ταυτόχρονα, που σημαίνει πως η διάκριση δεν είναι πάντα αναγκαία. Ορισμένα σχολικά προγράμματα επαγγελματικής κατεύθυνσης είναι πρακτικά και προσανατολισμένα προς την εργασία, ενώ άλλα προγράμματα, όπως για παράδειγμα η εξέλιξη διοικητικών στελεχών στις επιχειρήσεις καλύπτουν θεμελιώδεις αρχές και φιλοσοφία, ώστε να θεωρούνται παιδεία(Κανελλόπουλος, 2002).

Είναι αλήθεια ότι για πολλούς η εκπαίδευση αποτελεί κάτι άγνωστο κατά τη διάρκεια της άσκησης του επαγγέλματος τους και δεν νιώθουν την έλλειψη της. Από την άλλη, μερικοί εργοδότες τη θεωρούν σημαντική επιβάρυνση και είναι το πρώτο κονδύλι που περικόπτεται όταν οι καιροί δυσκολεύουν. Όμως η εκπαίδευση σήμερα είναι περισσότερο ίσως από ποτέ σημαντική. Είναι βέβαιο ότι στις μέρες μας όλα τα επαγγέλματα εξελίσσονται με το χρόνο και κανείς δε μπορεί να γνωρίζει όλα όσα είναι απαραίτητα για το επάγγελμα του.

Ορισμένοι παράγοντες που συντελούν σ' αυτή την εξέλιξη είναι οι :

- Η τεχνολογική ανάπτυξη
- Η αλλαγή των αναγκών των καταναλωτών
- Η αλλαγή συστημάτων και διαδικασιών
- Η νέα νομοθεσία και οι κανονισμοί
- Οι περιβαλλοντικές αλλαγές
- Τα καινούρια προϊόντα και οι υπηρεσίες
- Τα καινούρια υλικά(Peel, 1994)

### 1.7.1 Τομείς που βελτιώνει η εκπαίδευση

Τα προσόντα που ήδη κατέχουν οι εργαζόμενοι μπορούν να βελτιωθούν μέσω της εκπαίδευσης. Οι συγκεκριμένοι τομείς οι οποίοι μπορούν να βελτιωθούν είναι οι παρακάτω:

- **Γνώσεις(knowledge):** βελτίωση του αποθέματος των παρατηρήσεων, των γεγονότων και των πληροφοριών που αφορούν στην εκάστοτε θέση εργασίας.
- **Δεξιότητες(skills):** ανάπτυξη και βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της δράσης του εργαζόμενου όπως για παράδειγμα η ικανότητα λήψης αποφάσεων, χειρισμού προβλημάτων και διαπροσωπικής επικοινωνίας.
- **Στάσεις(attitudes):** τροποποίηση της συμπεριφοράς, ώστε να γίνει αποτελεσματικότερος ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται σε διάφορους παράγοντες του περιβάλλοντος. Στάσεις απέναντι σε πελάτες και συναδέλφους, ανοχή σε πολιτιστικές διαφορές, εμπιστοσύνη στον εαυτό μας, επιθυμία ανάληψης ευθυνών, είναι κάποια παραδείγματα στάσεων που επιδιώκεται να αναπτυχθούν με την εκπαίδευση.
- **Ικανότητες/δεξιότητες(competencies):** όρος που συναντάται τα τελευταία χρόνια και περιλαμβάνει το σύνολο των επαγγελματικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση μιας εργασίας(Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003).

### 1.7.2 Πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης προσωπικού

Τα τελευταία χρόνια επίσης, η αυτοματοποίηση, η τεχνολογία και η ταχύτητα των αλλαγών ενισχύουν ακόμη περισσότερο τη σημασία της εκπαίδευσης για την εξασφάλιση της επιβίωσης των επιχειρήσεων και της δυνατότητας των εργαζομένων να παραμείνουν στην αγορά εργασίας. Τα οφέλη για την επιχείρηση από την εκπαίδευση των εργαζομένων είναι πολλά, μερικά από τα οποία αναφέρονται παρακάτω (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003):

- **Αυξημένη παραγωγικότητα:** Η ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων, μέσω της εκπαίδευσης, οδηγεί σε αύξηση της ποσότητας και της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος, αλλά και στη μείωση των λαθών, των παρεξηγήσεων και των καθυστερήσεων. Βελτιώνεται, μέσω της εκπαίδευσης, η προσωπική, ομαδική και επιχειρησιακή απόδοση σε όρους παραγόμενης ποσότητας, ποιότητας, ταχύτητας και συνολικής παραγωγικότητας. Ιδιαίτερα σήμερα, η αξιοποίηση των δυνατοτήτων της νέας τεχνολογίας, η οποία στις μέρες μας είναι βασικό μέσο για την αύξηση της παραγωγικότητας, απαιτεί συστηματική εκπαίδευση.
- **Μείωση της επίβλεψης των εργαζομένων και της εργασίας τους:** Η εκπαίδευση δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να εκτελέσει τα καθήκοντα της εργασίας του με μειωμένη επίβλεψη. Η μειωμένη επίβλεψη του έργου των εργαζομένων είναι θετικό γεγονός τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο λόγω της μεγαλύτερης ευχέρειας για ανάληψη πρωτοβουλιών, όσο και για την επιχείρηση λόγω της μείωσης του κόστους επίβλεψης.



- **Ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων:** δεδομένου ότι η εκπαίδευση αποτελεί απαραίτητο μέσο για την επίτευξη επαγγελματικής ανάπτυξης, με την παροχή της από τις επιχειρήσεις ικανοποιούνται ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης και αυτό-ολοκλήρωσης των εργαζομένων, όπως αυτές εμφανίζονται στην πυραμίδα αναγκών του Maslow.
- **Αύξηση της οργανωσιακής σταθερότητας και της ευελιξίας:** Η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της παρά την απώλεια έμπειρου προσωπικού, μπορεί να ενισχυθεί με την ύπαρξη εκπαιδευμένων υπαλλήλων που να μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν τις απώλειες. Από την άλλη, η ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε αλλαγές δηλαδή η ευελιξία, προϋποθέτει την ύπαρξη εργαζομένων με πολλαπλές ικανότητες ώστε να είναι δυνατή η μετακίνηση τους σε τομείς εργασίας με διαφορετικές απαιτήσεις.
- **Αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων:** Η εκπαίδευση, με την ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού να ταυτιστεί με τους στόχους της επιχείρησης, δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων της.
- **Μείωση ατυχημάτων:** Η εκπαίδευση που αναπτύσσει ικανότητες που αφορούν τη δουλειά και τη σωστή συντήρηση του εξοπλισμού, ενώ παράλληλα ενημερώνει για τα μέτρα ασφαλείας, μπορεί να συμβάλει στη μείωση του ποσοστού των ατυχημάτων.
- **Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη:** Μια επιχείρηση που εφαρμόζει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης για τους εργαζομένους είναι ελκυστική για άτομα που ψάχνουν εργασία και προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι εκτιμούν το γεγονός ότι η επιχείρηση τους προσφέρει μαθησιακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες και αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς τους.
- **Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης:** η συνεπής και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης βοηθά στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας προσανατολισμένης προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης.

Τέλος, η εκπαίδευση έχει αξία για τον εκπαιδευόμενο, τον εργοδότη και την κοινωνία στο σύνολό της. Πριν απ' όλα η εκπαίδευση είναι απαραίτητη για το άτομο. Τις περισσότερες φορές, θέσεις εργασίας για τις οποίες δεν απαιτείται ιδιαίτερη εκπαίδευση και προσόντα είναι κακοπληρωμένες. Οι εργοδότες από την άλλη, χρειάζονται καλά εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό. Οι εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι δουλεύουν πιο γρήγορα και κάνουν λιγότερα λάθη. Οι επιχειρήσεις που δεν παρέχουν εκπαίδευση στο προσωπικό τους αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο να μπουκνουν στο περιθώριο από ανταγωνιστές τους που το κάνουν. Η κοινωνία επίσης έχει ανάγκη από σωστή εκπαίδευση αφού η εκπαίδευση και η επιμόρφωση θεωρούνται οι πιο πρόσφοροι για ανάπτυξη τομείς κάθε οικονομίας. Αυτό φαίνεται και από το γεγονός ότι στην Ευρώπη, κυβερνήσεις όλου του πολιτικού φάσματος, προσπαθούν τα τελευταία τριάντα, σαράντα χρόνια, να τονώσουν τους τομείς αυτούς με μια σειρά από μέτρα και πρωτοβουλίες (Peel, 1994).

### 1.7.3 Κατάρτιση και επαγγελματική εκπαίδευση

Ο όρος κατάρτιση, τονίζει τον τεχνικό ή εισαγωγικό χαρακτήρα της εκπαίδευσης και αναφέρεται σε προσωπικό βάσης ή σε νεοεισερχόμενους (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003). Επαγγελματική εκπαίδευση είναι η ευρύτερη κατηγορία της εκπαίδευσης η οποία αποβλέπει «στον εκσυγχρονισμό των επαγγελματικών γνώσεων, στην αναβάθμιση των προσόντων και στην διαφοροποίηση των επαγγελματικών ρόλων των εργαζομένων» (Καψάλης-Παπασταμάτης,2002). Με τον όρο επαγγελματική εκπαίδευση εννοούμε τα εφόδια που παρέχονται μέσω της διδασκαλίας και της εξάσκησης, ώστε να ασκηθεί ένα επάγγελμα ή ένα έργο. Από την άλλη, ο όρος μετεκπαίδευση εξηγεί την συμπληρωματική εκπαίδευση, που γίνεται αφού τελειώσει κάποια άλλη γενική εκπαίδευση. Για παράδειγμα μιλούμε για μετεκπαίδευση ή επιμόρφωση στελεχών σε θέματα διοίκησης, δηλαδή στελεχών που έχουν σπουδάσει κάποια άλλη επιστήμη και επιμορφώνονται σε θέματα διοίκησης (Ξηροτύρη,2001).

Θεμελιώδεις στόχος της εκπαίδευσης είναι να βοηθά την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους, προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί. Εκπαίδευση σημαίνει επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003).

Η επαγγελματική εκπαίδευση επιδιώκει τη βελτίωση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του προσωπικού και συγκεκριμένα:

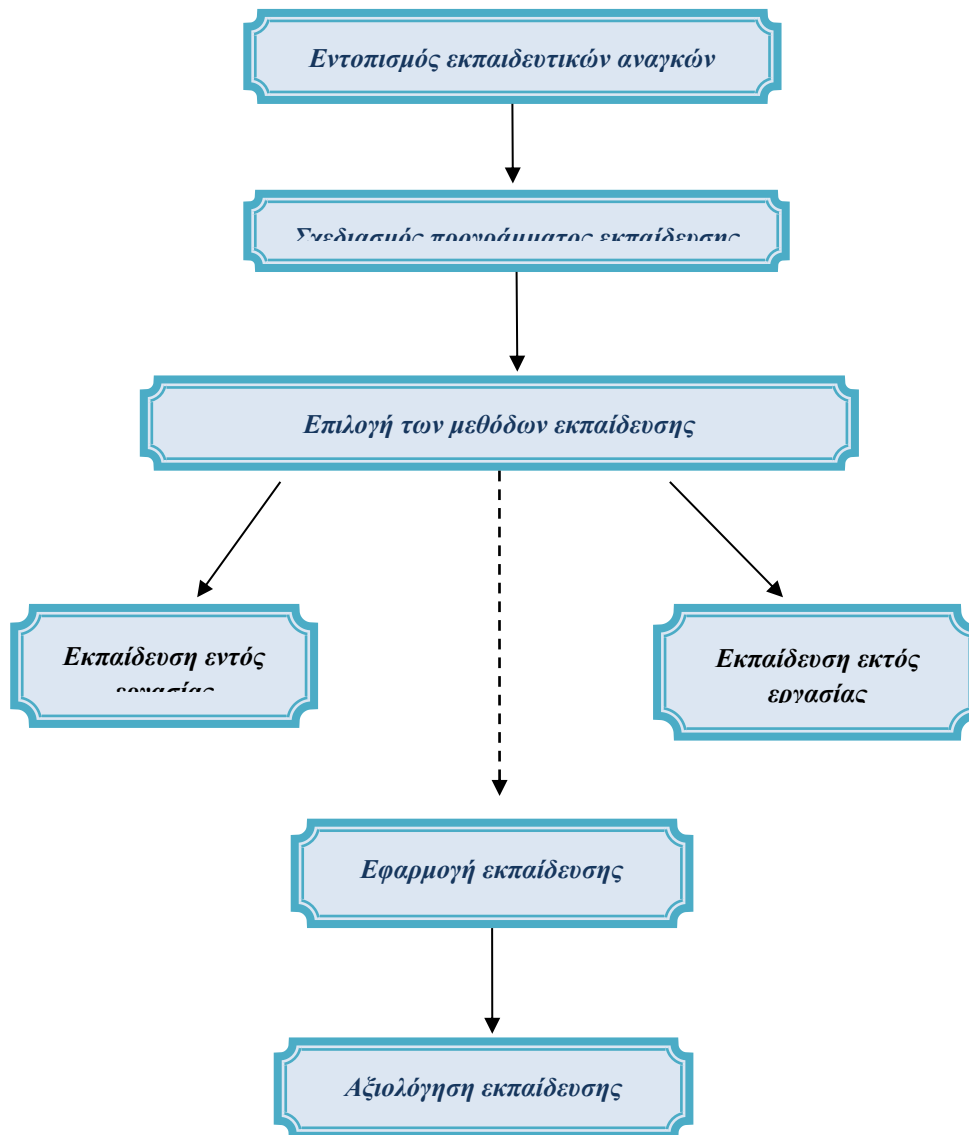
- Τη βελτίωση της ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσής του.
- Τη διαμόρφωση στάσεων για καλύτερη συνεργασία με τη διοίκηση και για μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση.
- Τη μείωση των εργατικών ατυχημάτων, την αποφυγή σπατάλης υλικού, την καλύτερη αντιμετώπιση των πελατών και γενικότερα τη λύση διαφόρων λειτουργικών προβλημάτων.
- Την αντιμετώπιση εκτάκτων αναγκών, από απουσίες υπαλλήλων, σε άλλους τομείς εργασιών.
- Την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτεχνιών, που βοηθούν τους εργαζόμενους στην προώθησή τους μέσα στην επιχείρηση, στην ενίσχυση της σιγουριάς για το μέλλον τους στην επιχείρηση και στη δυνατότητα να σταδιοδρομήσουν και σε άλλες επιχειρήσεις (Δήμου,2003).

#### **1.7.4 Οργάνωση της εκπαίδευσης**

Επειδή η εκπαίδευση σχετίζεται με όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, η οργάνωση της εκπαίδευσης πρέπει να γίνεται με τη συμμετοχή των ανωτέρων στελεχών της επιχείρησης, όπως το τμήμα εκπαίδευσης, το τμήμα προσωπικού, γενική διοίκηση, τα οποία είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα ώστε να μπορέσουν να οργανώσουν σωστά τη διαδικασία. Αυτό θα πρέπει να γίνει ώστε η εκπαίδευση του προσωπικού να ανταποκρίνεται σε υπάρχουσες, πραγματικές, όχι αόριστες και υποθετικές εργασιακές ανάγκες. Κάποιες από τις υποχρεώσεις των υπευθύνων εκπαίδευσης είναι:

- εξασφάλιση υποδομής και χρηματικών πόρων για την υλοποίηση του προγράμματος
- η διατύπωση πολιτικής και αρχών για την εκπαίδευση
- ο καθορισμός υποχρεώσεων και αναγκών
- ο συντονισμός ενεργειών
- η παρακολούθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας της εκπαίδευσης και εξασφάλισης κόστους-οφέλους για την επιχείρηση.

Συνεπώς, η οργάνωση της εκπαίδευσης των εργαζομένων θα πρέπει να ακολουθεί κάποια βήματα ώστε να ανταποκριθεί-να καλύψει σωστά τις ανάγκες και τα κενά των εργαζομένων της επιχείρησης. Η διαδικασία για την εκπαίδευση και τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα(Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003):



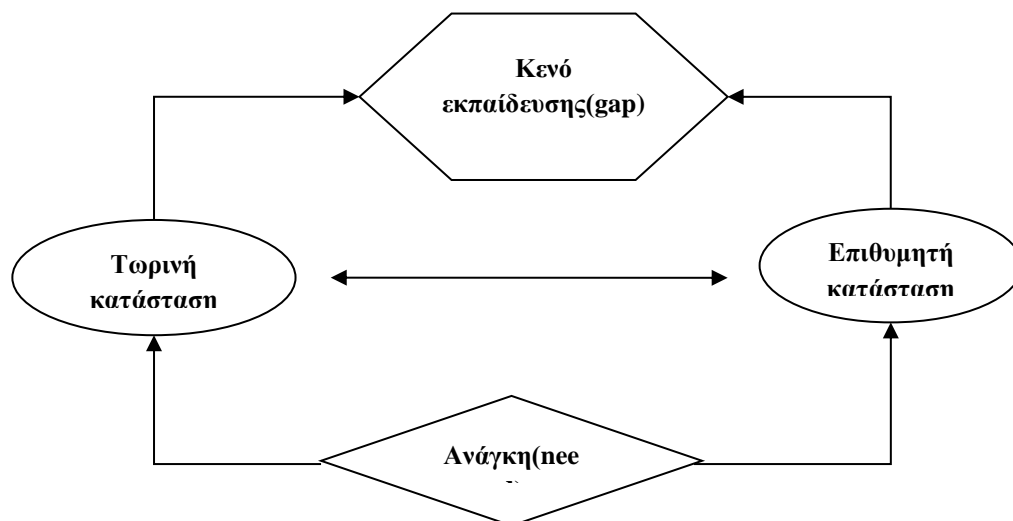
Σχήμα 1.4 Οργάνωση εκπαίδευσης προσωπικού

### 1.7.5 Ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών

Πριν αναφερθούμε στην έννοια των εκπαιδευτικών αναγκών, θα ήταν χρήσιμο να γίνει μια αναφορά στην έννοια της ανάγκης γενικότερα. Προσπαθώντας να δώσουμε έναν ορισμό της ανάγκης θα εξηγήσουμε πρώτα δυο άλλες έννοιες. Τις έννοιες της *επιθυμίας* και της *ζήτησης*. Η *επιθυμία* είναι ένα κίνητρο ή ενδιαφέρον, που ωστόσο δεν συνιστά απαραίτητα ανάγκη. Μπορεί για παράδειγμα κάποιος να επιθυμεί να συμμετέχει σε μια εκπαιδευτική δραστηριότητα επειδή το θέμα είναι ενδιαφέρον, ο εκπαιδευτής ενθουσιώδης, ή η διαμόρφωση του χώρου και τα μέσα είναι ελκυστικά. Από την άλλη, η *ζήτηση* είναι όρος της οικονομικής επιστήμης και στη συγκεκριμένη περίπτωση εκφράζεται με την προθυμία κάποιου να δεσμεύσει πόρους για να αποκτήσει εκπαίδευση και στη συνέχεια να διεκδικήσει μια συγκεκριμένη θέση (Βαλκάνος, 2007).

Ανάγκη είναι η διαφορά μεταξύ μιας πραγματικής κατάστασης ή θέσης και ενός επιθυμητού επιπέδου. Αν και η έννοια της ανάγκης έχει διαφορετικούς ορισμούς, όπως για παράδειγμα για τους ψυχολόγους (πρωταρχικές και μαθημένες ανάγκες), τους φυσιολόγους (βιολογικές ανάγκες) και τους οικονομολόγους (οικονομικές

ανάγκες), οι εκπαιδευτικές ανάγκες εντάσσονται στην γενικότερη κατηγορία των κοινωνικών αναγκών. Με άλλα λόγια η έννοια της ανάγκης, προσδιορίζεται από το κενό (gap), όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα, που υπάρχει μεταξύ της επιθυμητής κατάστασης και της τωρινής κατάστασης. Ο εντοπισμός των αναγκών είναι απαραίτητος γιατί μόνο τότε είναι εφικτός ο προσδιορισμός των τρόπων, των μεθόδων και των λύσεων για να καταλήξουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα (Βαλκάνος,2007).



Σχήμα 1.5 Χάσμα εκπαίδευσης

Η έννοια της εκπαιδευτικής ανάγκης ορίζεται, σύμφωνα με δύο διαφορετικές προσεγγίσεις ως:

- Η απόσταση ανάμεσα σε μια υπάρχουσα κατάσταση και σε ένα επιθυμητό πρότυπο. Θα λέγαμε ότι αναφέρεται στο έλλειμμα των προσόντων που θεωρούνται αναγκαία για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας.
- Το ενδιαφέρον και το κίνητρο που έχει κάποιος για τη συμμετοχή του σε μια εκπαιδευτική διαδικασία (Καραλής,2005)

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες δημιουργούνται «όταν στις ενδοψυχικές ή και διαπροσωπικές αλλαγές που συμβαίνουν στη ζωή των ανθρώπων ή και στις αλλαγές που γίνονται στο περιβάλλον τους η εκπαίδευση αποτελεί μια απάντηση που συμβάλει στην προσαρμογή τους στη νέα κατάσταση». Επίσης, αφού πούμε ότι η διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι μια διαδικασία πάρα πολύ σημαντική για την ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευομένων αλλά και την αποτελεσματικότητα ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, να σημειώσουμε ότι οι εκπαιδευτικές ανάγκες μπορεί να αναφέρονται από τη μια σε άτομα ή σε πληθυσμούς-στόχους με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως για παράδειγμα ανέργους, ομάδες με προβλήματα κοινωνικής ένταξης, αλλά από την άλλη αναφέρονται και σε οργανισμούς όπως επιχειρήσεις (Βαλκάνος,2007).

Υπάρχουν όμως κάποιες συγκεκριμένες περιπτώσεις όπου χρειάζεται η εκπαίδευση:

- **κατά την έναρξη της απασχόλησης:** νέοι εργαζόμενοι στην επιχείρηση όπου χρειάζονται εκπαίδευση, συμπληρώνοντας το κενό μεταξύ γνώσεων και ικανοτήτων.
- **κατά την αξιολόγηση:** αξιολογείται η επιτυγχανόμενη απόδοση του εργαζομένου και συγκρίνεται με τα πρότυπα για τη θέση, όπου αποκαλύπτονται ανεπάρκειες που πρέπει να καλυφθούν.
- **κατά την εναλλαγή θέσεων εργασίας:** μετάθεση είτε λόγω προαγωγής ή αναδιάρθρωσης λειτουργίας της επιχείρησης.

Τέλος οι εκπαιδευτικές ανάγκες, εκφράζονται ως προς τα επίπεδα των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των στάσεων. Έτσι, ένα παράδειγμα εκπαιδευτικής ανάγκης αποτελεί η περίπτωση μιας επιχείρησης, έστω ασφαλιστικής εταιρίας, η οποία εισάγει ένα νέο σύστημα πωλήσεων. Τα στελέχη του τμήματος πωλήσεων θα πρέπει:

- Να γνωρίζουν τις διαδικασίες και τα 'εργαλεία' του νέου συστήματος πωλήσεων(γνώσεις).
- Να μπορούν να χρησιμοποιούν τις νέες αυτές διαδικασίες και τεχνικές πωλήσεων στην καθημερινή τους επαφή με τους πελάτες της επιχείρησης (δεξιότητες).
- Να διαμορφώσουν θετική στάση για το νέο σύστημα πωλήσεων και την προοπτική εφαρμογής του από την επιχείρηση (στάσεις).

Να σημειώσουμε επίσης ότι κάθε οργανισμός, επιχείρηση και οποιοσδήποτε σχεδιάζει ένα πρόγραμμα κατάρτισης, θα πρέπει να καταγράψει τις υπάρχουσες γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις των ατόμων ή ομάδων που θα εκπαιδευτούν αφού η εκπαιδευτική ανάγκη προσδιορίζεται αν από την ανάγκη που υπάρχει αφαιρεθούν οι διαθέσιμες γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις (Βαλκάνος,2007:6-9).

*Εκπαιδευτική ανάγκη* = Ανάγκη – Διαθέσιμη γνώση, δεξιότητα, στάση

### 1.7.6 Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης

Μετά τον εντοπισμό των αναγκών, οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης πρέπει να σχεδιάσουν και να καθορίσουν το περιεχόμενο και τους στόχους της εκπαίδευσης, των εκπαιδευτών, των εκπαιδευόμενων καθώς και το χώρο και χρόνο που θα λάβει η εκπαίδευση. Οι επιλογές σχεδιασμού είναι οι ακόλουθες:

- 1) **Στόχοι και περιεχόμενο προγράμματος εκπαίδευσης:** οι στόχοι μπορούν να ορισθούν με βάση τη συμπεριφορά του ατόμου πάνω στην εκπαίδευση. Καθορίζεται το τι πρέπει να κάνει ο εκπαιδευόμενος όταν ολοκληρωθεί το πρόγραμμα. Το περιεχόμενο καθορίζεται μόνο από τις εκπαιδευτικές ανάγκες και την εκτίμηση στο τι πρέπει να γίνει για την επίτευξη στόχων.
- 2) **Εκπαιδευόμενοι:** ορίζεται ο αριθμός εκπαιδευομένων, τα τμήματα απ' τα οποία θα προέρχονται, σύμφωνα με τις ανάγκες εκπαίδευσης τους, προσωπικές προτιμήσεις καθώς και το χρόνο όπου μπορεί να έλαβαν κάποια εκπαίδευση.
- 3) **Χώρος και χρόνος εκπαίδευσης:** η εκπαίδευση μπορεί να γίνει είτε εκτός εργασίας είτε εντός εργασίας. Η διάρκεια εξαρτάται από το περιεχόμενο του.

Μπορεί να χρειαστεί και περισσότερος χρόνος για την αφομοίωση του εκπαιδευομένου.

- 4) **Εκπαιδευτές:** απαιτείται συμμετοχή και συνεργασία από τα στελέχη που αναλαμβάνουν το ρόλο του εκπαιδευτή.
- 5) **Εκπαιδευτικές μέθοδοι**

### 1.7.7 Επιλογή μεθόδων εκπαίδευσης

Οι δύο βασικοί τρόποι εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- **Εκπαίδευση στη θέση εργασίας(*on the job training*):** ο εργαζόμενος μαθαίνει εξασκώντας τις δεξιότητες του πάνω στο αντικείμενο εργασίας του. Θεωρείται ο πιο αποτελεσματικός τρόπος διότι ενσωματώνεται η εμπειρία με τον προγραμματισμό και την παρατήρηση. Τέτοιοι τρόποι είναι η επίδειξη(*demonstration*), μέσω καθοδήγησης στην εργασία(*coaching*), μέσω μέντορα(*mentoring*), πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας(*apprenticeship program*), πρακτική άσκηση(*internships*), με εργασιακή ενημέρωση(*job instruction training*), συμμετοχή σε επιτροπές, γραπτές εργασίες και συμμετοχή σε έργα(*assignments and projects*), εναλλαγή θέσεων εργασίας(*job rotation*).
- **Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας(*off the job training*):**συνήθως μεγάλες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν τέτοια εκπαίδευση. Διακρίνεται σε **εξωεπιχειρησιακή**, όπου παρέχεται από τρίτους σε χώρους έξω απ' την επιχείρηση και **ενδοεπιχειρησιακή**, όπου παρέχεται μέσα στην επιχείρηση. Τέτοιοι τρόποι είναι οι διαλέξεις, τα σεμινάρια(*seminars*), επιχειρηματικά παίγνια(*business games*), μελέτη περιπτώσεων(*case studies*), υπόδυση ρόλων(*role playing*), διαμόρφωση συμπεριφοράς(*behavior modeling*), προσομοιώσεις(*simulations*), δυναμική ομάδων και ομαδικές ασκήσεις(*group dynamics and groups exercises*), εκπαίδευση σε ειδικά θέματα και εκπαίδευση υπαίθρου(*out door training*).

Υπάρχει και ένας άλλος τρόπος που συνεχώς και αναπτύσσεται και είναι η **εξ αποστάσεως εκπαίδευση(*distance learning*)**. Συχνά αναφέρεται και ως **e-learning**εφόσον χρησιμοποιεί σε μεγάλο βαθμό το διαδίκτυο και τους υπολογιστές.

### 1.7.8 Εφαρμογή και αξιολόγηση της εκπαίδευσης

Η σωστή εφαρμογή της εκπαίδευσης περιλαμβάνει την ακρίβεια στη προέλευση των εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων, στην τήρηση του χρονοδιαγράμματος, τη φροντίδα για την καλή λειτουργία των χώρων διεξαγωγής της εκπαίδευσης, τη σωστή διανομή του εκπαιδευτικού υλικού. Ακόμα, περιλαμβάνει και τη συνεχή παρακολούθηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο έχουν επιλεγεί οι κατάλληλοι εκπαιδευτές και μέθοδοι.

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά η αξιολόγηση μπορεί να οριστεί ως εξής: «Η διαδικασία απόκτησης πληροφοριών(feedback) για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα και η αποτίμηση της αξίας του προγράμματος σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς στόχους». Με λίγα λόγια είναι η απόφαση σχετικά με το αν η εκπαίδευση άξιζε την προσπάθεια και τους πόρους που διατέθηκαν αλλά και τι βελτιώσεις χρειάζονται για πιο αποτελεσματική εκπαίδευση.

Στην αξιολόγηση πρέπει να υπάρχουν ξεκάθαροι και συγκεκριμένοι λόγοι για να είναι επιτυχής. Πιο συγκεκριμένα, οι στόχοι της εκπαίδευσης είναι οι εξής:

- **Βελτίωση:** αν η αξιολόγηση δεν είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένη σε μια επιχείρηση, τότε μπορεί εύκολα να χρησιμοποιηθεί σαν οδηγός για την βελτίωση και την αναμόρφωση μελλοντικών προγραμμάτων.
- **Απόδειξη:** πρέπει να αποδειχθούν οι στόχοι που τέθηκαν αν εκπληρώθηκαν ή όχι και σε ποιο βαθμό, να αποδειχθεί αν όντως έγινε κάτι αξιόλογο, ώστε να δικαιολογηθεί και το κόστος.
- **Μάθηση:** στο τέλος ενός προγράμματος ο εκπαιδευόμενος εξετάζεται ή παρατηρείται με σκοπό να διαπιστωθεί τι έμαθε, τι προσοχή έδωσε και τι αφομοίωσε (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003).

### 1.7.9 Εκπαίδευση ή ανάπτυξη;

Όπως είπαμε και σε άλλο σημείο, με τον όρο εκπαίδευση εννοείται μια διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται η απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων και η ανάπτυξη στάσεων και συμπεριφορών. Από την άλλη, η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων είναι και αυτή μια διαδικασία μάθησης, όμως έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και ο στόχος είναι να αποκτήσει ο εργαζόμενος γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες που θα τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον, σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία (Χυτήρης,2001). Η εκπαίδευση βοηθά τους υπαλλήλους να κάνουν ικανοποιητικά την δουλειά τους σήμερα και στο μέλλον. Αντίθετα, η ανάπτυξη βοηθά τον εργαζόμενο να προετοιμαστεί ώστε να αναλάβει μελλοντικές, νέες υπευθυνότητες, διαφορετικές από εκείνες της παρούσας θέσης του(Ν.Σκουλάς & Κ.Οικονομάκη,1998).

Ανάπτυξη σημαίνει παροχή ευκαιριών για διερεύνηση της προσωπικότητας, προσαρμογή στην εργασία και έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων, τα οποία έχουν επιλεγεί για διοικητικά και εποπτικά καθήκοντα. Μια προσεκτική πολιτική πρέπει να αποβλέπει στη δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων



εκπαίδευσης και ανάπτυξης για όλους τους εργαζόμενους, με σκοπό τη μεγαλύτερη αίσθηση ασφάλειάς τους, την ενθάρρυνση για ταύτισή τους με την επιχείρηση ή υπηρεσία, και τη μεγαλύτερη συμμετοχή τους στις δραστηριότητές της (Κανελλόπουλος,2002).

Στη χώρα μας, μέχρι και τη δεκαετία του 1970, η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις αποτελούσε μια διαδικασία ρουτίνας και περιοριζόταν στην απόκτηση των απαιτούμενων τεχνικών δεξιοτήτων από τους εργαζόμενους, για την εκτέλεση του έργου στη δουλειά τους. Όμως από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 επιδιώκεται, μέσω της εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν και ευρύτερες δεξιότητες και να αναπτυχθούν περισσότερο, με την έννοια της ταύτισής τους με την επιχείρηση(Χυτήρης,2001).

Η απόλυτη διάκριση μεταξύ εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι δύσκολη. Άλλωστε οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τη μάθηση στα προγράμματα που αφορούν στην ανάπτυξη και εκπαίδευση των εργαζομένων είναι συνήθως οι ίδιες. Σήμερα οι όροι, i) εκπαίδευση και ανάπτυξη, ii) ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων, iii) εκπαίδευση εργαζομένων, χρησιμοποιούνται εναλλακτικά με το ίδιο νόημα, για τον ορισμό και την περιγραφή ενεργειών και πρωτοβουλιών της επιχείρησης, που έχουν ως στόχο την παροχή μάθησης για την αύξηση και βελτίωση των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων (Χυτήρης,2001).

Εκπαίδευση και ανάπτυξη είναι σχετικοί μεταξύ τους όροι. Πολλές φορές χρησιμοποιούμε τη φράση ‘εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού’. Όλοι μας αναπτυσσόμαστε σε όλη τη διάρκεια της ζωής μας, ως αποτέλεσμα των εμπειριών μας. Η εκπαίδευση, αν και όχι το μοναδικό, είναι ένα μέσο ανάπτυξης. Όμως για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση, πρέπει να υποστηρίζεται και από μια σειρά άλλων παραγόντων, όπως είναι οι προσωπικές μας προτεραιότητες, οι προϊστάμενοί μας, η συμπεριφορά των συναδέλφων μας, οι αμοιβές μας και η κουλτούρα της επιχείρησης και της κοινωνίας. Η καλή εκπαίδευση για παράδειγμα, μπορεί να πάει χαμένη εξαιτίας αρνητικών εμπειριών. Μπορεί να μάθουμε κάτι σωστά, αλλά στη συνέχεια να δουλέψουμε με άλλους που δεν εργάζονται με τον ίδιο τρόπο και να επηρεαστούμε ανάλογα(Peel,1994).

### 1.7.10 Τα οφέλη της εκπαίδευσης και ανάπτυξης

Για να επιβιώσει μια επιχείρηση χρειάζεται ανθρώπους με κάποιες δεξιότητες. Μπορεί, για παράδειγμα, να απαιτούνται ειδικευμένοι ξυλουργοί ή ειδικοί στο δίκαιο και τα λογιστικά. Επίσης, μια επιχείρηση θα χρειαστεί ανθρώπους που είναι ειδικευμένοι στην επιλογή, στην διαπραγμάτευση και στην οργάνωση. Έτσι μια επιχείρηση που χρειάζεται ειδικευμένους ξυλουργούς αλλά δεν απασχολεί ή δεν προσλαμβάνει ειδικευμένους ξυλουργούς, θα βγει εκτός αγοράς. Όλο και περισσότερο γίνεται φανερό ότι για να επιβιώσει μια επιχείρηση πρέπει να αλλάζει. Οι ανάγκες αλλάζουν, οι πελάτες αλλάζουν, οι συνθήκες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης αλλάζουν και έτσι καμία επιχείρηση δεν μπορεί να παραμείνει στάσιμη. Η αλλαγή όμως είναι μια κατάσταση που τις περισσότερες φορές δεν είναι καλοδεχούμενη. Πολλοί άνθρωποι βλέπουν με καχυποψία την αλλαγή. Σημαντικό όφελος της εκπαίδευσης είναι ότι βοηθά τους ανθρώπους σε σχέση με την αλλαγή. Η αλλαγή είναι απαραίτητη για την επιβίωση, αλλά μπορεί επίσης να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα ή σε μείωση των εξόδων (Prior,1998).

Στον σημερινό ανταγωνιστικό κόσμο, για να μείνεις στην αγορά πρέπει να επιτύχεις αύξηση της παραγωγικότητας. Αυτή μπορεί να επιτευχθεί, για παράδειγμα, με αλλαγή στα συστήματα εργασίας, ή με την εισαγωγή του αυτοματισμού. Οι εργαζόμενοι επομένως, χρειάζεται να εκπαιδευτούν στη χρήση του συστήματος ή του νέου εξοπλισμού. Η αυξημένη παραγωγικότητα μπορεί επίσης να επιτευχθεί κάνοντας τους ίδιους τους εργαζόμενους πιο ικανούς. Να βοηθηθούν οι εργαζόμενοι, για παράδειγμα, να συνειδητοποιήσουν τα έξοδα που υφίστανται κατά την παραγωγική διαδικασία και πως μπορούν αυτά να αποφευχθούν. Έτσι με τη βοήθεια και των εργαζομένων, τα κέρδη μπορούν να αυξηθούν με τη μείωση του κόστους. Η συνειδητοποίηση αυτή των εργαζομένων, στην οποία αναφερθήκαμε, χρειάζεται εκπαίδευση. Εκπαίδευση που να αποτελεί ένα τρόπο παραγωγής της αλλαγής.

Οι επιχειρήσεις, επίσης, έχουν καταλάβει πόσο σημαντική είναι η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Όποιο κι αν είναι το επιχειρηματικό αντικείμενο, η ποιότητα επιτυγχάνεται μόνο εάν οι εργαζόμενοι δουλεύουν έχοντας ως στόχο την ποιότητα. Η εκπαίδευση μπορεί να βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση, να προωθήσει μια γενική στάση για αναζήτηση της ποιότητας και έτσι οι εργαζόμενοι βελτιώνοντας την επιδεξιότητά τους, να βελτιώσουν και την ποιότητα της υπηρεσίας ή του προϊόντος. Η εκπαίδευση μπορεί επίσης να βοηθήσει να μειώσουμε την πιθανότητα λαθών, δίνοντας οδηγίες στους εργαζόμενους σχετικά με το τι πρέπει να κάνουν, σε περίπτωση που συμβεί ένα λάθος ή για να το αποφύγουν. Η σημασία της εκπαίδευσης σε αυτό τον τομέα είναι πολύ μεγάλη, αν σκεφτούμε ότι τα λάθη στην επιχείρηση έχουν κόστος και το κόστος αυτό δεν περιορίζεται μόνο σε μια διάσταση. Πέρα δηλαδή από το κόστος της επιδιόρθωσης του λάθους, υπάρχει απώλεια για την εικόνα ή τη φήμη της εταιρίας και από την άλλη αξίωση αποζημίωσης σε περίπτωση για παράδειγμα που κάποιος τραυματιστεί ή υποστεί ζημιά λόγω του λάθους. Τέλος, η τυποποίηση της εργασίας είναι ένα ακόμη όφελος της εκπαίδευσης. Μέσω ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, βεβαιώνεται ότι όλο το προσωπικό εργάζεται με τον ίδιο τρόπο και τα ίδια πρότυπα.

Συνοψίζοντας, τα οφέλη από την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μιας σύγχρονης επιχείρησης έχουν να κάνουν με την:

- Αλλαγή
- Αυξημένη παραγωγικότητα
- Εξειδίκευση σκοπού(η ποιότητα είναι ο σκοπός)
- Μείωση λαθών
- Τυποποίηση(Prior,1998).

Τα κεφάλαια που δαπανώνται για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν την καλύτερη μακροχρόνια επένδυση που μπορεί να γίνει. Ένα ακόμη γεγονός που καταδεικνύει το παραπάνω, είναι ότι τα στελέχη και οι υπάλληλοι, στους οποίους προσφέρονται προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης σε συνεχή βάση, νιώθουν πιο αφοσιωμένοι, πιο πιστοί, πιο ασφαλείς και κατά συνέπεια πιο παραγωγικοί (Σκουλάς-Οικονομάκη,1998).

### **1.7.11 Επένδυση στην εκπαίδευση & ποιοι εκπαιδεύονται από τις επιχειρήσεις**

Είναι σε όλους μας γνωστό ότι η δημόσια εκπαίδευση είναι γενική και αφορά περισσότερο την προπαρασκευή του ατόμου ως πολίτη και λιγότερο ως εργαζόμενο. Η εκπαίδευση του ατόμου σε θέματα που αφορούν την εργασία, επαγγελματική εκπαίδευση όπως την αναφέραμε, είναι απαραίτητη και από τη στιγμή που δεν παρέχεται από τη δημόσια εκπαίδευση αποτελεί ευθύνη των επιχειρήσεων. Βλέποντας άλλωστε τους ετήσιους προϋπολογισμούς των επιχειρήσεων θα δούμε ότι η εκπαίδευση αποτελεί ουσιώδη επένδυση για τις επιχειρήσεις, αφού γίνεται πρόβλεψη για σημαντικό ποσό που θα διατεθεί για εκπαίδευση των νέων, μετεκπαίδευση των παλαιών και επιμόρφωση των στελεχών (Δήμου,2003). Με την εκπαίδευση επιτυγχάνεται η συμμόρφωση του νέου προσωπικού με τους υπάρχοντες κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης και αναπτύσσεται η δυνατότητα εφαρμογής σύγχρονων μεθόδων παραγωγής και καινοτομιών που με τη σειρά τους συμβάλλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης αλλά και των κερδών της. Επιτυγχάνεται επίσης αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Από την άλλη με την αύξηση της απόδοσής τους οι εργαζόμενοι βελτιώνουν τις αποδοχές τους και μειώνουν τις πιθανότητες απολύσεων. Με την εκπαίδευση, όπως ήδη αναφέραμε, απλοποιείται η εργασία και μειώνεται ο χρόνος επίβλεψης (Μάντζαρης,2003). Από την άλλη, μια σωστή πολιτική διοίκησης προσωπικού πρέπει να συμβάλλει στην εκπαίδευση και ανάπτυξη όλων των εργαζομένων με σκοπό την αύξηση του αισθήματος ασφάλειας και τη μεγαλύτερη συμμετοχή στις δραστηριότητες της επιχείρησης. Η εκπαίδευση συντελεί στην υποκίνηση των εργαζομένων για εντατικότερη και αποτελεσματική εργασία. Μια σοφή κινέζικη παροιμία λέει: «εάν θέλεις δουλειά για ένα χρόνο σπείρε σιτάρι, για δέκα φύτεψε δέντρο και για τριάντα εκπαίδευε ανθρώπους» (Δήμου, 2003).

Σε αυτό το σημείο να πούμε ότι η εκπαίδευση και ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού, πέρα των όσων έχουν αναφερθεί, περιλαμβάνει τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, τα αναπτυξιακά προγράμματα, την οργάνωση εσωτερικής εκπαίδευσης, τον προγραμματισμό και παρακολούθηση εξωτερικής εκπαίδευσης αλλά και τη διασύνδεση της εκπαίδευσης με νέα συστήματα εργασίας και κύκλους ποιότητας (Παπαβασιλείου-Τζεκίνης,1988).

Το προσωπικό που εκπαιδεύεται στην κάθε επιχείρηση, είναι δυνατό να ταξινομηθεί στις εξής κατηγορίες (Μάντζαρης, 2003):

- Στο νέο προσωπικό χωρίς πείρα.

Γίνεται προσπάθεια μέσω της εκπαίδευσης, πριν την τοποθέτηση τους στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, να ενημερωθούν οι εργαζόμενοι για τις πολιτικές της επιχείρησης σε διάφορους τομείς όπως π.χ. κανόνες ασφαλείας, χρηματοοικονομικά, εκπτώσεις, αποθέματα αλλά και να δοθεί πρώτα μια γενική εικόνα για την οργάνωση της επιχείρησης.

**- Στο προσωπικό που διαθέτει πείρα.**

Για τους νεοπροσληφθέντες με πείρα δεν απαιτείται το ίδιο πρόγραμμα εκπαίδευσης όπως παραπάνω. Συνήθως ο υπεύθυνος του τμήματος στο οποίο θα τοποθετηθούν, αναλαμβάνει σε συνεργασία με το τμήμα εκπαίδευσης την εκπαίδευσή του σε θέματα οργάνωσης, πολιτικών και μεθόδων της επιχείρησης.

**- Στο κανονικό προσωπικό.**

Η εκπαίδευση σε όλο το προσωπικό πρέπει να είναι διαρκής και να αποβλέπει στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών της. Είτε γίνεται μέσα στην επιχείρηση είτε έξω από αυτήν, όπως για παράδειγμα με την αποστολή μέρους του προσωπικού σε εκπαιδευτικά σεμινάρια, εκθέσεις και εκπαιδευτικά ταξίδια, η εκπαίδευση έχει ως σκοπό να διευρύνει τους ορίζοντες των εργαζομένων προς όφελος τόσο της επιχείρησης όσο και του ίδιου του εργαζόμενου.

## **1.7.12 Η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού**

Σήμερα, στην κοινωνία της πληροφορίας, οι συνεχείς αλλαγές των συνθηκών και των απαιτήσεων αναγκάζουν τις επιχειρήσεις και γενικότερα τις οργανώσεις να επιδιώκουν με όλο και περισσότερο εντατικούς ρυθμούς την ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων και της δημιουργικής σκέψης των στελεχών τους. Σε ένα πλαίσιο συνεχών και σύνθετων αλλαγών οι σύγχρονες οργανώσεις απαιτείται να είναι ευέλικτες. Προϋπόθεση της ευελιξίας υποστηρίζεται ότι είναι η ύπαρξη υψηλού επιπέδου εκπαιδευμένων στελεχών(Ξηροτύρη,2001). Η ανάπτυξη των ικανοτήτων ενός στελέχους το κάνει ικανότερο να αντιληφθεί τις δυνάμεις του εργασιακού του περιβάλλοντος γεγονός που διευκολύνει την αφοσίωσή του στην οργάνωση.

Οι οργανώσεις επιζητούν την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω υψηλής ποιότητας εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού. Οι συνεχείς αλλαγές που έχουν να κάνουν με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, οι μεταβολές των συνθηκών της αγοράς, η αύξηση των πληροφοριών και των γνώσεων αλλά και η μεταβολή των μεθόδων που χρησιμοποιούνται σε μια επιχείρηση, δημιουργούν στις επιχειρήσεις την ανάγκη για εξειδικευμένο προσωπικό που απαιτούν συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων της (Ξηροτύρη,2001).

Αναγνωρίζεται όλο και πιο πολύ ότι η εκπαίδευση για νέες γνώσεις και δεξιότητες, αποτελεί επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο. Μια σωστή πολιτική πρέπει να αποβλέπει στη δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων για ανάπτυξη και

εκπαίδευση για όλους τους εργαζόμενους, με σκοπό τη μεγαλύτερη αίσθηση ασφάλειάς τους, τη μεγαλύτερη συμμετοχή τους στις δραστηριότητες της επιχείρησης και την ενθάρρυνση για ταύτισή τους με αυτή. Άλλωστε, η επάρκεια της ίδιας της επιχείρησης εξαρτάται από το πόσο καλά είναι εκπαιδευμένοι οι εργαζόμενοι σ' αυτήν. Οι νεοπροσλαμβανόμενοι χρειάζονται κάποια εκπαίδευση πριν αρχίσουν τη δουλειά τους και οι παλαιότεροι υπάλληλοι χρειάζονται επίσης εκπαίδευση για ακόμη καλύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις της παρούσας δουλειάς τους, αλλά και για την προετοιμασία τους για πιθανή μετάθεση ή προαγωγή. Η εκπαίδευση υποκινεί τους εργαζόμενους να εργάζονται εντατικότερα και πιο αποτελεσματικά, λόγω της απόκτησης υψηλότερου ηθικού από την καλύτερη κατανόηση του έργου τους. Επίσης, μέσω της εκπαίδευσης, η διοίκηση παρέχει στους εργαζόμενους και ένα αίσθημα ασφάλειας, αφού επενδύει σ' αυτούς και δείχνει ότι αποτελούν για την επιχείρηση αξιοπρόσεκτα μέλη. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για τις επιχειρήσεις που κάνουν αλλαγές στην τεχνολογία και στις σχετικές μεθόδους, και έτσι παρατηρείται αντίδραση από μέρος των εργαζομένων, εξαιτίας του φόβου τους ότι δεν θα μπορέσουν να ανταποκριθούν σε αυτές τις αλλαγές. Για το λόγο αυτό, στις προηγμένες χώρες δαπανούνται μεγάλα ποσά για την εκπαίδευση από τις επιχειρήσεις οι οποίες έρχονται τρίτες, μετά τη δημόσια και τη στρατιωτική εκπαίδευση, σαν εκπαιδευτικοί παράγοντες (Κανελλόπουλος,2002).

Η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης των εργαζομένων σχετίζεται και με τις αλλαγές αλλά και τις συνθήκες που επικρατούν, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Συγκεκριμένα οι αιτίες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση είναι:

- **Τεχνολογική πρόοδος.** Απαιτούνται νέες ειδικότητες, νέες γνώσεις και εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών.
- **Νέες ανάγκες του καταναλωτή.** Απαιτούνται νέες θέσεις εργασίας με διαφορετικό περιεχόμενο.
- **Συγχωνεύσεις και εξαγορές.** Απαιτούνται νέα οργανωσιακή κουλτούρα και νέες θέσεις εργασίας με διαφορετικό περιεχόμενο έργου.
- **Νέος σχεδιασμός και οργανωτικές αλλαγές.** Χρειάζονται νέες αρμοδιότητες και διευρυμένα καθήκοντα.
- **Εκπαιδευτικό σύστημα.** Υπάρχει διαφορά γνώσεων και δεξιοτήτων, μεταξύ αυτών που παρέχονται από το εκπαιδευτικό σύστημα και αυτών που απαιτούνται από την επιχείρηση.
- **Διαφορά απόδοσης και αναποτελεσματική αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων** λόγω της ανεπάρκειας των εργαζομένων ή και της διαφορετικότητάς τους ως προς το σύστημα αξιών(Χυτήρης,2001).

Τέλος, αναγκαιότητα για εκπαίδευση προκύπτει όταν αλλάζουν τα σχέδια (στρατηγικά και επιχειρησιακά) της οργάνωσης. Για παράδειγμα, όταν κυκλοφορεί ένα νέο προϊόν, όταν υπάρχει επέκταση σε μια νέα αγορά ή αντικατάσταση εξοπλισμού(Χατζηπαντελή,1999).

### 1.7.13 Ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων

Σε προηγούμενες ενότητες μιλήσαμε για το ανθρώπινο δυναμικό, το ρόλο του, τους στόχους και το περιεχόμενο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με σκοπό να γίνει αντιληπτή η σημασία αυτής της επιστήμης για τη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για να γίνει όμως το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης πιο παραγωγικό, θα πρέπει, από τη μια, να βελτιώσει τις ικανότητές του, δηλαδή να 'μπορεί', αλλά και από την άλλη, να 'θέλει' να βελτιώσει τις ικανότητές του και να γίνει πιο παραγωγικό. Με άλλα λόγια, για να αποτελέσει το εργατικό δυναμικό μιας επιχείρησης ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γι' αυτήν, θα πρέπει από τη μία να αποκτήσει νέες δεξιότητες αλλά και από την άλλη να νιώθει ικανοποίηση από την διαδικασία αυτή. Είναι λοιπόν διπλός ο στόχος που πρέπει να έχουν οι επιχειρήσεις σε ότι αφορά στη διαδικασία μετατροπής του ανθρώπινου δυναμικού τους σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Να δημιουργήσουν ένα ικανό προσωπικό που θα αναπτύσσεται διαρκώς παρακολουθώντας τις εξελίξεις, αλλά και ένα προσωπικό που θα συνδέει τους δικούς του στόχους με τους στόχους της επιχείρησης. Σε μια εποχή εξελίξεων, νέων συνθηκών και μια εποχή ευελιξίας με τους όρους απασχόλησης να χειροτερεύουν για τους εργαζόμενους αλλά και τις επιχειρήσεις να πιέζουν ολοένα και περισσότερο για μεγαλύτερη ευελιξία στον τομέα της αγοράς εργασίας με βελτίωση των όρων για τις ίδιες, η δημιουργία ενός εργατικού δυναμικού που θα νοιάζεται για τους στόχους της επιχείρησης και θα προσπαθεί να βελτιώνεται από άποψη δεξιοτήτων ώστε να γίνει πιο παραγωγικό, είναι μια πάρα πολύ δύσκολη διαδικασία. Οι επιχειρήσεις, μέσω της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, προσπαθούν με την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων τους να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις εκείνες που θα συμβάλουν ώστε να αποτελέσουν οι άνθρωποι πόροι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για αυτές.

Οι επιχειρήσεις, μέσω της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, προσπαθούν με την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων τους να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις εκείνες που θα συμβάλουν ώστε να αποτελέσουν οι άνθρωποι πόροι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για αυτές. Για το σκοπό αυτό, όπως είδαμε άλλωστε, η εκπαίδευση και ανάπτυξη αποτελεί ξεχωριστό τμήμα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Αναφερθήκαμε ήδη στις έννοιες της εκπαίδευσης, τώρα θα μιλήσουμε για τις έννοιες της ανάπτυξης αλλά και τις διαφορές ανάμεσα στην εκπαίδευση.

«Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι συστηματικές και εντατικές προσπάθειες της οργάνωσης με σκοπό τη βελτίωση της παρούσας και της μελλοντικής επίδοσης μέσω αύξησης των ικανοτήτων». Πολλές φορές χρησιμοποιείται και ο όρος «ανάπτυξη ηγετικών στελεχών», για να τονιστούν τα μέσα με τα οποία ένα στέλεχος καλλιεργεί τις απαραίτητες εκείνες ικανότητες που πρέπει να διαθέτει για την επίτευξη των στόχων σε ένα τομέα. Τέτοιες ικανότητες είναι:

- η συγκέντρωση της προσοχής στις κατάλληλες λεπτομέρειες
- η σφαιρική αντίληψη των πραγμάτων
- η ενθάρρυνση των εργαζομένων ώστε να δείχνουν ζήλο στη δουλειά τους
- η δυνατότητα συνεργασίας
- η εκτίμηση του παρόντος και του μέλλοντος
- η σωστή κατανομή του χρόνου (Ξηροτύρη,2001).

Σύμφωνα με την παραπάνω πηγή, αντίστοιχοι με τον όρο της ανάπτυξης είναι και οι όροι, 'επαγγελματική εκπαίδευση', 'μετεκπαίδευση', οι διαφορές των οποίων είναι

μικρές, αφού στην ουσία όλοι οι παραπάνω όροι σημαίνουν εφοδιασμό με γνώσεις και εμπειρία. Όλοι οι παραπάνω όροι, χρησιμοποιούνται όταν θέλουμε να αναφερθούμε στα μέσα εκείνα με τα οποία βελτιώνονται οι ικανότητες και αυξάνονται οι γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού.

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία μάθησης που έχει ως σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Είναι με άλλα λόγια μια προγραμματισμένη διαδικασία που σκοπεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην αλλαγή της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Επίσης, «σκοπός της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στο εργασιακό περιβάλλον είναι να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων ώστε να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού για ανθρώπινο δυναμικό» (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003).

Επομένως, αν και σε πολλούς η λέξη εκπαίδευση φέρνει στο νου μια ομάδα ανθρώπων που κάθονται σε μια αίθουσα και παρακολουθούν μια διάλεξη, η εκπαίδευση προσωπικού είναι πολύ πλατύτερη έννοια. Αποτελεί κάθε δραστηριότητα που έχει στόχο τη βελτίωση της απόδοσης ενός ατόμου σε κάποιον τομέα (Peel,1994).

Σε προηγούμενο σημείο αναφέραμε ότι πολλές φορές χρησιμοποιούμε τη φράση 'εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού', προσπαθώντας να κάνουμε μια διάκριση ανάμεσα στις έννοιες 'εκπαίδευση' και 'ανάπτυξη'. Αν και αναφερθήκαμε σε αυτές τις δύο έννοιες, να υπενθυμίσουμε ότι η εκπαίδευση είναι ένα μέσο ανάπτυξης, όχι όμως το μοναδικό. Ο τομέας της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει πέρα από την εκπαίδευση, την κατάρτιση, την αξιολόγηση και την προετοιμασία του προσωπικού για διάφορες θέσεις εργασίας.

(Τερζίδης-Τζωρτζάκης,2004)

Οι παραπάνω δραστηριότητες είναι σημαντικές για την οικονομική και ψυχολογική ανάπτυξη των εργαζομένων. Μια επιχείρηση ή οργανισμός ο οποίος δεν διαθέτει ενεργό πρόγραμμα ανάπτυξης εργαζομένων, δεν ικανοποιεί την ανάγκη για προσωπική εξέλιξη. Από την άλλη, προϋπόθεση για την κατάλληλη χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η κατανόηση των αναγκών τόσο των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης. Ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, οι επιχειρήσεις θα πρέπει από τη μια να παρέχουν ικανοποιητικές αμοιβές, δυνατότητες ανάπτυξης και κίνητρα στους εργαζόμενους που προσλαμβάνονται και από την άλλη, με τη βοήθεια του τμήματος διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, να αντιστοιχούν μέσα στο χρόνο, τα άτομα με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες της επιχείρησης.

### **1.7.14 Θεωρητικές προσεγγίσεις και σκοπός της ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού**

Όσον αφορά στο σκοπό της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού θα αναφέρουμε σε ορισμένες απόψεις που θα μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε τις διαφορετικές προσεγγίσεις οι οποίες διαμορφώνουν και τις διαφορετικές απόψεις που υπάρχουν. Έτσι πίσω από τις συζητήσεις σχετικά με τη φύση της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, υπάρχει και ένα σύνολο συζητήσεων σχετικά με το σκοπό της. Σύμφωνα με ορισμένους ο σκοπός της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων επικεντρώνεται στις εξής δύο έννοιες: μάθηση και απόδοση. Θα έπρεπε δηλαδή η ανάπτυξη των εργαζομένων να εστιάζει στην ευημερία του ατόμου ή στα συμφέροντα της επιχείρησης; Από την άλλη, προτείνεται η έρευνα για τα ζητήματα της ανάπτυξης και εκπαίδευσης του προσωπικού να εστιάζει στα οικονομικά οφέλη, στη θεωρία συστημάτων, στις κοινωνικές παροχές αλλά και στην ηθική της ανάπτυξης του προσωπικού, προσπαθώντας για ένα συνδυασμό όλων των παραπάνω. Στην προσπάθεια να διευκρινιστεί η φύση της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων, πολλοί υποστηρίζουν ότι αυτή έχει να κάνει με τη θεωρία και την πράξη σχετικά με την κατάρτιση, την ανάπτυξη και την εκμάθηση μέσα στις οργανώσεις, τόσο για τα άτομα όσο και για την διαμόρφωση μιας ανταγωνιστικής επιχειρησιακής στρατηγικής. Άλλοι, αρθρώνουν τρεις προοπτικές της ανάπτυξης του προσωπικού, που έχουν να κάνουν με το ενδιαφέρον που δείχνει αυτή για τις ικανότητες, το ψυχολογικό συμβόλαιο και τη μάθηση στην οργάνωση. Κάθε ένα από τα παραπάνω οδηγεί και σε διαφορετικό σκοπό και διαφορετική προοπτική για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι λοιπόν οι θεωρητικές αρχές που προσδιορίζουν και το σκοπό της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι αρχές αυτές περιλαμβάνουν την εκπαίδευση ενηλίκων, την ψυχολογία, την επιχείρηση και τα οικονομικά, την κοινωνιολογία, την πολιτιστική ανθρωπολογία, τη θεωρία οργάνωσης και την επικοινωνία, τη φιλοσοφία, και τη θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων (McGoldrick κ.α., 2002).

Τέλος, όπως φάνηκε και από τα παραπάνω, είναι προφανές ότι ο σκοπός της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων εξαρτάται από τις φιλοσοφικές και θεωρητικές προσεγγίσεις. Οι συζητήσεις σχετικά με το πεδίο της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων και τα όρια που αυτή έχει, εξαρτώνται από τα επιχειρήματα που διατυπώνονται εξ' αρχής για τη θεωρητική βάση της. Ανεξάρτητα όμως από τη θεωρητική βάση και το ενδιαφέρον της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, που κατά πολλούς όπως είπαμε διαφέρει, είναι φανερό ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων βοηθάει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις, μέσω της βελτίωσης του επιπέδου των εργαζομένων. Η βελτίωση των ικανοτήτων τους ή η απόκτηση νέων αλλά και το αίσθημα ικανοποίησης που έχουν, όταν βέβαια σε αυτό συμβάλλει και η φιλοσοφία της επιχείρησης, αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους και επομένως και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Αυτό, δείχνουν οι στόχοι της ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων και οι τομείς που μπορούν να βελτιωθούν με την εκπαίδευση και στους οποίους θα αναφερθούμε παρακάτω. Αυτό τέλος αναφέρεται και από τα στελέχη και τους υπεύθυνους τμημάτων ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων διαφόρων επιχειρήσεων, τις απόψεις των οποίων θα παρουσιάσουμε επίσης παρακάτω.



### **1.7.15 Στόχοι της ανάπτυξης προσωπικού**

Οποιαδήποτε προσπάθεια ανάπτυξης αποβλέπει σε αλλαγές προς τους επιθυμητούς στόχους, οι οποίοι μπορεί να είναι:

- η ανάπτυξη της ικανότητας κατανόησης προβλημάτων της ανθρώπινης συμπεριφοράς
- η βελτίωση κατανόησης του περιβάλλοντος και των επιπτώσεων στην επιχείρηση
- ο εντοπισμός στελεχών με τα κατάλληλα χαρακτηριστικά και η προετοιμασία τους για να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν σχέδια ανάπτυξης
- η ανάπτυξη της ικανότητας προσαρμογής στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες
- η θετική μεταβολή της συμπεριφοράς έναντι της αλλαγής
- η ανάπτυξη της δημιουργικότητας και η υποκίνηση των στελεχών για τη δημιουργία καινοτομιών
- η επίγνωση από τα στελέχη για το τι περιμένει από αυτούς η επιχείρηση
- η διερεύνηση του πλαισίου αναφοράς για τη λήψη αποφάσεων και τη βελτίωση της ποιότητας με την ορθή χρήση και ανάλυση των πληροφοριών.

### **1.8 Η εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων προτεραιότητα της Ευρωπαϊκής Ένωσης**

Οι πολιτικές, οι δράσεις και η χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την εκπαιδευτική και κοινωνική πολιτική δείχνουν ότι αναγνωρίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό η σημασία της εκπαίδευσης, κατάρτισης και συνεχιζόμενης εκπαίδευσης για το άτομο, την κοινωνία και την οικονομία. Αυτό γίνεται πρακτικά αντιληπτό, από τις συνθήκες, τα προγράμματα και τις πολιτικές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζει η Ευρωπαϊκή Ένωση. Η ανάπτυξη, άλλωστε, προγραμμάτων συγκεκριμένων δράσεων, που στόχο έχουν την αντιμετώπιση προβλημάτων στρατηγικής σημασίας, όπως της ανεργίας των νέων και της επίτευξης στόχων όπως της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και της επιμόρφωσης των πολιτών για τις τεχνολογικές εξελίξεις, βεβαιώνουν τη μετατόπιση του ενδιαφέροντος για την ανάπτυξη της προσωπικότητας των Ευρωπαίων πολιτών προς στόχους που επηρεάζονται πιο άμεσα από την οικονομία.

Ήδη από το 1951, στην ιδρυτική της πράξη, διαπιστώνεται από το θεσμικό πλαίσιο και την ασκούμενη εκπαιδευτική πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση, η σπουδαιότητα της επαγγελματικής κατάρτισης και της επανεκπαίδευσης. Τα υψηλά επίπεδα ανεργίας, η εμφάνιση των νέων τεχνολογιών και η παγκοσμιοποιημένη οικονομία, που άρχισαν να χαρακτηρίζουν τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης από τη δεκαετία του 1980, οδήγησαν στην αναγκαιότητα της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης. Άρχισε να δίνεται έμφαση στις βελτιωμένες μορφές κατάρτισης και να θεωρείται η συνεχιζόμενη εκπαίδευση προϋπόθεση για την κοινωνική συνοχή, την μείωση των ανισοτήτων, την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης και της βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας, μέσω της καλύτερης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και της επάνδρωσης των επιχειρήσεων με ένα καλύτερα καταρτισμένο προσωπικό. Αργότερα, στη δεκαετία του 1990, δόθηκε έμφαση στην αναβάθμιση των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης και την πρόσβαση όλων των πολιτών σε αυτά, και έγινε έτσι, στα τέλη της δεκαετίας του

1990, κοινή συνείδηση ότι η εκπαίδευση συνιστά σημαντική πολιτική για την ανάπτυξη της κοινωνικής συνείδησης, της κοινωνικής συνοχής και της απασχόλησης(Σιπητάνου,2005).

Η Ευρωπαϊκή Ένωση άρχισε λοιπόν, να επενδύει στην εκπαίδευση και την συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση, κάτι που φαίνεται με τη συνθήκη του Μάαστριχτ και με βάση τα δύο Λευκά Βιβλία που έχει εκδώσει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Το πρώτο Λευκό Βιβλίο, το 1994, αφορούσε την ανάπτυξη, την ανταγωνιστικότητα και την απασχόληση, και το δεύτερο, το 1995, την εκπαίδευση και την κατάρτιση. Το Ευρωπαϊκό Έτος της δια βίου εκπαίδευσης και κατάρτισης, το 1996, τόνισε τη σημασία που έχει η συνεχής εκπαίδευση και η ενεργός συμμετοχή όλων σ' αυτή, για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, την καταπολέμηση της ανεργίας, τη συμμετοχή των πολιτών στην κοινωνική ζωή και την ανάπτυξη της καινοτομίας. Η Ευρωπαϊκή Ένωση, με τη συνθήκη του Άμστερνταμ το 1997, δείχνει αποφασισμένη να αναπτύξει μια συντονισμένη στρατηγική για την απασχόληση και να συμβάλει στη δημιουργία ενός εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, με την προσφορά σε όλους της δυνατότητας πρόσβασης στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση. Αργότερα και με την αρχή της νέας χιλιετίας, στη Λισαβόνα το Μάρτιο του 2000, αναδεικνύεται η συνεχιζόμενη αλλά και η βασική εκπαίδευση, με στόχο να γίνει η Ευρωπαϊκή Ένωση η πιο αναπτυγμένη κοινωνία της γνώσης στον κόσμο. Αν και η παραπάνω πολιτική έδινε την αποκλειστική αρμοδιότητα στα κράτη-μέλη να ασκούν τις δικές τους πολιτικές, παράλληλα ενίσχυε τον συντονιστικό ρόλο της Ένωσης, ενώ έθετε και τους μελλοντικούς στόχους των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης ως το 2010(Σιπητάνου,2005).

## 2. Παραγωγικότητα

### 2.1. Ορισμός –σημασία Παραγωγικότητας

Ένας γενικός όρος για την παραγωγικότητα είναι ότι αποτελεί τη σχέση μεταξύ των δημιουργούμενων εκροών από ένα σύστημα παράγωγης ή παροχής υπηρεσιών και των εισροών που είναι απαραίτητες για την δημιουργία αυτών των εκροών. Η ευρύτερη έννοια της παραγωγικότητας, σχετίζεται με την αποτελεσματική χρήση των πόρων –εργασία, κεφάλαιο, γη, υλικά, ενέργεια, πληροφορίες- κατά την παραγωγή των αγαθών και υπηρεσιών.

Η οικονομική εξήγηση για την λέξη παραγωγικότητα που αναφέρεται στο Ελληνικό λεξικό είναι “η αποτελεσματική χρησιμοποίηση των πόρων της παράγωγης για την λήψη όσο το δυνατόν, περισσότερων αγαθών με το χαμηλότερο κόστος”. (Τεγόπουλος - Φυτράκης, ‘Ελληνικό Λεξικό’)

Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι η παραγωγικότητα δεν ταυτίζεται με την εντατικοποίηση της εργασίας. Η ουσία της βελτίωσης της παραγωγικότητας είναι η αποδοτικότερη χρήση όλων των παραγωγικών συντελεστών, όχι η πιο σκληρή εργασία. Γενικά η παραγωγικότητα μπορεί να θεωρηθεί ως ένα κατανοητό μέτρο του κατά πόσο οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί ικανοποιούν τα ακόλουθα κριτήρια :

- **Στόχοι:** Ο βαθμός στον οποίο επιτυγχάνονται .
- **Απόδοση:** Πόσο αποτελεσματικά χρησιμοποιούνται οι πόροι.
- **Αποτελεσματικότητα:** Τα επετεύχθητε, συγκριτικά με το τι είναι δυνατόν να επιτευχθεί.

#### 2.1.1 Μέτρα παραγωγικότητας που χρησιμοποιούνται σήμερα

Τα κυριότερα μέτρα παραγωγικότητας που χρησιμοποιούνται σήμερα είναι:

**Ολική παραγωγικότητα** (total factor productivity) που συσχετίζει το αποτέλεσμα με το σύνολο των χρησιμοποιούμενων πόρων.

**Ολική παραγωγικότητα** = Ποσότητα αποτελεσμάτων / Ποσότητα πόρων (εργασία+ κεφάλαιο +ενέργεια +υλικά).

**Μερική παραγωγικότητα** που σχετίζει το αποτέλεσμα με ένα μόνο πόρο, όπως η παραγωγικότητα εργασίας (που είναι ο πιο διαδεδομένος δείκτης) και η παραγωγικότητα κεφαλαίου.

**Παραγωγικότητα εργασίας** = Ποσότητα αποτελεσμάτων / Ποσότητα εργασίας

Χρησιμοποιώντας τα πιο πάνω μέτρα γίνονται υπολογισμοί του απόλυτου ύψους της παραγωγικότητας που χρησιμεύουν για συγκρίσεις μεταξύ διαφορετικών συστημάτων ή υπολογισμοί της μεταβολής της παραγωγικότητας από μια περίοδο στην άλλη (είτε ως ποσοστό της προηγούμενης περιόδου είτε ως δείκτης με σταθερή περίοδο βάσης).

Αυτοί οι υπολογισμοί είναι δυνατό να γίνουν σε διάφορα επίπεδα παραγωγικών συστημάτων:

- στο επίπεδο της επιχείρησης
- στο επίπεδο του κλάδου οικονομικής δραστηριότητας
- στο επίπεδο της οικονομίας .

## 2.2 Τι είναι Παραγωγικότητα της εργασίας

Η παραγωγικότητα της εργασίας είναι ο πλέον διαδεδομένος δείκτης παραγωγικότητας και εκφράζει το αποτέλεσμα ενός συστήματος σε σχέση με τον ανθρώπινο δυναμικό (αριθμός ατόμων ή ώρες εργασίας) που παράγει το αποτέλεσμα.

Η παραγωγικότητα της εργασίας δεν αντικατοπτρίζει την προσπάθεια του ανθρώπινου δυναμικού, ούτε μπορεί το επίπεδο της παραγωγικότητας της εργασίας να θεωρηθεί υψηλό ή χαμηλό εξ υπαιτιότητας μόνο των εργαζομένων.

Η παραγωγικότητα της εργασίας αντικατοπτρίζει την συνολική επίδραση πολλών παραγόντων στο παραγόμενο αποτέλεσμα, όπως του φυσικού κεφαλαίου (κτίρια, μηχανήματα), της τεχνολογίας, του ανθρώπινου κεφαλαίου (εκπαίδευση και κατάρτιση), της οργάνωσης της εργασίας κλπ.

## 2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα

Η παραγωγικότητα επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Κάποιοι έχουν άμεση σχέση με το επίπεδο της παραγωγικότητας, άλλοι έχουν έμμεση αλλά καθοριστική σχέση με αυτήν.

Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας, ο σχεδιασμός των εγκαταστάσεων, το επίπεδο επένδυσης πάγιων κεφαλαίων, οι αλλαγές στην εργατική νομοθεσία κλπ. Δεν αφορούν άμεσα την παραγωγικότητα των εργαζομένων, αλλά μπορεί να δημιουργήσουν δευτερεύων παράγοντες που μπορεί να επιδράσουν στην γενική πολιτική της επιχείρησης, στην πολιτική προσωπικού, στη αλλαγή του τρόπου εκτέλεσης των εργασιών και επομένως στην κίνηση προσωπικού, μεταθέσεις, απολύσεις και επανασχεδιασμό του συστήματος υποκίνησης των εργαζομένων για την βελτίωση της παραγωγικότητας.

### Βασικοί παράγοντες παραγωγικότητας :

- I. Μέσα στην επιχείρηση
  - Στρατηγικές επιλογές , είδος της εργασίας , χρονικός ορίζοντας, ρεαλισμός και ιεράρχηση στόχων, υποκίνηση εργαζομένων
  - Μέγεθος της επιχείρησης
  - Βαθμός ολοκλήρωσης ή εξειδίκευσης της παραγωγής
  - Πολιτική επενδύσεων σε
    - Τεχνογνωσία και οργάνωση
    - Ανθρώπινους πόρους
    - Εξοπλισμό , υποδομές
  - Κατάσταση, ποιότητα , βαθμός αξιοποίησης των μέσων παραγωγής.

- Οργάνωση και φύση της παραγωγικής διαδικασίας.
- Είδος, ποιότητα και βαθμός τυποποίησης προϊόντος.
- Αποτελεσματικότητα , ποιότητα οργάνωσης και διοίκησης.
- Συνθήκες εργασίας.
- Κατάσταση εργασιακών σχέσεων.
- Marketing, πολιτική αγοράς.

## II. Στο περιβάλλον της

- Εξωτερικές , θετικές ή αρνητικές οικονομίες .  
Από αξιοποίηση υπηρεσιών και υποδομών του τοπικού-εθνικού η διεθνούς περιβάλλοντος .
  - Μεταφορές, συγκοινωνίες
  - Τηλεπικοινωνίες
  - Τράπεζες πληροφοριών
  - Φορείς εκπαίδευσης, επιμόρφωσης , έρευνας
  - Συμβουλευτικές υπηρεσίες
  - Χρηματοδότηση
  - Δημόσιες υπηρεσίες
  - Αναπτυξιακοί οργανισμοί
  - Υποδομές υγείας
- Θετικές ή αρνητικές οικονομίες από την εκμετάλλευση του φυσικού και θεσμικού περιβάλλοντος.
- Κατάσταση αγοράς και φύση ανταγωνισμού
- Εξάρτηση από επιχειρήσεις με μεγαλύτερη ή μικρότερη παραγωγικότητα .
- Επιχειρηματικές διασυνδέσεις και συνεργασίες .

Ένας άλλος τρόπος υποκίνησης εργαζομένων με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας είναι η δημιουργία ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος και υγιείς συνθήκες εργασίας(φωτισμός, εξαερισμός, θερμοκρασία, υγρασία, θόρυβος, καθαριότητα κλπ.), τα οποία έχουν επίδραση στην αποτελεσματική παραγωγή των υπαλλήλων. Θεωρείται πως η μουσική στον χώρο εργασίας δημιουργεί ευχάριστη ατμόσφαιρα και βοηθά στην αύξηση της επίδοσης των εργαζομένων (ποσοτικά και ποιοτικά). Όμως ο ρυθμός και η ένταση της μουσικής πρέπει να επιλέγονται προσεκτικά.(Βασιλάκη Ν. Γεωργακόπουλου, Γιάννης Κούζης , «Σύνδεση αμοιβής παραγωγικότητας προβλήματα και προϋπόθεση εφαρμογής .Ο ρόλος της Συλλογικής Διαπραγμάτευσης»)

Οι ικανότητες, οι δεξιότητες, η εμπειρία και οι γνώσεις των εργαζομένων αφορούν άμεσα το επίπεδο της παραγωγικότητας του καθενός. Η βελτίωση αυτών των παραγόντων, μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, επανασχεδιασμό και απλούστευση της εργασίας είναι μια πιθανή λύση για την αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων.

Η εκπαίδευση ενός υπαλλήλου, μπορεί να βελτιώσει την απόδοση του και να τον δραστηριοποιήσει να γίνει παραγωγικότερος σε σύντομο χρονικό διάστημα μετά την πρόσληψη του.

Η περιγραφή της εργασίας είναι ένας άλλος παράγοντας που σχετίζεται με την βελτιωμένη παραγωγικότητα, γι' αυτό πρέπει να είναι λεπτομερή και κατανοητή για τον κάθε εργαζόμενο. Η εργασία πρέπει να σχεδιάζεται και να επανασχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να αυξάνει την ασφάλεια, να ελαχιστοποιεί τις κινήσεις και να μειώνει την κόπωση των εργαζομένων.

Το κλίμα εργασίας (δηλαδή οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και οι σχέσεις τους με την διοίκηση) επηρεάζει την ψυχολογία, το ηθικό των εργαζομένων και έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση και την παραγωγικότητα τους. Μελέτες έδειξαν πως οι κατάλληλες πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων(προσλήψεις, εκπαίδευση, υποκίνηση εργαζομένων κλπ.) οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας και οικονομικής απόδοσης της επιχείρησης, καθώς και σε χαμηλό επίπεδο κίνησης προσωπικού.

Σε πολλές επιχειρήσεις οι υπάλληλοι εργάζονται σε ένα επίπεδο πολύ χαμηλότερο από τις δυνατότητες τους, ακόμη και αν υπάρχει παρακίνηση για μεγαλύτερη αμοιβή που συνεπάγεται μεγαλύτερη προσπάθεια. Η αιτία μπορεί να κρύβεται σε περιορισμούς που επιβάλλουν οι συνδικαλιστικές ενώσεις, προστασία της εργασίας από τον νόμο, ανύπαρκτη πειθαρχία, ανεκτικότητα των διοικητικών στελεχών, έλλειψη πεποίθησης στην σημασία της εργασίας τους, η αποδοχή της προπαγάνδας ότι υφίστανται κάποια εκμετάλλευση κλπ. Μια πιθανή λύση μπορεί να είναι η ανάθεση ευθυνών που πρέπει η επιχείρηση να προσφέρει στους υπαλλήλους της.

Σύμφωνα με τον Robert Blake και την Jane Mouton **“κάποιοι άνθρωποι από την φύση τους είναι παραγωγικότεροι από άλλους. Επομένως αν οι αποδοτικότεροι αυτοί εργάτες μπορούν να εντοπιστούν εκ το προτέρων, με συνεντεύξεις και τεστ, θα υπήρχε η δυνατότητα να αυξηθεί η παραγωγικότητα με την επιλογή και την απασχόληση ακριβώς αυτών των εργαζομένων”**. Αυτό σημαίνει πως η πρόσληψη είναι μια άμεση μέθοδος βελτίωσης της παραγωγικότητας (Blake Robert, Mouton Jane, «Παραγωγικότητα- η Ανθρώπινη πλευρά»).

### 3. Τρέχον οικονομικό-κοινωνικό περιβάλλον

Οι οικονομικές πολιτικές των τριών τελευταίων δεκαετιών έφεραν την Ελλάδα στα πρόθυρα της χρεοκοπίας. Μεταρρυθμίσεις που εφαρμόστηκαν σε άλλες χώρες πολλά χρόνια νωρίτερα αναβάλλονταν συνεχώς στην Ελλάδα. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα η χώρα να μείνει πολύ πίσω, και να βρεθεί με ένα μη παραγωγικό δημόσιο τομέα, ένα άνισο και αναποτελεσματικό σύστημα συλλογής φόρων, ένα μη βιώσιμο συνταξιοδοτικό σύστημα, και ένα περιοριστικό και αναποτελεσματικό ρυθμιστικό πλαίσιο στην οικονομία, η ανταγωνιστικότητα της οποίας είναι χαμηλή και μειώνεται συνεχώς. (Δημήτρης Βαγιανός, Νίκος Βέττας και Κώστας Μεγίρ, (2010), «Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα: Μεταρρυθμίσεις και ευκαιρίες σε μία κρίσιμη συγκυρία» )

Η έλλειψη μεταρρυθμίσεων είναι ιδιαίτερα οδυνηρή για τη νέα γενιά. Η παιδεία που παρέχεται στους νέους υστερεί σε σύγκριση με τα διεθνή πρότυπα. Μετά από την ολοκλήρωση των σπουδών τους, οι νέοι αντιμετωπίζουν δυσκολίες κατά την είσοδό τους στην αγορά εργασίας, καθώς το περιοριστικό ρυθμιστικό πλαίσιο αποθαρρύνει τις επενδύσεις και τη δημιουργία θέσεων εργασίας. Όταν τελικά οι νέοι βρουν δουλειά, οι φόροι που θα τους επιβληθούν θα είναι υψηλοί ώστε να αποπληρωθεί το χρέος που συσσωρεύτηκε από προηγούμενες κυβερνήσεις, ενώ οι κοινωνικές εισφορές τους θα είναι αυξημένες ώστε να καλύπτουν τις γενναιόδωρες συντάξεις. Αν η Ελλάδα δεν μεταρρυθμίσει άμεσα την οικονομία της, υπάρχει κίνδυνος ένα μεγάλο μέρος της νέας γενιάς να μεταναστεύσουν στο εξωτερικό. (Δημήτρης Βαγιανός, Νίκος Βέττας και Κώστας Μεγίρ, (2010), «Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα: Μεταρρυθμίσεις και ευκαιρίες σε μία κρίσιμη συγκυρία» )

#### 3.1 Ορισμός της οικονομικής κρίσης

Οικονομική κρίση είναι το φαινόμενο κατά το οποίο μια οικονομία χαρακτηρίζεται από μια διαρκή και αισθητή μείωση της οικονομικής της δραστηριότητας. Όταν λέμε οικονομική δραστηριότητα αναφερόμαστε σε όλα τα μακροοικονομικά μεγέθη της οικονομίας, όπως η απασχόληση, το εθνικό προϊόν, οι τιμές, οι επενδύσεις κ.λπ. Ο βασικότερος δείκτης οικονομικής δραστηριότητας είναι οι επενδύσεις, οι οποίες, όταν αυξομειώνονται, συμπαρασύρουν μαζί τους και όλα τα υπόλοιπα οικονομικά μεγέθη .

Η οικονομική κρίση αποτελεί τη μία από τις δύο φάσεις των οικονομικών διακυμάνσεων και συγκεκριμένα τη φάση της καθόδου, όταν δηλαδή η οικονομική δραστηριότητα βρίσκεται σε μια συνεχή συρρίκνωση .

Βέβαια η έννοια του όρου οικονομική κρίση έχει αποδοθεί ποικιλοτρόπως και κατά συνέπεια υπάρχουν πολλοί ορισμοί γύρω από αυτήν. Σύμφωνα με τους Rosenthal, Charles και Hart η κρίση είναι μια σοβαρή απειλή κατά της υφιστάμενης δομής, των θεμελιωδών αρχών και κανόνων του κοινωνικού συστήματος, η οποία επιβάλλει τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων εντός περιορισμένου χρόνου και υπό συνθήκες αβεβαιότητας .

Κατά τον Sharpe, η κρίση είναι μια χρονική περίοδος κατά την οποία υπάρχει μεγάλη πτωτική κίνηση στην αγορά, ενώ σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό η οικονομική κρίση προκύπτει από την διατάραξη της οικονομική ισορροπίας και την εξασθένηση όλων των οικονομικών παραγόντων εξαιτίας ξαφνικών και απροσδόκητων γεγονότων που εμφανίζονται λόγω τοπικών ή παγκόσμιων αιτιών όπως τα οικονομικά και διοικητικά προβλήματα, η διαφθορά, η διατάραξη του

φορολογικού συστήματος, τα προβλήματα πληρωμής του εξωτερικού χρέους, η αδυναμία εισαγωγής αρκετού εξωτερικού κεφαλαίου, προβλήματα ανεργίας ή ακόμα και φυσικές καταστροφές.

### 3.2 Χαρακτηριστικά της οικονομικής κρίσης

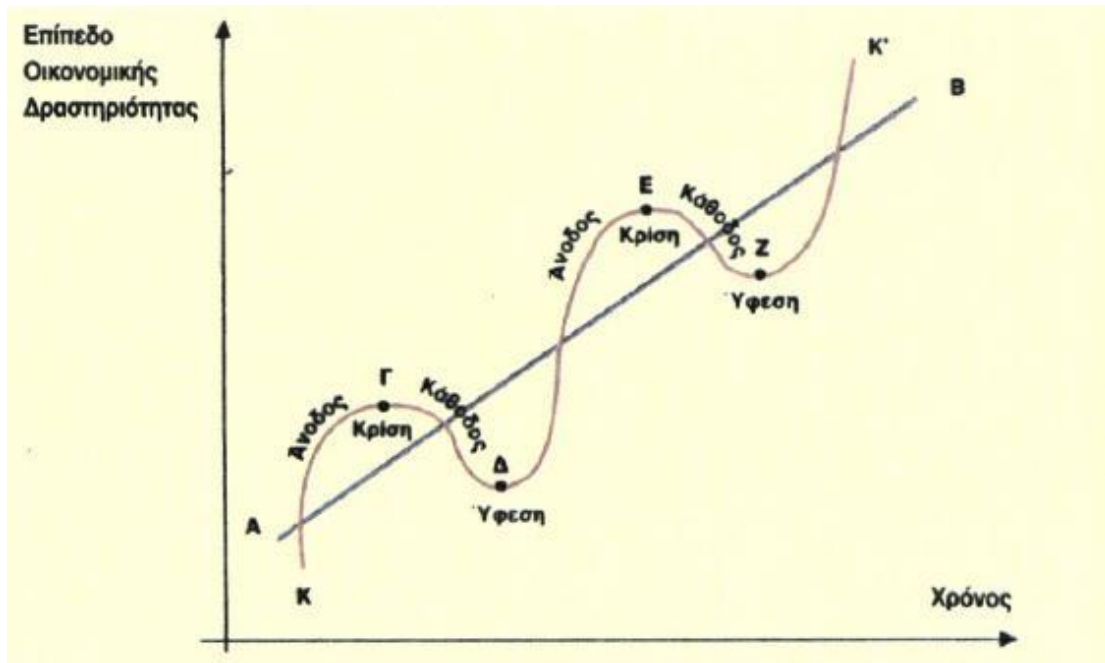
Κάθε κρίση μπορεί να προκύπτει από διαφορετικά αίτια, να επηρεάζεται από διαφορετικούς παράγοντες, να εμφανίζεται με διαφορετική μορφή και να εκδηλώνεται σε διαφορετική έκταση και ένταση, ωστόσο όλες οι κρίσεις που έχουν ξεσπάσει κατά καιρούς χαρακτηρίζονται από:

- Υψηλό αίσθημα αβεβαιότητας, κινδύνου και ανασφάλειας ,
- Ραγδαίες μεταβολές των συνθηκών της αγοράς,
- Διαταραχές του ρυθμού και της συνήθους λειτουργίας της κοινωνίας,
- Συνεχή προβολή και έντονη κριτική τόσο από τα τοπικά όσο και από τα διεθνή Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, γεγονός που μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα να πληγεί σημαντικά ή και ανεπανόρθωτα η δημόσια εικόνα της χώρας που βιώνει την οικονομική κρίση.

### 3.3 Στάδια της οικονομικής κρίσης

Όπως είναι γνωστό, η κρίση αποτελεί μία από τις φάσεις του οικονομικού κύκλου. Οικονομικοί κύκλοι ή οικονομικές διακυμάνσεις λέγονται οι μεταβολές που παρουσιάζει η οικονομική δραστηριότητα δηλαδή τα διάφορα στοιχεία που συνθέτουν μια οικονομία (παραγωγή, εισόδημα, απασχόληση κλπ.). Στο σχήμα που ακολουθεί μπορούμε να διακρίνουμε τις φάσεις του οικονομικού κύκλου. Υπάρχουν δύο κύριες φάσεις από τις οποίες διέρχεται η οικονομία στη διάρκεια ενός οικονομικού κύκλου: η **φάση της ανόδου** ή της άνθησης και η **φάση της καθόδου** ή της ύφεσης. Η μετάβαση από την άνοδο στην κάθοδο και αντίστροφα δε γίνεται αμέσως ή απότομα, αλλά απαιτεί χρόνο. Επίσης περνάει από τη φάση της κρίσης που είναι η κορυφή του κύκλου. Αντιστοίχως, η μετάβαση από την κάθοδο στην άνοδο περνάει από τη φάση της ύφεσης.

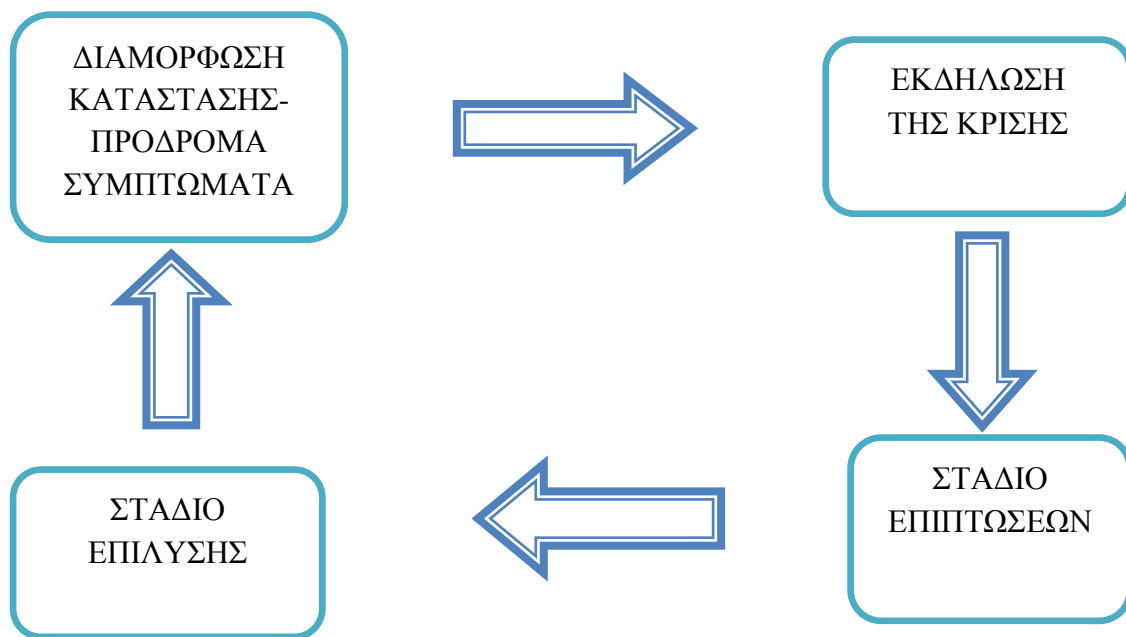




Εικόνα 3.1 Οι φάσεις του οικονομικού κύκλου.

Όταν η οικονομία βρίσκεται στην κορυφή του κύκλου, δηλαδή στο τελευταίο στάδιο της ανοδικής πορείας, τότε είναι πιο ευαίσθητη και περισσότερο ευάλωτη στους διάφορους παράγοντες που μπορούν να ανακόψουν την ανοδική πορεία της. Αν αυτό συμβεί, τότε επέρχεται κρίση, η οικονομία έχει ξεπεράσει το ανώτατο σημείο και εισέρχεται στη φάση της καθόδου. Ο συνήθης κύκλος ζωής μιας κρίσης, όπως στο ακόλουθο σχήμα, περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- Το στάδιο διαμόρφωσης της κατάστασης ή αλλιώς το στάδιο πρόδρομων συμπτωμάτων (Prodromal crisis stage) είναι εκείνο το στάδιο κατά το οποίο εμφανίζεται ένα πλήθος συμπτωμάτων που προειδοποιούν για την επερχόμενη κρίση.
- Το στάδιο εκδήλωσης- κορύφωσης της κρίσης (acute crisis stage) είναι το στάδιο κατά το οποίο εκδηλώνονται τα χαρακτηριστικά της οικονομικής κρίσης.
- Το στάδιο των επιπτώσεων (Chronic crisis stage) είναι το στάδιο κατά το οποίο οι επιπτώσεις της οικονομική κρίσης είναι εμφανείς και πλήττουν την οικονομία στο σύνολο της.
- Τέλος το στάδιο επίλυσης – ομαλοποίησης (Crisis resolution stage) είναι το στάδιο κατά το οποίο η οικονομία ανακτά ξανά τους κανονικούς της ρυθμούς. (Σφακιανάκης Μ.Κ.1998 «Διοικητική κρίσεων» )



Σχήμα 3.2 Στάδια οικονομικής κρίσης

### 3.4. Η κρίση στην Ελλάδα

Για πρώτη φορά η Ελλάδα βρίσκεται στη δίνη μιας διεθνούς οικονομικής κρίσης. Διανύουμε μια δύσκολη εποχή. Η διεθνής κοινότητα αντιμετωπίζει σήμερα την πιο μεγάλη οικονομική κρίση της μεταπολεμικής περιόδου. Ο πληθωρισμός της ευρωζώνης υπερδιπλασιάστηκε. Η ακρίβεια εξελίχθηκε σε μείζον κοινωνικό πρόβλημα για όλες τις χώρες. Η ανεργία απειλεί σοβαρά τις κοινωνίες. Οι ρυθμοί ανάπτυξης της Ε.Ε. έπεσαν στο μισό. Η χρηματοοικονομική κρίση έφτασε στην καρδιά της Ευρώπης και χρηματοοικονομικοί οργανισμοί κλονίζονται. Κάποιοι έχασαν κάθε επαφή με τη διεθνή πραγματικότητα και ισχυρίζονται ότι για όλα φταίει η Ελληνική Κυβέρνηση. Η οικονομία δεν αποτελεί μεμονωμένη υπόθεση. Είναι συνδεδεμένη με την πολιτική, με την ανθρώπινη φύση και με το τι θεωρείται ορθή συμπεριφορά. Σήμερα, η τρέχουσα οικονομική κρίση ξεπερνά τα διαθέσιμα μέσα και δύσκολα μπορεί να υπάρξει λύση από τις αγορές και από το κράτος ξεχωριστά.

Τα πραγματικά όμως προβλήματα της κρίσης τα οποία επεκτάθηκαν και στο σύνολο των πολιτών, είναι η άνοδος των επιτοκίων, η δύσκολη λήψη δανείων, η άνοδος των τιμών των εμπορευμάτων και των καυσίμων που επέφεραν ακρίβεια και τη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών. Δημιουργήθηκε πτώση των καταναλωτικών δαπανών, άρα και πτώση των κύκλων των εργασιών. Η ελληνική οικονομία, πρώτη φορά μετά από πολλά χρόνια, βρίσκεται παγιδευμένη ανάμεσα στην οικονομική ύφεση και τη δημοσιονομική κατάρρευση .

Έτσι, σύμφωνα με την ΕΣΥΕ, το πρώτο τρίμηνο του 2009 χάθηκαν 70.000 θέσεις εργασίας, ενώ, παρά τα 28 δισ. ευρώ που δόθηκαν στις τράπεζες, η ρευστότητα δεν

πέρασε στις επιχειρήσεις. Οι σφραγισμένες επιταγές έχουν ξεπεράσει τα 1,7 δισ. Ευρώ.

### **3.5. Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στην κοινωνική και οικονομική ζωή.**

Η οικονομική κρίση προκαλεί δραματικές επιπτώσεις στην κοινωνική ζωή, δεδομένου ότι η μείωση ή και η απουσία εισοδήματος προκαλεί απώλειες στην ευημερία και ωθεί μεγάλα τμήματα του πληθυσμού στη φτώχεια. Το διεθνές εμπόριο, ο ρυθμός της οικονομικής ανάπτυξης και η απασχόληση αντανακλούν σε μεγάλο βαθμό την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η διεθνής οικονομία.

Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης διαφοροποιούνται όχι μόνο μεταξύ των χωρών, όπου οι χώρες χαμηλής και μέσης ανάπτυξης πλήττονται σε μεγαλύτερο βαθμό από τις αναπτυγμένες χώρες, αλλά και στο εσωτερικό των χωρών, έτσι ώστε οι χειρόνακτες εργάτες και τα άτομα με χαμηλή εκπαίδευση να υφίστανται τις πλέον δυσμενείς επιπτώσεις σε σχέση με τα άτομα υψηλής εκπαίδευσης της μεσαίας και ανώτερης τάξης. Η οικονομική κρίση προκαλεί δραματικές επιπτώσεις στην κοινωνική ζωή, δεδομένου ότι η μείωση ή και η απουσία εισοδήματος προκαλεί απώλειες στην ευημερία και ωθεί μεγάλα τμήματα του πληθυσμού στη φτώχεια. Το διεθνές εμπόριο, ο ρυθμός της οικονομικής ανάπτυξης και η απασχόληση αντανακλούν σε μεγάλο βαθμό την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η διεθνής οικονομία. Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου (World Trade Organization, WTO 2009), της ζήτησης εισαγωγών είχε ήδη παρατηρηθεί από το 2007. Η παρούσα κρίση κινεί σε μηδενικό ή και αρνητικό ρυθμό την ανάπτυξη στην παγκόσμια οικονομία, με εξαίρεση την Κίνα, την Ινδία και μερικές άλλες νέες βιομηχανικές χώρες.

Η οικονομική κρίση, σε παγκόσμια κλίμακα, θέτει σε καθεστώς ευπρόσβλητης εργασίας το ήμισυ σχεδόν των εργατών, οι οποίοι βρίσκονται σε κίνδυνο απώλειας της εργασίας και συνεπώς σε κατάσταση εργασιακής ανασφάλειας. Από τα τέλη του 2008 η ανεργία άρχισε να αυξάνεται. Ο αριθμός των φτωχών εργαζομένων θα αυξηθεί παγκόσμια κατά 200 εκατομμύρια και θα ανέλθει στο επίπεδο των 700–800 εκατομμυρίων.

Η κατάσταση αυτή, όπως περιγράφηκε παραπάνω, απειλεί κυρίως τις χώρες χαμηλής και μέσης ανάπτυξης, καθώς και στο εσωτερικό των χωρών τα χαμηλά κοινωνικά στρώματα, ενώ αποδεικνύει τρία βασικά αλληλοσυνδεόμενα προβλήματα:

- Την αυξανόμενη τάση των ανισοτήτων στο εσωτερικό των χωρών,
- Την ανισοτιμία στις συνθήκες κοινωνικής προστασίας και υγείας, και
- Τα επείγοντα ζητήματα της κλιματικής αλλαγής και της οικολογικής υποβάθμισης.

### **3.6 Έρευνα για την αύξηση της παραγωγικότητας στο τρέχον οικονομικό κοινωνικό περιβάλλον στην Διεθνή αγορά.**

Σύμφωνα με έρευνα της PwC, η παραγωγικότητα στις ευρωπαϊκές εταιρίες βρίσκεται στο χαμηλότερο επίπεδο των τελευταίων πέντε χρόνων.

Η τελευταία μελέτη της PwC για τις κύριες τάσεις στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού για το 2012 (Key Trends in Human Capital 2012) αποκαλύπτει ότι τα επίπεδα παραγωγικότητας παρουσίασαν ραγδαία πτώση μέσα στο 2011, μετά από μια περίοδο «σχετικής» σταθερότητας μεταξύ 2006 και 2010. Η μελέτη της PwC βασίστηκε σε στοιχεία που έδωσαν 2.400 οργανισμοί και επιχειρήσεις σε περισσότερες από 50 χώρες .

Σύμφωνα με την μελέτη, ο λόγος αυτής της πτώσης είναι η αύξηση του μέσου κόστους μισθοδοσίας, το οποίο έχει εκτιναχθεί σε περίπου 55.000 δολάρια το 2011, σημειώνοντας αύξηση ύψους 19% σε σχέση με το 2009. Η αύξηση αυτή οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο γεγονός ότι πολλές εταιρίες εν όψει της οικονομικής κρίσης μείωσαν ή και πάγωσαν τις προσλήψεις. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αυξάνεται η αναλογία των έμπειρων και άρα υψηλόμισθων στελεχών σε σχέση με τους νεότερους και λιγότερο έμπειρους εργαζόμενους που έχουν χαμηλότερους μισθούς . Και αυτό συμβαίνει σε μια περίοδο κατά την οποία οι εταιρίες έχουν μικρή ή και μηδενική αύξηση στις πωλήσεις τους ή στα κέρδη τους.

Ο Richard Phelps, επικεφαλής των συμβουλευτικών υπηρεσιών σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού στην PwC, δήλωσε:

«Η ανάλυση της μελέτης αποκαλύπτει ότι το ποσοστό των εργαζομένων που παραμένουν σε μια εταιρεία με λιγότερο από δύο χρόνια προϋπηρεσία έχει μειωθεί κατακόρυφα. Πολλές επιχειρήσεις στη Ευρώπη έχουν επιλέξει τους έμπειρους εργαζόμενους έναντι των νέων για να αντιμετωπίσουν την οικονομική ύφεση. Ωστόσο, μειώνοντας τις προσλήψεις νεότερων εργαζομένων, αυξάνεται το κόστος του ανθρώπινου δυναμικού αναλογικά με την απόδοση που κερδίζουν.

Η στασιμότητα στην αγορά εργασίας προέρχεται τόσο από την μείωση των προσλήψεων όσο και από την παρατεταμένη παραμονή-όταν τουλάχιστον δεν αντιμετωπίζουν τη διαδικασία απόλυσης - των πιο έμπειρων εργαζομένων. Με αποτέλεσμα, οι εταιρίες να λειτουργούν με μεγάλο αριθμό υψηλόβαθμων στελεχών. Χαμηλό ρυθμό εναλλαγής προσωπικού και ολοένα αυξανόμενο μέσο κόστος μισθοδοσίας .

Η PwC υποστηρίζει ότι πολλές εταιρίες πρέπει να επιστρέψουν στα «βασικά» και να βελτιώσουν τις διαδικασίες διαχείρισης της απόδοσης, με στόχο να διασφαλίσουν ότι η δουλειά όλων των εργαζομένων προσδίδει αξία στην εταιρεία, ανεξαρτήτως βαθμίδας. Για πολλές επιχειρήσεις αυτό συνεπάγεται την εφαρμογή μιας πιο αποτελεσματικής διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων, η οποία διαφοροποιεί με σαφήνεια τους περισσότερο αποδοτικούς από τους λιγότερο αποδοτικούς εργαζόμενους και τους ανταμείβει ανάλογα.

Και αυτό είναι το κρίσιμο σημείο όπου η καλύτερη αξιοποίηση όλων των στοιχείων (ποσοτικών και ποιοτικών) για το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην αύξηση της παραγωγικότητας. Οι εταιρίες οφείλουν να κατανοήσουν τι θέλουν οι εργαζόμενοι τους, τι τελικά είναι σημαντικό για αυτούς και τις τους παρακινεί για να εργασθούν αποτελεσματικότερα.

Σύμφωνα με την μελέτη, οι εταιρίες στην Ευρώπη και στη Αγγλία εξακολουθούν να είναι πίσω σε σχέση με τις ΗΠΑ και Ασία αναφορικά με την απόδοση της επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό (HRROI). Κατά κανόνα, για κάθε δολάριο που

καταβάλλεται ως αμοιβή, οι Αμερικανοί εργοδότες επιτυγχάνουν 20% υψηλότερο κέρδος προ φόρων ως απόδοση, σε σύγκριση με τις εταιρείες στην Αγγλία.

Τα πιο σημαντικό αλλά και ανησυχητικό θέμα που προκύπτει από την μελέτη είναι οι συνέπειες της οικονομικής κρίσης στην αφοσίωση και δέσμευση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι των δυτικών ευρωπαϊκών χωρών που κατάφεραν να γλιτώσουν από τη διαδικασία απολύσεων και της μείωσης του κόστους, φαίνεται ότι αν και παραμένουν στην εταιρεία δεν νιώθουν παρακίνηση ή δέσμευση. Η νεότερη γενιά νιώθει επίσης απογοήτευση καθώς βλέπει ότι δεν υπάρχουν νέες ευκαιρίες και η καριέρα τους μπλοκάρεται από τους εργαζόμενους που ακόμα δεν μπορούν να συνταξιοδοτηθούν αλλά και δεν τολμούν να κάνουν αλλαγή στην εργασία τους.

Αλλά η απογοήτευση και η χαμηλή δέσμευση των εργαζομένων δεν αποτελεί πρόβλημα μόνο των εταιρειών στη Δυτική Ευρώπη. Με την ίδια σοβαρότητα αντιμετωπίζεται και στην Ασία, παρόλο που η ζήτηση νέων ταλέντων είναι υψηλή. Στην Ασία ο μέσος όρος παραιτήσεων είναι 15,2% διπλάσιος από την Ευρώπη και την Αμερική, γεγονός που δείχνει έντονα το πρόβλημα της δέσμευσης των εργαζομένων. Στη Δύση, από την άλλη πλευρά, το έντονο πρόβλημα της ανεργίας έχει οδηγήσει σε ένα υψηλό ποσοστό παραμονής των εργαζομένων, αλλά ταυτόχρονα σε χαμηλά ποσοστά δέσμευσης και αφοσίωσης.

Τα χαμηλά επίπεδα δέσμευσης και αφοσίωσης οδηγούν με μαθηματική ακρίβεια σε χαμηλή παρακίνηση για την εργασία και χαμηλή παραγωγικότητα. Πρωταρχικός σκοπός των επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι μια αποτελεσματική στρατηγική ανταμοιβών και παροχών, που θα παρακινούν τους εργαζομένους για να φέρουν μακροπρόθεσμα αποτελέσματα.

Ο Λεωνίδας Παπαϊωάννου, Senior Manager και επικεφαλής του τμήματος People&Change της PwC στην Ελλάδα συμπληρώνει:

«Σήμερα, σε ένα περιβάλλον χαμηλής ανάπτυξης, οι εταιρείες πρέπει να αποκομίζουν το μεγαλύτερο δυνατό όφελος από την επένδυσή τους στο ανθρώπινο δυναμικό. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να προσαρμόσουν τις πολιτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους για τις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων. Μπορούν να βρουν νέους τρόπους για να παρέχουν κίνητρα στους ανθρώπους που καταλαμβάνουν θέσεις για μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα και να δίνουν περισσότερες επιλογές σε όσους πλησιάζουν στη συνταξιοδότηση. Επίσης, οι εταιρείες οφείλουν να εξασφαλίσουν ότι λαμβάνουν τη μέγιστη απόδοση από τους νεότερους εργαζόμενους τους, ορίζοντας με σαφήνεια τους τρόπους επαγγελματικής ανέλιξης και προσφέροντας ευέλικτα πακέτα αποδοχών». ( Βίβιαν Τσαμαδού, 2012, «Ο δείκτης της παραγωγικότητας πέφτει σε νέα χαμηλά επίπεδα, λόγω της στασιμότητας στην αγορά εργασίας ,PwC,1-3)

## 4. Εργασιακή Ικανοποίηση

### 4.1 Η σημασία της εργασίας

Ο γενικά αποδεκτός ορισμός της εργασίας είναι ο εξής: **Εργασία** λοιπόν είναι η μεθοδική και υπεύθυνη σωματική ή πνευματική προσπάθεια του ανθρώπου που αποβλέπει στην δημιουργία υλικών, πνευματικών και ηθικών αγαθών για την ικανοποίηση των αναγκών του. Η εργασία έχει διάφορες μορφές, μπορεί να είναι χειρωνακτική ή πνευματική (ή μεικτή ) και ατομική ή ομαδική.

Η εργασία είναι πολύ σημαντική για την ζωή του ατόμου, ο Freud (ψυχολόγος – ψυχίατρος) μάλιστα υποστηρίζει ότι βασικοί παράμετροι για την φυσιολογική λειτουργία ενός υποκειμένου δεν είναι παρά ο συνδυασμός και η συνύπαρξη σε αυτό δύο βασικών ικανοτήτων, της ικανότητας να Αγαπά και της ικανότητας να Εργάζεται. Αγάπη και Εργασία εγγυώνται σύμφωνα με αυτόν και όχι μόνο, την ψυχική ισορροπία του ατόμου, εφόσον μέσα από την επίτευξη της Αγάπης ικανοποιεί τη μέγιστη συναισθηματική ανάγκη του και μέσα από την Εργασία επιτυγχάνει τις προϋποθέσεις που οδηγούν στην αυτοπραγμάτωση του. Η εργασία λοιπόν δεν είναι απλά το μέσο για την βιολογική επιβίωση ενός ατόμου, αλλά αποτελεί και τον βασικό παράγοντα που εξασφαλίζει την αποδοχή του ατόμου από τους γύρω του όπως και την διαφοροποίηση του από αυτούς .

Η Εργασία αποτελεί το μέσο ανάδειξης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών μας, των ικανοτήτων μας και των δεξιοτήτων που έχουμε αποκτήσει μέσω της εκπαίδευσης ή και μέσω της εμπειρίας μας στην αγορά εργασίας. Ακόμα και η έκφραση των αδυναμιών μας μέσα από την εργασία έχει σημασία στη διαδικασία γνώσης του Εαυτού, αξιολόγησης της διαφορετικότητάς μας και επιλογής των χαρακτηριστικών αυτών που θα αξιοποιήσουμε στον χώρο εργασίας και στη συνδιαλλαγή με τους υπόλοιπους ανθρώπους, στη διαδικασία δηλαδή της Αυτοπραγμάτωσης.

Μπορούμε να πούμε πως η αξία της εργασίας φαίνεται επιπλέον και από το γεγονός πως καθιστά τον άνθρωπο οικονομικά ανεξάρτητο, τον απαλλάσσει από το άγχος της επιβίωσης και συμβάλλει στη βελτίωση των όρων ζωής του. Επίσης καλύπτει την υπαρξιακή ανάγκη του ανθρώπου για δημιουργικότητα, από την οποία αντλεί συναισθηματική ικανοποίηση και αυτοεκτίμηση. Αποτελεί προϋπόθεση για την ανάπτυξη υγιούς προσωπικότητας. Καλλιεργεί τις δεξιότητες και διαμορφώνει ισχυρό χαρακτήρα αφού η καθημερινή ανάγκη επίλυσης των προβλημάτων που σχετίζονται με την εργασία οξύνει την αντίληψη και την επινοητικότητα και ταυτόχρονα καλλιεργεί την φιλοπονία και την αγωνιστικότητα. Αναπτύσσει την κοινωνική συνείδηση και την υπευθυνότητα, ως απόρροια της αλληλεξάρτησης και της ομαδικότητας που χαρακτηρίζουν τον εργασιακό χώρο.

Βέβαια η αξία της εργασίας η οποία εκδηλώνεται από την ικανοποίηση του ανθρώπου από αυτήν είναι άμεσα συνυφασμένη με την έκφραση της δημιουργικότητας του ανθρώπου. Άρα καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως να μεν είναι σημαντικό ο άνθρωπος να εργάζεται αλλά είναι πιο σημαντικό να εργάζεται στο κλάδο που έχει εξειδικευτεί και με σωστά αντικειμενικά κριτήρια σε ένα υγιές

εργασιακό περιβάλλον. Μόνο έτσι μπορούμε να πούμε πως η εργασία προσφέρει στο έπακρο τα πλεονεκτήματα που αναφέραμε παραπάνω.

## 4.2 Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης

Γενικά ο όρος Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction) περιγράφει το βαθμό ικανοποίησης του ατόμου από την εν λόγω εργασία του. Αποτελεί σχετικά έναν πρόσφατο όρο αυτού και μια από τις πιο δημοφιλείς περιοχές έρευνας της οργανωτικής-εργασιακής ψυχολογίας.

Έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές έρευνες σχετικά με αυτό το φαινόμενο οι οποίες προσέγγισαν με διαφορετικό τρόπο την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης. Οι απόψεις τους συγκλίνουν στο συμπέρασμα ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια πολυδιάστατη έννοια. Επίσης, η πληθώρα αυτών των ερευνών οδήγησε στην δημιουργία πολλών και διαφορετικών ορισμών για την εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι ένας ευρέως αποδεκτός ορισμός για την εργασιακή ικανοποίηση είναι αυτός που την ορίζει ως «τις θετικές και τις αρνητικές στάσεις που έχει το άτομο για την εργασία του» (Baron, 1986).

Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να εξεταστεί ανάλογα με την έρευνα, ως ανεξάρτητη ή και ως εξαρτημένη μεταβλητή. Αν εξεταστεί ως ανεξάρτητη μεταβλητή, τότε θεωρείται ως αίτιο ή καθοριστικός παράγοντας. Σε αυτήν την περίπτωση οι κυριότερες επιπτώσεις της εργασιακής ικανοποίησης στη συμπεριφορά του ανθρώπου στο χώρο εργασίας του είναι η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα του στην εργασία, οι απουσίες και η κινητικότητα του προσωπικού. Αν η εργασιακή ικανοποίηση εξεταστεί ως εξαρτημένη μεταβλητή, τότε θεωρείται ότι είναι αποτέλεσμα παραγόντων που επικρατούν στον χώρο εργασίας και έχουν σχέση είτε με το περιεχόμενο της εργασίας είτε με το πλαίσιο στο οποίο διεξάγεται η εργασία (π.χ. εργασιακές συνθήκες, μισθός, ωράριο εργασίας κτλ). Αυτή τη διττή ιδιότητα μπορούμε επίσης να την διακρίνουμε και στην σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή εξουθένωση. Η έλλειψη της εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να μελετηθεί και ως αίτιο εργασιακής εξουθένωσης αλλά και το αντίθετο.

Πάντως η εργασιακή ικανοποίηση ως έννοια δεν είναι ταυτόσημη με την υποκίνηση (motivation) παρόλο που αυτές οι δύο έννοιες είναι στενά συνδεδεμένες μεταξύ τους. Ουσιαστικά ο σχεδιασμός της εργασίας θα πρέπει να προάγει την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση με μεθόδους όπως οι εναλλαγές καθηκόντων, η διερεύνηση και ο εμπλουτισμός της εργασίας. Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι ο τρόπος και η μορφή της διοίκησης, η συμμετοχή των εργαζομένων, η δημιουργία και η ενίσχυση αυτόνομων ομάδων εργασίας (Arvey RD, Bouchard TJ, Segal NL, Abraham LM, 1989).

Επειδή η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια έννοια αρκετά αφηρημένη και απροσδιόριστη γι' αυτό το λόγω 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.

### **4.3 Θεωρητικές προσεγγίσεις της Εργασιακής Ικανοποίησης**

Η προσπάθεια να διερευνηθεί η εργασιακή ικανοποίηση ως εξαρτημένη μεταβλητή (δηλαδή ως το αποτέλεσμα διεργασιών και συνθηκών που επικρατούν στο χώρο εργασίας) και ο εντοπισμός των παραγόντων που συντελούν σε αυτήν δυσχεραίνεται από το γεγονός πως δεν υπάρχει γενικά αποδεκτός ορισμός ή τρόπος μέτρησης. Βέβαια οι επιστήμες της Διοίκησης και της Οικονομίας έδειξαν ότι ένας από τους βασικότερους παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο της οικονομικής ανάπτυξης και της ποιότητας ζωής στον ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό χώρο, είναι η απόδοση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις.

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι από τα σημαντικότερα θέματα που απασχολούν, τόσο τα άτομα όσο και τους εργοδότες-οργανισμούς, ειδικά σε δύσκολες οικονομικές περιόδους. Εντούτοις, στον κόσμο των επιχειρήσεων υπάρχει μία σύγχυση για το αν η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί αναγκαιότητα ή πολυτέλεια. Το επιστημονικό ενδιαφέρον για την εργασιακή ικανοποίηση εκφράστηκε μέσα από πληθώρα ερευνών μέχρι και τη δεκαετία του '70, ακολούθως όμως παρατηρήθηκε μια μείωση του αριθμού των σχετιζόμενων με αυτό το θέμα επιστημονικών άρθρων. Οι λόγοι για τη μείωση του αριθμού των δημοσιευμάτων δεν είναι πλήρως γνωστοί, αλλά γίνονται υποθέσεις που σχετίζονται με το γεγονός ότι εμπειρικές έρευνες δεν μπόρεσαν να υποστηρίξουν (σε υψηλό ποσοστό) τις αρχικές υποθέσεις που συνέδεαν την εργασιακή ικανοποίηση με συγκεκριμένες συμπεριφορές, όπως η επίδοση. Παρόλα αυτά, αξίζει να αναφερθούν ορισμένες θεωρίες που υποστηρίζουν, είτε την αναγκαιότητα, είτε την πολυτέλεια της εργασιακής ικανοποίησης. Πάντως η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, η θεωρία της υποκίνησης μπορούμε να πούμε πως θεμελίωσαν την θεωρία της εργασιακής ικανοποίησης. Η θεωρία αυτή εξηγεί ότι οι άνθρωποι προσπαθούν να ικανοποιήσουν 5 βασικές ανάγκες οι οποίες κατατάσσονται με την ακόλουθη σειρά φυσιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικές, αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης. Το μοντέλο αυτό χρησιμοποιήθηκε ως βάση στην οποία οι πρώτοι ερευνητές ανέπτυξαν τις θεωρίες της εργασιακής ικανοποίησης (Rajat Gupta, 2009).



### 4.3.1 Η θεωρία των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow

Η βασική παραδοχή πάνω στην οποία βασίζεται η θεωρία του Abraham Maslow (1954) είναι η ικανοποίηση των αναγκών. Μάλιστα αποτελεί την κεντρική θέση στις θεωρίες περιεχομένου. Ο Abraham Maslow ήταν θεωρητικός της ανθρωπιστικής κατεύθυνσης και η θεωρία του θεωρείται από τις πλέον γνωστές και διαδεδομένες στο χώρο του.

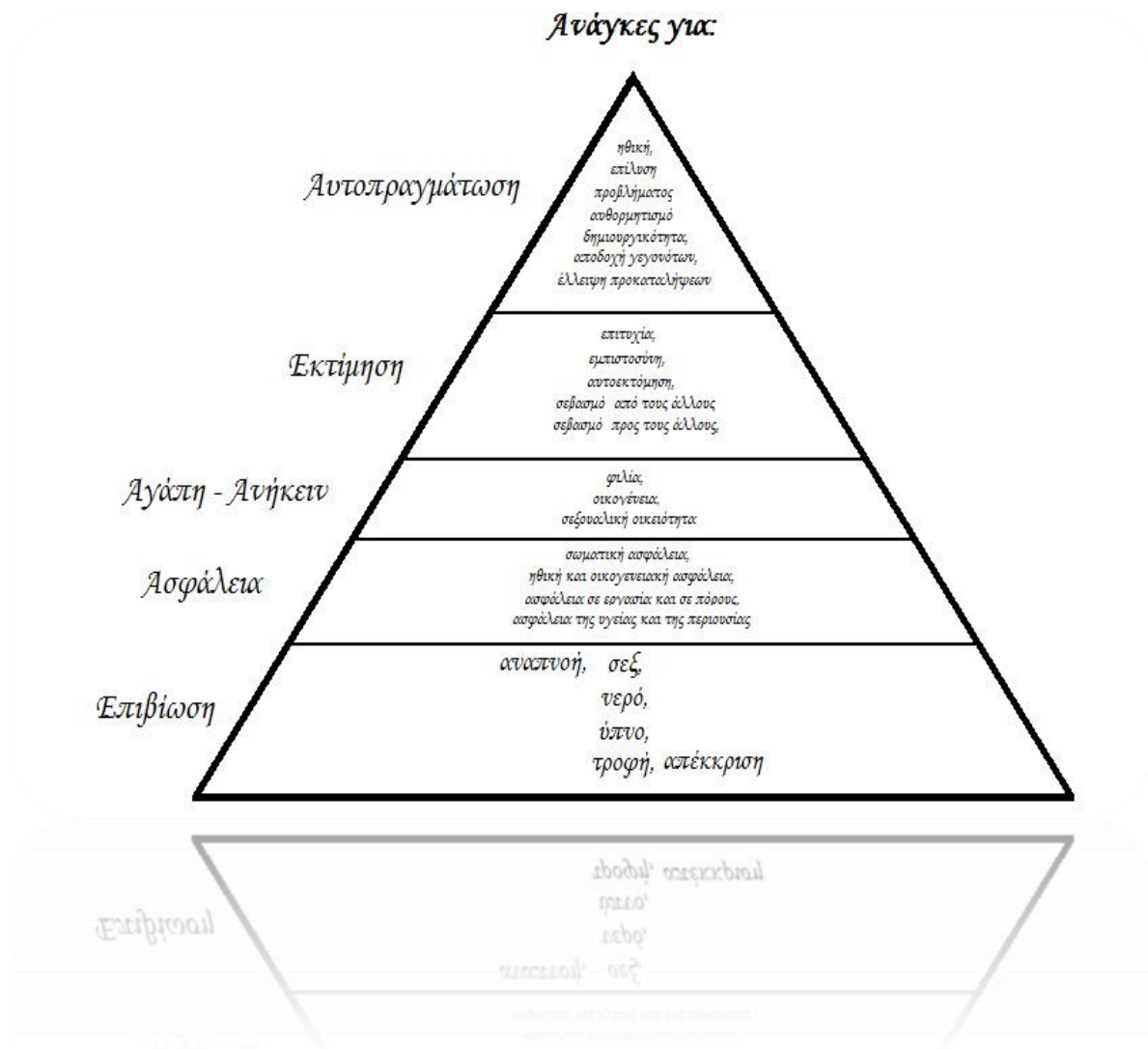
Σε πρώτη φάση ο Maslow είχε ως σκοπό να δημιουργήσει μια θεωρία κατά μια έννοια καθολική και να εξηγεί την δύναμη που ωθεί το άτομο να ενεργεί με μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Σύμφωνα λοιπόν με τον Maslow οι άνθρωποι εργάζονται και αναπτύσσουν οποιαδήποτε δραστηριότητα με σκοπό να ικανοποιήσουν τις όποιες ανάγκες έχουν. Άρα στο εργασιακό περιβάλλον τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν τις ανάγκες των εργαζομένων τους έτσι ώστε ως κίνητρο να έχουν την κάλυψη αυτών των αναγκών με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας.

Υπάρχουν τρεις βασικές υποθέσεις όπου ο Maslow στήριξε την θεωρία του οι οποίες είναι οι εξής:

- Ο άνθρωπος προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες του
- Οι ανθρώπινες ανάγκες δεν ικανοποιούνται ποτέ πλήρως
- Η προσπάθεια του ανθρώπου να καλύψει τις ανάγκες του είναι ατελείωτη, συνεχίζεται για όλη του την ζωή.

Ουσιαστικά από τις υποθέσεις αυτές του Maslow καταλαβαίνουμε πως πάντοτε θα υπάρχουν ανάγκες προς κάλυψη γιατί η φύση του ανθρώπου είναι τέτοια που πάντα θα προσπαθεί να δημιουργήσει μια νέα ανάγκη από το πουθενά.

Σύμφωνα λοιπόν με την θεωρία του Maslow οι ανάγκες του ανθρώπου ιεραρχούνται σε μία πυραμίδα η οποία μάλιστα έχει πάρει και το όνομα του προς τιμήν του (Εικόνα 4.1). Θα πρέπει να ικανοποιηθούν πρώτα οι ανάγκες που βρίσκονται στην βάση αυτής της πυραμίδας και στην συνέχεια διαδοχικά οι υπόλοιπες. Δηλαδή αρχικά ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει τις φυσιολογικές ή βιολογικές ανάγκες, έπειτα τις ανάγκες για ασφάλεια και μετά ακολουθούν οι κοινωνικές ανάγκες, οι ανάγκες για αυτοεκτίμηση ή αναγνώριση και στην κορυφή της πυραμίδας ανήκουν οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση ή ολοκλήρωση.



Εικόνα 4.1 Η πυραμίδα Maslow

- Φυσιολογικές-Βιολογικές ανάγκες(Physiological needs):** πρόκειται για τις βασικές ανάγκες του ανθρώπου (οξυγόνο, δίψα, πείνα, ύπνος, ένδυση κτλ). Οι ανάγκες αυτές είναι οι πρώτες που ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει και έχουν την δυνατότητα να υπερκαλυφθούν. Η μη ικανοποίηση των αναγκών αυτών κινητοποιεί το άτομο να τις εκπληρώσει ενώ η ικανοποίηση τους τον οδηγεί στην προσπάθεια πραγματοποίησης της επόμενης κατηγορίας.
- Ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς (Safety needs):** παίρνουν σειρά μόνο εφόσον έχουν καλυφθεί οι πρώτες ανάγκες. Αυτές οι ανάγκες δημιουργούνται λόγω φόβου και ανασφάλειας απέναντι στο κίνδυνο. Ο άνθρωπος θα πρέπει να νιώσει ασφάλεια απέναντι σε φυσικές καταστροφές και επίσης θα πρέπει να νιώθει οικονομικά καλυμμένος. Αναφερόμαστε για μόνιμη κατοικία και την διασφάλιση των φυσιολογικών αναγκών για το μέλλον κτλ. Αυτή η ανάγκη περιλαμβάνει την επιθυμία του ατόμου να φτάσει σε ένα συγκεκριμένο οικονομικό επίπεδο και να παραμείνει σ' αυτό.

- **Κοινωνικές ανάγκες (Social needs):** ο άνθρωπος από την φύση του έχει ανάγκη να νιώσει πως ανήκει σε ένα κοινωνικό σύνολο και είναι μέλος μιας ομάδας. Έχει την ανάγκη από την συναναστροφή με άλλα άτομα να νιώσει τον σεβασμό, την αγάπη, την στοργή, την κατανόηση κτλ. Στο εργασιακό περιβάλλον μπορούν ως ένα βαθμό να καλυφθούν αυτές οι ανάγκες γιατί οι εργαζόμενοι έρχονται σε επαφή με άλλα άτομα. Πρέπει όμως να λάβουμε υπόψη μας πως ανάλογα με τον βαθμό κάλυψης αυτής της ανάγκης οι άνθρωποι διαφέρουν πολύ μεταξύ τους. Δηλαδή ένα άτομο που δεν έχει νιώσει ποτέ αγάπη και στενή σχέση θα υποτιμήσει την αγάπη και δεν θα ανησυχεί ιδιαίτερα για την αδυναμία του να τη βρει. Ένα άτομο που έχει βιώσει την αγάπη στα παιδικά του χρόνια θα μπορεί να αγαπήσει άλλους ανθρώπους και να μην συντριβεται από μια απόρριψη. Ένα άτομο που έχει βιώσει την αγάπη σε πολύ μικρό βαθμό θα είναι ισχυρά κινητοποιημένο προς την κάλυψη αυτής της ανάγκης ακόμη και με ένα παθολογικό τρόπο. Για να αποτελέσουν οι κοινωνικές ανάγκες κυρίαρχη κατηγορία παρακίνησης θα πρέπει να έχουν ικανοποιηθεί σε στοιχειώδη βαθμό οι δυο προηγούμενες κατηγορίες αναγκών.
- **Ανάγκες για αυτοεκτίμηση ή αναγνώριση (Esteem needs):** σχετίζονται με την επιθυμία του ανθρώπου να αισθανθεί ικανός και ταυτόχρονα να αναγνωριστεί από το περιβάλλον του. Ουσιαστικά επιδιώκει τον αυτοσεβασμό και την εκτίμηση τόσο του περιβάλλοντος όσο και του εαυτού του. Στο εργασιακό περιβάλλον ο εργαζόμενος προσπαθεί συνεχώς να ανέρχεται στα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας της επιχείρησης. Θέτει λοιπόν συνεχώς υψηλότερους στόχους και προσπαθεί συνεχώς να τους υλοποιήσει έτσι ώστε να αποκτήσει προσωπικές επιτυχίες. Πολλά άτομα βέβαια όταν αποτυγχάνουν να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες απογοητεύονται και πολλές φορές τα εγκαταλείπουν. Άρα οι ανάγκες αυτού του επιπέδου από την φύση τους είναι δύσκολες να ικανοποιηθούν.
- **Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση ή ολοκλήρωση (Self-Actualization needs):** αναφέρονται στην προσπάθεια του ατόμου να αναπτυχθεί και να ολοκληρωθεί ως προσωπικότητα, να πραγματοποιήσει τα όνειρα και τις φιλοδοξίες του. Πρόκειται για το στάδιο που επιτυγχάνεται η ανώτερη δυνατή ανάπτυξη, δημιουργικότητα και έκφραση της προσωπικότητας του ατόμου (Κάντας 1998).

Ο Maslow υποστηρίζει πως σε εργασιακά πλαίσια αυτή η ιεράρχηση των αναγκών δεν είναι απόλυτη και πως εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως είναι η προσωπικότητα του εργαζομένου, η ηλικία του, το μορφωτικό του επίπεδο κ.α. Επίσης προτείνει στα διοικητικά στελέχη να συνειδητοποιήσουν ότι οι άνθρωποι επιδιώκουν να ικανοποιήσουν και ανώτερες κατηγορίες αναγκών πέρα από τις οικονομικές και υλικές ανταμοιβές οπότε πρέπει να τους παρέχονται διαφορετικά κίνητρα κάθε φορά, ανάλογα με την ανάγκη που ο καθένας επιδιώκει να ικανοποιήσει. Η θεωρία αυτή είναι αρκετά επίκαιρη όσον αφορά την ευθύνη των διοικητικών και διευθυντικών στελεχών, απέναντι στους εργαζομένους, για την

παροχή ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει και επιτρέπει τους εργαζομένους να αναπτυχθούν με σκοπό την ολοκλήρωσή τους.

Βέβαια υπάρχει και μία προέκταση της θεωρίας του Maslow και αυτή είναι η θεωρία του Alderfer (1972). Ουσιαστικά ο Alderfer περιόρισε τις πέντε βασικές κατηγορίες αναγκών σε τρεις οι οποίες είναι οι εξής:

- *Ανάγκες ύπαρξης (existence needs)* στις οποίες υπάγονται οι φυσιολογικές και οι ανάγκες ασφάλειας.
- *Ανάγκες σχέσης (relatedness needs)* με το κοινωνικό περιβάλλον που υπάγονται οι κοινωνικές ανάγκες.
- *Ανάγκες ανάπτυξης (growth needs)* που υπάγονται οι δυο ανώτερες κατηγορίες αναγκών του Maslow δηλαδή αυτοσεβασμού και αυτοπραγμάτωσης (Παπάνης και Ρόντος, 2005)

#### **4.3.2 Η θεωρία των παραγόντων του Frederick Herzberg**

Η θεωρία του Herzberg αποτελεί μια συνέχεια της θεωρίας του Maslow. Ο F. Herzberg μέσα από μια ερευνητική εργασία προσπάθησε να περιγράψει τους παράγοντες υποκίνησης των εργαζομένων στο περιβάλλον εργασίας. Η θεωρία των δυο παραγόντων «υγιεινής – παρακίνησης» του Frederick Herzberg αναπτύχθηκε εμπειρικά. Στην πραγματικότητα ξεκίνησε ως μια μελέτη επαγγελματικής ικανοποίησης, στην οποία ερωτήθηκαν ομάδες 228 μηχανικών και λογιστών της περιοχής του Pittsburg σχετικά με τα επαγγέλματά τους. Συγκεκριμένα, οι ερευνητές έθεσαν το εξής ερώτημα στους συμμετέχοντες: «Σκέψου μια περίοδο που αισθάνθηκες εξαιρετικά ευχαριστημένος ή εξαιρετικά δυσαρεστημένος από τη δουλειά σου, είτε την παρούσα είτε την προηγούμενη. Εξήγησέ μας τότε τι συνέβη;». Δηλαδή οι ερευνητές ήθελαν να μάθουν ποιοι παράγοντες κάνουν τους συμμετέχοντες να αισθάνονται ιδιαίτερα καλά ή άσχημα στην εργασία τους.

Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία η ικανοποίηση και η απογοήτευση οφείλονται σε διαφορετικούς παράγοντες. Στο εργασιακό χώρο που πραγματοποίησε την έρευνα του, η απουσία κάποιων συνθηκών είχαν ως αποτέλεσμα την ύπαρξη συναισθημάτων δυσφορίας και δυσαρέσκειας ενώ αντίστροφα η ύπαρξη τους δεν συνδεόταν απαραίτητα με την υποκίνηση των εργαζομένων.

Η θεωρία των δυο παραγόντων υπερασπίζεται την ιδέα ότι ο άνθρωπος έχει τη δυνατότητα να πραγματωθεί μέσα από την εργασία. Ο τρόπος με τον οποίον αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί είναι από τη θέση που κατέχει ο εργαζόμενος, να κατορθώσει να συνδυάσει την προσωπική επιτυχία και παράλληλα να επιτύχει τους στόχους της επιχείρησης.

Συγκεκριμένα η θεωρία του Herzberg υποστηρίζει πως οι παράγοντες που είναι συνδεδεμένοι με ευχάριστα γεγονότα ή συναισθήματα είναι διαφορετικοί με αυτούς που είναι συνδεδεμένοι με δυσάρεστα γεγονότα ή συναισθήματα. Σύμφωνα με την

θεωρία αυτή οι παράγοντες που σχετίζονται με την παρακίνηση χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, οι οποίες είναι:

- **Παράγοντες υγιεινής ή δυσαρέσκειας:** αναφέρεται σε εξωτερικούς από το άτομο παράγοντες. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός, η ασφάλεια απασχόλησης, η πολιτική της επιχείρησης, διαπροσωπικές σχέσεις, κοινωνική θέση (status), οι οποίοι αν δεν ικανοποιηθούν οδηγούν το άτομο σε δυσαρέσκεια από την εργασία του. Ουσιαστικά αυτοί οι παράγοντες δεν παρακινούν τους εργαζομένους για την αύξηση της απόδοσης τους απλά εμποδίζουν το συναίσθημα της δυσαρέσκειας, με αποτέλεσμα να διατηρούν την απόδοση του εργαζομένου σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο
- **Παράγοντες παρακίνησης ή ικανοποίησης:** αναφέρεται σε εσωτερικούς από το άτομο παράγοντες. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι η αναγνώριση, οι δυνατότητες ανάπτυξης, δυνατότητες προαγωγής, επιτεύγματα, ευθύνη και αρμοδιότητες, ενδιαφέρον για την εργασία, οι οποίοι αν πραγματοποιηθούν θα οδηγήσουν το άτομο σε ικανοποίηση για την εργασία. Αυτοί οι παράγοντες βοηθούν τους εργαζομένους να αυξήσουν την απόδοσή τους. Βέβαια βασική προϋπόθεση για την δράση αυτών των παραγόντων είναι η εξασφάλιση της μη δυσαρέσκειας.

Αυτές οι δύο ομάδες αποτελούν σύμφωνα με τον Herzberg δύο ξεχωριστές κατηγορίες παραγόντων μη σχετιζόμενων μεταξύ τους. Δηλαδή η ικανοποίηση της μιας, από τις δύο, ομάδες παραγόντων μπορεί να εξαλείψει την δυσαρέσκεια ή αντίστροφα να επιφέρει μια προσδοκώμενη ικανοποίηση. Όμως σε καμιά περίπτωση δεν μπορεί να επιφέρει την απόλυτη επιθυμητή ικανοποίηση του εργαζομένου από την ικανοποίηση μιας μόνο ομάδας παραγόντων. Η ιδανική περίπτωση ικανοποιημένου εργαζομένου είναι ο υψηλός δείκτης ικανοποίησής του και στις δύο ομάδες παραγόντων.

### **4.3.3 Η θεωρία του X και Ψ του Douglas McGregor**

Ο κοινωνικός ψυχολόγος McGregor (1960) διατύπωσε τη διπολική θεωρία X και Ψ. Σύμφωνα λοιπόν με τον McGregor οι προηγούμενες θεωρίες αγνοούσαν τις τυχόν επιδράσεις του οικονομικοκοινωνικού περιβάλλοντος, της τεχνολογικής προόδου και του ανθρώπινου παράγοντα.

Οι άνθρωποι οι οποίοι ανήκουν στην κατηγορία που περιγράφει η θεωρία X είναι αυτοί που από την φύση τους έχουν μια τάση να αποφεύγουν την εργασία. Επίσης για να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους θα πρέπει να εφαρμόσουν απειλητικές μεθόδους. Αυτοί οι άνθρωποι δεν έχουν φιλοδοξίες, έχουν ελάχιστη έως καθόλου επιθυμία για ευθύνες, έχουν μικρή ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και προτιμούν να καθοδηγούνται. Επίσης έχουν αυξημένη την ανάγκη για συστηματικό έλεγχο και παρακολούθηση. Άρα η υποκίνηση σ' αυτήν την κατηγορία έχει νόημα μόνο όσον

αφορά τις βασικές τους ανάγκες. Αυτά τα άτομα λοιπόν νιώθουν ασφαλή και ικανοποιημένα όταν αποφεύγουν να αναλάβουν ευθύνες και πρωτοβουλίες έτσι ώστε να έχουν και ένα αίσθημα «βολέματος».

Αντίθετα οι άνθρωποι που ανήκουν στην κατηγορία που περιγράφει η θεωρία Ψ χαρακτηρίζονται από έντονη αυτονομία και δημιουργικότητα. Η κάθε μορφή εργασίας σ' αυτήν τη περίπτωση αποτελεί μια ευχάριστη δραστηριότητα. Επίσης για να αυξηθεί η παραγωγικότητά τους θα πρέπει να καθιερωθούν συστήματα υποκίνησης και η ανάπτυξη αισθήματος ευθύνης και φιλοδοξίας. Η υποκίνηση σε αυτήν την περίπτωση έχει εφαρμογή σε όλα τα επίπεδα αναγκών. Ο άνθρωπος εδώ αυτοκατευθύνεται και πειθαρχείται προκειμένου να εξυπηρετήσει σκοπούς που για τους οποίους από μόνος του έχει δεσμευτεί.

Ο McGregor υποστήριξε πως βασικό στοιχείο για την επιτυχία του μάνατζμεντ είναι οι σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφιστάμενων. Ο τρόπος λοιπόν που ο προϊστάμενος συμπεριφέρεται στους υφιστάμενους εξαρτάται από τις υποθέσεις που αυτός κάνει, για την ανθρώπινη φύση, τους τρόπους μεθόδευσης και ελέγχου τους και από τον τρόπο καθορισμού των ρόλων που πρέπει να διαδραματίσουν οι άνθρωποι μέσα στην συγκεκριμένη επιχείρηση. Κατά τον McGregor εκείνο που περιορίζει την αποδοτικότητα δεν είναι η ανθρώπινη φύση αλλά η ανικανότητα των μάνατζερ να ανακαλύπτουν τρόπους και μεθόδους χρησιμοποίησης των πραγματικών ικανοτήτων των υφισταμένων του.

#### **4.3.4 Η θεωρία των προσδοκιών του Victor Vroom**

Η θεωρία προσδοκιών (expectancy theory) αναπτύχθηκε από τον Victor Vroom (Yale University) το 1964. Δεν προσπαθεί να περιγράψει τι είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζομένους (όπως κάνουν οι θεωρίες των Maslow και Herzberg), αλλά την διαδικασία της παρακίνησης, δηλαδή πως παρακινείται ο εργαζόμενος. Η θεωρία προσδοκιών πρεσβεύει ότι ένα άτομο θα ενεργήσει με έναν ορισμένο τρόπο όταν βασίζεται στην προσδοκία ότι οι πράξεις του θα οδηγήσουν σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα / στόχο, για την επίτευξη του οποίου θα λάβει ελκυστικές για αυτόν ανταμοιβές

Η θεωρία των προσδοκιών του Victor Vroom βασίστηκε στις εργασίες δύο ψυχολόγων του Kart Lewin και του Edvard Tolman. Αυτό που θέλει να περάσει μέσα από την θεωρία του ο Vroom είναι η αναγκαιότητα σύνδεσης των αμοιβών με την απόδοση. Ουσιαστικά ο Vroom υποστηρίζει πως η διάθεση του υπαλλήλου για απόδοση περνάει μέσα από την ανταμοιβή. Δηλαδή η προσδοκία του πως αν προσπαθήσει περισσότερο θα έχει και περισσότερες απολαβές, τον κάνει πιο παραγωγικό.

Υπό μορφή συνάρτησης η θεωρία προσδοκιών του Vroom γράφεται:

$$\text{Valence} \times \text{Expectancy} \times \text{Instrumentality} = \text{Motivation}$$

Σύμφωνα λοιπόν με την θεωρία του Vroom η υποκίνηση είναι συνάρτηση τριών μεταβλητών οι οποίες είναι οι εξής παρακάτω:

- **Valence (Η επιθυμία ανταμοιβών):** η ένταση της επιθυμίας αυτής διαφέρει από ανταμοιβή σε ανταμοιβή και από εργαζόμενο σε εργαζόμενο. Είναι σημαντικό λοιπόν οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού να μπορούν να υπολογίσουν τι αντίκτυπο θα έχουν οι εκάστοτε ανταμοιβές στους εργαζομένους.
- **Expectancy (Η προσδοκία ανταμοιβών):** δηλαδή η πιθανότητα που αισθάνεται πως έχει το άτομο, πως καταβάλλοντας συγκεκριμένη προσπάθεια θα πάρει μια συγκεκριμένη ανταμοιβή.
- **Instrumentality (Η προσδοκία της απόδοσης):** δηλαδή έχει να κάνει με την προσδοκία που έχει ο εργαζόμενος πως αν προσπαθήσει περισσότερο θα έχει και περισσότερη απόδοση.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως ο Vroom θεωρεί την υποκίνηση ως μια διαπραγματεύση μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, αν και δεν προτείνει συγκεκριμένες τεχνικές προς την διοίκηση, παρόλα αυτά κάνει σαφές πως μέσω των ανταμοιβών μπορεί να ελέγξει την απόδοση των εργαζομένων (Μπουραντάς Δημήτριος, 1984).

Βέβαια η θεωρία του Vroom στηρίζεται στις εξής υποθέσεις. Πρώτον, οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως το επίπεδο απόδοσης τους συνδέεται άμεσα με τις ανταμοιβές που έχουν αξία γι' αυτούς. Δεύτερον πιστεύουν πως μπορούν να φτάσουν στο επιθυμητό επίπεδο απόδοσης. Και τρίτον πιστεύουν πως οι προσφερόμενες από την επιχείρηση ανταμοιβές έχουν αξία γι' αυτούς.

Οι Porter-Lawler (1968) επεξεργάστηκαν την θεωρία του Vroom και υποστήριξαν στο υπόδειγμά τους πως η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα και όχι αίτιο της απόδοσης. Ουσιαστικά οι Porter-Lawler εξέτασαν όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την προσπάθεια που καταβάλλεται, την απόδοση και την ικανοποίηση αλλά ταυτόχρονα εξέτασαν και την μεταξύ τους σχέση.

Το υπόδειγμά τους ξεκινάει με τις δυο βασικές παραδοχές της θεωρίας του Vroom δηλαδή ότι η προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι καθορίζονται από την αξία που έχουν γι' αυτούς οι προσφερόμενες ανταμοιβές και από την αντίληψη τους για το ενδεχόμενο να αναλάβουν τις ανταμοιβές αυτές. Κατά τους Porter-Lawler οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση είναι η ικανότητα του εργαζομένου, η αντίληψη που έχει για τις δυνατότητες του, από τα μέσα που του διατίθενται και από τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας του. Η απόδοση οδηγεί στις ανταμοιβές οι οποίες εφόσον θεωρούνται δίκαιες, προκαλούν την ικανοποίηση του εργαζομένου. Με αυτόν τον τρόπο ο κύκλος αυτός (προσπάθεια - απόδοση - ικανοποίηση - προσπάθεια) ολοκληρώνεται, ενισχύεται και επαναλαμβάνεται.

Συμπερασματικά λοιπόν, σύμφωνα με την θεωρία προσδοκιών του Vroom, το άτομο σε ένα επιχειρησιακό χώρο καταβάλλει υψηλότερες προσπάθειες και αποδίδει περισσότερο όταν γνωρίζει πως έχει και την αντίστοιχη ανταμοιβή. Συνεπώς η επιχείρηση για να παρακινήσει το άτομο είναι απαραίτητο να συνδέσει την απόδοση του με τις ανταμοιβές του και να τον πείσει πως υπάρχει άμεση και ισχυρή σχέση μεταξύ προσπάθειας που καταβάλλει, της απόδοσης του και των ανταμοιβών που θα έχει. Επίσης τα διοικητικά στελέχη είναι απαραίτητο να κατανοούν πως ο εργαζόμενος απαιτεί δίκαιη μεταχείριση σχετικά με τις αμοιβές του. Τέλος η

προσαρμογή των ανταμοιβών είναι αναγκαία από πλευράς των επιχειρήσεων, έτσι ώστε να έχουν αξία για τον ίδιο τον εργαζόμενο.

#### 4.3.5 Η θεωρία των επιτευγμάτων του McClelland

Η θεωρία των επιτευγμάτων του McClelland αναφέρει πως οι ανάγκες του ανθρώπου είναι επίκτητες, δηλαδή εξελίσσονται μέσα στο κοινωνικό τους περιβάλλον. Μάλιστα κατατάσσει τις ανάγκες αυτές που λειτουργούν σαν κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- **Ανάγκη κοινωνικών σχέσεων (affiliation):** δηλαδή η ανάγκη του ατόμου να αναπτύξει φιλικές σχέσεις και να δημιουργήσει δεσμούς με το γύρο περιβάλλον του. Ουσιαστικά τα άτομα επιδιώκουν την κοινωνική αποδοχή, το σεβασμό, την αφοσίωση και την επιβεβαίωση πως ανήκουν σε μια ομάδα. Τα άτομα που έχουν τις συγκεκριμένες ανάγκες στην ουσία έχουν ως κίνητρο την αποδοχή από την ομάδα και όχι την προσωπική τους απόδοση.
- **Ανάγκη για δύναμη (power):** δηλαδή το άτομο έχει ανάγκη για εξουσία και δύναμη ενώ παράλληλα επιδιώκει την άσκηση επιρροής σε άλλα άτομα. Ικανοποιούνται από την εργασία τους όταν αυτή τους παρέχει την δυνατότητα να ασκήσουν επιρροή και έλεγχο σε άλλους. Τα άτομα που έχουν τις συγκεκριμένες ανάγκες επιτυγχάνουν τον σκοπό τους είτε αναζητώντας την εξουσία σε προσωπικό επίπεδο είτε χρησιμοποιώντας την προκειμένου να προσφέρουν στην ομάδα.
- **Ανάγκη για επίτευξη στόχων (achievement):** συνδέεται με την επιθυμία του ατόμου να εκπληρώσει δύσκολους και ρεαλιστικούς στόχους στο εργασιακό του περιβάλλον. Το στοιχείο αυτό αν επιτευχθεί τον ικανοποιεί επαγγελματικά.

Ο McClelland θεωρεί πως αν μπορούμε να προσδιορίσουμε την σημασία που δίνει το κάθε άτομο σε καθεμιά από τις τρεις ανάγκες, αυτό θα μας βοηθήσει να αποφασίσουμε τον τρόπο με τον οποίον θα επηρεάσουμε τη συμπεριφορά του προς την επιθυμητή κατεύθυνση, πως θα τον υποκινήσουμε. Κατά τον McClelland οι ανάγκες επηρεάζονται από το πολιτισμικό υπόβαθρο και τις εμπειρίες ζωής του ατόμου. Τα κίνητρα και η απόδοση ενός ατόμου είναι δυνατόν να αυξηθούν σε ένα περιβάλλον το οποίο παρέχει τον ιδανικό συνδυασμό ικανοποίησης των τριών αναγκών.

Όσον αφορά τον εργασιακό χώρο, άτομα με διαφορετικές ανάγκες πρέπει να υποκινούνται με διαφορετικό τρόπο. Σε εργαζομένους με υψηλή ανάγκη για επίτευξη υψηλής απόδοσης θα πρέπει να δίνονται δύσκολοι και ρεαλιστικοί στόχοι. Επιπλέον θα πρέπει να τους παρέχετε συχνή ανατροφοδότηση για την έκβαση των προσπαθειών τους. Οι χρηματικές ανταμοιβές δεν είναι σημαντικό κίνητρο για αυτούς αλλά είναι ένας παράγοντας γοήτρου και αναγνώρισης της επίδοσης.



Ουσιαστικά αντλούν ικανοποίηση μέσα από την εκπλήρωση των στόχων τους. Σε εργαζομένους με υψηλή ανάγκη για αποδοχή πρέπει να παρέχετε ένα περιβάλλον συνεργασίας γιατί αποδίδουν καλύτερα σε τέτοιο περιβάλλον. Τέλος οι εργαζόμενοι με υψηλή ανάγκη για εξουσία θα πρέπει να δίνεται χώρος για ανάληψη πρωτοβουλιών και άσκηση επιρροής σε άλλους. Η ανάγκη για εξουσία σε συνδυασμό με την ανάγκη για επίτευξη στόχων οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας. Σύμφωνα με τον McClelland οι άνθρωποι που υποκινούνται από την ανάγκη για επίτευξη στόχων δεν είναι κατάλληλοι για εργασίες ρουτίνας ή και για εργασίες οι οποίες εποπτεύονται στενά.

#### **4.3.6 Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams**

Η θεωρία της δικαιοσύνης που ανέπτυξε ο Adams (1965) στηρίζεται στο γεγονός πως οι άνθρωποι επιθυμούν να υπάρχει δικαιοσύνη στις σχέσεις συναλλαγής που έχουν με άλλους ανθρώπους ή και με οργανώσεις. Η αίσθηση της δικαιοσύνης δημιουργείται μέσω μίας διαδικασίας συγκρίσεων η οποία πραγματοποιείται από τους εργαζομένους.

Έτσι, η εργασία που παρέχει το άτομο στην επιχείρηση αξιολογείται από το βαθμό προσφοράς του εργαζομένου και αντίστοιχα εισπράττει τις ανάλογες απολαβές. Ως προσφορά του εργαζομένου καταγράφονται όλα αυτά που διαθέτει ο εργαζόμενος και προσφέρει στην επιχείρηση όπως η απόδοσή του (ποιοτική και ποσοτική), τα προσόντα του (τυπικά και ουσιαστικά), οι γνώσεις του κτλ. Ενώ ως απολαβές εννοούνται αυτά που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την επιχείρηση και μπορεί να είναι οι αποδοχές, οι ηθικές αμοιβές, η αναγνώριση κτλ. Έτσι σύμφωνα με την θεωρία του Adams ο λόγος **ανταμοιβή/προσφορά** θα πρέπει να είναι ίση μεταξύ των εργαζομένων της ίδιας επιχείρησης έτσι ώστε να ισχύει η ίση μεταχείριση και δικαιοσύνη. Αν λοιπόν οι λόγοι δεν είναι ίση μεταξύ τους και υπάρχει αδικία οι εργαζόμενοι προσπαθούν με διάφορους τρόπους να την εξισορροπήσουν. Αυτό βέβαια προσπαθούν να το καταφέρουν μεταφέροντας την προσφορά ή τις απολαβές τους, εγκαταλείποντας την οργάνωση κτλ.

Ουσιαστικά όταν ένας εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι αμείβεται περισσότερο σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζομένους αυξάνει και την ποιότητα της εργασίας του αλλά και την ποσότητα της. Ενώ όταν αντιλαμβάνεται πως αμείβεται λιγότερο σε σχέση με τους υπόλοιπους, πράττει το ακριβώς αντίθετο και παράλληλα αυξάνει τις απουσίες του από την εργασία του ή και φτάνει στο σημείο να εγκαταλείψει την επιχείρηση όπου εργάζεται. Άρα σύμφωνα με τον Adams η ισότητα των λόγων **ανταμοιβή/προσφορά** ισοδυναμεί με ικανοποίηση ενώ η ανισότητα ισοδυναμεί με δυσαρέσκεια.

#### 4.3.7 Η θεωρία καθορισμού των στόχων του Gary Lathan και Edwin Locke

Οι Gary Lathan και Edwin Locke (1976) συνδέουν την εργασιακή ικανοποίηση ή την έλλειψη αυτής με το σύστημα αξιών του ατόμου. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει πως η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια θετική συναισθηματική ανταπόκριση από την πλευρά του εργαζομένου προς την εργασία του και αυτό διότι επιτρέπει την πλήρωση εργασιακών αξιών του ατόμου. Ενώ η εργασιακή δυσαρέσκεια πηγάζει από την ματαίωση των εργασιακών αξιών του ατόμου.

Βασική παραδοχή της είναι πως κάθε ανθρώπινη ενέργεια, κατευθύνεται προς κάποιο στόχο. Κατ' αρχάς οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να είναι σαφείς και συγκεκριμένοι ώστε οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να πράξουν κατάλληλα για την επίτευξή τους. Θετικά σε αυτό συμβάλλουν η συμμετοχή των εργαζομένων στον καθορισμό τους, η αποδοχή των στόχων καθώς και η πληροφόρηση σχετικά με την πορεία επίτευξής τους.

Επίσης οι εργαζόμενοι θα πρέπει να διαθέτουν τις κατάλληλες ικανότητες για την σωστή και ολοκληρωμένη επίτευξη των στόχων τους. Σημαντικό παράγοντα σε αυτήν την αρχή παίζει η αυτοαντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τις ικανότητές τους. Άρα λοιπόν η εκπαίδευση των εργαζομένων και η οριοθέτηση της δυσκολίας επίτευξης των στόχων τους μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στην επίτευξή τους.

Εφόσον λοιπόν πληρούνται αυτές οι αρχές οι εργαζόμενοι κινητοποιούνται και τα αποτελέσματα αυτής της επίδρασης συνεπάγονται με υψηλές αποδόσεις. Επιπλέον, αναφέρονται δύο κύριοι παράγοντες οι οποίοι σύμφωνα με την θεωρία των Gary Lathan και Edwin Locke είναι δυνατόν να επηρεάσουν την απόδοση. Αυτοί οι παράγοντες είναι οι εξής :

- **Η δέσμευση του εργαζομένου στο συγκεκριμένο στόχο** αποτελεί παράγοντα επηρεασμού επίτευξης ενός έργου. Όσο λοιπόν μεγαλύτερη είναι η δέσμευση και αφοσίωση του ατόμου στο στόχο που έχει θέσει, τόσο περισσότερο θα παρακινείται να καταβάλλει προσπάθεια για την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου. Πολλές φορές, βέβαια παρατηρείται ότι η συμμετοχή των ατόμων στον κοινό καθορισμό ενός στόχου, μπορεί να αυξήσει την δέσμευση τους απέναντι σε αυτόν. Η αίσθηση της προσφοράς σε μία ομάδα για την επίτευξη μιας κοινής αποστολής, ωθεί τα μέλη της να δρουν με ενεργητικό τρόπο, αναζητώντας ευκαιρίες για την εκπλήρωση της αποστολής αυτής.
- **Η Αυτο – αποτελεσματικότητα** η οποία αναφέρεται στην πεποίθηση του ατόμου ότι μπορεί να ολοκληρώσει με επιτυχία την εργασία που έχει αναλάβει. Άτομα με υψηλά επίπεδα αυτο – αποτελεσματικότητας συχνά ανταποκρίνονται θετικά σε συγκεκριμένους και δύσκολους στόχους και είναι πιθανό να καταβάλουν αρκετή προσπάθεια προκειμένου να αντιμετωπίσουν την όποια πρόκληση. Ενώ άτομα με χαμηλό επίπεδο αυτο – αποτελεσματικότητας τείνουν να μην προσανατολίζονται σε δύσκολους στόχους και συνήθως να εγκαταλείπουν ή να μειώνουν την προσπάθεια για την επίτευξη του έργου. (Goleman,1999)

## 4.4 Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

Πολλές έρευνες έχουν διεξαχθεί σχετικά με το ποιοι παράγοντες επιδρούν ώστε το άτομο να αρέσκεται ή όχι στο επάγγελμά του. Ο Spector (2008) αναφέρει πως έχουν γίνει αρκετές έρευνες πάνω σε αυτό το θέμα και πως κατέληξαν στο γεγονός ότι οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση έχουν να κάνουν περισσότερο ή με την προσωπικότητα του εργαζομένου ή με το εργασιακό του περιβάλλον. Ενώ άλλες πάλι θεωρούν πως υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ τους.

Ουσιαστικά κάποιες από αυτές τις έρευνες θεωρούν πως οι περιβαλλοντικές επιδράσεις, δηλαδή τα χαρακτηριστικά του ίδιου του επαγγέλματος και του οργανισμού, όπου απασχολείται ο εργαζόμενος είναι μια κατηγορία παραγόντων και μάλιστα μπορεί να επηρεάσουν και σε μεγαλύτερο βαθμό την εργασιακή τους ικανοποίηση. Βέβαια και η προσωπικότητα των εργαζομένων είναι ένας άλλος βασικός παράγοντας όπου τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους καθορίζουν αν τους ικανοποιεί ή όχι η εργασία τους. Άλλες έρευνες βέβαια έχουν συνδυάσει τις δυο προηγούμενες προσεγγίσεις και μελετούν κατά πόσο τα χαρακτηριστικά της εργασίας ταιριάζουν στα χαρακτηριστικά του ατόμου, όποτε η εργασιακή ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα του ότι ταιριάζει το άτομο με την συγκεκριμένη εργασία.

#### 4.4.1 Παράγοντες του περιβάλλοντος

Αρκετές έρευνες υποστηρίζουν ότι πολλά χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση. Συνεπώς οι παράγοντες του περιβάλλοντος που επιδρούν είναι τα χαρακτηριστικά της εργασίας, οι αμοιβές και η δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο.

Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι οι εξής:

- Τεχνολογία
- Εποπτεία ή Επιτήρηση
- Εργασιακή Ψυχολογική ευεξία
- Απογοήτευση ή Αποξένωση
- Ασυμφωνία ή Σύγκρουση ρόλων
- Σημαντικότητα της εργασίας

Οι διαπροσωπικές σχέσεις, ο προϊστάμενος και οι σχέσεις με τον προϊστάμενο παίζουν σημαντικό ρόλο στην δημιουργία της εργασιακής ικανοποίησης. (Johns, 1996 & Scarpello & Campbell, 1983).

Τα χαρακτηριστικά λοιπόν της εργασίας αναφέρονται στο περιεχόμενο και στην φύση των εργασιακών καθηκόντων όπως συμβαίνει με τα πέντε χαρακτηριστικά της θεωρίας Hackman και Oldham(1976). Λοιπόν τα πέντε χαρακτηριστικά είναι τα εξής:

- Ποικιλία δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας εργασίας
- Ταύτιση του καθήκοντος γιατί έχει σημασία αν ο εργαζόμενος κάνει όλη την δουλειά ή μέρος αυτής
- Σημαντικότητα του καθήκοντος, δηλαδή η επιρροή που ασκεί ο εργαζόμενος στους άλλους εργαζομένους
- Αυτονομία, δηλαδή η ελευθερία που έχει ο εργαζόμενος να κάνει την εργασία, όπως αυτός νομίζει, σωστά
- Ανατροφοδότηση, δηλαδή ο βαθμός στον οποίον είναι προφανές στους εργαζομένους ότι κάνουν σωστά την εργασία

Πολλές έρευνες οι οποίες έγιναν σε διαφορετικά είδη εργασιών απέδειξαν πως καθένα από τα πέντε χαρακτηριστικά σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση (Fried & Ferris, 1987). Αυτά λοιπόν τα πέντε χαρακτηριστικά συνιστούν την πολυπλοκότητα της εργασίας (scope). Πάντως η υψηλή πολυπλοκότητα οδηγεί σε εργασιακή ικανοποίηση ενώ η χαμηλή πολυπλοκότητα οδηγεί σε δυσαρέσκεια και ανία. Η θεωρία λοιπόν των Hackman και Oldham βασίζεται στην υπόθεση πως οι εργαζόμενοι υποκινούνται από την εσωτερική ικανοποίηση που λαμβάνουν εκτελώντας τα εργασιακά τους καθήκοντα. Ο συνδυασμός λοιπόν της ποικιλίας των δεξιοτήτων, της ταύτισης των καθηκόντων και της σημαντικότητας του καθήκοντος οδηγεί στην συνειδητοποίηση της αξίας της εργασίας. Επίσης η αυτονομία οδηγεί σε

υπευθυνότητα, ενώ η ανατροφοδότηση έχει σαν αποτέλεσμα την γνώση των αποτελεσμάτων ώστε να γίνουν διορθωτικές κινήσεις εφόσον χρειάζονται.

Ουσιαστικά η θεωρία αυτή υποστηρίζει πως οι εργαζόμενοι θα είναι πιο ικανοποιημένοι και υποκινημένοι όταν κάνουν μια εργασία με υψηλή πολυπλοκότητα, διότι τους προκαλεί ενδιαφέρον και είναι γεμάτη προκλήσεις.

Σύμφωνα με την θεωρία των Hackman και Oldham τα πέντε χαρακτηριστικά καθορίζουν το δυναμικό μέγεθος της παρωθητικής ισχύς μιας εργασίας, δηλαδή τον βαθμό που μπορεί η εργασία να προκαλέσει εσωγενή κίνητρα στους εργαζομένους. Μπορούμε να υπολογίσουμε την παρωθητική ισχύ με ένα τύπο ο οποίος συσχετίζει και τα πέντε χαρακτηριστικά και είναι ο εξής:

**Παρωθητική ισχύ** = (Ποικιλία δεξιοτήτων + Ταυτότητα έργου + Σπουδαιότητα έργου / 3) \* Αυτονομία \* Ανατροφοδότηση

Με λίγα λόγια η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι που προτιμούν την πρόκληση και το ενδιαφέρον στην εργασία τους θα είναι πιο χαρούμενοι και κινητοποιημένοι εφόσον έχουν σύνθετα προβλήματα. Τέτοιοι άνθρωποι είναι πιθανό να αποφεύγουν απλές δουλειές και να προτιμούν διοικητικές ή άλλου είδους εργασίας που περιλαμβάνουν μεγαλύτερο βαθμό πολυπλοκότητας (Spector, 1997).

Από αρκετές έρευνες που έχουν διεξαχθεί, έχει διαπιστωθεί πως όσο ευρύτερο είναι το περιεχόμενο της εργασίας τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση που αντλούν οι εργαζόμενοι από αυτήν. Το περιεχόμενο βέβαια μιας εργασίας αναφέρεται σε ένα πλήθος επιμέρους διαστάσεων οι οποίες αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης. Πιο συγκεκριμένα όταν η εργασία παρέχει στον εργαζόμενο ευκαιρίες για ανάπτυξη, επίτευξη, υπευθυνότητα, αυτονομία, αναγνώριση και ανατροφοδότηση ως προς την παραγωγή του προσφέρει τις προκλήσεις που του απαιτούνται ώστε να μην ματαιώνονται οι προσδοκίες του και γενικά συντελεί στην αυτοπραγμάτωση και αυτοεκπλήρωση του (G. Johns, 1996).

Ακόμα έχει βρεθεί πως υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα, στην δυνατότητα να έχουν οι εργαζόμενοι έλεγχο στις ικανότητες τους και στη δυνατότητα τους να παίρνουν πρωτοβουλίες, με την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό ισχύει διότι τα άτομα βιώνουν την εργασία τους ως κάτι σημαντικό στο οποίο έχουν προσωπική εμπλοκή (Spector, 1997).

Επίσης έχει βρεθεί ότι όταν οι δυνατότητες προαγωγής είναι αρκετές αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων δηλαδή έχει διαπιστωθεί πως οι δυνατότητες προαγωγής έχουν θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Αυτό εξηγείται από το γεγονός πως οι προαγωγές περιέχουν έναν αριθμό σημαντικών ενδείξεων για την αυτοεκτίμηση ενός ατόμου τόσο υλικές ( π.χ αύξηση μισθού) όσο και άυλες (κοινωνικής φύσεως όπως αναγνώριση και αυξημένο κοινωνικό γόητρο).

Άλλες διαστάσεις που έχει διαπιστωθεί ερευνητικά ότι επηρεάζουν την ικανοποίηση είναι οι συνθήκες εργασίας όπως για παράδειγμα είναι οι κλιματιστικές συνθήκες δηλαδή αν κάνει υπερβολική ζέστη ή κρύο, ο θόρυβος, η καθαριότητα και ο φωτισμός. Το ωράριο εργασίας, ο ελεύθερος χρόνος που εξασφαλίζει ο

εργαζόμενος, η ασφάλεια, η μονιμότητα και τα επιδόματα αποτελούν και αυτά επιπλέον διαστάσεις επηρεασμού της εργασιακής ικανοποίησης. Στα επιδόματα μάλιστα συγκαταλέγονται και οι διακοπές, το δικαίωμα συνταξιοδότησης καθώς και κάποιες άλλες πρόσθετες παροχές (Johns, 1996).

#### **4.4.2 Προσωπικοί παράγοντες**

Στους προσωπικούς παράγοντες λοιπόν εντάσσονται τόσο η προσωπικότητα του εργαζομένου και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του όσο και προηγούμενες εμπειρίες και αξίες που μπορεί να έχει. Η ιδέα ότι η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί εν μέρει να προκαλείτε από χαρακτηριστικά της προσωπικότητας υπάρχει από τις έρευνες του Hawthorne. Παρατηρήθηκε λοιπόν πως μερικά άτομα ήταν συνέχεια δυσαρεστημένα για την εργασία τους, ότι κι αν έκαναν γι' αυτούς οι ερευνητές.

Έτσι λοιπόν υποστηρίζεται πως η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από τις εμπειρίες και τα συναισθήματα που βιώνουν οι άνθρωποι, τόσο στο εργασιακό χώρο όσο και στην προσωπική ζωή. Οι ευχάριστες εμπειρίες και τα θετικά συναισθήματα δημιουργούν θετική στάση απέναντι στην εργασία και εφόσον πληρούνται και άλλες προϋποθέσεις στο χώρο εργασίας μπορεί να οδηγήσει ακόμα και σε εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό αυτομάτως αποδεικνύει πως αν κάποιος έχει μια εξαιρετική δουλειά όσον αφορά τον μισθό, τις παροχές, την ασφάλεια, μπορεί να μην έχει υψηλή εργασιακή ικανοποίηση.

Επιπλέον δύο άτομα που κάνουν την ίδια δουλειά ή ακόμα και το ίδιο άτομο με το πέρασμα του χρόνου μπορεί να βιώνει διαφορετικά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Κατά τον Horrock (1935) υπάρχει ισχυρή σχέση μεταξύ της συναισθηματικής προσαρμογής των εργαζομένων και του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης. Επίσης και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως είναι η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, η οικογενειακή κατάσταση, η θέση, τα χρόνια προϋπηρεσίας, οι ώρες εργασίας επηρεάζουν αρκετά το βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης. Ουσιαστικά διαπιστώνουμε πως η εργασιακή ικανοποίηση είναι υποκειμενική και επηρεάζεται από τις προσωπικές εμπειρίες και τις προσδοκίες.

Το μορφωτικό επίπεδο φαίνεται πως επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση από το γεγονός πως αν για παράδειγμα δυο άτομα διαφορετικής μορφωτικής στάθμης κατέχουν την ίδια θέση εργασίας με τις ίδιες αποδοχές και γενικά με τις ίδιες αρμοδιότητες το άτομο που θα είναι περισσότερο μορφωμένο αναμένεται να είναι λιγότερο ικανοποιημένο επαγγελματικά διότι θεωρεί πως εισφέρει πολύ περισσότερο στη δουλειά από το συνάδελφο του και παρ' όλα αυτά αμείβεται το ίδιο με αυτόν. Η συνειδητοποίηση λοιπόν της ανισότητας αυτής φέρνει εργασιακή δυσαρέσκεια. Επίσης έχει βρεθεί πως η εκπαίδευση έχει αρνητική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση δεδομένου ότι το υψηλό μορφωτικό επίπεδο δημιουργεί υψηλότερες προσδοκίες στον εργαζόμενο, ο οποίος δηλώνει δυσαρέσκεια όταν εκτελεί εργασίες ρουτίνας (Johns, 1996).

Επίσης έχει σημασία η δημιουργία ενός δίκαιου και διαφανούς συστήματος προσδιορισμού των αμοιβών και γενικότερα ενός δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος όσον αφορά το σύστημα προαγωγών, αμοιβών και ανταμοιβών. Οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη να γνωρίζουν πως το σύστημα αμοιβών και οι διαδικασίες προαγωγών βασίζονται σε δίκαια και ισότιμα πρότυπα .

Υπάρχουν κάποιοι τύποι ατόμων που εκδηλώνουν διαφορετική συμπεριφορά όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτοί οι τύποι είναι οι εξής:

- Ο νευρωτικός, ο οποίος γενικά έχει αρνητικό χαρακτήρα και λόγω αυτού του χαρακτήρα είναι πολύ πιθανό να εμπλακεί σε δυσάρεστες καταστάσεις και να βιώσει αρνητικές εμπειρίες στον εργασιακό χώρο και ως εκ τούτου εμφανίζει μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση
- Ο εξωστρεφής, ο οποίος έχει την προδιάθεση να βιώσει θετικά συναισθήματα, έχει περισσότερους φίλους και κοινωνικές συναναστροφές και κατά συνέπεια είναι πιθανότερο να βιώσει εργασιακή ικανοποίηση
- Ο ανοιχτός σε εμπειρίες, ο οποίος έχει την προδιάθεση να αισθάνεται το καλό και το κακό ωστόσο αυτή η συμπεριφορά του δεν σχετίζεται σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση
- Ο δεκτικός, ο οποίος έχει μεγαλύτερη υποκίνηση να επιτύχει διαπροσωπική οικειότητα έτσι ώστε να οδηγείται σε μεγαλύτερα επίπεδα ευημερίας, ωστόσο η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται μεν θετικά αλλά σε μικρό βαθμό
- Ο ευσυνείδητος, η συμπεριφορά του οποίου σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση γιατί αντιπροσωπεύει γενικότερα μία τάση συμμετοχής στην εργασία και αυτή η συμπεριφορά οδηγεί σε μεγαλύτερη πιθανότητα ο ευσυνείδητος να έχει ικανοποιητικές ανταμοιβές όπως είναι ο μισθός, ο σεβασμός κτλ.

## **4.5 Εργασιακή ικανοποίηση και Οργανωσιακή Δέσμευση**

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι στενά συνυφασμένη με την οργανωσιακή δέσμευση που αντανακλά την προσκόλληση, την αφοσίωση των ανθρώπων στην επιχείρηση που εργάζονται και κατά πόσο αισθάνονται κομμάτι αυτής. Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για την οργανωσιακή δέσμευση ωστόσο όλοι περιλαμβάνουν την ψυχολογική - συναισθηματική προσκόλληση του εργαζομένου στην επιχείρηση που εργάζεται. Σύμφωνα με τους Mowday, Steers & Porter ο όρος οργανωσιακή δέσμευση περιλαμβάνει τρία στοιχεία τα οποία είναι:

- Την αποδοχή των στόχων της επιχείρησης
- Την προθυμία να εργαστεί σκληρά για την επιχείρηση

- Την επιθυμία να παραμείνει στην επιχείρηση

Σύμφωνα βέβαια με την θεωρία του Becker (side-bet theory, 1960) το άτομο μένει στην επιχείρηση εξαιτίας των συσσωρευμένων ωφελειών που ενδεχομένως χάνει αν εγκαταλείψει την θέση του (πχ σύνταξη, κοινωνικές επαφές).

Ενώ οι Meyer, Allen & Smith (1993) ανέπτυξαν το μοντέλο των τριών συνιστωσών σύμφωνα με το οποίο βέβαια υπάρχουν τρεις τύποι δέσμευσης οι οποίοι είναι:

- **Συναισθηματική δέσμευση**
- **Η δέσμευση λόγω συνέχειας**
- **Η κανονιστική δέσμευση**

Η **συναισθηματική δέσμευση** αναφέρεται σε μια θετική συναισθηματική προσκόλληση του εργαζομένου στην επιχείρηση. Ο εργαζόμενος που είναι συναισθηματικά δεμένος με την επιχείρηση εναρμονίζει τους προσωπικούς με τους οργανωσιακούς στόχους και εύχεται να παραμείνει στην επιχείρηση. Μάλιστα δένεται με την επιχείρηση γιατί το θέλει ο ίδιος. Η συναισθηματική δέσμευση πηγάζει από τις εργασιακές συνθήκες και από τις προσδοκίες που έχει ο εργαζόμενος από την επιχείρηση.

Η **δέσμευση λόγω συνέχειας** υπάρχει όταν ο εργαζόμενος θεωρεί ότι είναι υψηλό το κόστος να εγκαταλείψει την επιχείρηση είτε για οικονομικούς λόγους γιατί έχει ανάγκη το μισθό και τις παροχές που του προσφέρει η εργασία του, είτε για κοινωνικούς λόγους λόγω φιλικών δεσμών με τους συναδέλφους ή επειδή δεν έχει την δυνατότητα να βρει άλλη δουλειά. Ο εργαζόμενος σε αυτήν την περίπτωση μένει στην επιχείρηση είτε γιατί το έχει ανάγκη είτε γιατί πρέπει

Τέλος, η **κανονιστική δέσμευση** υπάρχει όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται υποχρεωμένος να παραμείνει στην επιχείρηση γιατί αυτό είναι το ηθικά σωστό. Αυτό το αίσθημα μπορεί να οφείλεται σε διάφορες αιτίες. Για παράδειγμα μπορεί η επιχείρηση να έχει δαπανήσει πολλά χρήματα στην εκπαίδευση του εργαζομένου, να έχει επενδύσει σε αυτόν και σε αυτήν την περίπτωση ο εργαζόμενος αισθάνεται ηθική υποχρέωση να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια και να παραμείνει για να εκπληρώσει την υποχρέωση. Μπορεί όμως το αίσθημα ηθικής υποχρέωσης να είναι απόρροια προσωπικών αξιών του εργαζομένου που προϋπήρχαν και τις οποίες έχει αποκτήσει από την οικογένεια και το κοινωνικό του περιβάλλον.



## 4.5.1 Παράγοντες οργανωσιακής δέσμευσης

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που ενισχύουν ή αποθαρρύνουν την οργανωσιακή δέσμευση από την αφοσίωση ενός εργαζομένου σε μια επιχείρηση. Σύμφωνα λοιπόν με τον Mowday (1992) και τον Steers (1997) οι οποίοι ερεύνησαν τον ρόλο των προσωπικών χαρακτηριστικών και διαπίστωσαν ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά και οι εμπειρίες που έχει ένας άνθρωπος επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση. Επίσης έχει αποδειχθεί πως υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της ηλικίας και του χρόνου υπηρεσίας στην συγκεκριμένη επιχείρηση με το επίπεδο της δέσμευσης. Μπορούμε να πούμε πως και το στυλ ηγεσίας και επικοινωνίας σε μια επιχείρηση επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την οργανωσιακή δέσμευση. Μάλιστα σχετικά με την δέσμευση λόγω συνέχειας οι μελέτες επικεντρώνονται σε δύο στοιχεία, στις επενδύσεις και στις εναλλακτικές επιλογές. Οι Florkowski και Schuter (1992) βρήκαν πως υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της διανομής κερδών και της εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης. Προκειμένου όμως να υπάρχει οργανωσιακή δέσμευση του εργαζομένου προς την επιχείρηση πρέπει ο εργαζόμενος να αναγνωρίζει εναλλακτικές επιλογές. Από έρευνες διαπιστώθηκε πως εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης λόγω συνέχειας και αυτό οφείλεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους που είναι η δεοντολογία και η εργασιακή ασφάλεια. Οι κυριότεροι παράγοντες βέβαια οι οποίοι είναι σημαντικοί για την δημιουργία της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης είναι οι εξής:

- Τα προσωπικά χαρακτηριστικά
- Το εργασιακό κλίμα
- Τα χαρακτηριστικά της εργασίας
- Η εκπαίδευση

Οι εργαζόμενοι λοιπόν εύχονται να παραμείνουν στην επιχείρηση και είναι πρόθυμοι να καταβάλλουν προσπάθεια χάρη στις θετικές στο χώρο εργασίας και τα οφέλη που αποκομίζουν από την σχέση τους με την επιχείρηση.

Από τα παραπάνω συνάγουμε το συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι που δραστηριοποιούνται σε ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον στο οποίο υπάρχει επικοινωνία, αναγνωρίζεται και ανταμείβεται η προσπάθεια και η επιτυχία, υπάρχει συμμετοχή στην διαδικασία λήψης αποφάσεων ή καθορισμού στόχων, έχουν καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους τους, είναι χρόνια στην ίδια επιχείρηση, είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, είναι πιο πιθανό να αισθάνονται πιο αφοσιωμένοι στην επιχείρηση που εργάζονται. Η οργανωσιακή δέσμευση ενδιαφέρει ιδιαίτερα τις επιχειρήσεις γιατί είναι σημαντικό να έχουν ένα αφοσιωμένο και δυνατό εργατικό δυναμικό που να ταυτίζει τους ατομικούς και τους οργανωσιακούς στόχους και να καταβάλει προσπάθεια για την επίτευξή τους. Ένας αφοσιωμένος εργαζόμενος δύσκολα εγκαταλείπει την εργασία του. Ένας εργαζόμενος που εγκαταλείπει την επιχείρηση παίρνει μαζί του και τη συσσωρευμένη άρρηκτη

γνώση και τις εμπειρίες του. Είναι υψηλά τα κόστη της επιχείρησης για την εκπαίδευση νέου προσωπικού και επίσης είναι υψηλό το κόστος να μην υπάρχει το κατάλληλο άτομο στην καλύτερη θέση τη στιγμή που πρέπει.

## **4.6 Σχέση εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής επίδοσης**

*Η εργασιακή ικανοποίηση πρέπει να συνδέεται με την επίδοση. Άλλωστε ένας ευτυχισμένος υπάλληλος συνιστά ένα παραγωγικό υπάλληλο.* Πολλές έρευνες λοιπόν έχουν υπογραμμίσει το γεγονός ότι η συσχέτιση ανάμεσα στις δύο παραπάνω μεταβλητές είναι τουλάχιστον μετριοπαθείς. Είναι όμως πολύ πιθανό η εργασιακή ικανοποίηση να οδηγεί σε εργασιακή επίδοση, καθώς αποδεικνύεται ότι άνθρωποι που είναι ευτυχισμένοι με την εργασία τους φαίνεται να έχουν περισσότερα κίνητρα, να εργάζονται πιο συχνά καθώς και να αποδίδουν πολύ καλύτερα. Μια πιο ισχυρή ένδειξη που επιβεβαιώνει το παραπάνω αποτελεί το γεγονός ότι οι άνθρωποι που σημειώνουν καλύτερες αποδόσεις αρέσκονται περισσότερο στην εργασία τους εξ' αιτίας των αμοιβών που συχνά συνδέονται με την καλή επίδοση (Spector Paul E. 1997).

Υπάρχει μια άποψη σύμφωνα με την οποία οι εργασιακές στάσεις δεν συνδέονται με την επίδοση. Μάλιστα κατά τον Fisher κάτι που είναι λιγότερο ξεκάθαρο είναι ο λόγος για τον οποίο η ικανοποίηση δεν σχετίζεται με την επίδοση. Μια άλλη θέση υποστηρίζει πως η ικανοποίηση και η επίδοση συνδέονται αλλά υπό ορισμένες συνθήκες, όταν δηλαδή η επίδοση δεν περιορίζεται και δεν ελέγχεται. Ο Herman (1973), σημειώνει πως η εργασιακή ικανοποίηση θα πρέπει να συνδέεται με την επίδοση αλλά και με κάθε άλλη συμπεριφορά μόνο όταν εκλείπουν κάποιες επιρροές στη συμπεριφορά. Οι σύνθετες συμπεριφορές, όπως είναι που αναπαριστώνται από την εργασιακή επίδοση συχνά επηρεάζονται από άλλους παράγοντες χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση δε διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για την επίδοση.

Όπως έχει σημειώσει και ο Vroom, ο μόνος λόγος για τον οποίο συχνά οι εργαζόμενοι καταβάλουν προσπάθειες για να σημειώσουν καλύτερες επιδόσεις είναι προκειμένου να μην απολυθούν..

Παρότι είναι ξεκάθαρο ότι η επίδοση και η ικανοποίηση συνδέονται, υπάρχουν δυο αντικρουόμενες ερμηνείες. Πρώτα απ' όλα η ικανοποίηση μπορεί να οδηγήσει στην επίδοση. Αυτό σημαίνει ότι οι άνθρωποι που τους αρέσει η δουλειά τους εργάζονται πιο σκληρά και κατ' επέκταση σημειώνουν καλύτερες επιδόσεις. Έπειτα η επίδοση να οδηγεί στην ικανοποίηση καθώς οι άνθρωποι που αποδίδουν καλύτερα είναι αυτοί που επωφελούνται από αυτή την επίδοση, και τα οφέλη αυτά είναι σε θέση να ενισχύσουν την ικανοποίηση. Ένα άτομο που έχει ικανοποιητική επίδοση έχει περισσότερες πιθανότητες να λάβει αναγνώριση και αμοιβές, πράγμα το οποίο μπορεί να αυξήσει την εργασιακή ικανοποίηση. Η ικανοποίηση λοιπόν οδηγεί στην

προσπάθεια η οποία με την σειρά της οδηγεί στην επίδοση και τέλος, η επίδοση οδηγεί σε αμοιβές οι οποίες οδηγούν στην ικανοποίηση.

Κατά τους Jacobs και Solomon η συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής επίδοσης είναι υψηλότερη σε εργασίες όπου η καλή επίδοση αμείβεται ενώ σε εργασίες που δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο είναι πολύ χαμηλή. Υπό αυτές τις συνθήκες, οι υπάλληλοι που αποδίδουν λαμβάνουν αμοιβές και οι αμοιβές με την σειρά τους οδηγούν σε εργασιακή ικανοποίηση. Βάσει των προβλέψεων τους ανακάλυψαν ότι η επίδοση στην εργασία και η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζονται περισσότερο στην περίπτωση κατά την οποία οι οργανώσεις έκαναν χρήση των αμοιβών συνέπεια της καλής επίδοσης ( Spector, PaulE. , 2000).

Ο Caldwell και ο O' Reilly (1990) εξασφάλισαν έμμεσα στοιχεία που επιδεικνύουν ότι η επίδοση στην εργασία μπορεί να οδηγήσει στην εργασιακή ικανοποίηση. Απέδειξαν ότι η ανταπόκριση ενός υπαλλήλου στις απαιτήσεις της εργασίας αποτελεί ένα ακόμη στοιχείο ενίσχυσης της εργασιακής ικανοποίησης. Στο σημείο αυτό αξίζει επίσης να σημειωθεί πως οι άνθρωποι που είναι σε θέση να διεκπεραιώσουν με σωστό τρόπο την εργασία τους και αποδίδουν σε ικανοποιητικό βαθμό, έχουν την τάση να σημειώσουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση.

Όσοι ασχολούνται με τις ανθρώπινες σχέσεις πιστεύουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση και επίδοση συσχετίζονται θετικά.( Vroom, 1966).

#### **4.6.1 Σχέση εργασιακής ικανοποίησης και εταιρικής επίδοσης**

Οι ερευνητές έχουν αποδείξει πως υπάρχει μια πιο δυνατή συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εταιρικής επίδοσης

Κατά τον Brooks (2000), λοιπόν οι συνθήκες που υποστηρίζουν υψηλές εσωτερικές καταναλωτικές υπηρεσίες προβλέπουν υψηλή καταναλωτική ικανοποίηση. Οι εσωτερικές καταναλωτικές υπηρεσίες αναφέρονται στο πως οι εργαζόμενοι μεταχειρίζονται από τον οργανισμό και στο πως μεταχειρίζονται μεταξύ τους σε σχετικές εργασιακές καταστάσεις. Αυτοί οι εργαζόμενοι που αισθάνονται πως η εταιρεία τους μεταχειρίζεται καλά και λαμβάνουν υψηλά επίπεδα καταναλωτικών υπηρεσιών από το υπόλοιπο προσωπικό, είναι λιγότερο πιθανό να αποχωρήσουν από την εταιρεία.

Άρα οι εταιρείες με χαμηλότερο κύκλο εργασιών και υψηλή αφοσίωση από τους καταναλωτές έχουν μεγαλύτερα κέρδη. Καταλήγουμε λοιπόν πως υπάρχουν άμεσες και ποσοτικές συσχετίσεις μεταξύ εργαζομένων και καταναλωτών μεταβλητών με τα οικονομικά αποτελέσματα.

Η συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εταιρικής επίδοσης είναι εκτενής. Η εργασιακή ικανοποίηση και οι στάσεις της συσχετίζονται με την εταιρική

επίδοση. Στοιχεία αποδεικνύουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση προβλέπει την πιστότητα των καταναλωτών η οποία προβλέπει οικονομική επιτυχία.

Σε μια μελέτη της σχέσης μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εταιρικής επίδοσης βρήκαν ότι η όλη εργασιακή ικανοποίηση και η ικανοποίηση από την εργασιακή ασφάλεια προβλέπονταν από την απόδοση περιουσιακών στοιχείων και των κερδών ανά μετοχή. Με άλλα λόγια *η υψηλή απόδοση περιουσιακών στοιχείων και των κερδών ανά μετοχή είναι θετικά συσχετισμένα με υψηλή εργασιακή ικανοποίηση.*

## **4.7 Εργασιακή ικανοποίηση και ποιότητα ζωής**

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι συνυφασμένη με την ποιότητα ζωής και αποτελεί καθοριστικό δείκτη της. Μέχρι σήμερα δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για τη ποιότητα ζωής, ειδικά αφού η έννοια βρίσκεται στο μεταίχμιο μεταξύ των ανθρωπιστικών - κοινωνικών επιστημών και των επιστημών της υγείας. Σε θεωρητική βάση η ποιότητα της ζωής μπορεί να ορισθεί με την περιγραφή των χαρακτηριστικών, συνθηκών ή των πτυχών της ζωής που είναι απαραίτητες για την λειτουργία των ατόμων ως ανεξάρτητων και αυτόνομων όντων. Πρόκειται για τις εξής έννοιες:

- Την ελευθερία δράσης
- Την επαγγελματική και οικογενειακή καταξίωση
- Τη διατήρηση της υγείας
- Την εκπλήρωση βιολογικών και ψυχοκοινωνικών λειτουργιών
- Τη νοηματοδότηση πράξεων
- Την ακεραιότητα

Κατά τον Hornquist (1982) η ποιότητα ζωής έχει να κάνει με το βαθμό ικανοποίησης των αναγκών του ατόμου. Αναφορικά οι ανάγκες αυτές μπορεί να είναι σωματικές, ψυχολογικές, κοινωνικές, υλικού περιεχομένου και διαρθρωτικών πτυχών της ζωής του ατόμου. Ενώ κατά τον Lewis η ποιότητα ζωής είναι ο βαθμός στον οποίο κάποιος έχει αυτοεκτίμηση, σκοπό στη ζωή του και σαφώς ελάχιστο άγχος. Γενικά πάντως η ποιότητα ζωής θεωρείται το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης πολλών παραγόντων όπως είναι η υγεία, η κοινωνία, η οικονομική κατάσταση και το περιβάλλον που επηρεάζουν την ανάπτυξη των ατόμων με συχνά τρόπους άγνωστους και ανεξερεύνητους.

Οι Dalkey και Rourke (1973) όρισαν την ποιότητα ζωής ως την αίσθηση του ατόμου για το βαθμό ευεξίας, ικανοποίησης του από την ζωή του και ευτυχίας αναφορικά με την υγεία του, την δράση, το άγχος, τη στοχοθεσία του, την αυτοεκτίμηση του, την κατάθλιψη την οικογενειακή και κοινωνική του στήριξη.

Αυτός ο ορισμός όμως θεωρείται προβληματικός διότι η έννοια της ευτυχίας είναι δύσκολα μετρήσιμη και ακόμη η ίδια η έρευνα διαφέρει από πολιτισμό σε πολιτισμό και από γλώσσα σε γλώσσα.

Γι' αυτό το λόγο λοιπόν η έννοια της ευτυχίας αφαιρέθηκε από τον ορισμό και δόθηκε περισσότερη βάση στην έννοια της ικανοποίησης που θεωρήθηκε εύκολα μετρήσιμη. Όμως το πρόβλημα με την έννοια της ικανοποίησης είναι πως δεν αποτελεί σταθερή έννοια και συνεχώς μεταβάλλεται. Για να δώσουν μια λύση σ' αυτό το προβληματισμό κάποιοι υποστήριξαν πως η ικανοποίηση σε σχέση με την ποιότητα ζωής αναφέρεται στην συνολική εκτίμηση της υποκειμενικής εμπειρίας για τη ζωή. Έτσι λοιπόν σύμφωνα με το Διεθνές Συμβούλιο της Γαλλικής γλώσσας η ποιότητα ζωής ορίζεται ως η σωματική και ψυχολογική κατάσταση του ανθρώπου που του δίνει την αίσθηση της ικανοποίησης σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον. Κατά μια έννοια βέβαια η ποιότητα ζωής μπορεί να οριστεί ως ο βαθμός στον οποίον επικρατούν σε ένα δεδομένο περιβάλλον οι κατάλληλες συνθήκες που προσφέρουν ικανοποίηση στα άτομα.

Για την εργασιακή ικανοποίηση όμως θα πρέπει να λείπει το άγχος από την ζωή των ανθρώπων και ιδίως το εργασιακό άγχος ή διαφορετικά το εργασιακό στρες. Το εργασιακό άγχος κατά τον Κάντα είναι η συσσώρευση αγχογόνων καταστάσεων που σχετίζονται με την εργασία. Όσο παράδοξο και αν ακούγεται το άγχος αποτελεί καταρχήν έναν προσαρμοστικό και χρήσιμο μηχανισμό για την επιβίωση του ανθρώπου. Όταν όμως βιώνεται σε υπερβολικό βαθμό μπορεί να μετατραπεί σε μια μεγάλη απειλή για τη σωματική και ψυχική του υγεία.

Το εργασιακό άγχος λοιπόν αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για την υγεία και την ασφάλεια που αντιμετωπίζουμε στην Ευρώπη. Αφορά περίπου έναν στους τέσσερις εργαζομένους ενώ, σύμφωνα με μελέτες, ποσοστό από 50% έως 60% του συνόλου των χαμένων εργασιμών ημερών σχετίζονται με το εργασιακό άγχος. Το γεγονός αυτό συνεπάγεται τεράστια επιβάρυνση τόσο για την ανθρώπινη υγεία όσο και για την οικονομική επίδοση.

Οι συνέπειες του εργασιακού άγχους μπορεί να αφορούν τόσο τον ίδιο τον εργαζόμενο όσο και την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Για τον εργαζόμενο λοιπόν οι συνέπειες μπορεί να είναι οι εξής:

- Επιβάρυνση της σωματικής και ψυχικής του υγείας
- Εκνευρισμός, αδυναμία χαλάρωσης και συγκέντρωσης
- Δυσκολία λογικής σκέψης και λήψης αποφάσεων
- Θυμός, κούραση, απογοήτευση, απόγνωση
- Χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση
- Χαμηλή αυτοεκτίμηση
- Μειωμένη απόδοση και αποτελεσματικότητα
- Κακές σχέσεις με συναδέλφους
- Διατάραξη της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής
- Κατανάλωση αλκοόλ, χρήση φαρμάκων- ουσιών, κάπνισμα

Ενώ για την επιχείρηση οι συνέπειες μπορεί να είναι:

- Αύξηση απουσιών προσωπικού και λήψης αναρρωτικών αδειών
- Ανάγκη συχνής αλλαγής/ αντικατάστασης προσωπικού
- Χαμηλή απόδοση και παραγωγικότητα
- Μείωση της δέσμευσης των εργαζομένων
- Αύξηση συχνότητας ατυχημάτων
- Αρνητικό κλίμα και μειωμένο ηθικό εργαζομένων
- Αρνητική εικόνα της επιχείρησης ως ένας «κακός» εργοδότης
- Κακή ποιότητα προϊόντων /παρεχόμενων υπηρεσιών
- Αύξηση παραπόνων πελατών

Το θετικό είναι ότι το εργασιακό άγχος μπορεί να αντιμετωπιστεί με εξίσου ορθολογικό και συστηματικό τρόπο όπως και τα άλλα ζητήματα υγείας και ασφάλειας. Στόχος των επιχειρήσεων πρέπει να είναι ο εντοπισμός και η αντιμετώπιση των κινδύνων που έχουν σχέση με το άγχος πριν την εμφάνιση συμπτωμάτων στους υπαλλήλους τους. Αν μπορούν να πραγματοποιήσουν αυτό τότε φτάνουν εύκολα στην εργασιακή ικανοποίηση.

## **4.8 Η συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την εργασιακή ικανοποίηση**

Σύμφωνα με τον ψυχολόγο και δημοσιογράφο Daniel Goleman *συναισθηματική ικανοποίηση* ονομάζεται η ικανότητα του ανθρώπου για αυτοεπίγνωση, αυτοκυριαρχία και αυτοέλεγχο, η ευσυνειδησία του και η δυνατότητα να μπαίνει στη θέση των άλλων, να τους κατανοεί, να τους ακούει προσεχτικά, να μπορεί να ασκεί επιρροή, να επικοινωνεί ουσιαστικά και να συνεργάζεται. Αποτελεί μια μορφή κοινωνικής νοημοσύνης η οποία περιλαμβάνει την ικανότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων (δικών τους αλλά και των άλλων ατόμων), διάκρισης μεταξύ των συναισθημάτων και χρήσης της πληροφορίας για την καθοδήγηση της σκέψης και των πράξεων τους (R.Roberts, M.Zeidner & G.Matthews 2001).

Η συναισθηματική νοημοσύνη σύμφωνα με τον Daniel Goleman είναι συνυφασμένη με την επιτυχία του ανθρώπου στη ζωή. Αντί, όπως θα περίμενε κανείς, να αποδίδει μεγάλη αξία στις γνωστικές ικανότητες που έχουν αποκτηθεί από το άτομο μέσω σπουδών και εκπαίδευσης σε ό, τι αφορά την ευτυχία και την πρόοδο που θα σημειώσει στη ζωή του, ο Goleman εστιάζει και τονίζει την αξία της συναισθηματικής νοημοσύνης σε αυτήν.

Για αρκετά χρόνια λοιπόν η νοημοσύνη σχετιζόταν με τον παλαιό ορισμό της ευφυΐας και μετριόταν με ένα συγκεκριμένο τρόπο με τον δείκτη νοημοσύνης (IQ). Μάλιστα υπήρχε η πεποίθηση πως ένα άτομο με υψηλό δείκτη νοημοσύνης μπορεί να

πετύχει σε κάθε τομέα της ζωής του. Παρόλα αυτά με το πέρασμα των χρόνων η θεωρία αυτή άρχισε να αποκτάει κάποια κενά με αποτέλεσμα να μην ανταποκρίνεται πλήρως στην πραγματικότητα. Διάφορες μελέτες λοιπόν απέδειξαν πως υπάρχουν συγκεκριμένοι παράγοντες εκτός της ευφυΐας που επηρεάζουν αλλά και συμβάλλουν σημαντικά στην πορεία τόσο της επαγγελματικής όσο και της προσωπικής ζωής των ανθρώπων. Οι παράγοντες αυτοί αποτελούν την λεγόμενη συναισθηματική ικανοποίηση.

Τα χαρακτηριστικά της υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης και τα οποία αναφέρονται σε συγκεκριμένους ανθρώπους είναι τα εξής:

- Διορατικός
- Ικανότητα ελέγχου των συναισθημάτων
- Καταβολή προσπάθεια για κατανόηση διαφορετικών απόψεων (για να δει τα πράγματα από την δική του οπτική γωνία)
- Έλεγχος προσωπικών προκαταλήψεων (για να μην επηρεαστεί η κρίση του)
- Ικανότητα συσπείρωσης και δραστηριοποίησης των γύρω του
- Να μην κρατά καμιά επικριτική στάση απέναντι στους υφισταμένους
- Να ασκεί έντονη κριτική με εποικοδομητικά σχόλια
- Ειλικρινής
- Υποστηρικτικός
- Αποφασιστικός
- Εκφραστικός

Αυτός ο άνθρωπος που στο πρόσωπό του λοιπόν συγκεντρώνονται όλα αυτά τα χαρακτηριστικά έχει την ευκαιρία να γίνει ένας επιτυχημένος «ηγέτης» είτε στο εργασιακό του χώρο είτε στο κοινωνικό περίγυρο. Έτσι καταλαβαίνουμε πως η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι εξίσου σημαντική με την ευφυΐα. Το ένα χωρίς το άλλο δεν μπορεί να αποδώσει αποτελεσματικά σε οποιονδήποτε τομέα της ζωής (D.J. Mayer&P.Salovey, 1997)

## 4.8.1 Εργασιακός χώρος και συναισθηματική νοημοσύνη

Για αρκετά χρόνια υπήρχε η πεποίθηση πως η εκδήλωση συναισθημάτων στο εργασιακό χώρο αποτελεί αρνητικό στοιχείο. Μάλιστα η εκδήλωση συναισθημάτων θεωρούνταν σημάδια αδυναμίας ή πίστευαν πως αποτελούσαν φορέα σύγχυσης και απομάκρυνσης από τον δρόμο του ορθολογισμού. Με το πέρασμα των χρόνων λοιπόν τα πράγματα άλλαξαν και πλέον ο επιχειρηματικός κόσμος αναγνωρίζει πως το συναίσθημα μπορεί να τους ωφελήσει διότι αποτελεί πηγή πληροφοριών. Οι οποίες αν αναγνωριστούν εγκαίρως να αξιοποιηθούν κατάλληλα. Κατά τον Goleman οι κυριότεροι λόγοι που οδήγησαν σε αυτή την μεταστροφή ήταν η ευρεία εφαρμογή του μοντέλου εργασίας σε ομάδες και η παγκοσμιοποίηση.

Όταν είσαι μέλος μιας ομάδας είναι αδύνατο να αγνοήσεις το συναίσθημα γιατί ως μέλος της ομάδας είναι φυσικό να δημιουργούνται κάποια συναισθήματα λόγω συγκρούσεων ή συμμαχιών ή συμπαθειών ή και ιδιαίτερων δεσμών. Ενώ αν εργάζεσαι μόνος σου στο γραφείο σου μπορούν να αγνοηθούν τα συναισθήματα. Η παγκοσμιοποίηση που είναι και αυτός ένας άλλος λόγος της αναγνώρισης της σημασίας των συναισθημάτων, ιδιαίτερα μέσω του ρόλου της ενσυναίσθησης. Δηλαδή η σημασία να κατανοεί την διαφορετικότητα αλλά και να προσπαθήσει να νιώσει τα συναισθήματα που νιώθει και ο άλλος. Αυτή είναι μια πολύ βασική ιδιότητα από επιχειρηματίες που θέλουν να είναι επιτυχείς στο διαπολιτισμικό διάλογο έτσι ώστε να αποφευχθούν τυχόν παρερμηνείες και παρεξηγήσεις.

Για να δημιουργηθεί μια συναισθηματική ευφυή ομάδα εργαζομένων θα πρέπει ο ηγέτης να επιλέξει το κάθε άτομο με ιδιαίτερη προσοχή. Ενώ το πραγματικό του έργο έγκειται στο να πρέπει να παρακολουθεί με ιδιαίτερη προσοχή το συναισθηματικό τόνο της ομάδας και να βοηθά τα μέλη της να αντιμετωπίσουν ότι μπορεί να χαλάσει αυτή την ισορροπία. Μόνο όταν η ομάδα αυτή καταφέρει να αντιμετωπίσει την συναισθηματική της πραγματικότητα θα κινηθεί προς την αλλαγή.

Η συναισθηματικά ευφυής ομάδα διαθέτει το συλλογικό ισοδύναμο της ενσυναίσθησης, η οποία και αποτελεί την βάση για κάθε επικοινωνιακή δεξιότητα. Επίσης η ομάδα αυτή αναγνωρίζει τις υπόλοιπες βασικές ομάδες εντός και εκτός οργανισμού, οι οποίες συνεισφέρουν στην δική της επιτυχία, και αναλαμβάνει δράση έτσι ώστε να δημιουργήσει μαζί τους πολύ καλές σχέσεις. Η ενσυναίσθηση σε επίπεδο ομάδας δεν σημαίνει απλώς ένα σύνολο καλών ανθρώπων. Αυτή η ομάδα λοιπόν καλείται να ανιχνεύσει τις πραγματικές ανάγκες του όλου συστήματος και να προσπαθήσει να τις καλύψει με τέτοιο τρόπο ώστε όλοι οι εμπλεκόμενοι να επιτύχουν και να ικανοποιηθούν από τα αποτελέσματα. Η ενσυναίσθηση για τον οργανισμό αποτελεί το ισχυρότερο εργαλείο για την συλλογική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.

Πρέπει να τονίσουμε πως οι ομάδες είναι πιο έξυπνες από τα άτομα ξεχωριστά μόνο όταν επιδεικνύουν τις αρετές της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το κάθε μέλος της ομάδας εξακολουθεί να συνεισφέρει στο γενικό επίπεδο της συναισθηματικής



νοημοσύνης. Επειδή λοιπόν τα συναισθήματα είναι μεταδοτικά ο ηγέτης πρέπει να δείξει ιδιαίτερη προσοχή στην έκφραση των δικών του συναισθημάτων. Αυτό συμβαίνει διότι ο ηγέτης είναι αυτός ο οποίος δημιουργεί την συναισθηματική πραγματικότητα της ομάδας δηλαδή το πώς να νιώθουν ως μέλη αυτής. Ένας ηγέτης ο οποίος έχει ικανότητες συνεργασίας μπορεί να διατηρήσει σε υψηλά επίπεδα αρμονίας την ομάδα του. Αυτό θα έχει ως συνέπεια να διασφαλίσει πως οι αποφάσεις της ομάδας θα υλοποιηθούν. Ουσιαστικά δημιουργούν με φυσικό τρόπο φιλικές και συνεργατικές σχέσεις που επιτρέπουν μια θετική ενατένιση του μέλλοντος.

Ο σωστός ηγέτης λοιπόν φτάνει την ομάδα του στην συλλογική συναισθηματική νοημοσύνη. Δηλαδή στο σημείο όπου μπορεί να διαχειρίζεται τα συναισθήματα της με τρόπο που να ενισχύει την εμπιστοσύνη, την ταυτότητα και την αποτελεσματικότητα της ομάδας, μεγιστοποιώντας με αυτόν τον τρόπο την συνεργασία και την αποδοτικότητα της.

Σε αντίθεση με τα παραπάνω ένας ηγέτης με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι πολύ πιθανό να λειτουργήσει καταστροφικά στα πλαίσια της ομάδας. Η ρίζα λοιπόν πολλών και διάφορων προβλημάτων που εμφανίζονται σε πολλές επιχειρήσεις έγκειται στο γεγονός πως υπάρχει ανίκανος ηγέτης ο οποίος δεν μπορεί να διαχειριστεί τα ανθρώπινα συναισθήματα. Αυτή η ανικανότητα του ηγέτη οφείλεται αποκλειστικά στην μηδαμινή συναισθηματική νοημοσύνη του. Δηλαδή μπορεί ο ηγέτης να είναι ένας πολύ έξυπνος άνθρωπος με πολλές γνώσεις αλλά να μην έχει αναπτύξει καθόλου την συναισθηματική νοημοσύνη του, που τον καθιστά ανίκανο ως ηγέτη ακόμα κι αν έχει πολύ υψηλό δείκτη διανοητικής νοημοσύνης (IQ).

# **ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

## **5. Η Έρευνα**

### **5.1 Ο τρόπος πραγματοποίησης της έρευνας**

Στα προηγούμενα κεφάλαια αναφερθήκαμε λεπτομερειακά σε όλο το θεωρητικό υπόβαθρο της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας. Σε αυτό το κεφάλαιο λοιπόν θα ασχοληθούμε με την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης στις πέντε επιχειρήσεις που αναλάβαμε να ερευνήσουμε. Έπειτα θα προσπαθήσουμε να αποδείξουμε τον ρόλο της στην ανάπτυξη της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού.

Κατ' αρχάς επιλέξαμε να πραγματοποιήσουμε την έρευνα μας με ερωτηματολόγια τα οποία και μοιράσαμε στις συγκεκριμένες 5 επιχειρήσεις. Οι ερωτήσεις μας σχετίζονται με τις 4 διαστάσεις που κατά τον Locke επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, οι οποίες είναι:

- Ανταμοιβές
- Εργασιακό κλίμα (οι σχέσεις με τους συναδέλφους)
- Αντικείμενο εργασίας
- Οργανωτικό πλαίσιο ηγεσίας (οι σχέσεις εργαζομένων-προϊστάμενων)

Λόγω της ύπαρξης αμοιβών εκτός από τη σύνδεση των κινήτρων με την εργασιακή ικανοποίηση υπάρχει και μια στενή σχέση εργασιακής ικανοποίησης με την απόδοση, που στην συγκεκριμένη πτυχιακή είναι και το ζητούμενο της. Παρ' όλο που πρόκειται για 2 διαφορετικές έννοιες **Απόδοση** και **Εργασιακή Ικανοποίηση**, ωστόσο συνδέονται στενά μεταξύ τους. Αυτό φαίνεται εξάλλου και από το γεγονός πως ο Αποδοτικός εργαζόμενος εμφανίζει υψηλή παραγωγικότητα και πετυχαίνει τους στόχους τους οποίους έχει θέσει. Παράλληλα ο ικανοποιημένος εργαζόμενος θεωρεί πως οι αμοιβές του είναι ικανοποιητικές και δίκαιες και προσπαθεί ολοένα και περισσότερο για υψηλότερη απόδοση και κατ' επέκταση για υψηλότερη αμοιβή. Συνεπώς στα πλαίσια της έρευνας μπορούν να εξαχθούν κάποια συμπεράσματα για να ληφθούν αποφάσεις για την αύξηση της παραγωγικότητας-απόδοσης των επιχειρήσεων αυτών.

## 5.2 Παρουσίαση και Ανάλυση ερωτηματολογίου

Για να συλλέξουμε περισσότερες πληροφορίες για το αν ο εργαζόμενος είναι ή όχι ικανοποιημένος από την επιχείρηση στην οποία εργάζεται λάβαμε υπόψη μας όλους τους παραμέτρους και δημιουργήσαμε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο και περιλαμβάνει 33 ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις αυτές αφορούν ξεχωριστούς παραμέτρους.

- Οι πρώτες 4 ερωτήσεις είναι γενικής φύσεως, δηλαδή είναι πληροφορίες που αφορούν το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση και το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων.
- Οι υπόλοιπες 6 ερωτήσεις έχουν να κάνουν με την θέση των εργαζομένων και το χώρο εργασίας των εργαζομένων.
- Οι άλλες 3 ερωτήσεις έχουν να κάνουν με το αντικείμενο εργασίας τους
- Άλλη 1 έχει να κάνει με την εντύπωση που της άφησε η συγκεκριμένη εταιρεία
- Άλλη 1 ερώτηση η οποία έχει να κάνει με το ωράριο εργασίας
- Οι άλλες 3 έχουν να κάνουν με την αμοιβή
- Οι άλλες 2 έχουν να κάνουν με την εκπαίδευση των εργαζομένων και κατά πόσο συχνά πραγματοποιείται
- Οι άλλες 8 ερωτήσεις έχουν να κάνουν με την ηγεσία της επιχείρησης και τις σχέσεις εργαζομένων-προϊστάμενου
- Ενώ οι τελευταίες 4 ερωτήσεις έχουν να κάνουν με την σχέση των εργαζομένων μεταξύ τους.
- Και η τελευταία με το μισθό σε σχέση με την σημερινή οικονομική κατάσταση.

Πρέπει όμως να προβούμε σε μια λεπτομερή ανάλυση του ερωτηματολογίου μας και να αναλύσουμε την λογική της δομής του.

- Οι πρώτες 4 ερωτήσεις όπως αναφέραμε και παραπάνω είναι γενικής φύσεως και αποσκοπούν κυρίως για δημογραφικές πληροφορίες σχετικά με τους εργαζομένους. Έχουν να κάνουν με το **φύλο**, την **ηλικία**, την **οικογενειακή κατάσταση**, το **μορφωτικό επίπεδο** αλλά και τη **θέση** που κατέχει ο εργαζόμενος στην επιχείρηση. Η θέση που κατέχει ο εργαζόμενος στην επιχείρηση καθορίζει με την σειρά της την ικανοποίηση του.
- Στη συνέχεια του ερωτηματολογίου ο εργαζόμενος καλείται να απαντήσει στο **χρονικό διάστημα** όπου εργάζεται στη συγκεκριμένη επιχείρηση. Η μεγαλύτερη χρονική διάρκεια βοηθάει περισσότερο στην έρευνα μας, διότι ο εργαζόμενος έχει σχηματίσει καλύτερη εικόνα για την επιχείρηση στην οποία εργάζεται. Κατά συνέπεια οι απαντήσεις του θα αντιπροσωπεύουν περισσότερο την πραγματική κατάσταση που επικρατεί.
- Μετά ρωτάμε τον εργαζόμενο αν είναι **ικανοποιημένος** από την εργασία του έτσι ώστε να μάθουμε την προσωπική του ικανοποίηση από την συγκεκριμένη θέση εργασίας. Επίσης τα αποτελέσματα αυτής της ερώτησης θα

χρησιμοποιηθούν πολύ περισσότερο από τις άλλες ερωτήσεις διότι σχετίζεται και με το ζητούμενο της έρευνας μας.

- Έπειτα συνεχίζουμε το ερωτηματολόγιο μας με την εξής ερώτηση:  
**8. Αν είστε ικανοποιημένος ποιος θεωρείτε ότι είναι ο ποιο σημαντικός παράγοντας;**  
Αυτή η ερώτηση αποσκοπεί στο να μάθουμε ποιος είναι ο ποιο κρίσιμος παράγοντας που επηρεάζει την εργασία.
- Η αμέσως επόμενη ερώτηση είναι:  
**9.Θα θέλατε να εργάζεστε και τα επόμενα χρόνια στην ίδια εργασία;**  
Όπου η συγκεκριμένη ερώτηση μας βοηθάει να μάθουμε την σχέση που έχει αναπτύξει ο εργαζόμενος με την συγκεκριμένη εταιρεία.
- Ενώ η επόμενη ερώτηση είναι:  
**9. Ξυπνάτε με ευχαρίστηση κάθε πρωί για να πάτε στην εργασία σας;**  
Η ερώτηση αυτή αποσκοπεί στο να μάθουμε αν ο εργαζόμενος βρίσκει αρκετό ενδιαφέρον στην δουλειά του και επίσης αν ο χώρος εργασίας του είναι ευχάριστο ή όχι.
- Έπειτα ακολουθούν ερωτήσεις οι οποίες έχουν να κάνουν με το αντικείμενο εργασίας και κατά πόσο ενδιαφέρον το θεωρούν οι εργαζόμενοι. Οι ερωτήσεις αυτές είναι οι εξής:  
**11. Είναι ενδιαφέρον το αντικείμενο εργασίας σας;**  
**12. Η εργασία σας είναι ανάλογη των ικανοτήτων σας;**  
**13. Εργάζεστε σε αυτήν την επιχείρηση για λόγους επιβίωσης ή σας αρέσει να εργάζεστε εκεί;**  
Με τις παραπάνω ερωτήσεις λοιπόν καλύπτουμε ότι θέλουμε να μάθουμε σχετικά με το αντικείμενο εργασίας των εργαζομένων.
- Αμέσως μετά ακολουθεί η εξής ερώτηση:  
**14.Θα συστήνατε την εταιρεία στην οποία εργάζεστε σε κάποιο φιλικό ή συγγενικό πρόσωπο;**  
Αυτή η ερώτηση μας δείχνει την εντύπωση που έχει αφήσει η συγκεκριμένη εταιρεία στους εργαζομένους της. Αν είναι θετική η εντύπωση θα είναι και η απάντηση θετική αν όχι τότε και η απάντηση θα είναι αρνητική.
- Έπειτα ακολουθεί η ερώτηση:  
**15. Το ωράριο εργασίας σας είναι ικανοποιητικό;** Η οποία έχει να κάνει με το ωράριο εργασίας και κατά πόσο το συγκεκριμένο ωράριο ικανοποιεί τους εργαζομένους.
- Μετά έχουμε προσθέσει άλλες τρεις ερωτήσεις που έχουν να κάνουν με την αμοιβή οι οποίες είναι οι εξής:  
**16. Είστε ικανοποιημένος με το μισθό που λαμβάνετε σε σχέση με τις γνώσεις σας και τις εμπειρίες σας;**  
**17. Ζητάτε από τους προϊσταμένους σας να κάνετε υπερωρίες;**  
**18. Αν ναι, αμείβετε όπως πρέπει;**

- Μετά όπως έχουμε πει και πιο πάνω ακολουθούν δύο ερωτήσεις που έχουν να κάνουν με την εκπαίδευση των εργαζομένων και με την συχνότητα της. Οι ερωτήσεις αυτές είναι οι εξής δύο:

**19. Παρέχετε εκπαίδευση για την θέση εργασίας σας;**

**20. Κάθε πότε εκπαιδεύετε το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησής;**

Οι οποίες μας βοηθάνε να καταλάβουμε κατά πόσο σημασία δίνει η επιχείρηση στο πιο σημαντικό παράγοντα της παραγωγικότητας που είναι ο ανθρώπινος παράγοντας.

- Μετά έχουμε τοποθετήσει οκτώ ερωτήσεις οι οποίες έχουν να κάνουν με την ηγεσία της επιχείρησης δηλαδή σχέση εργαζόμενου-προϊσταμένου. Αυτές οι ερωτήσεις είναι οι εξής:

**21.Θα θέλατε να αναλάβετε περισσότερες ευθύνες;**

**22. Αναγνωρίζετε η προσπάθεια που καταβάλλετε από τους ανωτέρους σου;**

**23. Φοβάστε να εκφράσετε την γνώμη σας, τις σκέψεις σας ή να πάρετε πρωτοβουλίες;**

**24. Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης στον τρόπο εργασίας σας;**

**25. Αν ναι, τι κίνητρα σας παρέχονται για να βελτιωθείτε;**

**26. Σας δίνετε η δυνατότητα να επικοινωνείτε με τους προϊσταμένους σας;**

**27. Σας επαινεί ο προϊστάμενος σας;**

**28. Η αξιολόγηση γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια, δίκαια;**

- Οι επόμενες τέσσερις ερωτήσεις που ακολουθούν έχουν να κάνουν με τη σχέση εργαζόμενου-εργαζόμενου και είναι οι εξής:

**29. Έχετε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;**

**30. Μπορείτε να ζητήσετε βοήθεια από τους συναδέλφους σας;**

**31.Υπάρχει ανταγωνισμός ανάμεσα στους συναδέλφους σας;**

**32. Υπάρχουν ευκαιρίες για εξέλιξη;**

- Υπάρχει και μια τελευταία ερώτηση την οποία την έχουμε συνδυάσει με την υπάρχουσα οικονομική κατάσταση. Αυτή είναι η εξής ερώτηση:

**33. Ανησυχείτε πως ο μισθός σας θα μειωθεί λόγω των οικονομικών συνθηκών;**

Η συλλογή των δεδομένων λοιπόν έγινε με την χρήση του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου το οποίο και συντάχθηκε με βάση το ζητούμενο της έρευνας μας. Με τη χρήση αυτού του ερωτηματολογίου μας δόθηκε η ευκαιρία να συλλέξουμε τις απαραίτητες πληροφορίες που απαιτούνται για το σκοπό της έρευνάς μας. Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με την χρήση του λογισμικού MicrosoftOfficeExcel.

Επισκεφθήκαμε πέντε διαφορετικές επιχειρήσεις και δώσαμε τα ερωτηματολόγια μας έτσι ώστε να μας τα συμπληρώσουν οι εργαζόμενοι τους. Η πλειοψηφία των εργαζομένων ήταν πολύ θετικοί για την συμπλήρωσή τους, ενώ οι Υπεύθυνοι των καταστημάτων ήταν πιο επιφυλακτικοί. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου μας κυμαίνεται στα πέντε λεπτά.

Η μέθοδος των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο μας είναι του τύπου κλειστής ερώτησης. Ενώ και το εύρος των απαντήσεων τους είναι αυστηρά προκαθορισμένο.

Τα είδη των κλειστών ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν είναι οι απλές εναλλακτικές ερωτήσεις όπου προσφέρουν μόνο δύο απαντήσεις (συνήθως με Ναι ή Όχι) όπως και οι Πολλαπλής επιλογής ερωτήσεων όπου προσφέρουν τρεις ή περισσότερες πιθανές απαντήσεις.

### 5.3 Παρουσίαση Δεδομένων

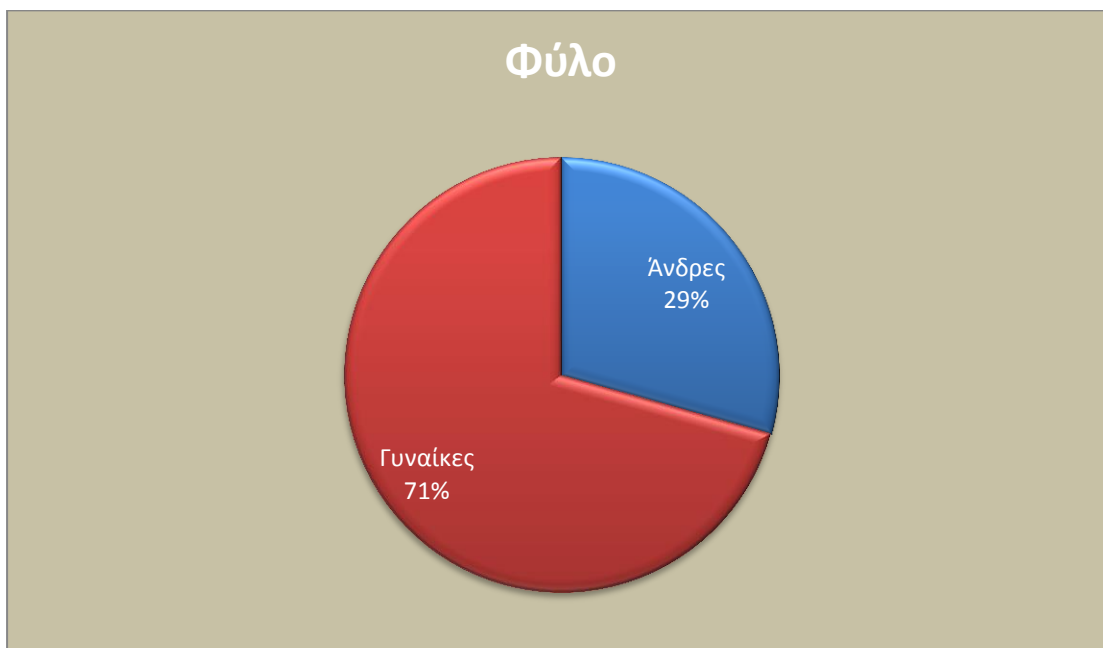
Σε αυτή την ενότητα λοιπόν θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε τα δεδομένα μας όσο γίνεται καλύτερα. Έτσι ώστε μέσω της ανάλυσης τους να προκύψουν τα ζητούμενα αποτελέσματα .

#### 1. Φύλο εργαζομένων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο μας

Οι γυναίκες λοιπόν κατέχουν το υψηλότερο ποσοστό των συνολικών εργαζομένων των επιχειρήσεων που επιλέξαμε να κάνουμε την έρευνα μας με ποσοστό **71%** ενώ το υπόλοιπο **29%** είναι άντρες.

Φύλο	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Γυναίκα	71%	94
Άνδρας	29%	39
Σύνολο	100%	133

Πίνακας 5.1 Σύνθεση με βάση το Φύλο



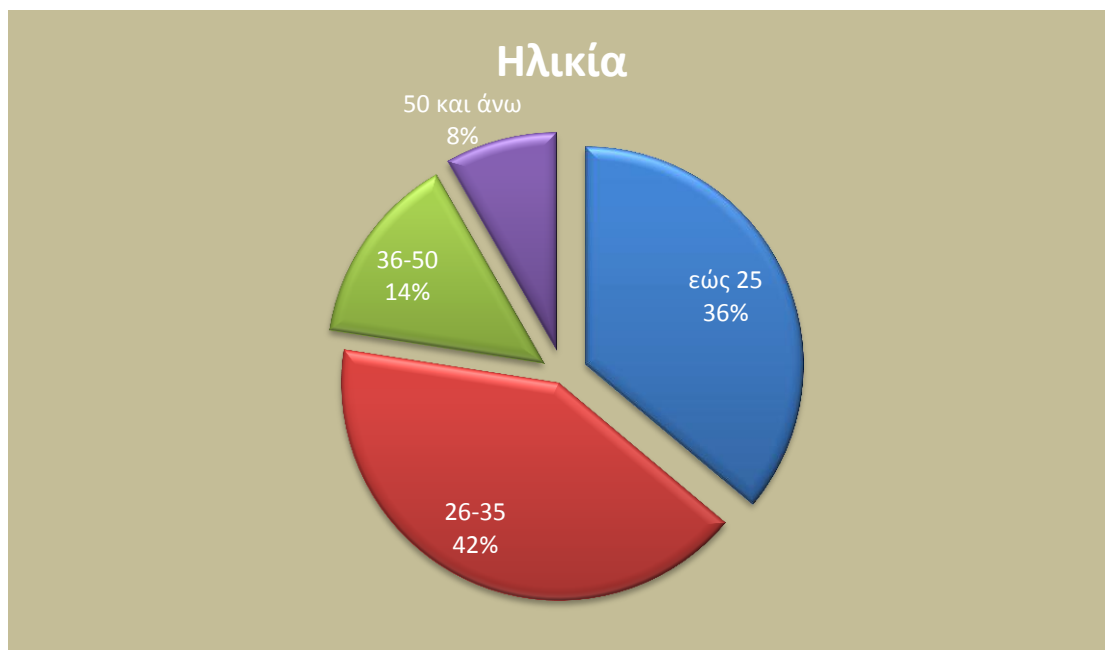
Διάγραμμα 5.1 Σύνθεση με βάση το Φύλο

## 2. Η ηλικία των εργαζομένων ανά ηλικιακές ομάδες

Όσον αφορά την ηλικιακή κατανομή φαίνεται πως το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων κατέχουν η ηλικιακή ομάδα **26-35** με ποσοστό **42%**. Μετά έρχεται η επόμενη ηλικιακή ομάδα **Έως 25** με ποσοστό **36%**. Έπειτα ακολουθεί η επόμενη ομάδα **36-50** με ποσοστό **14%** και τέλος η ηλικιακή ομάδα **50 και άνω** με ποσοστό **8%**. Στο σύνολο βλέπουμε πως το **78%** των εργαζομένων των επιχειρήσεων αυτών είναι κάτω ή ίσο με την ηλικία των **35**. Άρα αυτές οι επιχειρήσεις γενικά προσεγγίζουν νέο ανθρώπινο δυναμικό που συνεπάγεται αυξημένη αποδοτικότητα.

Ηλικία	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έως 25	36%	48
26-35	42%	55
36-50	14%	19
50 και άνω	8%	11
Σύνολο	100%	133

Πίνακας 5.2 Κατανομή με βάση την Ηλικία



Διάγραμμα 5.2 Κατανομή με βάση την Ηλικία

### 3. Η οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων

Με βάση την οικογενειακή κατάσταση, το υψηλότερο ποσοστό των εργαζομένων στις επιχειρήσεις που επιλέξαμε να κάνουμε την έρευνα μας το κατέχουν η κατηγορία **Άγαμος/η** με **58%** μετά η κατηγορία **Έγγαμος** με **39%**, η κατηγορία **Διαζευγμένος/η** με **2%** και τέλος η κατηγορία **Χήρος** με ποσοστό **1%**.

Οικογενειακή κατάσταση	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Άγαμος/η	58%	77
Έγγαμος/η	39%	52
Διαζευγμένος/η	2%	3
Χήρος	1%	1
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>133</b>

Πίνακας 5.3 Κατανομή με βάση την οικογενειακή κατάσταση





Διάγραμμα 5.3 Κατανομή με βάση την οικογενειακή κατάσταση

#### 4. Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων

Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο την πρώτη θέση έχουν οι εργαζόμενοι που έχουν τελειώσει την **Δευτεροβάθμια** εκπαίδευση με ποσοστό **48%** και μετά έρχονται οι εργαζόμενοι που έχουν τελειώσει την **Τριτοβάθμια** εκπαίδευση (με μικρή διαφορά από τους πρώτους) με ποσοστό **44%** και έπειτα ακολουθούν οι εργαζόμενοι που έχουν τελειώσει μόνο την **Υποχρεωτική** εκπαίδευση με ποσοστό **8%**. Ενώ κενές παρέμειναν οι επόμενες κατηγορίες μορφωτικού επιπέδου (Μεταπτυχιακό, Διδακτορικό) γι' αυτό το λόγω βέβαια ευθύνεται και η επιλογή των επιχειρήσεων που διαλέξαμε για την συγκεκριμένη έρευνα.

Μορφωτικό Επίπεδο	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Υποχρεωτικό	8%	11
Δευτεροβάθμια	48%	63
Τριτοβάθμια	44%	59
Μεταπτυχιακό	0	0
Διδακτορικό	0	0
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	

Πίνακας 5.4 Κατανομή με βάση το μορφωτικό επίπεδο



Διάγραμμα 5.4 Κατανομή με βάση το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων

#### 5. Οι θέσεις εργασίας των εργαζομένων στις επιλεγμένες επιχειρήσεις

Υπάρχουν είκοσι διαφορετικές θέσεις εργασίας, ουσιαστικά ένας μεγάλος αριθμός ο οποίος όμως προκύπτει λόγω των πέντε διαφορετικών επιχειρήσεων που επιλέξαμε να πραγματοποιήσουμε την έρευνά μας. Μπορούμε να αναφέρουμε τις τρεις θέσεις με τα μεγαλύτερα ποσοστά που είναι οι εξής: **Πωλήτρια/ης** με ποσοστό περίπου **50%**, **Σερβιτόρα/οσμε** ποσοστό **12,78%** και μετά έρχεται σε σειρά η κατηγορία επαγγέλματος **Ταμίας** με ποσοστό **8,27%**.

Σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι με εξαίρεση το ποσοστό των **3%** ασχολούνται με χειρονακτική δουλειά. Οι θέσεις που καταλαμβάνουν οι εργαζόμενοι σε αυτές τις επιχειρήσεις δεν απαιτούν να έχεις ούτε τις γνώσεις της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ούτε και της Τριτοβάθμιας. Παρόλα αυτά όμως βλέπουμε πως το 92% των εργαζομένων έχουν τελειώσει την Δευτεροβάθμια ή την Τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Θέση εργασίας	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Barista	5%	7
Delivery	2,25%	3
Ταμίας	8,25%	11
Υπεύθυνος Καταστήματος	1,5%	2
Σερβιτόρα/ος	12,75%	17
Κουζίνα	5%	7
Πωλήτρια/ης	49%	66
Καθαρίστρια	2,25%	3
Οδηγός Φορτηγού	1,5%	2
Λογίστρια	1,5%	2
Αποθηκάριος	2,25%	3
Υπάλληλος Γραφείου	0,75%	1
Τεχνολόγος Τροφίμων	0,75%	1
Εργάτης	1,5%	2
Βοηθός Σεφ	1,5%	2
Μέτερ	0,75%	1
Νυχτοφύλακας	0,75%	1
Δημόσιες Σχέσεις	0,75%	1
Σεφ	1,5%	2
Παρκαδόρος	0,5%	1
Σύνολο	100%	133

Πίνακας 5.5 Κατανομή με βάση την θέση εργασίας

## 6. Χρονική διάρκεια απασχόλησης

Την πρώτη θέση κατέχουν οι εργαζόμενοι που η διάρκεια απασχόλησης τους κυμαίνεται από **0-1** με ποσοστό **44%**, μετά οι εργαζόμενοι διάρκειας απασχόλησης **Πάνω από 5** με ποσοστό **26%**, οι εργαζόμενοι διάρκειας **1-3** χρόνια με ποσοστό **17%** και τέλος οι εργαζόμενοι που εργάζονται στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις διάρκειας **3-5** χρόνια με ποσοστό **13%**.

Διάρκεια απασχόλησης	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
0--1	44%	58
1--3	17%	22
3--5	13%	18
Πάνω από 5	26%	35
Σύνολο	100%	133

Πίνακας 5.6 Κατανομή με βάση τα έτη απασχόλησης στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις



Διάγραμμα 5.6 Κατανομή με βάση τα έτη απασχόλησης στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις

### 7. Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους

Όπως προκύπτει από την έρευνα μας στην πρώτη θέση ανήκει η κατηγορία των ατόμων που απάντησαν πως είναι **Πολύ** ικανοποιημένοι από την εργασία τους με ποσοστό **43%**. Μετά την δεύτερη θέση έχουν οι εργαζόμενοι που απάντησαν πως είναι **Μέτρια** ικανοποιημένοι από την εργασία τους με ποσοστό **23%**. Με ελάχιστη διαφορά έρχονται στην τρίτη θέση οι εργαζόμενοι που απάντησαν πως είναι **Πάρα πολύ** ικανοποιημένοι από την εργασία τους με ποσοστό **22%**. Ενώ εκείνοι που απάντησαν **Λίγο** κατέχουν το ποσοστό των **5%** και τέλος αυτοί που απάντησαν **Καθόλου** κατέχουν το ποσοστό των **7%**.

Βαθμίδες Ικανοποίησης	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Πάρα πολύ	22%	29
Πολύ	43%	57
Μέτρια	23%	30
Λίγο	5%	7
Καθόλου	7%	10
Σύνολο	100%	133

Πίνακας 5.7 Κατανομή με βάση την Εργασιακή Ικανοποίηση



Διάγραμμα 5.7 Κατανομή των εργαζομένων με βάση την ικανοποίησή τους

#### 8. Ο πιο σημαντικός παράγοντας ικανοποίησης

Οι εργαζόμενοι που απάντησαν μόνο το **Αντικείμενο εργασίας** κατείχαν το ποσοστό των **11%**. Όσοι απάντησαν μόνο την **Αμοιβή** είχαν το ποσοστό των **40%**. Όσοι απάντησαν την Προαγωγή είχαν το ποσοστό των **3%**. Άλλοι που απάντησαν μόνο του το Χώρο εργασίας είχαν το ποσοστό των **23%**. Άλλοι βέβαια έδωσαν περισσότερες από δύο απαντήσεις όπως **Χώρος εργασίας-Αμοιβή** με ποσοστό **14%**, **Χώρος εργασίας-Αντικείμενο** εργασίας με ποσοστό **5%**, **Χώρος εργασίας-Αντικείμενο εργασίας-Αμοιβή** με ποσοστό **3%** και η τελευταία κατηγορία απάντησης **Αμοιβή-Αντικείμενο εργασίας** με ποσοστό **1%**.

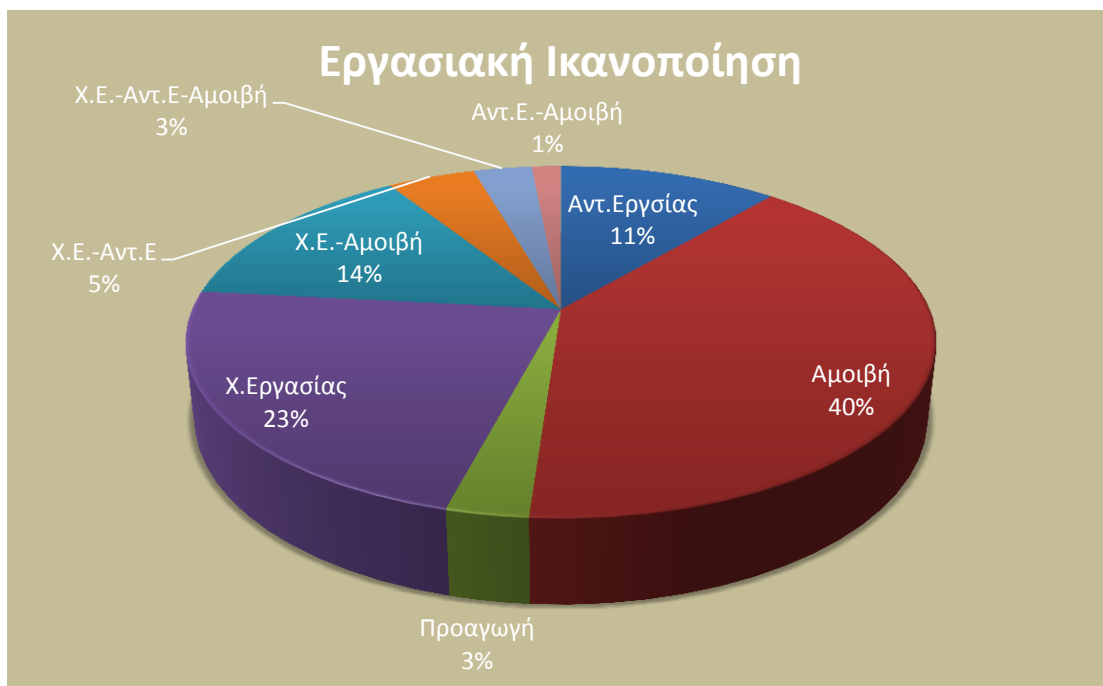
Παράγοντας	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Αντικείμενο Εργασίας	11%	15
Αμοιβή	40%	53
Προαγωγή	3%	4
Χώρος Εργασίας	23%	30
Χώρος Εργασίας-Αμοιβή	14%	19
Χώρος Εργασίας-Αντικείμενο Εργασίας	5%	6
Χώρος Εργασίας-Αντικείμενος Εργασίας-Αμοιβή	3%	4
Αμοιβή-Αντικείμενο Εργασίας	1%	2
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>133</b>

Πίνακας 5.8.1 Κατανομή ανά παράγοντα ικανοποίησης

Θεωρούμε σκόπιμο να φτιάξουμε ένα δεύτερο πίνακα το οποίο θα περιέχει ξεχωριστά τους παράγοντες και τα αντίστοιχα ποσοστά των απαντήσεων. Δηλαδή θα φτιάξουμε και ένα δεύτερο πίνακα όπου θα αναφέρει ένα-ένα τους παράγοντες και δίπλα τα ποσοστά και τα αθροιστικά ποσοστά, ανεξάρτητα αν οι εργαζόμενοι στις απαντήσεις τους είχαν γράψει δύο ή και παραπάνω από δύο παράγοντες.

Παράγοντες	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Αντικείμενο Εργασίας	20%	27
Αμοιβή	58%	78
Προαγωγή	3%	4
Χώρος Εργασίας	45%	59

Πίνακας 5.8.2 Κατανομή ανά ξεχωριστό παράγοντα



Διάγραμμα 5.8 Κατανομή ανά παράγοντα εργασίας

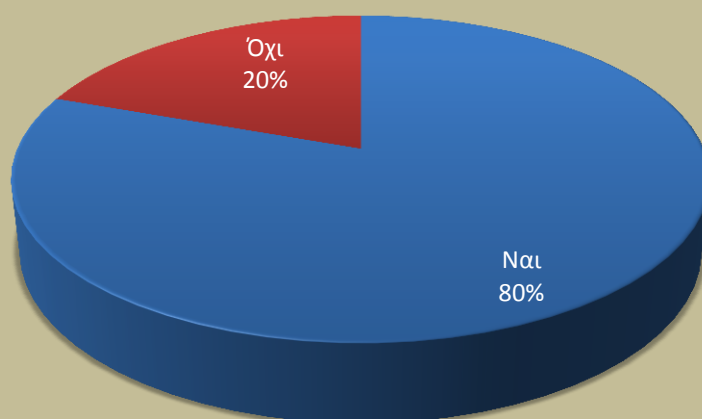
### 9. Κατανομή με βάση την επιθυμία για συνέχιση στην ίδια εργασία

Οι εργαζόμενοι που απάντησαν πως επιθυμούν να εργάζονται στην ίδια επιχείρηση είναι **80%** ενώ όσοι δεν επιθυμούν να συνεχίσουν να εργάζονται στην ίδια επιχείρηση είναι **20%** επί του συνόλου των ερωτηθέντων.

Επιθυμία συνέχισης	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
<b>Ναι</b>	<b>80%</b>	<b>107</b>
<b>Όχι</b>	<b>20%</b>	<b>26</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>133</b>

Πίνακας 5.9 Κατανομή με βάση την επιθυμία για παραμονή στην ίδια εργασία

## Παραμονή στην ίδια εργασία



Διάγραμμα 5.9 Κατανομή με βάση την επιθυμία για παραμονή στην ίδια εργασία

### 10. Κατανομή με βάση την επιθυμία για απασχόληση

Στην ερώτηση **Ξυπνάτε με ευχαρίστηση κάθε πρωί για να πάτε στην εργασία σας**, οι εργαζόμενοι απάντησαν **Πάρα πολύ** με ποσοστό **5%**, **Πολύ** με **32%**, **Μέτρια** με **47%**, **Λίγο** με **6%** και **Καθόλου** με **10%**.

Βαθμό ευχαρίστηση	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
<b>Πάρα πολύ</b>	<b>5%</b>	<b>6</b>
<b>Πολύ</b>	<b>32%</b>	<b>43</b>
<b>Μέτρια</b>	<b>47%</b>	<b>63</b>
<b>Λίγο</b>	<b>6%</b>	<b>8</b>
<b>Καθόλου</b>	<b>10%</b>	<b>13</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>133</b>

Πίνακας 5.10 Κατανομή με βάση την ευχαρίστηση για εργασία





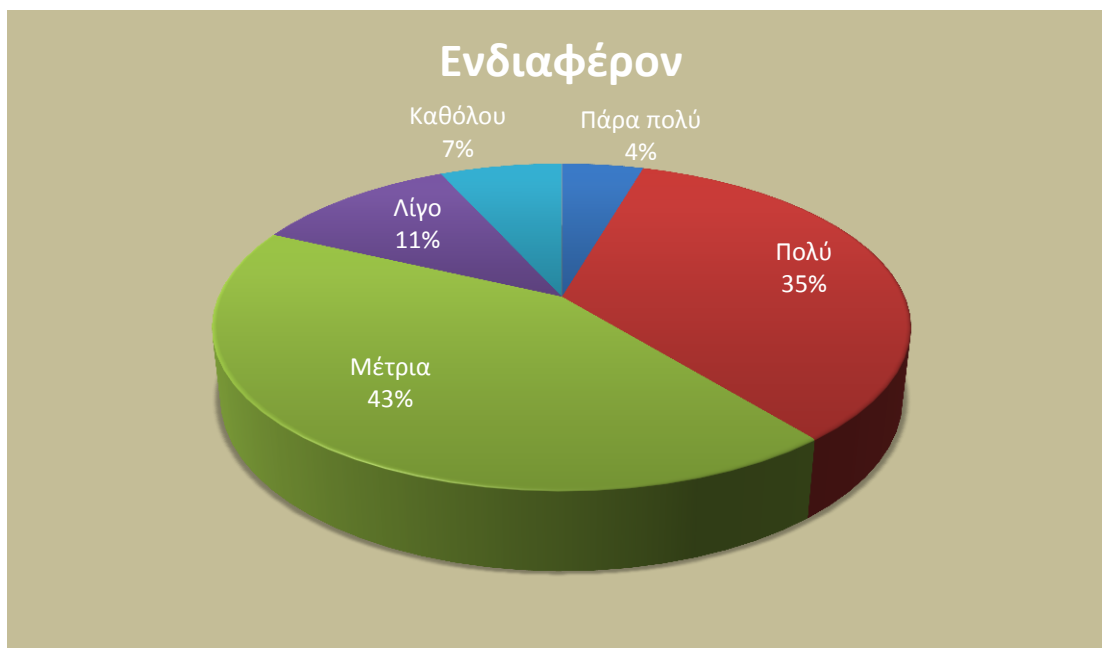
Διάγραμμα 5.10 Κατανομή με βάση την ευχαρίστηση για εργασία

#### 11. Ενδιαφέρον για το αντικείμενο εργασίας

Οι εργαζόμενοι που βρίσκουν **Πάρα πολύ** ενδιαφέρον το αντικείμενο εργασίας τους είναι το **4%**. Ενώ το **35%** το βρίσκει **Πολύ** ενδιαφέρον, το **43%** το βρίσκει **Μέτρια**, το **11%** το βρίσκει **Λίγο** ενώ το υπόλοιπο **7%** δεν το βρίσκει **Καθόλου** ενδιαφέρον.

Βαθμός ενδιαφέροντος	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
<b>Πάρα πολύ</b>	<b>4%</b>	<b>6</b>
<b>Πολύ</b>	<b>35%</b>	<b>46</b>
<b>Μέτρια</b>	<b>43%</b>	<b>57</b>
<b>Λίγο</b>	<b>11%</b>	<b>15</b>
<b>Καθόλου</b>	<b>7%</b>	<b>9</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>133</b>

Πίνακας 5.11 Κατανομή με βάση το ενδιαφέρον για το αντικείμενο εργασίας



Διάγραμμα 5.11 Κατανομή με βάση το ενδιαφέρον για το αντικείμενο εργασίας

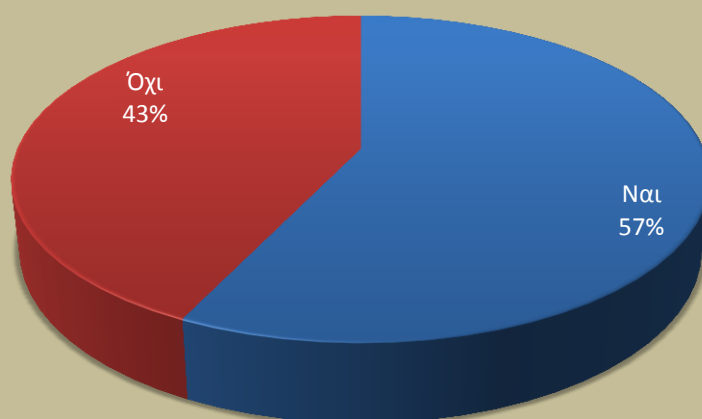
#### 12. Αναλογία Εργασίας-Ικανοτήτων εργαζομένων

Οι εργαζόμενοι που απάντησαν **Ναι** στην ερώτηση **Η εργασία σας είναι ανάλογη των ικανοτήτων σας** είναι το **57%**, ενώ οι υπόλοιποι **43%** απάντησαν **Όχι**.

Άποψη αναλογίας	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
<b>Ναι</b>	<b>57%</b>	<b>76</b>
<b>Όχι</b>	<b>43%</b>	<b>57</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>133</b>

Πίνακας 5.12 Άποψη των εργαζομένων για την αναλογία εργασίας-ικανοτήτων

## Αναλογία



Διάγραμμα 5.12 Άποψη εργαζομένων για την αναλογία εργασίας-ικανοτήτων τους

### 13. Λόγος απασχόλησης

Το **54%** των ερωτηθέντων απάντησαν πως τους **άρεσε** η εργασία τους, το **1%** απάντησε **αρνητικά** δηλαδή πως δεν τους άρεσε η εργασία τους, ενώ το **14%** απάντησε πως ο λόγος απασχόλησης τους είναι μόνο **Λόγοι επιβίωσης**. Το υπόλοιπο **32%** απάντησαν πως τους **αρέσει** η εργασία τους και ταυτόχρονα εργάζονται και για λόγους επιβίωσης.

Λόγοι απασχόλησης	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Μου αρέσει	54%	72
Δεν μου αρέσει	1%	2
Λόγοι επιβίωσης	14%	41
Both(Λόγοι επιβίωσης και Μου αρέσει)	32%	18
Σύνολο	100%	133

Πίνακας 5.13 Κατανομή με βάση τους λόγους απασχόλησης



Διάγραμμα 5.13 Κατανομή με βάση τους λόγους απασχόλησης

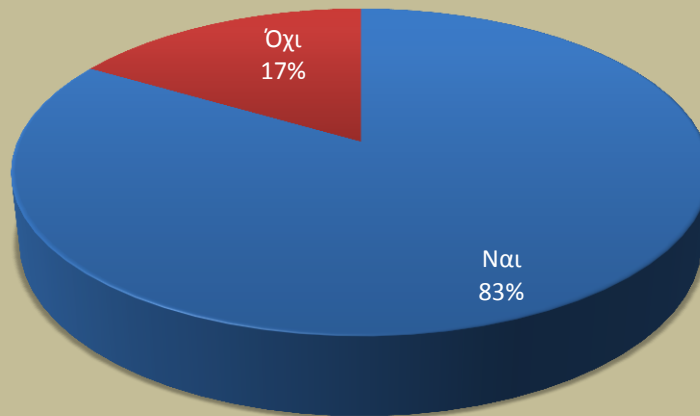
#### 14. Σύσταση της επιχείρησης σε τρίτα άτομα

Το **83%** των εργαζομένων που ρωτήθηκαν αν **Θα συστήνατε την εταιρεία στην οποία εργάζεστε σε κάποιο φιλικό ή συγγενικό πρόσωπο** απάντησε θετικά. Ενώ το υπόλοιπο **17%** απάντησε αρνητικά.

Επιθυμία σύστασης	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
<b>Ναι</b>	<b>83%</b>	<b>111</b>
<b>Όχι</b>	<b>17%</b>	<b>22</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>133</b>

Πίνακας 5.14 Κατανομή με βάση την επιθυμία σύστασης της επιχείρησης

## Σύσταση Εταιρείας



Διάγραμμα 5.14 Κατανομή με βάση την επιθυμία σύστασης της επιχείρησης

### 15. Το ωράριο εργασίας

Στην ερώτηση αν **Το ωράριο εργασίας σας είναι ικανοποιητικό** το **6%** απάντησε **Πάρα Πολύ**, το **51%** απάντησε **Πολύ**, το **24%** απάντησε **Μέτρια**, το **9%** απάντησε **Λίγο** και το υπόλοιπο **10%** απάντησε **Καθόλου**.

Βαθμός ικανοποίησης	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
<b>Πάρα πολύ</b>	<b>6%</b>	<b>8</b>
<b>Πολύ</b>	<b>51%</b>	<b>68</b>
<b>Μέτρια</b>	<b>24%</b>	<b>32</b>
<b>Λίγο</b>	<b>9%</b>	<b>12</b>
<b>Καθόλου</b>	<b>10%</b>	<b>13</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>133</b>

Πίνακας 5.15 Κατανομή με βάση την ικανοποίηση από το ωράριο εργασίας



Διάγραμμα 5.15 Κατανομή με βάση την ικανοποίηση από το ωράριο εργασίας

#### 16. Σχέση Αμοιβής-Ικανοποίησης

Στην ερώτηση αν **Είστε ικανοποιημένος με το μισθό που λαμβάνετε σε σχέση με τις γνώσεις σας και τις εμπειρίες σας** το μεγαλύτερο ποσοστό το οποίο ήταν **40%** απάντησε **Πολύ**. Μετά έρχονται στην δεύτερη σειρά οι εργαζόμενοι που απάντησαν **Μέτρια** με ποσοστό **32%** και ακολουθούν όσοι απάντησαν **Καθόλου** με ποσοστό **12%**, **Λίγο** με ποσοστό **9%** και τέλος όσοι απάντησαν **Πάρα πολύ** με ποσοστό **7%**.

Βαθμός Ικανοποίησης	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Πάρα πολύ	7%	9
Πολύ	40%	53
Μέτρια	32%	43
Λίγο	9%	12
Καθόλου	12%	16
Σύνολο	100%	133

Πίνακας 5.16 Κατανομή με βάση την ικανοποίηση λόγω Αμοιβής



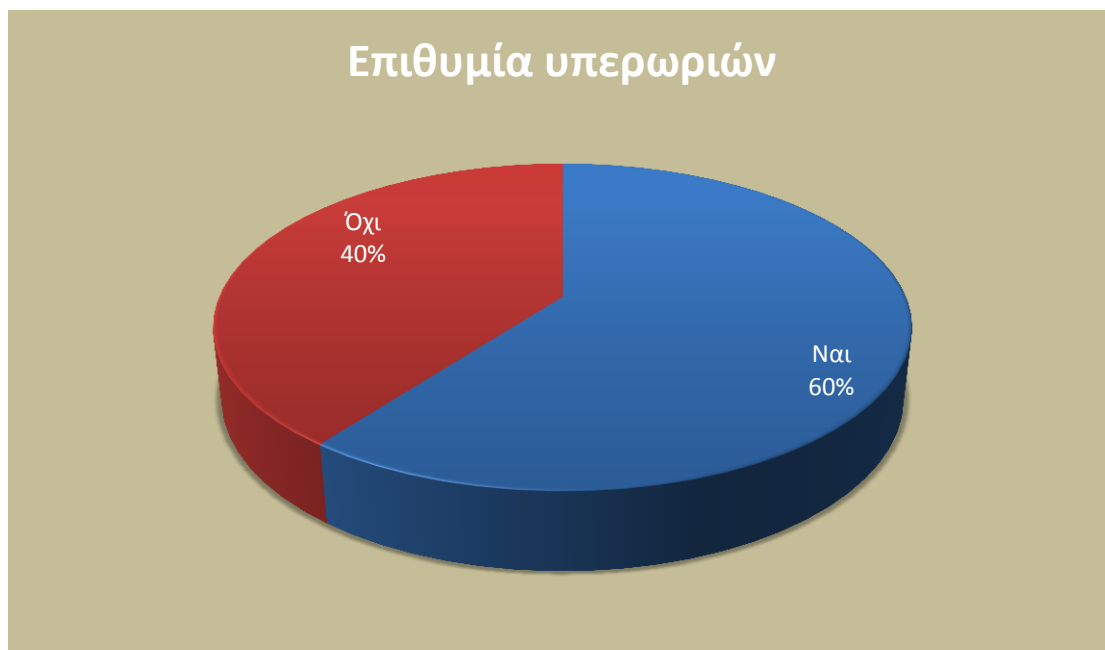
Διάγραμμα 5.16 Κατανομή με βάση την ικανοποίηση λόγω Αμοιβής

#### 17. Επιθυμία εργαζομένων για υπερωρίες

Το **60%** των εργαζομένων επιθυμούν να πραγματοποιήσουν υπερωρίες ενώ το υπόλοιπο **40%** απάντησαν πως **Όχι**.

Επιθυμία υπερωριών	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
<b>Ναι</b>	<b>60%</b>	<b>79</b>
<b>Όχι</b>	<b>40%</b>	<b>54</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>133</b>

Πίνακας 5.17 Κατανομή με βάση την επιθυμία πραγματοποίησης υπερωριών



Διάγραμμα 5.17 Κατανομή με βάση την επιθυμία πραγματοποίησης υπερωριών

#### 18. Δίκαιη αμοιβή υπερωριών

Το **41%** των ερωτηθέντων για το **Αν κάνετε υπερωρίες, αμείβεστε όπως πρέπει** απάντησαν **Ναι**, ενώ το υπόλοιπο **40%** απάντησαν **Όχι**. Υπήρχε και ένα ποσοστό των **19%** που δεν απάντησε γεγονός που δείχνει πως είναι από το σύνολο αυτών που δεν θέλουν να πραγματοποιήσουν υπερωρίες ή απλά δεν ήθελαν να απαντήσουν.

Δίκαιη αμοιβή	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ναι	41%	55
Όχι	40%	53
Δεν απαντώ	19%	25
Σύνολο	100%	133

Πίνακας 5.18 Κατανομή με βάση την άποψη τους για δίκαιη αμοιβή υπερωριών





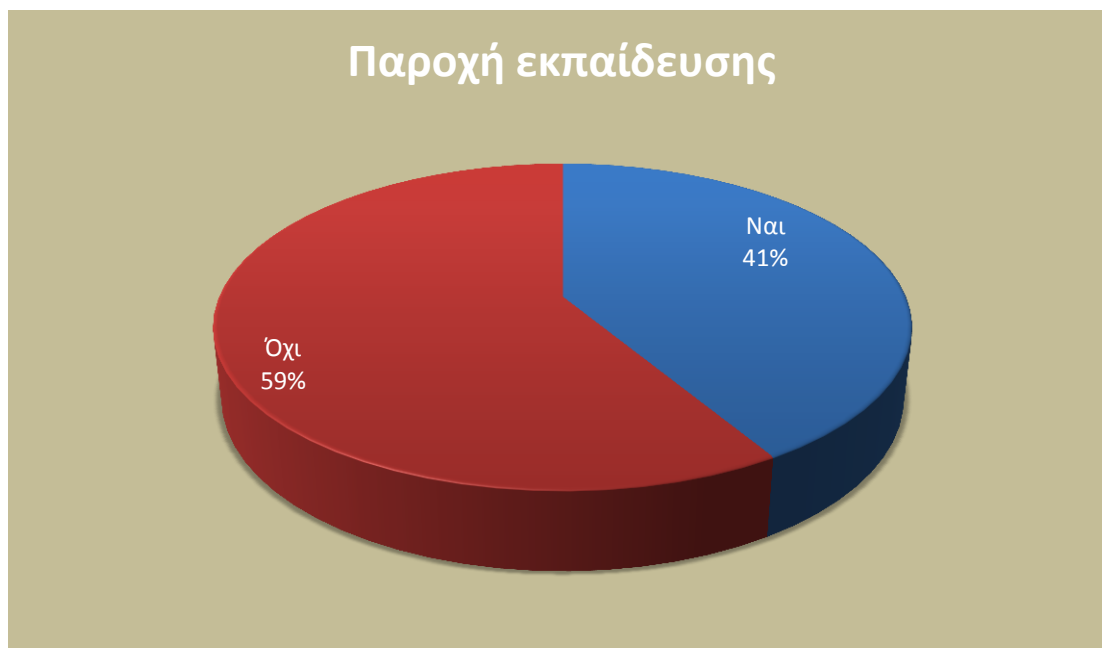
Διάγραμμα 5.18 Κατανομή με βάση την άποψη τους για δίκαιη αμοιβή υπερωριών

#### 19. Παροχή εκπαίδευσης για την θέση εργασίας

Η πλειοψηφία των εργαζομένων με ποσοστό **59%** απάντησαν πως δεν τους παρέχεται εκπαίδευση για την θέση εργασίας τους, ενώ το υπόλοιπο **41%** απάντησε πως τους παρέχεται εκπαίδευση.

Παροχή εκπαίδευσης	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ναι	41%	55
Όχι	59%	78
Σύνολο	100%	133

Πίνακας 5.19 Κατανομή με βάση την εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού



Διάγραμμα 5.19 Κατανομή με βάση την εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού

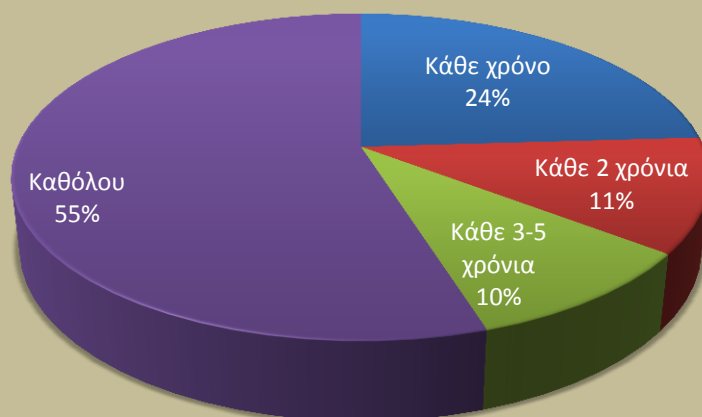
#### 20. Συχνότητα εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού όπου παρέχεται εκπαίδευση

Το **55%** των εργαζομένων απάντησαν πως δεν εκπαιδεύονται **Καθόλου**. Το **24%** απάντησαν πως εκπαιδεύονται **Κάθε χρόνο**, το **11%** απάντησαν **Κάθε 2 χρόνια** και το υπόλοιπο **10%** απάντησαν πως εκπαιδεύονται **Κάθε 3-5 χρόνια**.

Συχνότητα εκπαίδευσης	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
<b>Κάθε χρόνο</b>	<b>24%</b>	<b>32</b>
<b>Κάθε 2 χρόνια</b>	<b>11%</b>	<b>15</b>
<b>Κάθε 3-5 χρόνια</b>	<b>10%</b>	<b>13</b>
<b>Καθόλου</b>	<b>55%</b>	<b>73</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>133</b>

Πίνακας 5.20 Κατανομή με βάση την συχνότητα εκπαίδευσης

## Εκπαίδευση



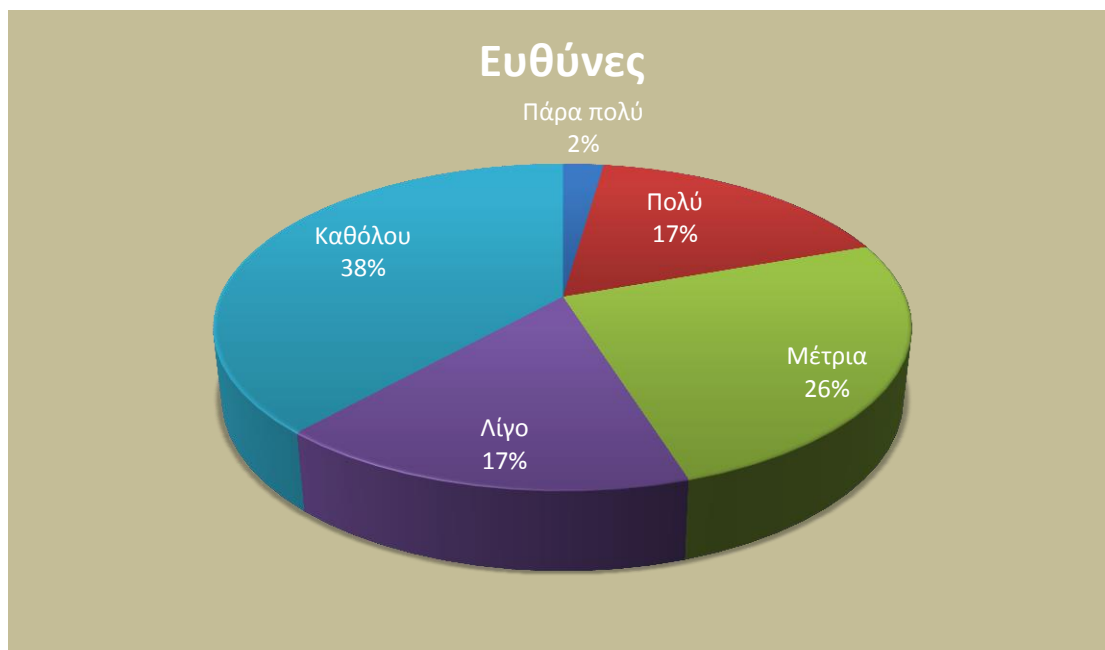
Διάγραμμα 5.20 Κατανομή με βάση τη συχνότητα εκπαίδευσης

### 21. Επιθυμία περισσότερων ευθυνών

Το ποσοστό των **38%** που είναι και η πλειοψηφία των εργαζομένων απάντησαν πως δεν επιθυμούν **Καθόλου** να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες, το **26%** των εργαζομένων απάντησαν πως επιθυμούν **Μέτρια** να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες, ενώ το **17%** επιθυμούν **Πολύ** να αναλάβει περισσότερες ευθύνες, το επίσης **17%** επιθυμούν **Λίγο** να αναλάβει περισσότερες ευθύνες και το υπόλοιπο **2%** επιθυμούν **Πάρα πολύ** να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες.

Επιθυμία ευθυνών	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
<b>Πάρα πολύ</b>	<b>2%</b>	<b>3</b>
<b>Πολύ</b>	<b>17%</b>	<b>23</b>
<b>Μέτρια</b>	<b>26%</b>	<b>34</b>
<b>Λίγο</b>	<b>17%</b>	<b>22</b>
<b>Καθόλου</b>	<b>38%</b>	<b>51</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>133</b>

Πίνακας 5.21 Κατανομή με βάση την επιθυμία για περισσότερες ευθύνες



Διάγραμμα 5.21 Κατανομή με βάση την επιθυμία για περισσότερες ευθύνες

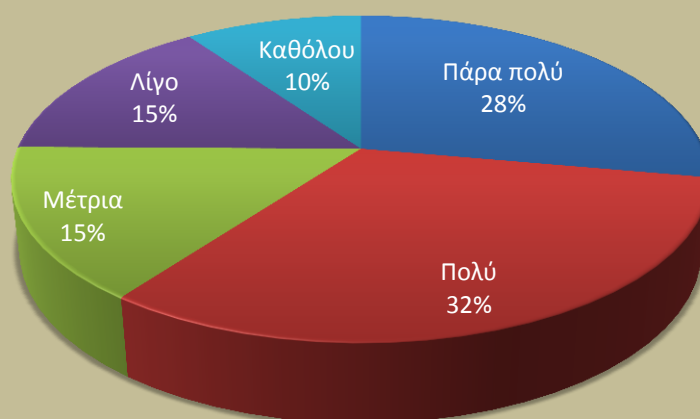
## 22. Αναγνώριση προσπάθειας εργαζομένων από τους ανωτέρους

Το μεγαλύτερο ποσοστό το κατέχουν οι εργαζόμενοι που απάντησαν πως η προσπάθεια τους αναγνωρίζεται **Πόλυ** με ποσοστό **32%**. Μετά έρχονται δεύτερη σε σειρά αυτοί που απάντησαν πως αναγνωρίζεται **Πάρα πολύ** με ποσοστό **28%** και το **15%** απάντησαν **Πόλυ**. Με το ίδιο ποσοστό των **15%** απάντησαν πως αναγνωρίζεται **Λίγο**, ενώ το υπόλοιπο **10%** απάντησε πως δεν αναγνωρίζεται **Καθόλου**.

Βαθμός αναγνώρισης	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
<b>Πάρα πολύ</b>	<b>28%</b>	<b>37</b>
<b>Πόλυ</b>	<b>32%</b>	<b>43</b>
<b>Μέτρια</b>	<b>15%</b>	<b>20</b>
<b>Λίγο</b>	<b>15%</b>	<b>20</b>
<b>Καθόλου</b>	<b>10%</b>	<b>13</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>133</b>

Πίνακας 5.22 Κατανομή με βάση την αναγνώριση προσπάθειας των εργαζομένων

## Αναγνώριση Προσπάθειας



Διάγραμμα 5.22 Κατανομή με βάση την αναγνώριση προσπάθειας των εργαζομένων

### 23. Φόβος ελεύθερης έκφρασης

Το **79%** των ερωτηθέντων απάντησαν πως δεν φοβούνται **Καθόλου** να εκφράσουν την γνώμη τους, τις σκέψεις τους και να πάρουν πρωτοβουλίες. Στη δεύτερη σειρά έρχονται το ποσοστό των **11%** που απάντησαν πως φοβούνται **Λίγο**, στη τρίτη σειρά το ποσοστό των ατόμων που απάντησαν **Μέτρια** ενώ την τέταρτη και την πέμπτη σειρά την κατέλαβαν τα άτομα που απάντησαν **Πολύ** και **Πάρα πολύ** με ποσοστό **1%** το καθένα ξεχωριστά.

Βαθμός φόβου	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
<b>Πάρα πολύ</b>	<b>1%</b>	<b>2</b>
<b>Πολύ</b>	<b>1%</b>	<b>1</b>
<b>Μέτρια</b>	<b>8%</b>	<b>10</b>
<b>Λίγο</b>	<b>11%</b>	<b>15</b>
<b>Καθόλου</b>	<b>79%</b>	<b>105</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>133</b>

Πίνακας 5.23 Κατανομή με βάση τον φόβο έκφρασης γνώμης-σκέψης



Διάγραμμα 5.23 Κατανομή με βάση τον φόβο έκφρασης γνώμης-σκέψης

#### 24. Περιθώριο βελτίωσης στον τρόπο εργασίας

Το **70%** των ερωτηθέντων απάντησαν πως **Ναι** υπάρχει περιθώριο βελτίωσης στον τρόπο εργασίας τους, ενώ το υπόλοιπο **30%** απάντησαν πως **Όχι** δεν υπάρχει περιθώριο βελτίωσης στον τρόπο εργασίας τους.

Περιθώριο βελτίωσης	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
<b>Ναι</b>	<b>70%</b>	<b>93</b>
<b>Όχι</b>	<b>30%</b>	<b>40</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>133</b>

Πίνακας 5.24 Κατανομή με βάση το περιθώριο εργασίας στον τρόπο εργασίας



Διάγραμμα 5.24 Κατανομή με βάση το περιθώριο βελτίωσης στον τρόπο εργασίας

#### 25. Κίνητρα βελτίωσης τρόπου εργασίας

Οι εργαζόμενοι σε πολλές από τις απαντήσεις τους μας είχαν δώσει περισσότερες από μια απάντηση. Εμείς αποφασίσαμε να καταχωρήσουμε την συχνότητα των κινήτρων ξεχωριστά γιατί πιστεύουμε πως θα έχουμε μια πολύ καλύτερη εικόνα. Το **Bonus** το απάντησαν **36** φορές από τα 133 άτομα, το **Κύρος** **6** φορές, την **Προαγωγή** **18** φορές, την **Εκπαίδευση** **16** φορές, την **Συνεργασία** **54** φορές, την **Επαγγελματική κατάρτιση** **20** φορές, τα **Σεμινάρια** **9** φορές, την **Συμμετοχή στα κέρδη** **6** φορές, την **Ασφάλεια** **40** φορές και την **Αναγνώριση** **54** φορές από τα 133 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια.

Κίνητρα	Συχνότητα απάντησης
<b>Bonus</b>	<b>36</b>
<b>Κύρος</b>	<b>6</b>
<b>Προαγωγή</b>	<b>18</b>
<b>Εκπαίδευση</b>	<b>16</b>
<b>Συνεργασία</b>	<b>54</b>
<b>Επαγγελματική κατάρτιση</b>	<b>20</b>
<b>Σεμινάρια</b>	<b>9</b>
<b>Συμμετοχή στα κέρδη</b>	<b>6</b>
<b>Ασφάλεια</b>	<b>40</b>
<b>Αναγνώριση</b>	<b>54</b>

Πίνακας 5.25 Κατανομή με βάση τα κίνητρα βελτίωσης

#### 26. Δυνατότητα επικοινωνίας με τον Προϊστάμενο

Η πλειοψηφία των εργαζομένων κατά το ποσοστό των **96%** απάντησαν πως **Ναι** έχουν την δυνατότητα επικοινωνίας με τον προϊστάμενο τους ενώ το υπόλοιπο **4%** απάντησε πως **Όχι** δεν έχει την δυνατότητα επικοινωνίας με τον προϊστάμενο τους.

Δυνατότητα επικοινωνίας	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
<b>Ναι</b>	<b>96%</b>	<b>128</b>
<b>Όχι</b>	<b>4%</b>	<b>5</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>133</b>

Πίνακας 5.26 Κατανομή με βάση την δυνατότητα επικοινωνίας με τον προϊστάμενο





Διάγραμμα 5.26 Κατανομή με βάση την δυνατότητα επικοινωνίας με τον προϊστάμενο

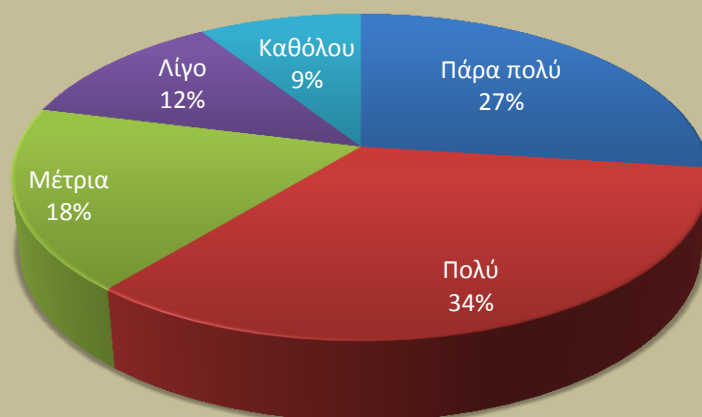
#### 27. Σχέση επαίνου προϊσταμένου-προσπάθειας εργαζομένου

Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων το **34%** απάντησαν πως ο προϊστάμενος τους επαινεί **Πολύ**, το **27%** απάντησε πως τους επαινεί **Πάρα πολύ**, το **18%** απάντησε πως τους επαινεί **Μέτρια**, το **12%** απάντησε πως τους επαινεί **Λίγο** ενώ το υπόλοιπο **9%** απάντησε πως τους δεν τους επαινεί **Καθόλου**.

Βαθμός επαίνου	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
<b>Πάρα πολύ</b>	<b>27%</b>	<b>36</b>
<b>Πολύ</b>	<b>34%</b>	<b>45</b>
<b>Μέτρια</b>	<b>18%</b>	<b>24</b>
<b>Λίγο</b>	<b>12%</b>	<b>16</b>
<b>Καθόλου</b>	<b>9%</b>	<b>12</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>133</b>

Πίνακας 5.27 Κατανομή με βάση το έπαινο από πλευράς προϊσταμένου

## Έπαινος προϊσταμένου



Διάγραμμα 5.27 Κατανομή με βάση το έπαινο από πλευράς προϊσταμένου

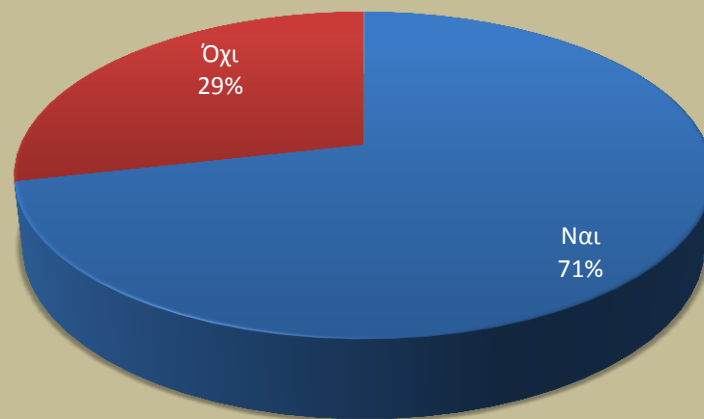
### 28. Αντικειμενικότητα αξιολόγησης

Στην ερώτηση αν **Η αξιολόγηση γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια, δίκαια η πλειοψηφία δηλαδή 71% απάντησε πως Ναι**, ενώ το υπόλοιπο **29%** απάντησε πως **Όχι**.

Αντικειμενικότητα αξιολόγησης	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ναι	71%	95
Όχι	29%	38
Σύνολο	100%	133

Πίνακας 5.28 Κατανομή με βάση την αντικειμενικότητα αξιολόγησης

## Αντικειμενικότητα αξιολόγησης



Διάγραμμα 5.28 Κατανομή με βάση την αντικειμενικότητα αξιολόγησης

### 29. Σχέση με τους συναδέλφους

Το **51%** των εργαζομένων απάντησε πως έχουν **Πάρα πολύ** καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους, το **38%** απάντησαν πως έχουν **Πολύ** καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους, το **10%** απάντησε πως έχουν **Μέτρια** σχέση με τους συναδέλφους τους ενώ το υπόλοιπο **1%** απάντησαν πως έχουν **Λιγότερο** καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους. Ενώ κανένας δεν απάντησε πως δεν έχουν Καθόλου καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους.

Βαθμός καλής σχέσης	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
<b>Πάρα πολύ</b>	<b>51%</b>	<b>68</b>
<b>Πολύ</b>	<b>38%</b>	<b>51</b>
<b>Μέτρια</b>	<b>10%</b>	<b>13</b>
<b>Λίγο</b>	<b>1%</b>	<b>1</b>
<b>Καθόλου</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>133</b>

Πίνακας 5.29 Κατανομή με βάση τις σχέσεις με τους συναδέλφους



Διάγραμμα 5.29 Κατανομή με βάση τις σχέσεις με τους συναδέλφους

### 30. Βοήθεια από τους συναδέλφους

Το **47%** των ερωτηθέντων απάντησαν πως μπορούν σε **Πολύ** μεγάλο βαθμό να ζητήσουν βοήθεια από τους συναδέλφους τους, το **37%** απάντησαν πως μπορούν σε **Πάρα πολύ** μεγάλο βαθμό να ζητήσουν βοήθεια από τους συναδέλφους τους, το **11%** απάντησαν πως μπορούν σε **Μέτριο** βαθμό να ζητήσουν βοήθεια από τους συναδέλφους τους, το **4%** μπορούν σε **Λιγότερο** βαθμό να ζητήσουν βοήθεια από τους συναδέλφους τους ενώ το υπόλοιπο **1%** δεν μπορούν να ζητήσουν **Καθόλου** βοήθεια.

Βαθμός βοήθεια	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
<b>Πάρα πολύ</b>	<b>37%</b>	<b>49</b>
<b>Πολύ</b>	<b>47%</b>	<b>63</b>
<b>Μέτρια</b>	<b>11%</b>	<b>14</b>
<b>Λίγο</b>	<b>4%</b>	<b>6</b>
<b>Καθόλου</b>	<b>1%</b>	<b>1</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>133</b>

Πίνακας 5.30 Κατανομή με βάση την βοήθεια που προσφέρουν οι συνάδελφοι



Διάγραμμα 5.30 Κατανομή με βάση την βοήθεια που προσφέρουν οι συναδέλφοι

### 31. Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στους συναδέλφους

Από τους ερωτηθέντες το **56%** απάντησαν πως δεν υπάρχει **Καθόλου** ανταγωνισμός ανάμεσα στους εργαζομένους, το **29%** απάντησαν πως υπάρχει **Λιγότερος** ανταγωνισμός, το **12%** απάντησαν πως υπάρχει **Μέτριος** ανταγωνισμός, το **2%** απάντησαν πως υπάρχει **Πολύς** ανταγωνισμός, ενώ το υπόλοιπο **1%** απάντησαν πως υπάρχει **Πάρα πολύς** ανταγωνισμός.

Βαθμός ανταγωνισμού	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
<b>Πάρα πολύ</b>	<b>1%</b>	<b>1</b>
<b>Πολύ</b>	<b>2%</b>	<b>3</b>
<b>Μέτρια</b>	<b>12%</b>	<b>16</b>
<b>Λίγο</b>	<b>29%</b>	<b>39</b>
<b>Καθόλου</b>	<b>56%</b>	<b>74</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>133</b>

Πίνακας 5.31 Κατανομή με βάση τον ανταγωνισμό ανάμεσα στους συναδέλφους



Διάγραμμα 5.31 Κατανομή με βάση τον ανταγωνισμό ανάμεσα στους συναδέλφους

### 32. Ευκαιρίες εξέλιξης

Το **40%** των ερωτηθέντων απάντησαν πως δεν υπάρχουν **Καθόλου** ευκαιρίες εξέλιξης, το **29%** απάντησαν πως υπάρχουν σε **Μέτριο** βαθμό ευκαιρίες εξέλιξης, το **17%** απάντησαν πως υπάρχουν **Λιγότερες** ευκαιρίες εξέλιξης, το **9%** απάντησαν πως υπάρχουν σε **Πολύ** μεγάλο βαθμό ευκαιρίες εξέλιξης, ενώ το υπόλοιπο **5%** απάντησαν πως υπάρχουν σε **Πάρα πολύ** μεγάλο βαθμό ευκαιρίες εξέλιξης.

Βαθμός εξέλιξης	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
<b>Πάρα πολύ</b>	<b>5%</b>	7
<b>Πολύ</b>	<b>9%</b>	12
<b>Μέτρια</b>	<b>29%</b>	39
<b>Λίγο</b>	<b>17%</b>	22
<b>Καθόλου</b>	<b>40%</b>	53
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>133</b>

Πίνακας 5.32 Κατανομή με βάση την ύπαρξη ευκαιριών εξέλιξης



Διάγραμμα 5.32 Κατανομή με βάση την ύπαρξη ευκαιριών εξέλιξης

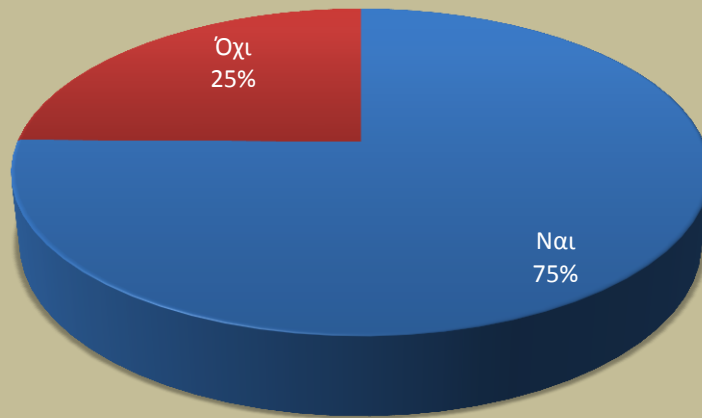
### 33. Ανησυχία μείωσης μισθού

Το **75%** των εργαζομένων απάντησαν πως **Ναι** ανησυχούν για τυχόν μείωση μισθού τους και το υπόλοιπο **25%** απάντησαν πως **Όχι** δεν ανησυχούν.

Ανησυχία	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
<b>Ναι</b>	<b>75%</b>	<b>100</b>
<b>Όχι</b>	<b>25%</b>	<b>33</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>	<b>133</b>

Πίνακα 5.33 Κατανομή με βάση την ανησυχία μείωσης μισθού

## Ανησυχία



Διάγραμμα 5.33 Κατανομή με βάση την ανησυχία μείωσης μισθού



## 5.4 Συμπεράσματα

Μετά την αναλυτική παρουσίαση των απαντήσεων των εργαζομένων για κάθε επιμέρους ερώτηση θα επικεντρωθούμε στα συνολικά αποτελέσματα που προκύπτουν από την έρευνα μας έτσι ώστε να καταλήξουμε στα επιθυμητά μας συμπεράσματα. Μελετώντας τις επιμέρους απαντήσεις των εργαζομένων έχουμε καταλήξει στα εξής συμπεράσματα:

- Οι περισσότεροι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων που επιλέξαμε είναι σχετικά μικρής ηλικίας αφού το 78% είναι κάτω από τα 35 έτη ηλικίας τους. Ένας λόγος για τα συγκεκριμένα αποτελέσματα είναι πως αυτές οι επιχειρήσεις δεν ζητάνε άτομα με μεγάλη προϋπηρεσία και επιπλέον οι νεότεροι σε ηλικία αποδίδουν σαφώς περισσότερο από τους μεγαλύτερους.
- Στις επιχειρήσεις μας μόνο το 3% απαιτούσε Τριτοβάθμια εκπαίδευση για την κάλυψη των συγκεκριμένων θέσεων ενώ οι υπόλοιπες 97% δεν απαιτούσαν ούτε Δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Λοιπόν από τα αποτελέσματα μας παρατηρούμε πως το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων είναι αρκετά υψηλό για τις συγκεκριμένες θέσεις. Δηλαδή υπάρχει μια δυσαναλογία μορφωτικού επιπέδου και θέσεων εργασίας.
- Αρκετοί από τους εργαζομένους δήλωσαν πως γενικά είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους αφού το 88% απάντησαν πως είναι Μέτρια έως Πάρα πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Ενώ το υπόλοιπο 12% δήλωσαν πως είναι Λίγο έως καθόλου ικανοποιημένοι. Επίσης το 84% των εργαζομένων απάντησαν πως πηγαίνουν με ευχαρίστηση στην δουλειά τους με βαθμό μέτρησης από Μέτρια έως Πάρα πολύ.
- Οι εργαζόμενοι λοιπόν είχαν στην διάθεση τους τέσσερις επιλογές για να επιλέξουν τον πιο σημαντικό παράγοντα. Κάποιοι αποφάσισαν να επιλέξουν περισσότερο από έναν. Έτσι παρατηρήσαμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό το κατείχε η Αμοιβή με το ποσοστό των 58% και μετά ο χώρος εργασίας με επίσης το σημαντικό ποσοστό των 45%. Παρατηρήθηκε επίσης πως πολλές φορές είχαν απαντήσει μαζί και τις δύο επιλογές. Το γεγονός πως οι εργαζόμενοι επέλεξαν ως τον πιο σημαντικό παράγοντα την αμοιβή δείχνει πως δεν είναι και τόσο ικανοποιημένοι από την τωρινή αμοιβή τους. Λογικό αν λάβουμε υπόψη μας την σημερινή οικονομική κατάσταση της Ελλάδας. Επίσης το 75% του συνόλου των εργαζομένων απάντησαν πως φοβούνται για τυχόν μείωση μισθού. Άρα η σημερινή οικονομική κατάσταση δείχνει ένα αβέβαιο μέλλον χωρίς ασφάλεια.
- Θετικό είναι πως το 80% των εργαζομένων επιθυμούν να συνεχίσουν την απασχόληση τους στην ίδια επιχείρηση. Βέβαια αυτό το αποτέλεσμα μπορεί να σχετίζεται με την υπάρχουσα οικονομική κατάσταση της χώρας όπου η ανεργία συνεχώς αυξάνεται.
- Θετικό παραμένει και το γεγονός πως οι εργαζόμενοι με ποσοστό 82% απάντησαν πως το αντικείμενο εργασίας τους είναι ενδιαφέρον με βαθμό μέτρησης από Μέτρια έως Πάρα πολύ. Επίσης το 57% των εργαζομένων

απάντησαν πως η εργασία τους είναι ανάλογη των ικανοτήτων τους. Μπορούμε να πούμε πως το πρώτο ειδικά μας έκανε κάποια εντύπωση λόγω του γεγονότος πως το 44% των εργαζομένων είναι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και κατέχουν θέσεις απασχόλησης που δεν απαιτούν την Τριτοβάθμια εκπαίδευση. Επίσης οι θέσεις εργασίας τους δεν σχετίζονται με το αντικείμενο σπουδών τους.

- Επίσης μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων το 54% του συνόλου δήλωσαν πως τους αρέσει να εργάζονται στην συγκεκριμένη επιχείρηση και μόνο το 1% απάντησε πως δεν τους αρέσει. Για λόγους επιβίωσης εργάζονται το 14% ενώ το 32% δήλωσαν πως εργάζονται για λόγους επιβίωσης αλλά και επειδή τους αρέσει (και οι δυο επιλογές μαζί). Συνολικά το 46% απάντησαν πως εργάζονται για λόγους επιβίωσης. Αυτό δηλώνει και την δύσκολη οικονομική κατάσταση που επικρατεί στην χώρα. Για τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις είναι θετικό πως το 86% του συνόλου απάντησαν πως τους αρέσει να δουλεύουν σε αυτές τις επιχειρήσεις. Επίσης η υπάρχουσα οικονομική κατάσταση έχει κάνει το 60% των εργαζομένων να ζητούν υπερωρίες για να αυξηθούν οι αποδοχές τους.

Σε αντίθεση βέβαια, έρχεται το 79% των εργαζομένων που απάντησαν πως είναι ικανοποιημένοι με το μισθό που λαμβάνουν σε σχέση με τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους.

- Πολύ θετικό αποτέλεσμα για τις υπό μελέτη επιχειρήσεις είναι πως το 81% των εργαζομένων δήλωσαν πως είναι Μέτρια έως Πάρα πολύ ικανοποιημένοι από το ωράριο εργασίας τους.
- Το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων αυτών εκπαιδεύονται σε ποσοστό 41% . Μπορεί να μην είναι η πλειοψηφία αλλά θεωρείτε αρκετά μεγάλο ποσοστό ειδικά αν λάβουμε υπόψη μας το αντικείμενο απασχόλησης των συγκεκριμένων επιχειρήσεων.
- Η προσπάθεια των εργαζομένων αναγνωρίζεται κατά 76% από τους ανωτέρους τους. Είναι ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό και ένα πολύ ικανοποιητικό αποτέλεσμα γιατί οι εργαζόμενοι έχουν την αναγνώριση των προσπαθειών τους από τους ανωτέρους τους και άρα μπορούν να αποδώσουν περισσότερο αφού η κάθε παραπάνω προσπάθεια αναγνωρίζεται.

Επίσης το 79% των εργαζομένων δέχονται έπαινο από τον εργοδότη τους πράγμα που τους ικανοποιεί και τους ωθεί να αποδίδουν περισσότερο.

- Το 70% των εργαζομένων απάντησαν πως υπάρχει περιθώριο βελτίωσης στον τρόπο εργασίας τους. Πολύ θετικό για τις επιχειρήσεις τους διότι δείχνει πως οι εργαζόμενοι έχουν την διάθεση για βελτίωση και είναι διατεθειμένοι να το κάνουν.

Επίσης οι εργαζόμενοι επέλεξαν σαν κίνητρα βελτίωσης με ποσοστό 46,6% την Αναγνώριση. Με το ίδιο ποσοστό επέλεξαν και τη Συνεργασία δηλώνοντας με αυτόν τον τρόπο την σημασία των καλών σχέσεων εργαζόμενου-προϊσταμένου και των συναδέλφων μεταξύ τους. Οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους φαίνεται και από τις απαντήσεις που έδωσαν

αφού το 99% του συνόλου δήλωσαν πως έχουν από Μέτρια έως Πάρα πολύ καλές σχέσεις.

Βέβαια οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους φαίνεται και από το μικρό ποσοστό ύπαρξης ανταγωνισμού που έφτασε το 14% με βαθμό μέτρησης από Μέτρια έως Πάρα πολύ.

Έχουμε κάποια σημεία τα οποία πρέπει να προσέξουμε λίγο παραπάνω γιατί έρχονται σε αντίθεση με όσα προείπαμε. Πρώτον το μεγαλύτερο ποσοστό επιλογής του πιο σημαντικού παράγοντα κινήτρου κατείχε η αμοιβή όπου δηλώνει πως οι εργαζόμενοι δεν είναι και τόσο ικανοποιημένοι από την αμοιβή τους. Και δεύτερον το μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων που δήλωσαν πως φοβούνται τυχόν μειώσεις στο μισθό τους. Αυτά είναι τα δυο σημεία που έρχονται σε αντίθεση με τον τόσο μεγάλο ποσοστό ικανοποιημένων εργαζομένων.

Γενικά παρατηρούμε πως οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων της υπό μελέτης έρευνας είναι σε πολύ μεγάλο ποσοστό ικανοποιημένοι. Αυτό διότι η πλειοψηφία των εργαζομένων δήλωσαν πως πηγαίνουν με ευχαρίστηση στη δουλειά τους, πως είναι ικανοποιημένοι από το αντικείμενο εργασίας τους, είναι ικανοποιημένοι από το μισθό αλλά και από το ωράριο εργασίας τους. Επίσης το ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι αποδεικνύεται και από τις πολύ καλές σχέσεις που έχουν με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους τους. Όπως έχουμε τονίσει και στο θεωρητικό μας κομμάτι η Εργασιακή Ικανοποίηση συνεπάγεται αυξημένη παραγωγικότητα, άρα οι εργαζόμενοι των υπό μελέτη επιχειρήσεων έχουν αυξημένη παραγωγικότητα.

# Βιβλιογραφία

## Ελληνική

- Δήμου Ν. (2003), «*Διοίκηση Προσωπικού*», Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα
- Κανελλόπουλος Χ. (2002), «*Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού*», Αθήνα
- Κανελλόπουλος Χ. & Παπαλεξανδρή Ν. (1990), «*Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης*», Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα
- Μπουραντά Δ. & Παπαλεξανδρή Ν. (2003), «*Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Μπουραντάς Δ. (1990), «*Ο κοινωνικός ισολογισμός σαν μέσο οργανωτικής ανάπτυξης*».
- Μπουραντάς Δ. (1992) *Μανατζμεντ, Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά*. Εκδόσεις TEAM Ε.Π.Ε Αθήνα.
- Ευροτύρη-Κουφίδου Σ. (2001), «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*», Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη
- Παπαβασιλείου Μ. & Τζεκίνης Χ. (1988), «*Πρακτικά θέματα στη Διοίκηση Προσωπικού*», Εκδόσεις ΓΑΛΛΙΟΣ, Αθήνα
- Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2003), «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Σαΐτη Α. (2000), «*Εκπαίδευση και Οικονομική ανάπτυξη*», Εκδόσεις Τυπωθήτω, Αθήνα
- Σκουλάς Ν. & Οικονομάκη Κ. (1998), «*Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*», Εκδόσεις Κάπα
- Ρόντος, Κ. και Παπάνης, Ε. (2007) *Οι τεχνικές του καλού ερωτηματολογίου*. Εκδόσεις Σιδέρη
- Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ. (2004), «*Διοίκηση ανθρώπινων πόρων (Διοίκηση Προσωπικού)*», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
- Χατζηπαντελή Π. (1999), «*Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*», Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα
- Χολέβας Γ. (1992), «*Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*», «*Θεωρία και Πράξη Management*», Εκδόσεις Σμπίλιας, Αθήνα
- Ψαχαρόπουλος Γ. (1999), «*Οικονομική της Εκπαίδευσης*», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

- Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., (1996), «*Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*», Εκδόσεις Interbooks , Αθήνα
- Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., (2001), «*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*», 3η έκδοση Ανίκουλα, Αθήνα
- Σκουλάς Ν., Οικονομάκη Κ., (1998), «*Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων*», Δ. & Γ. Καλοφωλιάς Εκδοτική Α.Ε., Αθήνα
- Χυτήρης Λ., (2001), «*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*», εκδόσεις Interbooks , Αθήνα
- Τεγόπουλος – Φυτράκης, «*Ελληνικό Λεξικό*», δέκατη πέμπτη έκδοση, Εκδόσεις Αρμονία, Αθήνα
- Βασιλάκη Ν. Γεωργακοπούλου, Γιάννης Κούζης,(1993), «*Σύνδεση αμοιβής Παραγωγικότητας. Προβλήματα και Προϋπόθεσης εφαρμογής. Ο Ρόλος της Συλλογικής Διαπραγμάτευσης*», Αθήνα
- Σφακιανάκης Μ.Κ.,(1998) «*Διοικητική κρίσεων*», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα
- Δημήτρης Βαγιανός, Νίκος Βέττας και Κώστας Μεγήρ,(2010) , «*Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα: Μεταρρυθμίσεις και ευκαιρίες σε μία κρίσιμη συγκυρία*»
- Κάντας ,(1998), «*Οργανωτική –βιομηχανική ψυχολογία*», Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, 3<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα
- Ευστράτιος Παπάνης, Κωνσταντίνος Ρόντος,(2005), «*Ψυχολογία - κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*», Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, Αθήνα

## **Ξένη**

- Tyson S., York A., (2000), «*Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-Τα δομικά συστατικά του HRM*», Αποδοση: Ψαρράκη Π., 4<sup>η</sup> έκδοση, Γκιούρδας, Αθήνα
- French W., (1998) «*Human Resources Management*», 4η έκδοση, Houghton Mifflin Company, N.Y
- Blake Robert, Mouton Jane, (1981), “*Παραγωγικότητα- η Ανθρώπινη Πλευρά*”, Β έκδοση, βιβλιοθήκη Μάνατζμεντ
- Goleman D., (1999), «*Working with emotional intelligence*», Bloomsbury Publishing, London UK
- Spector P.E (1997).*Job Satisfaction application assisment, causes and consequences* . Thousand OAKS.C.A Sage
- Johns G. (1996), «*Organizational behavior: Understanding and managing life at work*» ,(4th ed.), New York, HarperCollins, (Romanian edition 1998)

Maslow A. (1954). *Motivation and Personality*. Publishing Harper

Porter L.& Lawer E. (1980). *Managerial attitudes and performance*. Publishing Irwin, Homewood

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

Vroom V.(1964). *Work and motivation*. Publisher New York Wiley

### Άρθρα

Βίβιαν Τσαμαδού, 2012, «Ο δείκτης της παραγωγικότητας πέφτει σε νέα χαμηλά επίπεδα, λόγω της στασιμότητας στην αγορά εργασίας» PwC ,1-3

Adams J. S (1965). *Inequity in social exchange. Advances in experimental social psychology*. New York Academic Press

Baron, R. S. (1986). *Distraction-conflict theory: Progress and problems. Advances in experimental social psychology*, 1-39

Arvey RD, Bouchard TJ, Segal NL, Abraham LM, 1989 *Job satisfaction: Environmental and Genetic components*.92-187

Rajat Gupta (2009). *A case study on job satisfaction of employees*. Punjab College of Technical Education Baddowel, Ludhianna

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

Fried & Ferris, 1987 *The Validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis*.

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

Lathan G.P. & Locke E.A (1979).*Goal setting. A motivation technique that works*. Organizational Dynamics

## Διαδίκτυο

<http://europa.eu/scadplus/glossary>

<http://www.ec.europa.eu/archives>

<http://el.wikipedia.org>

[www.econ.uoi.gr](http://www.econ.uoi.gr)

<http://web.auth.gr/econ>

<http://europa.eu/scadplus/leg>

<http://www.titan.gr>

[www.coca-colahbc.com](http://www.coca-colahbc.com)

<http://portal.kathimerini.gr>

[http://www.specisoft.gr/home/news/docs/arthro\\_paragogikotita.pdf](http://www.specisoft.gr/home/news/docs/arthro_paragogikotita.pdf)

[http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/kepa/kepa\\_new.nsf/kepa09\\_gr/kepa09\\_gr?OpenDocument#1](http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/kepa/kepa_new.nsf/kepa09_gr/kepa09_gr?OpenDocument#1)

<http://www.pwc.com/gr/en/press-releases/assets/key-trends-in-human-capital-2012-3sep12.pdf>

<http://www.alba.edu.gr/faculty/Documents/Baralou%20siite.pdf>

<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=538367>

[http://wikipedia.qwika.com/en2el/Productivity\\_\(economics\)](http://wikipedia.qwika.com/en2el/Productivity_(economics))

[http://wikipedia.qwika.com/en2el/Productive\\_and\\_unproductive\\_labour](http://wikipedia.qwika.com/en2el/Productive_and_unproductive_labour)

<http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=358480>

<http://www.epistimonikomarketing.gr/epaggelmatiki-ikanopoiisi-sti-dini-tis-oikonomikis-krisis>

<http://www.randstad.gr/blog/category/kosmos-tis-ergasias/ipiresies/ereunes>

<http://www.tanea.gr/news/economy/article/5019843/synagermos-gia-elleipsh-ekseidikeymenwn-ergazomenwn-sthn-ee>

<http://www.dealnews.gr/oikonomia>

[http://news247.gr/newspapers/Weekly/kosmos\\_tou\\_ependyti](http://news247.gr/newspapers/Weekly/kosmos_tou_ependyti)

<http://www.enet.gr/?i=issue.el.home&date=18/04/2013&s=ar8ro&c=politikh>

<http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&cid=4&arId=3944>

<http://www.edujob.gr/node/175202>

<http://www.kariera.gr/%CE%86%CF%81%CE%B8%CF%81%CE%BF/CB-6-%CE%95%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AC-%CE%B8%CE%AD%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1-%CE%97-%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CE%BD%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%AF%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%BD-%CE%B5%CF%80%CE%B1%CE%B3%CE%B3%CE%B5%CE%BB%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CF%87%CF%8E%CF%81%CE%BF/>

[http://www.sakellaropoulos.gr/Publications/D04\\_Sakellaropoulos\\_HOU.pdf](http://www.sakellaropoulos.gr/Publications/D04_Sakellaropoulos_HOU.pdf)

[http://dspace.aua.gr/xmlui/bitstream/handle/10329/1854/Nikolaidou\\_A.pdf?sequence=1](http://dspace.aua.gr/xmlui/bitstream/handle/10329/1854/Nikolaidou_A.pdf?sequence=1)

<http://oiko.files.wordpress.com/2010/01/2011-cf80cf84cf85cf87ceb9ceb1cebaceae-cf80ceb1cf80ceb1ceb3ceb5cf89cf81ceb3ceafcebfcf85-cf80ceb1cf80ceb1cf84ceb6ceaecebaseb1-ceb7.pdf>

[http://esdo.teilar.gr/files/proceedings/2010/ORAL/20\\_final.pdf](http://esdo.teilar.gr/files/proceedings/2010/ORAL/20_final.pdf)

[http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/dbe2/DBE-2\\_11-12\\_lec5.pdf](http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/dbe2/DBE-2_11-12_lec5.pdf)

<http://digilib.lib.unipi.gr/dspace/bitstream/unipi/2828/1/Nika.pdf>

[http://dspace.aua.gr/xmlui/bitstream/handle/10329/1854/Nikolaidou\\_A.pdf?sequence=1](http://dspace.aua.gr/xmlui/bitstream/handle/10329/1854/Nikolaidou_A.pdf?sequence=1)

[http://www.nsph.gr/files/005\\_Epaggelmatikis\\_Ygieinis/EPAGGELMATIKI%20IKANOPOIHSH.pdf](http://www.nsph.gr/files/005_Epaggelmatikis_Ygieinis/EPAGGELMATIKI%20IKANOPOIHSH.pdf)

[http://epapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post\\_9672.html](http://epapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post_9672.html)

<http://theodoranagnostopoulou.blogspot.gr/2011/02/blog-post.html>

[http://www.perceptum.gr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=18&Itemid=25](http://www.perceptum.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=18&Itemid=25)

<http://www.edujob.gr/node/175202>

<http://symvoulos-pe-lok.mysch.gr/index.php/arthrografia/geniki-arthrografia/64-psyxologia/112-agxos-epaggelmatiki-eksouthenosi-poiotita-zois-ton-ergazomenon-kai-ergasiaki-ikanopoiisi>

[http://www.pek.org.cy/Proceedings\\_2008/pdf/n3.pdf](http://www.pek.org.cy/Proceedings_2008/pdf/n3.pdf)

<http://www.uth.gr/tovima/60/3.pdf>

<http://www.jsrm.gr/files/drakou.pdf>

<http://www.kariera.gr/%CE%86%CF%81%CE%B8%CF%81%CE%BF/CB-6-%CE%95%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AC-%CE%B8%CE%AD%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1-%CE%97-%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CE%BD%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%AF%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%BD-%CE%B5%CF%80%CE%B1%CE%B3%CE%B3%CE%B5%CE%BB%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CF%87%CF%8E%CF%81%CE%BF/>



<http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2012/GouvaGeorgia/attached-document-1360136015-712526-20196/GouvaGeorgia2012.pdf>

<http://www.epistimonikomarketing.gr/epaggelmatiki-ikanopoiisi-sti-dini-tis-oikonomikis-krisis/>

<http://digilib.lib.unipi.gr/dspace/bitstream/unipi/5314/1/Tsoroni.pdf>

<http://www.geetha.mil.gr/media/1.vima-ell-strat-skepsis/2013/meleth-gia-strathgikh-skepsh.pdf>

[http://www.eif.gov.cy/mlsi/dl/genderequality.nsf/0/69A227337345ED7DC22579A5002F145E/\\$file/eveliktos\\_morfes\\_apaxolisis\\_simfiliosi.pdf](http://www.eif.gov.cy/mlsi/dl/genderequality.nsf/0/69A227337345ED7DC22579A5002F145E/$file/eveliktos_morfes_apaxolisis_simfiliosi.pdf)

<http://dspace.lib.uom.gr/dspace/bitstream/2159/14118/1/%CE%9C%CE%95%CE%A4%CE%91%CE%A0%CE%A4%CE%A5%CE%A7%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%97+%CE%95%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91+%CE%A0%CE%91%CE%A0%CE%91%CE%93%CE%99%CE%91%CE%9D%CE%9D%CE%97.pdf>

<http://www.psaropouloschristos.com/2013/02/h.html>

<http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/tour/2012/ZhelevaMaria/attached-document-1352366642-208857-27840/ZhelevaMaria2012.pdf>

[http://eprints.teiko.gr/137/1/BS27\\_2009.pdf](http://eprints.teiko.gr/137/1/BS27_2009.pdf)

<http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/13286/2/MpatsiouMsc2009.pdf>

<http://www.mednet.gr/archives/2012-1/pdf/61.pdf>

[http://www.iedep.gr/images/stories/teuxi/issue30\\_2/Occupational\\_Stress.pdf](http://www.iedep.gr/images/stories/teuxi/issue30_2/Occupational_Stress.pdf)

[http://www.iedep.gr/images/stories/teuxi/issue30\\_2/Occupational\\_Stress.pdf](http://www.iedep.gr/images/stories/teuxi/issue30_2/Occupational_Stress.pdf)

[http://www.taekpaideutika.gr/ekp\\_103-104/04.pdf](http://www.taekpaideutika.gr/ekp_103-104/04.pdf)

<http://www.mba-teipir.gr/new/images/stories/docsfiles/Organisation%20Commitment.pdf>

[http://eureka.lib.teithe.gr:8080/bitstream/handle/10184/607/ara\\_pol\\_main.pdf?sequence=1](http://eureka.lib.teithe.gr:8080/bitstream/handle/10184/607/ara_pol_main.pdf?sequence=1)

[http://epapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post\\_9672.html](http://epapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post_9672.html)

<http://chryssablog.wordpress.com/2011/04/27/%CE%B7-%CE%BC%CE%B1%CF%81%CE%BE%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%AD%CE%BD%CE%BD%CE%BF%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%82/>

[http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CE%AF%CE%B3%CE%BA%CE%BC%CE%BF%CF%85%CE%BD%CF%84\\_%CE%A6%CF%81%CF%8C%CF%85%CE%BD%CF%84](http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CE%AF%CE%B3%CE%BA%CE%BC%CE%BF%CF%85%CE%BD%CF%84_%CE%A6%CF%81%CF%8C%CF%85%CE%BD%CF%84)

<http://www.lifeexplorers.org/%CE%B7-%CE%B8%CE%B5%CF%89%CF%81%CE%AF%CE%B1-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%B3%CE%BA%CF%8E%CE%BD-%CF%84%CE%BF%CF%85-maslow/>

<http://apythanos.blogspot.gr/2012/11/herzberg.html>

<http://www.trainmor-knowmore.eu/64A1CF7B.el.aspx>

<http://e-psychology.gr/work-psychology/452-stress-work-occupational-psychology>



8. Εάν είστε ικανοποιημένος/η ποιός θεωρείται ότι είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας;

Αντικείμενο εργασίας

Αμοιβή

Προαγωγή

Χώρος εργασίας

9. Θα θέλατε να συνεχίσετε να εργάζεστε και τα επόμενα χρόνια στην ίδια εργασία;

Ναι  Όχι

10. Ευπνάτε με ευχαρίστηση κάθε πρωί για να πάτε στην εργασία σας;

Πάρα πολύ  Πολύ  Μέτρια  Λίγο  Καθόλου

11. Είναι ενδιαφέρον το αντικείμενο εργασίας σας;

Πάρα πολύ  Πολύ  Μέτρια  Λίγο  Καθόλου

12. Η εργασία σας είναι ανάλογη των ικανοτήτων σας;

Ναι  Όχι

13. Εργάζεστε σ' αυτήν την επιχείρηση για λόγους επιβίωσης ή σ' αρέσει να εργάζεστε εκεί;

Ναι  Όχι

14. Θα συστήνατε την εταιρεία στην οποία εργάζεστε σε κάποιο φιλικό ή συγγενικό πρόσωπο;

Ναι  Όχι

15. Το ωράριο εργασίας σας είναι ικανοποιητικό;

Πάρα πολύ  Πολύ  Μέτρια  Λίγο  Καθόλου

16. Είστε ικανοποιημένος με το μισθό που λαμβάνετε σε σχέση με τις γνώσεις σας και τις εμπειρίες σας;

Πάρα πολύ  Πολύ  Μέτρια  Λίγο  Καθόλου

17. Ζητάτε από τους προϊσταμένους σας να κάνουν υπερωρίες;

Ναι  Όχι

18. Αν ναι, αμείβετε όπως πρέπει;

Ναι  Όχι

19. Παρέχεται εκπαίδευση για την θέση εργασίας σας;

Ναι  Όχι

20. Κάθε πότε εκπαιδεύεται το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης;

Κάθε χρόνο  Κάθε 2 χρόνια  Κάθε 3-5 χρόνια  Καθόλου

21. Θα θέλατε να αναλάβετε περισσότερες ευθύνες;

Πάρα πολύ  Πολύ  Μέτρια  Λίγο  Καθόλου

22. Αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλλετε, από τους ανωτέρους σου;

Πάρα πολύ  Πολύ  Μέτρια  Λίγο  Καθόλου

23. Φοβάστε να εκφράσετε την γνώμη σας, τις σκέψεις σας και να πάρετε πρωτοβουλίες;

Πάρα πολύ  Πολύ  Μέτρια  Λίγο  Καθόλου

24. Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης στον τρόπο εργασίας σας;

Ναι  Όχι

25. Αν ναι, τι κίνητρα σας παρέχονται για να βελτιωθείτε;

Βonus	<input type="checkbox"/>	Επαγγελματική κατάρτιση	<input type="checkbox"/>
Κύρος	<input type="checkbox"/>	Σεμινάρια	<input type="checkbox"/>
Προαγωγή	<input type="checkbox"/>	Συμμετοχή στα κέρδη	<input type="checkbox"/>
Εκπαίδευση	<input type="checkbox"/>	Ασφάλεια	<input type="checkbox"/>
Συνεργασία	<input type="checkbox"/>	Αναγνώριση	<input type="checkbox"/>

26. Σας δίνετε η δυνατότητα να επικοινωνείτε με τους προϊστάμενους σας;

Ναι  Όχι

27. Σας επαινεί ο προϊστάμενος σας για την προσπάθεια σας;

Πάρα πολύ  Πολύ  Μέτρια  Λίγο  Καθόλου

28. Η αξιολόγηση γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια, δίκαια;

Ναι  Όχι

29. Έχετε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;

Πάρα πολύ  Πολύ  Μέτρια  Λίγο  Καθόλου

30. Μπορείτε να ζητήσετε βοήθεια από τους συναδέλφους σας;

Πάρα πολύ  Πολύ  Μέτρια  Λίγο  Καθόλου

31. Υπάρχει ανταγωνισμός ανάμεσα στους συναδέλφους σας;

Πάρα πολύ  Πολύ  Μέτρια  Λίγο  Καθόλου

32. Υπάρχουν ευκαιρίες για εξέλιξη;

Πάρα πολύ  Πολύ  Μέτρια  Λίγο  Καθόλου

33. Ανησυχείτε πως ο μισθός σας θα μειωθεί λόγω των οικονομικών συνθηκών;

Ναι  Όχι

*Ευχαριστούμε πάρα πολύ για τη συμμετοχή σας!*