



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**Η εργασιακή ικανοποίηση και αποδοτικότητα ως
συνισταμένη των εργασιακών σχέσεων μεταξύ υφισταμένων
– προϊσταμένων. Μελέτη περίπτωσης ION Α.Ε.**

Ειρήνη Δημητράκη, Α.Μ.: 20012

Επιβλέπων: Μιλτιάδης Χαλικιάς, Καθηγητής, ΠΑΔΑ, Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος
Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αιγάλεω, 2023



University of West Attica
School of Administration, Economic, and Social Sciences
Department of Accounting & Finance
M.Sc. in Public Economics and Policy



Job satisfaction and efficiency as a component of labor relations between subordinates and superiors. Case study of ION S.A.

Irene Dimitraki, R.N: 20012

Supervisor: Miltiadis Chalikias, Professor, UNIWA, Accounting & Finance

Master Thesis submitted to the Dept. of Accounting & Finance of the University of West Attica in partial fulfilment of the requirements for the degree of M.Sc. in Public Economics and Policy

Aigaleo, Greece, 2023

Στην οικογένειά μου

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο για το ευχάριστο κλίμα συνεργασίας και την πολύτιμη καθοδήγησή του.

Παράλληλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και το στενό φιλικό μου περιβάλλον, για την πολύτιμη υποστήριξή τους.



**Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΩΣ ΣΥΝΙΣΤΑΜΕΝΗ ΤΩΝ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ - ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ.
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΙΟΝ Α.Ε**

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 01/02/2023

Α/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	ΜΙΛΤΙΑΔΗΣ ΧΑΛΙΚΙΑΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	
2	ΑΛΙΝΑ ΧΥΖ	ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	
3	ΑΝΔΡΕΑΣ ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΣ	ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	

Η εργασιακή ικανοποίηση και αποδοτικότητα ως συνισταμένη των εργασιακών σχέσεων μεταξύ υφισταμένων – προϊσταμένων. Μελέτη περίπτωσης ION A.E.

Περίληψη

Η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού απασχολεί σημαντικά τις επιχειρήσεις καθώς οι εργαζόμενοι μπορούν να χαρίσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι διάφορες τεχνικές παρακίνησης αποσκοπούν στην δημιουργία κατάλληλων συνθηκών αποτελεσματικής αξιοποίησης ανθρώπινου δυναμικού και αύξησης της αποδοτικότητάς τους. Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι να εστιάσει στις σχέσεις μεταξύ των υφισταμένων και προϊσταμένων και να διακρίνει αν η εργασιακή αποδοτικότητα και η εργασιακή ικανοποίηση αποτελούν συνισταμένες αυτών των σχέσεων. Με αυτό τον τρόπο, θα μπορούσαμε να αναγνωρίσουμε βασικές πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος και της αποτελεσματικής αξιοποίησης των εργαζομένων.

Μέσα από την μελέτη της βιβλιογραφίας στα 5 πρώτα κεφάλαια, φάνηκε ξεκάθαρα ότι η σχέση που υπάρχει μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων επηρεάζει σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση καθώς και την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Βασικός παράγοντας των εργασιακών σχέσεων αποτελεί η σωστή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων καθώς αυτό θα οδηγήσει σε αξιοποίηση των δυνατοτήτων των ομάδων και σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Με την μέθοδο του δομημένου ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε εμπειρική έρευνα στην ION A.E. προκειμένου να συγκεντρωθούν τα απαραίτητα δεδομένα και να εξάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα πάνω στο θέμα που εξετάζουμε. Η έρευνα αυτή παρουσιάζεται στο κεφάλαιο 6 έχοντας ως πρότυπο αντίστοιχες δημοσιευμένες μελέτες διακεκριμένων επιστημόνων. Το ερωτηματολόγιο συνοδεύεται και με έλεγχο 6 υποθέσεων με την μέθοδο χ^2 , τα ευρήματα της οποίας δείχνουν στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης, εργασιακής απόδοσης και εργασιακών σχέσεων μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων.

Τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο παρατίθενται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα και τη γενικότερη μελέτη του θέματος, καθώς και οι προτάσεις για περαιτέρω μελέτη πάνω σε αυτό. Οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν σημαντικό αντιπροσωπευτικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης και κατ' επέκταση της εργασιακής απόδοσης κατέχοντας σημαντικό ρόλο στην εύρυθμη λειτουργία των

επιχειρήσεων και στην αρμονική επίτευξη των στόχων τους. Περαιτέρω μελέτη μπορεί να υπάρξει στους παράγοντες που επηρεάζουν τις εργασιακές σχέσεις και πως μπορούν αυτές να ενταχθούν στην γενικότερη στρατηγική των επιχειρήσεων.

Σημαντικοί Όροι: εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή αποδοτικότητα, εργασιακές σχέσεις, υφιστάμενοι προϊστάμενοι, στυλ διοίκησης, ηγετική συμπεριφορά, επιχειρησιακή επικοινωνία, συνθήκες εργασίας, επίπεδο αμοιβών.

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Δημητράκη Ειρήνη του Γεωργίου με αριθμό μητρώου 20012 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Οικονομική και Πολιτική του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα



* Όνομα Επώνυμο/Ιδιοτητα

Ψηφιακή Υπογραφή

* Ψηφιακή υπογραφή του επιβλέποντος αν έχει ζητηθεί απαγόρευση πρόσβασης στην εργασία για κάποιο χρονικό διάστημα.

Job satisfaction and efficiency as a component of labor relations between subordinates and superiors. Case study of ION S.A.

Abstract

The effective utilization of human resources is of great concern to businesses as employees can provide a sustainable competitive advantage. The various motivational techniques are aimed at creating suitable conditions for the effective utilization of human resources and increasing their efficiency. The purpose of this work is to focus on the relationships between subordinates and superiors and to distinguish whether work efficiency and job satisfaction are components of these relationships. In this way, we will be able to identify key aspects of the working environment and the effective utilization of employees.

Through the study of the literature in the first 5 chapters, it was clearly seen that the relationship between subordinates and superiors significantly affects job satisfaction as well as employee efficiency. A key factor in labor relations is the correct communication and cooperation between employees, as this will lead to the utilization of the potential of the groups and a competitive advantage.

Empirical research was carried out at ION S.A. using the structured questionnaire method. In order to collect the necessary data and draw useful conclusions on the subject we are examining. This research is presented in chapter 6, having as a model corresponding published studies of distinguished scientists. The questionnaire is also accompanied by a check of 6 hypotheses with the chi-square method, the findings of which show a statistically significant relationship between job satisfaction, work performance and work relations between existing and supervisors.

Finally, in the seventh chapter, the conclusions obtained from the research and the more general study of the subject are listed, as well as the proposals for further study on it. Labor relations are an important representative factor of job satisfaction and, by extension, job performance, playing an important role in the smooth operation of businesses and the harmonious achievement of their goals. Further study can be done on the factors that influence labor relations and how they can be integrated into the general business strategy.

Keywords: job satisfaction, job efficiency, labor relations, subordinates, management style, leadership behavior, business communication, working conditions, pay level.

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη.....	vii
Abstract	x
Κατάλογος Πινάκων	xiii
Κατάλογος Διαγραμμάτων	xiv
Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 1 Ανθρώπινοι Πόροι.....	6
1.1 Βασικές Έννοιες.....	6
1.2 Σημασία Ανθρώπινων Πόρων	6
1.3 Η σημασία του Ανθρώπινου Παράγοντα.....	7
Κεφάλαιο 2 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	9
2.1 Βασικές Έννοιες.....	9
2.2 Ιστορική Εξέλιξη της ΔΑΠ.....	11
2.3 Σημασία της ΔΑΔ στις σύγχρονες επιχειρήσεις	16
2.4 Δραστηριότητες ΔΑΔ	17
2.5 Λειτουργίες Υποστήριξης ΔΑΔ	19
Κεφάλαιο 3 Διοίκηση Απόδοσης	27
3.1 Πολιτικές Αξιολόγησης και Αξιοποίησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	27
3.2 Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	30
3.3 Εργασιακή Ικανοποίηση	30
3.3.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση	31
3.3.2 Μέτρηση εργασιακής Ικανοποίησης	35
3.4 Εργασιακή Αποδοτικότητα	36
3.4.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση	37
3.4.2 Μέτρηση και Αξιολόγηση της Απόδοσης.....	38
3.5 Εργασιακές Σχέσεις	39
3.6 Εργασιακή Ικανοποίηση και Απόδοση	40
3.7 Εργασιακές σχέσεις – ικανοποίηση και απόδοση	42
Κεφάλαιο 4 Η ΙΟΝ Α.Ε.	42
4.1 Ιστορικά Στοιχεία.....	42
4.2 Παρουσίαση Οργανογράμματος ΙΟΝ Α.Ε.	44
4.3 Στελέχωση - Εκπαίδευση	44
4.4 Διοικητικό Στυλ.....	45
Κεφάλαιο 5 Βιβλιογραφική ανασκόπηση	46

5.1 Θεωρητικοί στόχοι	46
5.2 Ανασκόπηση βιβλιογραφίας.....	47
Κεφάλαιο 6 Μεθοδολογία Έρευνας.....	50
6.1 Σκοπός της Έρευνας.....	50
6.2 Υποθέσεις της Έρευνας.....	51
6.3 Συλλογή Δεδομένων	51
6.3.1 Δειγματοληψία.....	52
6.4 Κατασκευή Ερωτηματολογίου	52
Κεφάλαιο 7 Μελέτη Περίπτωσης ION A.E.....	53
7.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου.....	53
7.2 Συσχέτιση και έλεγχος υποθέσεων	78
Κεφάλαιο 8 Συμπεράσματα – Προτάσεις	87
8.1 Συμπεράσματα	87
8.2 Προτάσεις	91
Βιβλιογραφία.....	92
Παράρτημα.....	97

Κατάλογος Πινάκων

7.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου	68
7.2 Συσχέτιση και έλεγχος υποθέσεων	93

Κατάλογος Διαγραμμάτων

7.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου	68
---	----

Εισαγωγή

Ένα από τα σημαντικότερα θέματα που απασχολούν τις επιχειρήσεις είναι η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους καθώς αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα, ικανό να δώσει στην εκάστοτε επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνικές, κυρίως παρακίνησης, προκειμένου να αυξηθεί η απόδοση του εργατικού δυναμικού. Επιπλέον, βασική παράμετρο αποτελεί και η εργασιακή ικανοποίηση, καθώς επηρεάζει σημαντικά την εργασιακή απόδοση και το σύνολο την λειτουργία μιας επιχείρησης. Με την σειρά της, η εργασιακή απόδοση αποτελεί βασικό παράγοντα για την βιωσιμότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης συνεπώς είναι ένας παράγοντας που ενδιαφέρει σημαντικά την διοίκηση της κάθε εταιρίας. Οι εργασιακές σχέσεις θεωρούνται ως μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές που επηρεάζουν τόσο την εργασιακή ικανοποίηση όσο και την εργασιακή απόδοση, με το στυλ διοίκησης να συμμετέχει σημαντικά στα παραπάνω. Βασικός υπεύθυνος για αυτούς τους παράγοντες είναι το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι να εστιάσει στις σχέσεις μεταξύ των υφισταμένων και προϊσταμένων και να διακρίνει αν η εργασιακή αποδοτικότητα και η εργασιακή ικανοποίηση αποτελούν συνισταμένες αυτών των σχέσεων. Με αυτό τον τρόπο, θα μπορούσαμε να αναγνωρίσουμε βασικές πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος, της αποτελεσματικής αξιοποίησης των εργαζομένων και της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων με γνώμονα τον ανθρώπινο δυναμικό της.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρουμε κάποιες βασικές έννοιες και την σημασία των Ανθρώπινων Πόρων μιας επιχείρησης. Βασική παραδοχή θεωρείται πως η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο πρέπει να έχει μακροχρόνιο χαρακτήρα και να μην αφορά μόνο το σύντομο μέλλον. Επίσης, για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συνδυάσουν ιδανικά τους παραγωγικούς πόρους τους μαζί με την εργασιακή κουλτούρα τους. Ωστόσο, μόνο ο άνθρωπος συντελεστής μπορεί να δώσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διότι δεν μπορεί να αντιγραφεί, είναι χρονικά και πρακτικά δύσκολο να αναπτυχθεί και μπορεί να ανταποκριθεί γρήγορα σε ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντος.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρουμε κάποιες βασικές έννοιες και την σημασία του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Επίσης, παρουσιάζονται οι βασικότερες δραστηριότητες του τμήματος της ΔΑΔ καθώς και υποστηρικτικές λειτουργίες της. Η ΔΑΠ αποτελεί βασική λειτουργία της επιχείρησης και απαραίτητο τμήμα της ευρύτερης διοίκησης. Στόχος της είναι να αναπτύσσει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και να το διαχειρίζεται με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο. Σχεδιάζει και θέτει σε εφαρμογή όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, ενώ δίνει μεγάλη βαρύτητα στο πόσο σημαντικός είναι ο άνθρωπος προκειμένου να αποκτηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια από τις βασικότερες δραστηριότητές της είναι η προσέλκυση, η εύρεση, η στελέχωση, η οργάνωση και η εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται θέματα που αφορούν την διοίκηση της απόδοσης, πολιτικές αξιολόγησης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, περιγράφονται και αναλύονται έννοιες που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή απόδοση και τις εργασιακές σχέσεις καθώς και την συσχέτιση που υπάρχει ανάμεσα σε αυτές. Παρουσιάζονται οι παράγοντες που τις επηρεάζουν καθώς και οι τρόποι με τους οποίους θα μπορούσαμε να τις μετρήσουμε. Η επιβίωση και η επιτυχία μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, εξαρτάται σημαντικά από την δυνατότητα που έχει να αξιολογήσει αν οι υπάλληλοί της αποδίδουν καλά και πόσο. Μέσα από αυτά τα δεδομένα που συγκεντρώνει, μπορεί να ελέγξει αν οι διεργασίες γίνονται με βάση σύγχρονες μεθόδους και αν υπάρχει βελτίωση γενικότερα. Η αξιολόγηση εργαζομένου, αποτελείται από ένα εύρος διοικητικών ενεργειών, που σκοπεύουν μέσω αξιολογήσεων, να εμφανίσουν αν υπάρχει αποδοτικότητα στο εργασιακό κομμάτι και πόσο. Σκοπός της εκπαίδευσης είναι η μεταλαμπάδευση γνώσεων και ικανοτήτων στους εργαζομένους μιας επιχείρησης. Η εκπαίδευση είναι ζωτικής σημασίας μέσω της ύπαρξης ενός οργανωμένου προγράμματος.

Παράλληλα, η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα από τα βασικότερα κομμάτια της οργανωτικής ψυχολογίας καθώς σχετίζεται σημαντικά με την ψυχολογία και την ψυχική υγεία των εργαζομένων, καθώς και με την βλέψη της επιχείρησης να διατηρεί ένα μόνιμο και ικανοποιημένο προσωπικό. Ορίζεται ως μια συναισθηματική αντίδραση του ατόμου απέναντι στην εργασία του ή ως ένα μέτρο αξιολόγησης των εργασιακών χαρακτηριστικών. Η εργασιακή απόδοση αναφέρεται στις συμπεριφορές που

παρατηρούνται στο εργατικό δυναμικό κατά τη διάρκεια που εργάζονται. Οι συμπεριφορές μπορεί να μην αντιστοιχούν πάντα με το αντικείμενο της εργασίας. Η απόδοση αναφέρεται στο πόσο καλά μπορεί ένας υπάλληλος να πετύχει τους στόχους που του έχουν ανατεθεί στην εργασία του. Συγκεκριμένα, για την αποδοτικότητα της εργασίας, εννοούμε το πόσο αποτελεσματικά πραγματοποιεί ο εργαζόμενος τα καθήκοντά τους.

Με τον όρο εργασιακές ή εργατικές σχέσεις εννοούμε τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εργοδοτών και των εργαζομένων. Αυτές οι σχέσεις μπορεί να είναι διαπροσωπικές, δηλαδή, μεταξύ των διευθυντών και των υφισταμένων τους ή συλλογικές, δηλαδή, μεταξύ εργοδοσίας και εργατικών σωματείων. Οι εργασιακές σχέσεις μπορούν να μελετηθούν και ως προς τις τυπικές και άτυπες σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον δημιουργώντας θετικές ή αρνητικές συνθήκες εργασίας, οι οποίες επηρεάζουν ανάλογα και την απόδοση της επιχείρησης. Η σχέση μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης συνοδεύεται από πληθώρα βιβλιογραφίας και μελετών στις οποίες άλλες φορές παρουσιάζεται θετική σχέση μεταξύ τους και άλλες φορές αρνητική. Ως γενικό συμπέρασμα θα μπορούσαμε να πούμε ότι ενώ υπάρχουν πολλές κριτικές και έρευνες στην ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, στην συντριπτική πλειοψηφία τους υποστηρίζουν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης, το ίδιο ισχύει και για τις εργασιακές σχέσεις με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή απόδοση.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μια παρουσίαση της εταιρίας ION A.E. πάνω στην οποία στηρίζεται η έρευνά μας. Δίνονται κάποια ιστορικά στοιχεία της εταιρία, το οργανόγραμμά της καθώς και θέματα που αφορούν το διοικητικό στυλ που ακολουθεί και τα προγράμματα στελέχωση και εκπαίδευσης που χρησιμοποιεί.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση, δηλαδή παρουσίαση δημοσιευμένων ερευνών και μελετών από καταξιωμένους επιστήμονες, σχετικές με το θέμα που εξετάζουμε. Παράλληλα δίνονται και οι θεωρητικοί στόχοι της διπλωματικής μας εργασίας οι οποίοι συνοψίζονται σε 7 κατηγορίες σχετικές με την κατανόηση των βασικών εννοιών της εργασιακής ικανοποίησης, απόδοσης και εργασιακών σχέσεων καθώς και σε πλαισίωση της εμπειρικής μας έρευνας με κατάλληλο επιστημονικό και θεωρητικό υλικό.

Η διπλωματικής μας στηρίχτηκε σημαντικά σε δυο σε έρευνες όπως αυτή του Brikend Aziri (2004), ο οποίος σε μελέτη του σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση κατέληξε στο ότι αντιπροσωπεύει έναν από τους πιο σύνθετους τομείς που απασχολούν τις επιχειρήσεις αλλά και τους μάνατζερ αυτών. Οι μάνατζερ επιφορτίζονται με την σωστή διαχείριση των εργαζομένων καθώς πολλές μελέτες έχουν δείξει ασυνήθιστα μεγάλο αντίκτυπο της εργασιακής ικανοποίησης στα γενικότερα κίνητρα των εργαζομένων. Το επίπεδο όμως των κινήτρων, έχει με την σειρά του, αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και συνεπώς στην απόδοση των εργαζομένων. Εν συνεχεία, η απόδοση των εργαζομένων συνδέεται άρρηκτα με την απόδοση των επιχειρήσεων. Επίσης, οι Abdul Raziqa και Raheela Maulabakhsh (2015) διενήργησαν έρευνα προκειμένου να εντοπίσουν τον αντίκτυπο που έχει το εργασιακό περιβάλλον στην εργασιακή ικανοποίηση. Σύμφωνα με τα ευρήματά τους έχει θετικό αντίκτυπο, καθώς οι κακές εργασιακές συνθήκες περιορίζουν τους εργαζομένους στο να απεικονίσουν και να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους. Επομένως, είναι μεγάλη ανάγκη να συνειδητοποιήσουν οι επιχειρήσεις την σημασία που έχει ένα καλό εργασιακό περιβάλλον.

Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται η περιγραφή της ερευνητικής μεθοδολογίας που θα ακολουθήσουμε, προκειμένου να συγκεντρωθούν τα απαραίτητα δεδομένα, να αναλυθούν και να εξαχθούν τα συμπεράσματα που ερευνά η εργασία, φτάνοντας στον τελικό επιθυμητό στόχο. Πραγματοποιείται ανάλυση της χρήσης και κατασκευής του ερωτηματολογίου που θα χρησιμοποιηθεί, η μέθοδος επιλογής του δείγματος και η λήψη των δεδομένων, το μέγεθος του δείγματος που είναι 100 υπάλληλοι της ION A.E. καθώς και ο σκοπός της έρευνας αυτής. Επίσης, περιγράφεται η διαδικασία παρουσίασης των αποτελεσμάτων, με τη χρήση στατιστικών μετρήσεων και του τρόπου παρουσίασης αυτών, καθώς και τη μελέτη συσχέτισης με την χρήση του στατιστικού κριτηρίου chi-square.

Ο σκοπός της έρευνας καταγράφεται μέσα από 6 σημεία για την ION A.E. και αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή απόδοση, τις εργασιακές σχέσεις, το στυλ διοίκησης καθώς και τις μεταξύ τους σχέσεις. Οι υποθέσεις της έρευνάς μας είναι 6 και συμβαδίζουν με τους στόχους της έρευνάς μας προκειμένου να την πλαισιώσουν και να την επαληθεύσουν.

Στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζεται αναλυτικά η εμπειρική έρευνα που διεξήγαμε στην ION A.E με την χρήση ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο περιέχει 23 ερωτήσεις κατανομημένες σε 3 ενότητες. Για κάθε ερώτηση θα υπάρχει ένας αναλυτικός πίνακας με τα αποτελέσματα των απαντήσεων, ώστε να είναι πιο άνετη η ανάγνωση και κατανόηση των αποτελεσμάτων. Ο πίνακας με την σειρά του θα αντιστοιχεί σε ένα γράφημα ή διάγραμμα το οποίο αναλόγως του θέματος που εξετάζει θα διαφέρει σε σχήμα. Σε όλες τις ερωτήσεις της έρευνάς μας πραγματοποιείται αρχικά μια ουσιώδης επεξήγησή τους η οποία αφορά στον λόγο της χρήσης τους, την συμμετοχή τους στην συνολική έρευνα και κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που μπορεί να έχει. Στην συνέχεια, τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου μέσω των απαντήσεων που έχει δώσει το δείγμα μας, παρουσιάζονται και αναλύονται εκτενώς. Αυτή η περιγραφή περιέχει αρκετές πτυχές ανάλογα την περίπτωση. Κατά κύριο λόγο, περιλαμβάνει τον αριθμό των απαντήσεων που έχουν δοθεί σε κάθε ερώτηση καθώς και την ταξινόμησή τους.

Πέραν αυτού, γίνεται και μια επιπλέον εξέταση πάνω στα δεδομένα που έχουμε συγκεντρώσει. Αυτή η εξέταση, έγκειται στην ύπαρξη σχέσης μεταξύ της συμπεριφοράς των ατόμων σε δύο διαφορετικές περιπτώσεις. Αυτό το πετυχαίνουμε με την μελέτη ύπαρξης σημαντικής σχέσης ή όχι, μεταξύ δύο διαφορετικών ερωτήσεων που έχουν υποβληθεί στους υπαλλήλους του δείγματός μας. Συγκεκριμένα, ελέγξαμε 6 βασικές υποθέσεις για την έρευνά μας, οι οποίες βασίζονται σε ένα ζευγάρι ερωτήσεων από το ερωτηματολόγιο και στην συνέχεια, με την βοήθεια του προγράμματος SPSS και της ανάλυσης chi-square βρήκαμε σε όλες τις υποθέσεις στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε ότι αφορά τις εργασιακές σχέσεις, την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή απόδοση.

Στο έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της εργασίας τα οποία καταλήγουν στο ότι οι σχέσεις που επικρατούν μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων, φαίνεται να επηρεάζουν σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού και να επιδρούν στην γενικότερη εργασιακή απόδοσή του. Αυτό είναι και λογικό καθώς η πλειοψηφία του χρόνου των εργαζομένων καταναλώνεται κυρίως στην επικοινωνία μεταξύ αυτών και των συναδέλφων του.

Τέλος, παρέχουμε και κάποιες προτάσεις για περαιτέρω έρευνα επί του γενικότερου θέματος οι οποίες αφορούν κυρίως την συμμετοχή των παραγόντων που επιδρούν στις εργασιακές σχέσεις, στην γενικότερη κατάσταση των επιχειρηματικών

στρατηγικών και πολιτικών προκειμένου να αξιοποιηθεί καλύτερα ο ανθρώπινος παράγοντας, βελτιώνοντας το επίπεδο ζωής των εργαζομένων και την απόδοση των επιχειρήσεων.

Κεφάλαιο 1 Ανθρώπινοι Πόροι

1.1 Βασικές Έννοιες

Με τον όρο ανθρώπινοι πόροι ή ανθρώπινο κεφάλαιο ή ανθρώπινο δυναμικό, εννοούμε τα άτομα που απασχολούνται σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση. Το δυναμικό αυτό χωρίζεται σε δύο βασικές κατηγορίες τους υπαλλήλους (ή εργατές) και τα διοικητικά στελέχη. Οι πρώτοι επιφορτίζονται με την εκτέλεση μιας δραστηριότητας, χωρίς την ευθύνη επίβλεψης των εργασιών που ασκούνται γενικότερα. Οι δεύτεροι, επιφορτίζονται με την καθοδήγηση και εποπτεία των συναδέλφων τους.

Κάθε επιχείρηση επιδιώκει να πετύχει τους στόχους της επομένως, τα μέλη της πρέπει να συντονίζονται κατάλληλα και να ακολουθούν μια συγκεκριμένη οργάνωση. Η επιστήμη της Διοίκησης επιφορτίζεται με τον κατακερματισμό των στόχων αυτών σε άλλους μικρότερους, τους οποίους καλούνται τα διοικητικά στελέχη να πετύχουν.¹Συνεπώς, οι λειτουργίες που απαιτούνται περιέχουν βασικές ενέργειες που αφορούν την αναζήτηση, προσέλκυση, συνέντευξη, επιλογή, εκπαίδευση κτλ. του ανθρώπινου δυναμικού. Περαιτέρω είναι αναγκαία η μισθολογική κατάσταση, η παρακίνηση, η ασφάλεια κα. πολλά θέματα που περιέχονται σε έναν οργανισμό.

1.2 Σημασία Ανθρώπινων Πόρων

Μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ο άνθρωπος αποτελεί από τους πιο σημαντικούς παράγοντες προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι μιας επιχείρησης. Συνεπώς, η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο πρέπει να έχει μακροχρόνιο χαρακτήρα και να μην αφορά μόνο το σύντομο μέλλον. Με βάση τα

¹Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-Τα δομικά συστατικά του HRM. Συγγραφείς: Tyson Shaun & York Alfred, 2000

παραπάνω, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αφιερώνουν την πρέπουσα σημασία κατά την επιλογή του δυναμικού τους σε εργαζόμενους, στην μετέπειτα εκπαίδευση και εξέλιξή τους.

Για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συνδυάσουν ιδανικά τους παραγωγικούς πόρους τους μαζί με την εργασιακή κουλτούρα τους. Μόνο ο ανθρώπινος συντελεστής μπορεί να δώσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διότι δεν μπορεί να αντιγραφεί, είναι χρονικά και πρακτικά δύσκολο να αναπτυχθεί και μπορεί να ανταποκριθεί γρήγορα σε ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντος.²

1.3 Η σημασία του Ανθρώπινου Παράγοντα

Μια θεωρία η οποία είναι κατά κύριο λόγο κοινά αποδεκτή, αναφέρει πως οι άνθρωποι είναι ο μοναδικός τρόπος απόκτησης πολλών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για μια επιχείρηση. Όντας σε μια εποχή με μεγάλο ανταγωνισμό σε όλους σχεδόν τους κλάδους και περιβάλλον που επιδρά σημαντικά πάνω στις επιχειρήσεις, κρίνεται αναγκαία η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα.

Η εποχή μας χαρακτηρίζεται από μεγάλη επιρροή της παγκοσμιοποίησης στο οικονομικό περιβάλλον, αλλά παρόλα αυτά, συχνά παρατηρείται μια επιφανειακή προσέγγιση της ΔΑΠ και των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που διέπονται από αυτήν, καθώς είναι μονομερής η απλή διατύπωση του ρόλου, που καλείται να παίξει ο εργαζόμενος, όταν αυτή δεν υποστηρίζεται με σωστή ανατροφοδότηση και κατάλληλη εξειδίκευση. Ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα ως το σημαντικότερο στοιχείο που καταφέρνει να ξεχωρίσει μια πρωτοπόρο επιχείρηση η οποία διαθέτει γονιμότητα, λογική και αποτελεσματικότητα, έναντι μιας επιχείρησης η οποία διαθέτει παλιές νοοτροπίες, προωθεί τις αποτελεσματικές πρακτικές οι οποίες καταλήγουν σε επιτυχία.

Σε γενικές γραμμές είναι πολύ σημαντικό να κατασκευάσουμε ουσιώδης πολιτική ανθρώπινων πόρων, η οποία θ έχει τη δυνατότητα να προβλέπει το μέλλον, και να μην εστιάζει μόνο σε βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις, αφού ο ίδιος ο ορισμός λέει πως το management είναι «το σύνολο των δραστηριοτήτων, όπου μέσω της

² Bacon N., Ackers P., Storey J., Coates D. (1996), The International Journal of Human Resource Management

αξιοποίησης των υλικών και ανθρωπίνων πόρων επιτυγχάνονται οι επιδιώξεις της επιχείρησης».

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προσδίδεται από τον παράγοντα ανθρώπινο δυναμικό είναι πια γνωστό και το μυστικό της επιτυχίας αυτής είναι πως ο άνθρωπος δεν μπορεί να αντιγραφεί πλήρως, είναι δύσκολο να βρεις κάποιον όμοιο με κάποιον άλλον, η ανάπτυξή του είναι αργή, ενώ αποτελεί και την λύση σε πολλά προβλήματα που αφορούν ακόμα και το εξωτερικό περιβάλλον. Για να καταλάβει όμως ένα οργανισμός αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να προσαρμόσει τον ανθρώπινο δυναμικό του στην κουλτούρα του και τις αξίες που υποστηρίζει και να συνδυάσει αρμονικά και τους υπόλοιπους συντελεστές παραγωγής.⁽³⁾

Αν εξετάσουμε με συνέπεια όλες αυτές τις αλλαγές που γίνονται στο περιβάλλον, άσχετα σε ποια κατηγορία PEST ανήκει αυτό, τότε μπορούμε πολύ εύκολα να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποκτά συνεχώς και μεγαλύτερη επιρροή στην επιτυχία ανάπτυξης του οργανισμού, ενώ δίνεται συνεχώς μεγαλύτερη σημασία στον επηρεασμό και την αποτελεσματικότερη διαχείρισή του. Ένα από τα δύο σημαντικότερα προσόντα που πρέπει να διαθέτουν οι γενικοί διευθυντές φαίνεται πως είναι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ζητούμενο το οποίο κατατάσσεται έπειτα από τον στρατηγικό προγραμματισμό.

Ένα από τα στοιχεία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που δεν μπορεί να επηρεαστεί, είναι η ποιότητα των ανθρώπων που εργάζονται για τον οργανισμό. Παρόλο που η διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα, είναι ένα πολύτιμο εργαλείο, όσο η διαχείριση επιχειρηματικών πόρων, η ποιότητα και αξιοπιστία των προϊόντων, κοκ, σε πολλές περιπτώσεις δεν εξηγούνται με λεπτομέρεια οι διαδικασίες ανάπτυξής του μέσω του επίσημου οργανογράμματος. Υπάρχουν πάρα πολλές έρευνες και έχουν διαπιστωθεί και κατατεθεί πορίσματα σε παγκόσμια έκταση που δείχνουν πως σταδιακά αυξάνεται η εκπαιδευτική διαδικασία της διοίκησης ανθρώπινου παράγοντα, για να καρπωθούν τα οφέλη της ΔΑΔ.⁽⁴⁾

³ Bacon N., Ackers P., Storey J., Coates D. (1996), *The International Journal of Human Resource Management*

⁴ Κακουλίδης Κ. (2010), *Αποδοτικότερη διοίκηση των Τραπεζικών Ιδρυμάτων μέσα από την αξιοποίηση των Ανθρώπινων Πόρων τους στην Ελλάδα*

Κεφάλαιο 2 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

2.1 Βασικές Έννοιες

Η ΔΑΠ αποτελεί λειτουργία της επιχείρησης και απαραίτητο τμήμα της ευρύτερης διοίκησης. Στόχος της είναι να αναπτύσσει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και να το διαχειρίζεται με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο. Συγκεκριμένα, σχεδιάζει και θέτει σε εφαρμογή όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, ενώ δίνει μεγάλη βαρύτητα στο πόσο σημαντικός είναι ο άνθρωπος προκειμένου να αποκτηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπλέον, η ΔΑΠ φροντίζει ώστε η επιχείρηση να έχει το απαραίτητο προσωπικό τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά, αξιοποιώντας το κατάλληλα (Chalikias et al., 2014; Skordoulis et al., 2015).

Πολλές φορές η ΔΑΠ αντιμετωπίζεται ως μια επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο, που περιλαμβάνει την προσέλκυση, την επιλογή, την ανάπτυξη και την αξιοποίηση των εργαζομένων της επιχείρησης. Σκοπός είναι να ευθυγραμμίσουν τους στόχους των ανθρώπων με τους στόχους της επιχείρησης. Μελέτες έχουν δείξει πως ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποκτηθεί μέσω εργατικού δυναμικού υψηλής ποιότητας, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να επιβιώσουν σε μια διαρκώς μεταβαλλόμενη αγορά.⁵

Είναι γενικώς αποδεκτό πως με τον όρο διοίκηση εννοούμε τον συντονισμό όλων συντελεστών της παραγωγής (ανθρώπινοι, άυλοι πόροι) που έχουν ως στόχο να πετύχουν ένα αποτέλεσμα. Επιπλέον, αυτό που επιθυμεί η διοίκηση είναι να ενώσει τις προσπάθειες όλων προς μια κοινή κατεύθυνση προκειμένου να έχουμε επιτυχία ενός στόχου ή ενός οράματος που έχει τεθεί από την ηγεσία του εκάστοτε οργανισμού. Αυτό απαιτεί και τον συντονισμό επικουρικών δραστηριοτήτων, καθιστώντας τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως μια σημαντική λειτουργία, ζωτικής σημασίας για κάθε μια οργανωτική δομή.

Η διοίκηση επιθυμεί να πετύχει αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Σχετικά με την αποτελεσματικότητα, γίνεται προσπάθεια να διαχειριστούν ορθολογικά οι πόροι και να χρησιμοποιηθούν όσο το δυνατόν λιγότεροι, όχι μόνο σε ποσότητα αλλά και σε όρους κόστους ευκαιρίας, για την επίτευξη ενός

⁵ Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, 2001

αρχικά αποφασισμένου στόχου. Σχετικά με την αποδοτικότητα, αφορά το επιθυμητό επιπλέον αποτέλεσμα που πρόκειται να προέλθει μέσα από την σωστή και συνετή χρήση των εισροών και εκροών της παραγωγής. Έτσι σύμφωνα με το εύστοχο ορισμό του Τζωρτζάκη 1992: «Το management είναι η δραστηριότητα κατά την οποία εργάζεται κανείς, μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων, για την ολοκλήρωση τόσο των στόχων της επιχείρησης, όσο και των στόχων των ατόμων που εργάζονται σε αυτήν. Επομένως καθίσταται πρόδηλο ότι κυρίαρχο ρόλο στην λειτουργία της διοίκησης έχει ο ανθρώπινος παράγοντας».

Η κύρια γραμμή της ΔΑΔ είναι πως πιστεύει ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα που έχει η διοίκηση στην διάθεσή της προκειμένου να αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της σωστής λειτουργίας της και εκτέλεσης των αποφάσεών της. Εφόσον λοιπόν, σχεδιαστεί ένα σωστό πλάνο δράσης, οι επιθυμητοί στόχοι μπορούν να επιτευχθούν.

Αυτό που κυριαρχεί στις μέρες μας είναι ένα πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον με παράλληλη έλλειψη παραγωγικών συντελεστών και πόρων. Με βάση αυτά το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αποτελέσει έναν παράγοντα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το οποίο είναι και δύσκολο να αντιγραφεί. Υπό αυτές τις συνθήκες, όταν το εργατικό δυναμικό είναι επιπλέον καταρτισμένο και μορφωμένο μπορεί να συνδυάσει το προσωπικό με το επιχειρηματικό όφελος. Θα μπορέσει με αυτό τον τρόπο να ανταποκριθεί στον ανταγωνισμό, να δώσει λύσεις, να ανταποκριθεί σε δυσκολίες, να διασφαλίσει μια σταθερή θέση εργασίας, να ακολουθήσει μια πορεία ανέλιξης και καλύτερου μέλλοντος ενώ παράλληλα θα εκπληρώνει τους στόχους της επιχείρησης.

Δεν πρέπει να παραμελήσουμε το γεγονός πως το ανθρώπινο δυναμικό παρόλο που μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν μπορεί να κερδίσει όλως των προβλημάτων. Αυτό γίνεται διότι οι αποφάσεις της διοίκησης θα πρέπει να είναι τέτοιες ώστε να εναρμονιστούν οι επιχειρησιακοί στόχοι με τους προσωπικούς στόχους των εργαζομένων. Με βάση αυτό, θα πρέπει να λάβουμε υπόψιν μας ότι κάθε άνθρωπος έχει διαφορετική προσωπικότητα και χαρακτήρα και προφανώς στόχους. Άρα, θα υπάρχει και διαφορετική ταύτιση του καθενός μεταξύ των απόψεών του και των διοικητικών αποφάσεων. Συνεπάγεται πως, τα κίνητρα και οι αξίες των εργαζομένων είναι διαφορετικά και προκύπτει μια γενικότερα πολύπλοκη κατάσταση στην ανάλυση

τους, κατά την οποία η δράση του ανθρώπινου κεφαλαίου θα πρέπει να συγκριθεί με τα υπόλοιπα είδη κεφαλαίου.⁽⁶⁾

Είναι βέβαια κατανοητό πως ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον σπουδαιότερο παραγωγικό συντελεστή καθώς δεν επιδέχεται αντιγραφής, συμμετέχει στα μέγιστα στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και επομένως θα πρέπει να γίνει σημαντική επένδυση σε αυτόν τον παράγοντα. Πολλές φορές μπορεί να αντιμετωπιστεί ως το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο του κάθε οργανισμού, το οποίο όμως θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψιν προκειμένου να αποδώσει και να αποκτήσει την σπουδαιότητα που πρέπει. (7).

2.2 Ιστορική Εξέλιξη της ΔΑΠ

Η ιστορία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) ή Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.) ξεκινάει στο δεύτερο μισό του 19^{ου} αιώνα, με βασικότερο ζητούμενο να είναι η μέγιστη δυνατή βελτίωση των συνθηκών εργασίας οι οποίες κρίνονταν ως μη ικανοποιητικές, βάζοντας έτσι ως στόχο να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των εργαζομένων ανεξάρτητα σε ποια βαθμίδα ανήκαν αυτοί.

Στην συνέχεια, ακολούθησε η Βιομηχανική Επανάσταση ξέσπασε στην Ευρώπη αλλά και στην Αμερική. Άνοιξαν νέοι ορίζοντες για μια πιο ουσιαστική συμμετοχή των τμημάτων του Ανθρώπινου Δυναμικού στα δρώμενα των επιχειρήσεων. Ο νέος ρόλος που αναλάμβαναν θα είχε να κάνει κυρίως με τρόπους για ουσιαστικότερη ανάλυση της σχέσης εργοδότη-εργαζομένου.

Σε γενικές γραμμές, το εύρος των εξουσιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αναπροσαρμόστηκε, περιλαμβάνοντας τις λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού ενώ παράλληλα απέκτησε ένα μεγαλύτερο όγκο αρμοδιοτήτων οι οποίες αφορούσαν την αναζήτηση, αξιολόγηση, εύρεση, στελέχωση και επάνδρωση όλων των τμημάτων της ιεραρχικής δομής μιας σύγχρονης επιχείρησης.

Σε αυτό το σημείο όμως και για την διαυγέστερη ανάλυση της παρουσίασης της πορείας της Δ.Α.Δ. , σκόπιμη καθίσταται η παρουσία των διαφόρων ρόλων που πήρε

⁶ Dessler G. Human Resource Management 2005

⁷ Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004

η θέση του εργαζόμενου στις διάφορες θέσεις της επιχείρησης σε διαχρονικό βέβαια πλαίσιο.

A. Κλασική ή Μηχανική προσέγγιση

Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση και λόγω της αντίληψης ότι η οργανωτική δομή δουλεύει ως μηχανή, το κύριο εμπόδιο για την επιτυχία του οργανισμού είναι η θέσπιση μιας πολιτικής απόλυτης εξειδίκευσης αλλά και η μετέπειτα αντιμετώπιση της οργανωτικής αστάθειας. Κάτω από αυτή την σημαντική κατάσταση, προϋπόθεση αποτέλεσε η παραγωγική ικανότητα του εργασιακού δυναμικού.⁽⁸⁾

Βασικές θεωρίες κλασική προσέγγισης:

Με γνώμονα την μεγαλύτερη απόδοση των εργαζομένων το κύριο ζητούμενο ήταν:

- Ουσιώδης, άρτια και πλήρης εκπαίδευση των εργαζομένων.
- Σωστή επιλογή ενός ιδανικού εργαζομένου για κάθε θέση εργασίας.
- Σαφήνεια στην ύπαρξη και σκοπό εκπλήρωσης της κάθε θέσης εργασίας.
- Ουσιαστικός και ιεραρχικός διαχωρισμός των εξουσιών και καθηκόντων μεταξύ μάνατζερ και εργατών.

Θεωρία της κλασικής διοίκησης:

Αποτελεί την κλασική προσέγγιση του Fayol που χωρίζεται σε πέντε διακεκριμένες λειτουργίες του μάνατζμεντ. Σύμφωνα με τον κλασσικό ορισμό του μάνατζμεντ, αυτές διακρίνονται στις λειτουργίες του Προγραμματισμού, της Οργάνωσης της Διεύθυνσης, του Συντονισμού αλλά και του Ελέγχου. Πέραν αυτών υπήρχαν και επιπλέον 14 σημαντικές αξιωματικές αρχές του μάνατζμεντ 'κατι που αποτέλεσε ένα είδος εγχειριδίου για την επίλυση συγκεκριμένων και καιρίων προβλημάτων που ένα διοικητικό στέλεχος θα αντιμετώπιζε καθημερινά στην πράξη.

Οι αρχές Μάνατζμεντ κατά Fayol είναι οι εξής:

1. Η ανάλυση του περιεχομένου της εργασίας.
2. Η αντιστοίχιση της ευθύνης με την εξουσιοδότηση ως ενός ευρύτατα διαδεδομένου διοικητικού σχήματος.

⁸ Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-Τα δομικά συστατικά του HRM. Συγγραφείς: Tyson Shaun & York Alfred, 2000

3. Η πειθαρχία.
4. Η διοικητική ενότητα.
5. Η κοινή συνισταμένη κατεύθυνσης υπό την έννοια της ενότητας κατεύθυνσης.
6. Η ατομική υπακοή.
7. Το σύμφωνα με σαφώς προκαθορισμένους όρους και κανόνες σύστημα ανταμοιβής των εργαζομένων.
8. Ο συγκεντρωτισμός.
9. Η πρέπουσα ιεραρχική οργανωτική κατάταξη των μάνατζερ της εταιρείας, ως ενδεδειγμένη διοικητική κλίμακα.
10. Η ύπαρξη ευταξίας, νοούμενη ως η σε σωστό χρονισμό ύπαρξη των ιδεατών πόρων στην επιχείρηση
11. Η ύπαρξη αισθήματος ισονομίας και δικαιοσύνης η πεποίθηση δηλαδή των εργαζομένων ότι αντιμετωπίζονται με ισότητα εκ μέρους της διοίκησης
12. Σταθερότητα προσωπικού
13. Η απαρσάλευτη και σταθερή ενίσχυση εκ μέρους της διοίκησης κάθε πιθανής πρωτοβουλίας/καινοτομίας των εργαζομένων.
14. Αίσθημα ενότητας

Σύμφωνα με τον Max Weber και την γραφειοκρατική σχολή που προέρχεται από αυτόν, οι απαραίτητες συνιστώσες για μεγαλύτερη απόδοση και ασφάλεια της λειτουργία της διοίκησης, αποτελούν παράμετροι όπως η σταθερή αμοιβή, η επιβεβαιωμένη προϋπηρεσία, ο καθορισμένος όγκος εργαζομένων, η ύπαρξη πιστοποιημένων εκπαιδευτικών τίτλων. Αυτές οι παράμετροι είναι κύρια συστατικά για την ύπαρξη ιδανικού μοντέλου γραφειοκρατίας.⁹

Τα έξι χαρακτηριστικά που όρισε ο Max Weber είναι τα εξής:

1. Οι σαφέστατα και ευκρινέστερα οριζόμενες ευθύνες/εξουσίες του υπαλλήλου παίρνουν την νόμιμη μορφή και υπόσταση μόνο υπό την μορφή επισήμου καθηκοντολογίου.

⁹ Η θεωρία της γραφειοκρατίας του Max Weber (1864-1920)

2. Η από πάνω προς τα κάτω ιεραρχική κατάταξη εξουσίας και η σύμφωνα με την κατάταξη αυτή οργάνωση των θέσεων εργασίας.
3. Η λεπτομερής και ουσιαστική εκτίμηση και αξιολογική αξιολόγηση των εργαζομένων ,οι οποίοι προσλαμβάνονται με κριτήριο την συνάφεια και την επάρκεια των προσόντων τους, ενώ η απόδοση τους εκτιμάται, σύμφωνα με την εμπειρία αλλά και στο πεδίο της εκπαίδευσης.
4. Σχετικά με την τήρηση και διαφύλαξη εγγράφων, αυτό το στοιχείο δίδει την απαιτούμενη οργανωσιακή αρχειοθέτηση και συντόμευση χρόνου σε όλες τις λειτουργίες και ως εκ τούτου, απαραίτητη κρίνεται η ύπαρξη γραπτής αποτύπωσης των ενεργειών της διοίκησης.
5. Βασική επιδίωξη, καθίσταται ο πλήρης διαχωρισμός των τομέων της διοίκησης από αυτόν της ιδιοκτησίας ως δυο πλήρως παράλληλων δρόμων που δεν εμπλέκονται μεταξύ τους, ως προς τις αρμοδιότητες και τις εξουσίες.
6. Υφίστανται σαφώς καθορισμένοι, απρόσωποι και ομοιογενώς εφαρμοζόμενοι κανόνες τόσο ως προς την λειτουργία όλων των εργαζομένων, όσο και ως προς τη λειτουργία των διοικητικών στελεχών όπου μέσω αυτής κανονιστικής κρησάρας ενεργού με αίσθημα αξιοπιστίας, υπευθυνότητας και εγκυρότητας διοικητικού στελέχους ακολουθώντας συγκεκριμένους οδούς διαδικασιών, οδηγείται στην πραγμάτωση των στόχων του οργανισμού.

B. Η προσέγγιση των ανθρωπίνων σχέσεων:

Για να κατανοήσουμε αρχικά την θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων, θα μελετήσουμε εργαστηριακές έρευνες οι οποίες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι βασικότερο ζήτημα που ανακύπτει στους οργανισμούς δεν έχει να κάνει κατά πλειοψηφία με τις εργασιακές συνθήκες και τις παραμέτρους της, αλλά με τα συναισθήματα των εργαζομένων ως προς τη Διοίκηση και τη συμπεριφορά που πηγάζει από αυτά. Αυτό το συναντάμε συνήθως με την ονομασία σύνδρομο Hawthorne (Hawthorne effect). Τα πορίσματα αυτά προκύπτουν από τις έρευνες του Elton Mayo, με κύρια άποψη πως το κίνητρο αύξησης της αποδοτικότητας σχετιζόταν με το βαθμό ενδιαφέροντος που δείχνει ο μάνατζερ σε κάθε υπάλληλο, αλλά και η σημαντική συμμετοχή του στην λειτουργία μιας ομάδας. Αυτό έρχεται σε αντίθεση προγενέστερες απόψεις που στήριζαν την σπουδαιότητα των αλλαγών στο περιβάλλον.

Συμμετοχή στην θεωρία της παρακίνησης και στην ανέλιξή του προς όφελος των οργανισμών μέσω της μεγιστοποίησης της αποδοτικότητας συνέβαλαν επίσης:

- Η θεωρία X και Ψ του Mc Gregor
- Η θεωρία παρακίνησης-ψυχικής υγείας του Herzberg
- Η θεωρία ιεράρχησης/διαβάθμισης αναγκών του Maslow

Γ. Η ορθολογική προσέγγιση:

Η συγκεκριμένη θεωρία υποστηρίζει και αντιμετωπίζει το εργατικό δυναμικό ως έναν ορθολογικό οργανισμό, με υψηλή νοημοσύνη και αντίληψη ο οποίος έχει την ικανότητα και την υπευθυνότητα να συμμετέχει στην οργανωσιακή συμπεριφορά και να συμμετέχει στις λειτουργίες της επιχείρησης. Με βάση αυτή την θεωρία, προσεγγίζονται και ενώνονται κάποια οργανωσιακά και διοικητικά μοντέλα συντελώντας έτσι στην ανέγερση μιας ανεξάρτητης επιστήμης διοίκησης. Με αυτό τον τρόπο καθορίζονται οι ψυχολογικές, οικονομικές και κοινωνικές παράμετροι οι οποίες συμμετέχουν στην διατύπωση της τελικής λήψης αποφάσεων.

Δ. Σύγχρονες προσεγγίσεις:

Στα παραπάνω συμπληρώνονται και νεότερες προσεγγίσεις οι οποίες στηρίζονται στην χρήση μεθόδων καταγραφής στατιστικών δεδομένων και διενέργεια μετρήσεων πάνω σε αυτά. Τα δεδομένα αυτά αφορούν άτομα, πληροφορίες και στόχους ενώ προστίθενται και άλλοι παράγοντες όπως η τεχνολογία, οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις κτλ. με τις οργανωτικές ομάδες να αποτελούν σύνθετα ανοιχτά συστήματα σύμφωνα με τον βιολόγο Bertalanffy (1901-1972), ένας από τους καινοτόμους της σύγχρονης συστημικής προσέγγισης κατά τα τέλη της δεκαετίας του 60. Ο ίδιος, θέλησε να ασχοληθεί ειδικότερα με τις αιτίες των διοικητικών προβλημάτων και ταυτόχρονα να προσφέρει τις καλύτερες λύσεις στα διοικητικά προβλήματα.

2.3 Σημασία της ΔΑΔ στις σύγχρονες επιχειρήσεις

Η εποχή της παγκοσμιοποίησης που διανύουμε διακρίνεται από συνεχείς αλλαγές, ισχυρή επιχειρηματικότητα, εξελίξεις στην αγορά εργασίας, τεχνολογικές εκρήξεις, γεωπολιτικές – δημογραφικές αλλαγές κα. Οι μάνατζερ στοχεύουν κυρίως στην επιχειρηματική κυριαρχία και θεωρούν πως η ύπαρξη και προσέλκυση κατάλληλων εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας. Σύμφωνα λοιπόν με την σύγχρονη εκδοχή, οι επιχειρήσεις χρειάζονται ικανούς εργαζομένους με κίνητρα, αυτοί θα δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα οδηγήσουν σε σημαντική διαφοροποίηση.

Οι επιχειρήσεις θέτουν ως κύριο μέλημά τους να διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο, να το αξιοποιούν κατάλληλα και να εφαρμόζουν τις αλλαγές αυτές που απαιτούνται προκειμένου να οδηγηθούν στην επίτευξη τόσο των επιχειρηματικών όσο και των ατομικών στόχων τους. Παράλληλα προφυλάσσουν βασικά στοιχεία όπως οι ίσες ευκαιρίες, η καινοτομία, η χάραξη νέων διαδικασιών κτλ.¹⁰

Αυτό που πρέπει να γίνει γενικότερα αποδεκτό είναι πως για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων με την αύξηση της αποδοτικότητας και της ανταγωνιστικότητας, αποτελεί ουσιώδη επιταγή για τις επιχειρήσεις, η στροφή στο εξωτερικό περιβάλλον, όπου θα λυθούν απορίες και δεδομένα, ως προς την κερδοφορία και την ανάπτυξη των οργανισμών. Εδώ πρέπει να επισημάνουμε πως η επιλογή να ακολουθήσουμε παραδοσιακούς τρόπους απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, φθίνει διαρκώς, σε αντίθεση με τη σπουδαιότητα του ανθρώπινου δυναμικού, όπου με το γνωστικό και ιδεολογικό υπόβαθρο των εργαζομένων, δίνεται πλεονέκτημα του συγκριτικού πλεονεκτήματος, είτε αναφερόμαστε σε αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, αλλά και επίτευξη στόχων σε αριθμητικούς, οικονομικούς, αλλά και διοικητικούς όρους. ⁽¹¹⁾

Καταλήγουμε να συμπεράνουμε πως η διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα λειτουργεί ως στρατηγικός εταίρος (Strategic partner), δημιουργεί και αναπτύσσει δια μέσω της λειτουργίας της ως ανατρεπτικού παράγοντα αλλαγής, αποτελέσματα που αρχικά φαίνονται δύσκολα επιτεύξιμα. Με κύριο γνώμονα την εταιρική στρατηγική, οι

¹⁰ Luthans, F., & Youssef, C.M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management

¹¹ Παναγιωτοπούλου Λήδα, Παπαλεξανδρη Νάνσυ Α. Χαλικιάς Ιωάννης Συγκριτική Έρευνα στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού 2001

ειδικοί της διαχείρισης (Administrative experts) καθοδηγούν τη συνολική επιχειρηματική πορεία, λειτουργώντας ως παράγοντες αλλαγής, ενθαρρύνοντας καινοτόμες πρακτικές και πρωτοπόρες ιδέες. Αυτό είναι ένας δρόμος που όταν τον ακολουθούμε χωρίς να παρεκκλίνουμε, οδηγεί σε μεγάλα οφέλη υπό τη μορφή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, τα οποία προέρχονται από την τεχνογνωσία που εκλαμβάνεται και αποτελούν αναπόσπαστο και σημαντικό κεφάλαιο της επιχείρησης.

Τα όσα αναφέραμε παραπάνω, έχουν υψηλή εφαρμογή μόνο όταν η υπάρχουσα επιχειρηματική κουλτούρα, λειτουργεί υπέρ και προς όφελος του υπαλλήλου (Employee champion), αποτυπώνοντας περίτρανα την καλύτερη δυνατή σύγκλιση των στόχων της επιχείρησης με τους στόχους των εργαζομένων. ⁽¹²⁾

2.4 Δραστηριότητες ΔΑΔ

Όλες οι δραστηριότητες της ΔΑΠ αλληλοεξαρτώνται και μαζί συνιστούν την πολιτική της επιχείρησης. Τα διάφορα γνωστικά επίπεδα που περιλαμβάνει είναι:¹³

- Εξωτερικό και οργανωσιακό περιβάλλον: αναφέρεται στην πολιτική που ακολουθεί η ΔΑΔ και επηρεάζεται από τα εν λόγω περιβάλλοντα.
- Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας: περιγράφονται οι ικανότητες και δεξιότητες που απαιτούνται για κάθε θέση και μια σαφής ανάλυση των καθηκόντων της θέσης εργασίας. ⁽¹⁴⁾
- Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού: Αναφέρεται στην προγενέστερη πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό για την επιχείρηση, με κύριο στόχο την μακροπρόθεσμη συνεργασία και ένα σύστημα που να καλύπτει τις κενές θέσεις εργασίας. ⁽¹⁵⁾
- Προσέλκυση-Στρατολόγηση (Recruitment): η στελέχωση των θέσεων της επιχείρησης μέσω της αγοράς εργασίας γνωστοποιώντας την ύπαρξη κενής θέσης εργασίας επιτρέποντας στους κατάλληλους υποψήφιους να κάνουν αίτηση για περαιτέρω αξιολόγηση. ⁽¹⁶⁾

¹² Behavior in organizations by Lyman W. Porter, Edward E. Lawler, III [and] J. Richard Hackman 1974

¹³ Hamel & Prahalad, 2013

¹⁴ Hamel & Prahalad, 2013

¹⁵ R. Wayne Mondy & Robert M Noe, Human Resource Management 2005

¹⁶ Torrington Laura Hall Stephen Taylor., 2005

- **Επιλογή (Selection):** Η διαδικασία κατά την οποία επιλέγεται ο ιδεατός εργαζόμενος στην ανάλογη θέση.
- **Εκπαίδευση και ανάπτυξη (Development):** Σε αυτή τη φάση επιχειρείται η αναγνώριση μελλοντικών και διαχρονικών αναγκών και η εκμάθηση νέων μεθοδολογιών στους εργαζομένους προκειμένου να ανταπεξέλθουν σε αυτές τις ανάγκες. ⁽¹⁷⁾
- **Αξιολόγηση εργαζομένου (Performance Appraisal):** Καθορισμός με μεγάλη ακρίβεια του βαθμού επίτευξης των στόχων της θέσης ή του οργανισμού γενικότερα.
- **Αμοιβές και παροχές (Rewards):** Περιλαμβάνει την λήψη ικανοποίησης που μπορεί να είναι ηθική, μέσω των επαίνων, προαγωγών ή άλλων ανταμοιβών αλλά και χρηματική, τονώνοντας την αυτοπεποίθηση του εργαζομένου και το αίσθημα δικαιοσύνης ηθικής και τιμιότητας ότι ανταμείβεται σωστά και υπάρχει σεβασμός στην συνεισφορά του.
- **Διοίκηση απόδοσης (Performance Management):** Βασική επιδίωξη του οργανισμού είναι να μεγιστοποιήσει την απόδοση κυρίως της εργασίας μέσα από ένα σύνολο διαδικασιών και έμπειρης διοίκησης.
- **Εργασιακές σχέσεις (Employment Relationships):** Περιλαμβάνονται όλα τα θέματα που αφορούν εργασιακά ζητήματα όπως συνθήκες εργασίας, υγιεινή, επιδόματα, συμβάσεις, συνδικάτα κτλ.
- **Εσωτερική επικοινωνία (Internal Communication):** Επιδιώκει την ενστάλαξη της επιχειρηματικής κουλτούρας μέσω εποικοδομητικής επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και εργοδοσίας, δημιουργώντας ένα κλίμα συνεργασίας, βελτίωσης και ενδυνάμωσης.
- **Οργανωσιακή και Διοικητική ανάπτυξη (Business Development):** Μέσω της προσωπικότητας του κάθε οργανισμού, γεννώνται και αναπτύσσονται οι κατάλληλες στρατηγικές ανάπτυξης για την επιχείρηση οι οποίες περιλαμβάνουν στοιχεία όπως πολιτικές, πρακτικές, δομές, κτλ.

¹⁷ Armstrong, 2000 Performance Management

2.5 Λειτουργίες Υποστήριξης ΔΑΔ

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι η κινητήρια δύναμη της επιχείρησης, η δεξαμενή ιδεών και συντονισμού όλων των υπολοίπων συντελεστών. Ανάλογα με το πώς διαχειρίζεται η επιχείρηση τους ανθρώπους της καθορίζεται και η πορεία της. Η απόδοση και η αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται σημαντικά από τις διαδικασίες διαχείρισης των εργαζομένων. Η σημασία λοιπόν του ανθρώπινου δυναμικού στην εξέλιξη της επιχείρησης είναι εμφανέστατη και κάποιες από τις υποστηρικτικές λειτουργίες της είναι οι εξής:¹⁸

- Ανάλυση Εργασίας:

Παρατηρώντας την ιεραρχική δομή της σύγχρονης εταιρείας, καθίσταται αρκετά δύσκολο να περιγραφούν πλήρως και με σαφήνεια οι προδιαγραφές της κάθε θέσης εργασίας, σε ότι αφορά τους ρόλους και τις σχέσεις της με άλλες θέσεις. Μέσα στην οργανωσιακή δομή είναι δύσκολο να εκφράσουμε το πλαίσιο μαζί με σαφείς αρμοδιότητες και καθήκοντα της κάθε θέσης εργασίας και των δραστηριοτήτων που απορρέουν από αυτήν. Θα πρέπει λοιπόν να διασφαλιστούν επαρκώς αυτά τα ιδιαίτερα γνωρίσματα και ικανότητες, που πρέπει να διαθέτει ο κάθε εργαζόμενος, ως προσόντα για την εκπλήρωση των στόχων του μέσα στον οργανισμό, αλλά και τη συμμόρφωσή του με τους κανόνες και τις πολιτικές της επίσημης διοίκησης.

- Ιδεατές οργανωσιακές ικανότητες υπαλλήλων

Υπάρχουν δυο διαφορετικές πλευρές με διαφορετικές απόψεις, αναφερόμαστε μεταξύ των επίσημων διοικήσεων και των εργατικών ενώσεων, με αποτέλεσμα να προκύπτει ένα χάσμα αντιλήψεων μεταξύ των δύο αυτών πλευρών, καθώς οι αντιπρόσωποι των εργατικών σωματείων, ισχυρίζονται ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των προσόντων των υπαλλήλων και των ιδιαίτερων γνωρισμάτων των θέσεων εργασίας, ενώ οι διοικήσεις αντιπροτείνουν, ότι η σχέση αυτή μπορεί να χαρακτηριστεί ως μικρή.⁽¹⁹⁾

Ένας πολλά υποσχόμενος υπάλληλος για κάθε οργανισμό είναι αυτός, ο οποίος με την έντονη προσωπικότητά του, μπορεί να αναδείξει στοιχεία, όπως ηγετικές

¹⁸ Βαξεβανίδου Μαρία & Ρεκλείτης Παναγιώτης Management Ανθρωπίνων Πόρων-Θεωρία και Πράξη 2008

¹⁹ Βαξεβανίδου Μαρία & Ρεκλείτης Παναγιώτης Management Ανθρωπίνων Πόρων-Θεωρία και Πράξη 2008

ικανότητες, η εμπειρία σε πολλά επίπεδα εργασίας, η πελατοκεντρική προσέγγιση της διοίκησης αλλά και η διαρκής βελτίωση και ανάπτυξη μέσω δια βίου μάθησης προγραμμάτων, με σκοπό την ενδυνάμωση του γνωσιακού υποβάθρου του ικανού υπαλλήλου.⁽²⁰⁾

- Ανάλυση καθηκοντολογίου θέσης εργασίας στον οργανισμό

Είναι μια διεργασία, που περιέχει τον σαφή προσδιορισμό των απαραίτητων πληροφοριών και δεδομένων που προσδιορίζουν μια θέση εργασίας. Μπορεί να γίνει κατά το αρχικό στάδιο του σχεδιασμού, που συμβαίνει στο περιθώριο δημιουργίας της θέσης, που υπάγεται σε κάποιο τμήμα ή διεύθυνση ενός οργανισμού. Σε επίπεδα ανάλυσης θέσης εργασίας, η συγκεκριμένη λειτουργία περιέχει όλες τις παραμέτρους γνώσεων, προσόντων και ικανοτήτων του εργαζομένου στον οργανισμό, όπως επίσης όλες τις πληροφορίες, τις δράσεις, τα διάφορα επιχειρηματικά και οικονομικά προγράμματα καθώς και τα στοιχεία του περιβάλλοντος, που συνδέονται με τη συγκεκριμένη θέση.

Δεν πρέπει βέβαια να ξεχνάμε το γεγονός της μεγάλης και ταχύτατης επιρροής των τεχνολογικών αλλαγών, οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν σε καινούργιες αναπροσαρμογές και αλλαγές στις θέσεις εργασίας, ενώ παράλληλα δεν μας εντυπωσιάζει το γεγονός πως ορισμένοι υπάλληλοι αντιστέκονται σε αυτές τις αναγκαίες αναπροσαρμογές. Αυτές, έτσι και αλλιώς, θα αντιμετωπιστούν, γνωρίζοντας ότι ένας κεντρικός παράγοντας επηρεασμού καθίσταται η οργανωσιακή συμπεριφορά, αλλά και το επιχειρηματικό κλίμα με την ανάλογη κουλτούρα που κυριαρχεί στο εκάστοτε εργασιακό περιβάλλον.

- Ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύμφωνα με πολλές απόψεις υποστηρίζεται πως ο ανταγωνισμός καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Λόγω αυτού το μεγάλο ανταγωνισμού οι διοικήσεις προβαίνουν σε απαραίτητες ενέργειες προκειμένου να δημιουργήσουν νέες κερδοφόρες ιδέες. Για να πραγματοποιηθούν όμως αυτές οι ενέργειες, θα πρέπει να επενδύσουν σε μακροχρόνια σε προσωπικό με υψηλή κατάρτιση και γνώση. Αυτό αποτελεί την μοναδική λύση για αντιμετωπιστούν καταστάσεις που υφίστανται παγκοσμίως, να προσφέρουν ένα προϊόν

²⁰ Χυτήρης, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων 2001

διαφοροποιημένο και να ανακαλύψουν έγκαιρα και επιτυχώς ανικανοποίητες ανάγκες των καταναλωτών της αγοράς που δραστηριοποιούνται.

Στο υψηλότερο σημείο της επιχείρησης υπάρχει το όραμα το οποίο περιλαμβάνει δύο βασικούς παράγοντες, ο ένας είναι το ιδεολογικό υπόβαθρο του οργανισμού που αντανακλά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της εταιρίας και ο άλλος είναι η αποστολή που αποτελεί την ραχοκοκαλιά της επιχείρησης και συμμετέχει στον συνδυασμό των ενεργειών προκειμένου να εκπληρωθούν οι στρατηγικοί στόχοι της εταιρίας. ⁽²¹⁾. Στο επίπεδο όπου όλοι οι υπάλληλοι οφείλουν να αποδεχτούν το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης, λειτουργώντας ως αντιπρόσωποί τους, ανακύπτουν φαινόμενα αλληλεπίδρασης των σχέσεων και των διαδικασιών. Αυτές οι μεταξύ τους επιδράσεις θα καταστήσουν βιώσιμη την ύπαρξη της αλλά και θα οδηγήσουν τους στόχους και σκοπούς σε επιτυχία του σχεδιασμού της παραγωγικής δομής και σε τελικό στάδιο την επίτευξη στόχων είτε αφορά οικονομικού κοινωνικού παραγωγής. ⁽²²⁾.

Αυτό που θα πρέπει να επισημάνουμε για τον ανθρώπινο παράγοντα είναι ότι αποτελεί ίσως της σημαντικότερη, σύμφωνα με αρκετές απόψεις την μοναδική πηγή, η οποία θέτοντας κάποιες αλλαγές ως προς την τακτική και τις δράσεις της, μπορεί να καταφέρει την εκπλήρωση της εφαρμοζόμενης πολιτικής και στρατηγικής υπό την μορφή θετικών αποτελεσμάτων και επίτευξης στόχων. Τα στάδια του Ανθρώπινου Δυναμικού σύμφωνα με τις υποδείξεις ⁽²³⁾ είναι τα εξής:

1. Προσδιορισμός και ανάλυση Υπάρχουσας Κατάστασης
2. Επικαιροποιημένη έρευνα Αγοράς Εργασίας(Νόμος Προσφοράς-Ζήτησης)
3. Ανάλυση Επιχειρηματικών πλάνων και Διαδικασιών
4. Προσδιορισμός κατάστασης Εσωτερικού Περιβάλλοντος κατά πόσο δηλαδή ισχύει προσφορά και ζήτηση εντός των τειχών της επιχείρησης.
5. Προσδιορισμός Ανθρώπινου Δυναμικού και ανάγκη για προβλέψεις επί των συνταξιοδοτήσεων, των προαγωγών, των αποχωρήσεων, των μετακινήσεων εντός του οργανισμού.
6. Καθορισμός Ανθρώπινου Δυναμικού και πρόβλεψη αναγκών του.

²¹ Paul Hersey Kenneth H. Blackhard Management of organizational Behavior

²² Μαρία Βαξεβανίδου και Παναγιώτης Ρεκλείτης 2008

²³ Armstrong M. A handbook of Human Resource management practice 2001

7. Διενέργεια προϋπολογισμού κατά τα πρότυπα προσδιορισμού κόστους ωφέλειας με σκοπό την δημιουργία προγράμματος πιθανών αναγκών ανθρωπίνου Δυναμικού.
8. Επανασχεδιασμός με τις απαιτούμενες βελτιώσεις αφού πρώτα διενεργηθεί η προσεκτική βαθμολογία του προγράμματος.

Προκειμένου να οδηγηθούμε σε ουσιαστικά συμπεράσματα, λαμβάνουμε υπόψιν μας στοιχεία όπως η μέτρηση και η καταγραφή των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων του γνωσιακού επιπέδου των εργαζομένων, παράλληλα με τις γνώσεις τους. Αυτό καθορίζει την ύπαρξη πιθανών ελλείψεων στο Ανθρώπινο Δυναμικό κάτι που με την σειρά του μας οδηγεί στην ανάγκη για εντοπισμό και πρόσληψη αναγκαίων και ιδανικών υποψηφίων. ⁽²⁴⁾

- Στελέχωση Προσωπικού Εργατικού Δυναμικού

Σε αυτό το στάδιο της διαδικασίας της ΔΑΔ, είναι πολύ σημαντικό η επιχείρηση να καταφέρει μέσα σε λίγο χρονικό διάστημα και με το μικρότερο δυνατό κόστος να προσεγγίσει και να ανακαλύψει τους υποψήφιους υπαλλήλους που μπορούν να καλύψουν το πρόγραμμά της, τους στόχους και τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας ενώ παράλληλα να ικανοποιούνται και οι ίδιοι από αυτά που προσφέρει η ίδια η θέση εργασίας με βάση τους προσωπικούς στόχους του εργαζόμενου (Zarantis et al., 2017; Papasotiriou et al., 2018).

Όλες οι επιχειρήσεις οδηγούνται αργά ή γρήγορα στην απάντηση του ερωτήματος περί της της ορθότερης επιλογής μεταξύ στελέχωσης από το εσωτερικό, ή εξωτερικό. Μια αξιολογη απάντηση που μπορεί να δοθεί είναι, ότι αν συνδυάσουμε αυτές τις δυο μεθοδολογίες τότε μπορεί να προκύψουν πολλά και μακροχρόνια κέρδη, αναγνωρίζοντας βέβαια πως και οι δυο τεχνικές είναι φορείς τόσο πλεονεκτημάτων όσο και μειονεκτημάτων.

Σχετικά με την στελέχωση από το εσωτερικό μπορούμε να πούμε ότι οι δυνητικές επιλογές μας προέρχονται από ανθρώπους του στενού περιβάλλοντος των ήδη υπάρχοντων υπαλλήλων, καθώς και οι ίδιοι υπάλληλοι, που σε κάποιο στάδιο της καριέρας τους ανήκαν στο δυναμικό στην εταιρεία. Σχετικά με την μέθοδο που

²⁴ Χυτήρης Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων 2001

χρησιμοποιείται προκειμένου να εντοπίσουμε και να προσλάβουμε ανθρώπινο δυναμικό, υπάρχουν διάφορες τεχνικές οι οποίες παρουσιάζονται στην συνέχεια.

Οι συνηθέστερες μέθοδοι προσέλκυσης είναι οι εξής:

1. **Μέθοδος Ανακοίνωσης της θέσης Εργασίας (Job Posting).** Σύμφωνα με αυτή την μέθοδο επικοινωνούμε την θέση εργασίας μέσω e-mail ή κάποιου ενημερωτικού περιοδικού ή site. Έτσι, η επιχείρηση μπορεί να προβεί σε μια λιτή και απέρριπτη ανακοίνωση αφού πρώτα προϋπάρχει η αίτηση του εργαζομένου.

2. **Στοιχεία Βάση Δεδομένων Προσωπικού.** Αναφερόμαστε σε μια ψηφιακή δεξαμενή όπου συγκεντρώνονται λεπτομερώς και κατατάσσονται σε κατηγορίες οι ενδιαφερόμενοι. Η κατάταξη μπορεί να γίνει με βάση τα προσόντα όσο και τα ιδιαίτερα εκείνα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, που θέτει ως προτεραιότητα και ζητούμενα η διοίκηση

3. **Συστάσεις από το υφιστάμενο προσωπικό.** Αρκετά συχνά, οι ήδη υπάρχοντες υπάλληλοι στην οργανωσιακή δομή, προτείνουν εργαζόμενους του περιβάλλοντος τους με τους οποίους με διάφορους τρόπους έχουν έρθει σε επαφή. Με την μέθοδο αυτή, δίνεται επιπλέον η ικανοποίηση των εργαζομένων που έκαναν τις προτάσεις, λόγω του ότι νιώθουν πως η γνώμη τους είναι σημαντική και συμβάλλει στην ανάπτυξη της πολιτικής της εταιρείας. ⁽²⁵⁾.

4. **Προαγωγές και Μεταθέσεις.** Με την μέθοδο των προαγωγών, δημιουργούνται θέσεις εργασίας που μπορούν να καλυφθούν από την εξωτερική αγορά εργασίας, εφόσον συνήθως με την προαγωγή υπαλλήλων μέσα από το ήδη υπάρχον οργανόγραμμα, καλύπτονται ανάγκες προσωπικού που αφορούν ανώτερα ιεραρχικά στρώματα.

5. **Εργαζόμενοι που κατά το παρελθόν απασχολήθηκαν στην εταιρεία καθώς και υπάλληλοι πόρτας.** Σχετικά με τους υπαλλήλους πόρτας, εννοούμε την δημιουργία μιας οργανωμένης σύγχρονης ψηφιακής βάσης δεδομένων, που θα περιλαμβάνει όλα εκείνα τα βιογραφικά και τις αιτήσεις, που κατά καιρούς έχουν σταλεί από υποψηφίους, προς κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης, είτε είναι εποχικής, είτε είναι μόνιμης μορφής. Σχετικά με τους υπάλληλους που απασχολήθηκαν κατά το παρελθόν σε

²⁵ Τερζίδης Π. Κώστας, Τζωρτζάκης Κώστας Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων-Διοίκηση Προσωπικού 2004

κάποια θέση στην εταιρεία, εννοούμε εκείνους που σε κάποια χρονική στιγμή έφυγαν από την εταιρία για διάφορους λόγους κυρίως μέσω παραίτησης. ⁽²⁶⁾.

6. Αίτηση εργαζομένου για κάλυψη θέσης εργασίας (Job bidding). Όταν αναφερόμαστε στην διαδικασία κάλυψης της θέσης εργασίας από το εξωτερικό περιβάλλον, εννοούμε την προσωπική επιδίωξη του υποψήφιου εργαζομένου, ο οποίος δείχνει το ενδιαφέρον του με την συμπλήρωση και αποστολή βιογραφικού ή αίτησης. Αυτό συμβαίνει συνήθως όταν πιστεύει και νιώθει αξίζει την θέση εργασίας και διαθέτει όλα τα ζητούμενα χαρακτηριστικά και ικανότητες, που απαιτεί η εν λόγω θέση. Εδώ παρατηρούμε το γεγονός, ότι οι ιεραρχικά ανώτερες και ανώτατες θέσεις συνηθέστερα πληρώνονται με την μέθοδο της εσωτερικής προσέλευσης, ενώ στα χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας χρησιμοποιείται ευρύτατα η προσφυγή στην εξωτερική προσέλκυση.

Οι συνηθέστερες πηγές εξωτερικής προσέλευσης είναι:

1. Δημοσίευση αγγελίας, καταχώρηση σε εφημερίδα
2. Εξειδικευμένα Γραφεία εξεύρεσης θέσεων Εργασίας
3. Εργατικά Σωματεία και Επαγγελματικά Επιμελητήρια
4. Ψηφιακή Στελέχωση (e-recruitment)
5. Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και κοινωνικά μέσα δικτύωσης
6. Ανώτερα και Ανώτατα Επαγγελματικά Ιδρύματα με γραφείο εύρεσης εργασίας
7. Σχολές Επαγγελματικής Κατάρτισης
8. «Κυνηγοί Κεφαλών» ως σύμβουλοι ευρέσεων Ανώτερων Διοικητικών Στελεχών
9. Ανταγωνιστές της Επιχείρησης
10. Οργανισμοί Μίσθωσης Ανθρώπινου Δυναμικού (Leasing)
11. Μεγαλύτεροι σε ηλικία Εργαζόμενοι

Εφόσον συμφωνούμε πως η κεντρική προσπάθεια της ΔΑΔ είναι η διατήρηση των κατάλληλων ικανών υπαλλήλων, τότε αυτή οφείλει να προσαρμόσει κατάλληλα την πολιτική των προσλήψεων και επιπλέον να δώσει έμφαση στην αποτελεσματική ενδυνάμωση της κουλτούρα που προωθεί το ταλέντο και την πρωτοβουλία, ως

²⁶ Χυτήρης Λεωνίδας Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων 2001

χαρακτηριστικά αξίας για τους εργαζομένους. Η αποτελεσματική ΔΑΔ δεν να μην λάβει υπόψιν της την ουσιαστική διαφοροποίηση του χαρακτήρα και των αξιών του κάθε εργαζομένου, ειδικότερα λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού στην αγορά εργασίας για την κατάκτηση των μεγαλύτερων ταλέντων, που παράλληλα θα οδηγήσει στην δημιουργία και διατήρηση μιας σταθερής βάσης ικανού εργατικού δυναμικού. (27)

- Αξιολόγηση Εργαζομένων

Με τον όρο αξιολόγηση εργαζομένων εννοούμε συνήθως την αξιολόγηση της απόδοσής τους η οποία επιχειρείται μέσω συγκεκριμένης διαδικασίας. Χαρακτηρίζεται από ποιοτική αλλά και ποσοτική εκπλήρωση της εργασιακής απόδοσης, που εν τέλει θα θέσει την διαδικασία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε νέες βάσεις.(28)

Έχοντας ως σκοπό την μακροπρόθεσμη δέσμευση της διοίκησης για σωστή και αξιόπιστη τήρηση της διαρκούς αξιολόγησης των εργαζομένων, η οποία συμβάλλει στην κατάκτηση του πολυπόθητου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της διαφοροποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, η διοίκηση υποχρεούται με δίκαια και ίσα κριτήρια, να κρίνει αμερόληπτα την επιτυχία της επίτευξης των στόχων του εργαζομένου, αλλά και τον βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος λειτουργεί σύμφωνα με την εταιρική κουλτούρα και αξίες, λαμβάνοντας έμπνευση από τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού.

Αν επιχειρήσουμε μια παραπάνω ανάλυση της αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού επεξηγείται στο κατά πόσο οι εργασιακές ικανότητες αξιοποιούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, θέτοντας το ερώτημα κατά πόσο ο εργαζόμενος είναι κατάλληλος για την εν λόγω θέση, ή δικαιούται μια ευκαιρία για κάποια άλλη. Έτσι, λειτουργεί ως έναν τρόπο ανατροφοδότησης και ελέγχου για τον υπάλληλο αλλά και για την εταιρεία, προσδιορίζοντας ορισμένα θέματα που αφορούν τις αμοιβές του εργατικού δυναμικού.(29)

Ένα από τα βασικότερα ζητήματα των εκπαιδευτικών αναγκών και των τρόπων ανάπτυξης και σχεδιασμού αυτών είναι ότι η αξιολόγηση προσωπικού δρα ως παράγοντας που φέρει στην επιφάνεια αδυναμίες ή στοιχεία που επιδέχονται

²⁷ Ed Michaels, Helen Handfield-Jones & JonesAyerlod, The war for talent 2001

²⁸ Ξηροτύρη-Κουφίδου Στέλλα, 2001

²⁹ Κ. Τερζίδης- Κ. Τζωρτζάκης 2004

βελτιώσεων τόσο ως προς την θέση, όσο και ως προς τον εργαζόμενο. Με αυτό τον τρόπο μπορούμε να ανακαλύψουμε τέτοια θέματα ενώ παράλληλα τίθενται υψηλοί βαθμοί παρακίνησης και κίνητρα βελτίωσης των εργαζομένων, αλλά και ανάπτυξης στόχων διαπροσωπικής επικοινωνίας.

Βεβαίως, με την αξιολόγηση του ανθρωπίνου δυναμικού, γίνεται ευκόλως αντιληπτή η σημασία του, αφού αποτελεί έναν από τους σπουδαιότερους παράγοντες που θα προσδώσει αξία και χρησιμότητα στην επιχείρηση. Αξιοποιώντας και αναλύοντας σωστά τα δεδομένα θα μπορέσει να δώσει τους παράγοντες αποτελεσματικότητας, αλλά και να καθορίσει τις αλλαγές που θα πρέπει να γίνουν, τόσο ως προς τη μέθοδο αξιολόγησης και εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού, όσο και ως προς τη πολιτική αποδοχών.

Όσον αφορά τώρα το θέμα της εξέλιξης της αξιολόγησης και στον βαθμό που μπορεί να είναι αποτελεσματική, θα πρέπει να επισημάνουμε πως αν έχει προηγηθεί μια καλή ανάλυση της θέσης εργασίας, όπως την περιγράψαμε παραπάνω με όλα τα στοιχεία της, μεγάλη σημασία έχει και η θέσπιση συγκεκριμένων κριτηρίων αξιολόγησης.⁽³⁰⁾ Στην συνέχεια, καθορίζονται τα επιθυμητά πρότυπα εργασιακής απόδοσης με βάση ποιοτικούς και ποσοτικούς στόχους στηριγμένους σε χρονικά όρια και συγκεκριμένων μεθόδων που ακολουθούν. Έπειτα, πραγματοποιείται μια σύγκριση της πρότυπης με την πραγματοποιηθείσα απόδοση, ενώ σε τελικό πλάνο αφού έχει εξαχθεί η βαθμολόγηση, πραγματοποιείται και μια συνάντηση όπου ο προϊστάμενος ανακοινώνει την βαθμολογία και προτείνει όλες εκείνες τις αναγκαίες αλλαγές που πρέπει να γίνουν, προκειμένου να υπάρξει η ζητούμενη συμμόρφωση του προτύπου με την πραγματική απόδοση.⁽³¹⁾

Αν θέλουμε να παρουσιάσουμε την απόδοση του ανθρωπίνου δυναμικού σε σχηματικούς όρους, αυτή θα μπορούσε να πάρει τις παρακάτω τέσσερις μορφές.⁽³²⁾

1. Τεχνική αξιολόγησης με βάση τις μεθόδους σύγκρισης (comparative procedures).
2. Τεχνική αξιολόγησης με βάση τα απόλυτα κριτήρια (absolute standards),
3. Τεχνική αξιολόγησης με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων (management by objectives)

³⁰ Χυτήρης, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων 2001

³¹ Robert L. Mathis & John H. Jackson Human Resource Management 1994

³² ΜΟΥΖΑ-ΛΑΖΑΡΙΔΗ: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα 2006

4. Τεχνική αξιολόγησης με μέτρηση της αποδοτικότητας (performance measurements)

Κεφάλαιο 3 Διοίκηση Απόδοσης

Η επιβίωση και η επιτυχία μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, εξαρτάται σημαντικά από την δυνατότητα που έχει να αξιολογήσει αν οι υπάλληλοί της αποδίδουν καλά και πόσο. Μέσα από αυτά τα δεδομένα που συγκεντρώνει, μπορεί να ελέγξει αν οι διεργασίες γίνονται με βάση σύγχρονες μεθόδους και αν υπάρχει βελτίωση γενικότερα.

3.1 Πολιτικές Αξιολόγησης και Αξιοποίησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η αξιολόγηση³³ εργαζομένου, αποτελείται από ένα εύρος διοικητικών ενεργειών, που σκοπεύουν μέσω αξιολογήσεων, να εμφανίσουν αν υπάρχει αποδοτικότητα στο εργασιακό κομμάτι και πόσο. Ειδικότερα, όταν μια αξιολόγηση διενεργείται μέσω οργανωμένων διαδικασιών, τότε τα αποτελέσματα που συγκεντρώνονται ευνοούν και την επιχείρηση και την επιχείρηση. Η αξιολόγηση στηρίζεται σε 2 βασικές πτυχές:

- τα κριτήρια του ρόλου των θέσεων εργασίας μαζί με αποτύπωση των προτερημάτων των υπαλλήλων, αλλά και των σημείων που επιδέχονται βελτίωσης,
- τη διατύπωση των αναγκαίων αποφάσεων εκ μέρους της διοίκησης με σκοπό την ενδυνάμωση των ποιοτικών χαρακτηριστικών των υπαλλήλων, με την ορθή αξιολόγηση των ποσοτικών ποιοτικών ευρημάτων και δεδομένων.

Βασισμένοι στις θεμελιώδεις αξίες της σωστής αξιολόγησης του ανθρωπίνου δυναμικού, η διοίκηση μπορεί να διαπιστώσει, αν ο εργαζόμενος διαθέτει τα προσόντα προκειμένου να καλύψει μια θέση ή όχι. Επίσης, μπορεί να βρει νέο εργατικό δυναμικό από την αγορά εργασίας το οποίο θα είναι κατάλληλο να καλύψει τις κενές ή αναγκαίες θέσεις. Όσον αφορά την βελτίωση των εργαζομένων, είναι δυνατή η εκπόνηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων.

³³ ΜΟΥΖΑ-ΛΑΖΑΡΙΔΗ: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα 2006

Όταν εφαρμόζεται αποδοτικά η διαδικασία αξιολόγησης, είναι ικανή να προσφέρει μεγαλύτερη απόδοση, διότι ο υπάλληλος γνωρίζει τι χρειάζεται η θέση εργασίας του και γνωρίζει και ο ίδιος το επίπεδο της απόδοσής του. Με αυτό τον τρόπο βελτιώνοντας τον εαυτό του μπορεί να επιτύχει καλύτερες απολαβές καθώς και ανέλιξη στην ιεραρχία, δίνοντας νέους στόχους και προοπτικές.

Το θέμα της αξιολόγησης³⁴ και των εφαρμογών της παρουσιάζει βέβαια και μειονεκτήματα τα οποία είναι υπό την μορφή κινδύνων ή επιβλαβών καταστάσεων. Συνεπώς, υπάρχουν και οι αντιπαραθέσεις με τους επικριτές να υποστηρίζουν αρνητικά φαινόμενα που μπορεί να ξεκινήσουν από την αξιολόγηση όπως ίντριγκες, διαμάχες, προστριβές, ανισότητες κτλ. Αυτό μπορεί να οφείλεται στους αξιολογητές και στην αμεροληψία τους πάνω στις αξιολογήσεις που διενεργούν. Ο κύριος όγκος των αντιρρήσεων παρουσιάζεται στην βελτίωση της εφαρμογής της αξιολόγησης και την πιο επιστημονική προσέγγισή τους.

Καθώς λοιπόν υπάρχει ανταγωνισμός³⁵ ανάμεσα στους υπαλλήλους μιας εταιρίας, η ομαδική προσπάθεια, ο κοινός στόχος και το εταιρικό όραμα παραγκωνίζονται δίνοντας την θέση τους στις ατομικές προσωπικές επιδιώξεις. Σε αυτή την περίπτωση, όποιες προσπάθειες βελτίωσης γίνονται, δεν αντικατοπτρίζουν την επιθυμία για καλύτερο επίπεδο εργασίας αλλά την επιθυμία για διαφοροποίηση από τους υπόλοιπους. Οι υπεύθυνοι προϊστάμενοι, καταλήγουν να δουλεύουν σε ένα τοξικό περιβάλλον, να έρχονται σε σύγκρουση με τους ίδιους τους υπαλλήλους, να καταναλώνουν τον χρόνο τους σε προσπάθειες ανάδειξής τους ως δίκαιους και αμερόληπτους, ενώ κανονικά θα έπρεπε να ασχολούνται με την χάραξη και εφαρμογή δράσεων, πολιτικών και στρατηγικών.

Αξιολογητές³⁶ μπορεί να είναι:

- οι προϊστάμενοι,
- οι συνάδελφοι – συνεργάτες,
- οι ίδιοι οι υπάλληλοι (αυτοαξιολόγηση) ή

³⁴ Παναγιωτοπούλου Λήδα, Παπαλεξανδρη Νάνσυ Α. Χαλικιάς Ιωάννης Συγκριτική Έρευνα στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού 2001

³⁵ Βαξεβανίδου Μαρία & Ρεκλείτης Παναγιώτης Management Ανθρώπινων Πόρων-Θεωρία και Πράξη 2008

³⁶ Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος, Νάνσυ Α. Παπαλεξανδρή Αξιοποίηση Προσωπικού με ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης 1990

- οι πελάτες.

Ως προς τις μεθόδους αξιολόγησης, αρχικά αναφέρουμε την αξιολόγηση που υποστηρίζει ότι ο αποτελεσματικός εργαζόμενος είναι εκείνος που κατέχει ορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, τα οποία θα τον βοηθήσουν να φέρει εις πέρας τις υποχρεώσεις του. Τέτοια χαρακτηριστικά γνωρίσματα μπορεί να αποτελούν τα στοιχεία προσωπικότητας, ικανότητα λήψης αποφάσεων, η διαχείριση της πίεσης, η αφοσίωση στους στόχους του οργανισμού, η παρακίνηση και η συναδελφικότητα. Αυτή η μέθοδος έχει ως κύριο μειονέκτημα το γεγονός ότι δεν είναι πολύ αντικειμενική, καθώς είναι δύσκολο να εκφραστούν τα σχόλια και οι παρατηρήσεις σε ποσοτικά μεγέθη, ενώ παράλληλα δεν είναι πλήρως κατανοητό αν επιδρούν στην απόδοση του εργαζομένου και κατά πόσο. Ορισμένες μέθοδοι³⁷ αυτής της τεχνικής είναι:

- Η τεχνική της αφηγηματικής έκθεσης
- Η τεχνική της υποχρεωτικής επιλογής
- Η αξιολόγηση από ειδικό

Συνεχίζουμε με την παρουσίαση της συμπεριφορικής μεθόδου αξιολόγησης των εργαζομένων. Με βάση αυτή την μέθοδο, γίνεται ανάλυση της θέσης εργασίας και εξάγονται κάποιες συγκεκριμένες συμπεριφορές που θα πρέπει να έχει ο εργαζόμενος για την αντίστοιχη θέση. Στην συνέχεια γνωρίζουμε ποια είναι τα πρότυπα συμπεριφοράς προκειμένου να εναρμονίζεται ο εργαζόμενος με αυτά και εξακριβώνεται μέσω της αξιολόγησης που υπάρχει συμφωνία ή που χρειάζεται να προβούμε σε διόρθωση. Ορισμένες μέθοδοι αυτής της τεχνικής είναι:

- Η τεχνική του καταλόγου ελέγχου
- Η τεχνική του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου
- Η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών
- Η μέθοδος μέτρησης συμπεριφοράς

Η τρίτη μέθοδος αξιολόγησης που επιλέγουμε να παρουσιάσουμε είναι η αξιολόγηση μέσω αποτελεσμάτων. Το μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι δεν συμπεριλαμβάνει στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος τα οποία μπορούν να καθορίσουν την επίδοση των υπαλλήλων ή να καθορίσουν χαμηλά επίπεδα στόχων. Παρόλα αυτά, αποτελεί μια από τις πιο αξιόπιστες μεθόδους αξιολόγησης των εργαζομένων αφού έχει σαν πλεονέκτημα την θέσπιση ως επίκεντρου μέτρησης,

³⁷ Κάντας Α. (1993), Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία-Κίνητρα-Επαγγελματική ικανοποίηση-Ηγεσία, Μέρος 1^ο, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα

δεδομένα και κριτήρια τα οποία είναι ποσοτικά, δηλαδή μπορούν να μετρηθούν.

Ορισμένες μέθοδοι αυτής της τεχνικής είναι:

- Η αποτίμηση της παραγωγικότητας
- Η μέθοδος της διοίκησης αντικειμενικών στόχων

3.2 Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

Αυτό οφείλεται στο πολύπλοκο περιβάλλον που απαιτεί άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις της εποχής και στις αυξημένες απαιτήσεις της σύγχρονης τεχνολογίας. Αυτά θα αναπτύξουν τον εργαζόμενο σε θέματα παραγωγικότητας και απόδοσης.

Τα σύγχρονα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι κατάλληλα και απευθύνονται σε όλες τις βαθμίδες ιεραρχίας ενώ οι μάνατζερ επιφορτίζονται με τον έλεγχο της πορείας. Τα προγράμματα αυτά παρέχουν όλα τα απαραίτητα εφόδια προκειμένου ο εργαζόμενος να μπορεί να ανταποκριθεί σε καταστάσεις όπως μετάθεση, αλλαγή σε άλλη θέση, προαγωγή, ανάπτυξη νέων ή υφιστάμενων προϊόντων κτλ.³⁸

3.3 Εργασιακή Ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα από τα βασικότερα κομμάτια της οργανωτικής ψυχολογίας καθώς σχετίζεται σημαντικά με την ψυχολογία και την ψυχική υγεία των εργαζομένων, καθώς και με την βλέψη της επιχείρησης να διατηρεί ένα μόνιμο και ικανοποιημένο προσωπικό. Ορίζεται ως μια συναισθηματική αντίδραση του ατόμου απέναντι στην εργασία του ή ως ένα μέτρο αξιολόγησης των εργασιακών χαρακτηριστικών. Συνήθως χρησιμοποιείται η πρόταση³⁹: « η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση, η οποία προέρχεται από την αποτίμηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών κάποιου» (Locke, 1976). Αυτό σημαίνει πως αισθανόμαστε πλήρωση των αξιών που σχετίζονται με τις εργασιακές αξίες μας. Βέβαια, η επαγγελματική ικανοποίηση, χωρίζεται σε δύο κατηγορίες την εσωγενή που αφορά το περιεχόμενο της εργασίας και την εξωγενή που αφορά τις συνθήκες εργασίας.⁴⁰ Επομένως, παρατηρείται επίδραση τόσο από την εργασία αυτή

³⁸ Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ, 2003, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

³⁹ Locke, E.A. (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D., Ed., Handbook of Industrial and Organizational Psychology

⁴⁰ Locke, E.A. (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D., Ed., Handbook of Industrial and Organizational Psychology

κάθε αυτή με τις συνθήκες που περιλαμβάνει, όσο και από τον ίδιο τον άνθρωπο και την προσωπικότητά του σχετικά με το ενδιαφέρον του για την φύση της εργασίας.

3.3.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση

Ατομικοί Παράγοντες

Οι ατομικοί παράγοντες⁴¹ αναφέρονται σε χαρακτηριστικά του ανθρώπου όπως η ηλικία, το φύλο, το επίπεδο μόρφωσης, η οικογενειακή κατάσταση, ο χρόνος επαγγελματικής προϋπηρεσίας, οι ικανότητες και η προσωπικότητα (Mosadeghrad et al., 2008). Οι εργαζόμενοι, τείνουν να προσαρμόζονται πιο εύκολα στην εργασία τους καθώς συγκεντρώνουν προϋπηρεσία. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι που είναι σχετικά πιο καινούργιοι στον εργασιακό χώρο, αναφέρουν μικρότερη ικανοποίηση, κάτι που εξηγείται από το ότι η νέα γενιά βλέπει την εργασία ως τον τρόπο με τον οποίο θα πραγματοποιήσει τους προσωπικούς της στόχους. Καθώς όμως συνειδητοποιούν πως η πραγματική ζωή βρίσκεται μακριά από τα ιδανικά τους, τότε νιώθουν απογοήτευση⁴² και στεναχώρια (Spector, 2000). Το φύλο αποτελεί επίσης έναν σημαντικό παράγοντα προς μελέτη καθώς οι πηγές ικανοποίησης ίσως να ποικίλουν από άντρες σε γυναίκες. Οι γυναίκες συνήθως δίνουν μεγάλη σημασία στις κοινωνικές σχέσεις, στις καλές συνθήκες εργασίας και στην προβολή⁴³ τους (Schultz, 1994). Η εκπαίδευση των εργαζομένων, η οποία στοχεύει στην αύξηση της απόδοσής τους για χάρη της επιχείρησης, ενδιαφέρει σημαντικά τους εργοδότες και επηρεάζει το σύνολο του οργανισμού. Στην σημερινή ραγδαία εξελισσόμενη και εναλλασσόμενη κοινωνία, είναι επιτακτικό για μια επιχείρηση να ζητάει από το προσωπικό της να είναι ικανό να ανταπεξέλθει στις ανάγκες επιτυχώς, μέσω της ενδυνάμωσης των ικανοτήτων του και των επιδόσεων. Επιπλέον, όταν η θέση που εργάζεται ένα άτομο βασίζεται σε μια ιεραρχική δομή, τα άτομα που ανήκουν στα υψηλότερα ιεραρχικά στρώματα παίρνουν μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης σε σχέση με αυτά που βρίσκονται στα χαμηλότερα στρώματα. Αυτό οφείλεται τόσο σε οικονομικούς όσο και κοινωνικούς λόγους όπως π.χ. η αναγνώριση κτλ.

⁴¹ Mosadeghrad A.M.et al. (2008). A Study of the Relationship between Job Satisfacriion- Organizational Commitment and Turnover Intention among Hospital Employees-Health Services Management Research

⁴² Spector P.E. (2000), Introduction, job analysis-accuracy versus consequential validity, John Wiley & Sons Ltd.

⁴³ Shultz D, Shultz S. E. (1994) Theories of Personality, 5th edition, Pacific Grove, Calif.Q Brooks/Cole Pub. Co

Κοινωνικοί Παράγοντες – Εργασιακές σχέσεις

Οι κοινωνικοί παράγοντες αναφέρονται στις εργασιακές σχέσεις (Μπουραντάς, 2003), τις σχέσεις δηλαδή που οικοδομούνται με τους υπόλοιπους συναδέλφους καθώς και τις ομάδες εργαζομένων⁴⁴. Οι εργασιακές σχέσεις συνιστούν ένα πολύ σημαντικό θέμα για τις επιχειρήσεις και είναι μια από τις βασικότερες μεταβλητές που επηρεάζουν την ικανοποίηση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Στην ουσία αφορούν τι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων ίδιας ιεραρχίας, σχέσεις με προϊσταμένους και σχέσεις με υφισταμένους καθώς και τον σεβασμό που υπάρχει μεταξύ αυτών. Όταν σε ένα εργασιακό περιβάλλον παρουσιάζονται αρνητικά περιστατικά, λόγω απορρύθμισης των εργασιακών σχέσεων, τότε είθισται η εργασιακή ικανοποίηση και αποδοτικότητα να μην είναι η πρόψουσα. Η συνεργασία καθώς και η συμμετοχή σε ομάδες εργασίας, οδηγεί στην δημιουργία ενός ευνοϊκού κλίματος, κατάλληλου να ικανοποιήσει τις κοινωνικές ανάγκες και τις ανάγκες αυτό-ολοκλήρωσης. Μέσω αυτών των ομάδων και των συνεργασιών δημιουργούνται καταστάσεις συνέργειας, δηλαδή οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι πληροφορίες, η σκέψη, η προσωπικότητα των ατόμων κοκ, μπορούν να συνδυαστούν αποτελεσματικά προκειμένου να αποδώσουν περισσότερο. Η συγκεκριμένη παράγραφος θα αναλυθεί διεξοδικότερα στην συνέχεια της διπλωματικής.

Οργανωσιακοί παράγοντες

Οι οργανωσιακοί παράγοντες⁴⁵ αναφέρονται στην οργανωτική δομή, την οργάνωση δηλαδή, τις πολιτικές, τις διαδικασίες, την εποπτεία, το ηγετικό στυλ, τα συστήματα διοίκησης και τις συνθήκες εργασίας. Όταν ο ηγέτης δίνει σημασία στις ανάγκες των υπαλλήλων του και προσπαθεί να εμπνεύσει εμπιστοσύνη και στόχους, τότε συνεισφέρει στην ύπαρξη μιας υγιούς συνεργασίας όπου οι εργαζόμενοι θα βρίσκονται σε εκτίμηση, κάτι που θα βοηθήσει στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο, ενισχύεται η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης σε αντίθεση με αδιάφορα στυλ ηγεσίας που οδηγούν σε αντίθετα αποτελέσματα (Κάντας, 1993). Ο τρόπος που συμπεριφέρονται τα άτομα μέσα στην εργασία τους αποτελεί τον εργασιακό τους ρόλο.

⁴⁴ Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2003), Προσδιοριστικοί παράγοντες της διάθεσης για απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα, Επιστημονική Επετηρίδα, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

⁴⁵ Κάντας Α. (1993), Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία-Κίνητρα-Επαγγελματική ικανοποίηση-Ηγεσία, Μέρος 1^ο, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα

Όταν υπάρχει ασάφεια ρόλων⁴⁶, οφείλεται στην ελλιπή κατανόηση των εργασιακών καθηκόντων και ευθυνών. Για αυτή την κατάσταση, ευθύνη φέρουν οι προϊστάμενοι που δεν παρέχουν σαφείς οδηγίες πάνω στα εργασιακά καθήκοντα των υφισταμένων τους, με αποτέλεσμα να υπάρχει ασάφεια ως προς τις εργασίες που πρέπει να εκτελέσουν (Spector, 2000). Είναι πολλές οι περιπτώσεις όπου η ασάφεια των ρόλων σχετίζεται με αρνητικά συναισθήματα όπως δυσαρέσκεια, κατάθλιψη, παραίτηση κτλ., με αποτέλεσμα να επηρεάζεται και η εργασιακή ικανοποίηση⁴⁷ των υφισταμένων (Μπουραντάς, 2003).

Φύση των Εργασιακών Καθηκόντων

Αναφέρονται σε επιδράσεις του εργασιακού περιβάλλοντος πάνω στον εργαζόμενο και αφορούν χαρακτηριστικά όπως το περιεχόμενο και η φύση των εργασιακών του καθηκόντων. Ειδικότερα, τα χαρακτηριστικά αυτά αποτέλεσαν αντικείμενο μελέτης το «μοντέλο χαρακτηριστικών»⁴⁸ των Hackman and Oldham (1975). Βασικές μεταβλητές του μοντέλου αυτού είναι 5 εργασιακά χαρακτηριστικά τα οποία αναφέρονται:

- Στην πληθώρα δεξιοτήτων που είναι αναγκαίες για την πραγματοποίηση μιας εργασίας.
- Στον χαρακτήρα του έργου που κάνει ένας εργαζόμενος από την έναρξη έως το πέρας του.
- Στη σημαντικότητα του έργου όπου ανάλογα με τον βαθμό σπουδαιότητας που έχει, υπάρχει και αντίστοιχα σημαντική επιρροή στην εργασιακή ζωή του ανθρώπου.
- Στην ανεξαρτησία που έχει ο κάθε άνθρωπος στην εργασία του.
- Στο feedback που παίρνει από την εργασία του κάθε άτομο καθώς και από την απόδοσή του.

⁴⁶ Spector P.E. (2000), Introduction, job analysis-accuracy versus consequential validity, John Wiley & Sons Ltd.

⁴⁷ Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2003), Προσδιοριστικοί παράγοντες της διάθεσης για απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα, Επιστημονική Επετηρίδα, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

⁴⁸ Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.

Αυτοί είναι οι κύριοι εργασιακοί παράγοντες⁴⁹ που επιδρούν στην ικανοποίηση του εργαζομένου. Όσο πιο πολύπλοκη τόσο πιο μεγάλο ενδιαφέρον αποκτά η εργασία (Spector 2000).

Παράγοντες Αμοιβής

Ο κύριος τρόπος απόκτησης εισοδήματος⁵⁰ για έναν εργαζόμενο αποτελεί η αμοιβή που λαμβάνει από την δουλειά του και δίνει κίνητρο σε κάθε εργαζόμενο προκειμένου να αυξήσει την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητά του. Σύμφωνα με τον Spector, δεν είναι τόσο σημαντικό στην εργασιακή ικανοποίηση το επίπεδο των αμοιβών όσο το πόσο δίκαιες είναι οι παροχές ανταμοιβών. Ειδικότερα, η ικανοποίηση στο θέμα που εξετάζουμε, πηγάζει από την οικοδόμηση ενός δίκαιου συστήματος αμοιβών και σε γενικές γραμμές ενός δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο θα περιλαμβάνει στο σύστημα αμοιβών, ανταμοιβών και προαγωγών.

Παράγοντες Παρακίνησης

Η εργασιακή αμοιβή με χρήματα δεν φτάνει από μόνη της ώστε να δώσει κίνητρο σε ένα άτομο να αναλάβει δράση. Σύμφωνα με τον McClelland (1960) υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που προάγουν την εργασιακή ικανοποίηση⁵¹ και στηρίζονται σε τρεις βασικές ανάγκες, την ανάγκη για επίτευξη, την ανάγκη για εξουσία και την ανάγκη για φιλικούς δεσμούς. Η εργασία θα πρέπει να είναι μία πρόκληση για τον εργαζόμενο προκειμένου να δείχνει περισσότερο ζήλο και να μην βαριέται σε αυτή. Επίσης, στο θέμα της αμοιβής, θα πρέπει να υπάρχει δικαιοσύνη όχι μόνο στον οικονομικό τομέα αλλά και με αναγνώριση, θετική ενίσχυση και επιβράβευση των επιτυχιών του στα διάφορα έργα του (λεκτική αναγνώριση, έπαινος, κτλ.) (Herzberg, 1966). Αυτό θα τον οδηγήσει σε υψηλότερη απόδοση⁵².

Περιβαλλοντικοί Παράγοντες

Συμπληρωματικά των παραπάνω, έρχονται κάποιοι περιβαλλοντικοί παράγοντες⁵³ όπως οι καλές συνθήκες εργασίας ως προς το περιβάλλον και τη διαμόρφωση του

⁴⁹ Spector P.E. (2000), Introduction, job analysis-accuracy versus consequential validity, John Wiley & Sons Ltd.

⁵⁰ Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2003), Προσδιοριστικοί παράγοντες της διάθεσης για απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα, Επιστημονική Επετηρίδα, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

⁵¹ McClelland, D.C. (1985). Human Motivation. NY: Cambridge University Press.

⁵² Herzberg, F.I. (1966). *Work and the nature of man*. World.

⁵³ Torrington D., Hall L. & Taylor S. (2002) Human Resource Management, 5th edition, Harlow UK, FT Prentice Hall.

χώρου, ο φωτισμός, η ζέστη, ο καθαρός χώρος, ο σωστός εξαερισμός, ο εργονομικός σχεδιασμός κοκ τα οποία επιδρούν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση (Torrington et al, 2002).

3.3.2 Μέτρηση εργασιακής Ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να μετρηθεί ως η συνολική ικανοποίηση ή ως η ικανοποίηση από διάφορες κατηγορίες της εργασίας (Spector, 1997). Αυτό συνήθως πραγματοποιείται μέσω συνεντεύξεων, όπως γίνεται και σε άλλες μεθόδους έρευνας, ή μέσω αποστολής ερωτηματολογίων στους εργαζόμενους⁵⁴. Ορισμένες φορές, γίνεται χρήση της μεθόδου της συνέντευξης για ακριβέστερα αποτελέσματα αφού υπάρχει η πρόσωπο με πρόσωπο συνάντηση του ερευνητή με τον ερωτώμενο. Βέβαια, αυτή η μέθοδος απαιτεί περισσότερο χρόνο προκειμένου να δώσει σαφή αποτελέσματα και για αυτό το λόγο χρησιμοποιείται πιο συχνά η μέθοδος του ερωτηματολογίου. Με την μέθοδο του ερωτηματολογίου ο διεξάγων την έρευνα έχει την δυνατότητα να μελετήσει τα αποτελέσματα που δίνονται από πολυπληθή δείγματα ατόμων με εξοικονόμηση χρόνου και κόστους. Τα ερωτηματολόγια αν κατασκευαστούν σωστά, είναι σαφή και με ουσιαστικές ερωτήσεις που εξυπηρετούν τους συμμετέχοντες στην έρευνα να απαντήσουν σωστά, γρήγορα και με ακρίβεια τις ερωτήσεις.

Υπάρχουν πολλά ερωτηματολόγια μέτρησης εργασιακής ικανοποίησης⁵⁵, ένα από τα πιο γνωστά είναι το JDI (Job Descriptive Index) (Smith, Kendal and Hulin, 1996) το οποίο περιέχει 5 κατηγορίες της εργασίας: την εργασία, το μισθό, τις δυνατότητες προαγωγής, την επίβλεψη και τους συναδέλφους. Ο Spector (1985), κατασκεύασε το JSS (Job Satisfaction Survey) το οποίο αποτελεί μια διαφορετική κλίμακα για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης εξετάζοντας 9 διαφορετικές διαστάσεις⁵⁶: μισθός, προαγωγή, σχέσεις με προϊστάμενο, προνόμια, αναγνώριση-επίτευξη, λειτουργία του οργανισμού, σχέσεις με συναδέλφους, φύση της εργασίας και επικοινωνία. Άλλο ένα διαδεδομένο ερωτηματολόγιο μέτρησης ικανοποίησης είναι το MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) (Weiss, Dawis, England and Lofquist,

⁵⁴ Spector P.E. (2000), Introduction, job analysis-accuracy versus consequential validity, John Wiley & Sons Ltd.

⁵⁵ Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago, IL: Rand McNally.

⁵⁶ Spector P.E. (2000), Introduction, job analysis-accuracy versus consequential validity, John Wiley & Sons Ltd.

1967). Το ερωτηματολόγιο αυτό μετρά την δυσαρέσκεια ή την ικανοποίηση υπολογίζοντας 20 διαστάσεις: δραστηριότητα, ανεξαρτησία, ποικιλία, αξιοποίηση ικανοτήτων, επίτευξη, προαγωγή, εξουσία, πολιτική της εταιρίας, αμοιβή, συνεργάτες, δημιουργικότητα, ηθικές αξίες, αναγνώριση, υπευθυνότητα, ασφάλεια, κοινωνική υπηρεσία, κοινωνικό γόητρο, εποπτεία (ανθρώπινες σχέσεις), εποπτεία (τεχνική) και συνθήκες εργασίας⁵⁷.

3.4 Εργασιακή Αποδοτικότητα

Η εργασιακή απόδοση αναφέρεται στις συμπεριφορές που παρατηρούνται στο εργατικό δυναμικό κατά τη διάρκεια που εργάζονται. Οι συμπεριφορές μπορεί να μην αντιστοιχούν πάντα με το αντικείμενο της εργασίας. Η απόδοση αναφέρεται στο πόσο καλά μπορεί ένας υπάλληλος να πετύχει τους στόχους που του έχουν ανατεθεί στην εργασία του. Η αποδοτικότητα εκφράζει τις θυσίες (το κόστος), που απαιτούνται για την επίτευξη ενός αποτελέσματος και μετριέται συνήθως με δείκτες.

Συγκεκριμένα, για την αποδοτικότητα της εργασίας, εννοούμε το πόσο αποτελεσματικά πραγματοποιεί ο εργαζόμενος τα καθήκοντά τους. Προκειμένου να εξάγουμε αποτέλεσμα για την εργασιακή αποδοτικότητα, χρειαζόμαστε πληροφορίες σχετικά με το πόσο πολύ θέλει κάποιος να πετύχει κάτι αλλά και πόσο ικανός είναι να το πετύχει.⁵⁸

Ένας άλλος όρος αφορά την παραγωγικότητα και αφορά την αποτελεσματική χρήση των πόρων και των μέσων παραγωγής, προκειμένου να πάρουμε την μεγαλύτερη δυνατή ποσότητα προϊόντων και την υψηλότερη δυνατή ποιότητα υπηρεσιών με το χαμηλότερο δυνατόν κόστος. Σύμφωνα με τον Sutermeister (1969), η παραγωγικότητα μιας επιχείρησης εναπόκειται από την τεχνολογική της υπόσταση και από την εργασιακή απόδοση των υπαλλήλων της. Η απόδοση ενός εργαζομένου καθορίζεται από τρεις παράγοντες⁵⁹:

- Την προσπάθεια, πόσο σκληρά δηλαδή εργάζεται ένα άτομο.
- Την ικανότητα, πόσο ικανό είναι δηλαδή ένα άτομο

⁵⁷ Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120.

⁵⁸ Collis, D.J. and Montgomery, C.A. (1995) Competing on Resources: Strategy in the 1990s. Harvard Business Review

⁵⁹ Robert A. Sutermeister People and Productivity Paperback – January 1, 196

- και την κατεύθυνση⁶⁰, πόσο σωστή αντίληψη έχει το άτομο ως προς το ρόλο που έχει μέσα στο εργασιακό του περιβάλλον (Μπουραντάς, 2002).

Επίσης, υπάρχει η περίπτωση ψυχολογικοί παράγοντες να επιδρούν πάνω στην απόδοση. Η απόδοση θα πρέπει να είναι ανάλογη της ικανοποίησης και το αντίστροφο προκειμένου να υφίσταται ισορροπία στα διάφορα μέλη των οργανισμών. Προκειμένου να υπολογίσουμε και να αξιολογήσουμε την απόδοση θα πρέπει να βρούμε και το ποσοστό συμβολής του εργαζομένου στην κατάκτηση των στόχων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Με την λειτουργία της αξιολόγησης υποστηρίζεται η παροχή της εργασίας να γίνεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Οι πληροφορίες που μας δίνει η λειτουργία αυτή μας βοηθούν στην ουσία να λάβουμε σωστές αποφάσεις σχετικά με την βελτίωση της αποδοτικότητας, στην γρήγορη αντιμετώπιση οργανωτικών και διοικητικών προβλημάτων καθώς επίσης και σε προβληματικές καταστάσεις που αφορούν τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και την μεταξύ τους συνεργασία.

3.4.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση

Η εργασιακή αποδοτικότητα περιέχει δύο κατηγορίες. Την απόδοση (task performance) με την οποία εννοούμε συμπεριφορές που αφορούν άμεσα την εργασία συμπεριλαμβανομένων των κύριων καθηκόντων (κατάρτιση, γνωστική ικανότητα, εμπειρία) και την πλαίσιακή απόδοση (contextual performance) η οποία αφορά συμπεριφορές που πηγάζουν από την προσωπικότητα, τη θετική σκέψη και την παρακίνηση εργαζομένων⁶¹ (ενθουσιασμός, συνεργασία, αφοσίωση) (Judge, 2002). Έχουμε αναφέρει ήδη πως η εργασιακή ικανοποίηση και αποδοτικότητα επηρεάζονται εκτός από την ίδια την εργασία και από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου. Αν ακολουθήσουμε το μοντέλο Πέντε Παραγόντων Προσωπικότητας, μπορούμε να περιγράψουμε την ανθρώπινη προσωπικότητα πλήρως μέσα από πέντε διαστάσεις: εξωστρέφεια, προσήνεια, ευσυνειδησία, συναισθηματική σταθερότητα και δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες.

Σύμφωνα με τον Campbell (1999) η εργασιακή απόδοση δέχεται επιρροές από τις δεξιότητες, ικανότητες, γνώσεις και κίνητρα που περιλαμβάνονται σε μια θέση

⁶⁰ Μπουραντάς Δ. (2002), Μάνατζμεντ-Θεωρητικό υπόβαθρο-Σύγχρονες πρακτικές, Αθήνα, Μπένου

⁶¹ Judge T, Ilies R. (2002) Relationship of personality to Performance Motivation – A Meta Analytic Review, Journal of applied Psychology, Vol.87, p.797-807.

εργασίας και συντελούν το πεδίο δράσης ενός εργαζομένου⁶². Η επιπλέον μόρφωση των εργαζομένων είναι κύρια υποχρέωση των επιχειρήσεων και έχει σκοπό να κατανοήσουν οι εργαζόμενοι τους στόχους της επιχείρησης αλλά και να προσαρμόσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους στις ανάγκες και εξελίξεις της αγοράς.

Η υποκίνηση των εργαζομένων συνίσταται ως ένα πλήθος παραγόντων ή κινήτρων, οι οποίοι ενεργοποιούν και δραστηριοποιούν δυνάμεις που επηρεάζουν την συμπεριφορά των ανθρώπων. Σκοπός τους είναι να βελτιώσουν την ποσότητα της εργασίας που παρέχεται καθώς και την ποιότητά της. Όσον αφορά την πλευρά του εργαζομένου⁶³, η υποκίνηση αποτελεί την θέληση να παρέχει όλες τις δυνάμεις του στην εργασία του, με στόχο να καταφέρει μεγάλες αποδόσεις και καλύτερη ικανοποίηση τόσο των υλικών όσο και των άυλων αναγκών του (Κάντας, 1998).

Κάποιοι άλλοι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή απόδοση είναι οι αμοιβές, η αναγνώριση και οι εργασιακές συνθήκες (Γούβα, 2012). Οι συνθήκες εργασίας περιλαμβάνουν το φυσικό περιβάλλον της εργασίας όπως φωτισμός, θόρυβος κτλ. το υλικό περιβάλλον (έπιπλα, εξοπλισμός), τον χωροταξικό σχεδιασμό (πως κατανέμονται τα μηχανήματα στον χώρο), την υγιεινή και την καθαριότητα του χώρου, τις εργασιακές σχέσεις που οφείλονται σε συναδελφικότητα, επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και προϊσταμένων αλλά και των εργαζομένων γενικότερα μεταξύ τους⁶⁴.

3.4.2 Μέτρηση και Αξιολόγηση της Απόδοσης

Με την βοήθεια της αξιολόγησης της απόδοσης, μπορούμε να υπολογίσουμε κατά πόσο ένας υπάλληλος εκτελεί σωστά ή όχι τα καθήκοντά του, σύμφωνα πάντα με τους στόχους που έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Η μεθοδολογία που εφαρμόζεται για την αξιολόγηση της απόδοσης είναι ποσοτικές μετρήσεις που λαμβάνονται από την μέτρηση της παραγωγής των εργαζομένων και ποιοτικές μετρήσεις που αφορούν τη

⁶² Campbell, Kanny (1999). A primer on regression artifacts, New York, Guildford Press.

⁶³ Κάντας Α. (1998), Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα

⁶⁴ Γούβα Γ. (2012), Πως το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει την απόδοση και συμπεριφορά των εργαζομένων στις επιχειρήσεις.

στάση και την συμπεριφορά των εργαζομένων. Τα στάδια που μπορεί να περιέχονται σε μια κλασσική αξιολόγηση της απόδοσης είναι τα εξής:

- Καθορισμός και ανάλυση καθηκόντων (job analysis)
- Εκτίμηση της απόδοσης με κάποια συγκεκριμένη μέθοδο
- Μέτρηση της απόδοσης με κάποια συγκεκριμένη μέθοδο
- Συζήτηση μεταξύ προϊσταμένου⁶⁵ – υφισταμένου για τυχόν αποκλίσεις από τα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης (Μπουραντάς, 2003).

Κάποιες άλλες περιπτώσεις της απόδοσης δίνονται από τον Viswervaran (1996). Αυτές οι περιπτώσεις που μπορούν να μετρηθούν κιάλας είναι η συνολική απόδοση σε εργασίες που σχετίζονται με την εκάστοτε εργασία, η ποιότητα της εργασίας, η ποσότητα της εργασίας, η προσπάθεια που καταβάλλει ο κάθε εργαζόμενος, η ικανότητα για διαπροσωπικές σχέσεις και επικοινωνίας καθώς και οι γνώσεις σχετικά με την κάθε εργασία⁶⁶.

3.5 Εργασιακές Σχέσεις

Με τον όρο εργασιακές ή εργατικές σχέσεις εννοούμε τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εργοδοτών και των εργαζομένων. Αυτές οι σχέσεις μπορεί να είναι διαπροσωπικές, δηλαδή, μεταξύ των διευθυντών και των υφισταμένων τους ή συλλογικές, δηλαδή, μεταξύ εργοδοσίας και εργατικών σωματείων. Στην παρούσα εργασία μας ενδιαφέρει το πρώτο κομμάτι. Οι εργασιακές σχέσεις μπορούν να μελετηθούν μέσω δύο πτυχών. Η μια ορίζεται από την εκάστοτε νομοθεσία και τις συμβάσεις εργασίας ενώ η άλλη αφορά τις ανθρώπινες σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Με βάση την δεύτερη έννοια των ανθρωπίνων σχέσεων, εννοούμε όλες τις τυπικές και άτυπες σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον δημιουργώντας θετικές ή αρνητικές συνθήκες εργασίας, οι οποίες επηρεάζουν ανάλογα και την απόδοση της επιχείρησης⁶⁷.

⁶⁵ Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2003), Προσδιοριστικοί παράγοντες της διάθεσης για απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα, Επιστημονική Επετηρίδα, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

⁶⁶ Viswervaran, Ones, Schmidt (1996), Comparative Analysis of the Reliability of job performance ratings, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No 5, p.557-574.

⁶⁷ Κάντας Α. (1993), Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία-Κίνητρα-Επαγγελματική ικανοποίηση-Ηγεσία, Μέρος 1^ο, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα

Με τον όρο συνθήκες εργασίας, εννοούμε τις συνθήκες που δημιουργούνται μέσα στο εργασιακό πλαίσιο ως συνέπεια των αλληλεπιδράσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των ανθρώπων που δραστηριοποιούνται στα πλαίσια των οργανισμών. Οι συνθήκες οι οποίες προκύπτουν ως συνέπεια της ανθρώπινης συμπεριφοράς, δημιουργούν μια ανάλογη κατάσταση μέσα στον οργανισμό, η οποία είναι γνωστή με τον όρο εργασιακό κλίμα ή κλίμα συμπεριφοράς. Το εργασιακό αυτό κλίμα, συνδέεται πάντοτε με την εργασία και ταυτίζεται με αυτήν.⁶⁸

Είναι κοινώς αποδεκτό πως οι εργασιακές σχέσεις συντελούν ένα πολυεπιστημονικό τομέα μελέτης και ανάλυσης της εργασιακής απασχόλησης όπως του εργατικού δικαίου, των πολιτικών επιστημών⁶⁹, της οικονομικής επιστήμης και της κοινωνιολογίας ενώ παράλληλα παρουσιάζουν άμεση επαφή με την διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού (Μούζα – Λαζαρίδη, 2013). Οι εργασιακές σχέσεις όπως αναφέραμε σχετίζονται αρχικώς με τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων μέσα σε μια επιχείρηση αλλά μπορούν να αναλυθούν σε σχέσεις μεταξύ των απλών υπαλλήλων της, σε σχέσεις μεταξύ στελεχών (προϊσταμένων) και υπαλλήλων (υφισταμένων), τα συνδικάτα, την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων κα. Κατέχουν δε, σημαντική σημασία καθώς ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να συνυπάρξει και να συνεργαστεί με κάποιον άλλον εργαζόμενο (συνάδελφοι), πρέπει να υπακούει στις εντολές των προϊσταμένων του αλλά και να αναπτύσσει διαπροσωπικές σχέσεις. Αυτό δείχνει την μεγάλη ανάγκη της ύπαρξης κατάλληλων χειρισμών αυτών των ατόμων, μέτρησης της ικανοποίησής τους και σωστή αξιολόγηση της απόδοσής τους.

3.6 Εργασιακή Ικανοποίηση και Απόδοση

Τα τελευταία χρόνια, έχουν παρατηρηθεί από πολλές επιχειρήσεις, περιστατικά απολύσεων προσωπικού, αφαίρεσης προνομίων καθώς και άλλων σχετικών μέτρων τα οποία συμμετέχουν στην ελάττωση του κόστους μιας επιχείρησης και συνακόλουθα στην μεγέθυνση των καθαρών κερδών⁷⁰. Ωστόσο, στις μέρες μας φαίνεται πως υπάρχει μια στροφή υπέρ του ανθρωπίνου κεφαλαίου. Ο άνθρωπος είναι ένα από τα πιο σημαντικά και ζωτικά περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης και η σωστή διαχείρισή του μπορεί να προσφέρει την επιθυμητή κερδοφορία για την επιχείρηση. Κατά το

⁶⁸ Φαναριώτης, Παναγιώτης Ι., 2004, Εργασιακές Σχέσεις, Εκδόσεις Σταμούλη

⁶⁹ Άννα-Μαρία Μούζα-Λαζαρίδη (2013). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα, Ζυγός.

⁷⁰ Μπουραντάς Δ. (2002), Μάνατζμεντ-Θεωρητικό υπόβαθρο-Σύγχρονες πρακτικές, Αθήνα, Μπένου

πέρασμα των χρόνων, έχουν γίνει πολλές έρευνες (Μπουραντάς, 2002) οι οποίες σχετίζονται με τους παράγοντες που επιδρούν και επηρεάζουν την εργασιακή αποδοτικότητα. Ένας από τους βασικότερους παράγοντες είναι η εργασιακή ικανοποίηση⁷¹.

Η σχέση μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης συνοδεύεται από πληθώρα βιβλιογραφίας και μελετών στις οποίες άλλες φορές παρουσιάζεται θετική σχέση μεταξύ τους και άλλες φορές αρνητική. Προς επιβεβαίωση των παραπάνω⁷² έρχεται το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι που πετυχαίνουν καλύτερες αποδόσεις φαίνεται να αντλούν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση εξαιτίας των αμοιβών που λαμβάνουν και πολλές φορές συνδέονται με την καλή επίδοσή τους (Spector, 1997). Επίσης, σύμφωνα με τους Porter και Lawfer, υποστηρίζεται ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της εργασιακής απόδοσης. Υπάρχουν βέβαια και θεωρίες που είναι υπέρ του ότι η εργασιακή απόδοση είναι απόρροια της εργασιακής ικανοποίησης, Επιπλέον, υπάρχει και η άποψη η οποία υποστηρίζει πως η εργασιακή ικανοποίηση δεν συνδέεται με την εργασιακή απόδοση. Σύμφωνα με τον Vroom (1964), ο μοναδικός λόγος που οι εργαζόμενοι κάνουν προσπάθειες και εργάζονται πιο σκληρά είναι συνήθως προκειμένου να μην απολυθούνε⁷³. Παράλληλα, γίνεται συνδυασμός της εργασιακής απόδοσης με την παρακίνηση αλλά και με τις ικανότητες του ανθρώπου. Όσο πιο μεγάλα είναι τα κίνητρα⁷⁴ και οι ικανότητες του ανθρώπου τόσο μεγαλύτερη είναι και η επίδοσή του (Κανελλόπουλος, 1991).

Ως γενικό συμπέρασμα θα μπορούσαμε να πούμε ότι ενώ υπάρχουν πολλές κριτικές και έρευνες στην ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, στην συντριπτική πλειοψηφία τους υποστηρίζουν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης.

⁷¹ Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2003), Προσδιοριστικοί παράγοντες της διάθεσης για απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα, Επιστημονική Επετηρίδα, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

⁷² Spector P.E. (2000), Introduction, job analysis-accuracy versus consequential validity, John Wiley & Sons Ltd.

⁷³ Vroom V. (1964), work and motivation, New York, Wiley.

⁷⁴ Κανελλόπουλος Χ. (1991). Οργανωτική Θεωρία, Αθήνα.

3.7 Εργασιακές σχέσεις – ικανοποίηση και απόδοση

Με βάση το φαινόμενο Hawthorne (Βάλβη, Φράγκος, 2009) το οποίο έχει ως κύριο υποστηρικτή τον E. Mayo, οι επιχειρήσεις έκαναν προσπάθειες να εφαρμόσουν έναν πιο ανθρώπινο τρόπο στις σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων καθώς και προϊσταμένων και υφισταμένων⁷⁵. Η βάση της σκέψης τους είναι πως αν καταφέρουν και βελτιώσουν την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων τους, η οποία βέβαια δέχεται επιρροές από τις εργασιακές σχέσεις (προϊστάμενοι – υφιστάμενοι) τότε αυτό θα οδηγούσε σε μια σταδιακή αύξηση της εργασιακής παραγωγικότητας και κατ' επέκταση της εργασιακής απόδοσης.

Άλλη μια προσέγγιση, με υποστηρικτή τον McGregor, είναι η λεγόμενη προσέγγιση των Ανθρώπινων Πόρων⁷⁶. Σύμφωνα με αυτή, δίνεται στους εργαζόμενους η ευκαιρία να αναπτύξουν τις εργασιακές τους ικανότητες μέσα στον χώρο που εργάζονται προκειμένου να γίνεται καλύτερη η παραγωγικότητά τους στην δουλειά καθώς και η εργασιακή τους ικανοποίηση. Αυτή η προσέγγιση στηρίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό το οποίο θεωρείται ως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

Κεφάλαιο 4 Η ΙΟΝ Α.Ε.

4.1 Ιστορικά Στοιχεία

Η ΙΟΝ ξεκίνησε το 1930, στην οδό Πειραιώς στο Νέο Φάληρο, όταν μια παρέα φίλων με όραμα να γίνουν σοκολατοποιοί δημιούργησε ένα εργοστάσιο παραγωγής σοκολάτας. Η επωνυμία και το σήμα προέρχεται από το «ιον» (μενεξές) ενώ η έδρα της βιομηχανίας βρίσκεται ακόμα και σήμερα στο Φάληρο. Η εταιρεία ανήκε στους επιχειρηματίες Νασιόπουλο και Κωτσιόπουλο.

Στις αρχές της δεκαετίας του '50 ο Ιωάννης Κωτσιόπουλος (ανιψιός του τότε ιδιοκτήτη) μπαίνει στην επιχείρηση μαζί με τον στενό του φίλο και εξάδελφο Γιώργο Καρκαζή. Πρόκειται ουσιαστικά για το δίδυμο που άλλαξε την ιστορία των

⁷⁵ Βάλβη, Αικ. Φράγκος Κ. & Φράγκος Χρ. (2009), «Η παραγωγικότητα ενός εργαζόμενου εξαρτάται από την επαγγελματική ικανοποίηση», Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, τ. 53 (83 - 90)

⁷⁶ Βάλβη, Αικ. Φράγκος Κ. & Φράγκος Χρ. (2009), «Η παραγωγικότητα ενός εργαζόμενου εξαρτάται από την επαγγελματική ικανοποίηση», Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, τ. 53 (83 - 90)

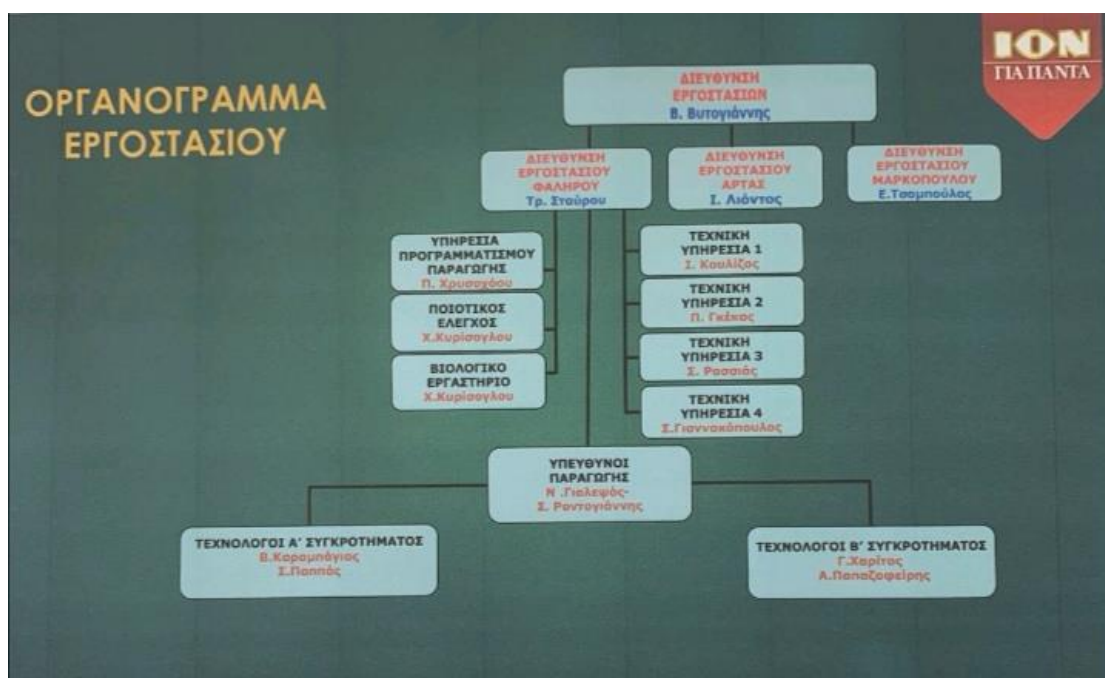
βιομηχανοποιημένων γλυκών στην Ελλάδα. Αφενός με τις επιχειρηματικές τους κινήσεις, αφού εξαγόραζαν τη μία μετά την άλλη τις ελληνικές εταιρείες σοκολάτας και ζαχαρωτών, όπως η Ιντέρια και η Mabel, αφετέρου παρουσιάζοντας στην αγορά ιδιαίτερα προϊόντα. Σταθμό στην εξέλιξη της ION αποτελούν οι σημαντικές επενδύσεις στην Άρτα, με τη δημιουργία γραμμής παραγωγής γκοφρέτας.

Το 1988 ένα μέρος των μετοχών της ION (24,5%), που βρισκόταν εκτός ελέγχου των Κωτσιόπουλου και Καρκαζή, πουλήθηκε στη διεθνή σοκολατοποιία Kraft Jacobs Sushard (KJS), μητρική της σοκολατοποιίας «Παυλίδου» και θυγατρική της Philip Morris. Μία δεκαετία αργότερα, οι μετοχές επέστρεψαν πίσω αφού οι δύο βασικοί μέτοχοι (Γιάννης Κωτσιόπουλος και Γιώργιος Καρκαζής) κατάφεραν, μετά από σκληρές διαπραγματεύσεις, να αγοράσουν τις μετοχές της ION από την πανίσχυρη πολυεθνική που τις είχε αποκτήσει, προς μεγάλη έκπληξη της αγοράς που δεν πίστευε πως οι Έλληνες ιδιοκτήτες θα μπορούσαν να αντέξουν στην «πίεση» της Kraft Jacobs Sushard (KJS).

Σήμερα, η ION μεγαλώνει, εξελίσσεται, σέβεται τις αξίες της και δημιουργεί νέες ευκαιρίες, αποδεικνύοντας ότι η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα έχει ιστορία, αλλά και μέλλον. Με τρεις υπερσύγχρονες μονάδες παραγωγής στην Ελλάδα, με περίπου 950 εργαζομένους και με κύκλο εργασιών πάνω από 110 εκ. ευρώ ετησίως, η ION κατατάσσεται στις 60 μεγαλύτερες ελληνικές βιομηχανίες. Η σοκολατοβιομηχανία διαθέτει τρεις σύγχρονες μονάδες παραγωγής στην Άρτα, στο Νέο Φάληρο και στο Μαρκόπουλο Αττικής, ενώ διατηρεί και θυγατρική στη Βουλγαρία. Εκτός από ισχυρό μερίδιο στην εγχώρια αγορά σημαντικές είναι και οι εξαγωγές της.⁷⁷

⁷⁷ www.ion.gr

4.2 Παρουσίαση Οργανογράμματος ION A.E.



Την γενική διεύθυνση των εργοστασίων έχει ο κ. Βυτογιάννης, με τα 3 εργοστάσια να απαρτίζονται από αυτό του Φαλήρου, της Άρτας και του Μαρκόπουλου. Την διεύθυνση αυτών των εργοστασίων έχουν οι Σταύρου, Λιόντος και Τσομπούλας αντίστοιχα. Το κάθε εργοστάσιο αποτελείται από τα εξής βασικά τμήματα:

- Υπηρεσία προγραμματισμού παραγωγής
- Ποιοτικού Ελέγχου
- Βιολογικού Εργοστασίου
- Τεχνικών Υπηρεσιών από 1 έως 4
- Υπεύθυνου Παραγωγής
- Τεχνολογίας Α Συγκροτήματος
- Τεχνολογίας Β Συγκροτήματος

4.3 Στελέχωση - Εκπαίδευση

Για την ION A.E. το ανθρώπινο δυναμικό είναι η κινητήριος δύναμη που θα την ωθήσει στην επίτευξη των στόχων της και σε περαιτέρω ανάπτυξή της. Με την βοήθεια του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού προσδιορίζονται οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό και η πλέον κατάλληλη στελέχωση. Μέσω από αντικειμενική αξιολόγηση και ανάλογα τις επιχειρησιακές ανάγκες και τα κριτήρια που απαιτεί η

κάθε θέση εργασίας, ευθυγραμμίζονται οι ατομικοί με τους εταιρικούς στόχους και αξίες.

Οι υποψήφιοι που αναζητούνται διακρίνονται από υψηλά προσόντα, ικανά να δώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.. Όλες οι διαδικασίες διαλογής και αξιολόγησης γίνονται με διαφάνεια, ανεξαρτήτως φύλου, φυλής, ηλικίας, θρησκείας, γενετήσιου προσανατολισμού, εθνικότητας ή φυσικής κατάστασης. Επιτυχημένη θεωρείται η επιλογή προσώπων που χαρακτηρίζονται από ομαδικό πνεύμα, σεβασμό, πρωτοβουλία, ήθος, υψηλό αίσθημα ευθύνης, και τέλος επαγγελματισμό.

Βασική επιδίωξη της στελέχωσης είναι η κάλυψη των επιχειρηματικών αναγκών. Η στελέχωση μπορεί να γίνει εσωτερικά, δηλαδή ενθαρρύνεται η μετακίνηση των υπαλλήλων της επιχείρησης τόσο κάθετα όσο και οριζόντια προκειμένου να καλυφθούν καίριες θέσεις με τον βέλτιστο τρόπο, από ικανά και έμπειρα στελέχη. Μπορεί να γίνει βέβαια και εξωτερικά, δηλαδή με προσέλκυση και επιλογή νέου προσωπικού. Γίνεται ανοικτή επικοινωνία των ευκαιριών σταδιοδρομίας με διαφανείς διαδικασίες αξιολόγησης. Η διαδικασία μπορεί να διαφέρει ανάλογα το επίπεδο της θέσης και των απαιτήσεων σε επαγγελματική πείρα αλλά και εξειδίκευση γνώσεων. Μπορεί να αποτελείται από:

- Συνεντεύξεις
- Τεστ ικανοτήτων
- Τεστ επαγγελματικής συμπεριφοράς
- Τεστ με αυτοματοποιημένα ψυχομετρικά εργαλεία
- Άλλες εξειδικευμένες διαδικασίες αξιολόγησης

Εκτός από τα παραπάνω δίνεται μεγάλη βάση στην μετέπειτα εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού. Γίνονται σημαντικές επενδύσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο μέσω παρακολούθησης σεμιναρίων, δράσεων, εκπαιδευτικών διαλέξεων κτλ.

4.4 Διοικητικό Στυλ

Στην ION A.E. επικρατεί γενικά ένα δημοκρατικό στυλ διοίκησης όπου λαμβάνονται αποφάσεις μετά από συζήτηση με τα μέλη της ομάδας. Στην περίπτωση αυτή επικρατεί κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και υψηλό αίσθημα ευθύνης. Αυτό που

προέχει για τους προϊστάμενους είναι η σωστή συνεργασία με τους υφισταμένους του. Για αυτό τον λόγο ζητάει πολύ συχνά την γνώμη τους και την συμμετοχή τους στην λήψη των αποφάσεων. Οι όποιες ιδέες, προτάσεις, υποδείξεις κτλ. που γίνονται από τους υφισταμένους, λαμβάνονται σοβαρά υπόψιν και εξετάζονται κατόπιν συνεννόησης σε συνεργασία με τον αρμόδιο υπεύθυνο.

Κεφάλαιο 5 Βιβλιογραφική ανασκόπηση

5.1 Θεωρητικοί στόχοι

Στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, παραθέτουμε βασικές έννοιες και ορισμούς, προκειμένου να εισάγουμε τον αναγνώστη στο θέμα που εξετάζουμε και να τον βοηθήσουμε στην καλύτερη κατανόησή του. Παράλληλα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση εμπλουτίζεται η θεωρία με δημοσιευμένες έρευνες και μελέτες. Σκοπός του θεωρητικού μέρους είναι:

- να κατανοήσει ο αναγνώστης τις βασικές έννοιες της εργασιακής ικανοποίησης,
- να κατανοήσει ο αναγνώστης τις βασικές έννοιες της εργασιακής αποδοτικότητας
- να κατανοήσει ο αναγνώστης τον ρόλο των εργασιακών σχέσεων, ειδικά μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων.
- να παρουσιαστεί η σπουδαιότητα του να εργάζονται αποδοτικά οι υπάλληλοι, η σημασία να παραμένουν ικανοποιημένοι και τα κριτήρια που καθορίζουν τις σχέσεις μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων.
- Να πλαισιωθεί κατάλληλα με εμπειρικές μελέτες η άποψη ότι η απόδοση και η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελούν συνιστώσες των εργασιακών σχέσεων και κυρίως αυτών μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

Μέσω των ορισμών και των αναλύσεων που έχουν δοθεί κατά καιρούς αλλά και αντίστοιχων παραδειγμάτων, γίνεται αντιληπτή η ανάγκη που υπάρχει για αποδοτικούς και ικανοποιημένους υπαλλήλους. Παράλληλα, σημαντικό ενδιαφέρον παρουσιάζει και το κλίμα σχέσεων που επικρατούν ανάμεσα σε υφιστάμενους και προϊστάμενους. Πολλοί ερευνητές έχουν πραγματοποιήσει τέτοιες μελέτες πάνω στην

εργασιακή ικανοποίηση και αποδοτικότητα, καθώς και στην επίδραση που μπορεί να έχουν πάνω τους οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων.

5.2 Ανασκόπηση βιβλιογραφίας

Πολλοί ερευνητές ανά τον κόσμο, έχουν ασχοληθεί και μελετήσει το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης/ απόδοσης σε συνάρτηση με τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Αυτές οι μελέτες έχουν οδηγήσει χιλιάδες εργασίες επί του θέματος. Οι κυριότερες περιπτώσεις παρουσιάζονται στην συνέχεια.

Ο Brikend Aziri (2004), σε μελέτη του σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση κατέληξε στο ότι αντιπροσωπεύει έναν από τους πιο σύνθετους τομείς που απασχολούν τις επιχειρήσεις αλλά και τους μάνατζερ αυτών. Οι μάνατζερ επιφορτίζονται με την σωστή διαχείριση των εργαζομένων καθώς πολλές μελέτες έχουν δείξει ασυνήθιστα μεγάλο αντίκτυπο της εργασιακής ικανοποίησης στα γενικότερα κίνητρα των εργαζομένων. Το επίπεδο όμως των κινήτρων, έχει με την σειρά του, αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και συνεπώς στην απόδοση των εργαζομένων. Εν συνεχεία, η απόδοση των εργαζομένων συνδέεται άρρηκτα με την απόδοση των επιχειρήσεων. Είναι λοιπόν σαφές πως υπάρχει σημαντικός αντίκτυπος της αντίληψης των εργαζομένων για τη φύση της εργασίας και το επίπεδο της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης που αντλούν από αυτή. Άλλος ένας παράγοντας που έχει μεγάλη επίδραση στην συνολική εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων είναι και η οικονομική αποζημίωση.⁷⁸

Οι Abdul Raziqa και Raheela Maulabakhsh (2015) διενήργησαν έρευνα προκειμένου να εντοπίσουν τον αντίκτυπο που έχει το εργασιακό περιβάλλον στην εργασιακή ικανοποίηση. Σύμφωνα με τα ευρήματά τους έχει θετικό αντίκτυπο, καθώς οι κακές εργασιακές συνθήκες περιορίζουν τους εργαζομένους στο να απεικονίσουν και να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους. Επομένως, είναι μεγάλη ανάγκη να συνειδητοποιήσουν οι επιχειρήσεις την σημασία που έχει ένα καλό εργασιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η έρευνά τους αποτελεί και κοινωνικό αγαθό καθώς συμβάλλει στην ευημερία της κοινωνίας μέσω της ευαισθητοποίησης σχετικά με την σημασία του καλού εργασιακού περιβάλλοντος στην εργασιακή ικανοποίηση. Η μελέτη επηρεάζει τις μελλοντικές κινήσεις των επιχειρήσεων στο

⁷⁸ Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research & Practice*, 3(4).

εσωτερικό τους ως προς την αύξηση των κινήτρων των εργαζομένων προκειμένου να φέρει καλύτερα αποτελέσματα. Η έρευνα εντοπίζει επίσης πως οι εργαζόμενοι συμφέρει να βρίσκονται σε ένα καλό και ελεύθερο περιβάλλον εργασίας χωρίς επιβαρύνσεις και πιέσεις που θα οδηγούσαν σε πτώση της απόδοσης. Η γενικότερη πρόοδος που θα επιτευχθεί, θα βοηθήσει άμεσα την οικονομία της χώρας γενικότερα στις προσπάθειες ανάπτυξής της. Η ανάπτυξη αυτή θα οδηγήσει σε ένα ισχυρό κράτος ικανό να αντιμετωπίσει όποια προβλήματα και δύσκολες καταστάσεις. Σχετικά με τις σχέσεις υφισταμένων – προϊσταμένων, η έρευνα έδειξε πως εργασιακά περιβάλλοντα όπου όπου οι εργαζόμενοι αποτελούν μέρος της συνολικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων, με ευέλικτο ωράριο εργασίας, μικρότερο φόρτο εργασίας, με προσέγγιση ομαδικής εργασίας και με μια υποστηρικτική ανώτατη διοίκηση, έχουν θετικά αποτελέσματα και θετικό αντίκτυπο στην εργασιακή απόδοση. Αυτό οδηγεί παράλληλα και σε υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων καθιστώντας τους έτσι πιο αφοσιωμένους στην επιχείρηση, με περισσότερα κίνητρα να εργαστούν πιο σκληρά και να φθάσουν υψηλότερα την παραγωγικότητά τους. Αυτό, λειτουργεί προς όφελος των επιχειρήσεων μακροπρόθεσμα.⁷⁹

Οι Campion και Medsker (1993), διεξήγαγαν μια έρευνα σε 391 υπαλλήλους, 70 μάνατζερς και 80 εργασιακές ομάδες, προκειμένου να δείξουν αν υπάρχει σχέση μεταξύ κάποιων χαρακτηριστικών που αντιπροσωπεύουν τις εργασιακές ομάδες με την αποδοτικότητα. Τα κριτήρια αποδοτικότητας των εργαζομένων αποτελούνται από την παραγωγικότητα, την εργασιακή ικανοποίηση και αξιολόγηση των μάνατζερς. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η αποδοτικότητα μιας εργασιακής ομάδας μπορεί να προβλεφθεί από τα χαρακτηριστικά που αντιπροσωπεύουν αυτή την ομάδα. Μέσα σε αυτά τα χαρακτηριστικά περιλαμβάνονται και στοιχεία που αφορούν τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων όπως η στήριξη του μάνατζερ, η επικοινωνία μεταξύ τους, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και η ανάθεση καθηκόντων.⁸⁰

Οι Wong και Laschinger (2012), το 2008 ξεκίνησαν μια έρευνα σε ένα τυχαίο δείγμα 280 νοσηλευτών εντατικής θεραπείας. Για την συλλογή των δεδομένων

⁷⁹ Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725.

⁸⁰ Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel psychology*, 46(4), 823-847.

χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο αυθεντικής ηγεσίας, εργασιακής ικανοποίησης και την γενικής απόδοσης. Το αυθεντικό στυλ ηγεσία θεωρείται εκείνο όπου οι ηγέτες είναι γνήσιοι και ρεαλιστικοί. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως αυτό το στυλ διοίκησης επηρέασε σημαντικά και θετικά την ενδυνάμωση των νοσηλευτών, αυξάνοντας την εργασιακή τους ικανοποίηση και την προσωπική τους αξιολόγηση για την αποδοτικότητά τους. Συμπερασματικά, όσο οι μάνατζερ θεωρούνται αυθεντικοί, δηλαδή δίνουν έμφαση στην διαφάνεια, στις ισορροπημένες διεργασίες, στην αυτογνωσία και στα υψηλά πρότυπα ηθική, τόσο περισσότερο ικανοποιημένοι είναι οι υπάλληλοι με την δουλειά τους και καταφέρνουν υψηλότερες επιδόσεις.⁸¹

Προκειμένου να δείξουμε την σπουδαιότητα της εργασιακής ικανοποίησης για μια επιχείρηση και κατά επέκταση για το σύνολο των επιχειρήσεων και της οικονομίας μιας χώρας, παραθέτουμε την έρευνα των Harter et all (2002) με τα σχετικά αποτελέσματα. Η έρευνά τους διεξήχθη σε 7939 επιχειρησιακές μονάδες που ανήκαν σε 36 διαφορετικές εταιρίες. Σκοπός τους ήταν να εξετάσουν την σχέση της εργασιακής ικανοποίησης με σημαντικά επιχειρηματικά μεγέθη, οικονομικά και μη, τα οποία γενικεύονται μεταξύ των εταιριών. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται σημαντικά με επιχειρηματικά μεγέθη πχ χρηματοοικονομικά, παραγωγικότητα, κέρδη, ικανοποίηση πελατών κτλ. Συνεπώς, μπορούν να υπάρξουν αλλαγές στις διοικητικές πρακτικές που να οδηγήσουν στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και παράλληλα στην αύξηση της επιχειρηματικής απόδοσης.

Μια πολύ χρήσιμη πληροφορία, είναι να γνωρίζουμε ποιοι είναι οι παράγοντες που οδηγούν τους εργαζόμενους να εργάζονται ευχάριστα και κατ' επέκταση σε εργασιακή ικανοποίηση. Η έρευνα των Kabir et al (2011) στον φαρμακευτικό κλάδο, εξέτασε την σημασία διαφόρων παραγόντων στην εργασιακή ικανοποίηση. Τέτοιοι παράγοντες είναι: οι συνθήκες εργασίας, το επίπεδο αμοιβής, το σύστημα προαγωγής, η εργασιακή ασφάλεια, η αντιληπτή δικαιοσύνη, οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων (υφισταμένων, προϊσταμένων), η ποιότητα των συνθηκών εργασίας, η ηγεσία, οι κοινωνικές σχέσεις, η ίδια η εργασία (ευθύνες, ποικιλία καθηκόντων, πρόκληση εργασίας κτλ.), ο χώρος εργασίας κα. Επίσης, εξετάστηκαν και παράγοντες που οδηγούν σε αύξηση της εργασιακής απόδοσης όπως η εναλλαγή εργασιών, η

⁸¹ Fallatah, F., Laschinger, H. K., & Read, E. A. (2017). The effects of authentic leadership, organizational identification, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' job turnover intentions in Canada. *Nursing outlook*, 65(2), 172-183.

διεύρυνση εργασιών, ο βαθμός εμπλοκής των εργαζομένων και το εργασιακό περιβάλλον με ότι αυτό περιέχει (χώρος εργασίας, σχέσεις εργαζομένων, εργασιακή ικανοποίηση, κτλ. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως όταν οι υπάλληλοι είναι ευχαριστημένοι από την εργασία τους τότε αυξάνεται και η εργασιακή ικανοποίηση γενικότερα. Οι παράγοντες που επηρεάζουν περισσότερο την εργασιακή ικανοποίηση είναι οι συνθήκες εργασίας, η δικαιοσύνη (ίση μεταχείριση σε όλους τους τομείς), η προαγωγή, η αμοιβή, οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, ο χώρος εργασίας και εν μέρει η ασφάλεια που νιώθουν από την εργασία τους. Ειδικότερα ξεχώρισαν το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον με ότι αυτό περιέχει καθώς και το αίσθημα δικαιοσύνης. Οι δίκαιες αμοιβές, ώρες εργασίας, η δίκαιη μεταχείριση κτλ. βελτιώνουν την στάση των εργαζομένων και τους παρακινούν να εργάζονται πιο σκληρά. Συνοπτικά, η μελέτη στάθηκε στο γεγονός πως η δικαιοσύνη επηρεάζει σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση η οποία με την σειρά της αυξάνει την εργασιακή απόδοση που οδηγεί στην αύξηση της απόδοσης του οργανισμού.

Κεφάλαιο 6 Μεθοδολογία Έρευνας

Για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής είναι αναγκαία η συλλογή δεδομένων, τα οποία θα χρησιμεύσουν στην ανάλυση της συμπεριφοράς των υπαλλήλων και στην εξαγωγή συμπερασμάτων πάνω στο εξεταζόμενο θέμα. Στην έρευνα που πραγματοποιούμε, η μέθοδος που χρησιμοποιούμε στην όλη διαδικασία, είναι πολύ σημαντική στην διατύπωση των αποτελεσμάτων. Τα δεδομένα που συλλέγονται θα μας βοηθήσουν στην παρουσίαση των συμπερασμάτων για το θέμα της ΔΕ. Στο παρών κεφάλαιο θα παρατεθεί η μέθοδος που χρησιμοποιήσαμε καθώς και επιπλέον χρήσιμα στοιχεία.

6.1 Σκοπός της Έρευνας

Με βάση την θεωρία που παρουσιάσαμε και στηριζόμενοι στις έρευνες που έχουν διεξαχθεί όπως αναφέρονται στην βιβλιογραφική ανασκόπηση, γίνεται η συγγραφή του δεύτερου μέρους της παρούσας εργασίας που αποτελεί το εμπειρικό-ερευνητικό κομμάτι. Συγκεκριμένα, η έρευνα θα στηριχθεί σε μελέτη περίπτωσης της ION A.E. Σκοπός της έρευνας που διεξάγεται είναι να εξεταστεί:

- το επίπεδο της εργασιακής απόδοσης των υπαλλήλων της ION A.E.
- το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων της ION A.E.
- αν η εργασιακή απόδοση των υπαλλήλων της ION A.E. αποτελεί συνισταμένη των εργασιακών σχέσεων μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων της εταιρίας
- αν η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων της ION A.E. αποτελεί συνισταμένη των εργασιακών σχέσεων μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων της εταιρίας.
- Αν το στυλ διοίκησης επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων της ION A.E.
- Αν το στυλ διοίκησης επηρεάζει την εργασιακή απόδοση των υπαλλήλων της ION A.E.

6.2 Υποθέσεις της Έρευνας

Οι υποθέσεις που θα εξετάσουμε θα αφορούν αν υπάρχει σημαντική στατιστική συνάφεια μεταξύ των εξής περιπτώσεων:

1. του βαθμού των εργασιακών σχέσεων μεταξύ υφισταμένων – προϊσταμένων και του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης.
2. του βαθμού των εργασιακών σχέσεων μεταξύ υφισταμένων – προϊσταμένων και του βαθμού της εργασιακής αποδοτικότητας.
3. του βαθμού του στυλ διοίκησης και του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης
4. του βαθμού του στυλ διοίκησης και του βαθμού της εργασιακής αποδοτικότητας
5. του βαθμού του στυλ διοίκησης και των εργασιακών σχέσεων μεταξύ υφισταμένων – προϊσταμένων
6. της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής αποδοτικότητας.

Με την ανάλυση αυτών των 6 (έξι) υποθέσεων θα κλείσει η έρευνα πάνω στο εξεταζόμενο θέμα.

6.3 Συλλογή Δεδομένων

Η έρευνα που θα πραγματοποιήσουμε είναι πρωτογενής προκειμένου να συλλέξουμε νέα δεδομένα/πληροφορίες. Αποτελεί μια μέθοδο που γίνεται χρήση της

προκειμένου να αποκτήσουμε νέα γνώση τόσο για εμάς όσο και για τον υπόλοιπο κόσμο.

Η έρευνά μας κατά κύριο λόγο είναι Ποσοτική καθώς αναζητεί την ποσοτική κατάσταση κατά την διάρκεια της συλλογής δεδομένων. Σύμφωνα με αυτά, θα αναπτύξουμε το θέμα τόσο από θεωρητική σκοπιά όσο και από εμπειρική έρευνα. Θα βασιστούμε σε στατιστική ανάλυση μετρήσεων που θα διεξάγονται από ένα αξιόπιστο και αντιπροσωπευτικό δείγμα υπαλλήλων της ION A.E.

Για να εξάγουμε τα αποτελέσματα που επιθυμούμε και να καταλήξουμε πως η ποσοτική μας έρευνα είναι επιτυχημένη, οι πληροφορίες μας θα προέρχονται από ένα δείγμα 100 ατόμων. Μέσω ενός δομημένου ερωτηματολογίου, θα γίνει η συλλογή αυτών των πληροφοριών. Σκοπός της έρευνάς μας, θα είναι η συλλογή απαντήσεων γνώσης, έντασης, βαθμολόγησης, γνώμης κτλ. για βασικούς τομείς του εργασιακού περιβάλλοντος.

6.3.1 Δειγματοληψία

Η έρευνά μας θα διεξαχθεί σε συγκεκριμένη εταιρία επομένως ο πληθυσμός από τον οποίο θα προέρχεται το δείγμα μας θα είναι η εταιρία ION A.E. Η τεχνική που θα ακολουθηθεί προκειμένου να επιλέξουμε το δείγμα μας, θα είναι η δειγματοληψία με πιθανότητες. Αυτό σημαίνει ότι κάθε στοιχείου του πληθυσμού έχει την ίδια πιθανότητα να συμμετέχει στο δείγμα και αυτή η πιθανότητα είναι γνωστή και συνήθως ίδια για όλες τις περιπτώσεις. Οι υπάλληλοι που κλήθηκαν να πάρουν μέρος έχουν επιλεγεί με την απλή τυχαία δειγματοληψία. Αυτό σημαίνει πως κάθε υπάλληλος της εταιρίας ION A.E. έχει την ίδια πιθανότητα να συμπεριληφθεί στο δείγμα. Οι εργαζόμενοι καταχωρούνται σε μια λίστα (δειγματοληπτικό πλαίσιο) και αριθμούνται. Κατόπιν, επιλέγονται με τυχαίο τρόπο μέχρι να φτάσουμε πλήθος ίσο με 100 άτομα. Αν ένας υπάλληλος επιλεγεί μια φορά δεν μπορεί να επιλεγεί ξανά.

6.4 Κατασκευή Ερωτηματολογίου

Προκειμένου να πάρουμε τα δεδομένα σχετικά με το εργασιακό περιβάλλον, προχωρήσαμε στην δημιουργία των ενοτήτων του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 3 επιμέρους ενότητες για να είναι πιο κατανοητό από

τους συμμετέχοντες μας αλλά και από εμάς στην ανάλυση των δεδομένων. Συνολικά οι συμμετέχοντες πρέπει να απαντήσουν σε 23 ερωτήσεις. Για την βέλτιστη παρουσίαση των αποτελεσμάτων και την διευκόλυνση εξαγωγής των συμπερασμάτων γίνεται παράλληλη χρήση πινάκων και διαγραμμάτων.

- Στη πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου περιέχονται ερωτήσεις που αφορούν το στυλ ηγεσίας, την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή απόδοση και τις εργασιακές σχέσεις.
- Στην δεύτερη ενότητα περιέχονται ερωτήσεις που αφορούν την προσωπική εμπειρία που έχουν οι ερωτώμενοι σχετικά με τις σχέσεις εργασίας και την ικανοποίηση/απόδοση.
- Στην τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου περιέχονται δημογραφικές ερωτήσεις.

Για να μετρήσουμε την γνώμη ή την στάση φτιάξαμε μια κλίμακα και καταχωρήσαμε κάθε άτομο (δειγματοληπτική μονάδα) σε μια από τις βαθμίδες (κατηγορίες γνώμης ή στάσης) της κλίμακας αυτής. Οι κλίμακες ανάλογα με το πώς διατυπώνονται μπορεί να παρουσιάζουν διαφορές ωστόσο, τις περισσότερες φορές αποτελούνται από 5 βαθμίδες. Οι ερωτήσεις μπορούν να ταξινομηθούν στις εξής κατηγορίες.

- Δημογραφικά στοιχεία ηλικία, Φύλο, εισόδημα κτλ.
- Συμπεριφοράς
- Στάσεων-απόψεων
- Προσωπικής ικανοποίησης
- Κριτικής

Κεφάλαιο 7 Μελέτη Περίπτωσης ION A.E.

7.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο περιέχει 23 ερωτήσεις κατανεμημένες σε 3 ενότητες. Για κάθε ερώτηση θα υπάρχει ένας αναλυτικός πίνακας με τα αποτελέσματα των απαντήσεων, ώστε να είναι πιο άνετη η ανάγνωση και κατανόηση των αποτελεσμάτων. Ο πίνακας με την σειρά του θα αντιστοιχεί σε ένα γράφημα ή διάγραμμα το οποίο

αναλόγως του θέματος που εξετάζει θα διαφέρει σε σχήμα. Το γράφημα αποτελεί μια εικόνα των αποτελεσμάτων και μας βοηθάει στην καλύτερη παρουσίαση και κατανόησή τους, καθιστώντας το χρήσιμο στην πιο εύκολη ανάγνωση, σύγκριση και μελέτη αυτών. Σε όλες τις ερωτήσεις της έρευνάς μας πραγματοποιείται αρχικά μια ουσιαώδης επεξήγησή τους η οποία αφορά στον λόγο της χρήσης τους, την συμμετοχή τους στην συνολική έρευνα και κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που μπορεί να έχει.

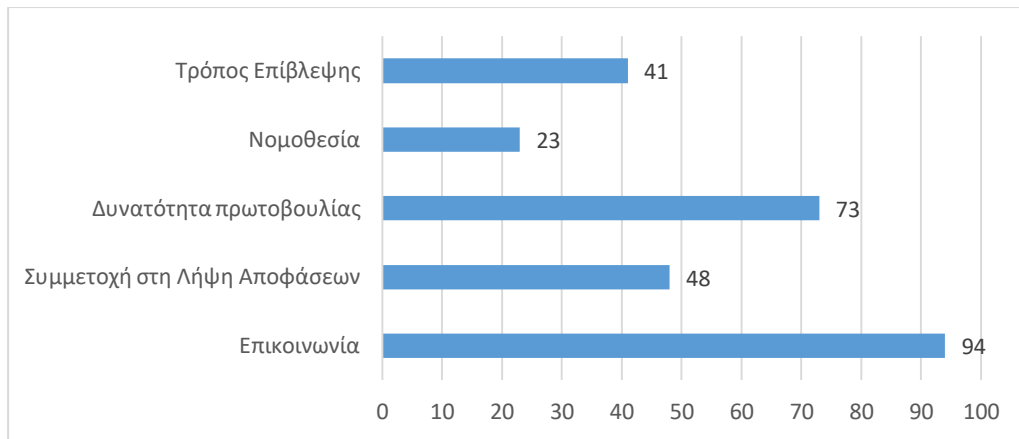
Στην συνέχεια, τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου μέσω των απαντήσεων που έχει δώσει το δείγμα μας, παρουσιάζονται και αναλύονται εκτενώς. Αυτή η περιγραφή περιέχει αρκετές πτυχές ανάλογα την περίπτωση. Κατά κύριο λόγο, περιλαμβάνει τον αριθμό των απαντήσεων που έχουν δοθεί σε κάθε ερώτηση καθώς και την ταξινόμησή τους, την συμπεριφορά που φαίνεται να ακολουθεί συχνότερα το δείγμα, την γνώμη που επικρατεί ανάμεσα στους υπαλλήλους που έχουν λάβει μέρος, την αξιολόγηση που κάνουν οι ερωτώμενοι μέσω της βαθμολόγησης μιας κατάστασης κτλ.

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήσαμε μέσω της ανάλυσης των απαντήσεων ενός ερωτηματολογίου στοχευμένων ερωτήσεων, που πραγματεύεται την περαιτέρω διερεύνηση του θέματος. Από την επεξεργασία των δεδομένων, προέκυψαν τα παρακάτω αποτελέσματα, όπως αυτά παρουσιάζονται στους πίνακες και τα διαγράμματα που ακολουθούν στη συνέχεια.

Ενότητα 1^η: Εργασιακό Περιβάλλον και Εργασία

1. Ποιοί παράγοντες θεωρείτε πως συνθέτουν τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ υφισταμένων - προϊσταμένων;

Επικοινωνία	94
Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων	48
Δυνατότητα πρωτοβουλίας	73
Νομοθεσία	23
Τρόπος Επίβλεψης	41



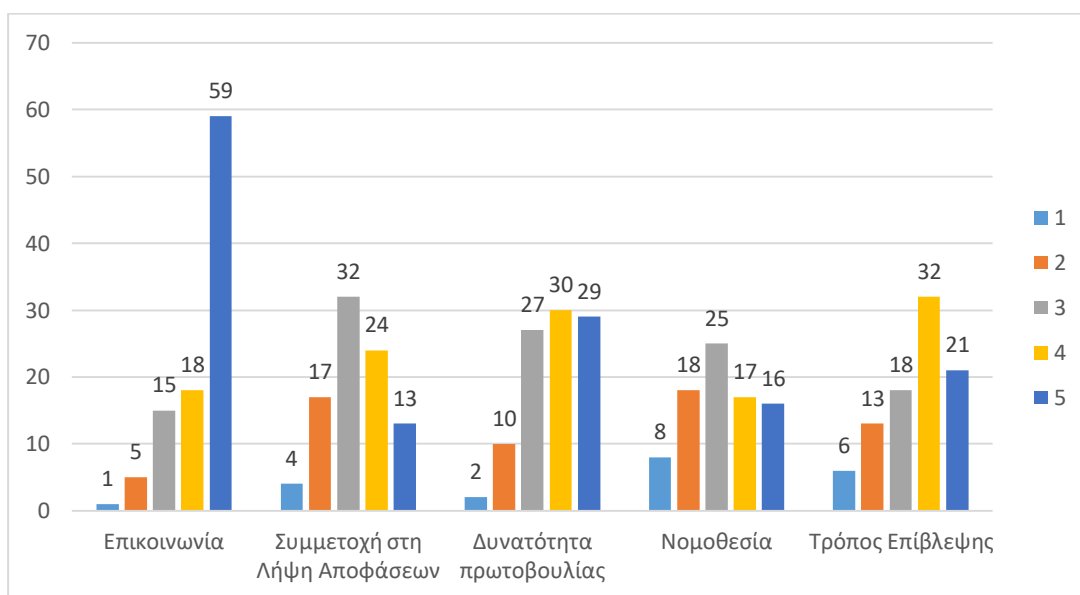
Η 1^η ενότητα που αποτελεί και την αρχή του ερωτηματολογίου μας, ξεκινάει με την εν λόγω ερώτηση η οποία στην ουσία εξοικειώνει τους συμμετέχοντες σχετικά με το θέμα και μας δίνει μια πρώτη άποψη πάνω στους παράγοντες που εξετάζονται ότι συνθέτουν τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ υφισταμένων – προϊσταμένων. Παρέχει σημαντική πληροφορία σχετικά με την αντίληψη που επικρατεί στο εργασιακό περιβάλλον της ION A.E. και αφορά τις εργασιακές σχέσεις. Αυτό κατ' επέκταση αντικατοπτρίζει και τις βαθύτερες επιθυμίες τους σχετικά με το πώς θα μπορούσαν να βελτιωθούν αυτές οι σχέσεις.

Αρχικά, είναι πολύ σημαντικό να αναφερθεί πως σχεδόν όλοι οι ερωτώμενοι (94%) θεωρούν πως η επικοινωνία είναι ένας βασικός παράγοντας σύνθεσης των εργασιακών σχέσεων μεταξύ υφισταμένων – προϊσταμένων. Στην δεύτερη θέση με 73% έρχεται η δυνατότητα πρωτοβουλίας, δίνοντας μας την πληροφορία πως εκτός από επικοινωνία οι εργαζόμενοι θέλουν να νιώθουν ότι υπάρχει εμπιστοσύνη στις δυνάμεις τους και αυτό να φαίνεται στην πράξη. Η τόνωση που νιώθουν από αυτή την εμπιστοσύνη καθώς και η ευθύνη που αναλαμβάνουν μέσω των πρωτοβουλιών συμβάλει στην ενίσχυση της προσωπικότητάς τους, την ενίσχυση της αυτοπεποίθησής τους και εν συνεχεία την καλύτερη και πιο εύρυθμη συνεργασία με υφιστάμενους – προϊστάμενους, ενισχύοντας έτσι τις σχέσεις μεταξύ τους.

Ακολουθούν οι συμμετοχή στις αποφάσεις και ο τρόπος επίβλεψης που έχει σχεδόν ίδιο χαρακτήρα με όσα περιγράψαμε στην προηγούμενη παράγραφο καθώς αφορούν θέματα εμπιστοσύνης και αναγνώρισης. Τέλος, έρχεται η νομοθεσία που μόνο ένα μικρό ποσοστό πιστεύει ότι επηρεάζει τις εργασιακές σχέσεις υφισταμένων – προϊσταμένων.

2. Πως θα αξιολογούσατε τον κάθε έναν από τους παρακάτω παράγοντες σχετικά με την συνεισφορά τους στις εργασιακές σχέσεις;

	1	2	3	4	5
Επικοινωνία	1	5	15	18	59
Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων	4	17	32	24	13
Δυνατότητα πρωτοβουλίας	2	10	27	30	29
Νομοθεσία	8	18	25	17	16
Τρόπος Επίβλεψης	6	13	18	32	21



Στην 2^η ερώτηση επιδιώκεται να αξιολογηθούν οι προαναφερθέντες παράγοντες που συνθέτουν τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ υφισταμένων – προϊσταμένων προκειμένου να δούμε την σπουδαιότητα που συγκεντρώνει ο καθένας. Στο σύνολο των απαντήσεων, η ταξινόμηση των παραγόντων με βάση την υψηλότερη βαθμολόγησή τους παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα. Όπως είναι φανερό, ο παράγοντας επικοινωνία έρχεται πρώτος με πολύ καλή βαθμολόγηση που ξεπερνάει το 4,3 καθώς το άριστα είναι το 5. Ακολουθεί η δυνατότητα πρωτοβουλίας με βαθμό άνω του 3,7 που θεωρείται και αυτή υψηλή ενώ τα αποτελέσματα έως εδώ συνάδουν με την κατάταξη της προηγούμενης ερώτησης. Στην 3^η θέση δεν έρχεται η συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων όπως περιμέναμε αλλά ο τρόπος επίβλεψης.

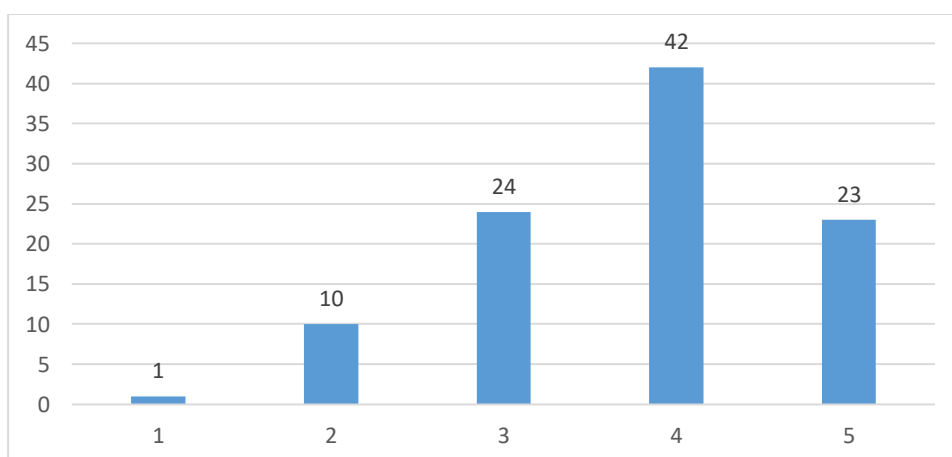
Στην παρούσα ερώτηση παίζει βέβαια σημαντικό ρόλο η ένταση που πιστεύουν οι ερωτώμενοι πως επηρεάζει ο κάθε παράγοντας και όχι μόνο η επιλογή του. Δηλαδή, μπορεί κάποιος υπάλληλος να θεωρεί ότι η Συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων

συνεισφέρει περισσότερο τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ υφισταμένων – προϊσταμένων αλλά σε βαθμό αξιολόγησης 4 ενώ κάποιος που έχει επιλέξει την επικοινωνία να της δίνει βαθμό αξιολόγησης 5. Οι υπόλοιπες 2 απαντήσεις ξεπερνούν την μέτρια αξιολόγηση που θα μπορούσε να δοθεί ως ο βαθμός 3. Σε γενικές γραμμές λοιπόν , μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι όλοι αυτοί οι παράγοντες συνεισφέρουν σημαντικά στις εργασιακές σχέσεις.

Επικοινωνία	4,316327
Δυνατότητα πρωτοβουλίας	3,755102
Τρόπος Επίβλεψης	3,544444
Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων	3,277778
Νομοθεσία	3,178571

3. Πως θα αξιολογούσατε τις εργασιακές σχέσεις που έχετε με υφισταμένους - προϊσταμένους;

1	2	3	4	5
1	10	24	42	23

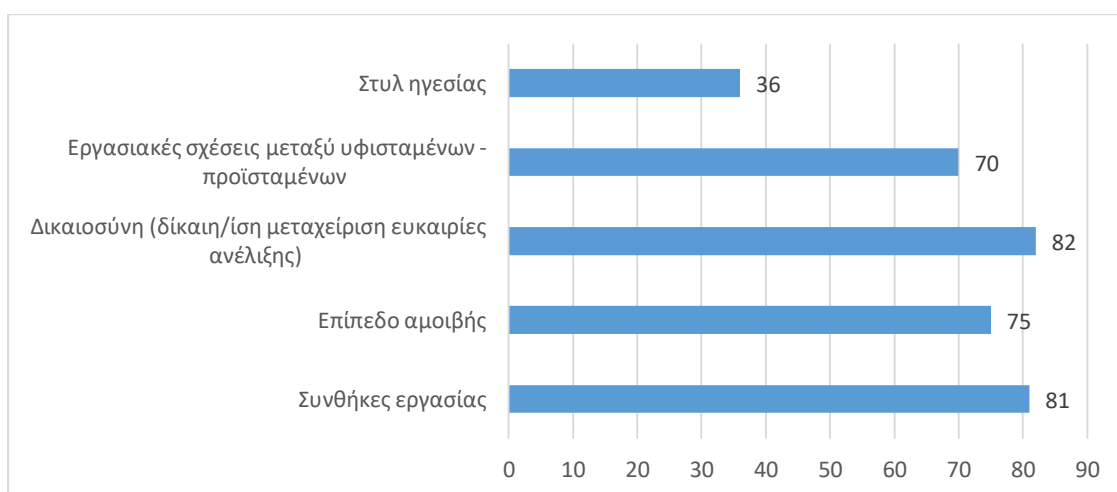


Μετά την αναζήτηση των παραγόντων που συνεισφέρουν στις εργασιακές σχέσεις μεταξύ υφισταμένων – προϊσταμένων καθώς και της αξιολόγησής τους για τον βαθμό σπουδαιότητάς τους συνεχίζουμε με την ερώτηση 3 στην οποία αναζητείται η προσωπική αξιολόγηση που δίνουν οι ερωτώμενοι στις σχέσεις που έχουν με υφισταμένους- προϊσταμένους. Το 65% δίνει τις υψηλές βαθμολογίες 4 και 5 δηλώνοντας πως έχουν πολύ καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους. Ο βαθμός 4 έρχεται πρώτος σε απαντήσεις ενώ ο μέσος όρος αγγίζει την πολύ καλή τιμή 3,76,

γεγονός που δείχνει ότι οι υπάλληλοι της ION διακατέχονται από καλές εργασιακές σχέσεις μεταξύ υφισταμένων – προϊσταμένων. Η μέτρια βαθμολογία 3 λαμβάνει ένα 24% το οποίο οφείλεται ίσως και στην έλλειψη σίγουρης απάντησης ή στην αντιμετώπιση καταστάσεων που άλλες φορές χαρακτηρίζονται ως θετικές και άλλες ως αρνητικές. Οι χαμηλότερες βαθμολογίες αφορούν ένα αρκετά μικρό ποσοστό της τάξεως του 11% κάτι που δεν αλλοιώνει την θετική εικόνα των σχέσεων που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον.

4. Ποιοί παράγοντες θεωρείτε πως είναι αντιπροσωπευτικοί της εργασιακής ικανοποίησης;

Συνθήκες εργασίας	81
Επίπεδο αμοιβής	75
Δικαιοσύνη (δίκαιη/ίση μεταχείριση ευκαιρίες ανέλιξης)	82
Εργασιακές σχέσεις μεταξύ υφισταμένων - προϊσταμένων	70
Στυλ ηγεσίας	36



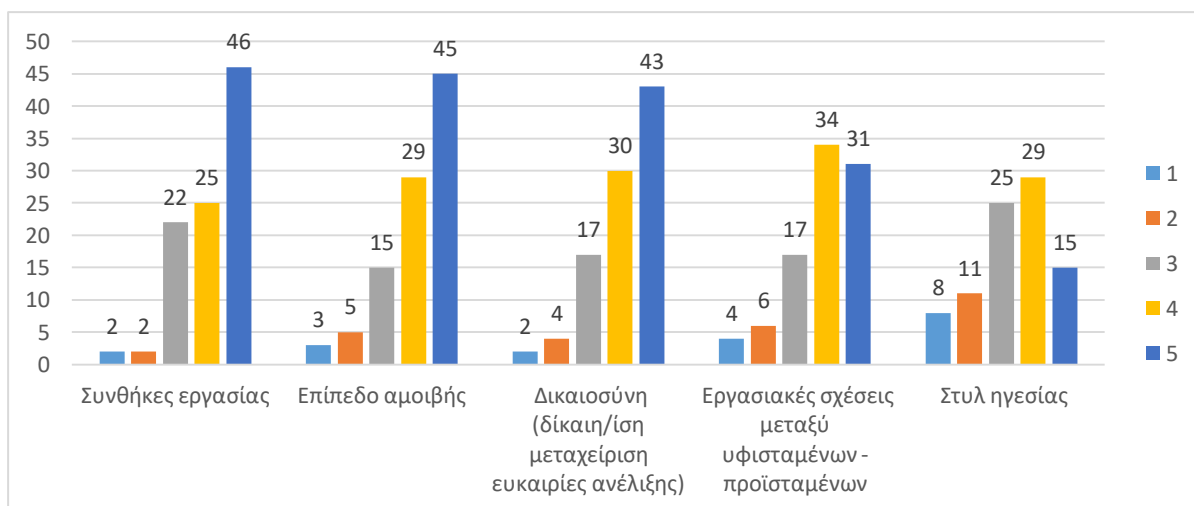
Το θέμα της διπλωματικής αναφέρεται στην εργασιακή ικανοποίηση ως συνισταμένη των εργασιακών σχέσεων μεταξύ υφισταμένων – προϊσταμένων. Με την 4^η ερώτηση θέλουμε να εξακριβώσουμε αν αυτές οι σχέσεις αποτελούν μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων της ION Α.Ε. Μέσω της μελέτης διαφόρων ερευνητικών άρθρων που έχουμε παραθέσει στο θεωρητικό μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας, συλλέξαμε κάποιους επιπλέον παράγοντες που έχουν χαρακτηριστεί ως έχοντες μεγάλη επίδραση στην εργασιακή

ικανοποίηση, προκειμένου να τους συγκρίνουμε με τις εργασιακές σχέσεις και να παρατηρήσουμε ποιοι θεωρούνται πιο αντιπροσωπευτικοί.

Τα αποτελέσματα της έρευνάς μας δείχνουν πως οι εργασιακές σχέσεις καταλαμβάνουν την προτελευταία θέση με 70 επιλογές, ξεπερνώντας μόνο το στυλ ηγεσίας το οποίο απέχει σε επιλογή πάρα πολύ από τα υπόλοιπα. Τις 2 πρώτες θέσεις καταλαμβάνουν η Δικαιοσύνη (δίκαιη/ίση μεταχείριση ευκαιρίες ανέλιξης) και οι Συνθήκες εργασίας με μόλις μια απάντηση διαφορά, 81 και 80 αντίστοιχα. Αυτό φανερώνει ότι αυτοί οι 2 παράγοντες είναι ξεκάθαρα πιο αντιπροσωπευτικοί από τις υπόλοιπες 3. Το Επίπεδο αμοιβής έρχεται τρίτο χωρίς ωστόσο να έχει πολύ μεγάλη διαφορά, συγκεντρώνοντας 75 επιλογές γεγονός που δείχνει ότι το επίπεδο απολαβών πιθανώς αντισταθμίζει αρνητικές εργασιακές συνθήκες που επιδεινώνουν την εργασιακή ικανοποίηση και φανερώνοντας την σπουδαιότητα των χρημάτων στον τομέα των εργασιακών.

5. Πως θα αξιολογούσατε τον κάθε έναν από τους παρακάτω παράγοντες σχετικά με την συνεισφορά τους στην εργασιακή ικανοποίηση; [Συνθήκες εργασίας]

	1	2	3	4	5
Συνθήκες εργασίας	2	2	22	25	46
Επίπεδο αμοιβής	3	5	15	29	45
Δικαιοσύνη (δίκαιη/ίση μεταχείριση ευκαιρίες ανέλιξης)	2	4	17	30	43
Εργασιακές σχέσεις μεταξύ υφισταμένων - προϊσταμένων	4	6	17	34	31
Στυλ ηγεσίας	8	11	25	29	15



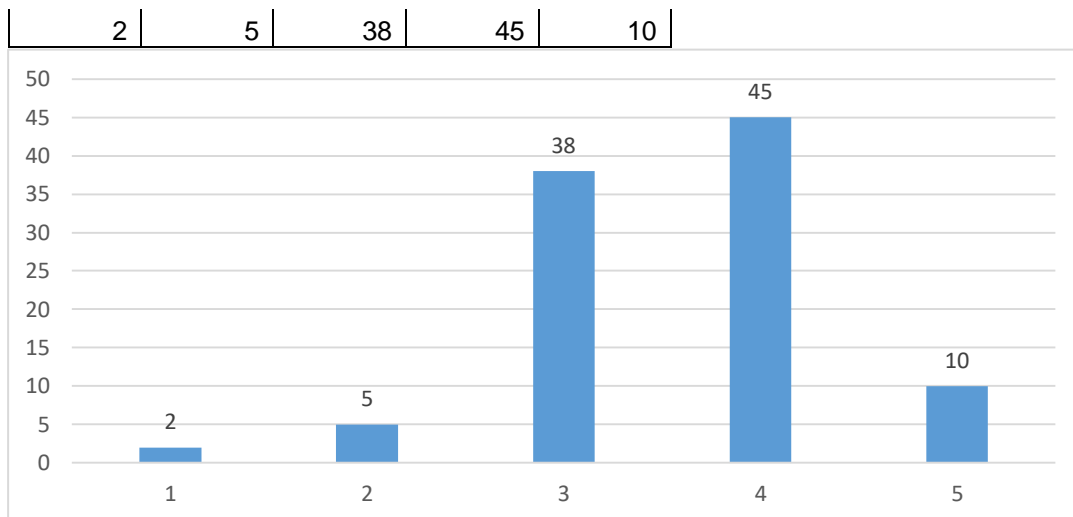
Στην 5η ερώτηση επιδιώκεται να αξιολογηθούν οι προαναφερθέντες αντιπροσωπευτικοί παράγοντες που συνεισφέρουν στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων της ION, προκειμένου να δούμε την σπουδαιότητα που συγκεντρώνει ο καθένας. Στο σύνολο των απαντήσεων, η ταξινόμηση των παραγόντων με βάση την υψηλότερη βαθμολόγησή τους παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα. Όπως είναι φανερό, οι 3 πρώτοι παράγοντες έχουν πολύ μικρή διαφορά μεταξύ τους ενώ συνάδουν με την προηγούμενη ταξινόμηση με εξαίρεση τις 2 πρώτες θέσεις οι οποίες αναστρέφονται καθώς ο παράγοντας Συνθήκες εργασίας έρχεται πρώτος με πολύ καλή βαθμολόγηση που ξεπερνάει το 4,14 καθώς το άριστα είναι το 5. Ακολουθεί η Δικαιοσύνη (δίκαιη/ίση μεταχείριση ευκαιρίες ανέλιξης) με βαθμό 4,12 που θεωρείται και αυτή πολύ υψηλή ενώ στην 3η θέση έρχεται Επίπεδο αμοιβής όπως περιμέναμε με οριακά χαμηλότερο βαθμό της τάξεως του 4,11. Οι Εργασιακές σχέσεις μεταξύ υφισταμένων – προϊσταμένων είναι μεν στην 4^η θέση αλλά αγγίζουν το 3,9 που είναι μια πολύ καλή βαθμολογία και σαφέστατα δηλώνει ότι αποτελεί μια σημαντική συνισταμένη της εργασιακή ικανοποίησης. Τελευταία είναι το Στυλ ηγεσίας με βαθμό λίγο άνω του μετρίου 3,36.

Στην παρούσα ερώτηση παίζει βέβαια σημαντικό ρόλο η ένταση που πιστεύουν οι ερωτώμενοι πως επηρεάζει ο κάθε παράγοντας και όχι μόνο η επιλογή του. Δηλαδή, μπορεί κάποιος υπάλληλος να θεωρεί ότι η Δικαιοσύνη (δίκαιη/ίση μεταχείριση ευκαιρίες ανέλιξης) συνεισφέρει περισσότερο στην εργασιακή ικανοποίηση αλλά σε βαθμό αξιολόγησης 4 ενώ κάποιος που έχει επιλέξει τις Συνθήκες εργασίας επικοινωνία να της δίνει βαθμό αξιολόγησης 5. Ακόμα και το στυλ ηγεσίας, ξεπερνά την μέτρια αξιολόγηση που θα μπορούσε να δοθεί ως ο βαθμός 3. Σε γενικές γραμμές λοιπόν, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι όλοι αυτοί οι παράγοντες συνεισφέρουν σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση.

Συνθήκες εργασίας	4,14433
Δικαιοσύνη (δίκαιη/ίση μεταχείριση ευκαιρίες ανέλιξης)	4,125
Επίπεδο αμοιβής	4,113402
Εργασιακές σχέσεις μεταξύ υφισταμένων - προϊσταμένων	3,891304
Στυλ ηγεσίας	3,363636

6. Πως θα αξιολογούσατε την εργασιακή σας ικανοποίηση; [Βαθμός]

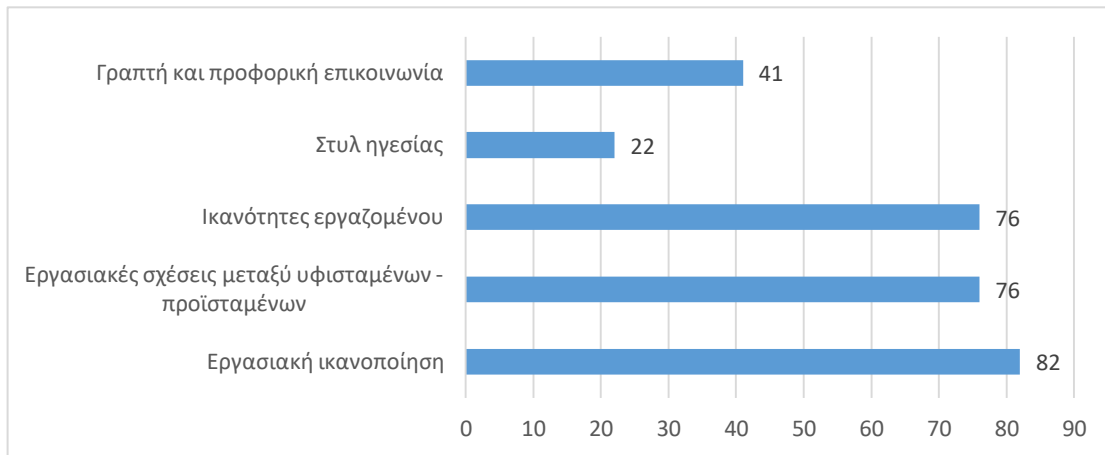
1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



Μετά την αναζήτηση των παραγόντων που συνεισφέρουν στην εργασιακή ικανοποίηση καθώς και της αξιολόγησής τους για τον βαθμό σπουδαιότητάς τους συνεχίζουμε με την ερώτηση 6 στην οποία αναζητείται η προσωπική αξιολόγηση που δίνουν οι ερωτώμενοι σε σχέση με την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την δουλειά τους. Το 55% δίνει τις υψηλές βαθμολογίες 4 και 5 δηλώνοντας πως λαμβάνουν υψηλή εργασιακή ικανοποίηση. Ο βαθμός 4 έρχεται πρώτος με 45 απαντήσεις ενώ ο μέσος όρος αγγίζει την αρκετά καλή τιμή 3,56, γεγονός που δείχνει ότι οι υπάλληλοι της ION λαμβάνουν αρκετά καλή εργασιακή ικανοποίηση. Η μέτρια βαθμολογία 3 λαμβάνει ένα 38% το οποίο οφείλεται ίσως και στην έλλειψη σίγουρης απάντησης ή στην αντιμετώπιση καταστάσεων που άλλες φορές χαρακτηρίζονται ως ικανοποιητικές και άλλες ως μη ικανοποιητικές. Οι χαμηλότερες βαθμολογίες αφορούν ένα αρκετά μικρό ποσοστό της τάξεως του 7% κάτι που δεν αλλοιώνει την θετική εικόνα της εργασιακής ικανοποίησης στο εργασιακό περιβάλλον της ION Α.Ε.

7. Ποιοί παράγοντες θεωρείτε πως είναι αντιπροσωπευτικοί της εργασιακής απόδοσης;

Εργασιακή ικανοποίηση	82
Εργασιακές σχέσεις μεταξύ υφισταμένων - προϊσταμένων	76
Ικανότητες εργαζομένου	76
Στυλ ηγεσίας	22
Γραπτή και προφορική επικοινωνία	41

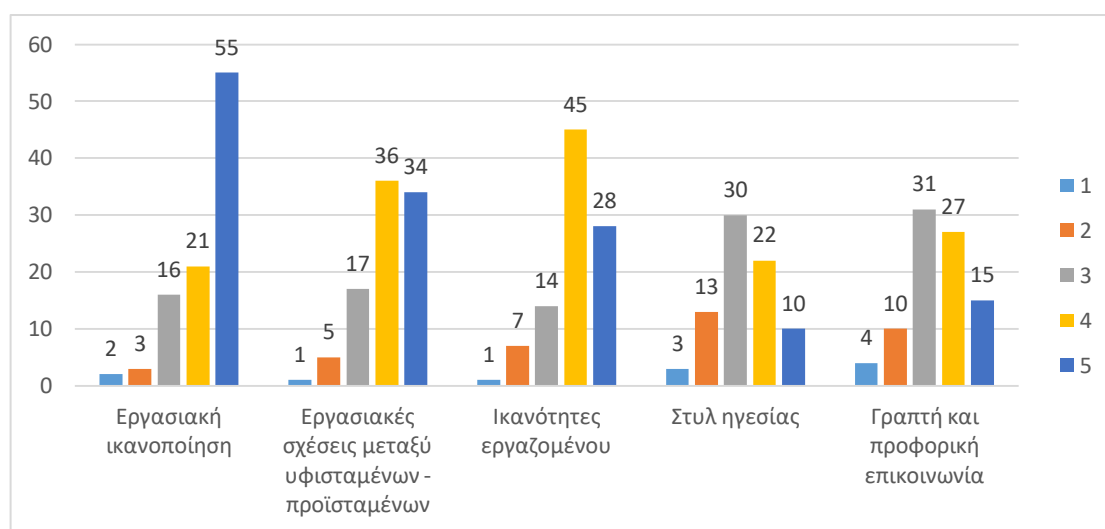


Το θέμα της διπλωματικής αναφέρεται επίσης στην εργασιακή απόδοση ως συνισταμένη των εργασιακών σχέσεων μεταξύ υφισταμένων – προϊσταμένων. Με την 7η ερώτηση θέλουμε να εξακριβώσουμε αν αυτές οι σχέσεις αποτελούν μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους στην εργασιακή απόδοση των υπαλλήλων της ION A.E. Μέσω της μελέτης διαφόρων ερευνητικών άρθρων που έχουμε παραθέσει στο θεωρητικό μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας, συλλέξαμε κάποιους επιπλέον παράγοντες που έχουν χαρακτηριστεί ως έχοντες μεγάλη επίδραση στην εργασιακή απόδοση, προκειμένου να τους συγκρίνουμε με εργασιακές σχέσεις και να παρατηρήσουμε ποιοι θεωρούνται πιο αντιπροσωπευτικοί.

Τα αποτελέσματα της έρευνάς μας δείχνουν πως οι εργασιακές σχέσεις καταλαμβάνουν την 2^η θέση σε ισοψηφία με τις Ικανότητες εργαζομένου λαμβάνοντας 76 επιλογές, ξεπερνώντας μόνο το στυλ ηγεσίας το οποίο απέχει σε επιλογή πάρα πολύ από τα υπόλοιπα. Την 1^η θέση καταλαμβάνει η εργασιακή ικανοποίηση, που εξετάσαμε στις προηγούμενες ερωτήσεις, λαμβάνοντας 82 επιλογές και συνεπώς θεωρείται η σημαντικότερη παράμετρος που οδηγεί σε εργασιακή απόδοση. Αυτό φανερώνει ότι αυτοί οι 3 παράγοντες είναι ξεκάθαρα πιο αντιπροσωπευτικοί από τις υπόλοιπες 2. Η Γραπτή και προφορική επικοινωνία μαζί με το Στυλ ηγεσίας λαμβάνουν αρκετά λιγότερες επιλογές σε σχέση με τις 3 πρώτες που έχουν 6 επιλογές διαφορά. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να επισημάνουμε την επιλογή Ικανότητες εργαζομένου καθώς χώρια από τις συνθήκες εργασίας που επικρατούν, οι υπάλληλοι της ION θεωρούν πως αν ένας εργαζόμενος διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες σημαίνει πως μπορεί να ανταπεξέλθει στις ανάγκες, να πετύχει τους στόχους που του έχουν τεθεί και να χαρακτηριστεί ως αποδοτικός.

8. Πως θα αξιολογούσατε τον κάθε έναν από τους παρακάτω παράγοντες σχετικά με την συνεισφορά τους στην εργασιακή απόδοση;

	1	2	3	4	5
Εργασιακή ικανοποίηση	2	3	16	21	55
Εργασιακές σχέσεις μεταξύ υφισταμένων - προϊσταμένων	1	5	17	36	34
Ικανότητες εργαζομένου	1	7	14	45	28
Στυλ ηγεσίας	3	13	30	22	10
Γραπτή και προφορική επικοινωνία	4	10	31	27	15



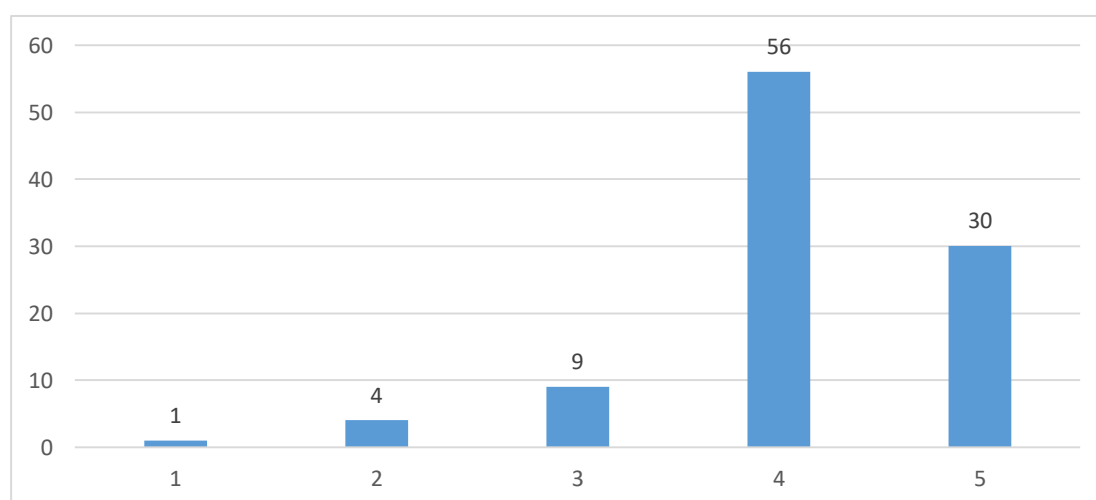
Στην 8η ερώτηση επιδιώκεται να αξιολογηθούν οι προαναφερθέντες αντιπροσωπευτικοί παράγοντες που συνεισφέρουν στην εργασιακή απόδοση των υπαλλήλων της ΙΟΝ, προκειμένου να δούμε την σπουδαιότητα που συγκεντρώνει ο καθένας. Στο σύνολο των απαντήσεων, η ταξινόμηση των παραγόντων με βάση την υψηλότερη βαθμολόγησή τους παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα. Όπως είναι φανερό, οι 3 πρώτοι παράγοντες έχουν πολύ μικρή διαφορά μεταξύ τους ενώ συνάδουν με την προηγούμενη ταξινόμηση με τις Εργασιακές σχέσεις μεταξύ υφισταμένων – προϊσταμένων να παίρνει την 2^η θέση με πολύ μικρή διαφορά σε σχέση με τις ικανότητες εργαζομένου. Η εργασιακή ικανοποίηση έρχεται πρώτη με πολύ καλή βαθμολόγηση που ξεπερνάει το 4,27 καθώς το άριστα είναι το 5. Ακολουθούν οι Εργασιακές σχέσεις μεταξύ υφισταμένων - προϊσταμένων με βαθμό 4,04 που θεωρείται και αυτή πολύ υψηλή ενώ στην 3η θέση έρχονται οι Ικανότητες εργαζομένου όπως περιμέναμε με οριακά χαμηλότερο βαθμό της τάξεως του 3,97. Η γραπτή και προφορική επικοινωνία είναι μεν στην 4η θέση αλλά αγγίζει το 3,5 που είναι μια καλή βαθμολογία. Τελευταίο είναι το Στυλ ηγεσίας με βαθμό λίγο άνω του μετρίου στο 3,30.

Στην παρούσα ερώτηση παίζει βέβαια σημαντικό ρόλο η ένταση που πιστεύουν οι ερωτώμενοι πως επηρεάζει ο κάθε παράγοντας και όχι μόνο η επιλογή του. Δηλαδή, μπορεί κάποιος υπάλληλος να θεωρεί ότι οι Εργασιακές σχέσεις μεταξύ υφισταμένων - προϊσταμένων συνεισφέρουν περισσότερο στην εργασιακή απόδοση αλλά σε βαθμό αξιολόγησης 4 ενώ κάποιος που έχει επιλέξει την Εργασιακή ικανοποίηση να της δίνει βαθμό αξιολόγησης 5. Ακόμα και το στυλ ηγεσίας, ξεπερνά την μέτρια αξιολόγηση που θα μπορούσε να δοθεί ως ο βαθμός 3. Σε γενικές γραμμές λοιπόν, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι όλοι αυτοί οι παράγοντες συνεισφέρουν σημαντικά στην εργασιακή απόδοση.

Εργασιακή ικανοποίηση	4,278351
Εργασιακές σχέσεις μεταξύ υφισταμένων - προϊσταμένων	4,043011
Ικανότητες εργαζομένου	3,968421
Γραπτή και προφορική επικοινωνία	3,448276
Στυλ ηγεσίας	3,294872

9. Πως θα αξιολογούσατε την εργασιακή σας απόδοση; [Βαθμός]

1	2	3	4	5
1	4	9	56	30

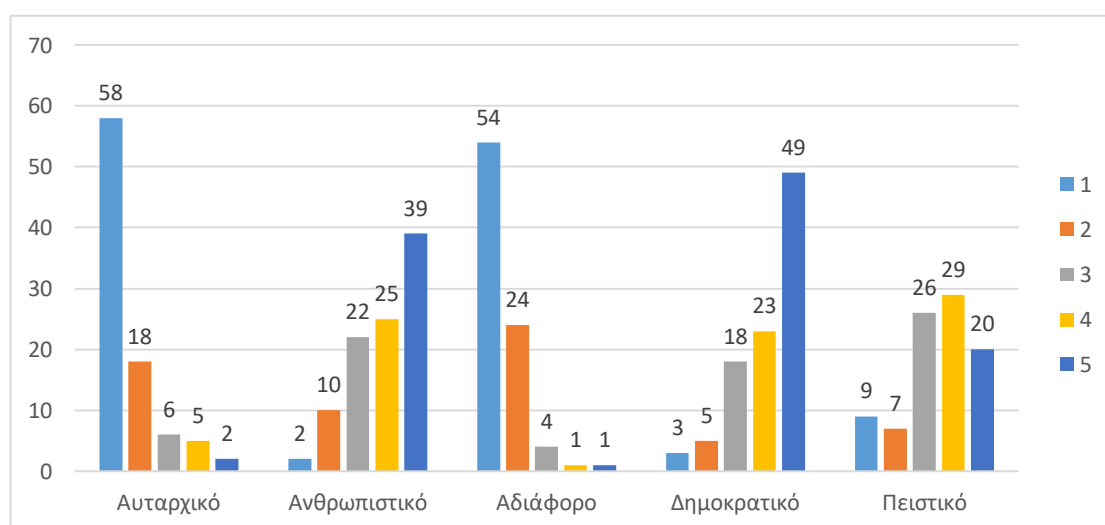


Μετά την αναζήτηση των παραγόντων που συνεισφέρουν στην εργασιακή απόδοση καθώς και της αξιολόγησής τους για τον βαθμό σπουδαιότητάς τους συνεχίζουμε με την ερώτηση 9 στην οποία αναζητείται η προσωπική αξιολόγηση που δίνουν οι ερωτώμενοι σε σχέση με την εργασιακή τους απόδοση. Η συντριπτική πλειοψηφία της τάξεως του 86% δίνει τις υψηλές βαθμολογίες 4 και 5 δηλώνοντας πως παρέχουν υψηλή εργασιακή απόδοση. Ο βαθμός 4 έρχεται πρώτος με 56 απαντήσεις

και ακολουθεί το άριστα 5 με 30 απαντήσεις. Ο μέσος όρος αγγίζει την πολύ καλή τιμή 4,1 γεγονός που δείχνει ότι οι υπάλληλοι της ION θεωρούν πως παρέχουν πολύ καλή εργασιακή απόδοση. Η μέτρια βαθμολογία 3 λαμβάνει μόλις ένα 9% το οποίο οφείλεται ίσως και στην έλλειψη σίγουρης απάντησης ή στην αντιμετώπιση καταστάσεων που άλλες φορές χαρακτηρίζονται ως αποδοτικές και άλλες ως μη αποδοτικές. Οι χαμηλότερες βαθμολογίες αφορούν ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξεως του 5% κάτι που δεν αλλοιώνει την θετική εικόνα της εργασιακής απόδοσης στο εργασιακό περιβάλλον της ION Α.Ε.

10. Πως θα αξιολογούσατε κάθε ένα από τα παρακάτω στυλ ηγετικής συμπεριφοράς;

	1	2	3	4	5
Αυταρχικό	58	18	6	5	2
Ανθρωπιστικό	2	10	22	25	39
Αδιάφορο	54	24	4	1	1
Δημοκρατικό	3	5	18	23	49
Πειστικό	9	7	26	29	20



Κατά την μελέτη ερευνητικών άρθρων τα οποία παρατίθενται στο θεωρητικό μέρος της παρούσας διπλωματικής, ανέκυψε το θέμα της ηγεσίας και του ηγετικού στυλ ως ένας σημαντικός παράγοντας στην διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης, απόδοσης και των εργασιακών σχέσεων μεταξύ υφισταμένων – προϊσταμένων. Για αυτόν το λόγο θεωρήσαμε χρήσιμο ένα μέρος της έρευνάς μας να ασχοληθεί ειδικότερα με το θέμα του ηγετικού στυλ.

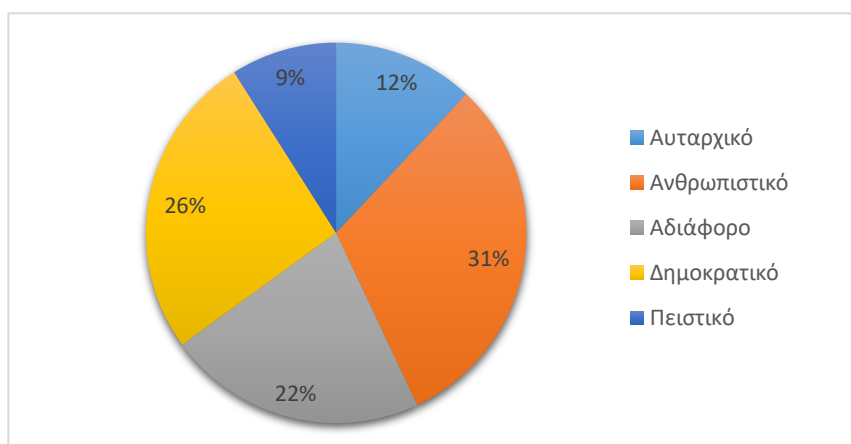
Ξεκινάμε την εν λόγω μελέτη με την ερώτηση 10 στην οποία επιδιώκεται να αξιολογηθούν τα βασικότερα στυλ ηγετικής συμπεριφοράς με βάση την γνώμη των υπαλλήλων της ION, προκειμένου να δούμε την σπουδαιότητα που συγκεντρώνει το καθένα. Στο σύνολο των απαντήσεων, η ταξινόμηση των ηγετικών στυλ με βάση την υψηλότερη βαθμολόγησή τους παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα. Όπως είναι φανερό, οι 2 πρώτοι παράγοντες έχουν μια μικρή διαφορά μεταξύ τους ενώ οι 2 τελευταίοι βρίσκονται πολύ χαμηλά στην αξιολόγηση. Συγκεκριμένα, το Δημοκρατικό στυλ αναγνωρίζεται ως το καλύτερο λαμβάνοντας την πολύ καλή βαθμολογία 4,12 ενώ ακολουθεί στην 2^η θέση το Ανθρωπιστικό στυλ με επίσης πολύ καλή βαθμολογία 3,90. Στην 3^η θέση είναι το Πειστικό στυλ με σχετικά καλή βαθμολογία άνω του μετρίου, σχεδόν 3,5 . Ως χειρότερα ηγετικά στυλ παρατηρούμε το Αυταρχικό με βαθμολογία μόλις 1,6 και το Αδιάφορο (τελευταίο) με βαθμολογία 1,46.

Στην παρούσα ερώτηση τα ευρήματα είναι πολύ σημαντικά και συνδέονται με επόμενες ερωτήσεις. Για παράδειγμα, μια χαμηλή βαθμολόγηση ενός στυλ ηγεσίας, αν συνδυαστεί με την αντίληψη ότι επικρατεί ένα τέτοιο στυλ ηγεσίας στην εταιρία ION σημαίνει πως κυριαρχεί άσχημη εντύπωση για το στυλ που διοικούνται. Όπως είδαμε σε προηγούμενες ερωτήσεις, ο παράγοντας στυλ διοίκησης μπορεί να μην κατατασσόταν στις πρώτες θέσεις αλλά δεν έπαυε να είναι ένας σημαντικός παράγοντας των εργασιακών σχέσεων που μελετάμε.

Δημοκρατικό	4,122449
Ανθρωπιστικό	3,908163
Πειστικό	3,483516
Αυταρχικό	1,595506
Αδιάφορο	1,464286

11. Ποιο στυλ ηγετικής συμπεριφοράς αντιλαμβάνεστε στην εταιρία σας;

Αυταρχικό	12
Ανθρωπιστικό	31
Αδιάφορο	22
Δημοκρατικό	26
Πειστικό	9



Σε συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης ακολουθεί η 11 προκειμένου να καταλάβουμε αν αντιλαμβάνονται κοινώς το ηγετικό στυλ που επικρατεί. Επίσης, μπορεί να γίνει συνδυασμός των απαντήσεων και να καταλήξουμε σε χρήσιμα συμπεράσματα που αφορούν την αντίληψη των υπαλλήλων της ION σχετικά το ηγετικό στυλ που υφίσταται στην εταιρία. Όπως αναφέραμε και πριν, το ηγετικό στυλ είναι σημαντικός παράγοντας των εργασιακών σχέσεων μεταξύ υφισταμένων – προϊσταμένων.

Ένα από τα πιο σημαντικά συμπεράσματα που εξήγαμε από την ερώτηση 11 είναι η διασπορά των απαντήσεων σε όλα τα ηγετικά στυλ. Δηλαδή, δεν συγκεντρώνει κάποιο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας μια μεγάλη πλειοψηφία απαντήσεων προκειμένου να καταλήξουμε ότι αυτό είναι σίγουρα το στυλ που επιλέγει η εταιρία. Αντιθέτως, μας φανερώνει μια διαφωνία απόψεων καθώς οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται διαφορετικά το ηγετικό στυλ νομίζουν ότι επικρατεί στην εταιρία. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε πολλούς λόγους όπως ότι το στυλ ηγεσίας δεν είναι ξεκάθαρο ή δεν είναι πλήρως κατανοητό ή δεν υπάρχει κοινή πολιτική και ο καθένας ακολουθεί τον δικό του τρόπο κοκ.

Συγκεκριμένα, τα ηγετικά στυλ που έλαβαν την υψηλότερη βαθμολογία είναι και αυτά που έρχονται πρώτα σε επιλογή, ως αυτά που υφίστανται στην εταιρία, αλλά με ποσοστό λίγο πιο πάνω από το μισό, 57%. Το ανθρωπιστικό (2^ο σε βαθμολογία) έρχεται πρώτο με 31 επιλογές και το δημοκρατικό (1^ο σε βαθμολογία) έρχεται δεύτερο με 26 επιλογές. Ακολουθεί το Αδιάφορο με 22 επιλογές το οποίο υπενθυμίζουμε πως είχε συγκεντρώσει την χαμηλότερη βαθμολογία στην αξιολόγησή του κάτι που θεωρείται ως ένα αρνητικό αποτέλεσμα. Τέταρτο έρχεται το Αυταρχικό με 12 επιλογές που είχε λάβει επίσης πολύ χαμηλή βαθμολογία και ήταν προτελευταίο στην αξιολόγηση. Τελευταίο είναι το πειστικό με μόλις 9 επιλογές το οποίο είχε καλή βαθμολογία.

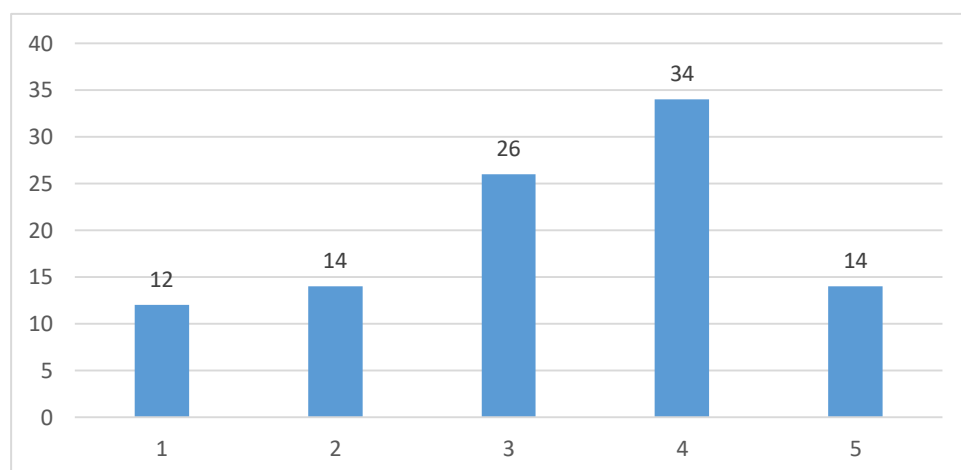
Ουσιαστικά αυτό που παρατηρούμε είναι πως οι εργαζόμενοι της ION σε ένα ποσοστό 57% αντιλαμβάνονται ότι στην εταιρία υφίσταται ένα πολύ καλό ηγετικό στυλ αν και δεν συμφωνούν στο ποιο στυλ είναι αυτό. Εδώ να επισημάνουμε πως στην παρούσα διπλωματική, δεν αξιολογούμε τα στυλ ηγεσίας παρά δεχόμαστε την αξιολόγηση των υπαλλήλων της εταιρίας που ερευνούμε. Εφόσον λοιπόν οι υπάλληλοι βαθμολογούν πολύ χαμηλά το αυταρχικό και το αδιάφορο στυλ θα τα θεωρήσουμε ως αρνητικό αποτέλεσμα. Πράγματι, ένα 34% των υπαλλήλων αντιλαμβάνεται ότι στην

εταιρία υφίσταται ένα πολύ «κακό» ηγετικό στυλ αν και δεν συμφωνούν και εδώ στο ποιο στυλ είναι αυτό. Απομένει ένα 9% το οποίο επιλέγει το πειστικό στυλ που είχε μια σχετικά μέτρια προς καλή βαθμολογία.

Εφόσον η έρευνά μας δείχνει πως το ηγετικό στυλ επηρεάζει τις εργασιακές σχέσεις, συνεπώς ένα «κακό» ηγετικό στυλ θα τις επηρεάζει αρνητικά και ένα «καλό» ηγετικό στυλ θα της επηρεάζει θετικά. Σε αυτήν τη βάση στεκόμαστε αρχικά ότι σχεδόν 1 στους 3 υπαλλήλους επιλέγει «κακό» στυλ άρα αρνητική επίδραση στις σχέσεις ενώ επικουρικά παρατηρούμε την μεγάλη διασπορά απόψεων πάνω στο στυλ που επικρατεί.

12. Πως θα αξιολογούσατε το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς στην εταιρία σας; [Βαθμός]

1	2	3	4	5
12	14	26	34	14



Μετά την αξιολόγηση των ηγετικών στυλ και την έρευνα εξεύρεσης του στυλ που επικρατεί συνεχίζουμε με την ερώτηση 12 στην οποία αναζητείται η προσωπική αξιολόγηση που δίνουν οι ερωτώμενοι σχετικά με το στυλ ηγεσίας που έχουν επιλέξει ότι επικρατεί στην εταιρία. Στην παρούσα ερώτηση παίζει βέβαια σημαντικό ρόλο η ένταση που πιστεύουν οι ερωτώμενοι πως επηρεάζει το κάθε στυλ ηγεσίας τα εταιρικά δρώμενα και τις εργασιακές σχέσεις και όχι μόνο η επιλογή του. Δηλαδή, μπορεί κάποιος υπάλληλος να θεωρεί ότι το Δημοκρατικό στυλ είναι το καλύτερο, να

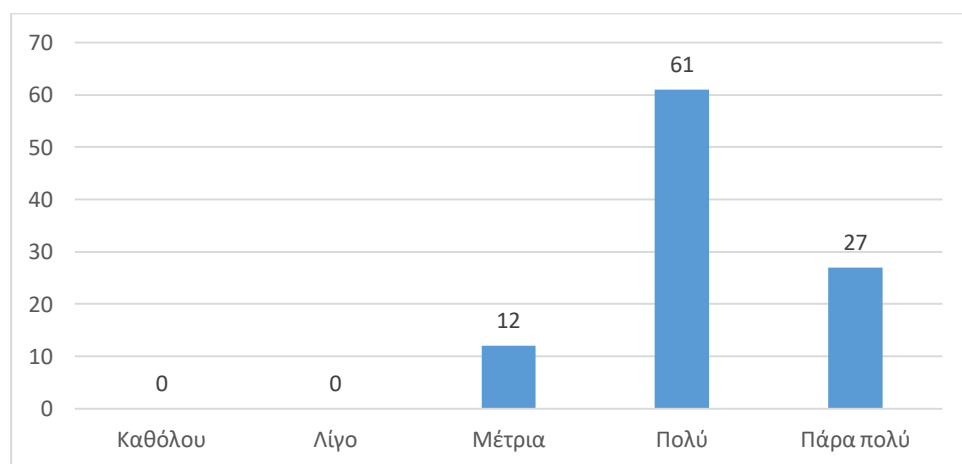
αντιλαμβάνεται το Αυταρχικό αλλά να θεωρεί ότι ταιριάζει και αποδίδει μέσα στην εταιρία.

Ένα ποσοστό της τάξεως του 48% δίνει τις υψηλές βαθμολογίες 4 και 5 δηλώνοντας πως είναι ευχαριστημένοι από το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς. Ο βαθμός 4 έρχεται πρώτος με 34 απαντήσεις ενώ το άριστα 5 λαμβάνει 14 απαντήσεις. Ο μέσος όρος αγγίζει την καλή τιμή 3,24 λίγο πιο πάνω δηλαδή από την μεσαία επιλογή, γεγονός που δείχνει ότι οι υπάλληλοι της ION θεωρούν πως το ηγετικό στυλ συμπεριφοράς, όποιο και αν είναι αυτό, είναι λίγο άνω του μετρίου. Η μέτρια βαθμολογία 3 έρχεται δεύτερη σε επιλογές λαμβάνοντας το 26%. Οι χαμηλότερες βαθμολογίες αφορούν ένα αξιόλογο ποσοστό της τάξεως του 26% κάτι που φανερώνει μια αρνητική πτυχή στο εργασιακό περιβάλλον της ION Α.Ε.

Ενότητα 2^η: Αλληλοεπιδράσεις εργασιακών παραμέτρων

13. Οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ υφισταμένων - προϊσταμένων επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
0	0	12	61	27



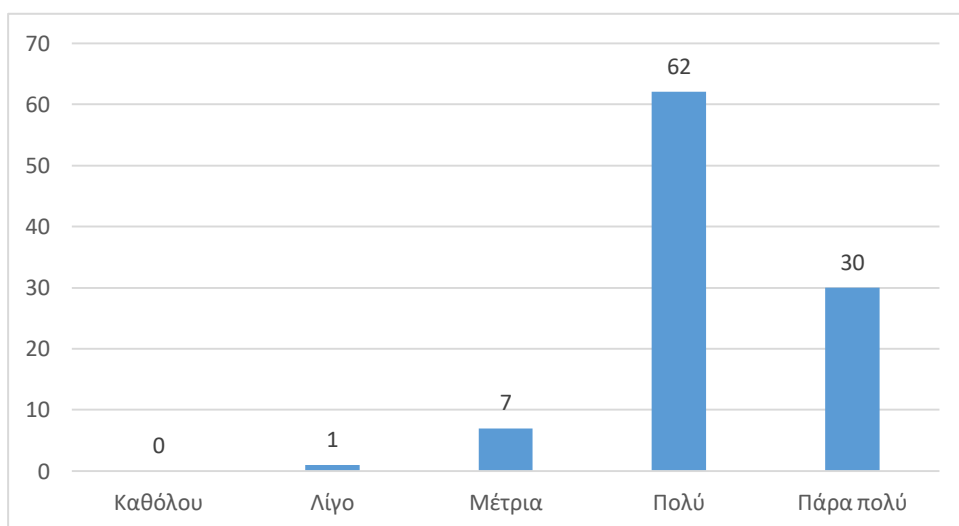
Το ερωτηματολόγιο μας σε αυτό το σημείο συνεχίζεται με την 2η ενότητα και την ερώτηση 13. Παρέχει σημαντική πληροφορία αναφορικά με την γνώμη που επικρατεί για τον βαθμό επίδρασης των εργασιακών σχέσεων μεταξύ υφισταμένων – προϊσταμένων πάνω στην εργασιακή ικανοποίηση. Το θετικό των αποτελεσμάτων είναι

πως καμία απάντηση δεν έλαβε κάποια από τις ακραίες αρνητικές επιλογές, καθόλου ή λίγο.

Αντιθέτως, η συντριπτική πλειοψηφία του 88% των υπαλλήλων θεωρεί πως οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ υφισταμένων - προϊσταμένων επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση κατά πολύ (πλειοψηφία με 61%) ή πάρα πολύ (2^ο κατά σειρά με 27%), φανερόνοντας την υψηλή συνεισφορά των εργασιακών σχέσεων στην ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι της ΙΟΝ από την εργασία τους. Τρίτη σε επιλογή ακολουθεί η μέτρια άποψη με ποσοστό 12% το οποίο δεν επηρεάζει το θετικό αποτέλεσμα της έρευνάς μας και που ίσως οφείλεται στην έλλειψη σίγουρης απάντησης ή στην αντιμετώπιση καταστάσεων που άλλες φορές επιδρούν σημαντικά και άλλες όχι στην εργασιακή ικανοποίηση.

14. Οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ υφισταμένων - προϊσταμένων επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση. [Γνώμη]

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
0	1	7	62	30

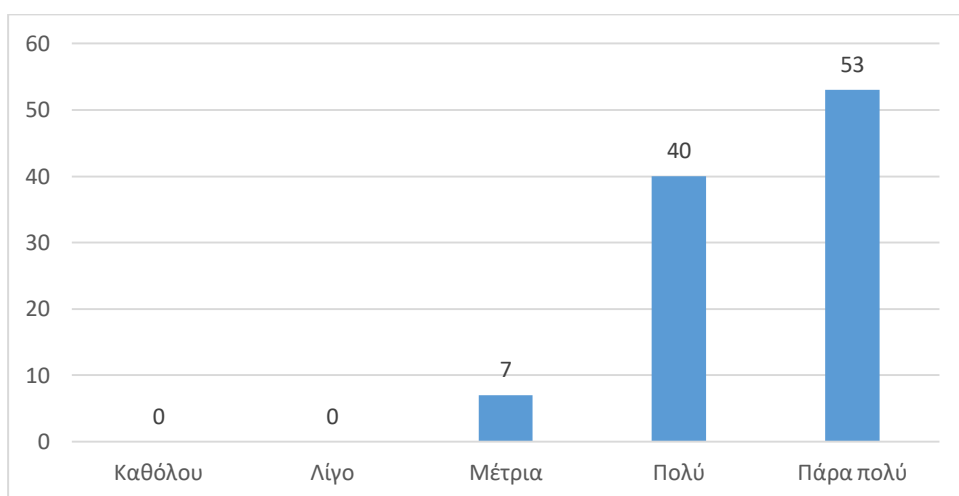


Παρόμοια με την προηγούμενη ερώτηση είναι και η 14^η η οποία όμως εξετάζει τον βαθμό επίδρασης των εργασιακών σχέσεων μεταξύ υφισταμένων – προϊσταμένων πάνω στην εργασιακή απόδοση. Το θετικό των αποτελεσμάτων είναι πως μόνο μια απάντηση έλαβε κάποια από τις ακραίες αρνητικές επιλογές, καθόλου ή λίγο.

Αντιθέτως, η συντριπτική πλειοψηφία του 92% των υπαλλήλων θεωρεί πως οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ υφισταμένων - προϊσταμένων επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση κατά πολύ (πλειοψηφία με 62%) ή πάρα πολύ (2ο κατά σειρά με 30%), φανερώνοντας την υψηλή συνεισφορά των εργασιακών σχέσεων στην απόδοση των εργαζομένων της ION από την εργασία τους. Μάλιστα, βάση των αποτελεσμάτων, φαίνεται πως οι εργασιακές σχέσεις ασκούν ελαφρώς μεγαλύτερη επίδραση στην απόδοση σε σχέση με την ικανοποίηση. Τρίτη σε επιλογή ακολουθεί η μέτρια άποψη με ποσοστό 7% το οποίο δεν επηρεάζει το θετικό αποτέλεσμα της έρευνάς μας και που ίσως οφείλεται στην έλλειψη σίγουρης απάντησης ή στην αντιμετώπιση καταστάσεων που άλλες φορές επιδρούν σημαντικά και άλλες όχι στην εργασιακή απόδοση.

15. Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί κίνητρο για υψηλότερη εργασιακή απόδοση.
[Γνώμη]

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
0	0	7	40	53

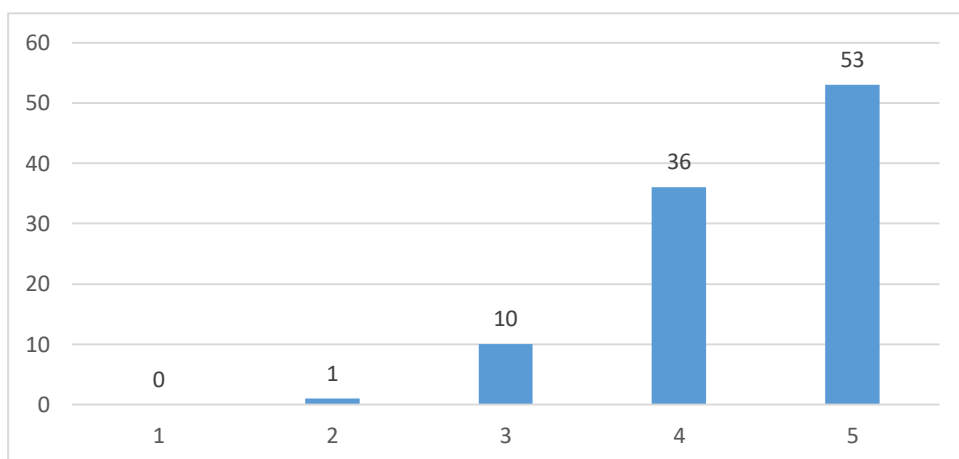


Μελετώντας στις 2 προηγούμενες ερωτήσεις την επίδραση των εργασιακών σχέσεων πάνω την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή απόδοση, τώρα θέλουμε με την ερώτηση 15 να εξετάσουμε την σχέση μεταξύ των τελευταίων δύο. Ουσιαστικά, θέλουμε να παρατηρήσουμε την γνώμη των υπαλλήλων σχετικά με την συνεισφορά της εργασιακής ικανοποίησης ως κίνητρο για εργασιακή απόδοση καθώς στην τελική ανάλυση αυτό είναι που ενδιαφέρει συχνά τις εταιρίες και συμβάλει και στην γενικότερη απόδοση της εταιρίας.

Το θετικό των αποτελεσμάτων είναι πως καμία απάντηση δεν έλαβε κάποια από τις ακραίες αρνητικές επιλογές, καθόλου ή λίγο. Αντιθέτως, η συντριπτική πλειοψηφία του 93% των υπαλλήλων θεωρεί πως η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί κίνητρο της εργασιακής απόδοσης κατά πάρα πολύ (πλειοψηφία με 53%) ή πολύ (2ο κατά σειρά με 40%), φανερώνοντας την υψηλή συνεισφορά της εργασιακή ικανοποίησης πάνω στην απόδοση των εργαζομένων της ΙΟΝ. Τρίτη σε επιλογή ακολουθεί η μέτρια άποψη με ποσοστό 7% το οποίο δεν επηρεάζει το θετικό αποτέλεσμα της έρευνάς μας και που ίσως οφείλεται στην έλλειψη σίγουρης απάντησης ή στην αντιμετώπιση καταστάσεων που άλλες φορές επιδρούν σημαντικά και άλλες όχι στην εργασιακή απόδοση.

16. Το στυλ διοίκησης επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση. Βαθμός Συμφωνίας

1	2	3	4	5
0	1	10	36	53



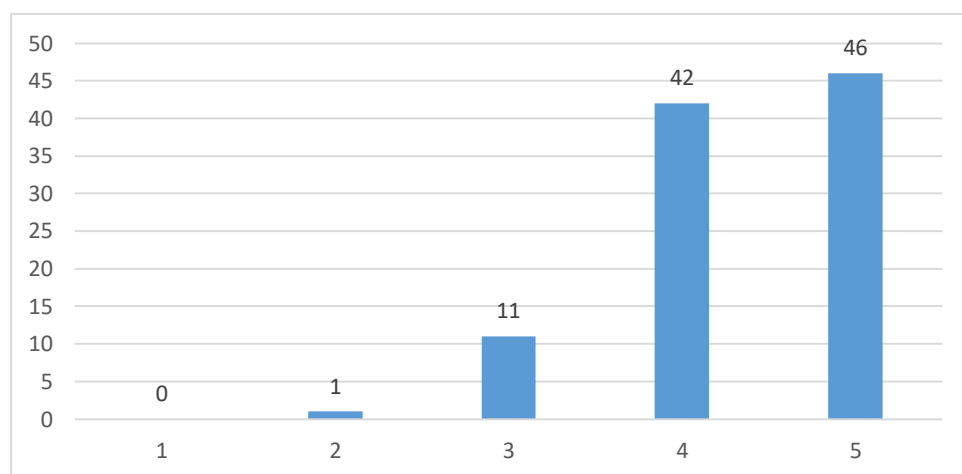
Ακολουθώντας το ίδιο μοτίβο, θέλουμε να μάθουμε την γνώμη των υπαλλήλων σχετικά με το πόσο μπορεί το στυλ διοίκησης να επηρεάσει την εργασιακή ικανοποίηση η οποία με την σειρά της όπως είδαμε αποτελεί σημαντικό κίνητρο για την εργασιακή απόδοση. Αυτό επιτυγχάνεται με την ερώτηση 16 του ερωτηματολογίου μας.

Το θετικό των αποτελεσμάτων είναι πως μόνο μια απάντηση έλαβε κάποια από τις ακραίες αρνητικές επιλογές, 1 ή 2. Αντιθέτως, η συντριπτική πλειοψηφία του 89% των υπαλλήλων θεωρεί πως το στυλ διοίκησης επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση κατά πάρα πολύ με βαθμό συμφωνίας 5 (πλειοψηφία με 53%) ή πολύ με βαθμό συμφωνίας 4 (2ο κατά σειρά με 36%), φανερώνοντας την υψηλή συνεισφορά

διοικητικού στυλ πάνω στην ικανοποίηση των εργαζομένων της ΙΟΝ. Τρίτη σε επιλογή ακολουθεί η μέτρια άποψη (βαθμός 3) με ποσοστό 10% το οποίο δεν επηρεάζει το θετικό αποτέλεσμα της έρευνάς μας και που ίσως οφείλεται στην έλλειψη σίγουρης απάντησης ή στην αντιμετώπιση καταστάσεων που άλλες φορές επιδρούν σημαντικά και άλλες όχι στην εργασιακή ικανοποίηση.

17. Το στυλ διοίκησης επηρεάζει την εργασιακή απόδοση. Βαθμός Συμφωνίας

1	2	3	4	5
0	1	11	42	46



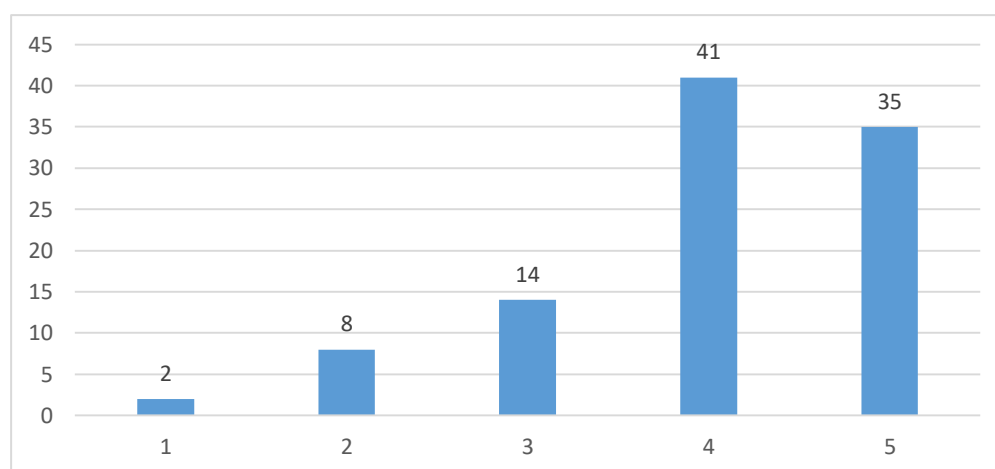
Παρόμοια με την προηγούμενη ερώτηση είναι και η 17 μόνο που σε αυτή θέλουμε να μάθουμε την γνώμη των υπαλλήλων σχετικά με το πόσο μπορεί το στυλ διοίκησης να επηρεάσει την εργασιακή απόδοση απευθείας και όχι μέσω της εργασιακής ικανοποίησης.

Το θετικό των αποτελεσμάτων είναι πως μόνο μια απάντηση έλαβε κάποια από τις ακραίες αρνητικές επιλογές, 1 ή 2. Αντιθέτως, η συντριπτική πλειοψηφία του 88% των υπαλλήλων θεωρεί πως το στυλ διοίκησης επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση κατά πάρα πολύ με βαθμό συμφωνίας 5 (πλειοψηφία με 46%) ή πολύ με βαθμό συμφωνίας 4 (2ο κατά σειρά με 42%), φανερώνοντας την υψηλή συνεισφορά διοικητικού στυλ πάνω στην απόδοση των εργαζομένων της ΙΟΝ. Ωστόσο, φαίνεται πως η επίδρασή του στυλ είναι ελαφρώς πιο έντονο στην ικανοποίηση παρά στην απόδοση. Τρίτη σε επιλογή ακολουθεί η μέτρια άποψη (βαθμός 3) με ποσοστό 11% το

οποίο δεν επηρεάζει το θετικό αποτέλεσμα της έρευνάς μας και που ίσως οφείλεται στην έλλειψη σίγουρης απάντησης ή στην αντιμετώπιση καταστάσεων που άλλες φορές επιδρούν σημαντικά και άλλες όχι στην εργασιακή απόδοση.

18. Ο σχεδιασμός της εργασίας σας στοχεύει στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης.

1	2	3	4	5
2	8	14	41	35



Η 2^η ενότητα του ερωτηματολογίου μας κλείνει με την ερώτηση 18 σκοπός της οποίας είναι να αξιολογήσουν (βαθμός συμφωνίας) οι εργαζόμενοι, αν τελικά ο σχεδιασμός της εργασίας τους είναι έτσι δομημένος που να στοχεύει στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης και κατ' επέκταση απ' ότι έχουμε ήδη παρατηρήσει, της εργασιακής απόδοσης.

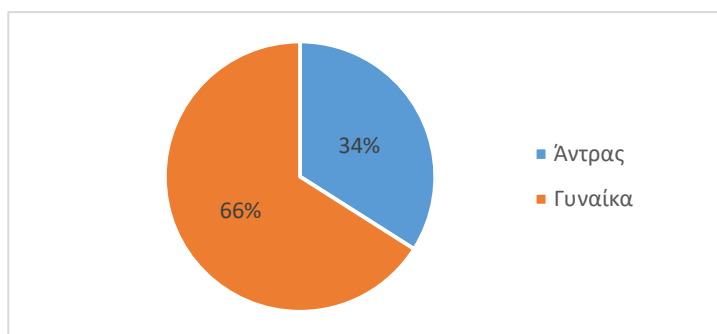
Το θετικό των αποτελεσμάτων είναι πως μια μεγάλη πλειοψηφία της τάξεως του 76% των υπαλλήλων συμφωνεί πως σχεδιασμός της εργασίας στοχεύει στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης κατά πάρα πολύ με βαθμό συμφωνίας 5 (2ο κατά σειρά με 35%) ή πολύ με βαθμό συμφωνίας 4 (πλειοψηφία με 41%), φανερώνοντας πως οι υπάλληλοι συμφωνούν και αντιλαμβάνονται πως όταν σχεδιάζεται μια θέση εργασίας έχει ως στόχο και την εργασιακή ικανοποίηση. Τρίτη σε επιλογή ακολουθεί η μέτρια άποψη (βαθμός 3) με ποσοστό 14% το οποίο δεν επηρεάζει το θετικό αποτέλεσμα της έρευνάς μας και που ίσως οφείλεται στην έλλειψη σίγουρης απάντησης σχετικά με τον σχεδιασμό της εργασίας και το κατά πόσο στοχεύει

στην ικανοποίησή τους στην εργασία. Οι αρνητικές απαντήσεις συγκεντρώνουν ένα 10% με 8 επιλογές να ανήκουν στο βαθμό συμφωνίας 2 και 2 στον βαθμό συμφωνίας 1. Το ποσοστό μπορεί να φαίνεται χαμηλό ωστόσο δεν θα πρέπει να υποτιμηθεί γιατί αποτελεί αρνητική πτυχή για την εταιρία ION να πιστεύουν οι υπάλληλοί της πως οι θέσεις εργασίας δεν προσφέρουν στην εργασιακή ικανοποίησή τους και συνεπώς δεν τους υπολογίζουν ως σημαντικούς παράγοντες της επιτυχίας και της εταιρίας γενικότερα.

Ενότητα 3^η: Δημογραφικά Στοιχεία

19. Φύλο

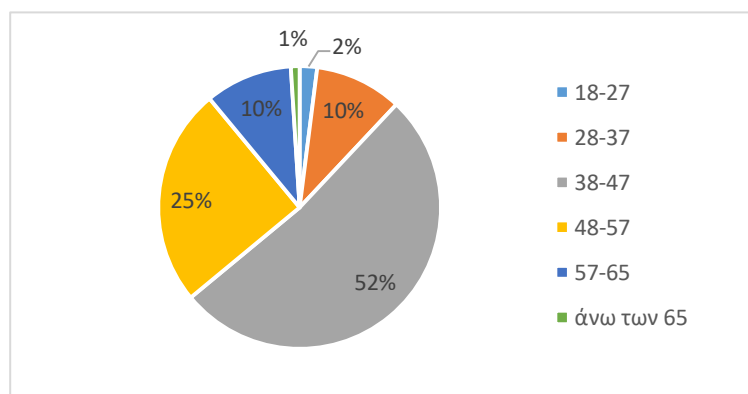
Άντρας	34
Γυναίκα	66



Οι συμμετέχοντες στην έρευνα που διενεργήσαμε μέσω ερωτηματολογίου είναι στην πλειοψηφία τους γυναίκες. Σαφώς, αυτό δεν επηρεάζει τα αποτελέσματα της έρευνας.

20. Ηλικία

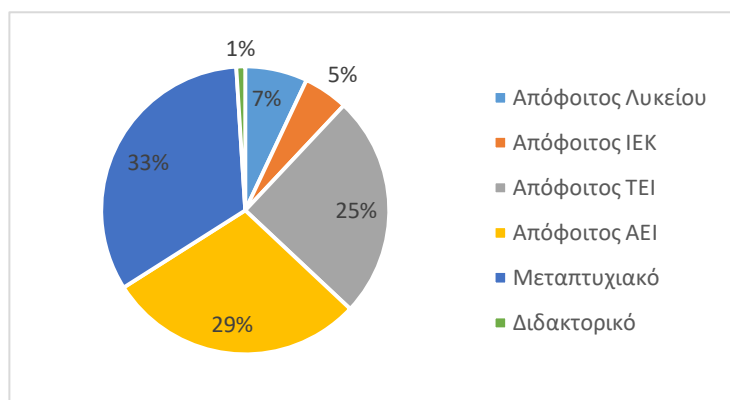
18-27	2
28-37	10
38-47	52
48-57	25
57-65	10
άνω των 65	1



Οι ηλικιακές ομάδες 38 έως 57 περιλαμβάνουν τα περισσότερα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνά μας σε ποσοστό 77%. Αυτό το πλαίσιο ηλικιών περιλαμβάνει άτομα με αρκετά βιώματα, ερεθίσματα και εμπειρίες πάνω στο θέμα που εξετάζουμε. Προφανώς και η γνώμη τους θα προέρχεται μέσα από καταστάσεις που έχουν αντιμετωπίσει, αυξάνοντας το επίπεδο της ποιότητας των συμπερασμάτων μας.

21. Μορφωτικό Επίπεδο

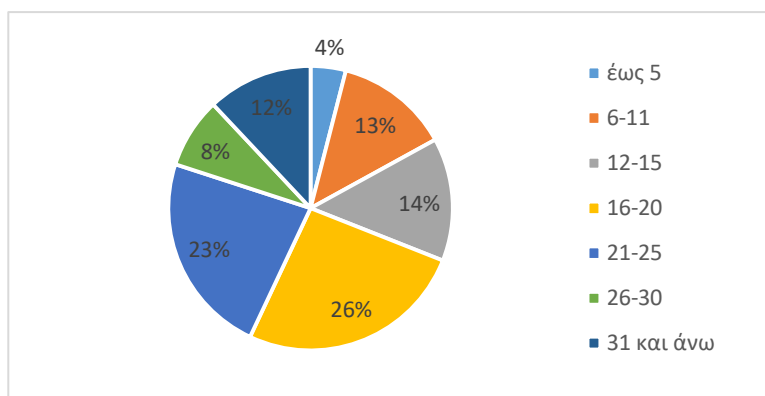
Απόφοιτος Λυκείου	7
Απόφοιτος ΙΕΚ	5
Απόφοιτος ΤΕΙ	25
Απόφοιτος ΑΕΙ	29
Μεταπτυχιακό	33
Διδακτορικό	1



Το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων παρατηρούμε πως είναι υψηλό καθώς η συντριπτική πλειοψηφία τους διαθέτει τουλάχιστον ένα πτυχίο ΤΕΙ, γεγονός που δείχνει ένα δυνατό υπόβαθρο μόρφωσης στο εργατικό δυναμικό της εταιρίας. Η ΙΟΝ Α.Ε. αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες στην Ελλάδα, συνεπώς είναι λογικό να έχει ανάγκη αλλά και να προτιμάει εργαζόμενους υψηλού επιπέδου προκειμένου να παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες αντίστοιχου επιπέδου.

22. Έτη Προϋπηρεσίας

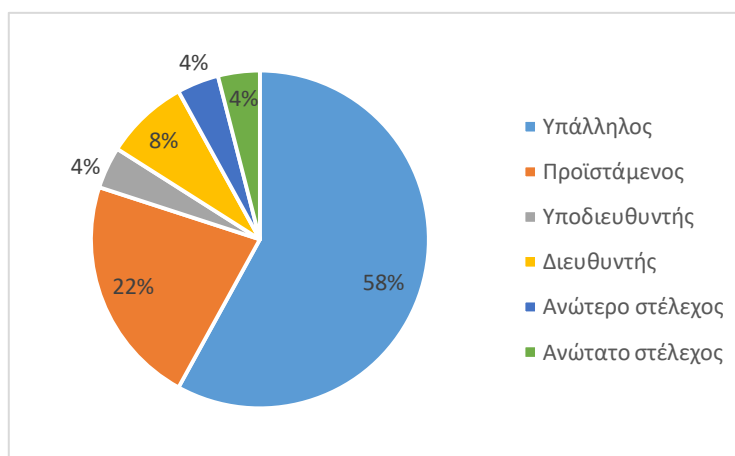
έως 5	4
6-11	13
12-15	14
16-20	26
21-25	23
26-30	8
31 και άνω	12



Τα έτη προϋπηρεσίας χρησιμεύουν σημαντικά στην έρευνά μας καθώς όσο πιο πολλά χρόνια εργάζεται κάποιος στην εταιρία τόσο καλύτερη αντίληψη και άποψη μπορεί να έχει πάνω στα θέματα που εξετάζουμε. Στην προκειμένη περίπτωση παρατηρούμε πως οι ερωτώμενοι έχουν πλούσια επαγγελματική δραστηριότητα καθώς οι περισσότεροι συγκεντρώνουν προϋπηρεσία άνω των 12 ετών. Αυτή η μεγάλη εμπειρία συμβάλει στην εγκυρότητα των αποτελεσμάτων μας καθώς σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες έχουν πολλά βιώματα, ερεθίσματα και γνώσεις πάνω στο θέμα που εξετάζουμε.

23. Τί θέση κατέχετε ιεραρχικά στην εταιρία

Υπάλληλος	58
Προϊστάμενος	22
Υποδιευθυντής	4
Διευθυντής	8
Ανώτερο στέλεχος	4
Ανώτατο στέλεχος	4



Η θέση που κατέχει ιεραρχικά ένας εργαζόμενος βοηθάει σημαντικά στην αντίληψή του πάνω στις καταστάσεις που λαμβάνουν μέρος σε μια εταιρία. Για παράδειγμα, με διαφορετική οπτική αντιμετωπίζει ένας υπάλληλος τις εργασιακές συνθήκες σε σχέση με έναν διευθυντή. Κάθε ιεραρχικό επίπεδο έχει τα δικά του

κριτήρια πάνω στην επικοινωνία, στο στυλ ηγεσίας, στις αρμοδιότητες και γενικότερα στους τομείς που θέλουμε να εξετάσουμε. Όπως είναι φυσικό, η πλειοψηφία είναι υπάλληλοι, καθώς οι διοικούντες και ασκούντες εποπτεία κατά κανόνα είναι λιγότεροι από τους εποπτευόμενους.

Το θετικό είναι πως ένα πολύ καλό ποσοστό της τάξεως του 42% ανήκει σε ιεραρχικά επίπεδα που έχουν διοικητική και εποπτική ευθύνη (προϊστάμενος και άνω) ενώ ένα 20% ανήκει στα μεσαία και ανώτερα κλιμάκια. Συνεπώς, οι απόψεις που έχουμε λάβει στο ερωτηματολόγιό μας θα έχουν την απαραίτητη διαφοροποίηση και εγκυρότητα καθώς θα προσεγγίζονται από θέσεις που ανήκουν σε όλο το φάσμα της διοικητικής πυραμίδας. Όπως αναφέραμε και πριν, η θέση ενός υπαλλήλου στην διοικητική πυραμίδα είναι φυσικό να επηρεάζει τον τρόπο σκέψης και την αντίληψη του πάνω στα θέματα που εξετάζουμε.

7.2 Συσχέτιση και έλεγχος υποθέσεων

Η έρευνα που διενεργήσαμε, μας παρέχει αξιόλογες πληροφορίες μέσω της ανάλυσης που διενεργήσαμε στο ερωτηματολόγιο. Πέραν όμως αυτού, θα πρέπει να γίνει και μια επιπλέον εξέταση πάνω στα δεδομένα που έχουμε συγκεντρώσει. Αυτή η εξέταση, έγκειται στην ύπαρξη σχέσης μεταξύ της συμπεριφοράς των ατόμων σε δύο διαφορετικές περιπτώσεις. Αυτό, θα είμαστε ικανοί να το πετύχουμε, αν μελετήσουμε την ύπαρξη σημαντικής σχέσης ή όχι, μεταξύ δύο διαφορετικών ερωτήσεων που έχουν υποβληθεί στους υπαλλήλους του δείγματός μας.

Συγκεκριμένα, θα κατασκευάσουμε κάποιες βασικές υποθέσεις για την έρευνά μας, οι οποίες θα βασίζονται σε ένα ζευγάρι ερωτήσεων από το ερωτηματολόγιο. Στην συνέχεια, με την βοήθεια του προγράμματος SPSS και της ανάλυσης chi-square, θα βρούμε αν υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ των δύο ερωτήσεων και συνεπώς αν θα απορρίψουμε ή όχι την υπόθεσή μας. Αυτό, θα μας επιτρέψει να δούμε αν υπάρχει κάποια σχέση ή σύνδεση μεταξύ της ικανοποίησης-απόδοσης των εργαζομένων και των σχέσεων μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων.

Με την ανάλυση αυτών των περιπτώσεων θα κλείσει η έρευνά μας πάνω στο θέμα που εξετάζουμε.

Οι υποθέσεις που θα εξετάσουμε θα αφορούν αν υπάρχει σημαντική στατιστική συνάφεια μεταξύ των εξής περιπτώσεων:

1. του βαθμού των εργασιακών σχέσεων μεταξύ υφισταμένων – προϊσταμένων και του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης.

Πως θα αξιολογούσατε τις εργασιακές σχέσεις που έχετε με υφισταμένους - προϊσταμένους; * Πως θα αξιολογούσατε την εργασιακή σας ικανοποίηση;

		Πως θα αξιολογούσατε την εργασιακή σας ικανοποίηση;						
		[Βαθμός]						
		1	2	3	4	5	Total	
Πως θα αξιολογούσατε τις εργασιακές σχέσεις που έχετε με υφισταμένους - προϊσταμένους; [Βαθμός]	1	Count	1	0	0	0	0	1
		Expected Count	,0	,1	,4	,5	,1	1,0
	2	Count	0	4	3	3	0	10
		Expected Count	,2	,5	3,8	4,5	1,0	10,0
	3	Count	0	1	18	4	1	24
		Expected Count	,5	1,2	9,1	10,8	2,4	24,0
	4	Count	0	0	16	25	1	42
		Expected Count	,8	2,1	16,0	18,9	4,2	42,0
	5	Count	1	0	1	13	8	23
		Expected Count	,5	1,2	8,7	10,4	2,3	23,0
Total	Count	2	5	38	45	10	100	
	Expected Count	2,0	5,0	38,0	45,0	10,0	100,0	

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	1,097	,000
	Cramer's V	,549	,000
N of Valid Cases		100	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	120,416 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	69,308	16	,000
Linear-by-Linear Association	31,066	1	,000
N of Valid Cases	100		

- a. 19 cells (76,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Από την ανάλυση της chi-square των μεταβλητών, προκύπτει πως υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, μεταξύ των εργασιακών σχέσεων μεταξύ υφισταμένων – προϊσταμένων και της της εργασιακής ικανοποίησης.

2. του βαθμού των εργασιακών σχέσεων μεταξύ υφισταμένων – προϊσταμένων και του βαθμού της εργασιακής αποδοτικότητας.

Πως θα αξιολογούσατε τις εργασιακές σχέσεις που έχετε με υφισταμένους - προϊσταμένους; * Πως θα την εργασιακή σας απόδοση;

			Πως θα αξιολογούσατε την εργασιακή σας απόδοση; [Βαθμ				
			1	2	3	4	5
Πως θα αξιολογούσατε τις εργασιακές σχέσεις που έχετε με υφισταμένους - προϊσταμένους; [Βαθμός]	1	Count	0	0	0	1	
		Expected Count	,0	,0	,1	,6	
	2	Count	0	4	2	3	
		Expected Count	,1	,4	,9	5,6	
	3	Count	0	0	5	13	
		Expected Count	,2	1,0	2,2	13,4	
	4	Count	0	0	1	33	
		Expected Count	,4	1,7	3,8	23,5	
	5	Count	1	0	1	6	
		Expected Count	,2	,9	2,1	12,9	

Total	Count	1	4	9	56
	Expected Count	1,0	4,0	9,0	56,0

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,832	,000
	Cramer's V	,416	,000
N of Valid Cases		100	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	69,199 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	50,209	16	,000
Linear-by-Linear Association	16,093	1	,000
N of Valid Cases	100		

a. 18 cells (72,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Από την ανάλυση της chi-square των μεταβλητών, προκύπτει πως υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, μεταξύ των εργασιακών σχέσεων μεταξύ υφισταμένων – προϊσταμένων και της της εργασιακής απόδοσης.

3. του βαθμού του στυλ διοίκησης και του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης

Πως θα αξιολογούσατε το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς στην εταιρία σας; * Πως θα αξιολογούσατε την εργασιακή σας ικανοποίηση;

Πως θα αξιολογούσατε την εργασιακή σας ικανοποίηση;

			[Βαθμός]					Total
			1	2	3	4	5	
Πως θα αξιολογούσατε το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς στην εταιρία σας; [Βαθμός]	1	Count	2	1	5	4	0	12
		Expected Count	,2	,6	4,6	5,4	1,2	12,0
	2	Count	0	2	7	5	0	14
		Expected Count	,3	,7	5,3	6,3	1,4	14,0
	3	Count	0	2	20	4	0	26
		Expected Count	,5	1,3	9,9	11,7	2,6	26,0
	4	Count	0	0	5	26	3	34
		Expected Count	,7	1,7	12,9	15,3	3,4	34,0
	5	Count	0	0	1	6	7	14
		Expected Count	,3	,7	5,3	6,3	1,4	14,0
Total	Count	2	5	38	45	10	100	
	Expected Count	2,0	5,0	38,0	45,0	10,0	100,0	

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,896	,000
	Cramer's V	,448	,000
N of Valid Cases		100	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	80,269 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	71,031	16	,000

Linear-by-Linear Association	33,657	1	,000
N of Valid Cases	100		

a. 16 cells (64,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.

Από την ανάλυση της chi-square των μεταβλητών, προκύπτει πως υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, μεταξύ του στυλ ηγετικής συμπεριφοράς της εταιρίας ION A.E. και της της εργασιακής ικανοποίησης.

4. του βαθμού του στυλ διοίκησης και του βαθμού της εργασιακής αποδοτικότητας

Πως θα αξιολογούσατε το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς στην εταιρία σας; * Πως θα αξιολογούσατε την εργασιακή σας απόδοση;

		Πως θα αξιολογούσατε την εργασιακή σας απόδοση;					Total	
		[Βαθμός]						
		1	2	3	4	5		
Πως θα αξιολογούσατε το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς στην εταιρία σας; [Βαθμός]	1	Count	1	1	0	6	4	12
		Expected Count	,1	,5	1,1	6,7	3,6	12,0
	2	Count	0	2	2	9	1	14
		Expected Count	,1	,6	1,3	7,8	4,2	14,0
	3	Count	0	1	6	17	2	26
		Expected Count	,3	1,0	2,3	14,6	7,8	26,0
	4	Count	0	0	0	21	13	34
		Expected Count	,3	1,4	3,1	19,0	10,2	34,0
	5	Count	0	0	1	3	10	14
		Expected Count	,1	,6	1,3	7,8	4,2	14,0
Total	Count	1	4	9	56	30	100	
	Expected Count	1,0	4,0	9,0	56,0	30,0	100,0	

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,658	,000

Cramer's V	,329	,000
N of Valid Cases	100	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	43,295 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	44,336	16	,000
Linear-by-Linear Association	13,618	1	,000
N of Valid Cases	100		

a. 18 cells (72,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.

Από την ανάλυση της chi-square των μεταβλητών, προκύπτει πως υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, μεταξύ του στυλ ηγετικής συμπεριφοράς της εταιρίας ION A.E. και της της εργασιακής απόδοσης.

5. του βαθμού του στυλ διοίκησης και των εργασιακών σχέσεων μεταξύ υφισταμένων – προϊσταμένων

Πως θα αξιολογούσατε το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς στην εταιρία σας; * Πως θα αξιολογούσατε τις εργασιακές σχέσεις που έχετε με υφισταμένους - προϊσταμένους;

Πως θα αξιολογούσατε τις εργασιακές σχέσεις που έχετε με υφισταμένους - προϊσταμένους; [Βαθμός]

		1	2	3	4	5	Total
Πως θα αξιολογούσατε το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς στην εταιρία σας; [Βαθμός]	1	Count	1	2	3	3	12
		Expected Count	,1	1,2	2,9	5,0	2,8
2	Count	0	4	5	5	0	14
	Expected Count	,1	1,4	3,4	5,9	3,2	14,0
3	Count	0	3	10	12	1	26
	Expected Count	,3	2,6	6,2	10,9	6,0	26,0
4	Count	0	1	6	18	9	34
	Expected Count	,3	3,4	8,2	14,3	7,8	34,0

5	Count	0	0	0	4	10	14
	Expected Count	,1	1,4	3,4	5,9	3,2	14,0
Total	Count	1	10	24	42	23	100
	Expected Count	1,0	10,0	24,0	42,0	23,0	100,0

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,688	,000
	Cramer's V	,344	,000
N of Valid Cases		100	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	47,330 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	47,955	16	,000
Linear-by-Linear Association	21,681	1	,000
N of Valid Cases	100		

a. 16 cells (64,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.

Από την ανάλυση της chi-square των μεταβλητών, προκύπτει πως υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, μεταξύ του στυλ ηγετικής συμπεριφοράς της εταιρίας ION A.E. και των εργασιακών σχέσεων μεταξύ υφισταμένων – προϊσταμένων.

6. της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής αποδοτικότητας.

Πως θα αξιολογούσατε την εργασιακή σας ικανοποίηση; * Πως θα αξιολογούσατε την εργασιακή σας απόδοση;

			Πως θα αξιολογούσατε την εργασιακή σας απόδοση; [Βαθμός]					Total
			1	2	3	4	5	
Πως θα αξιολογούσατε την εργασιακή σας ικανοποίηση; [Βαθμός]	1	Count	1	0	0	1	0	2
		Expected Count	,0	,1	,2	1,1	,6	2,0
	2	Count	0	3	1	0	1	5
		Expected Count	,1	,2	,5	2,8	1,5	5,0
	3	Count	0	0	7	24	7	38
		Expected Count	,4	1,5	3,4	21,3	11,4	38,0
	4	Count	0	1	1	29	14	45
		Expected Count	,5	1,8	4,1	25,2	13,5	45,0
	5	Count	0	0	0	2	8	10
		Expected Count	,1	,4	,9	5,6	3,0	10,0
Total	Count	1	4	9	56	30	100	
	Expected Count	1,0	4,0	9,0	56,0	30,0	100,0	

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	1,073	,000
	Cramer's V	,537	,000
N of Valid Cases		100	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	115,217 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	50,372	16	,000
Linear-by-Linear Association	26,306	1	,000
N of Valid Cases	100		

a. 20 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Από την ανάλυση της chi-square των μεταβλητών, προκύπτει πως υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης.

Με την ανάλυση αυτών των 6 (έξι) υποθέσεων κλείνει η έρευνά μας πάνω στο εξεταζόμενο θέμα.

Κεφάλαιο 8 Συμπεράσματα – Προτάσεις

8.1 Συμπεράσματα

Μέσα από την μελέτη της θεωρίας και των ερευνών που ήδη υπάρχουν διαθέσιμες στην βιβλιογραφία και αναφέραμε στο κεφάλαιο της ανασκόπησης, στηρίξαμε και την δική μας εμπειρική μελέτη και έρευνα. Στην συνέχεια αντιπαραβάλαμε τα συμπεράσματα που εξήγαμε από την μελέτη της βιβλιογραφίας με αυτά που εξήγαμε από την δική μας έρευνα και καταλήξαμε σε ορισμένα βασικά συμπεράσματα, χρήσιμα στην κατανόηση της σχέσης που υπάρχει μεταξύ εργασιακών σχέσεων, εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης.

Αρχικά, παρατηρούμε πως το επίπεδο της εργασιακής απόδοσης που θεωρούν ότι προσφέρουν οι εργαζόμενοι της ION βρίσκετε σε υψηλά επίπεδα, με βάση πάντα την δική τους κρίση. Η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί πολύ υψηλή την εργασιακή του απόδοση γεγονός που φανερώνει ένα ανθρώπινο δυναμικό που κοινά πιστεύει πως προσφέρει τον καλύτερο εαυτό του. Εδώ ίσως προκύψει το ερώτημα πως είμαστε σίγουροι ότι ισχύει κάτι τέτοιο. Υπενθυμίζουμε όμως πως σκοπός μας δεν είναι η αξιολόγηση του προσωπικού αλλά να ανακαλύψουμε αν αυτή η εργασιακή απόδοση συνάδει με την εργασιακή ικανοποίηση αν μαζί αυτές αποτελούν συνισταμένη των εργασιακών σχέσεων. Ο μέσος όρος με άριστα το 5 στην βαθμολόγηση της εργασιακής απόδοσης είναι το 4,1 και αυτός θα συγκριθεί μαζί με τους υπόλοιπους παράγοντες που εξετάζουμε.

Συνεχίζουμε με την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης την οποία νιώθουν πως λαμβάνουν οι υπάλληλοι της ION που συμμετείχαν στην έρευνα. Εδώ υπάρχει μια σαφής διαφοροποίηση στις απαντήσεις που λάβαμε καθώς πολλές από αυτές

συγκεντρώνονται στον βαθμό 3. Στην συγκεκριμένη περίπτωση η αξιολόγηση είναι έγκυρη καθώς είναι καθαρά ατομική άποψη η εργασιακή ικανοποίηση που λαμβάνει ένας υπάλληλος από την εργασία του και δεν χρειάζεται κάποιον εξωτερικό παράγοντα να τον μετρήσει. Μπορεί η πλειοψηφία των απαντήσεων να βρίσκεται στην κλίμακα υψηλής εργασιακής ικανοποίησης όμως η επιλογή της μέτριας κλίμακας διαμορφώνει τον μέσο όρο στο 3,6 ένας βαθμός λίγο πιο χαμηλός από αυτόν της εργασιακής απόδοσης. Είναι σημαντικό εδώ να αναφέρουμε πως μια τέτοια διαφορά κρίνεται φυσιολογική καθώς ένας υπάλληλος όσο καλοπροαίρετος και αντικειμενικός και αν θέλει να είναι, όταν έρθει η στιγμή να αξιολογήσει την απόδοσή του θα κλίνει με επιείκεια υπέρ του εαυτού του. Από την άλλη μεριά, όταν θέλουμε να αξιολογήσουμε την ικανοποίηση που λαμβάνουμε από την εργασία μας, έχοντας στο μυαλό μας ότι πάντα μπορεί να υπάρχει κάτι καλύτερο ή κάποιες καταστάσεις να μας επηρεάζουν, γινόμαστε λίγο πιο αυστηροί καθώς τώρα κρίνουμε την εργασία μας και όχι εμάς.

Στην αξιολόγηση των εργασιακών σχέσεων μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων, παρατηρούμε πως οι υπάλληλοι της ION στην πλειοψηφία τους δίνουν υψηλές βαθμολογίες χωρίς να λείπει όμως και η μέτρια άποψη. Στην συγκεκριμένη ερώτηση η αξιολόγηση είναι και εδώ έγκυρη καθώς είναι καθαρά ατομική άποψη η κατάσταση των εργασιακών σχέσεων αντιλαμβάνεται ένας υπάλληλος και δεν χρειάζεται κάποιον εξωτερικό παράγοντα να τον μετρήσει. Οι απαντήσεις ταιριάζουν πολύ με αυτή της εργασιακής ικανοποίησης και παρατηρούμε πως και εδώ η επιλογή της μέτριας βαθμολογίας διαμορφώνει τον μέσο όρο στα 3,76 πιο υψηλή από αυτή της ικανοποίησης αλλά πολύ κοντά της και ανάμεσα στους μέσους όρους των δυο άλλων παραγόντων που εξετάσαμε. Στην ερώτηση των εργασιακών σχέσεων αντιλαμβανόμαστε πως υπάρχει η ανάλογη διαφάνεια και αντικειμενικότητα που ισχύουν με την εργασιακή ικανοποίηση.

Φάνηκε ξεκάθαρα από την πρώτη κιόλας ερώτηση της έρευνάς μας πως σχεδόν όλοι οι υπάλληλοι της ION θεωρούν την επιχειρησιακή επικοινωνία ως τον βασικότερο παράγοντα που συνθέτει τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων. Η σπουδαιότητα της επικοινωνίας μάλιστα στις εργασιακές βαθμολογείται με μια από τις υψηλότερες αξιολογήσεις που είδαμε στην έρευνά μας η οποία ξεπερνάει το 4,3 στα 5.

Παρατηρούμε λοιπόν, πως η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται πάρα πολύ με τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων καθώς οι βαθμολογίες

τους ταιριάζουν πάρα πολύ. Σε αντίστοιχη παραδοχή βάζουμε και την εργασιακή απόδοση με μια μικρή απόκλιση που δεν επηρεάζει το συμπέρασμα μας για τον λόγο ότι η επιεικής βαθμολόγηση του εαυτού μας είναι κάτι φυσιολογικό.

Συμπληρωματικά αυτών, η έρευνά μας εξετάζει και παράγοντες που θεωρούνται αντιπροσωπευτικοί της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης. Μέσα από την ανάλυση των απαντήσεων φαίνεται καθαρά πως και οι δύο παράγοντες αποτελούν συνισταμένη των εργασιακών σχέσεων. Ειδικότερα, ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων (70%) θεωρεί πως οι εργασιακές σχέσεις είναι αντιπροσωπευτικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης με βαθμό σπουδαιότητας 3,9. Αντίστοιχα, ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων (76%) θεωρεί πως οι εργασιακές σχέσεις είναι αντιπροσωπευτικός παράγοντας της εργασιακής απόδοσης με βαθμό σπουδαιότητας 4,04. Λαμβάνει την 2^η θέση ανάμεσα στους παράγοντες που εξετάζουμε με μοναδικό παράγοντα που την ξεπερνάει να είναι η εργασιακή ικανοποίηση.

Συνεπώς, βλέπουμε πως τόσο η εργασιακή ικανοποίηση όσο και η εργασιακή απόδοση επηρεάζονται σημαντικά από τις εργασιακές σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων. Η εργασιακή απόδοση φαίνεται πως επηρεάζεται περισσότερο από τις εργασιακές σχέσεις. Αυτό οφείλεται στο γεγονός πως μέσα σε μια μεγάλη επιχείρηση όπως η ION, παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην απόδοση των εργαζομένων και η μεταξύ τους συνεργασία και συναδελφικότητα. Η λειτουργία μιας επιχείρησης έχει ανάγκη τις ικανότητες, τις γνώσεις, την εργασία και τον γενικότερο συνδυασμό των προσόντων όλων των εργαζομένων. Επομένως, η απόδοση είναι φυσιολογικό να εξαρτάται περισσότερο από τις σχέσεις των υφισταμένων και προϊσταμένων.

Η εργασιακή ικανοποίηση, ακολουθεί από πολύ κοντά με μια μικρή διαφορά μόνο σε σχέση με την εργασιακή απόδοση σχετικά με το πόσο επηρεάζεται από τις εργασιακές σχέσεις. Σε άτομα τα οποία βρίσκονται σε έναν ίδιο χώρο για πάνω από 8 ώρες και αναγκάζονται να συνεργαστούν χωρίς να έχουν επιλέξει οι ίδιοι τους συναδέλφους τους (όπως πχ τους φίλους μας), είναι φυσιολογικό να δημιουργηθούν και άλλου είδους σχέσεις πλην εργασιακές. Ωστόσο, αν εξετάσουμε καθαρά τις εργασιακές σχέσεις σαφώς και μπορούν να παίξουν σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση καθώς η συμπεριφορά των υφισταμένων και προϊσταμένων μπορεί να επιδράσει θετικά ή αρνητικά στην ικανοποίηση που λαμβάνουμε από την εργασία

μας. Το πώς μας συμπεριφέρονται οι συνάδελφοί μας, το πώς καταφέρνουμε να συνεργαστούμε μαζί τους, το πώς μπορούμε να διαχειριστούμε την εργασία μας χωρίς παρεμβολές, δημιουργούν ένα αίσθημα ευφορίας ή όχι κάθε φορά που εργαζόμαστε.

Συνοπτικά των παραπάνω, οι σχέσεις που επικρατούν μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων, φαίνεται να επηρεάζουν σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού και να επιδρούν στην γενικότερη απόδοσή του. Αυτό είναι και λογικό καθώς η πλειοψηφία του χρόνου των εργαζομένων καταναλώνεται κυρίως στην επικοινωνία μεταξύ αυτών και των συναδέλφων του. Αν αυτή η επικοινωνία και ό,τι επιπλέον συνακολουθεί με αυτή, παρουσιάζει δυσκολίες τότε δυσχεραίνεται και η εκτέλεση των καθηκόντων των εργαζομένων. Αυτό μειώνει την εργασιακή τους απόδοση προκαλώντας μια αλυσιδωτή αντίδραση προβλημάτων στην επιχείρηση. Αν οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων αντιπροσωπεύονται από αντιδράσεις, συγκρούσεις και τεταμένες καταστάσεις τότε είναι φυσιολογικό να δημιουργείται ένα γενικότερα άσχημο εργασιακό περιβάλλον με εντάσεις, θυμό και δυσκολία συνεργασίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι, εργασιακά, να μην είναι ικανοποιημένοι και να νιώθουν δυσφορία στον χώρο εργασίας τους.

Θεωρούμε αναγκαίο εδώ, να αναφέρουμε το γεγονός της μεγάλης σχέσης που υπάρχει μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακή απόδοσης. Αυτές οι δύο μεταβλητές είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους, σε κάθε ερώτησή μας σχετικά με την μια ή την άλλη. Οι εργαζόμενοι της ION θεωρούσαν ως βασικότερο αντιπροσωπευτικό παράγοντα της μιας μεταβλητής την άλλη και το ανάποδο. Μάλιστα, ο βαθμός αξιολόγησης που δίνανε για το πόσο επηρεάζει η μια την άλλη ήταν πάντα πολύ υψηλός. Περισσότερη ανάλυση δεν θα δοθεί για τις δύο αυτές μεταβλητές γιατί σκοπός μας είναι να μελετήσουμε αυτές τις δύο ως συνισταμένες των εργασιακών σχέσεων και όχι της σχέσης μεταξύ τους.

Στην συνέχεια της έρευνάς μας, εντοπίζεται πως το στυλ διοίκησης που επιλέγει κάθε εταιρία επηρεάζει το γενικότερο εργασιακό περιβάλλον και ακολούθως την εργασιακή ικανοποίηση και αποδοτικότητα. Για τους υπαλλήλους της ION το ηγετικό στυλ είναι ο τελευταίος παράγοντας επίδρασης πάνω στην εργασιακή τους ικανοποίηση ενώ ο βαθμός επίδρασής του είναι σχετικά μέτριος. Σε γενικές γραμμές, ο παράγοντας στυλ διοίκησης μπορεί να μην κατατασσόταν στις πρώτες θέσεις αλλά δεν έπαυε να είναι ένας σημαντικός παράγοντας των εργασιακών σχέσεων που μελετάμε. Τα προτιμότερα στυλ είναι το Δημοκρατικό και το Ανθρωπιστικό σύμφωνα

με τις απαντήσεις των ερωτώμενων, ωστόσο αυτό που μας έκανε εντύπωση στην έρευνά μας είναι πως υπάρχει διασπορά των απαντήσεων σχετικά με ποιο ηγετικό στυλ επικρατεί στην εταιρία. Αυτό μας φανερώνει μια διαφωνία απόψεων καθώς οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται διαφορετικά το ηγετικό στυλ που προφανώς επικρατεί στην εταιρία, εκτός αν οι διευθύνοντες διαφέρουν μεταξύ τους ως προς το στυλ διοίκησης. Στην έρευνα πάντως, τα επικρατέστερα ηγετικά στυλ είναι το δημοκρατικό και το ανθρωπιστικό. Με βάση τα παραπάνω, δεν καταλήγουμε απαραίτητα πως κάποιο στυλ λειτουργεί θετικά και κάποιο αρνητικά, καθώς αυτό εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά του προσωπικού, τους παράγοντες που το παρακινούν κτλ.

Τέλος, μέσα από τον έλεγχο των 6 υποθέσεων που διενεργήσαμε χρησιμοποιώντας την ανάλυση chi-square, παρατηρήσαμε πως υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας 5% μεταξύ όλων των συνδυασμών που επιλέξαμε να εξετάσουμε. Βρήκαμε λοιπόν συσχέτιση μεταξύ του βαθμού των εργασιακών σχέσεων μεταξύ υφισταμένων – προϊσταμένων και του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης, μεταξύ των εργασιακών σχέσεων μεταξύ υφισταμένων – προϊσταμένων και της της εργασιακής απόδοσης, μεταξύ του στυλ ηγετικής συμπεριφοράς της εταιρίας ION A.E. και της της εργασιακής ικανοποίησης, μεταξύ του στυλ ηγετικής συμπεριφοράς της εταιρίας ION A.E. και της της εργασιακής απόδοσης, μεταξύ του στυλ ηγετικής συμπεριφοράς της εταιρίας ION A.E. και των εργασιακών σχέσεων μεταξύ υφισταμένων – προϊσταμένων καθώς και μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης.

Τα ευρήματα της έρευνά μας συνάδουν με τα ευρήματα πολλών ερευνών που καταγράψαμε στην βιβλιογραφική μας ανασκόπηση τα οποία καταλήγουν σε παρόμοια συμπεράσματα με τα δικά μας.

8.2 Προτάσεις

Η εργασιακή ικανοποίηση και αποδοτικότητα αποτελούν συνισταμένες των σχέσεων μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων επομένως, προκειμένου να τις βελτιώσουμε θα πρέπει να εστιάσουμε στους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν τις σχέσεις αυτές. Αρμόδια για το θέμα αυτό και την επίβλεψή του θα μπορούσε να είναι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού η οποία αρχικά θα εντόπιζε τα καίρια σημεία βελτίωσης των σχέσεων και στην συνέχεια θα τα επικοινωνούσε με το προσωπικό.

Στην ουσία θα έθετε κάποιους κανόνες βελτίωσης των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Επίσης, θα είναι υπεύθυνη και για την τήρηση αυτών των κανόνων προκειμένου να ελέγχεται η όλη διαδικασία και να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Στην έρευνά μας έγινε μια μικρή εξέταση αυτών των παραγόντων και της συνεισφοράς τους. Προκειμένου όμως να υπάρξει μια σημαντική βελτίωση των εργασιακών σχέσεων μέσω εφαρμογής επιστημονικών μεθόδων που θα έχουν ήδη δοκιμαστεί σε άλλες εταιρίες θα πρέπει να γίνει μια πιο εκτεταμένη έρευνα πάνω σε αυτούς τους παράγοντες. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι σαφέστατα το υπεύθυνο τμήμα για αυτές τις σχέσεις ωστόσο την στάση και την συμπεριφορά της ΔΑΔ την καθορίζει και η γενικότερη πολιτική και στρατηγική της εταιρίας κάτι που είναι απόφαση της Ανώτατης Διοίκησης των επιχειρήσεων ή των ιδιοκτητών. Επομένως, θα πρέπει να είναι ενήμεροι και αυτοί πάνω στην επίδραση αυτών των παραγόντων προκειμένου να συνειδητοποιήσουν αυτό το φοβερό επιχειρηματικό όπλο που δεν είναι άλλο από τους ίδιους τους εργαζομένους τους.

Αυτοί οι κανόνες που θα μπορούσαν να ενωθούν στην γενικότερη στρατηγική και πολιτική της επιχείρησης και να δώσουν μια νέα εποχή στο εργασιακό περιβάλλον και στις εργασιακές σχέσεις, βελτιώνοντας σαφώς την ανθρώπινη ζωή αλλά και την απόδοση των επιχειρήσεων θα μπορούσαν να αποτελέσουν κομμάτι μελλοντικής έρευνας και μελέτης.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research & Practice*, 3(4).

Bacon N., Ackers P., Storey J., Coates D. (1996), *The International Journal of Human Resource Management* Hamel & Prahalad, 2013

Campbell, Kanny (1999). *A primer on regression artifacts*, New York, Guildford Press.

Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel psychology*, 46(4), 823-847.

- Chalikias, M., Kyriakopoulos, G., Skordoulis, M., & Koniordos, M. (2014, September). Knowledge management for business processes: employees' recruitment and human resources' selection: a combined literature review and a case study. In Joint Conference on Knowledge-Based Software Engineering (pp. 505-520). Springer, Cham.
- Collis, D.J. and Montgomery, C.A. (1995) *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*. Harvard Business Review
- Fallatah, F., Laschinger, H. K., & Read, E. A. (2017). The effects of authentic leadership, organizational identification, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' job turnover intentions in Canada. *Nursing outlook*, 65(2), 172-183.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Herzberg, F.I. (1966). *Work and the nature of man*. World.
- Judge T, Ilies R. (2002) Relationship of personality to Performance Motivation – A Meta Analytic Review, *Journal of applied Psychology*, Vol.87, p.797-807.
- Kabir, M. N., & Parvin, M. M. (2011). Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector. *Australian journal of business and management research*, 1(9), 113-123.
- Locke E.A. (1976) *The Nature and Causes of Job Satisfaction*
- Locke, E.A. (1976) *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In: Dunnette, M.D., Ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*
- Luthans, F., & Youssef, C.M. (2004). *Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management*
- Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *The Journal of Business Communication* (1973), 45(1), 61-78.
- McClelland, D.C. (1985). *Human Motivation*. NY: Cambridge University Press.

Mosadeghrad A.M.et al. (2008). A Study of the Relationship between Job Satisfaction-Organizational Commitment and Turnover Intention among Hospital Employees-Health Services Management Research

Papasotiriou, E., Sidiropoulos, G., Ntanos, S. A., Chalikias, M., & Skordoulis, M. (2018). The relationship between professional burnout and satisfaction: A case study for physical education teachers in a Greek urban area. *Serbian Journal of Management*, 13(2), 353-363.

Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725.

Robert A. Sutermeister *People and Productivity* Paperback – January 1, 196

Shultz D, Shultz S. E. (1994) *Theories of Personality*, 5th edition, Pacific Grove, Calif.Q Brooks/Cole Pub. Co

Skordoulis, M., Chalikias, M., & Koniordos, M. (2015, September). Staff recruitment process and methods: the case of the mobile telephony industry in Greece. In *Communications in Computer and Information Science*. 535: Proceedings of Creativity in Intelligent Technologies & Data Science Conference, Eds., Kravets et al. Volgograd (pp. 292-306).

Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago, IL: Rand McNally.

Spector P.E. (2000), *Introduction, job analysis-accuracy versus consequential validity*, John Wiley & Sons Ltd.

Stephen P. Robbins (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, Prentice Hall.

Torrington D., Hall L. & Taylor S. (2002) *Human Resource Management*, 5th edition, Harlow UK, FT Prentice Hall.

Viswervaran, Ones, Schmidt (1996), Comparative Analysis of the Reliability of job performance ratings, *Journa of applies Psychology*, Vol. 81, No 5, p.557-574.

Vroom V. (1964), *work and motivation*, New York, Wiley.

www.ion.gr

Zapantis, G., Skordoulis, M., Chalikias, M., Drosos, D., & Papagrigoriou, A. (2017). Measuring the impact of burnout on job satisfaction and organizational commitment. In Strategic Innovative Marketing (pp. 51-55). Springer, Cham.

Ελληνική

Άννα-Μαρία Μούζα-Λαζαρίδη (2013). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα, Ζυγός.

Βαξεβανίδου Μαρία & Ρεκλείτης Παναγιώτης Management Ανθρωπίνων Πόρων-Θεωρία και Πράξη 2008

Βαξεβανίδου Μαρία & Ρεκλείτης Παναγιώτης Management Ανθρωπίνων Πόρων-Θεωρία και Πράξη 2008

Γούβα Γ. (2012), Πως το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει την απόδοση και συμπεριφορά των εργαζομένων στις επιχειρήσεις.

Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-Τα δομικά συστατικά του HRM. Συγγραφείς: Tyson Shaun & York Alfred, 2000

Κανελλόπουλος Χ. (1991). Οργανωτική Θεωρία, Αθήνα.

Κάντας Α. (1993), Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία-Κίνητρα-Επαγγελματική ικανοποίηση-Ηγεσία, Μέρος 1^ο, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα

Κάντας Α. (1998), Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα
ΜΟΥΖΑ-ΛΑΖΑΡΙΔΗ: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα 2006

Μπουραντάς Δ. (1992), Μάνατζμεντ-Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά, Αθήνα, TEAM ΕΠΕ

Μπουραντάς Δ. (2002), Μάνατζμεντ-Θεωρητικό υπόβαθρο-Σύγχρονες πρακτικές, Αθήνα, Μπένου

Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2003) Εισαγωγή στην Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αθήνα, Μπένου

Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2003), Προσδιοριστικοί παράγοντες της διάθεσης για απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα, Επιστημονική Επετηρίδα, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Παναγιωτοπούλου Λήδα, Παπαλεξανδρη Νάνσυ Α. Χαλικιάς Ιωάννης Συγκριτική Έρευνα στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού 2001

Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ, 2003, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Φαναριώτης, Παναγιώτης Ι., 2004, Εργασιακές Σχέσεις, Εκδόσεις Σταμούλη

Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος , Νάνσυ Α. Παπαλεξανδρή Αξιοποίηση Προσωπικού με ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης 1990

Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, 2001

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ενότητα 1 από 4

Η εργασιακή ικανοποίηση και αποδοτικότητα ως συνισταμένη των εργασιακών σχέσεων μεταξύ υφισταμένων – προϊσταμένων.

Με το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, επιδιώκεται η μελέτη της συμβολής των εργασιακών σχέσεων μεταξύ υφισταμένων - προϊσταμένων στην εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή απόδοση, προκειμένου να αναγνωριστούν βασικές πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος και να αξιοποιηθούν πιο αποτελεσματικά οι εργαζόμενοι. Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε στελέχη της εταιρίας ION A.E.

Ενότητα 2 από 4

Εργασιακό περιβάλλον και ηγεσία

Με βάση τις γνώσεις σας και τα βιώματά σας στις εργασιακές σχέσεις, την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή απόδοση και την ηγεσία, παρακαλώ προχωρήστε στην απάντηση των παρακάτω ερωτήσεων.

Ποιοί παράγοντες θεωρείτε πως συνθέτουν τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ υφισταμένων - προϊσταμένων; *

Δυνατότητα επισήμανσης πολλών επιλογών

- Επικοινωνία
- Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων
- Δυνατότητα πρωτοβουλίας
- Νομοθεσία
- Τρόπος επίβλεψης

Πως θα αξιολογούσατε τον κάθε έναν από τους παρακάτω παράγοντες σχετικά με την συνεισφορά τους στις εργασιακές σχέσεις;

Δυνατότητα βαθμολόγησης περισσότερων του ενός παράγοντα. Το 1 είναι η μικρότερη βαθμολογία και το 5 η υψηλότερη

	1	2	3	4	5
Επικοινωνία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συμμετοχή στ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δυνατότητα π...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Νομοθεσία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τρόπος επίβλε...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Πως θα αξιολογούσατε τις εργασιακές σχέσεις που έχετε με υφισταμένους - προϊσταμένους; *

Το 1 είναι η μικρότερη βαθμολογία και το 5 η υψηλότερη

	1	2	3	4	5
Βαθμός	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ποιοί παράγοντες θεωρείτε πως είναι αντιπροσωπευτικοί της εργασιακής ικανοποίησης; *

Δυνατότητα επισημάνσης πολλών επιλογών

- Συνθήκες εργασίας
- Επίπεδο αμοιβής
- Δικαιοσύνη (δίκαιη/ίση μεταχείριση, ευκαιρίες ανέλιξης)
- Εργασιακές σχέσεις μεταξύ υφισταμένων - προϊσταμένων
- Στυλ ηγεσίας

Πως θα αξιολογούσατε τον κάθε έναν από τους παρακάτω παράγοντες σχετικά με την συνεισφορά τους στην εργασιακή ικανοποίηση;

Δυνατότητα βαθμολόγησης περισσότερων του ενός παράγοντα. Το 1 είναι η μικρότερη βαθμολογία και το 5 η υψηλότερη

	1	2	3	4	5
Συνθήκες εργα...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επίπεδο αμοιβ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δικαιοσύνη (δί...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εργασιακές σχ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Στυλ ηγεσίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Πως θα αξιολογούσατε την εργασιακή σας ικανοποίηση; *

Το 1 είναι η μικρότερη βαθμολογία και το 5 η υψηλότερη

	1	2	3	4	5
Βαθμός	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ποιοί παράγοντες θεωρείτε πως είναι αντιπροσωπευτικοί της εργασιακής απόδοσης; *

Δυνατότητα επισημάνσης πολλών επιλογών

- Εργασιακή ικανοποίηση
- Εργασιακές σχέσεις μεταξύ υφισταμένων - προϊσταμένων
- Ικανότητες εργαζομένου
- Στυλ ηγεσίας
- Γραπτή και προφορική επικοινωνία

Πως θα αξιολογούσατε τον κάθε έναν από τους παρακάτω παράγοντες σχετικά με την συνεισφορά τους στην εργασιακή απόδοση;

Δυνατότητα βαθμολόγησης περισσότερων του ενός παράγοντα. Το 1 είναι η μικρότερη βαθμολογία και το 5 η υψηλότερη

	1	2	3	4	5
Εργασιακή ικα...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εργασιακές σχ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ικανότητες ερ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Στυλ ηγεσίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Γραπτή και πρ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Πως θα αξιολογούσατε την εργασιακή σας απόδοση; *

Το 1 είναι η μικρότερη βαθμολογία και το 5 η υψηλότερη

	1	2	3	4	5
Βαθμός	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Πως θα αξιολογούσατε κάθε ένα από τα παρακάτω στυλ ηγετικής συμπεριφοράς;

Δυνατότητα βαθμολόγησης περισσότερων του ενός στυλ. Το 1 είναι η μικρότερη βαθμολογία και το 5 η υψηλότερη

	1	2	3	4	5
Αυταρχικό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ανθρωπιστικό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αδιάφορο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δημοκρατικό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πειστικό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ποια στυλ ηγετικής συμπεριφοράς αντιλαμβάνεστε στην εταιρία σας; *

1. Αυταρχικό
 2. Ανθρωπιστικό
 3. Αδιάφορο
 4. Δημοκρατικό
 5. Πειστικό
-

Πως θα αξιολογούσατε το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς στην εταιρία σας; *

Το 1 είναι η μικρότερη βαθμολογία και το 5 η υψηλότερη

	1	2	3	4	5
Βαθμός	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Μετά την ενότητα 2 Συνέχεια στην επόμενη ενότητα

Ενότητα 3 από 4

Αλληλοεπιδράσεις εργασιακών παραμέτρων



Με βάση την εμπειρία σας και τα βιώματά σας, παραθέστε την γνώμη σας στις παρακάτω ερωτήσεις.

Οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ υφισταμένων - προϊσταμένων επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. *

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Γνώμη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ υφισταμένων - προϊσταμένων επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση. *

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Γνώμη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί κίνητρο για υψηλότερη εργασιακή απόδοση. *

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Γνώμη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Το στυλ διοίκησης επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση. *

	1	2	3	4	5	
Δεν συμφωνώ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Το στυλ διοίκησης επηρεάζει την εργασιακή απόδοση. *

	1	2	3	4	5	
Δεν συμφωνώ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Ο σχεδιασμός της εργασίας σας στοχεύει στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης.*

	1	2	3	4	5	
Δεν συμφωνώ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

Μετά την ενότητα 3 Συνέχεια στην επόμενη ενότητα

Ενότητα 4 από 4

Δημογραφικά Στοιχεία



Περιγραφή (προαιρετικό)

Φύλο*

Άντρας

Γυναίκα

Ηλικία *

- 18 - 27
- 28 - 37
- 38 - 47
- 48 - 57
- 57 - 65
- άνω των 65

Μορφωτικό επίπεδο *

- Απόφοιτος Λυκείου
- Απόφοιτος ΙΕΚ
- Απόφοιτος ΤΕΙ
- Απόφοιτος ΑΕΙ
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

Έτη προϋπηρεσίας *

- έως 5
 - 6 - 11
 - 11 - 15
 - 16 - 20
 - 21 - 25
 - 26 - 30
 - 31 και άνω
-

Τί θέση κατέχετε ιεραρχικά στην εταιρία *

- Υπάλληλος
 - Προϊστάμενος
 - Υποδιευθυντής
 - Διευθυντής
 - Ανώτερο στέλεχος
 - Ανώτατο στέλεχος
-