



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ
ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΤΡΟΦΙΜΩΝ

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΝΕΟΠΡΟΣΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ:
ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΣ ΤΟ ΝΕΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ.

Χατζηδάκη Αναστασία

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Ηλίας Βλάχος, Λέκτορας ΓΠΑ (επιβλέπων)
Γεώργιος Χρυσοχοΐδης, Επικ. Καθηγητής ΓΠΑ
Αφροδίτη Δαλακούρα, ΠΔ 407

Αθήνα, Μάρτιος 2010

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

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

Η παρούσα πτυχιακή εργασία στοχεύει να μελετήσει το φαινόμενο της εργασιακής ικανοποίησης και ειδικότερα να εντοπίσει τους παράγοντες ικανοποίησης που αναζητούν οι νεοπροσληφθέντες εργαζόμενοι σήμερα στην εργασία τους. Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, η εργασία στηρίζεται στη θεωρία του νέου ψυχολογικού συμβολαίου και επιχειρεί να προσδιορίσει τους παράγοντες που αναζητούν σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό οι νεοπροσλαμβανόμενοι εργαζόμενοι σήμερα.

Η μέθοδος της έρευνας που ακολουθήσαμε είναι ποσοτική, πρωτογενής έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα στο ερωτηματολόγιο της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις από έγκυρα διεθνή ερωτηματολόγια. Οι ερωτήσεις για τους παράγοντες του ψυχολογικού συμβολαίου (ερωτήσεις 1 και 2) είναι από το ερωτηματολόγιο Psychological Contract Importance Items, όπως ορίζονται στο άρθρο των Lester, Claire, & Kickul στο ακαδημαϊκό περιοδικό Human Resource Planning (2001). Στη συνέχεια, οι ερωτήσεις 3, 4 και 5 προέρχονται από το άρθρο «A psychometric assessment of the Malay version of Meyer and Allen's organizational commitment measure» των Dr Ali Yusob Md Zain και Dr Roger Gill, όπως δημοσιεύεται στο περιοδικό Malaysian Management Review, June 1999. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 101 εργαζόμενοι ανεξαρτήτου ηλικίας και φύλου, οι οποίοι εργάζονται σε έναν οποιονδήποτε οργανισμό/ επιχείρηση το πολύ έως και 3 χρόνια. Για την επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων των ερωτηματολογίων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 17.0.

Όσον αφορά τα αποτελέσματα της έρευνας, το επίπεδο της ικανοποίησης των εργαζομένων από τους προϊσταμένους αλλά και τους συναδέλφους τους βρίσκεται σε ιδιαίτερα ικανοποιητικό επίπεδο και παρατηρείται ότι η δίκαιη και αξιοπρεπής μεταχείριση, η αξιοκρατία, η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός, αποτελούν τους παράγοντες με την υψηλότερη σημασία για έναν νεοπροσλαμβανόμενο εργαζόμενο. Ωστόσο δεν θα έπρεπε να παραλείψουμε τον βαθμό δέσμευσης των εργαζομένων προς μία επιχείρηση. Σε αυτή την περίπτωση τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η υποχρεωτική ή υπολογιστική δέσμευση είναι αυτή που κυρίως κρατά τους εργαζόμενους σε μία εταιρία παρόλο που δεν είναι τόσο ικανοποιημένοι και συναισθηματικά δεμένοι με αυτή, η ηθική δέσμευση είναι η δεύτερη που κάνει τους εργαζόμενους να παραμένουν σε μία εταιρία και στην τρίτη θέση ακολουθεί η συναισθηματική.

Τέλος στα συμπεράσματα που προέκυψαν προτείνονται λύσεις όχι μόνο για την διατήρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων αλλά και για την ενίσχυση των παραγόντων που ικανοποιούν τον εργαζόμενο ώστε η συμβολή τους να είναι μακροχρόνια.

ABSTRACT

The measurement of job satisfaction is one of the most significant issues of interest of businesses and organisms today. The main reason is the understanding of the significance of the human resources for the business and therefore, the need for their best possible utilization. Job satisfaction is related with job performance, which in turn results in better financial performance for the company.

The focus of the present thesis is the study of the phenomenon of job satisfaction and specifically the detection of those satisfaction factors that the newly employed seek in their job today. For the purposes of this study, this thesis depends on the new theory of the psychological contract and attempts to define the factors the newly employed seek in their employment today to a small or large degree today.

The method used is quantitative, primary research with the use of a constructed questionnaire. Specifically, in the questionnaire of the survey were used questions from internationally valid questionnaires. The questions concerning the new psychological contract (questions 1 and 2) are from the questionnaire used in Psychological Contract Importance Items, as defined by Lester, Claire, & Kickul in Human Resource Planning (2001). Moving on, questions 3, 4 and 5 come from the article «A psychometric assessment of the Malay version of Meyer and Allen's organizational commitment measure» by Dr Ali Yusob Md Zain and Dr Roger Gill, in Malaysian Management Review, June 1999. The specimen of the research was 101 employees independently of age and sex, who work in an organization/company 3 years max. The statistical program SPSS 17.0 was used for data and questionnaire processing and analysis.

As far as the results of the research are concerned, the level of satisfaction the employees got from employers and colleagues is quite satisfactory and it is observed that fair and decent treatment of the employees, meritocracy, trust and respect constitute the factors that the newly employed value highest. Nevertheless, organizational commitment should also be included. In this case, the results showed that obligatory commitment or calculative commitment is what mainly keeps the employees with a company, although they may not be satisfied or emotionally attached with it, then moral commitment is what makes employees stay in a firm and finally, emotional commitment.

Finally, in the conclusion solutions are suggested not only to keep the employees satisfy, but also to tone the factors that satisfy the employees so that their contribution to the firm is longterm.

Ψυχολογικό συμβόλαιο, θεωρίες εργασιακής παρακίνησης, μηχανιστικές θεωρίες, βασικές αρχές σχεδιασμού ερωτηματολογίου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	3
2.1 :ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	3
2.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΙΔΙΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	5
2.3 Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ-ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ.....	7
3.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ	8
3.1.1 Θεωρία Αναγκών (Maslow A., 1954)	8
3.1.2 Θεωρία Υγιεινής – Παρακίνησης (Herzberg F., 1966).....	10
3.1.3 Θεωρία ERG (Alderfer C., 1972)	12
3.1.4 Θεωρία των Επιτευγμάτων (McClelland D.C., 1971)	13
3.1.5 Θεωρία Χ και Ψ (McGregor D., 1985)	14
3.2 ΜΗΧΑΝΙΣΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ	15
3.2.1 Θεωρία Προσδοκιών (Vroom V., 1964)	15
3.2.2 Υπόδειγμα Porter & Lawler (1980)	17
3.2.3 Θεωρία της Δικαιοσύνης (Adams J.S., 1976)	18

3.2.5 Θεωρία των Στόχων (Locke E.A, 1990).....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ	20
4.1 Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ	25
5.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ	25
5.2 ΤΟ ΝΕΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΚΑΙ ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕ ΤΟ ΠΑΛΙΟ ..	27
5.3 ΤΟ ΝΕΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ	29
5.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	30
5.5 Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ	35
5.6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ ΣΕ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	42
6.1 ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	42
6.2 ΠΡΩΤΟΓΕΝΗ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	43
6.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	44
6.3.1 Τα είδη της έρευνας ερωτηματολογίου	46
6.3.2 Μέθοδοι συμπλήρωσης ερωτηματολογίου	49
6.4 ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	51

6.5 ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	53
6.6 ΣΥΛΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	54
7.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	54
7.1.1 Δημογραφικά στοιχεία	54
7.2 «ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΕΣΑΣ ΣΕ ΜΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;	60
7.3 «ΠΟΣΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΙ ΕΙΣΤΕ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ;»	68
7.4 ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ	75
7.5 ΒΑΘΜΟΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΕΡΩΤΩΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥΣ.....	76
7.6 ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΩΤΩΜΕΝΩΝ	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	83
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	89
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	94

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην καθηγήτρια κ. Α. Δαλακούρα για την πολύτιμη βοήθειά της κατά τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Τις ευχαριστίες μου θα ήθελα να δώσω στις φίλες μου Κατσόγιαννου Ιωάννα και Μαρκογιάννη Βασιλική για την συμπαράσταση και βοήθεια τους.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω το φίλο και συνάδελφο μου Βασιλόπουλο Αχιλλέα για την βοήθεια του.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

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

Η εργασιακή ικανοποίηση δεν αποτελεί ένα μονοδιάστατο φαινόμενο, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες και μεταβλητές και για το λόγο αυτό υπάρχει ένας μεγάλος όγκος στην βιβλιογραφία ο οποίος ασχολείται με αυτό. Η εργασιακή ικανοποίηση μετρά πόσο αρέσει ή δεν αρέσει στον άνθρωπο η εργασία του. Έχει παρατηρηθεί ότι είναι συνδεδεμένη με την παραγωγικότητα και υποδηλώνει ενθουσιασμό και ευτυχία για την απασχόληση του εργαζόμενου. Το Harvard Professional Group (1998) θεωρεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι το κλειδί που οδηγεί στην αναγνώριση, στο υψηλό εισόδημα, στην προώθηση και στην επιτυχία άλλων στόχων οι οποίοι δίνουν στον εργαζόμενο το αίσθημα της εκπλήρωσης.

Η παρούσα πτυχιακή εργασία στοχεύει να μελετήσει το φαινόμενο αυτό της εργασιακής ικανοποίησης και ειδικότερα να εντοπίσει τους παράγοντες ικανοποίησης που αναζητούν οι νεοπροσληφθέντες εργαζόμενοι σήμερα στην εργασία τους. Ο λόγος που επιλέγονται οι νεοπροσληφθέντες εργαζόμενοι ως αντικείμενο μελέτης της έρευνας είναι επειδή κατά τα πρώτα ακόμα χρόνια της συνεργασίας με μία επιχείρηση/ οργανισμό, οι εργαζόμενοι, διατηρώντας στο μυαλό τους ποιες είναι οι προσδοκίες τους από την παρούσα εργασία, «εξετάζουν» - «αξιολογούν» κατά πόσο αυτές οι προσδοκίες ικανοποιούνται. Επιπλέον, δεν έχουν αφομοιωθεί ή συμβιβαστεί ακόμα με τις επικρατούσες συνθήκες της εργασίας τους και μπορούν να μας δώσουν μια πιο ξεκάθαρη εικόνα για το τι είναι σημαντικό γι' αυτούς να βρουν σε μία εργασία.

Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, η εργασία στηρίζεται στη θεωρία του νέου ψυχολογικού συμβολαίου και επιχειρεί να προσδιορίσει τους παράγοντες που αναζητούν σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό οι νεοπροσλαμβανόμενοι εργαζόμενοι σήμερα. Το ψυχολογικό συμβόλαιο αφορά ένα «άτυπο» συμβόλαιο που καθορίζει τις αμοιβαίες προσδοκίες και υποχρεώσεις μεταξύ του εργοδότη και του εργαζόμενου (Smithson & Lewis, 2003). Τα ευρήματα ευελπιστούμε ότι θα διαμορφώσουν μία ενδιαφέρουσα εικόνα για το τι ικανοποιεί τους νέους εργαζόμενους σήμερα ή, με άλλα λόγια, τι είναι αυτό που πρωτίστως αναζητούν σε μία εργασία. Επιπλέον, μπορούν να οδηγήσουν σε χρήσιμα συμπεράσματα για το τι οι επιχειρήσεις πρέπει να λάβουν υπόψη τους και να προσφέρουν στους εργαζόμενούς τους, προκειμένου να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις και να διατηρούν τα επίπεδα ικανοποίησης του προσωπικού τους υψηλά.

2. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η εργασία προσδιορίζει σε σημαντικό έως μεγάλο βαθμό τον αυτοσεβασμό και την ταυτότητα του ατόμου ενώ η ανεργία μειώνει την αξία του ατόμου και δημιουργεί ανησυχίες. Οι μονότονες εργασίες μπορούν να φθείρουν τις πρωτοβουλίες και τον ενθουσιασμό του υπαλλήλου και μπορεί να οδηγήσουν σε συστηματική αποχή. Η επαγγελματική επιτυχία και η ικανοποίηση είναι κύριοι παράγοντες για την προσωπική ικανοποίηση, τον αυτοσεβασμό και την αυτοεκτίμηση του εργαζόμενου. Για τον εργαζόμενο, η ευχαρίστηση που λαμβάνει από την εργασία του, του δημιουργεί μία ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που συχνά τον οδηγεί σε μια θετική στάση προς τη δουλειά του. Ένας ευχαριστημένος εργαζόμενος είναι πιο δημιουργικός, καινοτόμος και αφοσιωμένος.

Όσον αφορά στην επιχείρηση, η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων της ταυτίζεται με ένα εργατικό δυναμικό το οποίο παρακινείται και δεσμεύεται στην υψηλή ποιότητας απόδοση. Αυξάνοντας την παραγωγικότητα, την ποιότητα και την ποσότητα της ωριαίας παραγωγής, φαίνεται να βελτιώνεται και η ποιότητα της ζωής του ίδιου του εργαζόμενου. Επιπλέον, περισσότεροι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι προσθέτουν περισσότερη αξία στην επιχείρηση. Οι δυσαρεστημένοι, που παρακινούνται από τον φόβο της απόλυσης τους, δεν δίνουν το 100% της προσπάθειάς τους για μεγάλο χρονικό διάστημα.

2.1 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Οι επιχειρήσεις μπορούν να συμβάλλουν στη δημιουργία υψηλής εργασιακής ικανοποίησης διαμορφώνοντας ένα περιβάλλον εργασίας που θα την

ενισχύει. Για να το πετύχει αυτό μια επιχείρηση πρέπει να ακολουθήσει τα παρακάτω¹:

- Εκπαίδευση και άλλες επαγγελματικές ευκαιρίες.
- Ενδιαφέρουσα εργασία που προσφέρει ποικιλία και επιτρέπει στους εργαζόμενους την ευκαιρία να βάλουν «την πινελιά» τους στο προϊόν/ υπηρεσία.
- Ευκαιρίες να χρησιμοποιούνται τα ταλέντα τους και η δημιουργικότητά τους.
- Ευκαιρίες να αναλάβουν πλήρεις αρμοδιότητες/ ευθύνες.
- Ευέλικτες εργασιακές ρυθμίσεις (π.χ. τηλεργασία).
- Ένα σταθερό, ασφαλές εργασιακό περιβάλλον που να περιλαμβάνει εργασιακή συνοχή.
- Ένα περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι υποστηρίζονται από έναν προσιτό προϊστάμενο.
- Οφέλη, όπως η παροχή άθλησης και η νοσοκομειακή περίθαλψη των τέκνων.
- Σύγχρονη τεχνολογία.
- Ανταγωνιστικοί μισθοί και ευκαιρίες για προώθηση.

Ίσως το σημαντικότερο σημείο που πρέπει να λάβουμε υπόψιν μας όταν αναφερόμαστε στην εργασιακή ικανοποίηση είναι ότι υπάρχουν πολλοί παράγοντες οι οποίοι έχουν επιπτώσεις σε αυτήν και μπορούν να κάνουν τους εργαζόμενους ευτυχισμένους με την εργασία τους μέρα με τη μέρα. Εκτός από αυτούς τους παράγοντες που αναφέρονται παραπάνω, η ικανοποίηση επηρεάζεται από την προσωπικότητα του υπαλλήλου και από τη φύση της δουλειάς του. Οι μάνατζερ που θέλουν να διατηρήσουν υψηλό το επίπεδο ικανοποίησης του εργατικού δυναμικού πρέπει να προσπαθήσουν να καταλάβουν τις ανάγκες του κάθε υπαλλήλου. Για παράδειγμα, ο άμεσος προϊστάμενος μπορεί να ενισχύσει την εργασιακή ικανοποίηση του εργαζόμενου,

¹ Job Satisfaction, www.scribd.com

παρέχοντας του την κατάλληλη θέση εργασίας ανάλογα με την προσωπικότητα και τον χαρακτήρα του. Ο εμπλουτισμός της εργασίας συμβάλλει επίσης σημαντικά στην ικανοποίηση των εργαζομένων, όταν γίνεται μεθοδικά και εστιασμένα στις ανάγκες και δυνατότητες του εργαζόμενου. Λέγοντας εμπλουτισμό της εργασίας αναφερόμαστε στην παροχή περισσότερων ευθυνών, στόχων και πρόκλησης. Ο εμπλουτισμός της εργασίας προσδίδει αναγνώριση και στοχεύει στη μάθηση και στην εκπλήρωση επιτευγμάτων. Μερικά παραδείγματα μεγάλων εταιριών που στηρίζουν τον εμπλουτισμό της εργασίας είναι η AT&T, IBM και η General Motors (Daft, 1997).

Μία επιχείρηση έχει ευθύνη να ενισχύσει το ηθικό και την παραγωγικότητα του εργαζόμενου. Έρευνες έδειξαν πως οι αμοιβές, οι ευκαιρίες για εξέλιξη, η εκπλήρωση στόχων, η αναγνώριση, η αξιοποίηση δεξιοτήτων όπως και η καλή σχέση με τους προϊσταμένους και τους υπόλοιπους υπαλλήλους έχει αξιόλογα αποτελέσματα στην εργασιακή ικανοποίηση.

2.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΙΔΙΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Αν η εργασιακή ικανοποίηση είναι προνόμιο του υπαλλήλου, τότε ο ίδιος πρέπει να συνεισφέρει στη δική του ικανοποίηση. Οι παρακάτω προτάσεις μπορούν να βοηθήσουν έναν εργαζόμενο να βρει την δική του ικανοποίηση πάνω στην εργασία του²:

- Πρέπει να ψάξει ευκαιρίες για να επιδείξει τις ικανότητες και τα ταλέντα του. Αυτό συχνά οδηγεί σε μια πιο ενδιαφέρουσα εργασία, σε μεγαλύτερες ευθύνες και φυσικά σε αύξηση του μισθού και της προσωπικής του αναγνώρισης.
- Να αναπτύξει επικοινωνιακές δεξιότητες, όπως για παράδειγμα να έχει την ικανότητα να διαβάζει, να γράφει και να έχει άψογο προφορικό λόγο.

² Job Satisfaction, www.scribd.com

- Να αποκτήσει γνώσεις σε σχέση με την εργασία του ώστε να αποδώσει αποτελεσματικά και αποδοτικά.
- Να επιδείξει δημιουργικότητα και πρωτοβουλία. Τα προσόντα αυτά είναι πολύτιμα σε πολλές επιχειρήσεις και έχουν ως αποτέλεσμα να αναγνωρίζεται στον κάτοχο τους η αξία και η υπευθυνότητά του.
- Να αναπτύξει ένα καλό κλίμα συνεργασίας. Ο εργαζόμενος πρέπει να μπορεί να συνεργαστεί με τους άλλους συναδέλφους του ώστε να επιτύχουν τους στόχους της εργασίας τους.
- Να δέχεται τους ανθρώπους με τις ιδιαιτερότητες τους, τις ατέλειες τους και να μάθει να κάνει αλλά και να δέχεται εποικοδομητική κριτική.
- Να νιώθει υπερήφανος γι' αυτό που προσφέρει στη δουλειά του. Έτσι θα αποκτήσει νόημα η παραμονή του στην επιχείρηση.

Είναι σημαντικό για τον κάθε εργαζόμενο να αγαπάει και να εκτιμάει την δουλειά του, γιατί του δίνει δύναμη να αντιμετωπίσει αδυναμίες και προβλήματα, καθώς και κουράγιο για να φτάσει πιο ψηλά ώστε να πετύχει τους στόχους του (Kaplan, 2008).

2.3 Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η διατήρηση της εργασιακής ικανοποίησης απαιτεί ένα συνεχές πλάνο και προσπάθεια τόσο από την πλευρά της επιχείρησης όσο και από την πλευρά των εργαζόμενων. Οι άμεσοι προϊστάμενοι πρέπει να λαμβάνουν υπόψιν τους τουλάχιστον τις θεμελιώδεις θεωρίες του Herzberg και του Maslow, οι οποίες αναλύονται παρακάτω. Είναι ζωτικής σημασίας το να δημιουργήσουν συνθήκες που να συμβάλλουν σε ένα υποκινητικό, προκλητικό και υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον που αναγνωρίζει και ανταμείβει τις θετικές αποδόσεις των εργαζομένων.

Έτσι, σύμφωνα με τα παραπάνω, μπορούμε να πούμε ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνίσταται μέσα από καταστάσεις και γεγονότα όπου οι άνθρωποι

ζούνε στην εργασία τους. Χαρακτηριστικά, ο Brief (1998) έγραψε το εξής: «Αν η δουλειά ενός ανθρώπου είναι ενδιαφέρουσα, έχει δίκαιη αμοιβή, οι ευκαιρίες εξέλιξης είναι καλές, ο άμεσος προϊστάμενος είναι συνεργάσιμος και οι συνάδελφοι φιλικοί, τότε οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους».

3. ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ- ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Συμφασμένη με την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης είναι και η έννοια της παρακίνησης ή υποκίνησης των εργαζομένων. Ο όρος παρακίνηση ή υποκίνηση είναι η μετάφραση του αγγλικού όρου «motivation»³. Ο όρος αυτός προέρχεται από το λατινικό *motivo* που σημαίνει αίτιο μιας κίνησης, καθώς και το *movere* που σημαίνει κινώ. Στην πρακτική της διάσταση, η παρακίνηση είναι το σύνολο των δυνάμεων που ωθούν ένα άτομο να έχει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά για την εκπλήρωση ενός σκοπού.

Κεντρική έννοια του όρου «παρακίνηση» είναι το κίνητρο (*motive* ή *drive*). Το κίνητρο είναι μια εσωτερική δύναμη που προέρχεται από την ύπαρξη μιας ανάγκης, η οποία μπορεί να οριστεί ως μια έλλειψη ή ως μια φυσιολογική ή ψυχολογική ανισορροπία του ανθρώπου. Οι ανάγκες και κατ' επέκταση και τα κίνητρα μπορούν να είναι πρωτογενείς (οξυγόνο, τροφή, νερό) ή δευτερογενείς (αγάπη, σεβασμός κ.λπ.) και οδηγούν προς τον αντίστοιχο στόχο. Ως στόχος ορίζεται οτιδήποτε μπορεί να καλύψει συνολικά ή μερικά την ανάγκη αυτή (Μπουραντάς, 2002).

Ως αποτέλεσμα των πιο πάνω μπορούμε να πούμε ότι εφόσον η παρακίνηση βασίζεται στα κίνητρα, η υποκίνηση έχει δυο διαστάσεις, την εσωτερική, η οποία πηγάζει από τα εσωτερικά κίνητρα κάθε ατόμου και την εξωτερική, η οποία πηγάζει από τα κίνητρα του περιβάλλοντος προς το άτομο. Ο

³ Oxford English-Greek Lerner's dictionary

John Adair (2004) υπολογίζει τη συμμετοχή των δυο διαστάσεων με τον κανόνα του 50:50, υποστηρίζοντας ότι το 50% των κινήτρων προέρχεται από το ίδιο το άτομο, ενώ το υπόλοιπο 50% από το περιβάλλον και ειδικότερα από την ηγεσία που συναντάται μέσα σε αυτό.

Οι έρευνες και θεωρίες που πραγματεύονται το αντικείμενο της εργασιακής παρακίνησης χωρίζονται ουσιαστικά σε δύο υπό-κατηγορίες:

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

3.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ

3.1.1 Θεωρία Αναγκών (Maslow A., 1954)

Με τη συγκεκριμένη θεωρία ο Maslow κατάφερε να προσδιορίσει τις ανάγκες των εργαζομένων οι οποίες εφόσον εκπληρωθούν οδηγούν στην ικανοποίηση. Στα πλαίσια της μελέτης του συνέλεξε και ταξινόμησε τις ανάγκες του ανθρώπου σε πέντε βασικές κατηγορίες (Μπουραντάς, 2002):

- **Φυσιολογικές ανάγκες:** πρόκειται για τις βασικές ανάγκες του ανθρώπου οι οποίες συνδέονται με την ύπαρξη του ως βιολογικός οργανισμός, όπως για παράδειγμα η ανάγκη για οξυγόνο, νερό, τροφή, ένδυση, κ.λπ. Οι ανάγκες αυτές είναι οι πρώτες που ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει.

- **Ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς:** πρόκειται για την ανάγκη του ανθρώπου να νιώθει το αίσθημα της σιγουριάς που απορρέει από τα συναισθήματά του και το αίσθημα της αυτοσυντήρησής του. Αναφερόμαστε σε μόνιμη εργασία, κατοικία, τη διασφάλιση και στο μέλλον των φυσιολογικών αναγκών.
- **Κοινωνικές ανάγκες:** πρόκειται για την ανάγκη του ανθρώπου να ανήκει σε μία ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες, να νιώθει αποδεχτός, να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις, να νιώθει αγάπη και στοργή.
- **Ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης:** πρόκειται για ανάγκες οι οποίες σχετίζονται με το «εγώ» του εκάστοτε ατόμου, όπως για παράδειγμα η φήμη, το κύρος, η εκτίμηση, ο σεβασμός, η επιτυχία, η ανεξαρτησία, η ελευθερία, κ.λπ.
- **Ανάγκες ολοκλήρωσης:** πρόκειται για τις ανάγκες του ανθρώπου οι οποίες σχετίζονται με το τι θέλει να γίνει, την ικανοποίηση δηλαδή των οραμάτων και των προσδοκιών του έτσι ώστε να αγγίξει το ιδανικό γι' αυτόν πρότυπο.

Οι παραπάνω ανάγκες σύμφωνα με τον Maslow είναι ιεραρχημένες σε μία πυραμίδα, όπου αρχικά πρέπει να ικανοποιηθούν οι ανάγκες που βρίσκονται στη βάση αυτής και στη συνέχεια διαδοχικά προς τα επάνω οι υπόλοιπες ανάγκες (βλ. Σχήμα 1).

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

Σχήμα 1: Ιεράρχηση αναγκών κατά Maslow



Πηγή: Μάνατζμεντ, Μπουραντάς Δ., 2002

3.1.2 Θεωρία Υγιεινής – Παρακίνησης (Herzberg F., 1966)

Η θεωρία του Herzberg αποτελεί μία περαιτέρω ανάπτυξη της θεωρίας της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow. Ο Maslow εντοπίζει και ταξινομεί τις ανάγκες του ανθρώπου ενώ ο Herzberg προσπαθεί να δείξει ποιοι είναι οι παράγοντες που τελικά ικανοποιούν τις παραπάνω ανάγκες στα πλαίσια μιας επιχείρησης (Μπουραντάς, 2002).

Ο Herzberg, κατόπιν έρευνας στα πλαίσια μιας επιχείρησης, εντοπίζει και παρουσιάζει πώς οι παράγοντες που είναι συνδεδεμένοι με ευχάριστα γεγονότα ή συναισθήματα είναι διαφορετικοί από αυτούς που είναι συνδεδεμένοι με δυσάρεστα. Σύμφωνα με τον Herzberg λοιπόν υπάρχουν δύο ξεχωριστές κατηγορίες παραγόντων που σχετίζονται με την παρακίνηση του ατόμου:

α. Παράγοντες Υγιεινής ή Διατήρησης: πρόκειται για παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με την παρακίνηση με το ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον. Οι παράγοντες αυτοί δεν παρακινούν άμεσα τους εργαζόμενους για αύξηση της απόδοσης τους, εμποδίζουν όμως το

συναίσθημα της δυσαρέσκειας με αποτέλεσμα να διατηρούν την απόδοση του εργαζομένου σε ένα αποδεχτό επίπεδο. Μερικά παραδείγματα αυτών των παραγόντων είναι:

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

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

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

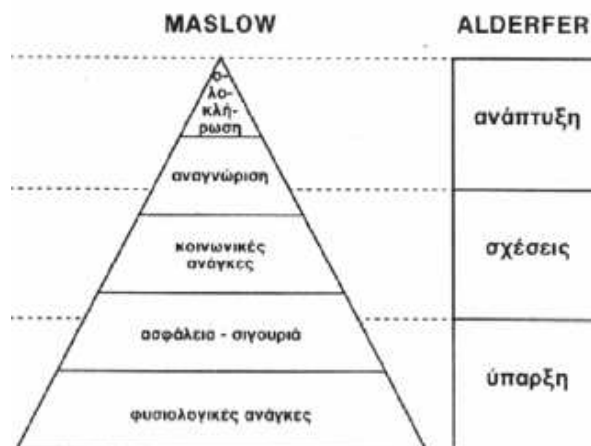
Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημάνουμε πως οι δύο θεωρίες έχουν πλήρη αντιστοιχία όσον αφορά τις ανάγκες του ατόμου αλλά και τους παράγοντες με τους οποίους αυτές ικανοποιούνται (Μπουραντάς, 2002):

3.1.3 Θεωρία ERG (Alderfer C., 1972)

Ο Alderfer αναπτύσσει τις δυο προηγούμενες θεωρίες των Maslow και Herzberg. Η θεωρία του αποτελεί ουσιαστικά μια προέκταση της θεωρίας του Maslow (βλ. Σχήμα 2) ταξινομώντας τις ανάγκες του ατόμου σε τρεις αντί σε πέντε κατηγορίες, οι οποίες είναι οι ακόλουθες (Ζαβλανός, 2002):

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

Σχήμα 2: Συσχέτιση θεωριών Maslow και Alderfer.



Πηγή: Μάνατζμεντ, Μπουραντάς Δ., 2002

Μια σημαντική διαφοροποίηση της θεωρίας του Alderfer σε σχέση με αυτή του Maslow έγκειται στο γεγονός ότι δεν δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ιεράρχηση των αναγκών, υποστηρίζοντας πως ένα άτομο μπορεί να παρακινείται ταυτόχρονα από πολλές ανάγκες ή και από καμία. Επίσης υποστηρίζει πως η απόλυτη ιεραρχία που παρουσιάζεται στην πυραμίδα του Maslow δεν ισχύει με δεδομένο ότι η ιεράρχηση των αναγκών είναι υποκειμενική υπόθεση, διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο και επηρεάζεται από εξωγενείς περιβαλλοντολογικούς παράγοντες. Τέλος, αναφέρει ότι ο άνθρωπος μπορεί να απογοητευτεί και να σταματήσει να επιδιώκει την εκπλήρωση μιας ανάγκης του, αν διαπιστώσει ότι οι προσπάθειες για την ικανοποίησή της δεν καρποφορούν (Ζαβλανός, 2002).

3.1.4 Θεωρία των Επιτευγμάτων (McClelland D.C., 1971)

Σύμφωνα με τη θεωρία του McClelland οι ανάγκες του ανθρώπου είναι επίκτητες, δηλαδή εξελίσσονται μέσα από το κοινωνικό περιβάλλον του ατόμου. Οι τρεις βασικές ανάγκες που προσδιορίζουν την παρακίνηση του ατόμου είναι (Μπουραντάς, 2002):

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

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

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφέρουμε πως η συγκεκριμένη θεωρία δεν είναι αρκετά γενικευμένη. Απευθύνεται κυρίως σε ανώτερα διοικητικά στελέχη και γενικότερα άτομα που διακρίνονται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Μπουραντάς, 2002):

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

3.1.5 Θεωρία Χ και Ψ (McGregor D., 1985)

Σύμφωνα με τον McGregor οι προαναφερθείσες θεωρίες αγνοούν τις επιδράσεις του οικονομικοκοινωνικού περιβάλλοντος, της τεχνολογικής προόδου και του ανθρώπινου παράγοντα. Για το λόγο αυτό ανέπτυξε τη διπολική θεωρία «Χ» και «Ψ» (Μπουραντάς, 2002).

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

και ικανοποιημένα μόνο όταν αποφεύγουν να αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες, ενώ έχουν αυξημένη την ανάγκη για έλεγχο και καθοδήγηση.

Σύμφωνα με τη θεωρία «Ψ» η εργασία είναι φυσιολογική εφόσον οι συνθήκες είναι ευνοϊκές, ο αυτοέλεγχος για την επίτευξη των στόχων είναι απαραίτητος και η ικανότητα επίλυσης των προβλημάτων της οργάνωσης είναι αυξημένη. Συνεπώς η υποκίνηση έχει εφαρμογή σε όλα τα επίπεδα αναγκών. Τα άτομα αυτής της κατηγορίας είναι ικανοποιημένα όταν τους εξασφαλίζεται κλίμα εμπιστοσύνης και ασφάλειας έτσι ώστε να μπορούν να δράσουν αυτόνομα και να αναπτύξουν τη δημιουργικότητα τους. Από την επιχείρηση αλλά και τους εργαζομένους τελικά θα καθοριστεί ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει η υποκίνηση, μέσω τιμωρίας ή αυτονομίας, ώστε να οδηγηθούμε σε αυξημένη απόδοση.

3.2 ΜΗΧΑΝΙΣΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

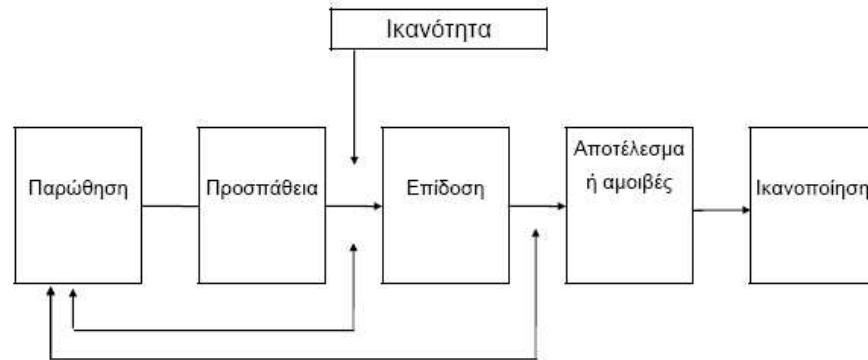
3.2.1 Θεωρία Προσδοκιών (Vroom V., 1964)

Ο Vroom δεν προσπαθεί να περιγράψει τι είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζόμενους όπως γίνεται στις θεωρίες περιεχομένου που αναπτύχθηκαν παραπάνω, αλλά επιχειρεί να περιγράψει τη διαδικασία βάσει της οποίας παρακινείται ο εργαζόμενος (βλ. Σχήμα 3). Προκειμένου να καταλήξει στα συμπεράσματα τα οποία οδηγούν στο θεωρητικό του μοντέλο, στηρίζεται στις ακόλουθες υποθέσεις (Ζαβλανός, 2002):

- Οι εργαζόμενοι πιστεύουν πώς το επίπεδο της απόδοσης τους συνδέεται άμεσα με τις εξωτερικές ανταμοιβές (αμοιβές, προαγωγή, κ.λπ.) και εσωτερικές ανταμοιβές (επιτυχία, ολοκλήρωση, κ.λπ.) που έχουν αξία γι' αυτούς.
- Οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως μπορούν να φτάσουν στο επιθυμητό επίπεδο απόδοσης.

- Οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως οι προσφερόμενες από την επιχείρηση ανταμοιβές έχουν αξία για αυτούς.

Σχήμα 3: Θεωρία Προσδοκιών του Vroom



Πηγή: Οργανωτική συμπεριφορά, Ζαβλανός Μ., 2002

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

1. **Επιθυμία ανταμοιβών.** Κάθε εργαζόμενος έχει κάποιους ατομικούς στόχους τους οποίους επιχειρεί να επιτύχει στα πλαίσια της επιχείρησης και η εκπλήρωση των στόχων αυτών οδηγεί στην επιθυμία για ανταμοιβή. Ανάλογα με την ανταμοιβή, η ένταση της επιθυμίας του ατόμου και κατ' επέκταση η εκπλήρωση του στόχου ποικίλει.
2. **Προσδοκία ανταμοιβών.** Πρόκειται για την υποκειμενική πιθανότητα που υπολογίζει το άτομο όσον αφορά στην απόδοση και ανταμοιβή που πρόκειται να λάβει.

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

Συνοψίζοντας, η παραπάνω θεωρία περιγράφει ουσιαστικά μία διαδικασία ανταλλαγής μεταξύ του εργαζομένου και της επιχείρησης. Ο εργαζόμενος επιλέγει μεταξύ των δυνατών εναλλακτικών τη λύση που θεωρεί πως έχει τη μεγαλύτερη πιθανότητα να συμβεί με το υψηλότερο γι' αυτόν όφελος (Ζαβλανός, 2002).

3.2.2 Υπόδειγμα Porter & Lawler (1980)

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

- **Προσπάθεια.** Η προσπάθεια αποτελεί την εξωτερική της παρακίνησης και εξαρτάται από τις προσδοκίες του εργαζομένου, δηλαδή τη σχέση που αντιλαμβάνεται μεταξύ της προσπάθειας που θα πρέπει να καταβάλλει, της απόδοσης που θα έχει, των ανταμοιβών που θα λάβει, αλλά και της αξίας που έχουν για αυτόν οι πιθανές ανταμοιβές.
- **Απόδοση.** Η απόδοση δεν εξαρτάται μόνο από την παρακίνηση και την προσπάθεια του ατόμου αλλά και από τρεις εξίσου σημαντικούς παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν σε αυτή. Οι παράγοντες αυτοί είναι: α) οι ικανότητες του ατόμου, β) ο ρόλος του στην επιχείρηση και γ) τα μέσα που του δίνονται από την επιχείρηση.

- **Ανταμοιβές.** Οι ανταμοιβές διακρίνονται σε εσωτερικές (παράγοντες υγιεινής) και εξωτερικές (παράγοντες παρακίνησης) και είναι ουσιαστικά το αποτέλεσμα της απόδοσης του εργαζομένου.
- **Ικανοποίηση.** Η ικανοποίηση σχετίζεται με τις ανταμοιβές που λαμβάνει ο εργαζόμενος και η δικαιοσύνη που νιώθει γι' αυτές σε σχέση με αυτές των συναδέλφων του.

Από τα παραπάνω λοιπόν συμπεραίνουμε πως ο ρόλος της επιχείρησης στην ικανοποίηση και κατά συνέπεια στην αυξημένη απόδοση των εργαζομένων είναι καταλυτικός (Μπουραντάς, 2002).

3.2.3 Θεωρία της Δικαιοσύνης (Adams J.S., 1976)

Ο Adams ασχολήθηκε με μια νέα έννοια, αυτή της δικαιοσύνης, η οποία σχετίζεται με την παρακίνηση και κατά συνέπεια την ικανοποίηση και απόδοση του ατόμου (βλ. Σχήμα 4). Η βασική υπόθεση πάνω στην οποία στηρίζεται είναι ότι το άτομο όταν αποτελεί μέλος μιας ομάδας επιθυμεί ίση μεταχείριση σε σύγκριση με τα άλλα μέλη της ομάδας. Λαμβάνοντας αυτό υπόψη καταλήγει στην ακόλουθη σχέση:

Σχήμα 4: Θεωρία της Δικαιοσύνης του Adams

$$\left(\frac{\text{Προσωπική ανταμοιβή}}{\text{Προσωπική Προσφορά}} \right) \quad \text{σύγκριση} \quad \left(\frac{\text{Ανταμοιβή άλλων}}{\text{Προσφορά άλλων}} \right)$$

Πηγή: Μάνατζμεντ, Μπουραντάς Δ., 2002

Στη θεωρία του ο Adams δίνει στην έννοια ανταμοιβή ένα ευρύτερο νόημα πέρα από αυτό της μισθολογικής ανταμοιβής. Επίσης επισημαίνει πως το αίσθημα της αδικίας καθορίζεται συγκριτικά, όχι μόνο σε σχέση με τις ανταμοιβές

των άλλων εργαζομένων αλλά και σε σχέση με τους συντελεστές παραγωγής (κεφάλαιο).

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

3.2.5 Θεωρία των Στόχων (Locke E.A, 1990)

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

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

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

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

Ένα σημείο που πρέπει να προσεχθεί στην εν λόγω θεωρία είναι η σχέση μεταξύ στόχου και εργαζομένου. Προκειμένου να παρακινηθεί ο εργαζόμενος θα πρέπει να ασπαστεί και να υιοθετήσει το στόχο έτσι ώστε οι δράσεις του να προσανατολίζονται προς αυτόν (Ζαβλανός, 2002).

4. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ

Σε πολλές επιχειρήσεις κατά τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρήθηκαν φαινόμενα απολύσεων προσωπικού, περικοπών προνομίων, καθώς και άλλων σχετικών μέτρων τα οποία συμβάλλουν στη μείωση του κόστους μίας επιχείρησης και κατ' επέκταση την αύξηση των καθαρών κερδών. Παρόλα αυτά, σιγά σιγά στις μέρες μας παρατηρείται μία στροφή προς το ανθρώπινο κεφάλαιο. Ο άνθρωπος αποτελεί ένα από τα πιο ζωτικά περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης και η εκμετάλλευσή του μπορεί να επιφέρει την επιθυμητή κερδοφορία για την επιχείρηση.

Κατά την διάρκεια των ετών έχουν γίνει πολλές μελέτες σχετικές με τους παράγοντες οι οποίοι επιδρούν και επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων. Ο κυριότερος είναι η ικανοποίηση τους από την εργασία. Γύρω από τη σχέση

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

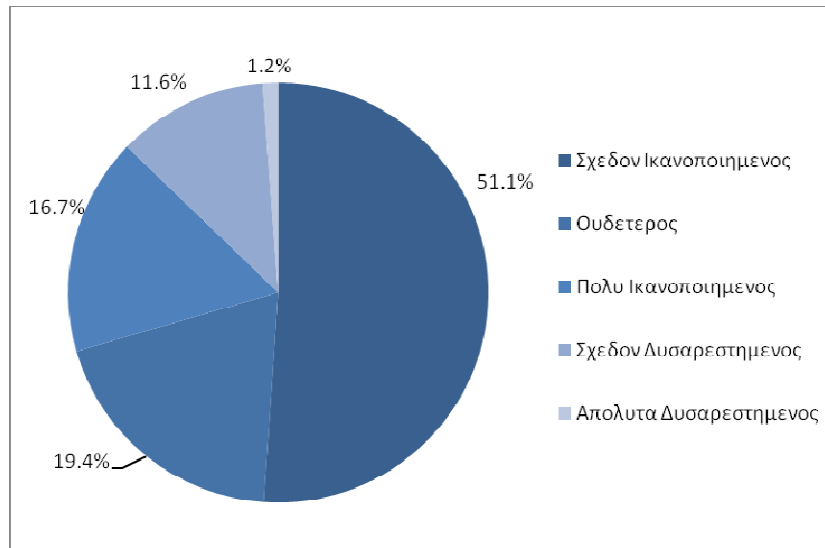
Συμπερασματικά, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι όποια κριτική κι αν έχει εμφανιστεί κατά καιρούς, η συντριπτική πλειοψηφία καταδεικνύει μια θετική συσχέτιση των δύο παραπάνω μεταβλητών.

4.1 Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

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

Συγκεκριμένα, θα ασχοληθούμε με έρευνα που διεξήχθη κατά το πρώτο εξάμηνο του 2006 σε δείγμα 300 εργαζομένων από την Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη και το Ηράκλειο Κρήτης σε κλάδους όπως οι οργανισμοί υγείας, οι υπηρεσίες, το εμπόριο και η βιομηχανία (Κουρτίδης Μ., 2006). Όπως φαίνεται και στο Σχήμα 6, η ικανοποίηση των Ελλήνων εμφανίζεται να είναι σε σχετικά θετικά επίπεδα.

Σχήμα 6: Συνολική εργασιακή ικανοποίηση στην Ελλάδα



Πηγή: Κουρτίδης Μ., 2006

Από το παραπάνω σχήμα παρατηρούμε πως η γενικότερη εικόνα της εργασιακής ικανοποίησης στην Ελλάδα είναι μέτρια ως θετική, καθώς το 67,8% των ερωτώμενων δηλώνει σχεδόν έως πολύ ικανοποιημένο και μόλις το 12,8% σχεδόν ή απόλυτα δυσαρεστημένο. Η δε πλειοψηφία των ερωτώμενων (ποσοστό 51,1%) δηλώνει σχεδόν ικανοποιημένοι.

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

- Άμεσος προϊστάμενος
- Ομαδικότητα και συνεργασία
- Εργασιακές συνθήκες
- Ηγεσία και σχεδιασμός
- Εργασιακοί ρόλοι
- Επικοινωνία
- Εταιρική κουλτούρα
- Εκπαίδευση

- Αναγνώριση & Ανταμοιβές
- Ανάπτυξη καριέρας
- Προνόμια

Από έρευνες σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση έχει παρατηρηθεί πως ο άμεσος προϊστάμενος του ατόμου αποτελεί το βασικό κλειδί της ικανοποίησης. Ο σεβασμός, η δικαιοσύνη και η ικανότητα επίλυσης θεμάτων που προκύπτουν αποτελούν τις τρεις βασικές συνιστώσες οι οποίες θα έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας θετικής ή μη εικόνας για τον προϊστάμενο.

Ακολουθεί το πνεύμα της ομαδικότητας και της συνεργασίας που επικρατεί στα πλαίσια της επιχείρησης. Από έρευνες είναι εμφανές πως οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη να μπορούν να ζητήσουν και να θεωρούν πως μπορούν να λάβουν βοήθεια από τους συναδέλφους τους. Πέρα από την ομαδικότητα και τη συνεργασία παράγοντες συναφείς είναι οι εργασιακές συνθήκες, οι σαφείς ρόλοι, η ηγεσία και η επικοινωνία. Η καλή επικοινωνία και η εμπιστοσύνη τόσο σε οριζόντιο όσο και σε κάθετο επίπεδο συμβάλλει σημαντικά στην ικανοποίηση του ατόμου. Η αίσθηση της αλήθειας και της σιγουριάς, καθώς και της δικαιοσύνης στα πλαίσια των αξιολογήσεων των εργαζομένων οδηγούν σε ικανοποιημένους και αποδοτικότερους ανθρώπους. Ακόμη, άλλες έρευνες έδειξαν ότι η φιλία μεταξύ των εργαζομένων δεν επιβραδύνει την παραγωγικότητα αλλά την βοηθά, αρκεί οι εργαζόμενοι που συνδέονται με αυτή τη σχέση να έχουν ομαδικούς στόχους. Σύμφωνα με την έρευνα οι διευθυντές οφείλουν να κάνουν την ατμόσφαιρα στον εργασιακό χώρο περισσότερο προσιτή παρά ανταγωνιστική για να αποδίδουν καλύτερα (Ross, 1997).

Παράλληλα με την ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία είναι ιδιαίτερα σημαντικό για το άτομο να γνωρίζει με σαφήνεια τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του. Ο λόγος είναι ότι με αυτό τον τρόπο ο εργαζόμενος γνωρίζει τι πρέπει να κάνει, πώς να το κάνει αλλά και πως θα μπορέσει να αξιολογηθεί η προσπάθεια που καταβάλλει με αντικειμενικά κριτήρια. Σε όλα τα παραπάνω

ιδιαίτερο ρόλο κατέχει το μοντέλο ηγεσίας που θα ακολουθήσει η ηγεσία καθώς και η κουλτούρα της. Η ενθάρρυνση των εργαζομένων, η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και συμμετοχής στις αποφάσεις, η παροχή εκπαίδευσης τόσο κατά την ανάληψη της θέσης αλλά και υποστηρικτικά στη συνέχεια, καθώς και το αίσθημα της αξίας του εργαζομένου είναι κάποια βασικά στοιχεία που η ηγεσία θα πρέπει να προσέξει έτσι ώστε να έχει όσο το δυνατόν περισσότερο ικανοποιημένους εργαζόμενους.

Στην εργασιακή ικανοποίηση μικρό ρόλο φαίνεται να έχουν οι ανταμοιβές, οι δυνατότητες περαιτέρω ανάπτυξης καθώς και η παροχή έξω-μισθολογικών προνομίων. Συνοψίζοντας, συμπεραίνουμε πως ένας εργαζόμενος είναι κυρίως ικανοποιημένος όταν στα πλαίσια του εργασιακού του χώρου υπάρχουν καλές εργασιακές συνθήκες τόσο σε ανθρώπινο επίπεδο όσο και σε φυσικό επίπεδο γενικότερα, εφόσον συντρέχουν οι κάτωθι προϋποθέσεις:

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

Είναι δυνατό ο εργαζόμενος να αισθάνεται ικανοποιημένος και να αποδίδει στην εργασία του παρότι οι υλικές του απολαβές είναι χαμηλές. Ο κύριος λόγος είναι πως ικανοποιούνται οι ανώτερες ανάγκες και οι ανάγκες αναγνώρισης (Κουρτίδης Μ., 2006).

5. ΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ

5.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

Η έννοια του ψυχολογικού συμβόλαιου (psychological contract) αναφέρθηκε αρχικά από τον Chris Argyris (1960), ο οποίος την χρησιμοποίησε για να περιγράψει τη σιωπηρή συμφωνία μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης/ οργανισμού (Smithson & Lewis, 2003). Ο Argyris όρισε το ψυχολογικό συμβόλαιο ως τις αμοιβαίες προσδοκίες που έγκεινται στην εργασιακή σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου, δηλαδή τις αμοιβαίες υποχρεώσεις, αξίες και επιδιώξεις που λειτουργούν πέρα από την τυπική σύμβαση εργασίας. Με άλλα λόγια, το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι, σε αντίθεση με το τυπικό και νόμιμο συμβόλαιο του υπαλλήλου, ένα άτυπο συμβόλαιο που καθορίζει τα τυπικά καθήκοντα, τις ευθύνες και τις υποχρεώσεις μεταξύ του εργοδότη και του εργαζόμενου.

Στη συνέχεια, ο Schein (1965) τόνισε ότι οι προσδοκίες αυτές μπορεί να μην αναγράφονται σε μία επίσημη συμφωνία, παρόλα αυτά λειτουργούν έντονα ως καθοριστικοί παράγοντες της συμπεριφοράς τόσο των εργοδοτών όσο και των εργαζομένων. Για παράδειγμα, ένας εργοδότης μπορεί να προσδοκά ότι ο εργαζόμενος δεν θα βλάψει τη δημόσια εικόνα της εταιρείας και ένας εργαζόμενος να προσδοκά ότι δεν θα απολυθεί μετά από πολλά έτη υπηρεσίας. Επίσης ο Schein (1965) όπως και ο Levinson νωρίτερα (1962) τόνισαν ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο θα αλλάζει με την πάροδο των χρόνων.

Ένας ευρέως διαδεδομένος ορισμός του ψυχολογικού συμβολαίου είναι αυτός που αποδίδεται από την Rousseau (1995:9):

«Το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι ατομικά πιστεύω διαμορφωμένα από τον οργανισμό, αναφερόμενα σε όρους διακανονισμού που ανταλλάσσονται μεταξύ του οργανισμού και του ατόμου».

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά του ψυχολογικού συμβολαίου αναφέρονται παρακάτω:

1. Το ψυχολογικό συμβόλαιο βασίζεται σε πιστεύω και αντιλήψεις. Διαφορετικά άτομα έχουν διαφορετικά πιστεύω και αντιλήψεις.
2. Το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι ξεκάθαρο, όχι αμφίβολο. Οι υποσχέσεις έχουν γίνει ή υποδηλωθεί από την επιχείρηση ή τον υπάλληλο. Τα συμβαλλόμενα μέρη συναγάγουν συμπεράσματα σύμφωνα με την ύπαρξη και την ουσία των ποικίλων υποσχέσεων και υποχρεώσεων βασισμένα σε συμπεριφορές που έχουν παρατηρηθεί από άλλα συμβαλλόμενα μέρη.
3. Το ψυχολογικό συμβόλαιο βασίζεται σε αντιλαμβανόμενες συμφωνίες παρά σε πραγματικές. Αυτό εισηγείται την πιθανότητα ότι οι υπάλληλοι και οι διευθυντές συχνά θα διαφωνήσουν όσον αφορά το περιεχόμενο του συμβολαίου.
4. Το ψυχολογικό συμβόλαιο βασίζεται στην ανταλλαγή και έχει θεμελιωθεί σύμφωνα με την αρχή της αμοιβαιότητας. Η υπόσχεση που έχει υποδηλωθεί όσον αφορά έναν βέβαιο τρόπο συμπεριφοράς του εργαζομένου στην εργασία του, για παράδειγμα, εξαρτάται από άλλα συμβαλλόμενα μέρη παρέχοντας όρους συμφωνίας.
5. Το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι εξελισσόμενο και αναπτυσσόμενο. Σε αντίθεση με ένα γραπτό νόμιμο συμβόλαιο που μπορεί να έχει καθοριστεί για μια συγκεκριμένη περίοδο, οι όροι του συμβολαίου διαμορφώνονται συνεχώς, καθώς τα συμβαλλόμενα μέρη αλληλεπιδρούν και έχουν απαιτήσεις και υποχρεώσεις.

5.2 ΤΟ ΝΕΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΚΑΙ ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕ ΤΟ ΠΑΛΙΟ

Στα μέσα της δεκαετίας του 1980 αρκετοί συγγραφείς (π.χ. Kissler 1987; Lee, 1987; Kiechel 1987) έγραψαν για την μετάβαση από το παλιό (παραδοσιακό) ψυχολογικό συμβόλαιο σε ένα διαφοροποιημένο, νέο ψυχολογικό συμβόλαιο. Το παλιό ψυχολογικό συμβόλαιο ήταν βασισμένο στην πίστη μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου. Το νέο ψυχολογικό συμβόλαιο χαρακτηρίζεται από την χαμηλότερη δέσμευση μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου και είναι βασισμένο στα προσόντα του εργαζομένου.

Η κεντρική έννοια του παλιού ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να αποδοθεί ως εξής:

«Αναμένουμε πίστη στους υπαλλήλους και ανταποδίδουμε την πίστη αυτή. Εάν εργαστείτε σκληρά και πάρουμε ικανοποιητική απόδοση των δεικτών της εταιρίας η δουλειά σας είναι ασφαλής» (Smithson & Lewis 2003)

Σε αντίθεση με το παλιό, η κεντρική έννοια του νέου ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να συνοψιστεί στο εξής:

«Η εργασία σας θα είναι ενδιαφέρουσα και θα μάθετε νέα πράγματα όσο θα είστε στην εργασία. Δουλεύουμε σε μεγάλα έργα άλλα όταν αυτά τελειώσουν θα πρέπει να βρείτε νέα θέση για σας μέσα στην εταιρία και αν όχι, να βρείτε εκτός εταιρίας» (Smithson και Lewis 2003)

Η παγκοσμιοποίηση, οι νέες τεχνολογίες, οι σύγχρονες οργανωτικές δομές και η εξειδίκευση είναι μερικοί από τους παράγοντες που συνέβαλαν στη μετάβαση στο νέο ψυχολογικό συμβόλαιο (Cappello, 1997).

Τις δεκαετίες 1950 και 1960 οι σχέσεις εργοδοσίας και εργαζομένων διέπονταν από σταθερότητα και καλή πληρωμή, οι εργαζόμενοι ήταν πιστοί, ικανοποιημένοι και δεν έφευγαν από την εταιρία τους. Οι εργοδότες αντάμειβαν τους καλύτερους και πιστούς υπαλλήλους με bonus και αυξήσεις και επένδυαν

στη μόρφωσή τους. Υπήρχε δέσιμο μεταξύ εργοδότη-εργαζομένου (Hiltrop, 1995). Από το 1970 άλλαξε αυτό το δέσιμο λόγω του ότι οι εταιρίες ήθελαν μείωση του κόστους και αύξηση της παραγωγής για να ανταπεξέλθουν στον όλο και εντονότερο ανταγωνισμό. Έτσι άρχισαν οι μειώσεις προσωπικού τόσο σε δημόσιες όσο και σε ιδιωτικές εταιρίες.

Κατά συνέπεια, άρχισε να σπάει το ψυχολογικό συμβόλαιο, ενισχύθηκε η αβεβαιότητα, αυξήθηκε η εργασία και μειώθηκαν τα οφέλη των εργαζομένων. Όπως είπε και ο Galerneau (1994) μάνατζερ της AT&T:

«Στο παρελθόν λέγαμε στους εργαζομένους 'κάντε αυτό που σας λέμε και θα έχετε δουλειά για πάντα'. Μετά τους προδώσαμε. Τα επίπεδα της εμπιστοσύνης γκρεμίστηκαν» (The Economist, September 1994)

Η εργασία από εκεί και πέρα άρχισε να γίνεται λιγότερο σημαντική και οι μορφωμένοι υπάλληλοι ήθελαν πια ευκαιρίες να αναπτυχθούν, ελαστικότητα, εργασία με περισσότερη πρόκληση και αυτονομία. Ταυτόχρονα επήλθε και η είσοδος της γυναίκας στην εργασία και άρχισαν να υπάρχουν καριέρες και για τους δύο μέσα σε ένα ζευγάρι, μετατοπίζοντας την ισορροπία μεταξύ εργασίας και οικογένειας. Ύστερα από όλα αυτά όπως λέει και η Hiltrop (1995) δημιουργήθηκε ένας νέος αριθμός προκλήσεων για τις επιχειρήσεις, όπως:

- Πώς μπορούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ανθρώπους μέσα σε αβεβαιότητα;
- Πώς να διατηρήσουν πιστούς τους υπαλλήλους όταν χάνεται η σιγουριά της εργασίας και οι ευκαιρίες προαγωγών μειώνονται;
- Πώς μπορούν να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες για γρήγορη προαγωγή σε ένα οργανισμό που δεν επεκτείνεται ούτως ώστε να δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας;
- Πώς μπορούν να ενθαρρύνουν τους παλιότερους υπαλλήλους να πάρουν πρωτοβουλία για τη δική τους ανάπτυξη;

- Πώς μπορούν να δημιουργήσουν μια οργανωσιακή κουλτούρα που οι υπάλληλοι να αισθάνονται ικανοποιημένοι;

5.3 ΤΟ ΝΕΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ

Σύμφωνα με τα παραπάνω επήλθε το νέο ψυχολογικό συμβόλαιο. Οι αρχές πάνω στις οποίες στηρίχθηκε το νέο ψυχολογικό συμβόλαιο είναι, κατά πολλούς ερευνητές, οι ακόλουθες:

- Οι υπάλληλοι κάνουν τη δουλειά τους και τη βελτιώνουν μόνοι τους ταυτόχρονα με τη μάθηση τους (Galbraith, 1993)
- Οι υπάλληλοι δεν υπόσχονται παραμονή στην επιχείρηση και οι εργοδότες δεν εξασφαλίζουν την ισόβια παραμονή τους (Clark, 1992)
- Οι επιχειρήσεις δεν είναι πια σταθερές και μακρόβιες. Ρόλοι και ευθύνες δεν είναι συγκεκριμένοι (Galbraith, 1993)
- Οι υπάλληλοι μετακινούνται μέσα στην εταιρία σύμφωνα με το συμφέρον της. Για να διατηρήσουν την εργασία τους αναλαμβάνουν μόνοι τους την επαγγελματική ανάπτυξη και φήμη τους (Handy, 1989)
- Η προαγωγή ήταν κινητήριο δύναμη της παλιάς εποχής. Τώρα μετράει ο εμπλουτισμός της εργασίας των εργαζομένων και δίνεται η ευκαιρία για να αναπτύξουν τα προσόντα τους (Noer, 1993)
- Οι οργανισμοί δεν προσφέρουν πια προαγωγές ως ανταμοιβή για την πίστη και την απόδοση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι πλέον αμείβονται βάσει της συνεισφοράς τους στην εταιρία και όχι βάσει της θέσης τους (Kanter, 1994).

Στην πιο κοινή του έννοια το Νέο Ψυχολογικό Συμβόλαιο ορίζεται ως εξής:

«Δεν υπάρχει σταθερότητα δουλειάς. Οι εργαζόμενοι για όσο διάστημα προσφέρουν είναι απαραίτητοι για την εταιρία και είναι υπεύθυνοι να ανακαλύψουν νέους τρόπους ώστε να είναι χρήσιμοι. Ως αντάλλαγμα οι

εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα να απαιτούν ενδιαφέρουσα εργασία, να έχουν την ελευθερία και τα μέσα να την εκτελέσουν, να λαμβάνουν πληρωμή σύμφωνα με τη συνεισφορά τους και να αποκτούν την πείρα και την εκπαίδευση που χρειάζεται» (Hiltrop, 1995, σελ. 289)

Η στελέχωση και η επιλογή προσωπικού είναι βασικά στάδια για την δημιουργία των προσδοκιών εκείνων που συγκροτούν ένα τέτοιου είδους συμβόλαιο, κατά το οποίο οι εργαζόμενοι επιλέγουν έναν οργανισμό και την αντίστοιχη εργασία που πρόκειται να προσφέρουν σε αυτόν, και αντίστοιχα ο οργανισμός με τη σειρά του επιλέγει τους εργαζόμενους. Ως εκ τούτου, οι εργοδότες χρειάζεται να αντιμετωπίζουν την προσέλκυση αλλά και την συγκράτηση του προσωπικού τους ως αναπόσπαστο μέρος της εργασιακής σχέσης που προκύπτει, η οποία θα βασίζεται στην αμοιβαία κατανόηση των προσδοκιών αλλά και στην προσπάθεια πρόβλεψης της μελλοντικής συμπεριφοράς και της συνεισφοράς ενός υποψήφιου εργαζομένου στις γενικότερες απαιτήσεις του οργανισμού (Newell & Shackleton, 2000).

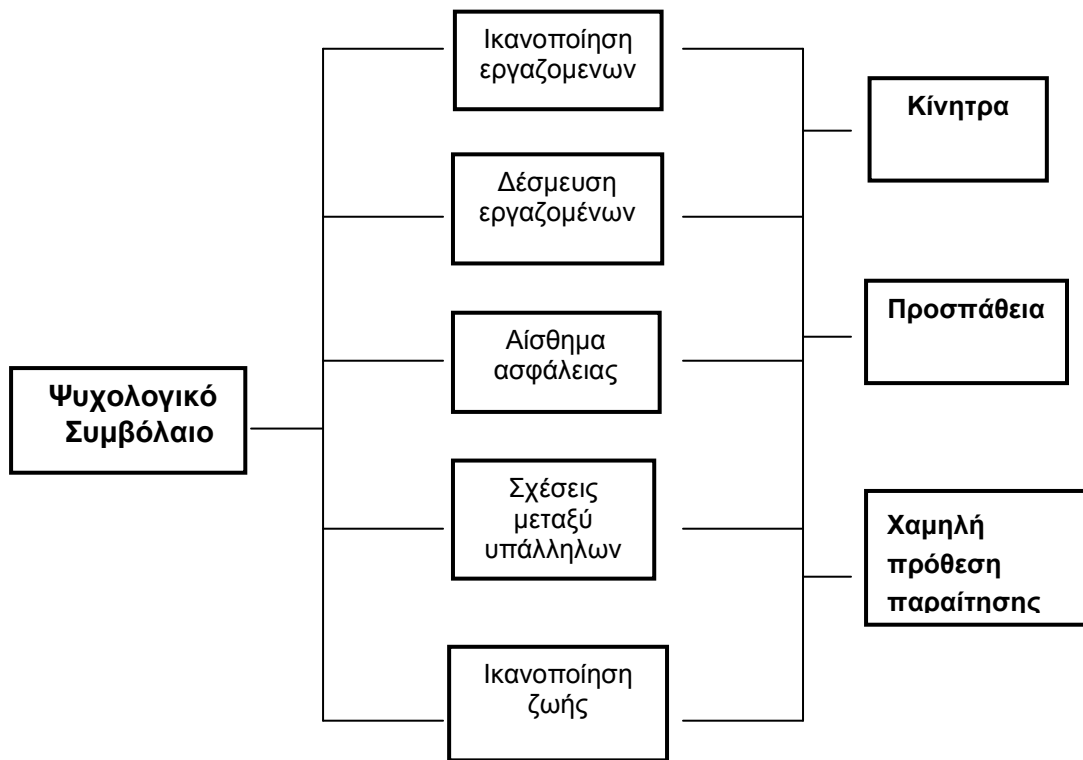
5.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Στο ακόλουθο διάγραμμα, το οποίο αποτελεί τμήμα μίας μελέτης του Guest (2006), απεικονίζεται ο ρόλος του ψυχολογικού συμβολαίου στην εργασιακή ικανοποίηση.

Όπως παρατηρούμε, η επιτυχής τήρηση του ψυχολογικού συμβολαίου έχει πλήθος θετικών επιδράσεων στο γενικότερο αίσθημα ικανοποίησης των εργαζομένων, αλλά και της εργασιακής τους ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, στο αίσθημα δέσμευσης και παραμονής τους στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται, στο αίσθημα ασφάλειας της εργασίας τους και στις ευρύτερες σχέσεις με τους υπολοίπους συναδέλφους τους. Όλες αυτές οι επιδράσεις συμβάλλουν θετικά με τη σειρά τους στην αύξηση της υποκίνησης των εργαζομένων, στην

αύξηση της προσπάθειάς τους και της απόδοσής τους, καθώς και στη μείωση της πρόθεσης αναζήτησης εργασίας σε άλλη επιχείρηση.

Σχήμα 7: Ο ρόλος του ψυχολογικού συμβολαίου στην εργασιακή ικανοποίηση



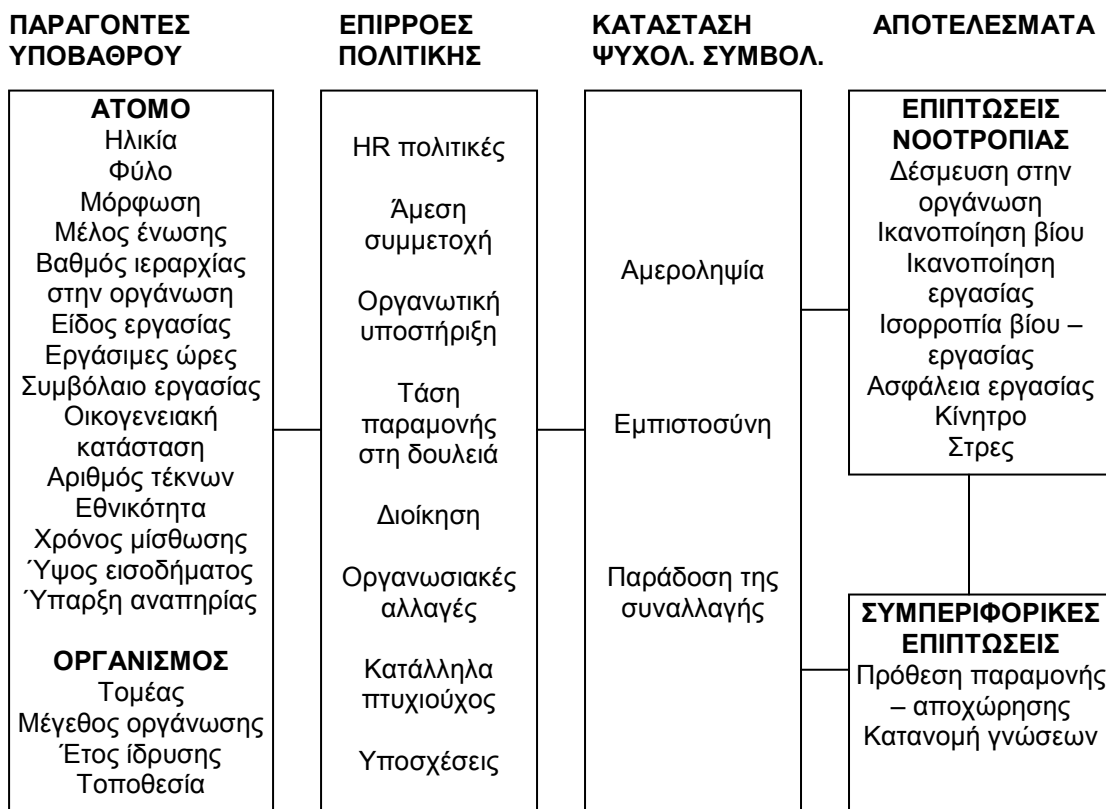
Πηγή: Guest, 2006

Προκειμένου να κατανοηθεί πλήρως η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου, είναι σημαντικό να γίνει ξεκάθαρο το πλαίσιο εντός του οποίου λειτουργεί. Το ψυχολογικό συμβόλαιο δεν αποτελεί μία μεμονωμένη έννοια. Επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Από μόνο του όμως και το ψυχολογικό συμβόλαιο επιδρά σε μια σειρά από νοοτροπίες και συμπεριφορές (Willems, 2004).

Ένα από τα πληρέστερα μοντέλα που προτείνονται για το ρόλο του ψυχολογικού συμβολαίου είναι αυτό των Guest και Conway, σχετικά με τις αιτίες

και επιπτώσεις του ψυχολογικού συμβολαίου (βλ. Σχήμα 8). Περιγράφει τόσο τους μεμονωμένους και μη εμφανείς οργανωτικούς παράγοντες όσο και τις πολιτικές επιρροές και τα παρουσιάζει ως τις αιτίες για την κατάσταση του ψυχολογικού συμβολαίου. Επίσης, περιλαμβάνει και συνέπειες που απορρέουν από τη συμπεριφορά και τη νοοτροπία (Willems, 2004).

Σχήμα 8: Μοντέλο αιτιών και επιπτώσεων του ψυχολογικού συμβολαίου των Guest and Conway (2002)



Αυτό το μοντέλο δεν είναι απόλυτα θεωρητικό. Οι Guest and Conway (καθώς επίσης και άλλοι, όπως οι O' Donnell and Shields, 2002) έχουν βρει δεδομένα σχετικά με την επίδραση μεγάλου αριθμού παραγόντων σε αυτό το μοντέλο.

Οι Guest and Conway (2000) βρήκαν ότι, συγκεκριμένες ανθρωπογενείς πρακτικές και η άμεση συμμετοχή έχουν αξιοσημείωτη επίδραση στην κατάσταση του ψυχολογικού συμβολαίου. Όσον αφορά την άμεση συμμετοχή, αυτή μπορεί

να περιγραφεί ως ο βαθμός στον οποίο οι υπάλληλοι έχουν τη δύναμη και την αυτονομία λήψης αποφάσεων στην εργασία τους (Willems, 2004).

Η μελέτη τους βρήκε επίσης μια άμεση θετική σύνδεση μεταξύ της συμμετοχής και της εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου (Willems et al., 2003). Οι αλλαγές στην οργάνωση μπορεί επίσης να έχουν μια καταστρεπτική επίδραση στην κατάσταση του ψυχολογικού συμβολαίου, όπως βρήκαν οι Turnley και Feldman (1998) στην έρευνά τους σχετικά με υπαλλήλους σε οργανώσεις που υφίστανται αναδόμηση ή αναδιοργάνωση. Οι μεμονωμένοι και μη εμφανείς παράγοντες έχουν και αυτοί πιθανές επιρροές στο ψυχολογικό συμβόλαιο.

Μια παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου - που πραγματοποιείται όταν ο εργοδότης δεν παραδίδει τη συναλλαγή – μπορεί να έχει σημαντικές επιδράσεις στη συμπεριφορά και στάση ενός εργαζόμενου. Η έρευνα έχει δείξει ότι η παραβίαση ψυχολογικών συμβολαίων μπορεί να οδηγήσει - μεταξύ των άλλων - σε μειωμένη εμπιστοσύνη (Robinson & Rousseau, 1994), μειωμένη απόδοση (Lester & Kickul, 2001), μειωμένη δέσμευση για την οργάνωση (Turnley & Feldman, 1999; Coyle-Shapiro & Kessler, 2003), αυξανόμενη αποχώρηση και παραμέληση (Turnley & Feldman, 1999), λιγότερη οργανωτική συμπεριφορά (Coyle-Shapiro & Kessler, 2003) και μειωμένη ικανοποίηση των υπαλλήλων (Robinson & Rousseau, 1994). Ένα θετικό ψυχολογικό συμβόλαιο, από την άλλη, οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση ως προς την εργασία και ως προς την ισορροπία εργασίας – ζωής και τη ζωή συνολικά, την υψηλότερη οργανωτική υποχρέωση, τη χαμηλότερη πίεση στην εργασία και το αυξανόμενο κίνητρο εργασίας (Guest & Conway, 2002).

Το ψυχολογικό συμβόλαιο επικεντρώνεται σε ανθρώπους, και όχι τόσο σε τεχνολογίες, και δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε κάποια σημαντικά σημεία στην σχέση ανθρώπων και οργανώσεων. Οι περισσότερες οργανώσεις θα μπορούσαν να ωφεληθούν από τη σκέψη για ένα ψυχολογικό συμβόλαιο. Η πρώτη προτεραιότητα είναι να δημιουργηθεί μία διάσταση που να κάνει τους

ανθρώπους να σκέφτονται την οργανωτική στρατηγική. Εάν οι άνθρωποι είναι επιχειρησιακοί οδηγοί, οι ικανότητες και οι ανάγκες τους πρέπει να ενσωματωθούν πλήρως στην επιχειρηματική διαδικασία και προγραμματισμό. Ο σκοπός της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι πώς να πάρει το καλύτερο αντάλλαγμα από τις ενέργειες, τη γνώση και τη δημιουργικότητα των υπαλλήλων.

Η συμβολή των υπαλλήλων δεν μπορεί πλέον να εξαχθεί από την ντροπή, την ενοχή και το φόβο: πρέπει να προσφερθεί. Τα ζητήματα για το κίνητρο και την υποχρέωση είναι κρίσιμα. Επίσης, πολλά από τα επίπεδα στα οποία είχαν στηριχθεί οι διευθυντές ούτως ώστε να παροτρύνουν τους υπαλλήλους τους είναι όλο και περισσότερο αναξιόπιστα.

Το ψυχολογικό συμβόλαιο μπορεί να επιφέρει επιπλοκές στη στρατηγική των οργανώσεων σε μια σειρά από περιοχές, για παράδειγμα:

- **Αμεροληψία:** Οι άνθρωποι θέλουν να ξέρουν ότι τα ενδιαφέροντά τους θα ληφθούν υπόψη όταν λαμβάνονται οι σημαντικές αποφάσεις. Θα επιθυμούσαν να αντιμετωπιστούν με σεβασμό. Είναι πιθανότερο να ικανοποιηθούν με την εργασία τους εάν ερωτώνται για την αλλαγή. Οι διευθυντές δεν μπορούν να εγγυηθούν ότι οι υπάλληλοι θα δεχτούν τέτοια αποτελέσματα π.χ. στην αμοιβή και την προώθηση ως δίκαια, αλλά μπορούν να πραγματοποιήσουν διαδικασίες που θα καταστήσουν την αποδοχή των αποτελεσμάτων πιθανότερη.
- **Επικοινωνίες:** Αν και οι συλλογικές διαπραγματεύσεις είναι ευρέως διαδεδομένες στο δημόσιο τομέα, στις μεγάλες περιοχές του ιδιωτικού τομέα τα συνδικάτα δεν έχουν πάντοτε αισθητή παρουσία. Δεν είναι πλέον δυνατό για τους διευθυντές σε αυτές τις περιοχές να βασιστούν στο «κοινό κανονισμό» προκειμένου να επικοινωνήσουν με τους υπαλλήλους ή να εξασφαλιστεί η συνεργασία τους. Ένας αποτελεσματικός διπλής κατεύθυνσης διάλογος μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων είναι απαραίτητος ούτως ώστε να δώσει στον υπάλληλο «φωνή».

- **Διοικητικό ύφος:** Σε πολλές οργανώσεις, οι διευθυντές δεν μπορούν πλέον να ελέγξουν την επιχείρηση «από πάνω προς τα κάτω» - πρέπει να υιοθετήσουν ένα «από κάτω προς τα πάνω» ύφος.
- **Διαχείριση των προσδοκιών:** Οι εργοδότες πρέπει να καταστήσουν σαφές στους νεοπροσληφθέντες τι μπορούν να αναμείνουν από την εργασία. Οι διευθυντές μπορούν να έχουν μια τάση να υπογραμμίζουν τα θετικά μηνύματα και να δίνουν μικρότερη βαρύτητα στα αρνητικά. Αλλά οι υπάλληλοι μπορούν συνήθως να διακρίνουν τη ρητορική από την πραγματικότητα και τη διοικητική αποτυχία. Η διαχείριση των προσδοκιών, ιδιαίτερα όταν αναμένονται κακές ειδήσεις, θα αυξήσει τις πιθανότητες δημιουργίας ενός ρεαλιστικού ψυχολογικού συμβολαίου.
- **Αξιολόγηση της στάσης των υπαλλήλων:** Οι εργοδότες πρέπει να παρακολουθούν την στάση των υπαλλήλων σε κανονική βάση, ως μέσο προσδιορισμού της δράσης που μπορεί να απαιτηθεί για την βελτίωση της απόδοσης. Μερικοί εργοδότες χρησιμοποιούν δείκτες ικανοποίησης των υπαλλήλων με διαχείριση, ως τμήμα της διαδικασίας για την αμοιβή των προϊσταμένων. Άλλοι εργοδότες, ιδιαίτερα στο τομέα υπηρεσιών, αναγνωρίζουν τις ισχυρές συνδέσεις μεταξύ υπαλλήλου και ικανοποίησης πελατών. Αλλά οι εργοδότες πρέπει μόνο να αναλάβουν τις έρευνες για τη στάση των υπαλλήλων εάν είναι έτοιμοι να ενεργήσουν στα αποτελέσματα.

5.5 Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

Οι Guest and Conway (2000) πρότειναν δύο πλεονεκτήματα στη μελέτη του ψυχολογικού συμβολαίου. Πρώτον, το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι πολύτιμο επειδή αναγνωρίζει την εξατομίκευση της σχέσης απασχόλησης. Και οι δύο πλευρές – εργοδότης και εργαζόμενος – έχουν τις απόψεις τους σχετικά με τις

αμοιβαίες υποχρεώσεις. Το ψυχολογικό συμβόλαιο αφορά τις υποκειμενικές αντιλήψεις. Δεύτερον, παρά το γεγονός ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο περιέχει τις προσδοκίες και τις ανησυχίες ενός μεμονωμένου υπαλλήλου, επιτρέπει σε συναφείς παράγοντες να διαμορφώσουν προσωπικές στάσεις και συμπεριφορές. Αυτοί οι συναφείς παράγοντες περιλαμβάνουν την πολιτική της επιχείρησης, τον ενωτικό ρόλο και το οργανωτικό κλίμα (Willems, 2004).

Από την άλλη, το πλαίσιο εργασίας του ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί επίσης να χορηγηθεί και σε ένα ενεργό άτομο, το οποίο μπορεί να αλλάξει τη διαπραγμάτευση (δηλ. η στάση και η συμπεριφορά του/της) όταν δεν ικανοποιούνται οι προσδοκίες του/της. Επιπλέον, το ψυχολογικό συμβόλαιο αξίζει να ληφθεί σοβαρά υπόψη, λόγω των πιθανών καταστρεπτικών αποτελεσμάτων μιας παραβίασης του συμβολαίου στη συμπεριφορά και στάση των υπαλλήλων. Όταν οι υπάλληλοι έχουν την εντύπωση πως η οργάνωση δεν χορηγεί αυτά που έχει υποσχεθεί, αναπτύσσουν μια μειωμένη ικανοποίηση, η οποία μπορεί να οδηγήσει στην αποχώρησή τους από την οργάνωση, παραμέληση της εργασίας τους και ούτω καθεξής (Turnley & Feldman, 1999).

Γενικά, μπορεί να ειπωθεί ότι, οι ανθρωπογενείς πρακτικές μπορούν να επηρεάσουν τη στάση και την απόδοση των υπαλλήλων κατά ένα μεγάλο μέρος μέσω του ψυχολογικού συμβολαίου (Guest & Conway, 2000). Το ψυχολογικό συμβόλαιο, επομένως, παρέχει ένα χρήσιμο και ενδιαφέρον πλαίσιο για αυτές τις στάσεις και συμπεριφορές (Willems, 2004).

5.6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ ΣΕ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Η μελέτη του ψυχολογικού συμβολαίου εστιάζει συνήθως σε δύο πτυχές: τις προσδοκίες των υπαλλήλων και την εκπλήρωση του συμβολαίου. Οι αναμενόμενες υποχρεώσεις του υπαλλήλου διαμορφώνουν την τρίτη πτυχή, στην οποία μπορούν να στραφούν οι μελέτες του ψυχολογικού συμβολαίου.

Εντούτοις, η έρευνα για αυτήν την τρίτη πτυχή σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, συγκριτικά, είναι πολύ περιορισμένη. Οι προσδοκίες των υπαλλήλων και οι αναμενόμενες υποχρεώσεις μπορούν να μελετηθούν μέσω της σύγκρισης του περιεχομένου ή των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων των προσδοκιών αυτών. Το περιεχόμενο του συμβολαίου περιλαμβάνει συγκεκριμένους όρους, η σύγκριση των οποίων οδηγεί σε έναν περιγραφικό κατάλογο προσδοκιών, παραδείγματος χάριν η πληρωμή, ευκαιρίες σταδιοδρομίας και ούτω καθεξής. Όταν συγκρίνονται και αξιολογούνται τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του συμβολαίου, τότε συνιστώσες όπως η πίστη, ευελιξία και ούτω καθεξής, χρησιμοποιούνται (Willems et al, 2003a).

Στη μεγάλη κλίμακας μελέτη των Janssens et al (2002), βρέθηκαν έξι διαφορετικοί τύποι ψυχολογικών συμβολαίων, μέσω της ανάλυσης συστάδων των απαντήσεων των υπαλλήλων σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Το ψυχολογικό συμβόλαιο αξιολογήθηκε με τη χρησιμοποίηση δέκα διαστάσεων, οι οποίες καλύπτουν τις αναμενόμενες εξουσιοδοτήσεις των υπαλλήλων και τις αναμενόμενες υποχρεώσεις τους ως προς τους εργοδότες τους. Η μελέτη, έπειτα, εξέτασε τα σχεδιαγράμματα των εναγομένων στις έξι συστάδες. Αν και οι δημόσιοι υπάλληλοι βρέθηκαν σε όλες τις συστάδες συμβάσεων των ψυχολογικών συμβολαίων, η πλειοψηφία αυτών συχνά είχαν ένα ισχυρό ή πιστό ψυχολογικό συμβόλαιο (Willems, 2004).

Η συστάδα ισχυρών ψυχολογικών συμβολαίων είχε τα υψηλότερα αποτελέσματα από όλες, εκτός από μια. Για έξι από τις δέκα διαστάσεις αυτή η συστάδα είχε τα σημαντικά υψηλότερα αποτελέσματα από όλες τις άλλες συστάδες (Janssens et al, 2002: 28). Με άλλα λόγια, οι υπάλληλοι με ένα ισχυρό ψυχολογικό συμβόλαιο έχουν πολύ υψηλές προσδοκίες ως προς τον εργοδότη τους, αλλά προετοιμάζονται επίσης για να προσφέρουν πολλά σε αντάλλαγμα. Το χαρακτηριστικό προφίλ για τους εναγομένους σε αυτήν την συστάδα είναι αυτό ενός παλαιότερου δημόσιου υπαλλήλου με μια εργασία μεσαίων στελεχών και έναν υψηλό μισθό (Willems, 2004).

Αυτά τα συμπεράσματα συμπίπτουν με τα συμπεράσματα της μελέτης του Willems και των συνεργατών του σχετικά με τους εργαζομένους της κεντρικής διοίκησης. Διαπιστώθηκε επίσης ότι οι προσδοκίες ήταν πολύ υψηλές, όπως και η προθυμία του εργοδότη να προσφέρει πολλά σε αντάλλαγμα (Willems et al, 2003a). Τα αποτελέσματα της έρευνας των Guest and Conway (2000: 21) δείχνουν επίσης να συμπίπτουν με την έννοια του ισχυρού ψυχολογικού συμβολαίου που βρίσκεται στη μελέτη των Janssens et al (2002). Στην κεντρική διοίκηση, φαίνεται να έχουν πραγματοποιηθεί περισσότερες υποσχέσεις έναντι άλλων τομέων, ιδιαίτερα έναντι του ιδιωτικού τομέα, όπου έχουν γίνει οι σημαντικά λιγότερες υποσχέσεις, σύμφωνα με τις απόψεις των εναγομένων (Guest & Conway, 2000).

Περαιτέρω ανάλυση αυτής της μελέτης, εντούτοις, έδειξε ότι ο ίδιος ο τομέας συνδέεται μόνο έμμεσα με το ποσό υποσχέσεων που θεωρούνται ότι έχουν γίνει. Ο αριθμός των ανθρωπογενών πρακτικών είναι ο παράγοντας κλειδί που επηρεάζει τον αριθμό των υποσχέσεων που γίνονται (Guest & Conway, 2000: 21). Οι υπάλληλοι των κεντρικών διοικήσεων έχουν παρουσιάσει σημαντικά περισσότερες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού από ότι οι υπάλληλοι σε άλλους τομείς. Η άμεση συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων και το φιλικό κλίμα έχουν, επίσης, μια θετική επιρροή στο αντιληπτό ποσό των υποσχέσεων που γίνονται από τον εργοδότη. Ο τομέας, με τη σειρά του, επηρεάζει το οργανωτικό κλίμα. Οι υπάλληλοι του τομέα υγείας και των τοπικών κυβερνήσεων αναφέρουν ένα πιο φιλικό κλίμα από εκείνο του ιδιωτικού τομέα. Οι υπάλληλοι των κεντρικών και τοπικών κυβερνήσεων φαίνεται να εργάζονται σε ένα λιγότερο δυναμικό κλίμα εν συγκρίσει με εκείνους σε άλλους τομείς. Και ο δημόσιος τομέας συνολικά έχει ένα πιο γραφειοκρατικό κλίμα από τον ιδιωτικό τομέα (Willems, 2004).

Αυτά τα αποτελέσματα υποδεικνύουν, επίσης, ότι «το ισχυρό συμβόλαιο του δημοσίου τομέα» θα μπορούσε να ισχύσει μόνο για την κεντρική κυβέρνηση. Αν και στην έρευνα των Janssens et al, το ισχυρό συμβόλαιο βρίσκεται σε δημόσιους υπαλλήλους κεντρικής, περιφερειακής και τοπικής κυβερνήσεως, αυτό δεν αποτελεί περίπτωση των Guest and Conway, στους οποίους το δειγματικό

σχέδιο επιτρέπει μια πιο λεπτομερή έρευνα σχετικά με τις διατομεακές διαφορές εν συγκρίσει με τη μελέτη του Janssens και των συνεργατών του (Willems, 2004).

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ο δεύτερος τύπος συμβολαίων δημόσιων υπαλλήλων στην μελέτη των Janssens et al (2002) – συχνότερα από άλλους υπαλλήλους - ήταν το πιστό ψυχολογικό συμβόλαιο. Οι υπάλληλοι με ένα πιστό ψυχολογικό συμβόλαιο έχουν υψηλές προσδοκίες ως προς τον εργοδότη τους, ιδιαίτερα στη μακροπρόθεσμη συμμετοχή. Ο εργοδότης τους μπορεί να περιμένει σε αντάλλαγμα πίστη υψηλού βαθμού, αλλά αυτοί οι υπάλληλοι δεν είναι τόσο πρόθυμοι να προσφέρουν προσωπική επένδυση. Το τυπικό προφίλ των εναγομένων με ένα πιστό ψυχολογικό συμβόλαιο είναι αυτό ενός πολύ πιστού, περιορισμένης μόρφωσης εργάτη ή ενός δημόσιου υπαλλήλου, με λίγες ευκαιρίες στην αγορά εργασίας και ο οποίος είναι μέλος συνδικάτου. Η εργασία τους είναι γενικά λειτουργική και χαμηλόμισθη (Janssens et al, 2002).

Τα αποτελέσματα της μελέτης του Janssens et al (2002), μας επιτρέπουν να συγκρίνουμε χαρακτηριστικά των συμβολαίων του δημόσιου υπαλλήλου - δηλ. ισχυρό και πιστό - με αυτά των υπαλλήλων στον ιδιωτικό τομέα. Οι υπάλληλοι στις εμπορικές υπηρεσίες (σε αντιδιαστολή με το βιομηχανικό τομέα και το δημόσιο τομέα) συχνά έχουν ένα αδέσμευτο ψυχολογικό συμβόλαιο, το οποίο είναι το αντίθετο του πιστού ψυχολογικού συμβολαίου. Οι υπάλληλοι με ένα αδέσμευτο ψυχολογικό συμβόλαιο έχουν χαμηλές προσδοκίες μακροπρόθεσμης συμμετοχής και είναι μικρό το ποσοστό πίστης που μπορούν να επιδείξουν στον εργοδότη τους. Πρόκειται για συνήθως υψηλής μόρφωσης υπάλληλοι ή εκτελεστικοί υπάλληλοι με υψηλούς μισθούς. Οι υπάλληλοι στο βιομηχανικό τομέα έχουν ένα συντελεστικό ψυχολογικό συμβόλαιο, αν και συχνά κατέχουν πιστά και ισχυρά συμβόλαια. Ένα συντελεστικό συμβόλαιο υπονοεί ότι οι υπάλληλοι έχουν εύλογα τις υψηλές προσδοκίες του εργοδότη τους αλλά αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους ως έχοντες χαμηλές υποχρεώσεις. Περιμένουν αρκετά από τον εργοδότη τους, αλλά δεν προετοιμάζονται να προσφέρουν την ίδια προσπάθεια σε αντάλλαγμα (ειδικά σχετικά με προσωπική επένδυση και ευελιξία). Η ανάλυση συστάδων στην μελέτη των Janssens et al

(2002) έδειξε, επίσης, την ύπαρξη επενδυτικών και αδυνάτων ψυχολογικών συμβολαίων. Το προφίλ των υπαλλήλων με ένα αδύνατο συμβόλαιο δεν είναι πολύ έντονο, ενώ το προφίλ των υπαλλήλων με ένα επενδυτικό συμβόλαιο είναι αυτό ενός υψηλής μόρφωσης ανώτερου υπαλλήλου, συνήθως σε μια μικρή εταιρία (Willems, 2004).

Εκτός από τη μακροπρόθεσμη συμμετοχή και την ασφάλεια της εργασίας, οι υπάλληλοι στο δημόσιο τομέα αναφέρουν σε μεγάλο βαθμό ότι υπόσχονται δίκαιης και ποιοτικής μεταχείρισης. Αυτές οι υποσχέσεις εμφανίζονται συχνότερα απ' ό, τι στον ιδιωτικό τομέα. Στη μελέτη των Guest and Conway (2000: 20), το 93% των εργαζομένων κεντρικής κυβέρνησης, το 88% των τοπικών κυβερνητικών υπαλλήλων και το 85% των εργαζομένων του τομέα της υγείας δήλωσαν ότι ο εργοδότης τους τους υποσχέθηκε δίκαιη μεταχείριση, σε αντιδιαστολή με το 76% του ιδιωτικού τομέα. Όσον αφορά την υπόσχεση της ποιότητας μεταχείρισης, τα αποτελέσματα δημόσιου τομέα ήταν αντίστοιχα 90%, 91% και 86%, σε αντιδιαστολή με 77% των υπαλλήλων ιδιωτικού τομέα που πίστευαν ότι τους είχε γίνει υπόσχεση ποιοτικής μεταχείρισης (Guest & Conway, 2000: 20). Το 2001 το χάσμα μεταξύ του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα σε αυτά τα στοιχεία στενεύει, αλλά παραμένει (Willems, 2004).

Άλλες υποσχέσεις που δίνονται συχνότερα στον ιδιωτικό απ' ό, τι στον δημόσιο τομέα - σύμφωνα με τους εναγομένους - είναι η υπόσχεση να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση προβλημάτων έξω από την εργασία και να τους κρατούν πλήρως ενήμερους για τις αλλαγές (Guest & Conway: 2000 2001). Στη μελέτη των Willems et al (2003a), η προσωπική μεταχείριση - που περιλαμβάνει το στοιχείο «βοήθεια με τα προσωπικά προβλήματα» - και πληροφορίες σχετικά με αποφάσεις που έχουν επιπτώσεις στους υπαλλήλους ήταν έβδομη και πρώτη, αντίστοιχα, στον κατάλογο είκοσι τριών προσδοκιών υπαλλήλων. Εντούτοις, όπως συνέβη με άλλες υποσχέσεις, υπάρχουν κάποιες διαφορές στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα. Ιδιαίτερα στην κεντρική κυβέρνηση αυτές οι δύο υποσχέσεις γίνονται συχνότερα (Guest & Conway, 2000).

Επίσης, μέσα από διαφορετικές ομάδες δημόσιων υπαλλήλων μπορούν να βρεθούν και διαφορετικά ψυχολογικά συμβόλαια. Οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα με ένα συμβόλαιο μόνιμης θέσης αναφέρουν περισσότερες υποσχέσεις ειπωμένες από τους εργοδότες τους εν συγκρίσει με τους αβέβαιους υπαλλήλους (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002). Οι Willems et al (2003) βρήκαν, επίσης, μεγάλες και σημαντικές διαφορές μεταξύ των εργαζομένων κεντρικής κυβέρνησης διαφορετικών επιπέδων εργασίας. Οι υπάλληλοι με ένα χαμηλότερο επίπεδο εργασίας είχαν υψηλότερες προσδοκίες από άλλους.

Γενικά, μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι, η μακροπρόθεσμη συμμετοχή, η δίκαιη μεταχείριση, η ποιοτική μεταχείριση, η προσωπική μεταχείριση και οι πληροφορίες για τις αλλαγές ή τις αποφάσεις που έχουν επιπτώσεις στους υπαλλήλους είναι προσδοκίες - βασισμένες στις υποσχέσεις των εργοδοτών - που συχνότερα κατέχουν οι υπάλληλοι στο δημόσιο τομέα απ' ό, τι στον ιδιωτικό τομέα. Επίσης, το ψυχολογικό συμβόλαιο στο δημόσιο τομέα μπορεί να περιγραφεί ως ισχυρό και πιστό. Εντούτοις, υπάρχουν σημαντικές διαφορές στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα. Αν και τα ψυχολογικά συμβόλαια στο δημόσιο τομέα φαίνονται να έχουν κοινά χαρακτηριστικά, αυτό δεν σημαίνει ότι υφίσταται «ψυχολογικό συμβόλαιο δημοσίου τομέα» (Willems, 2004).

6. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Με τον όρο μεθοδολογία εννοούμε το σύνολο των διαδικασιών και των μεθόδων που μπορούν να εφαρμοστούν από έναν ειδικό, ώστε να πραγματοποιηθεί μια ερευνητική διαδικασία. Σε αυτήν την ερευνητική διαδικασία χρησιμοποιούνται σωστά ορθολογικές τεχνικές αλλά και διαδικασίες, οι οποίες είναι συνδυασμένες για τη διεύρυνση ενός προβλήματος που υφίσταται στο σύνολό του (Ζαφειρόπουλος, 2005).

Η μέθοδος που ακολουθήσαμε στην συγκεκριμένη εργασία είναι ποσοτική πρωτογενής έρευνα με την χρήση δομημένου ερωτηματολογίου.

6.1 ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η συλλογή των στοιχείων μιας έρευνας πραγματοποιείται με την ποιοτική, ποσοτική, μικτή ή πλουραριστική έρευνα (Σιώμκος & Μαύρος, 2008). Με τον όρο ποιοτική έρευνα εννοούμε το σύνολο των ερμηνευτικών και διερευνητικών μεθόδων που χρησιμοποιούνται με σκοπό να περιγράψουν, να αναλύσουν, να μεταφράσουν και να δώσουν νόημα σε ένα φαινόμενο (Ζαφειρόπουλος, 2005). Δηλαδή, η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιείται για να συλλέξει πληροφορίες που δεν είναι εφικτό να παρατηρήσει αλλά και να μετρήσει άμεσα ο ερευνητής, όπως είναι οι σκέψεις, η συμπεριφορά, οι ιδέες κ.α (Σιώμκος & Μαύρος 2008).

Η ποσοτική έρευνα, σε αντίθεση με την ποιοτική, είναι πιο αξιόπιστη, γιατί πραγματοποιείται με αριθμητικές στατιστικές μετρήσεις του πληθυσμού των ανθρώπων στον οποίο εφαρμόζεται. Στην ποσοτική έρευνα ο πληθυσμός των ανθρώπων και ο τύπος των ερωτημάτων διαφέρουν σε σχέση με την ποιοτική έρευνα. Για να είναι αποτελεσματική η ποσοτική έρευνα, θα πρέπει το ερωτηματολόγιο να είναι καλά σχεδιασμένο και το δείγμα να είναι μεγάλο και τυχαίο. Όλα τα στοιχεία που συγκεντρώνονται μπορούν να αναλυθούν

αριθμητικά, έτσι ώστε στη συνέχεια να γίνει μία στατιστική ανάλυση (Ψηφιακό Κέντρο Έρευνας, 2003).

6.2 ΠΡΩΤΟΓΕΝΗ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Η συλλογή πρωτογενών στοιχείων μπορεί να επιτευχθεί με διάφορες μεθόδους. Ένας χρήσιμος οδηγός παρουσιάζεται στο Σχήμα 9 που ακολουθεί. Όπως φαίνεται στο σχήμα, η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου συλλογής πρωτογενών στοιχείων επηρεάζεται από δύο παραμέτρους. Η μια παράμετρος είναι ο βαθμός δόμησης ενώ η άλλη ο βαθμός αμεσότητας. Η δόμηση αναφέρεται στη δυνατότητα του ερευνητή να τροποποιήσει τις ερωτήσεις και τις απαντήσεις για τον ερωτώμενο. Μια μέθοδος στην οποία οι ερωτήσεις και οι απαντήσεις είναι ήδη απόλυτα προκαθορισμένες και τυποποιημένες από τον ερευνητή χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό δόμησης. Από την άλλη μεριά, μια μέθοδος που χαρακτηρίζεται από χαμηλό βαθμό δόμησης περιέχει ερωτήσεις που έχουν προκαθοριστεί μερικώς, ενώ ο ερωτώμενος είναι ελεύθερος να απαντάει με δικά του λόγια (Σταθακόπουλος, 2005).

Δηλαδή, τα πρωτογενή δεδομένα είναι εκείνα που συγκεντρώνονται για την επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος που απασχολεί τον ερευνητή. Από την άλλη, τα δευτερογενή στοιχεία είναι εκείνα που συνελέγησαν για άλλους σκοπούς και όχι για να επιλύσουν το πρόβλημα που απασχολεί τον ερευνητή σε μια δεδομένη χρονική στιγμή (Σταθακόπουλος, 2005). Τα δευτερογενή στοιχεία εμφανίζουν πλεονεκτήματα όσον αφορά το κόστος και το χρόνο που χρειάζεται για την έρευνα. Αυτά τα δεδομένα προέρχονται από έρευνες σε περιοδικά, στο διαδίκτυο, διάφορες δημοσιεύσεις κ.ο.κ. Παρότι οι πηγές που είναι εύκολα προσβάσιμες για τη συλλογή δευτερογενών στοιχείων είναι πολλές, δεν επαρκούν για τη λύση του προβλήματος, γιατί συνήθως δεν ταιριάζουν με το ίδιο το πρόβλημα. Επίσης, ο ερευνητής θα πρέπει να ελέγχει την εγκυρότητα των

στοιχείων που συλλέγει, ώστε να μην δημιουργηθούν προβλήματα. (Ζαφειρόπουλος, 2005; Σιώγκος, 2008; Σταθακόπουλος, 2005).

Στον πίνακα που ακολουθεί συνοψίζονται τα χαρακτηριστικά των μεθόδων συλλογής πρωτογενών στοιχείων.

Σχήμα 9: Μέθοδοι Συλλογής Πρωτογενών Στοιχείων

		Βαθμός Δόμησης				
		Υψηλός		Χαμηλός		
Α μ ε σ η	Μορφή:	<ul style="list-style-type: none"> • Τυποποιημένες ερωτήσεις • Τυποποιημένες απαντήσεις Π.χ. δημοσκόπηση 		<ul style="list-style-type: none"> • Μη τυποποιημένες ερωτήσεις • Μη τυποποιημένες απαντήσεις Π.χ ομάδες εστίασης ενδιαφέροντος 	Β α θ μ ό ς	Α μ ε σ ό τ η τ α ς
	Χαρακτηριστικά	<ul style="list-style-type: none"> • Εύκολη συμπλήρωση • Εύκολη ανάλυση 		<ul style="list-style-type: none"> • Ευέλικτη • Δύσκολη ερμηνεία • Επιρροή ερευνητή • Κατάλληλη για εξερευνητική έρευνα 		
	Μορφή:	<ul style="list-style-type: none"> • Τυποποιημένες ερωτήσεις • Τυποποιημένες απαντήσεις <p>Η λιγότερο χρησιμοποιούμενη</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Τυποποιημένο ερέθισμα • Μη τυποποιημένες απαντήσεις Π.χ. συσχετισμός λέξεων, συμπλήρωση φράσης, εικόνας 		
Έ μ μ ε σ η				<ul style="list-style-type: none"> • Δύσκολη ανάλυση • Υποκειμενική ερμηνεία 		

Πηγή: Σταθακόπουλος, Βλ., Μέθοδοι έρευνας αγοράς (2005)

6.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το ερωτηματολόγιο είναι ένα έντυπο που περιλαμβάνει τυποποιημένες ερωτήσεις για τη συλλογή στοιχείων. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί την περισσότερο χρησιμοποιούμενη μέθοδο συλλογής πρωτογενών στοιχείων (Σταθακόπουλος, 2005).

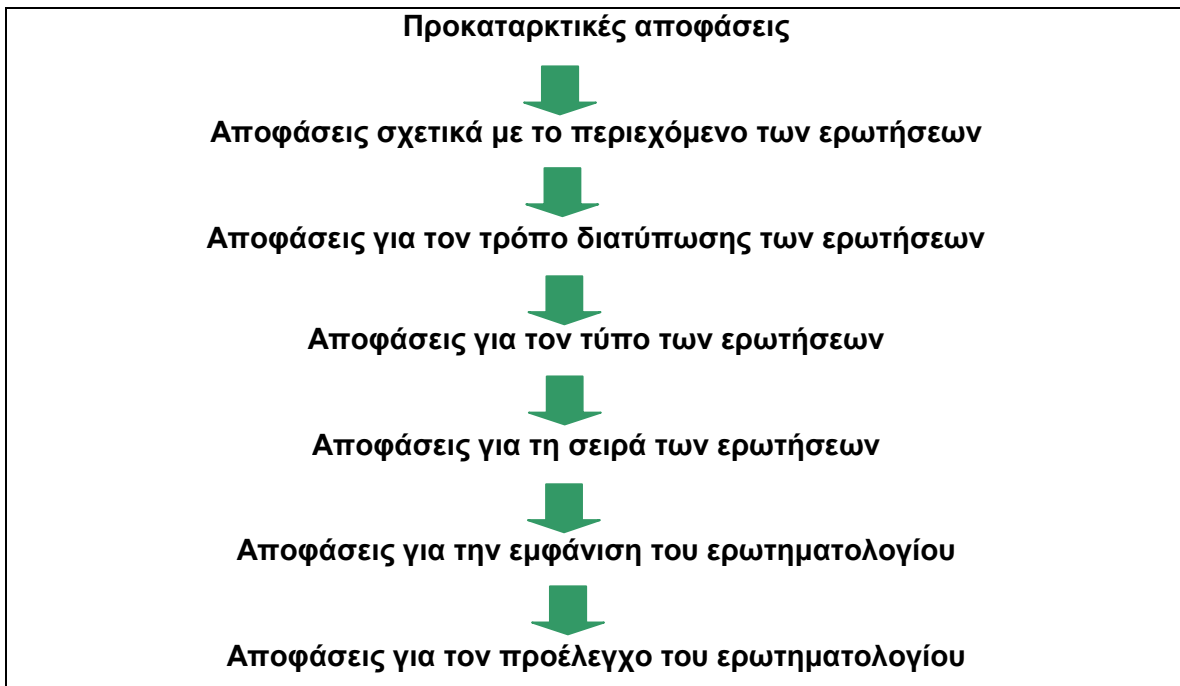
Η σύνταξη του ερωτηματολογίου είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα των στοιχείων που θα συλλέγουν. Αν

και σημαντική πρόοδος έχει επιτευχθεί όσον αφορά τις βασικές αρχές που πρέπει να διέπουν τον σχεδιασμό ενός ερωτηματολογίου, εν τούτοις σε μεγάλο βαθμό ακόμα και η σύνταξη του είναι τέχνη και όχι επιστήμη (Σταθακόπουλος, 2005).

Στη συνέχεια, βλ. Σχήμα 10, παρουσιάζονται ορισμένες βασικές αποφάσεις που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό ενός ερωτηματολογίου. Οι αποφάσεις αυτές συνοψίζονται σε επτά στάδια και αποτελούν το καταστάλαγμα πολυάριθμων μελετών στο συγκεκριμένο θέμα, καθώς και εμπειριών που έχουν καταγραφεί από διάφορους ερευνητές. (Σταθακόπουλος, 2005). Αυτές είναι:

- Προκαταρκτικές αποφάσεις, που αφορούν στην επιλογή της μεθόδου συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου και τον ορισμό των απαιτούμενων αντίστοιχων προϋποθέσεων, π.χ. έκταση ερωτηματολογίου.
- Αποφάσεις σχετικά με το περιεχόμενο της κάθε ερώτησης, έτσι ώστε να μετρηθούν τελικά όλες οι σχετικές διαστάσεις του θέματος που επιθυμεί να μετρήσει ο ερευνητής.
- Αποφάσεις για τον τρόπο διατύπωσης των ερωτήσεων προκειμένου με να ερωτείται με σαφήνεια αυτό ακριβώς που ο ερευνητής επιθυμεί να μετρήσει.
- Αποφάσεις για τον τύπο των ερωτήσεων που θα χρησιμοποιηθούν.
- Αποφάσεις για τη σειρά των ερωτήσεων. Π.χ. αποφυγή των «ευαίσθητων» ερωτήσεων στην αρχή του ερωτηματολογίου ή τοποθέτηση των γενικότερων ερωτήσεων στην αρχή και των πιο ειδικών στη συνέχεια.
- Αποφάσεις για τη φυσική διάταξη και εμφάνιση του ερωτηματολογίου, η οποία πάνω απ' όλα να διευκολύνει τη συμπλήρωσή του από τον ερωτώμενο και να μη δημιουργεί σύγχυση.
- Αποφάσεις για τον προέλεγχο (πιλοτική έρευνα) και αναθεώρηση του ερωτηματολογίου, εφόσον έτσι προκύψει ανάγκη από την πιλοτική συμπλήρωση αυτού από μικρό δείγμα ερωτώμενων.

Σχήμα 10: Αποφάσεις για το σχεδιασμό ερωτηματολογίου



Πηγή: Σταθακόπουλος, Βλ. Έρευνα αγοράς, (2005).

Πρέπει πάντως να τονιστεί ότι παρόλο που τα στάδια αυτά εμφανίζονται να είναι διαδοχικά στο παραπάνω σχήμα, στην πραγματικότητα αλληλεξαρτώνται μεταξύ τους. Αυτό σημαίνει ότι οι αποφάσεις που θα ληφθούν στα πρώτα στάδια θα επηρεάσουν τις αποφάσεις σε μεταγενέστερα στάδια. Επίσης, κάποιες αποφάσεις που αφορούν θέματα των τελευταίων σταδίων μπορεί να οδηγήσουν σε αναθεώρηση αποφάσεων που έχουν ληφθεί σε προγενέστερα στάδια. Για παράδειγμα η σειρά των ερωτήσεων μπορεί να επηρεάσει την διατύπωση τους (Σταθακόπουλος, 2005).

6.3.1 Τα είδη της έρευνας ερωτηματολογίου

Κατά τη σύνταξη του ερωτηματολογίου πρέπει να ακολουθούνται ορισμένοι βασικοί κανόνες – αρχές. Οι κανόνες αυτοί, οι οποίοι ακολουθήθηκαν κατά τη διαδικασία σύνταξης του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε για τον

σκοπό της παρούσας έρευνας, παρουσιάζονται στη συνέχεια (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002):

- Το ερωτηματολόγιο δεν είναι πολύ μεγάλο, ώστε να μην κουράζει τον ερωτώμενο, χωρίς αυτό να σημαίνει μείωση των ερωτήσεων εις βάρος της ποσότητας που ζητά ο ερευνητής.
- Το ερωτηματολόγιο ξεκινά με τρόπο ώστε να προκαλεί το ενδιαφέρον του ερωτώμενου.
- Το ερωτηματολόγιο δεν δημιουργεί δυσκολίες απάντησης στον ερωτώμενο, αλλά περιέχει ερωτήσεις σαφείς, κατανοητές και στα πλαίσια των γνώσεών του, ώστε να προθυμοποιηθεί να συνεργαστεί συμπληρώνοντάς το.
- Το ερωτηματολόγιο έχει συνταχθεί κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να βοηθά τη στατιστική ανάλυση.
- Υπάρχει αλληλεξάρτηση και λογική σειρά των ερωτήσεων.
- Δεν υπάρχουν ερωτήσεις που να εκθέτουν τον ερωτώμενο.
- Το ερωτηματολόγιο βοηθά τη μνήμη του ερωτώμενου, ώστε να μπορεί να απαντήσει σωστά.
- Οι ερωτήσεις δεν υπαγορεύουν την απάντηση. Ο λόγος είναι ότι οι έτοιμες απαντήσεις προκαλούν τη φαντασία του ερωτώμενου, με αποτέλεσμα τα στοιχεία να μην ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα.

Επιπλέον, οι ερωτήσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο ερωτηματολόγιο ταξινομούνται στις εξής κατηγορίες (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002):

- **Ανοικτές ερωτήσεις.** Ανοικτή ερώτηση σημαίνει πως δεν μπορεί ο ερευνητής να γνωρίζει εκ των προτέρων την πιθανή απάντηση. Με τις ερωτήσεις αυτής της μορφής, ο ερωτώμενος απαντάει σύμφωνα με την δική του κρίση. Έτσι, μπορούν να αντληθούν σημαντικές πληροφορίες σε θέματα άγνωστα για τον ερευνητή. Από την άλλη πλευρά, όμως, λόγω της

ανομοιομορφίας των απαντήσεων, δημιουργούνται προβλήματα κωδικοποίησης και ανάλυσης των απαντήσεων.

- **Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής.** Στις ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής ο ερωτώμενος επιλέγει μεταξύ πολλών απαντήσεων. Ο αριθμός των απαντήσεων εξαρτάται από το είδος της ερώτησης. Αν μία ερώτηση μπορεί να απαντηθεί με ένα “ναι” ή με ένα “όχι”, ονομάζεται και ερώτηση διαζευκτικού τύπου. Οι απαντήσεις αυτής της μορφής ερωτήσεων παρουσιάζουν το πλεονέκτημα ότι μπορούν να κωδικοποιηθούν και να αναλυθούν εύκολα από τον ερευνητή.
- **Ερωτήσεις κλίμακας.** Με τις ερωτήσεις αυτής της μορφής, ο ερευνητής προσπαθεί να μάθει ποιες είναι οι διαθέσεις και οι γνώμες των ερωτώμενων για κάποιο θέμα. Οι ερωτήσεις κλίμακας λαμβάνουν διάφορες μορφές, μερικές εκ των οποίων είναι ερωτήσεις κλίμακας σπουδαιότητας, ερωτήσεις κλίμακας πρόθεσης για αγορά, ερωτήσεις κλίμακας σημαντικής διαφοράς, ερωτήσεις της κλίμακας Likert κ.α.
- **Ερωτήσεις συμπλήρωσης προτάσεων.** Στην μέθοδο αυτή δίνεται στον ερωτώμενο μία σειρά ελλειπών προτάσεων και του ζητείται να τις συμπληρώσει αυθόρμητα. Η μέθοδος αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για παράδειγμα για τον καθορισμό της τιμής ενός νέου προϊόντος.

Στο ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας χρησιμοποιούνται ερωτήσεις κλίμακας και πολλαπλής επιλογής/ διαζευκτικές. Συγκεκριμένα, οι τρεις πρώτες ερωτήσεις αποτελούν ερωτήσεις κλίμακας (σπουδαιότητας και κλίμακας Likert) ενώ οι ερωτήσεις 4 και 5 αποτελούν ερωτήσεις επιλογής όπου ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει μία μόνο απάντηση. Οι δημογραφικές ερωτήσεις αποτελούν συνδυασμό διαζευκτικών ερωτήσεων και ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής.

6.3.2 Μέθοδοι συμπλήρωσης ερωτηματολογίου

Τρεις είναι οι συνήθεις μέθοδοι συμπλήρωσης ερωτηματολογίου: η ταχυδρομική συμπλήρωση (mail), η τηλεφωνική συμπλήρωση (telephone) και η συμπλήρωση με προσωπική συνέντευξη (personal interview). Στη συνέχεια περιγράφουμε συνοπτικά τα χαρακτηριστικά της κάθε μίας από αυτές τις μεθόδους:

- **Ταχυδρομική συνέντευξη.** Στην ταχυδρομική συνέντευξη ο ερευνητής αποστέλλει το ερωτηματολόγιο ταχυδρομικά στους ερωτώμενους μαζί με ένα συνοδευτικό γράμμα όπου εξηγεί το σκοπό της μελέτης αυτής και παρακαλεί για τη συμμετοχή του ερωτώμενου. Πολλές φορές εσωκλείεται και κάποιο κίνητρο για να συμπληρώσει ο ερωτώμενος το ερωτηματολόγιο (π.χ. συμμετοχή σε κλήρωση για κάποιο δώρο). Αφού ο ερωτώμενος συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο, το αποστέλλει ταχυδρομικά στον ερευνητή σε φάκελο με προπληρωμένο το ταχυδρομικό τέλος. Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι τα ακόλουθα (Σταθακόπουλος, 2005):

- Στοιχίζει λιγότερο
- Εξασφαλίζει ανωνυμία
- Δεν υπάρχει επιρροή του ερευνητή στις απαντήσεις
- Οι ερωτώμενοι δεν πιέζονται χρονικά για τις απαντήσεις και
- Είναι κατάλληλη για προσωπικές, ευαίσθητες ερωτήσεις

Αντίθετα, τα μειονεκτήματα που παρουσιάζει η μέθοδος αυτή είναι:

- Χαμηλότερο ποσοστό επιστροφής
- Έλλειψη ελέγχου για τη λήψη ερωτηματολογίου
- Μη συμπλήρωση από αναλφάβητους
- Έλλειψη δυνατότητας επεξήγησης ασαφών ερωτήσεων
- Ακατάλληλη για ανοιχτές ερωτήσεις και
- Αργός ρυθμός επιστροφής ερωτηματολογίων.

- **Τηλεφωνική συνέντευξη.** Οι τηλεφωνικές συνεντεύξεις με την βοήθεια των Η/Υ (CATI) αποτελούν σήμερα την κυρίαρχη πρακτική για την διεξαγωγή τηλεφωνικών συνεντεύξεων, ιδίως μεγάλης κλίμακας. Η μέθοδος CATI συνίσταται στο διάβασμα των ερωτήσεων απευθείας από την οθόνη του Η/Υ, καθώς και στην τροφοδοσία των απαντήσεων κατευθείαν από τον Η/Υ, πράγμα που σημαίνει επιτάχυνση της όλης διαδικασίας. Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι το χαμηλό σχετικά κόστος, η εποπτεία του ερευνητή, ο σχετικά υψηλός αριθμός συμπληρωμένων ερωτηματολογίων, η ταχύτητα και η δυνατότητα προσαρμογής των ερωτήσεων (Σταθακόπουλος, 2005).
- **Συμπλήρωση με προσωπική συνέντευξη.** Η προσωπική συνέντευξη, στην οποία ο ερευνητής έρχεται πρόσωπο με πρόσωπο με τον ερωτώμενο, είναι περισσότερο ευέλικτη από τους άλλους δύο τρόπους. Με τον τρόπο αυτό συγκεντρώνονται περισσότερες πληροφορίες και γίνεται σωστός προγραμματισμός της όλης εργασίας. Ένα ακόμη πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι ελέγχεται το δείγμα που έχει επιλεγεί. Μειονέκτημα αποτελεί το υψηλό κόστος, καθώς και το γεγονός ότι η διαδικασία είναι χρονοβόρα και απαιτεί εξειδικευμένους ερευνητές (Σταθακόπουλος, 2005).

Για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας επιλέχθηκε η μέθοδος της προσωπικής συνέντευξης για έναν αριθμό λόγων. Καταρχήν, για να υπάρχει έλεγχος στην επιλογή του δείγματος, καθώς το κριτήριο της μέγιστης διάρκειας εργασίας στην εταιρία των τριών ετών ήταν σημαντικό να τηρηθεί. Επιπλέον, με την προσωπική συνέντευξη υπάρχει η δυνατότητα να ελέγχεται αν ο ερωτώμενος κατανοεί σωστά τις ερωτήσεις και την αντίστοιχη κλίμακα μέτρησης και να δίνονται οι απαραίτητες διευκρινήσεις. Τέλος, με την προσωπική συνέντευξη διασφαλίζεται ότι όλες οι ερωτήσεις απαντώνται κι έτσι όλα τα ερωτηματολόγια είναι κατάλληλα για τη μετέπειτα στατιστική επεξεργασία.

6.4 ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Όπως αναφέραμε και στην αρχή της ενότητας αυτής, η μέθοδος της έρευνας που ακολουθήσαμε είναι ποσοτική, πρωτογενής έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Η μέση διάρκεια συμπλήρωσης του κάθε ερωτηματολογίου ανερχόταν περίπου στα 15 λεπτά. Πριν την έναρξη της διαδικασίας συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, το ερωτηματολόγιο δοκιμάστηκε πιλοτικά σε 5 ερωτώμενους και δεν προέκυψαν αναγκαίες βελτιώσεις ή τροποποιήσεις.

Συγκεκριμένα στο ερωτηματολόγιο της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις από έγκυρα διεθνή ερωτηματολόγια. Για παράδειγμα, οι ερωτήσεις για τους παράγοντες του ψυχολογικού συμβολαίου (ερωτήσεις 1 και 2) είναι από το ερωτηματολόγιο Psychological Contract Importance Items, όπως ορίζονται στο άρθρο των Lester, Claire, & Kickul στο ακαδημαϊκό περιοδικό Human Resource Planning (2001). Στη συνέχεια, οι ερωτήσεις 3, 4 και 5 προέρχονται από το άρθρο «A psychometric assessment of the Malay version of Meyer and Allen's organizational commitment measure» των Dr Ali Yusob Md Zain και Dr Roger Gill, όπως δημοσιεύεται στο περιοδικό Malaysian Management Review, June 1999. Γενικά το ερωτηματολόγιο της έρευνας μας περιλαμβάνει ερωτήσεις που αναφέρονται στα εξής:

α) **Γενικά στοιχεία – δημογραφικά**, δηλαδή πληροφορίες γενικού περιεχομένου οι οποίες αφορούν στο φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τα έτη απασχόλησης και την θέση του εργαζομένου.

β) **Τον εργασιακό χώρο και το ωράριο**. Υπάρχουν ερωτήσεις σχετικά με το ωράριο της εργασίας και μια γενική άποψη για το χώρο και την μέριμνα της επιχείρησης.

γ) **Την αμοιβή**. Η αμοιβή αποτελεί ένα ιδιαίτερο σημαντικό κίνητρο το οποίο συμβάλλει τόσο στην εργασιακή ικανοποίηση όσο και στην αυξημένη απόδοση

του εργαζομένου. Βασικό κίνητρο για την αξιολόγηση της αμοιβής του, ο εργαζόμενος θεωρεί τη σύγκριση μεταξύ της προσδοκώμενης αμοιβής για τις προσφερόμενες για αυτό υπηρεσίες σε σχέση με την πραγματική του αμοιβή, τόσο όσο αφορά παρόμοιες εργασίες όσο και σε σχέση με την αμοιβή των συναδέλφων του. Έτσι περιλαμβάνονται πληροφορίες σχετικά με την ικανοποίηση του εργαζομένου με την αμοιβή του, την επένδυση της επιχείρησης σε αυτόν, την αξιοκρατία και την ικανοποίηση που λαμβάνει μέσω αυτής.

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

ε) **Τον προϊστάμενο.** Οι προϊστάμενοι διαθέτουν γνώσεις και κύρος δημιουργώντας την αίσθηση της εμπιστοσύνης αλλά και η επιβράβευση υπέρ του ατόμου συνηγορούν υπέρ της ικανοποίησης του. Στο ερωτηματολόγιο υπάρχουν ερωτήσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα των προϊστάμενων σε θέματα εργασίας και διαχείρισης σχέσεων καθώς και σε θέματα κατανόησης και αποδοχής νέων προτάσεων και βελτιώσεων από τους υφιστάμενους τους.

στ) **Τους συναδέλφους.** Οι καλές προσωπικές σχέσεις και η ύπαρξη ενός ευχάριστου εργασιακού κλίματος στα πλαίσια της επιχείρησης επιτρέπουν στο άτομο να ικανοποιεί τις ανάγκες του για ασφάλεια και κοινωνική αποδοχή. Η ικανοποίηση των ανωτέρων αναγκών οδηγούν σε αυξημένη απόδοση.

6.5 ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν εργαζόμενοι ανεξαρτήτου ηλικίας και φύλου, οι οποίοι εργάζονται σε έναν οποιονδήποτε οργανισμό/ επιχείρηση το πολύ έως και 3 χρόνια. Συνολικά συγκεντρώθηκαν 101 ερωτηματολόγια.

6.6 ΣΥΛΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Η διαδικασία συλλογής των ερωτηματολογίων διήρκησε περίπου 1,5 μήνα, δηλαδή από 15 Δεκεμβρίου έως 31 Ιανουαρίου. Για την επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων των ερωτηματολογίων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 17.0. Το SPSS αποτελεί το πιο διαδεδομένο πρόγραμμα ανάλυσης στατιστικών δεδομένων στο χώρο των κοινωνικών επιστημών. Τα αποτελέσματα των αναλύσεων παρουσιάζονται αναλυτικά στην επόμενη ενότητα. Συνοπτικά αναφέρουμε ότι έγιναν περιγραφικές αναλύσεις (π.χ. ποσοστά και μέσοι όροι), καθώς και ανάλυση παραγόντων (exploratory factor analysis) για την ερώτηση 3 που προέρχεται από κλίμακα των Yusob και Gill, η οποία παρατίθεται στο άρθρο τους «A psychometric assessment of the Malay version of Meyer and Allen's organizational commitment measure».

7. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Σε αυτό το σημείο θα παραθέσουμε το σύνολο των αναλύσεων και της επεξεργασίας των δεδομένων της έρευνας. Μέσω της ανάλυσης παίρνουμε σημαντικά στατιστικά στοιχεία για την ικανοποίηση των εργαζομένων, ανάλογα με διάφορα κριτήρια.

7.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

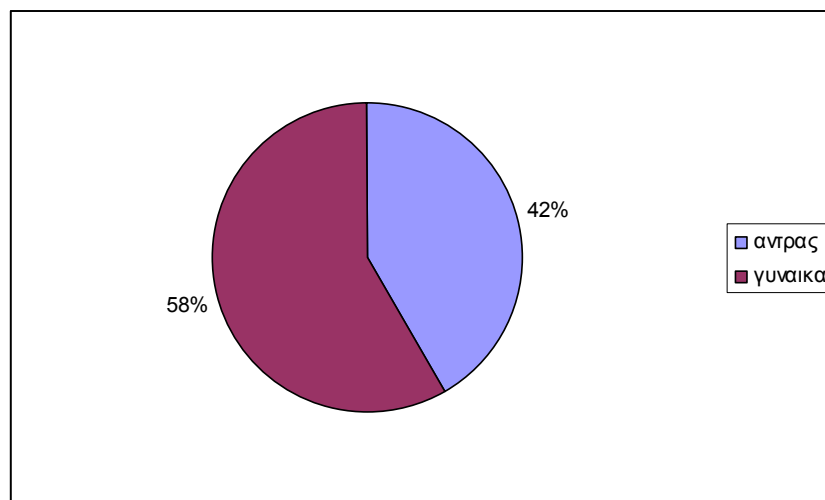
Το ερωτηματολόγιο, όπως αναφέρεται και στην προηγούμενη ενότητα, μοιράστηκε σε εργαζόμενους ανεξαρτήτου ηλικίας και φύλου, οι οποίοι εργάζονται σε έναν οποιονδήποτε οργανισμό/ επιχείρηση το πολύ έως και 3 χρόνια. Συγκεκριμένα 101 άτομα απάντησαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας.

Σε πρώτη φάση θα παρουσιαστεί η ενότητα με τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.

7.1.1 Δημογραφικά στοιχεία

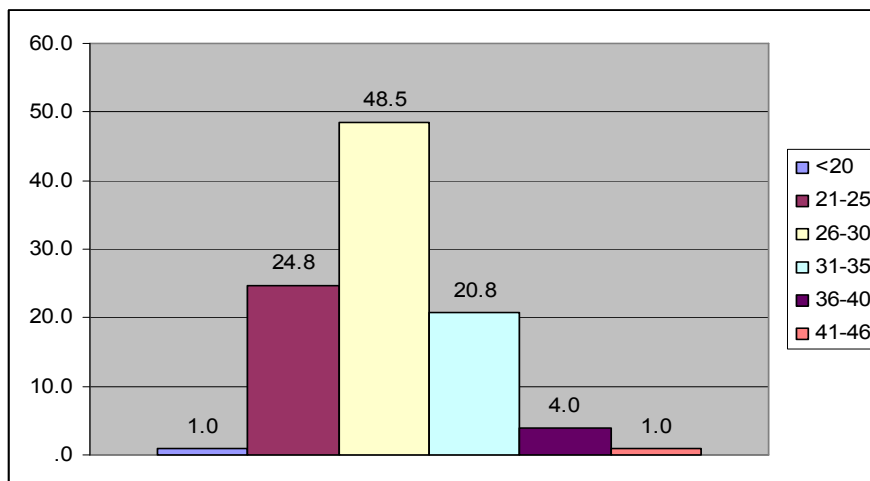
Όσον αφορά το φύλο, όπως φαίνεται και στη γραφική παράσταση που παρουσιάζεται στη συνέχεια, ο γυναικείος πληθυσμός υπερτερεί ελαφρά του αντρικού. Ωστόσο, η διαφορά δεν είναι τόσο σημαντική, αφού οι γυναίκες καταλαμβάνουν το 59% του δείγματος και οι άντρες το 41%.

Γράφημα 1: Φύλο



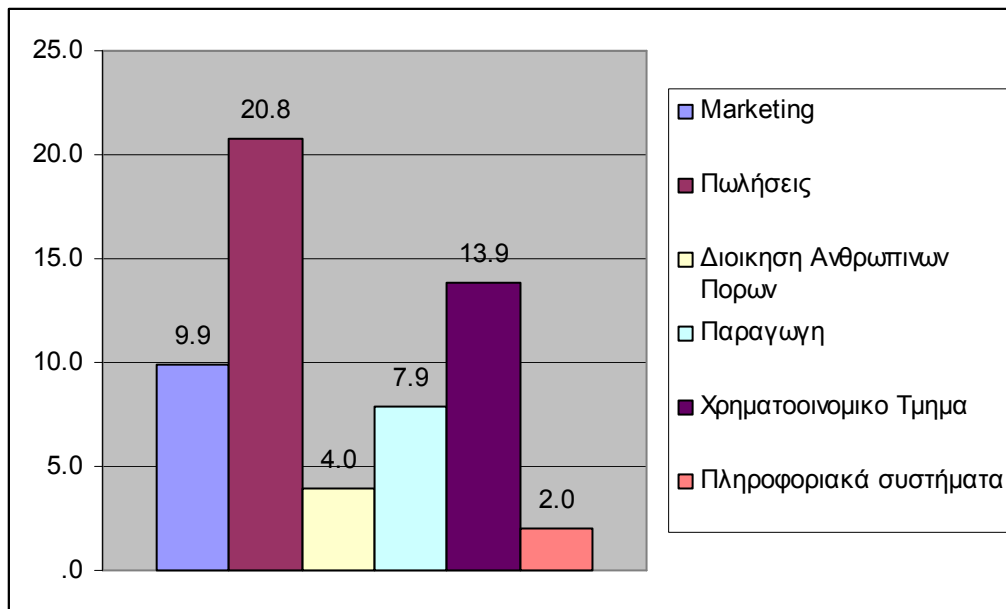
Όσον αφορά στην ηλικιακή κατανομή του δείγματος, φαίνεται και στο γράφημα που ακολουθεί, πως η πλειοψηφία των εργαζομένων κυμαίνεται μεταξύ 26 – 30 ετών, με ποσοστό 48,5%, ενώ ακολουθεί το διάστημα των 21 – 25 ετών, με ποσοστό 24,8%. Σε σύνολο, σε ποσοστό 73,3% η ηλικία των ερωτώμενων είναι κάτω ή ίσα των 30 ετών. Αυτό εξηγείται εν μέρει από το γεγονός ότι το ερωτηματολόγιο απευθύνθηκε σε νεοπροσλαμβανόμενους εργαζόμενους, με εργασιακή εμπειρία στην τρέχουσα θέση έως 3 έτη.

Γράφημα 2: Ηλικία (ποσοστά %)



Στο ερωτηματολόγιο προσδιορίζονται 7 τομείς εργασίας. Το μεγαλύτερο ποσοστό (42%) καταλαμβάνει ο τελευταίος τομέας («Άλλο»), ο οποίος περιλαμβάνει κάθε τομέα εργασίας που δεν έχει προσδιοριστεί στους υπόλοιπους 6 (βλ Γράφημα 3). Χαρακτηριστικά αναφέρονται ειδικότητες που έχουν αναφερθεί στην κατηγορία αυτή, όπως εκπαιδευτικοί, γιατροί, περιβαλλοντολόγοι, online communications, πολιτικοί μηχανικοί κ.α. Το αντικείμενο εργασίας που ακολουθεί με ποσοστό 21% είναι οι πωλήσεις ενώ ο χρηματοοικονομικός τομέας (14%) βρίσκεται στην επόμενη θέση.

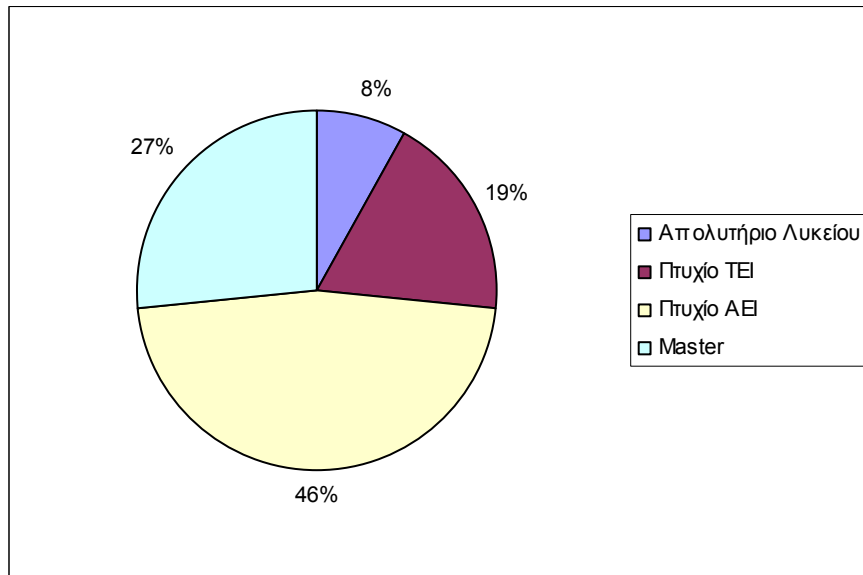
Γράφημα 3: Τομέας εργασίας (ποσοστά %)



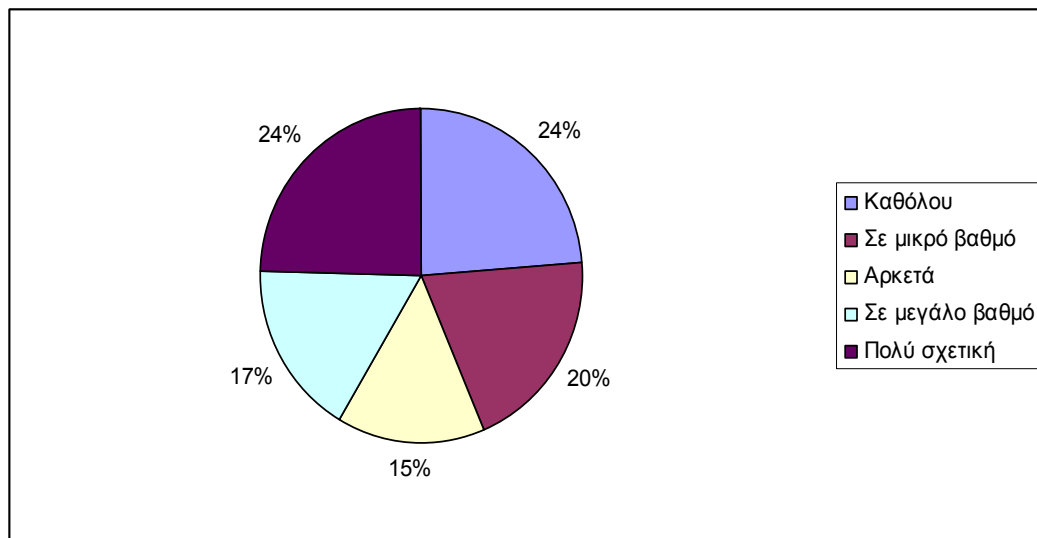
Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων (βλ. Γράφημα 4), το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος καταλαμβάνουν οι απόφοιτοι ΑΕΙ με ποσοστό 47% ενώ το μικρότερο οι απόφοιτοι Λυκείου με ποσοστό 8%.

Επίσης, εξετάστηκε πόσο σχετική είναι η εργασία του ερωτώμενου με το αντικείμενο των σπουδών του (βλ. Γράφημα 5). Το μεγαλύτερο ποσοστό καταλαμβάνουν σχεδόν ισόποσα οι δύο ακραίες επιλογές, δηλαδή το 25% των ερωτώμενων απάντησε «πολύ σχετική» και το 24% «καθόλου» σχετική.

Γράφημα 4: Επίπεδο μόρφωσης

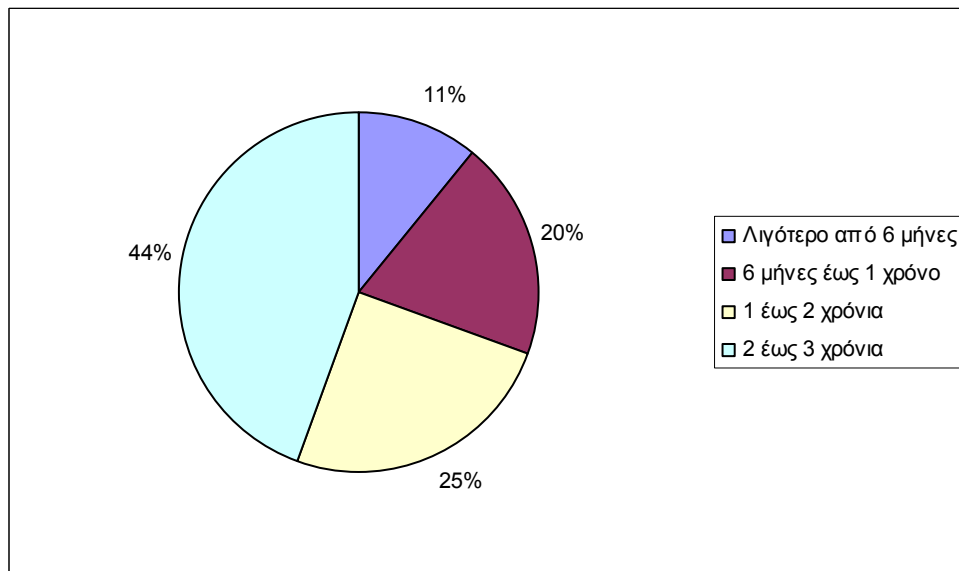


Γράφημα 5: Σχέση εργασίας με σπουδές



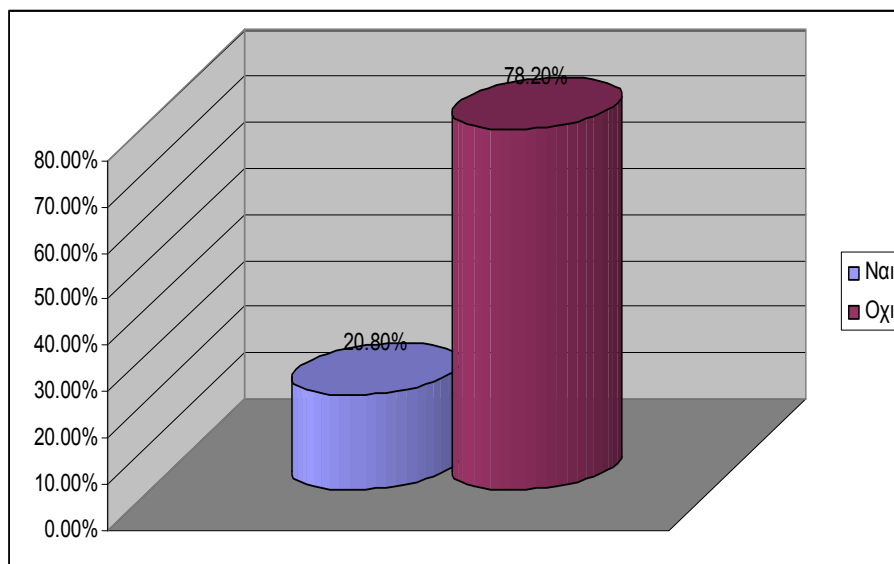
Στη συνέχεια, από το γράφημα που ακολουθεί είναι εμφανές πως η πλειοψηφία των ερωτώμενων σε ποσοστό 44% εργάζεται στην εταιρεία από 2–3 έτη, ενώ σε μικρότερο ποσοστό (11%) οι ερωτώμενοι εργάζονται λιγότερο από 6 μήνες.

Γράφημα 6: Έτη εργασίας στην παρούσα θέση



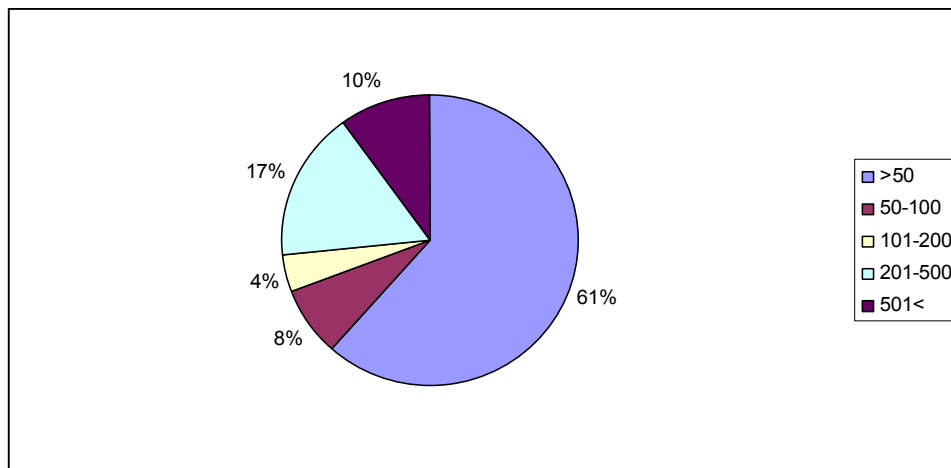
Εξετάστηκε επίσης αν οι ερωτώμενοι κατέχουν θέση διοικητικής ευθύνης. Από τα αποτελέσματα των αναλύσεων φαίνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων (79%) δεν κατέχει θέση διοικητικής ευθύνης.

Γράφημα 7: Θέση διοικητικής ευθύνης



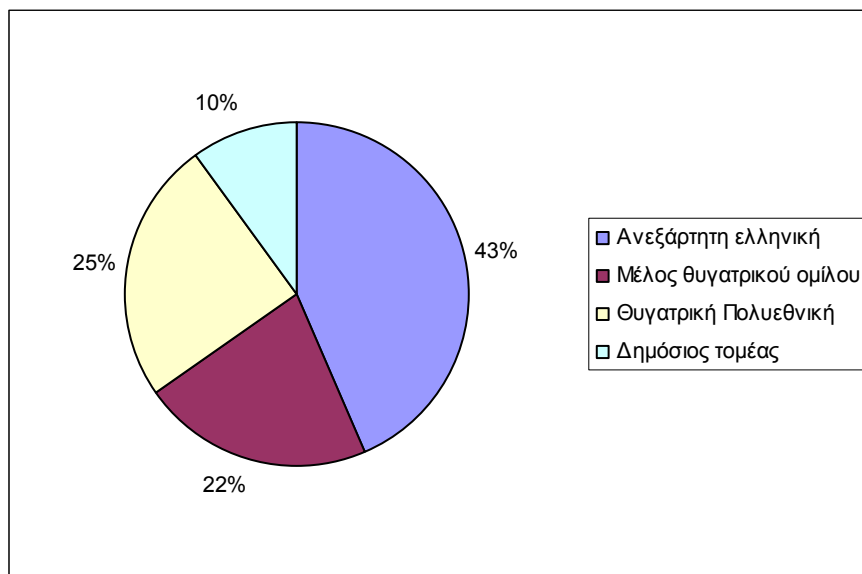
Το γράφημα που ακολουθεί δείχνει το μέγεθος της εταιρίας στην οποία εργάζονται οι εργαζόμενοι. Το μέγεθος της εταιρίας μετρήθηκε σύμφωνα με τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούνται στην εταιρία. Όπως παρατηρούμε, οι περισσότεροι ερωτώμενοι, ποσοστό 62%, εργάζονται σε εταιρείες με σχετικά μικρό αριθμό συναδέλφων, δηλαδή λιγότερο από 50 άτομα. Σε μεγαλύτερες εταιρίες, με αριθμό υπαλλήλων από 201 έως 500 άτομα, εργάζεται το 17% των ερωτώμενων και σε εταιρίες άνω των 500 ατόμων μόλις το 10%. Το γεγονός ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων εργάζεται σε επιχειρήσεις κάτω των 200 ατόμων (73%) συνάδει με το γεγονός ότι το 95% των ελληνικών επιχειρήσεων είναι μικρομεσαίες. Μάλιστα, το 74% αυτών των επιχειρήσεων, απασχολούν λιγότερα από 10 άτομα (Θωμαδάκης & Δρουσόπουλος, 2006). Κατά συνέπεια, το δείγμα της έρευνας εμφανίζεται να είναι αντιπροσωπευτικό της ελληνικής επιχειρηματικής πραγματικότητας.

Γράφημα 8: Μέγεθος εταιρίας



Τέλος, εξετάστηκε το καθεστώς ιδιοκτησίας των επιχειρήσεων στις οποίες εργάζονται οι ερωτώμενοι, δηλαδή αν είναι δημόσια ή ιδιωτική επιχείρηση και κατ' επέκταση αν είναι ελληνική ή θυγατρική πολυεθνικής. Στο γράφημα που ακολουθεί παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων του δείγματος (43%) απασχολείται σε ανεξάρτητες ελληνικές εταιρίες. Γενικότερα το 90% του δείγματος απασχολείται στον ιδιωτικό τομέα και μόλις το 10% στο δημόσιο τομέα.

Γράφημα 9: Καθεστώς ιδιοκτησίας της επιχείρησης



Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας ανά ερώτηση του ερωτηματολογίου.

7.2 «ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΕΣΑΣ ΣΕ ΜΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;»

Το ερωτηματολόγιο αναφέρεται σε 42 παράγοντες σύμφωνα με το νέο ψυχολογικό συμβόλαιο (Lester, Claire & Kickul, 2001). Από αυτούς τους παράγοντες, παρατίθενται στους Πίνακες 1 και 2 οι 10 πιο σημαντικοί και οι 10 λιγότερο σημαντικοί παράγοντες σε μία εργασία αντίστοιχα, για το σύνολο του δείγματος. Τα αποτελέσματα υπολογίζονται βάσει των μέσων όρων των απαντήσεων των ερωτώμενων. Υπενθυμίζεται ότι οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σύμφωνα με μία κλίμακα 5 βαθμών, όπου 1 = καθόλου σημαντικό, 2 = λίγο σημαντικό, 3 = αρκετά σημαντικό, 4 = πολύ σημαντικό, και 5 = εξαιρετικά σημαντικό.

Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι η δίκαιη και αξιοπρεπή μεταχείριση, καθώς και η αξιοκρατία, η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός, αποτελούν τους παράγοντες με την

υψηλότερη σημασία για έναν νεοπροσλαμβανόμενο εργαζόμενο. Εξίσου σημαντικοί παράγοντες να υπάρχουν σε μια εργασία, δηλώνουν ότι είναι η ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής, το ευχάριστο εργασιακό κλίμα, η ομαδικότητα, η ελευθερία έκφρασης, καθώς και η αναγνώριση των επιτευγμάτων του εργαζόμενου. Τα ευρήματα αυτά έχουν ενδιαφέρον καθώς κάποιος θα περίμενε να δει την αμοιβή ως έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες. Φαίνεται όμως ότι ένας νεοπροσλαμβανόμενος εργαζόμενος θεωρεί άλλους παράγοντες ως πιο σημαντικούς για να του διασφαλίσουν μία ικανοποιητική επιλογή εργασίας. Η δε αμοιβή κατέχει τη 17^η θέση σημαντικότητας σε μια εργασία (βλ. Παράρτημα 1).

Πίνακας 1: 10 πιο σημαντικοί παράγοντες ικανοποίησης (μέσοι όροι για το σύνολο του δείγματος)

Παράγοντες	Μέσοι όροι
Δίκαιη μεταχείριση	4.56
Αξιοπρεπής μεταχείριση	4.52
Αξιοκρατία	4.51
Εμπιστοσύνη και σεβασμός	4.42
Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής	4.38
Ευχάριστο κλίμα	4.30
Ομαδικό πνεύμα και συνεργασία	4.28
Αναγνώριση των επιτευγμάτων μου	4.27
Ελευθερία έκφρασης	4.26
Ίσες ευκαιρίες σε όλους τους εργαζόμενους	4.24

Ωστόσο δεν θα έπρεπε να παραλείψουμε ότι στις κατώτατες θέσεις σημαντικότητας σε μια εργασία παρατηρείται η μη παρουσία προϊσταμένου και ανώτατων στελεχών ως ηγέτες, κάτι το οποίο είναι πολύ σημαντικό γιατί ένας πραγματικός ηγέτης έχει τον τρόπο να διδάξει και να κατευθύνει τον εργαζόμενο. Λιγότερο σημαντικοί παράγοντες εμφανίζονται να είναι επίσης για έναν νεοπροσλαμβανόμενο η φήμη και το όραμα της επιχείρησης, οι αυξανόμενες

υπευθυνότητες και οι προκλητικοί στόχοι, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η επικοινωνιακή αξιολόγηση για την απόδοση, καθώς οι αμοιβές και τα bonus.

Πίνακας 2: 10 λιγότερο σημαντικοί παράγοντες ικανοποίησης (μέσοι όροι για το σύνολο του δείγματος)

Παράγοντες	Μέσοι όροι
Προϊστάμενος που να λειτουργεί σαν ηγέτης	3.05
Ανώτατα στελέχη που να λειτουργούν ως ηγέτες	3.10
Φήμη της επιχείρησης	3.20
Εταιρικό όραμα που να με αγγίζει	3.28
Αυξανόμενες υπευθυνότητες	3.42
Ευέλιχτο πρόγραμμα εργασίας	3.42
Προκλητικοί στόχοι	3.45
Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	3.61
Επικοινωνιακό feedback για την απόδοση μου	3.66
Αμοιβές και bonus συνδεδεμένα με την απόδοση	3.69

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι έναν νεοπροσλαμβανόμενο τείνει να τον απασχολεί περισσότερο η αντιμετώπιση που θα λάβει μέσα σε μία επιχείρηση ως άτομο, σε σχέση με άλλους παράγοντες που έχουν να κάνουν με την εργασία αυτή καθ' αυτή ή την επιχείρηση.

Στη συνέχεια, εξετάσαμε ποιους παράγοντες δήλωσαν ως περισσότερο σημαντικούς και λιγότερο σημαντικούς οι άντρες και οι γυναίκες. Στατιστικά σημαντικές διαφορές δεν εντοπίστηκαν, παρόλα αυτά παρατίθενται στους ακόλουθους πίνακες τα αντίστοιχα ευρήματα, ενδεικτικά, καθώς εμφανίζονται διαφορές στις προτιμήσεις τους.

Πίνακας 3: 10 περισσότερο σημαντικοί παράγοντες ικανοποίησης για τους άντρες του δείγματος (μέσοι όροι)

Παράγοντες	Μέσοι όροι
Δίκαιη μεταχείριση	4.47
Αξιοπρεπής μεταχείριση	4.40
Αξιοκρατία	4.35
Εμπιστοσύνη και σεβασμός	4.28
Ευκαιρίες για προαγωγή και εξέλιξη	4.21
Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής	4.16
Ελευθερία έκφρασης	4.16
Ευχάριστο κλίμα	4.11
Εργασία με "νόημα"	4.09
Αναγνώριση των επιτευγμάτων	4.09

Πίνακας 4: 10 περισσότερο σημαντικοί παράγοντες ικανοποίησης για τις γυναίκες του δείγματος (μέσοι όροι)

Παράγοντες	Μέσοι όροι
Εμπιστοσύνη και σεβασμός	4.62
Ανώτατα στελέχη που λειτουργούν σαν ηγέτες	4.62
Ευέλιχτο πρόγραμμα εργασίας	4.61
Προκλητικοί στόχοι	4.52
Αξιοπρεπής μεταχείριση	4.50
Προιστάμενος που λειτουργεί σαν ηγέτης	4.44
Συνεχής εκπαίδευση	4.42
Ασφαλές περιβάλλον εργασίας	4.38
Ενδιαφέρον για τα προβλήματα των εργαζομένων	4.38
Ικανοί συνεργάτες	4.37

Όπως παρατηρούμε από τους Πίνακες 3 και 4, οι 10 πιο σημαντικοί παράγοντες, ως ένα βαθμό, είναι διαφορετικοί για κάθε φύλο. Για τους άντρες, προτεραιότητα σε ένα εργασιακό περιβάλλον φαίνεται να έχει η μεταχείριση και ο

σεβασμός προς το πρόσωπό τους καθώς και οι ευκαιρίες για εξέλιξη, ενώ για τις γυναίκες η ικανότητα των ανώτατων στελεχών, το ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας, η ύπαρξη ικανών συνεργατών, αλλά και η ασφάλεια είναι ψηλά στις προτιμήσεις τους.

Ακολουθούν οι Πίνακες 5 και 6 οι οποίοι απεικονίζουν τους 10 λιγότερους σημαντικούς παράγοντες ανά φύλο.

Πίνακας 5: 10 λιγότερο σημαντικοί παράγοντες ικανοποίησης για τους άντρες του δείγματος (μέσοι όροι)

Παράγοντες	Μέσοι όροι
Προιστάμενος που λειτουργεί σαν ηγέτης	2.85
Ανώτατα στελέχη που λειτουργούν ως ηγέτες	3.02
Φήμη επιχείρησης	3.09
Ευέλιχτο πρόγραμμα εργασίας	3.16
Προκλητικοί στόχοι	3.40
Αυξανόμενες υπευθυνότητες	3.42
Εποικοδομητικό feedback για την απόδοση μου	3.47
Εταιρικό όραμα που να με αγγίζει	3.47
Συνεχής εκπαίδευση	3.54
Ξεκάθαροι στόχοι και κατεύθυνση	3.57

Παρατηρείται πως για τους άντρες η ικανότητα του προϊστάμενου και των ανώτατων στελεχών να λειτουργεί ως ηγέτης δεν παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο, σε αντίθεση με τις γυναίκες. Οι απόψεις του γυναικείου πληθυσμού βρίσκουν λιγότερο σημαντικό παράγοντα το εταιρικό όραμα και τις αυξανόμενες υποχρεώσεις. Μικρότερη σημασία σε σχέση με τους άντρες δίνουν επίσης στις αμοιβές και τα bonus. Ενδιαφέρον αποτελεί ότι για τις γυναίκες καταλαμβάνει χαμηλή σχετικά θέση σημασίας ο παράγοντας «παροχές ιατρικής κάλυψης».

Πίνακας 6: 10 λιγότερο σημαντικοί παράγοντες ικανοποίησης για τις γυναίκες του δείγματος (μέσοι όροι)

Παράγοντες	Μέσοι όροι
Εταιρικό όραμα που να με άγγιζει	3.15
Αυξανόμενες υπευθυνότητες	3.16
Επικοινωνιακό feedback για την απόδοσή μου	3.20
Αμοιβές και bonus συνδεδεμένα με την απόδοση	3.28
Υποστήριξη από την διοίκηση	3.42
Ξεκάθαροι στόχοι και κατεύθυνση	3.49
Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	3.61
Παροχές ιατρικής κάλυψης	3.62
Ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία	3.77
Ελευθερία να είσαι δημιουργικός	3.79

Οι Πίνακες 7 και 9 απεικονίζουν τους 10 πιο σημαντικούς παράγοντες και τους 10 λιγότερους σημαντικούς παράγοντες για τα άτομα που κατέχουν θέση διοικητικής ευθύνης (π.χ. προϊστάμενοι, διευθυντές) αντίστοιχα, ενώ οι Πίνακες 8 και 10 απεικονίζουν τους 10 πιο σημαντικούς παράγοντες και τους 10 λιγότερους σημαντικούς παράγοντες για τα άτομα που δεν κατέχουν θέση διοικητικής ευθύνης.

Από τους παρακάτω τέσσερις πίνακες διαπιστώνεται ότι τόσο τα άτομα που κατέχουν θέση διοικητικής ευθύνης όσο και αυτά που δεν κατέχουν, θεωρούν σημαντικούς και λιγότερο σημαντικούς τους ίδιους περίπου παράγοντες. Σε γενικές γραμμές βλέπουμε ότι για έναν εργαζόμενο, οποιασδήποτε ιεραρχικής βαθμίδας, σπουδαίο ρόλο παίζει η μεταχείριση, ο σεβασμός, η αξιοκρατία καθώς και η ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής.

Πίνακας 7: 10 περισσότερο σημαντικοί παράγοντες ικανοποίησης για τους ερωτώμενους με θέση διοικητικής ευθύνης (μέσοι όροι)

Παράγοντες	Μέσοι όροι
Προκλητική και ενδιαφέρουσα εργασία	4.52
Εμπιστοσύνη και σεβασμός	4.47
Αξιοπρεπής μεταχείριση	4.47
Ομαδικό πνεύμα και συνεργασία	4.42
Ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία	4.33
Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής	4.28
Αναγνώριση των επιτευγμάτων μου	4.23
Ελευθερία να είσαι δημιουργικός	4.23
Ευχάριστο κλίμα	4.23
Αξιοκρατία	4.23

Πίνακας 8: 10 λιγότερο σημαντικοί παράγοντες ικανοποίησης για τους ερωτώμενους με θέση διοικητικής ευθύνης (μέσοι όροι)

Παράγοντες	Μέσοι όροι
Προιστάμενος που λειτουργεί σαν ηγέτης	2.76
Ανωτάτα στελεχη που λειτουργουν σαν ηγετες	2.85
Φήμη επιχείρησης	2.90
Αμοιβές και bonus συνδεδεμένα με την απόδοση	3.09
Εταιρικό όραμα που να με αγγίζει	3.14
Ευέλικτο προγραμμα εργασιας	3.14
Προκλητικοί στόχοι	3.33
Συνεχής εκπαίδευση	3.38
Επικοινωνητικό feedback για την απόδοση μου	3.38
Αυξανόμενες υπευθυνότητες	3.52

Πίνακας 9: 10 περισσότερο σημαντικοί παράγοντες ικανοποίησης για τους ερωτώμενους χωρίς θέση διοικητικής ευθύνης (μέσοι όροι)

Παράγοντες	Μέσοι όροι
Δίκαιη μεταχείριση	4.58
Αξιοκρατία	4.58
Αξιοπρεπής μεταχείριση	4.53
Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής	4.39
Εμπιστοσύνη και σεβασμός	4.39
Ίσες ευκαιρίες για όλους τους εργαζομένους	4.30
Ευχάριστο κλίμα	4.30
Ελευθερία έκφρασης	4.29
Αναγνώριση των επιτευγμάτων μου	4.27
Ομαδικό πνεύμα και συνεργασία	4.24

Πίνακας 10: 10 λιγότερο σημαντικοί παράγοντες ικανοποίησης για τους ερωτώμενους χωρίς θέση διοικητικής ευθύνης (μέσοι όροι)

Παράγοντες	Μέσοι όροι
Προιστάμενος που λειτουργεί σαν ηγέτης	3.12
Ανώτατα στελέχη που λειτουργούν σαν ηγέτες	3.17
Φήμη επιχείρησης	3.29
Εταιρικό όραμα που να με αγγίζει	3.32
Αυξανόμενες υπευθυνότητες	3.40
Προκλητικοί στόχοι	3.49
Ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας	3.50
Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	3.58
Επικοινωνιακό feedback για την απόδοση μου	3.74
Ανταγωνιστικός μισθός	3.79

7.3 «ΠΟΣΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΙ ΕΙΣΤΕ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ;»

Το ερωτηματολόγιο συνεχίζει με τους ίδιους 42 παράγοντες αλλά σε αυτή την περίπτωση οι νεοπροσλαμβανόμενοι εργαζόμενοι απαντούν στην ερώτηση «Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τους παρακάτω παράγοντες στην παρούσα εργασία σας». Με άλλα λόγια, απαντούν στο κατά πόσο έχουν βρει αυτούς τους παράγοντες στην παρούσα εργασία τους. Από αυτούς τους παράγοντες παρατίθενται στη συνέχεια σε πίνακες οι 10 πιο σημαντικοί και οι 10 λιγότερο σημαντικοί για το σύνολο του δείγματος. Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σύμφωνα με μία κλίμακα 5 βαθμών, όπου 1 = καθόλου ικανοποιημένος, 2 = λίγο ικανοποιημένος, 3 = αρκετά ικανοποιημένος, 4 = πολύ ικανοποιημένος, και 5 = εξαιρετικά ικανοποιημένος.

Στον Πίνακα 11 παρουσιάζονται οι 10 πιο σημαντικοί παράγοντες των 101 ερωτώμενων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο παράγοντας που ικανοποιεί τους ερωτώμενους στην παρούσα εργασία τους είναι η φήμη της επιχείρησης, ακολουθεί το ευχάριστο κλίμα και το ασφαλές περιβάλλον εργασίας. Ο παράγοντας που τους ικανοποιεί λιγότερο (βλ. Πίνακα 12) είναι οι αμοιβές και τα bonus που είναι συνδεδεμένα με την απόδοση τους και ακολουθεί η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων και ο ανταγωνιστικός μισθός. Αν συγκρίνουμε τον Πίνακα 1 με τον Πίνακα 11 διαπιστώνουμε πως οι παράγοντες που είναι οι πιο σημαντικοί για τον εργαζόμενο σχετίζονται σε μικρό βαθμό με τους παράγοντες που κυρίως βρίσκει στην παρούσα εργασία του.

Πίνακας 11: 10 παράγοντες που ικανοποιούνται περισσότερο στην παρούσα εργασία (μέσοι όροι για το σύνολο του δείγματος)

Παράγοντες	Μέσοι όροι
Φήμη της επιχείρησης	3.67
Ευχάριστο κλίμα	3.55
Ασφαλές περιβάλλον εργασίας	3.46
Αξιοπρεπής μεταχείριση	3.44
Παροχές ιατρικής κάλυψης	3.35
Συνεργασία και υποστήριξη από τους συνεργάτες	3.35
Ελευθερία έκφρασης	3.33
Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής	3.31
Εμπιστοσύνη και σεβασμός	3.27
Ικανοί συνεργάτες	3.26

Πίνακας 12: 10 παράγοντες που ικανοποιούνται λιγότερο στην παρούσα εργασία (μέσοι όροι για το σύνολο του δείγματος)

Παράγοντες	Μέσοι όροι
Αμοιβές και bonus συνδεδεμένα με την απόδοση	2.15
Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	2.41
Ανταγωνιστικός μισθός	2.57
Ευκαιρίες για προαγωγή και εξέλιξη	2.60
Επικοινωνιακό feedback για την απόδοσή μου	2.61
Προκλητικοί στόχοι	2.75
Εταιρικό όραμα που να με αγγίζει	2.76
Συνεχής εκπαίδευση	2.76
Προϊστάμενος που να λειτουργεί ως ηγέτης	2.77
Ενδιαφέρον για τα προβλήματα των εργαζόμενων	2.77

Στους Πίνακες 13 και 14 απεικονίζονται οι 10 παράγοντες που ικανοποιούνται περισσότερο στην παρούσα εργασία των ερωτώμενων, για τους άντρες και τις γυναίκες αντίστοιχα.

Πίνακας 13: 10 παράγοντες που ικανοποιούνται περισσότερο στην παρούσα εργασία για τους άντρες (μέσοι όροι)

Παράγοντες	Μέσοι όροι
Φήμη της επιχείρησης	3.80
Αίσθημα ασφάλειας	3.40
Ευχάριστο κλίμα	3.40
Ασφαλές περιβάλλον εργασίας	3.38
Παροχές ιατρικής κάλυψης	3.38
Ελευθερία έκφρασης	3.35
Αξιοπρεπής μεταχείριση	3.30
Επαρκής εξοπλισμός για να κάνω την δουλεία μου	3.28
Ικανοί συνεργάτες	3.23
Συνεργασία και υποστήριξη από τους συνεργάτες	3.23

Πίνακας 14: 10 παράγοντες που ικανοποιούνται περισσότερο στην παρούσα εργασία για τις γυναίκες (μέσοι όροι)

Παράγοντες	Μέσοι όροι
Ευχάριστο κλίμα	3.66
Φήμη της επιχείρησης	3.57
Αξιοπρεπής μεταχείριση	3.54
Ασφαλές περιβάλλον εργασίας	3.52
Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής	3.47
Συνεργασία και υποστήριξη από τους συνεργάτες	3.44
Εμπιστοσύνη και σεβασμός	3.44
Παροχές διακοπών	3.40
Ομαδικό πνεύμα και συνεργασία	3.33
Παροχές ιατρικής κάλυψης	3.33

Όπως προκύπτουν από τα αποτελέσματα σύμφωνα με τους Πίνακες 13 και 14, οι σπουδαιότεροι παράγοντες που ικανοποιούνται στην παρούσα εργασία των αντρών είναι η αίσθηση που τους διακατέχει ανάλογα με την φήμη της

επιχείρησης στην οποία εργάζονται, το αίσθημα της ασφάλειας που τους παρέχεται και το ευχάριστο κλίμα που επικρατεί στον εργασιακό τους χώρο. Παράλληλα, οι εργασιακοί παράγοντες που αποδεικνύεται ότι προσφέρουν μεγαλύτερη ικανοποίηση στις γυναίκες είναι το ευχάριστο κλίμα, η φήμη της επιχείρησης και η αξιοπρεπής μεταχείριση. Αν συγκρίνουμε τους παραπάνω πίνακες με τους Πίνακες 3 και 4 παρατηρούμε ότι μόνο 3 παράγοντες (αξιοπρεπής μεταχείριση, ευχάριστο κλίμα και ελευθερία έκφρασης) συνδυάζουν τα «θέλω» με τα «έχω» των αντρών. Στην αντίστοιχη περίπτωση των γυναικών οι παράγοντες αυτοί είναι η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός, η αξιοπρεπής μεταχείριση και το ασφαλές περιβάλλον εργασίας.

Στους Πίνακες 15 και 16 παρουσιάζονται οι 10 παράγοντες που ικανοποιούνται λιγότερο στην παρούσα εργασία των ερωτώμενων, για τους άντρες και τις γυναίκες αντίστοιχα.

Πίνακας 15: 10 παράγοντες που ικανοποιούνται λιγότερο στην παρούσα εργασία για τους άντρες (μέσοι όροι)

Παράγοντες	Μέσοι όροι
Αμοιβές και bonus συνδεδεμένα με την απόδοση	2.28
Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	2.47
Προϊστάμενος που λειτουργεί ως ηγέτης	2.54
Ευκαιρίες για προαγωγή και εξέλιξη	2.54
Επικοινωνιακό feedback για την απόδοση μου	2.61
Ενδιαφέρον για τα προβλήματα των εργαζομένων	2.64
Ανώτατα στελέχη που λειτουργούν σαν ηγέτες	2.71
Συνεχής εκπαίδευση	2.78
Εταιρικό όραμα που να με αγγίζει	2.78
Ανταγωνιστικός μισθός	2.78

Πίνακας 16: 10 παράγοντες που ικανοποιούνται λιγότερο στην παρούσα εργασία για τις γυναίκες (μέσοι όροι)

Παράγοντες	Μέσοι όροι
Αμοιβές και bonus συνδεδεμένα με την απόδοση	2.06
Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	2.37
Ανταγωνιστικός μισθός	2.42
Εποικοδομητικό feedback για την απόδοση μου	2.61
Ευκαιρίες για προαγωγή και εξέλιξη	2.64
Προκλητικοί στόχοι	2.72
Ευκαιρίες για την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων	2.72
Συνεχής εκπαίδευση	2.74
Εταιρικό όραμα που να με αγγίζει	2.74
Ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη	2.76

Στην περίπτωση αυτή, τόσο ο γυναικείος όσο και ο αντρικός πληθυσμός θεωρούν ότι περίπου οι ίδιοι παράγοντες δεν ικανοποιούνται σημαντικά στην παρούσα εργασία τους. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν κυρίως την αμοιβή και τα bonus σε σχέση με την απόδοσή τους, τις ευκαιρίες για προαγωγή και εξέλιξη, τη συνεχή εκπαίδευση, το εποικοδομητικό feedback για την απόδοση κ.α.

Όσον αφορά τα άτομα που κατέχουν θέση διοικητικής ευθύνης και αυτά που δεν κατέχουν, οι 10 παράγοντες που ικανοποιούνται περισσότερο και οι 10 παράγοντες που ικανοποιούνται λιγότερο παρουσιάζονται στους Πίνακες 17 και 18. Οι προϊστάμενοι/ διευθυντές καλύπτουν μόνο δύο παράγοντες (το ευχάριστο κλίμα, την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό) στην παρούσα εργασία τους σε σχέση με αυτά που επιζητούν, ενώ τα άτομα που δεν κατέχουν θέση διοικητικής ευθύνης (βλ. Πίνακες 9,19) καλύπτουν αρκετά περισσότερους (αξιοπρεπής μεταχείριση, ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής, εμπιστοσύνη και σεβασμός, ευχάριστο κλίμα και ελευθερία έκφρασης).

Πίνακας 17: 10 παράγοντες που ικανοποιούνται περισσότερο στην παρούσα εργασία για τους έχοντες θέση διοικητικής ευθύνης (μέσοι όροι).

Παράγοντες	Μέσοι όροι
Φήμη της επιχείρησης	3.85
Παροχές ιατρικής κάλυψης	3.80
Παροχές συνταξιοδότησης	3.66
Ευχάριστο κλίμα	3.61
Ελευθερία έκφρασης	3.57
Αίσθημα ασφάλειας	3.57
Ευέλιχτο πρόγραμμα εργασίας	3.47
Αξιοπρεπής μεταχείριση	3.42
Εμπιστοσύνη και σεβασμός	3.38
Ικανοί συνεργάτες	3.38

Πίνακας 18: 10 παράγοντες που ικανοποιούνται λιγότερο στην παρούσα εργασία για τους έχοντες θέση διοικητικής ευθύνης (μέσοι όροι)

Παράγοντες	Μέσοι όροι
Προϊστάμενος που να λειτουργεί ως ηγέτης	2.66
Αμοιβές και bonus συνδεδεμένα με την απόδοση	2.66
Ξεκάθαροι στόχοι και κατεύθυνση	2.76
Εποικοδομητικό feedback για την απόδοση μου	2.80
Συνεχής εκπαίδευση	2.80
Ενδιαφέρον για τα προβλήματα των εργαζομένων	2.80
Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής	2.85
Ανταγωνιστικός μίσθος	2.85
Επαρκείς πόροι για να ολοκληρωθεί η δουλειά	2.90
Ευκαιρίες για προαγωγή και εξέλιξη	2.90

Πίνακας 19: 10 παράγοντες που ικανοποιούνται περισσότερο στην παρούσα εργασία για τους μη έχοντες θέση διοικητικής ευθύνης (μέσοι όροι)

Παράγοντες	Μέσοι όροι
Φήμη επιχείρησης	3.62
Ευχάριστο κλίμα	3.53
Ασφαλές περιβάλλον εργασίας	3.51
Αξιοπρεπήs μεταχείριση	3.44
Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής	3.43
Συνεργασία και υποστήριξη από τους συνεργάτες	3.37
Παροχές διακοπών	3.26
Ελευθερία έκφρασης	3.26
Επαρκής εξοπλισμός για να κάνω την δουλειά μου	3.25
Εμπιστοσύνη και σεβασμός	3.24

Πίνακας 20: 10 παράγοντες που ικανοποιούνται λιγότερο στην παρούσα εργασία για τους μη έχοντες θέση διοικητικής ευθύνης (μέσοι όροι)

Παράγοντες	Μέσοι όροι
Αμοιβές και bonus συνδεδεμένα με την απόδοση	2.01
Συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων	2.18
Ανταγωνιστικός μισθός	2.49
Ευκαιρίες για προαγωγή και εξέλιξη	2.51
Επικοινωνιακό feedback για την απόδοση μου	2.55
Εταιρικό όραμα που να με αγγίζει	2.63
Ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη	2.64
Προκλητικοί στόχοι	2.67
Ευκαιρίες για την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων	2.69
Ελευθερία να είσαι δημιουργικός	2.73

Από τους Πίνακες 18 και 20 παρατηρείται ότι οι παράγοντες: α) Αμοιβές και bonus τα οποία συνδέονται με την απόδοση, β) το άμεσα συνδεδεμένο επικοινωνιακό feedback για την απόδοση μου, γ) ο ανταγωνιστικός μισθός και δ) οι υπάρχουσες ευκαιρίες για προαγωγή και εξέλιξη, ικανοποιούνται λιγότερο

όσον αφορά στα ερωτώμενα άτομα που κατέχουν διοικητική θέση στην παρούσα εργασία. Το ίδιο παρατηρείται να συμβαίνει και στα άτομα που δεν κατέχουν διοικητική θέση ενώ παράλληλα σημειώνεται ότι οι συγκεκριμένοι παράγοντες δεν βρίσκονται στις πρώτες θέσεις προτίμησης των ερωτηθέντων.

7.4 ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

Οι παρακάτω πίνακες παρουσιάζουν τη διαφορά των μέσων όρων για κάθε μία από τις μεταβλητές των ερωτήσεων 1 και 2. Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 21, οι παράγοντες που ικανοποιούνται λιγότερο (δηλαδή εμφανίζουν τη μεγαλύτερη διαφορά μέσων όρων), του τι επιζητά ένας εργαζόμενος με το τι του παρέχεται στην παρούσα εργασία του, είναι οι ευκαιρίες που αναζητά για προαγωγή και εξέλιξη, η δίκαιη μεταχείριση που πρέπει να του παρέχεται στον εργασιακό του χώρο καθώς και οι αμοιβές και bonus συνδεδεμένα με την απόδοσή του.

Από την άλλη μεριά (βλέπε Πίνακα 22), η φήμη της επιχείρησης που εργάζονται οι ερωτώμενοι, η ηγετική ικανότητα των ανωτάτων στελεχών καθώς και το ευέλικτο πρόγραμμα που μπορεί να τους παρέχει η επιχείρηση, είναι παράγοντες που φαίνονται να ικανοποιούνται περισσότερο. Μάλιστα, η φήμη της επιχείρησης φαίνεται να ξεπερνά τις προσδοκίες τους.

Πίνακας 21: Οι 10 παράγοντες που ικανοποιούνται λιγότερο

Παράγοντες	Μέσοι όροι
Ευκαιρίες για προαγωγή και εξέλιξη	1.60
Δίκαιη μεταχείριση	1.57
Αμοιβές και bonus συνδεδεμένα με την απόδοση	1.53
Αξιοκρατία	1.53
Ισες ευκαιρίες σε όλους τους εργαζόμενους	1.34
Ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη	1.26
Ανταγωνιστικός μισθός	1.26
Αναγνώριση των επιτευγμάτων μου	1.24
Ελευθερία να είσαι δημιουργικός	1.21
Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	1.19

Πίνακας 22: Οι 10 παράγοντες που ικανοποιούνται περισσότερο

Παράγοντες	Μέσοι όροι
Φήμη της επιχείρησης	-.46
Ανώτατα στελέχη που να λειτουργούν σαν ηγέτες	.20
Εύελικτο πρόγραμμα εργασίας	.25
Προιστάμενος που να λειτουργεί σαν ηγέτης	.29
Αυξανόμενες υπευθυνότητες	.39
Εταιρικό όραμα που να με αγγίζει	.52
Παροχές ιατρικής κάλυψης	.58
Ασφαλές περιβάλλον εργασίας	.64
Ικανοί συνεργάτες	.68
Συνεργασία και υποστήριξη από τους συνεργάτες	.69

7.5 ΒΑΘΜΟΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΕΡΩΤΩΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥΣ

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζεται με τους παρακάτω τρεις πίνακες πόσο δεσμευμένοι είναι οι ερωτώμενοι με την εργασία τους. Ουσιαστικά, μετρήθηκαν

τρία είδη εργασιακής δέσμευσης, σύμφωνα με την κλίμακα των Meyer και Allen. Αυτά είναι:

- η συναισθηματική δέσμευση (*affiliate commitment*), που αφορά τη δέσμευση των εργαζομένων στους στόχους και τις αξίες του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι που έχουν συναισθηματική δέσμευση προς την επιχείρηση στην οποία εργάζονται παραμένουν σε αυτή επειδή το θέλουν πραγματικά, είναι δηλαδή επιλογή τους (Meyer, Allen & Gellatly, 1990).
- η υποχρεωτική ή υπολογιστική δέσμευση (*continuance commitment*), η οποία προέρχεται από το φόβο και την ανασφάλεια που νιώθει ο εργαζόμενος να αφήσει την παρούσα εργασία του και να αναζητήσει νέα εργασία σε άλλη εταιρία. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι παραμένουν στην εταιρία τους επειδή πιστεύουν ότι είναι δύσκολο και έχει μεγάλο ρίσκο να αναζητήσουν εργασία σε άλλη εταιρία (Meyer & Allen, 1991).
- η ηθική δέσμευση (*normative commitment*), η δέσμευση δηλαδή η οποία συνδέεται με την ηθική υποχρέωση που νιώθουν οι εργαζόμενοι να παραμείνουν στην εταιρία τους, ανεξάρτητα από το βαθμό ικανοποίησής τους από αυτή. Με άλλα λόγια, πιστεύουν ότι αυτό είναι το σωστό που πρέπει να κάνουν και ότι οφείλουν να παραμείνουν πιστοί σε έναν οργανισμό (Meyer & Allen, 1991).

Στον Πίνακα 23 παρατίθενται οι μέσοι όροι για το πόσο συναισθηματικά δεμένοι είναι οι ερωτώμενοι με την εταιρία που εργάζονται (οι μέσοι όροι αφορούν στο σύνολο του δείγματος). Στον Πίνακα 24 εμφανίζονται οι μέσοι όροι των ερωτήσεων που σχετίζονται με την υποχρεωτική – υπολογιστική δέσμευση των ερωτώμενων στην εταιρία τους και σχετίζονται με το φόβο για την πορεία της καριέρας τους και το μέλλον τους στην περίπτωση που αλλάξουν εταιρία. Τέλος, ο Πίνακας 25 παρουσιάζει τους μέσους όρους των ερωτήσεων που σχετίζονται

με την υποχρέωση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι όσον αφορά την παραμονή τους σε μια επιχείρηση αλλά και την ικανοποίηση που τους δίνει το γεγονός ότι παραμένουν πιστοί σε αυτή.

Όπως παρατηρούμε η υποχρεωτική ή υπολογιστική δέσμευση είναι αυτή που κυρίως κρατά τους εργαζόμενους σε μία εταιρία, καθώς ο συγκεκριμένος πίνακας (Πίνακας 24) έχει συγκεντρώσει τους μεγαλύτερους μέσους όρους και από τους τρεις. Το αποτέλεσμα αυτό αποδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι παραμένουν πιστοί σε μία εταιρία πρωτίστως επειδή φοβούνται για το τι θα συμβεί αν αλλάξουν εργασία. Μάλιστα, παραμένουν σε αυτή, παρόλο που δεν είναι τόσο ικανοποιημένοι και συναισθηματικά δεμένοι με αυτή. Η ηθική δέσμευση είναι η δεύτερη μορφή δέσμευσης που κάνει τους εργαζόμενους να παραμένουν σε μία εταιρία.

Πίνακας 23: Συναισθηματική δέσμευση

Παράγοντες	Μέσοι όροι
Νιώθω ότι είμαι "μέλος της οικογένειας" της εταιρίας που εργάζομαι	3.19
Νιώθω ότι είμαι συναισθηματικά "δεμένος" με την εταιρία που εργάζομαι	3.05
Διασκεδάζω να μιλάω για την εταιρία μου με ανθρώπους που δεν εργάζονται μαζί μου.	2.98
Αυτή η εταιρία έχει προσωπικό νόημα για εμένα	2.85
Νιώθω ένα ισχυρό αίσθημα του ανήκει στην εταιρία που εργάζομαι.	2.85
Θα ήμουν ευτυχισμένος αν συνέχιζα για πάντα την καριέρα μου σε αυτή την εταιρία	2.83
Νιώθω ότι τα προβλήματα της εταιρίας είναι και δικά μου	2.75
Νιώθω ότι δεν μπορεί να με προσελκύσει άλλη εταιρία σε τέτοιο βαθμό όσο αυτή που εργάζομαι τώρα	2.58

Πίνακας 24: Υποχρεωτική ή υπολογιστική δέσμευση

Παράγοντες	Μέσοι όροι
Φοβάμαι για το τι θα συμβεί αν παραιτηθώ από την εταιρία μου τώρα.	3.83
Μία από τις σοβαρές συνέπειες του να αφήσω την εταιρία μου είναι ότι υπάρχουν λίγες διαθέσιμες εναλλακτικές για εργασία	3.76
Θα μου κόστιζε αν αφήσω την εταιρεία μου τώρα	3.55
Αυτή την περίοδο το να παραμένω στην εταιρία μου είναι θέμα ανάγκης όσο και επιθυμίας	3.50
Νιώθω ότι υπάρχουν λίγες εναλλακτικές για να σκεφτώ να αφήσω την εταιρία μου τώρα	3.50
Θα μου ήταν δύσκολο να αφήσω την εταιρία μου τώρα ακόμα και αν το ήθελα.	3.22
Ένας από τους κυριότερους λόγους που συνεχίζω να εργάζομαι σ' αυτήν την εταιρία είναι ότι, αν φύγω, ίσως απαιτηθεί προσωπική θυσία, αν η νέα εταιρία δεν μου παρέχει όσα η παρούσα	3.17
Η ζωή μου θα χειροτέρευε αν άφηνα την εταιρία μου τώρα.	3.14

Πίνακας 25: Ηθική δέσμευση

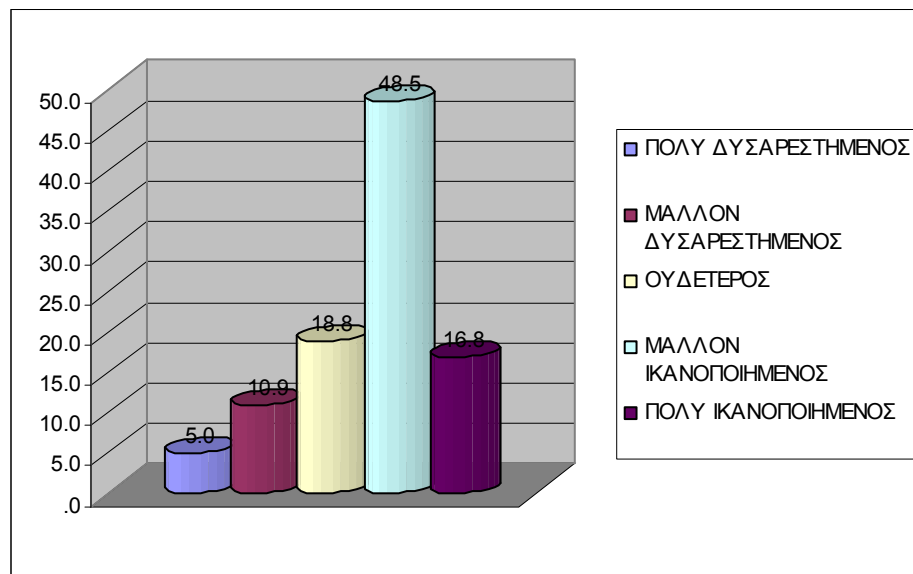
Παράγοντες	Μέσοι όροι
Νομίζω ότι οι άνθρωποι στις μέρες μας μετακινούνται από εταιρία σε εταιρία συνεχώς.	3.40
Πιστεύω ότι το να θέλεις να ταυτιστείς με μια εταιρία είναι λογικό.	3.04
Πιστεύω ότι ένας άνθρωπος πρέπει να είναι πιστός στην εταιρία που εργάζεται	2.90
Τα πράγματα ήταν καλύτερα όταν οι άνθρωποι παρέμεναν σε μια εταιρία για το μεγαλύτερο μέρος της καριέρας τους.	2.87
Πιστεύω ότι το να είσαι πιστός σε μια εταιρία είναι σημαντικό και γι αυτό το λόγο νιώθω μια ισχυρή ηθική υποχρέωση να παραμείνω σε αυτή που εργάζομαι τώρα	2.61
Έχω διδαχτεί να πιστεύω ότι αξίζει να παραμείνεις πιστός σε μια εταιρία	2.50
Το να μετακινείσαι συνεχώς από εταιρία σε εταιρία μου φαίνεται ανήθικο	2.39
Αν είχα μία καλύτερη πρόταση για δουλειά σε άλλη εταιρία θα ένιωθα ότι δεν είναι σωστό να αφήσω την εταιρία που εργάζομαι τώρα	2.38

7.6 ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΩΤΩΜΕΝΩΝ

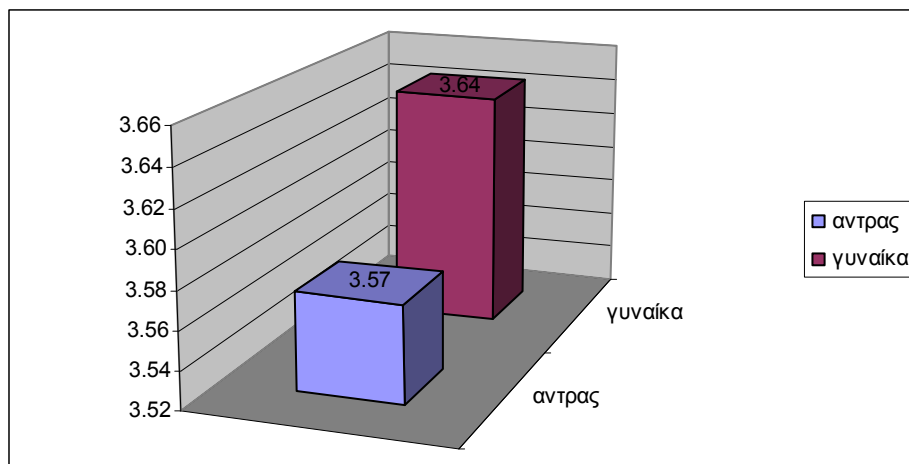
Στο ερωτηματολόγιο της έρευνας περιλαμβανόταν επίσης και μία ερώτηση η οποία μετρούσε τη συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων από την τρέχουσα εργασία τους. Η ερώτηση αυτή ήταν: «Πόσο ικανοποιημένος-η είστε από την παρούσα εργασία σας;». Οι απαντήσεις δόθηκαν σε μία 5βαθμια κλίμακα, όπου 1= πολύ δυσαρεστημένος, 2=μάλλον δυσαρεστημένος, 3=ουδέτερος, 4=μάλλον ικανοποιημένος, και 5=πολύ ικανοποιημένος.

Είναι ευχάριστο ότι το 48% των ερωτώμενων απάντησε «μάλλον ικανοποιημένος» και το 16% πολύ ικανοποιημένος, ενώ μόλις το 5% δήλωσε «πολύ δυσαρεστημένος». Στο παρακάτω γράφημα φαίνονται αναλυτικά και οι απαντήσεις ανά κλίμακα μέτρησης, με τα αντίστοιχα ποσοστά αυτών.

Γράφημα 10: Ικανοποίηση εργαζομένων (σύνολο του δείγματος)

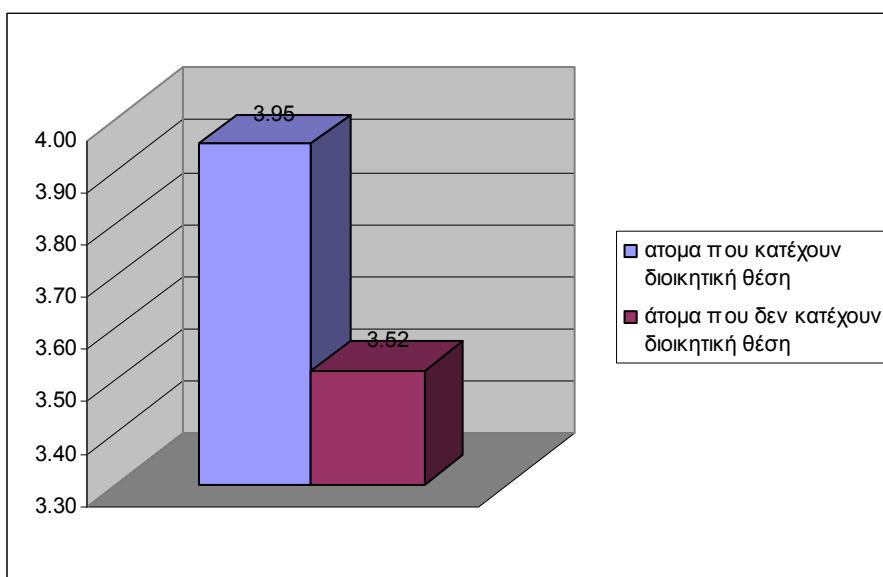


Γράφημα 11: Ικανοποίηση εργαζομένων (μέσοι όροι, άντρες-γυναίκες)



Το Γράφημα 11 παρουσιάζει το μέσο όρο ικανοποίησης για τους άντρες και τις γυναίκες αντίστοιχα του δείγματος. Παρατηρούμε ότι οι γυναίκες είναι ελαφρώς πιο ικανοποιημένες σε σχέση με τους άντρες του δείγματος. Βέβαια η διαφορά είναι πολύ μικρή όπως φαίνεται και από τους μέσους όρους. Για τις γυναίκες είναι 3.64 ενώ για τους άντρες 3.57. Οι μέσοι όροι και των δύο κατηγοριών κυμαίνονται ανάμεσα στο «ουδέτεροι» και «μάλλον ικανοποιημένοι», σύμφωνα με την κλίμακα μέτρησης.

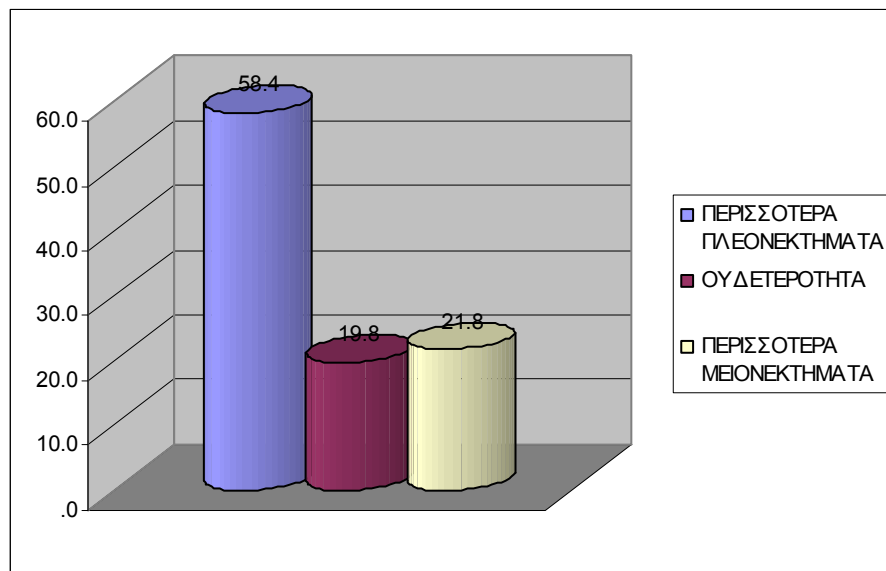
Γράφημα 12: Ικανοποίηση εργαζομένων (έχοντες θέση διοικητικής ευθύνης- μη έχοντες θέση διοικητικής ευθύνης)



Στο Γράφημα 12 παρουσιάζεται η ικανοποίηση των εργαζομένων που έχουν θέση με διοικητική ευθύνη και αυτών που δεν έχουν. Η διαφορά ανάμεσα στις δύο κατηγορίες είναι αρκετά αισθητή, καθώς οι προϊστάμενοι/ διευθυντές φαίνεται να είναι μάλλον ικανοποιημένοι (μέσος όρος = 3.95), ενώ οι μη έχοντες διοικητική ευθύνη εμφανίζουν ένα μέσο όρο κοντά στη μέτρια ικανοποίηση (3.52).

Στην ερώτηση «Όταν σκέφτεστε τη δουλειά και το εργασιακό σας περιβάλλον στο μέλλον, τι προβλέπετε», το 58% των ερωτώμενων απαντά «περισσότερα πλεονεκτήματα», το 20% σχεδόν απαντά «ουδετερότητα» ενώ σχεδόν το 22% απαντά «περισσότερα μειονεκτήματα». Βλέπουμε λοιπόν ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων, στο σύνολο του δείγματος, φαίνονται να είναι περισσότερο αισιόδοξοι για το επαγγελματικό τους μέλλον.

Γράφημα 13: Αισιόδοξία ερωτώμενων για το εργασιακό τους μέλλον
(σύνολο του δείγματος)



8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην εισαγωγή της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας έγινε εκτενής αναφορά στο παλαιότερο και στο νέο ψυχολογικό συμβόλαιο και αναλύθηκε η μετάβαση από το ένα στο άλλο με το πέρασμα του χρόνου. Όσον αφορά το παλιό ψυχολογικό συμβόλαιο, έχουν αποδοθεί αρκετοί ορισμοί, η κεντρική του έννοια όμως μπορεί να περιγραφεί ως εξής:

«Αναμένουμε πίστη από τους υπαλλήλους και ανταποδίδουμε την πίστη αυτή. Εάν εργαστείτε σκληρά και πάρουμε ικανοποιητική απόδοση των δεικτών της εταιρίας η δουλεία σας είναι ασφαλής» (Smithson & Lewis 2003).

Τις δεκαετίες 1950 και 1960 οι σχέσεις εργοδοσίας και εργαζομένων διέπονταν από σταθερότητα και καλή πληρωμή, οι εργαζόμενοι ήταν πιστοί, ικανοποιημένοι και δεν έφευγαν από την εταιρία τους. Από το 1970 άλλαξε αυτό το «δέσιμο» εργοδότη-εργαζόμενου, ως συνέπεια ενός αριθμού παραγόντων. Για παράδειγμα, οι εταιρίες ήθελαν μείωση του κόστους και αύξηση της παραγωγής για να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στον όλο και εντονότερο ανταγωνισμό. Η παγκοσμιοποίηση, οι νέες τεχνολογίες, οι σύγχρονες οργανωτικές δομές και η εξειδίκευση είναι μερικοί από τους παράγοντες που συνέβαλαν στη μετάβαση στο νέο ψυχολογικό συμβόλαιο (Carrello, 1997).

Σε αντίθεση με το παλιό, η κεντρική έννοια του νέου ψυχολογικού συμβολαίου μπορεί να συνοψιστεί ως εξής:

«Η εργασία σας θα είναι ενδιαφέρουσα και θα μάθετε νέα πράγματα όσο θα είστε στην εργασία. Δουλεύουμε σε μεγάλα έργα αλλά όταν αυτά τελειώσουν θα πρέπει να βρείτε νέα θέση για σας μέσα στην εταιρία και αν όχι, να βρείτε εκτός εταιρίας» (Smithson και Lewis 2003)

Αυτό είχε ως συνέπεια να σπάσει το παλιό ψυχολογικό συμβόλαιο, να αλλάξει τις σχέσεις μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου, να ενισχυθεί η ανασφάλεια, να αυξηθεί η ποσότητα τηςωεργασίας και να μειωθούν τα οφέλη

των εργαζομένων, γεγονός που προκαλεί την αμφισβήτηση αυτών ως προς τις προθέσεις του εργοδότη. Αδιάσειστα στοιχεία που επιβεβαιώνουν τις παραπάνω συνέπειες αποτελούν και οι απαντήσεις των ερωτώμενων στην παρούσα πτυχιακή έρευνα, όσον αφορά την ιεράρχηση των «θέλω» τους στον εργασιακό τους χώρο, τις παροχές-προκλήσεις που τους παρέχονται αλλά και το βαθμό εργασιακής ικανοποίησής τους.

Στην προηγούμενη ενότητα παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα της έρευνας και έγινε ο σχολιασμός αυτών. Σε αυτή την ενότητα θα ασχοληθούμε κυρίως με την παρουσίαση των βασικότερων συμπερασμάτων.

Παρατηρείται λοιπόν ότι η δίκαιη και αξιοπρεπής μεταχείριση, η αξιοκρατία, η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός, αποτελούν τους παράγοντες με την υψηλότερη σημασία για έναν νεοπροσλαμβανόμενο εργαζόμενο. Εξίσου σημαντικοί παράγοντες που θεωρείται ότι πρέπει να υπάρχουν σε μια εργασία είναι η ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής, το ευχάριστο εργασιακό κλίμα, η ομαδικότητα, η ελευθερία έκφρασης, καθώς και η αναγνώριση των επιτευγμάτων του εργαζόμενου. Αξίζει να σημειωθεί επίσης ότι ένας νεοπροσλαμβανόμενος εργαζόμενος θεωρεί τους προαναφερθέντες παράγοντες πιο σημαντικούς σε σχέση με την αμοιβή η οποία καταλαμβάνει τη 17^η θέση σημαντικότητας. Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν τη μετάβαση στο νέο ψυχολογικό συμβόλαιο, όπου η ασφάλεια, η σιγουριά, η σταθερότητα και οι οικονομικές απολαβές δεν αποτελούν πλέον τους πρωταρχικούς παράγοντες ικανοποίησης ενός εργαζόμενου από την εργασία του.

Όσον αφορά τις προτιμήσεις των δύο φύλων στατιστικώς σημαντικές διαφορές δεν εντοπίστηκαν. Παρόλα αυτά, εμφανίζονται ορισμένες διαφορές στην κατάταξη των προτιμήσεών τους. Πιο συγκεκριμένα, για τους άντρες το σημαντικότερο ρόλο παίζουν η μεταχείριση και ο σεβασμός προς το πρόσωπό τους καθώς και οι ευκαιρίες που τους προσφέρονται για εξέλιξη. Αντίθετα οι γυναίκες θεωρούν την ικανότητα των ανώτατων στελεχών, το ευέλικτο

πρόγραμμα εργασίας, την ύπαρξη ικανών συνεργατών, αλλά και την ασφάλεια τα πιο σημαντικά συστατικά της επαγγελματικής τους ευημερίας.

Επιπρόσθετα, η συγκεκριμένη εργασία ανέλυσε τις προτιμήσεις και των εργαζομένων που κατέχουν θέση διοικητικής ευθύνης, από όπου και προέκυψε ότι είναι παρόμοιες με αυτές των μη εχόντων, δηλαδή η μεταχείριση, ο σεβασμός, η αξιοκρατία και η ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής κατέχουν και πάλι τις πρώτες θέσεις.

Πρέπει να σημειωθεί πως το επίπεδο της ικανοποίησης των ερωτώμενων βρίσκεται σε ιδιαίτερα θετικό επίπεδο, παρόλο που οι παράγοντες που επιθυμούν να βρουν στην εργασία τους δεν ικανοποιούνται πάντοτε στο βαθμό που θα ήθελαν, όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα όμως, όσον αφορά τα δύο φύλα, οι γυναίκες είναι ελαφρώς πιο ικανοποιημένες σε σχέση με τους άντρες του δείγματος και παράλληλα οι προϊστάμενοι/ διευθυντές φαίνεται να είναι επίσης ικανοποιημένοι σε αντίθεση με τους μη έχοντες διοικητική ευθύνη, οι οποίοι κλίνουν περισσότερο στη μέτρια ικανοποίηση. Αυτές οι απαντήσεις προϋδεάζουν τις αντίστοιχες στην ερώτηση «Όταν σκέφτεστε τη δουλειά και το εργασιακό σας περιβάλλον στο μέλλον, τι προβλέπετε», στην οποία η πλειοψηφία απάντησε ότι οι εργαζόμενοι προβλέπουν περισσότερα πλεονεκτήματα. Παρόλα αυτά οι επιχειρήσεις δε θα πρέπει να επαναπαυτούν στις ισχύουσες πρακτικές που ακολουθούν ώστε να ικανοποιούν τους εργαζόμενούς τους. Αντίθετα μπορούν να συμβάλουν στην αύξηση και διατήρηση της ικανοποίησης.

Σύμφωνα με τα ερωτηματολόγια, οι εργαζόμενοι (άντρες, γυναίκες, με διοικητική θέση ή άνευ), κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τους παρακάτω παράγοντες στην παρούσα εργασία σας». Τα αποτελέσματα που προέκυψαν παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον γιατί παρόλο που οι κυρίαρχοι παράγοντες προτίμησης είναι κοινί για τα δύο φύλα, καταλαμβάνουν όμως διαφορετικές θέσεις στην ταξινόμησή τους. Συγκεκριμένα λοιπόν, το μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων συγκέντρωσαν η φήμη της

επιχείρησης, το ευχάριστο κλίμα, το ασφαλές περιβάλλον εργασίας και η αξιοπρεπής μεταχείριση. Αν όμως εξετάσουμε τις απαντήσεις των αντρών προκύπτει ότι η φήμη της επιχείρησης καταλαμβάνει την πρώτη θέση των παραγόντων που ικανοποιούνται στην εργασία τους, σε αντίθεση με των γυναικών που καταλαμβάνει την δεύτερη, το ευχάριστο κλίμα την τρίτη ενώ για τις γυναίκες την πρώτη και τέλος στην δεύτερη θέση σύμφωνα με τον αντρικό πληθυσμό βρίσκεται το αίσθημα ασφάλειας σε αντίθεση με τον γυναικείο που δεν συγκαταλέγεται καν στις 10 πρώτες απαντήσεις του βαθμού της επαγγελματικής τους ικανοποίησης. Εκ διαμέτρου αντίθετες είναι οι απαντήσεις των εργαζομένων που κατέχουν διοικητική θέση, αν εξαιρέσουμε τη φήμη της επιχείρησης, σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζομένους για τους οποίους στις πρώτες θέσεις περιλαμβάνονται οι παροχές ιατρικής κάλυψης και οι παροχές συνταξιοδότησης.

Από τους εργαζόμενους ζητήθηκε επίσης να απαντήσουν κατά πόσο είναι δεσμευμένοι με την εργασία τους. Συγκεκριμένα μετρήθηκαν τρία είδη εργασιακής δέσμευσης σύμφωνα με την κλίμακα των Meyer και Allen. Η ηθική δέσμευση, δηλαδή κατά πόσο νιώθουν την υποχρέωση να παραμείνουν πιστοί σε μία εργασία ανεξάρτητα από το βαθμό της ικανοποίησής τους, η συναισθηματική δέσμευση η οποία συνδέεται με τη γνήσια πίστη στους στόχους και τις αξίες της εταιρίας και η υποχρεωτική ή υπολογιστική δέσμευση η οποία πηγάζει από τους φόβους και την ανασφάλεια τους να εγκαταλείψουν την εργασία τους και να αναζητήσουν νέα. Όπως παρατηρήθηκε, η υποχρεωτική ή υπολογιστική δέσμευση είναι αυτή που κυρίως κρατά τους εργαζόμενους σε μία εταιρία παρόλο που δεν είναι τόσο ικανοποιημένοι και συναισθηματικά δεμένοι με αυτή. Η ηθική δέσμευση είναι η δεύτερη που κάνει τους εργαζόμενους να παραμένουν σε μία εταιρία και στην τρίτη θέση ακολουθεί η συναισθηματική. Το αποτέλεσμα των απαντήσεων συνδέεται άμεσα με το σπάσιμο του ψυχολογικού συμβολαίου και τη μετάβαση του από το παλιό στο νέο. Τις τελευταίες δεκαετίες ο εργοδότης όχι μόνο δεν φέρει καμία ηθική δέσμευση εξασφάλισης εργασίας απέναντι στον εργαζόμενο του αλλά αντίθετα σε περίπτωση που ολοκληρωθεί η αξιοποίηση των προσόντων του έχει κάθε δικαίωμα να τον απομακρύνει από την

εταιρία του στα πλαίσια του ανταγωνισμού και της μείωσης κόστους. Με την ίδια λογική ο εργαζόμενος παραμένει στην εταιρία υπολογίζοντας μόνο την προσωπική του επιβίωση.

Παρόλα αυτά, οι επιχειρήσεις δε θα πρέπει να επαναπαυτούν στις ισχύουσες πρακτικές που ακολουθούν και που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Θα πρέπει να ενισχύσουν τους παράγοντες που ικανοποιούν τον εργαζόμενο έτσι ώστε η συμβολή τους να είναι μακροχρόνια. Συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις μπορούν να συμβάλλουν στην αύξηση και διατήρηση της ικανοποίησης με τους ακόλουθους τρόπους:

- Διεξαγωγή σεμιναρίων και ημερίδων για την εκπαίδευση των προϊσταμένων. Συγκεκριμένα, προτείνονται σεμινάρια διοίκησης επιχειρήσεων, ηγεσίας και διαχείρισης σχέσεων. Με αυτό τον τρόπο οι προϊστάμενοι θα είναι σε θέση να διαχειρίζονται το προσωπικό τους όχι μόνο εμπειρικά αλλά έχοντας το απαραίτητο θεωρητικό υπόβαθρο έτσι ώστε να προβαίνουν κατά περίπτωση στην επιλογή της πλέον κατάλληλης λύσης. Επίσης, με αυτό τον τρόπο οι εταιρίες θέτουν το πλαίσιο ηγεσίας και διοίκησης που επιθυμούν. Κάθε προϊστάμενος διατηρεί μεν το προσωπικό στυλ ηγεσίας του, το οποίο όμως διαμορφώνεται και εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο διοίκησης της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο η εταιρίες διατηρούν τον έλεγχο και αποκτούν ενιαία πολιτική η οποία δεν εξαρτάται μόνο από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εκάστοτε προϊσταμένου.
- Ενίσχυση της ομαδικότητας. Προκειμένου να διατηρηθούν οι καλές σχέσεις και η εμπιστοσύνη που αφορά στις συναδελφικές σχέσεις των εργαζομένων η επιχείρηση μπορεί να συμβάλει με κατάλληλες δράσεις. Συγκεκριμένα, υπάρχουν προγράμματα και μέθοδοι που μπορούν να υλοποιηθούν είτε εντός είτε εκτός επιχείρησης. Μέσα από τη διεξαγωγή role plays και ομαδικών δραστηριοτήτων αυξάνεται η συναισθηματική

ασφάλεια, η εμπλοκή των μελών προς την επίτευξη ενός κοινού στόχου καθώς και η επικοινωνία μεταξύ τους. Τα άτομα περνούν περισσότερο χρόνο μαζί σε δραστηριότητες πέραν των καθημερινών τους καθηκόντων με αποτέλεσμα να δημιουργούνται οι κατάλληλες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη ισχυρότερων δεσμών και σχέσεων.

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

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω είναι εμφανές πως η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης θα πρέπει να αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων και των οργανισμών στις ημέρες μας. Επίσης, φανερό είναι το γεγονός ότι η έρευνα σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση έχει μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης και θα αποτελεί στο μέλλον την κυριότερη επιλογή των επιχειρήσεων για την ενημέρωσή τους σχετικά με τους εργαζομένους τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΟΦΩΝΗ

Adair, J. (2004). *Οι 100 Σπουδαιότερες Ιδέες για Αποτελεσματική Ηγεσία και Διοίκηση*, Εκδ. Γκιούρδας.

Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Εκδ. Σταμούλης.

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005). *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία;*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

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

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*, Εκδ. Μενού.

Σιώμκος, Γ. & Μαύρος, Δ. (2008). *Έρευνα Αγοράς*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Σταθακόπουλος, Βλ. (2005). *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*, Εκδ. Σταμούλης.

Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη Α. (2002). *Αρχές Marketing: Η ελληνική προσέγγιση*. Εκδ. Rosili.

Ψηφιακό Κέντρο Έρευνας. (2003). Ποσοτική Έρευνα. Διαθέσιμο από το: http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/npd/page.html?page_id=38

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Argyris C. (1960). Individual Actualization in Complex Organizations, *Mental Hygiene*, Vol. 44, No. 2, pp. 226-237.

Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. (2002). Contingent and non-contingent working in local government: contrasting psychological contracts. *Public Administration*, 80, (1), 77-101.

Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. (2003). The employment relationship in the U.K. public sector: a psychological contract perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13, (2), 213-230.

Guest, D. & Conway, N. (2000). *The psychological contract in the public sector. The results of the 2000 CIPD Survey of the employment relationship*. Research report. London: Chartered Institute of Personnel and Development

Guest, D. & Conway, N. (2002). *Pressure at Work and the psychological contract. Research report*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Guest D. (2006). Employment Flexibility and Worker Well-Being: The Role of the Psychological Contract, Swedish Academy of Engineering Sciences: Stockholm, December 2006.

Hall, R. Psychological Contracts: an introduction to the concept. University of Sydney, Διαθέσιμο από: www.icvet.tafensw.edu.au/.../Psychological-contracts-introduction.doc [Ανακτήθηκε το Δεκέμβριο 2009]

Hiltrop, J.M. (1995). The changing Psychological contract. The human resource challenge of the 1990s, *European Management Journal*, Vol. 13, No. 3, pp. 286-294.

Janssens, M., Sels, L., Van den Brande, I. & Overlaet, B. (2002). *Multiple types of psychological contracts. A six cluster solution. Research Report*. K.U.Leuven: Department of Applied Economics.

Judith A. R. (1997). Briefings from the Editors, *Harvard Business Review*, March – April, pp.8-9.

Kaplan, R. S. (2008). Managing Yourself, *Harvard Business Review*, July – August 2008, pp. 45-49.

Lester, S., Claire, E. & Kickul, J. (2001). Psychological Contracts in the 21st Century: What employees value most and how well organizations are responding to these expectations, *Human Resource Planning*, March, pp. 10-21.

Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, management and mental health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Managing the psychological contract. Διαθέσιμο από:

<http://www.cipd.co.uk/subjects/empreltns/psycntrct/psycontr.htm> [Ανακτήθηκε το Δεκέμβριο 2009]

Meyer, J. P., Allen, N. J. & Gellatly, L. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations, *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 710-720.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological consideration, *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-98.

Newell, S. & Shackleton, V. (2000). Recruitment and selection, in Bach, S., Sisson, S. (Eds), *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice*, Blackwell Business, Oxford

Oxford English-Greek Lerner's dictionary.

Robinson, S. & Rousseau, D. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implicit contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, No.2, pp.121-139.

Rousseau, D. M. (1995). *Promises in action: Psychological contracts in organizations*. Newbury Park, CA: Sage.

Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.74, No. 4, pp.511-542.

Rousseau, D. M. (2001). The idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness. *Organizational Dynamics*, Vol. 29, No. 4, pp. 260-273.

Rousseau, D. M., & Wade-Benzoni, K. A., (1995). *Changing individual-organizational attachments: A two-way street*. In A. Howard (Ed.), *The changing nature of work*. Jossey Bass.

Smithson, J., & Lewis, S. (2003). *Psychological Contract*. Boston College. Διαθέσιμο από το: http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_entry.php?id=250 [Ανακτήθηκε το Νοέμβριο 2009].

Schein, E. H. (1965, Reprinted 1980). *Organizational psychology*. New Jersey: Englewood Cliffs.

Thomadakis, S. & Droucopoulos, V. (2006). Dynamic effects in Greek manufacturing: The changing shares of SMEs, 1983-1990. *Review of Industrial Organization*, 11, 1, pp. 69-78.

Turnley, W. & Feldman, D. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect. *Human Relations*, 52, (7), 895-922.

Willems, I., Janvier, R & Henderick, E. (2003). *Copernicus tussen de regels door: de cultuur en de verwachtingen van het federale overheidsperoneel*. Gent: Academia Press.

Willems, I., Janvier R., & Henderick, E. (2004). The Unique Nature of Psychological Contracts in the Public Sector: An exploration, EGPA Annual Conference, Ljubljana (Slovenia), September 2004. Διαθέσιμο από: www.soc.kuleuven.be/io/egpa/.../Willems-Janvier&Henderickx.pdf [Ανακτήθηκε το Δεκέμβριο 2009]

Yusob, A. & Gill, R. (1999). A psychometric assessment of the Malay version of Meyer and Allen's organizational commitment measure, *Malaysian Management Review*, Διαθέσιμο από: <http://www.scribd.com/doc/7842892/Organizational-Commitment-Scale> [Ανακτήθηκε το Νοέμβριο 2009]

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΕΡΩΤΗΣΗ 1: ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΕΣΑΣ ΣΕ ΜΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΑΝΤΡΑ

1. ΔΙΚΑΙΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ	4.47619
2. ΑΞΙΟΠΡΕΠΗΣ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ	4.404762
3. ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ	4.357143
4. ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΣΕΒΑΣΜΟΣ	4.285714
5. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ	4.214286
6. ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ	4.166667
7. ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΕΚΦΡΑΣΗΣ	4.166667
8. ΕΥΧΑΡΙΣΤΟ ΚΛΙΜΑ	4.119048
9. ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ "ΝΟΗΜΑ"	4.095238
10. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΩΝ	4.095238
11. ΑΝΟΙΧΤΗ ΚΑΙ ΕΙΛΙΚΡΙΝΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	4.071429
12. ΟΜΑΔΙΚΟ ΠΝΕΥΜΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	4.047619
13. ΙΣΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΣΕ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	4.02381
14. ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΝΑ ΕΙΣΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΣ	4.02381
15. ΑΙΣΘΗΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	3.928571
16. ΠΡΟΚΛΗΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑ	3.928571
17. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	3.928571
18. ΠΑΡΟΧΕΣ ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΗΣ	3.880952
19. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	3.880952
20. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	3.857143
21. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	3.809524
22. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	3.785714
23. ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	3.761905
24. ΑΣΦΑΛΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	3.738095
25. ΠΑΡΟΧΕΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ	3.714286

26. ΙΚΑΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	3.714286
27. ΕΠΑΡΚΕΙΣ ΠΟΡΟΙ ΓΙΑ ΝΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΘΕΙ Η ΔΟΥΛΕΙΑ	3.714286
28. ΙΚΑΝΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	3.666667
29. ΠΑΡΟΧΕΣ ΔΙΑΚΟΠΩΝ	3.642857
30. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	3.595238
31. ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΒΟΝΟΥΣ ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ	3.571429
32. ΞΕΚΑΘΑΡΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ	3.571429
33. ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	3.547619
34. ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΟΡΑΜΑ ΠΟΥ ΝΑ ΜΕ ΑΓΓΙΖΕΙ	3.47619
35. ΕΠΟΙΚΟΔΟΜΗΤΙΚΟ FEEDBACK ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΟΥ	3.47619
36. ΑΥΞΑΝΟΜΕΝΕΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ	3.428571
37. ΠΡΟΚΛΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	3.404762
38. ΕΥΕΛΙΚΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	3.166667
39. ΦΗΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΙΣΗΣ	3.095238
40. ΑΝΩΤΑΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΠΟΥ ΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΣΑΝ ΗΓΕΤΕΣ	3.02381
41. ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΟΥ ΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΣΑΝ ΗΓΕΤΗΣ	2.857143

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΓΥΝΑΙΚΑ

1. ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΣΕΒΑΣΜΟΣ	4.627119
2. ΑΝΩΤΑΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΣΑΝ ΗΓΕΤΕΣ	4.627119
3. ΕΥΕΛΙΧΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	4.610169
4. ΠΡΟΚΛΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	4.525424
5. ΑΞΙΟΠΡΕΠΗΣ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ	4.508475
6. ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΣΑΝ ΗΓΕΤΗΣ	4.440678
7. ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	4.423729
8. ΑΣΦΑΛΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	4.389831
9. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	4.389831
10. ΙΚΑΝΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	4.372881
11. ΕΠΑΡΚΗΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΓΙΑ ΝΑ ΚΑΝΩ ΤΗΝ ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΟΥ	4.355932
12. ΦΗΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	4.322034
13. ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ	4.271186
14. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	4.254237
15. ΙΚΑΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	4.254237
16. ΕΠΑΡΚΕΙΣ ΠΟΡΟΙ ΓΙΑ ΝΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΘΕΙ Η ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΟΥ	4.237288
17. ΔΙΚΑΙΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ	4.20339
18. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ	4.152542
19. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	4.152542
20. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	4.152542
21. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΩΝ ΜΟΥ	4.101695
22. ΟΜΑΔΙΚΟ ΠΝΕΥΜΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	4.101695
23. ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΕΚΦΡΑΣΗΣ	4.101695
24. ΠΑΡΟΧΕΣ ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΗΣ	4.101695
25. ΠΑΡΟΧΕΣ ΔΙΑΚΟΠΩΝ	4.067797
26. ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ "ΝΟΗΜΑ"	4.050847
27. ΙΣΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΣΕ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	4.016949
28. ΕΥΧΑΡΙΣΤΟ ΚΛΙΜΑ	3.915254
29. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	3.898305
30. ΑΙΣΘΗΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	3.898305
31. ΠΡΟΚΛΗΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑ	3.881356

32. ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ	3.813559
33. ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΝΑ ΕΙΣΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΣ	3.79661
34. ΑΝΟΙΧΤΗ ΚΑΙ ΕΙΛΙΚΡΙΝΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	3.779661
35. ΠΑΡΟΧΕΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ	3.627119
36. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	3.610169
37. ΞΕΚΑΘΑΡΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ	3.491525
38. ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	3.423729
39. ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ BONUS ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ	3.288136
40. ΕΠΟΙΚΟΔΟΜΗΤΙΚΟ FEEDBACK ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΟΥ	3.20339
41. ΑΥΞΑΝΟΜΕΝΕΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ	3.169492
42. ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΟΡΑΜΑ ΠΟΥ ΝΑ ΜΕ ΑΓΓΙΖΕΙ	3.152542

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ

1. ΠΡΟΚΛΗΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑ	4.52381
2. ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΣΕΒΑΣΜΟΣ	4.47619
3. ΑΞΙΟΠΡΕΠΗΣ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ	4.47619
4. ΟΜΑΔΙΚΟ ΠΝΕΥΜΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	4.428571
5. ΑΝΟΙΧΤΗ ΚΑΙ ΕΙΛΙΚΡΙΝΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	4.333333
6. ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ	4.285714
7. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΩΝ ΜΟΥ	4.238095
8. ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΝΑ ΕΙΣΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΣ	4.238095
9. ΕΥΧΑΡΙΣΤΟ ΚΛΙΜΑ	4.238095
10. ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ	4.238095
11. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ	4.190476
12. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	4.142857
13. ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΕΚΦΡΑΣΗΣ	4.142857
14. ΔΙΚΑΙΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ	4.047619
15. ΙΣΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΣΕ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	4.047619
16. ΑΙΣΘΗΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	4
17. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	3.952381
18. ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ "ΝΟΗΜΑ"	3.952381
19. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	3.904762
20. ΙΚΑΝΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	3.904762
21. ΠΑΡΟΧΕΣ ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΗΣ	3.904762
22. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	3.904762
23. ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	3.904762
24. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	3.857143
25. ΑΣΦΑΛΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	3.857143
26. ΙΚΑΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	3.761905
27. ΠΑΡΟΧΕΣ ΔΙΑΚΟΠΩΝ	3.761905
28. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	3.761905
29. ΠΑΡΟΧΕΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ	3.714286
30. ΕΠΑΡΚΗΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΝΑ ΚΑΝΩ ΤΗΝ ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΟΥ	3.666667
31. ΞΕΚΑΘΑΡΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ	3.619048

32. ΕΠΑΡΚΕΙΣ ΠΟΡΟΙ ΝΑ ΚΑΝΩ ΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΟΥ	3.52381
33. ΑΥΞΑΝΟΜΕΝΕΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ	3.52381
34. ΕΠΟΙΚΟΔΟΜΗΤΙΚΟ FEEDBACK ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΟΥ	3.380952
35. ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	3.380952
36. ΠΡΟΚΛΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	3.333333
37. ΕΥΕΛΙΚΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	3.142857
38. ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΟΡΑΜΑ ΠΟΥ ΝΑ ΜΕ ΑΓΓΙΖΕΙ	3.142857
39. ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ BONUS ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ	3.095238
40. ΦΗΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	2.904762
41. ΑΝΩΤΑΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΣΑΝ ΗΓΕΤΕΣ	2.857143
42. ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΣΑΝ ΗΓΕΤΗΣ	2.761905

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΑΤΟΜΑ ΠΟΥ ΔΕΝ ΚΑΤΕΧΟΥΝ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΘΕΣΗ

1. ΔΙΚΑΙΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ	4.582278
2. ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ	4.582278
3. ΑΞΙΟΠΡΕΠΗΣ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ	4.531646
4. ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ	4.392405
5. ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΣΕΒΑΣΜΟΣ	4.392405
6. ΙΣΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	4.303797
7. ΕΥΧΑΡΙΣΤΟ ΚΛΙΜΑ	4.303797
8. ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΕΚΦΡΑΣΗΣ	4.291139
9. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΩΝ ΜΟΥ	4.278481
10. ΟΜΑΔΙΚΟ ΠΝΕΥΜΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	4.240506
11. ΠΑΡΟΧΕΣ ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΗΣ	4.227848
12. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ	4.21519
13. ΑΣΦΑΛΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	4.177215
14. ΑΝΟΙΧΤΗ ΚΑΙ ΕΙΛΙΚΡΙΝΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	4.151899
15. ΑΙΣΘΗΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	4.151899
16. ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ " ΝΟΗΜΑ"	4.139241
17. ΕΠΑΡΚΗΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΓΙΑ ΝΑ ΚΑΝΩ ΚΑΛΑ ΤΗΝ ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΟΥ	4.126582
18. ΠΡΟΚΛΗΤΙΚΟΙ ΚΑΙ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑ	4.063291
19. ΠΑΡΟΧΕΣ ΔΙΑΚΟΠΩΝ	4.063291
20. ΕΠΑΡΚΕΙΣ ΠΟΡΟΙ ΓΙΑ ΝΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΘΕΙ Η ΔΟΥΛΕΙΑ	4.050633
21. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	4.050633
22. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	4.037975
23. ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΝΑ ΕΙΣΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΣ	4.012658
24. ΠΑΡΟΧΕΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ	4
25. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	3.987342
26. ΙΚΑΝΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	3.974684
27. ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	3.949367
28. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	3.873418
29. ΙΚΑΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	3.860759

30. ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	3.860759
31. ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΒONUS ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ	3.848101
32. ΞΕΚΑΘΑΡΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	3.810127
33. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	3.797468
34. ΕΠΟΙΚΟΔΟΜΗΤΙΚΟ FEEDBACK ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΟΥ	3.746835
35. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	3.582278
36. ΕΥΕΛΙΚΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	3.506329
37. ΠΡΟΚΛΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	3.493671
38. ΑΥΞΑΝΟΜΕΝΕΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ	3.405063
39. ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΟΡΑΜΑ ΠΟΥ ΝΑ ΜΕ ΑΓΓΙΖΕΙ	3.329114
40. ΦΗΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	3.291139
41. ΑΝΩΤΑΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΣΑΝ ΗΓΕΤΕΣ	3.177215
42. ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΣΑΝ ΗΓΕΤΗΣ	3.126582

ΕΡΩΤΗΣΗ 2: ΠΟΣΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΙ ΕΙΣΤΕ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ;

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΑΝΤΡΑ

1. ΦΗΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	3.809524
2. ΑΙΣΘΗΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	3.404762
3. ΕΥΧΑΡΙΣΤΟ ΚΛΙΜΑ	3.404762
4. ΑΣΦΑΛΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	3.380952
5. ΠΑΡΟΧΕΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ	3.380952
6. ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΕΚΦΡΑΣΗΣ	3.357143
7. ΑΞΙΟΠΡΕΠΗΣ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ	3.309524
8. ΕΠΑΡΚΗΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΓΙΑ ΝΑ ΚΑΝΩ ΤΗΝ ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΟΥ	3.285714
9. ΙΚΑΝΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	3.238095
10. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	3.238095
11. ΕΥΕΛΙΚΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	3.214286
12. ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ "ΝΟΗΜΑ"	3.166667
13. ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ	3.095238
14. ΠΑΡΟΧΕΣ ΣΥΝΤΕΙΟΔΟΤΗΣΗΣ	3.095238
15. ΟΜΑΔΙΚΟ ΠΝΕΥΜΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	3.095238
16. ΕΠΑΡΚΕΙΣ ΠΟΡΟΙ ΓΙΑ ΝΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΘΕΙ Η ΔΟΥΛΕΙΑ	3.095238
17. ΑΥΞΑΝΟΜΕΝΕΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ	3.071429
18. ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΣΕΒΑΣΜΟΣ	3.047619
19. ΔΙΚΑΙΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ	3
20. ΠΑΡΟΧΕΣ ΔΙΑΚΟΠΩΝ	3
21. ΙΣΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΠΡΟΣ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	3
22. ΠΡΟΚΛΗΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑ	2.97619
23. ΑΝΟΙΧΤΗ ΚΑΙ ΕΙΛΙΚΡΙΝΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	2.952381
24. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	2.952381
25. ΞΕΚΑΘΑΡΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ	2.928571
26. ΙΚΑΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	2.904762

27. ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΝΑ ΕΙΣΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΣ	2.880952
28. ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	2.857143
29. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΩΝ ΜΟΥ	2.833333
30. ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ	2.809524
31. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	2.785714
32. ΠΡΟΚΛΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	2.785714
33. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	2.785714
34. ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΟΡΑΜΑ ΠΟΥ ΝΑ ΜΕ ΑΓΓΙΖΕΙ	2.785714
35. ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	2.785714
36. ΑΝΩΤΑΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΣΑΝ ΗΓΕΤΕΣ	2.714286
37. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	2.642857
38. ΕΠΟΙΚΟΔΟΜΗΤΙΚΟ FEEDBACK ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΟΥ	2.619048
39. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ	2.547619
40. ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΩΣ ΗΓΕΤΗΣ	2.547619
41. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	2.47619
42. ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ BONUS ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ	2.285714

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΥΝΑΙΚΑ

1. ΕΥΧΑΡΙΣΤΟ ΚΛΙΜΑ	3.661017
2. ΦΗΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	3.576271
3. ΑΞΙΟΠΡΕΠΗΣ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ	3.542373
4. ΑΣΦΑΛΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	3.525424
5. ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ	3.474576
6. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	3.440678
7. ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΣΕΒΑΣΜΟΣ	3.440678
8. ΠΑΡΟΧΕΣ ΔΙΑΚΟΠΩΝ	3.40678
9. ΟΜΑΔΙΚΟ ΠΝΕΥΜΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	3.338983
10. ΠΑΡΟΧΕΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ	3.338983
11. ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΕΚΦΡΑΣΗΣ	3.322034
12. ΙΚΑΝΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	3.288136
13. ΑΝΟΙΧΤΗ ΚΑΙ ΕΙΛΙΚΡΙΝΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	3.254237
14. ΕΠΑΡΚΗΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΓΙΑ ΝΑ ΚΑΝΩ ΚΑΛΑ ΤΗΝ ΔΟΥΛΕΙΑ	3.237288
15. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΩΝ ΜΟΥ	3.169492
16. ΑΙΣΘΗΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	3.152542
17. ΕΥΕΛΙΚΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	3.152542
18. ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	3.101695
19. ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ	3.101695
20. ΙΚΑΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	3.084746
21. ΠΑΡΟΧΕΣ ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΗΣ	3.050847
22. ΑΝΩΤΑΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΩΣ ΗΓΕΤΕΣ	3.050847
23. ΑΥΞΑΝΟΜΕΝΕΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ	3.016949
24. ΔΙΚΑΙΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ	2.983051
25. ΕΠΑΡΚΕΙΣ ΠΟΡΟΙ ΓΙΑ ΝΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΘΕΙ Η ΔΟΥΛΕΙΑ	2.966102
26. ΞΕΚΑΘΑΡΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ	2.949153
27. ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΟΥ ΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΩΣ ΗΓΕΤΗΣ	2.932203
28. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	2.864407
29. ΠΡΟΚΛΗΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑ	2.847458
30. ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΝΑ ΕΙΣΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΣ	2.813559

31. ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ "ΝΟΗΜΑ"	2.813559
32. ΙΣΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΣΕ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	2.79661
33. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	2.762712
34. ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΟΡΑΜΑ ΠΟΥ ΝΑ ΜΕ ΑΓΓΙΖΕΙ	2.745763
35. ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	2.745763
36. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	2.728814
37. ΠΡΟΚΛΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	2.728814
38. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ	2.644068
39. ΕΠΟΙΚΟΔΟΜΗΤΙΚΟ FEEDBACK ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΟΥ	2.610169
40. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	2.423729
41. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	2.372881
42. ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ BONUS ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ	2.067797

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ

1. ΦΗΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	3.857143
2. ΠΑΡΟΧΕΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ	3.809524
3. ΠΑΡΟΧΕΣ ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΗΣ	3.666667
4. ΕΥΧΑΡΙΣΤΟ ΚΛΙΜΑ	3.619048
5. ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΕΚΦΡΑΣΗΣ	3.571429
6. ΑΙΣΘΗΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	3.571429
7. ΕΥΕΛΙΧΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	3.47619
8. ΑΞΙΟΠΡΕΠΗΣ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ	3.428571
9. ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΣΕΒΑΣΜΟΣ	3.380952
10. ΙΚΑΝΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	3.380952
11. ΑΥΞΑΝΟΜΕΝΕΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ	3.333333
12. ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ "ΝΟΗΜΑ"	3.333333
13. ΟΜΑΔΙΚΟ ΠΝΕΥΜΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	3.333333
14. ΑΣΦΑΛΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	3.285714
15. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	3.285714
16. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	3.285714
17. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	3.238095
18. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	3.238095
19. ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΝΑ ΕΙΣΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΣ	3.238095
20. ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΟΡΑΜΑ ΠΟΥ ΝΑ ΜΕ ΑΓΓΙΖΕΙ	3.238095
21. ΕΠΑΡΚΗΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΓΙΑ ΝΑ ΚΑΝΩ ΚΑΛΑ ΤΗΝ ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΟΥ	3.238095
22. ΑΝΩΤΑΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΠΟΥ ΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΩΣ ΗΓΕΤΕΣ	3.190476
23. ΑΝΟΙΧΤΗ ΚΑΙ ΕΙΛΙΚΡΙΝΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	3.190476
24. ΠΡΟΚΛΗΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑ	3.142857
25. ΙΚΑΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	3.142857
26. ΠΑΡΟΧΕΣ ΔΙΑΚΟΠΩΝ	3.142857
27. ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	3.142857
28. ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ	3.095238
29. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΩΝ ΜΟΥ	3.047619

30. ΔΙΚΑΙΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ	3.047619
31. ΠΡΟΚΛΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	3.047619
32. ΙΣΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΣΕ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	3
33. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ	2.904762
34. ΕΠΑΡΚΕΙΣ ΠΟΡΟΙ ΓΙΑ ΝΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΘΕΙ Η ΔΟΥΛΕΙΑ	2.904762
35. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	2.857143
36. ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ	2.857143
37. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	2.809524
38. ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	2.809524
39. ΕΠΟΙΚΟΔΟΜΗΤΙΚΟ FEEDBACK ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΟΥ	2.809524
40. ΞΕΚΑΘΑΡΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ	2.761905
41. ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ BONUS ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ	2.666667
42. ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΟΥ ΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΩΣ ΗΓΕΤΗΣ	2.666667

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 8

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑ ΓΙΑ ΤΑ ΑΤΟΜΑ ΠΟΥ ΔΕΝ ΚΑΤΕΧΟΥΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΘΕΣΗ

1. ΦΗΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	3.620253
2. ΕΥΧΑΡΙΣΤΟ ΚΛΙΜΑ	3.531646
3. ΑΣΦΑΛΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	3.518987
4. ΑΞΙΟΠΡΕΠΗΣ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ	3.443038
5. ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ	3.43038
6. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	3.379747
7. ΠΑΡΟΧΕΣ ΔΙΑΚΟΠΩΝ	3.265823
8. ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΕΚΦΡΑΣΗΣ	3.265823
9. ΕΠΑΡΚΗΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΓΙΑ ΝΑ ΚΑΝΩ ΤΗΝ ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΟΥ	3.253165
10. ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΣΕΒΑΣΜΟΣ	3.240506
11. ΙΚΑΝΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	3.240506
12. ΠΑΡΟΧΕΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ	3.227848
13. ΟΜΑΔΙΚΟ ΠΝΕΥΜΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	3.21519
14. ΑΙΣΘΗΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	3.164557
15. ΑΝΟΙΧΤΗ ΚΑΙ ΕΙΛΙΚΡΙΝΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	3.101266
16. ΕΥΕΛΙΚΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	3.101266
17. ΕΠΑΡΚΕΙΣ ΠΟΡΟΙ ΓΙΑ ΝΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΘΕΙ Η ΔΟΥΛΕΙΑ	3.050633
18. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΩΝ ΜΟΥ	3.025316
19. ΞΕΚΑΘΑΡΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ	2.987342
20. ΙΚΑΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	2.974684
21. ΔΙΚΑΙΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ	2.962025
22. ΑΥΞΑΝΟΜΕΝΕΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ	2.962025
23. ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	2.962025
24. ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ	2.949367
25. ΠΑΡΟΧΕΣ ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΗΣ	2.898734
26. ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ "ΝΟΗΜΑ"	2.860759
27. ΙΣΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΣΕ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	2.848101
28. ΑΝΩΤΑΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΠΟΥ ΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΩΣ ΗΓΕΤΕΣ	2.835443
29. ΠΡΟΚΛΗΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑ	2.835443
30. ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΟΥ ΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΩΣ ΗΓΕΤΗΣ	2.797468

31. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	2.759494
32. ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	2.746835
33. ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΝΑ ΕΙΣΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΣ	2.734177
34. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	2.696203
35. ΠΡΟΚΛΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	2.670886
36. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	2.64557
37. ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΟΡΑΜΑ ΠΟΥ ΝΑ ΜΕ ΑΓΓΙΖΕΙ	2.632911
38. ΕΠΟΙΚΟΔΟΜΗΤΙΚΟ FEEDBACK ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΟΥ	2.556962
39. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ	2.518987
40. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	2.493671
41. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	2.189873
42. ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ BONUS ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ	2.012658

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 9

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΡΩΤΩΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

1. ΔΙΚΑΙΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ	4.5644
2. ΑΞΙΟΠΡΕΠΗΣ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ	4.5248
3. ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ	4.5149
4. ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΣΕΒΑΣΜΟΣ	4.4158
5. ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ	4.3762
6. ΕΥΧΑΡΙΣΤΟ ΚΛΙΜΑ	4.2970
7. ΟΜΑΔΙΚΟ ΠΝΕΥΜΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	4.2772
8. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΩΝ ΜΟΥ	4.2673
9. ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΕΚΦΡΑΣΗΣ	4.2574
10. ΙΣΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΣΕ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	4.2376
11. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ	4.2079
12. ΑΝΟΙΚΤΗ ΚΑΙ ΕΙΛΙΚΡΙΝΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	4.1881
13. ΠΑΡΟΧΕΣ ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΗΣ	4.1584
14. ΑΙΣΘΗΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	4.1188
15. ΑΣΦΑΛΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	4.1089
16. ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ "ΝΟΗΜΑ"	4.0990
17. ΠΡΟΚΛΗΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑ	4.0594
18. ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΝΑ ΕΙΣΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΣ	4.0495
19. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	4.0495
20. ΕΠΑΡΚΗΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΓΙΑ ΝΑ ΚΑΝΩ ΚΑΛΑ ΤΗΝ ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΟΥ	4.0297
21. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	4.0297
22. ΠΑΡΟΧΕΣ ΔΙΑΚΟΠΩΝ	4.0000
23. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	3.9604
24. ΙΚΑΝΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	3.9505
25. ΠΑΡΟΧΕΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ	3.9406
26. ΕΠΑΡΚΕΙΣ ΠΟΡΟΙ ΓΙΑ ΝΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΘΕΙ Η ΔΟΥΛΕΙΑ	3.9406
27. ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	3.9307
28. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	3.8713
29. ΙΚΑΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	3.8317

30. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	3.8119
31. ΞΕΚΑΘΑΡΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ	3.7624
32. ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	3.7525
33. ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΒΟΝΟΥΣ ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ	3.6931
34. ΕΠΟΙΚΟΔΟΜΗΤΙΚΟ FEEDBACK	3.6634
35. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	3.6139
36. ΠΡΟΚΛΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	3.4554
37. ΕΥΕΛΙΚΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	3.4257
38. ΑΥΞΑΝΟΜΕΝΕΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ	3.4257
39. ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΟΡΑΜΑ ΠΟΥ ΝΑ ΜΕ ΑΓΓΙΖΕΙ	3.2871
40. ΦΗΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΙΣΗΣ	3.2079
41. ΑΝΩΤΑΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΠΟΥ ΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΩΣ ΗΓΕΤΕΣ	3.1089
42. ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΟΥ ΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΩΣ ΗΓΕΤΗΣ	3.0594

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 10**ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ**

1. ΦΗΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	3.6733
2. ΕΥΧΑΡΙΣΤΟ ΚΛΙΜΑ	3.5545
3. ΑΣΦΑΛΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	3.4653
4. ΑΞΙΟΠΡΕΠΗΣ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ	3.4455
5. ΠΑΡΟΧΕΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ	3.3564
6. ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	3.3564
7. ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΕΚΦΡΑΣΗΣ	3.3366
8. ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ	3.3168
9. ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΣΕΒΑΣΜΟΣ	3.2772
10. ΙΚΑΝΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	3.2673
11. ΑΙΣΘΗΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	3.2574
12. ΕΠΑΡΚΗΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΓΙΑ ΝΑ ΚΑΝΩ ΚΑΛΑ ΤΗΝ ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΟΥ	3.2574
13. ΠΑΡΟΧΕΣ ΔΙΑΚΟΠΩΝ	3.2376
14. ΟΜΑΔΙΚΟ ΠΝΕΥΜΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	3.2376
15. ΕΥΕΛΙΚΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	3.1782
16. ΑΝΟΙΧΤΗ ΚΑΙ ΕΙΛΙΚΡΙΝΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	3.1287
17. ΠΑΡΟΧΕΣ ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΗΣ	3.0693
18. ΑΥΞΑΝΟΜΕΝΕΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ	3.0396
19. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΩΝ ΜΟΥ	3.0297
20. ΕΠΑΡΚΕΙΣ ΠΟΡΟΙ ΓΙΑ ΝΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΘΕΙ Η ΔΟΥΛΕΙΑ	3.0198
21. ΙΚΑΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	3.0099
22. ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	3.0000
23. ΔΙΚΑΙΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ	2.9901
24. ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ	2.9802
25. ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ "ΝΟΗΜΑ"	2.9604
26. ΞΕΚΑΘΑΡΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ	2.9406
27. ΑΝΩΤΑΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΠΟΥ ΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΩΣ ΗΓΕΤΕΣ	2.9109
28. ΠΡΟΚΛΗΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑ	2.9010
29. ΙΣΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	2.8812

30. ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΝΑ ΕΙΣΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΣ	2.8416
31. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	2.8218
32. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	2.7723
33. ΑΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	2.7723
34. ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΟΥ ΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΩΣ ΗΓΕΤΗΣ	2.7723
35. ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	2.7624
36. ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΟΡΑΜΑ ΠΟΥ ΝΑ ΜΕ ΑΓΓΙΖΕΙ	2.7624
37. ΠΡΟΚΛΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	2.7525
38. ΕΠΟΙΚΟΔΟΜΙΤΙΚΟ FEEDBACK ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΟΥ	2.6139
39. ΕΥΚΑΙΡΕΙΣ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ	2.6040
40. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	2.5743
41. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	2.4158
42. ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ BONUS ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ	2.1584

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 11**ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΣΩΝ ΟΡΩΝ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ 1, 2**

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ	1.60396
ΔΙΚΑΙΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ	1.57426
ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ BONUS ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ	1.53465
ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ	1.53465
ΙΣΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΣΕ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	1.35644
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	1.25743
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΣ ΜΙΣΘΟΣ	1.23762
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΩΝ ΜΟΥ	1.23762
ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΝΑ ΕΙΣΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΣ	1.20792
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	1.19802
ΠΡΟΚΛΗΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΥΣΑ ΕΡΓΑΣΙΑ	1.15842
ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΣΕΒΑΣΜΟΣ	1.13861
ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ "ΝΟΗΜΑ"	1.13861
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	1.13861
ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	1.09901
ΠΑΡΟΧΕΣ ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΗΣ	1.08911
ΑΞΙΟΠΡΕΠΗΣ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ	1.07921
ΑΝΟΙΧΤΗ ΚΑΙ ΕΙΛΙΚΡΙΝΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	1.05941
ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΖΩΗΣ	1.05941
ΕΠΟΙΚΟΔΟΜΗΤΙΚΟ FEEDBACK ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΟΥ	1.04950
ΟΜΑΔΙΚΟ ΠΝΕΥΜΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	1.03960
ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	.99010
ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	.93069
ΕΠΑΡΚΕΙΣ ΠΟΡΟΙ ΓΙΑ ΝΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΘΕΙ Η ΔΟΥΛΕΙΑ	.92079
ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΕΚΦΡΑΣΗΣ	.92079
ΑΙΣΘΗΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	.86139
ΙΚΑΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	.82178
ΞΕΚΑΘΑΡΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ	.82178
ΕΠΑΡΚΗΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΓΙΑ ΝΑ ΚΑΝΩ ΚΑΛΑ ΤΗΝ ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΟΥ	.77228
ΠΑΡΟΧΕΣ ΔΙΑΚΟΠΩΝ	.76238

ΕΥΧΑΡΙΣΤΟ ΚΛΙΜΑ	.74257
ΠΡΟΚΛΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	.70297
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	.69307
ΙΚΑΝΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	.68317
ΑΣΦΑΛΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	.64356
ΠΑΡΟΧΕΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ	.58416
ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΟΡΑΜΑ ΠΟΥ ΝΑ ΜΕ ΑΓΓΙΖΕΙ	.52475
ΑΥΞΑΝΟΜΕΝΕΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ	.38614
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΟΥ ΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΣΑΝ ΗΓΕΤΗΣ	.28713
ΕΥΕΛΙΚΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	.24752
ΑΝΩΤΑΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΠΟΥ ΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΣΑΝ ΗΓΕΤΕΣ	.19802
ΦΗΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	-.46535

