



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
**ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**  
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ

---

## **ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

---

### **ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Παράγοντες διαμόρφωσής της συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο, εξέταση της επαγγελματικής ικανοποίησης και μέτρηση σε ναυτιλιακό όμιλο. Μελέτη στην Med Shipping Group

---

**Όνομα Επώνυμο**  
**Κωνσταντίνος Παπαθανασίου**

### **ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**Ε. Νικάνδρου, Επικ. Καθηγήτρια ΟΠΑ (επιβλέπων)**  
**Π. Λαζαρίδης, Καθηγητής ΓΠΑ**  
**Ε. Κλωνάρης, Αναπλ. Καθηγητής ΓΠΑ**

Αθήνα, Φεβρουάριος 2017

# ΕΣΩΦΥΛΛΟ (σελίδα έγκρισης)

---

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

## ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Παράγοντες διαμόρφωσής της συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο, εξέταση της επαγγελματικής ικανοποίησης και μέτρηση σε ναυτιλιακό όμιλο. Μελέτη στην Med Shipping Group

---

Όνομα Επώνυμο  
Κωνσταντίνος Παπαθανασίου

## ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Ε. Νικάνδρου, Επικ. Καθηγήτρια ΟΠΑ (επιβλέπων)  
Π. Λαζαρίδης, Καθηγητής ΓΠΑ  
Ε. Κλωνάρης, Αναπλ. Καθηγητής ΓΠΑ

Αθήνα, Φεβρουάριος 2017

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

---

Η Ανθρώπινη συμπεριφορά ορίζεται από την πολυπλοκότητα και είναι εξαιρετικά δύσκολο να κατανοηθεί. Ένας μεγάλος αριθμός παραγόντων ενώνουν τα χέρια για να καθορίσουν ένα ιδιόμορφο μοτίβο συμπεριφοράς εργαζομένων σε κάθε οργανισμό. Ένας εργαζόμενος μπορεί να είναι συμπαθής ή άξεστος. Να είναι αδιάφορος ή με κατανόηση. Αποφασιστικός ή αναποφάσιτος. Πάντα έτοιμος να προσφέρει ένα χέρι βοήθειας ή να μην συνεργάζεται. Κατά συνέπεια, οι αιτίες που συνιστούν την διάρθρωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων έχουν από την φύση τους ένα πολυποίκιλο χαρακτήρα. Είναι επιτακτική ανάγκη να μελετήσουμε, να αναλύσουμε και να κατανοήσουμε την συμπεριφορά, η οποία διαδραματίζει ζωτικό ρόλο για να προσδιορίσουμε την σχετική επιτυχία μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού έναντι στον ανταγωνισμό.

Σκοπός-αντικείμενο: Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι η πραγματοποίηση μιας στατιστικής ανάλυσης 70 ερωτηματολογίων τα οποία μοιράστηκαν στους εργαζομένους της Med Shipping Group προκειμένου να μάθουμε κατά πόσο η συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο καθώς και οι παράγοντες διαμόρφωσής της συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση.

Μεθοδολογία – κύρια βήματα: Παρουσίαση θεωριών της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Αναλυτική παρουσίαση των παραγόντων που επιδρούν στην ανθρώπινη συμπεριφορά μέσα στον εργασιακό χώρο. Δημιουργία ερωτηματολογίου, βάση των σύγχρονων θεωριών για την μελέτη ικανοποίησης, δημιουργία spss, και ανάλυση των ευρημάτων.

Κύρια αποτελέσματα- συμπέρασμα: Η ανθρώπινη συμπεριφορά στο εργασιακό περιβάλλον είναι αποτέλεσμα πολυποίκιλων παραγόντων οι οποίοι είναι εκτός οπτικού πεδίου και εμβέλειας των οργανισμών. Εκτός από το περιβάλλον των οργανισμών, άλλοι εξωτερικοί παράγοντες που ακούν τρομακτική επιρροή στους εργαζομένους να διαμορφώσουν ή να εδραιώσουν την ανταπόκρισή τους σε κάποιες καταστάσεις. Όπως φαίνεται από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα η συγκεκριμένη εταιρεία δείχνει πως ενδιαφέρεται για τους υπαλλήλους της και προσπαθεί να τους ανταμείβει για τις υπηρεσίες τους τόσο χρηματικά όσο και ηθικά. Τα μέλη της ανώτερης διοίκησης σέβονται τους εργαζόμενους, ενδιαφέρονται για την διαμόρφωση ενός κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος αλλά και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι έχουν τις ίδιες ακριβώς αξίες.

Επιστημονική περιοχή της εργασίας: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

---

## Abstract

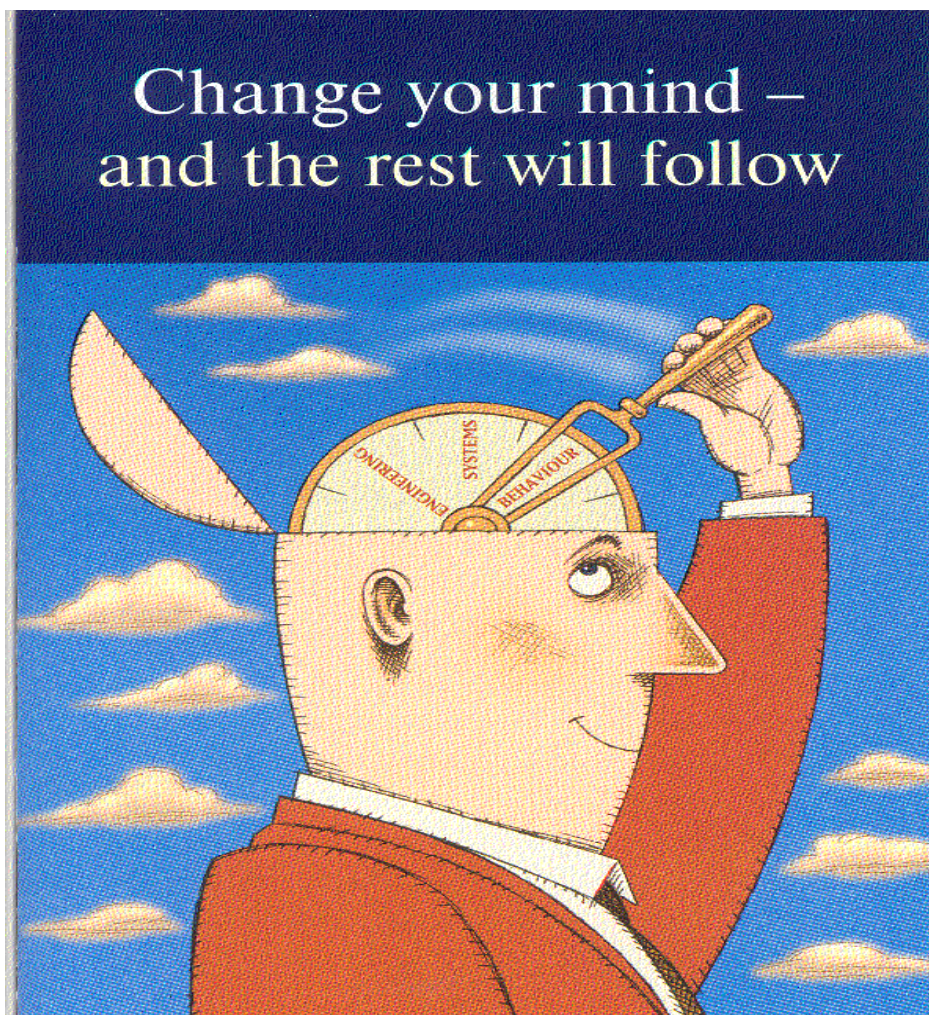
---

Individual's behaviour pattern differs in particular situations. There are no two persons behaving in exact same ways. Also there are employees that seem difficult to cope with work related stress and others who can address these stressful situations with a smile. Employee behaviour could be defined by employee reactions to all sorts of situations arose inside the workplace. Basis on their behaviour employees gain respect from others and position themselves inside the modern community. Specifically in Med Shipping Group, after analysing the results of 70 questionnaires, we can see that said company appears to be interested for the wellbeing of her employees, and tries to accommodate their finance and moral needs. Upper management respects the employees and is

more than interested in forming a workplace environment sharing moral and personal values with their employees.

---

Key words: Employee behaviour, Ανθρώπινη Συμπεριφορά, εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον επιχείρησης, προσδοκίες, κίνητρα, αξίες, αντίληψη, προσωπικότητα, επικοινωνία, προβλήματα συμπεριφοράς, υποκίνηση.



## Contents

<b>ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ</b> .....	1
<b>ΕΣΩΦΥΛΛΟ (σελίδα έγκρισης)</b> .....	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
Abstract.....	3
Contents.....	5
Εισαγωγή.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ.....	8
2.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ - ΟΡΙΣΜΟΙ .....	8
2.1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ.....	8
2.1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ .....	8
2.1.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.....	9
2.1.4 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	9
2.2 - ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ.....	9
2.2.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στην εργασία .....	10
2.2.2 Εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων.....	10
2.2.3 Εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων .....	11
2.3 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	12
2.3.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ .....	13
2.3.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΜΗΧΑΝΙΣΤΙΚΕΣ .....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΕΥΝΑ .....	20
3.1 ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	20
3.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ & ΜΕΘΟΔΟΣ .....	21
3.2.1 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ .....	21
3.2.2 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΘΕΩΡΙΑΣ & ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ .....	21
3.2.3 ΜΕΘΟΔΟΣ .....	25
3.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....	26
3.3.1 Ανάλυση.....	26
3.3.2 Συσχέτιση .....	48
Επίλογος - Συμπέρασμα.....	51
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	52
REFERENCES .....	53
Παράρτημα .....	54
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	54

## Εισαγωγή

Η ποιότητα της εργασίας σε έναν οργανισμό έχει άμεση επίδραση στο να έχει ένας οργανισμός το συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά. Η κύρια επίδραση εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά μπορούν οι εργαζόμενοι στον ίδιο χώρο να συνδεθούν εποικοδομητικά και να επικοινωνούν μεταξύ τους. Με λίγα λόγια, η ανθρώπινη συμπεριφορά έχει κυρίαρχη σημασία.

Κάθε οργανισμός παράγει αποτελέσματα μέσω των μηχανών και αυτές οι μηχανές είναι οι εργαζόμενοι οι οποίοι δημιουργούν και αναπτύσσουν νέες ιδέες σταθερά για να φέρουν αποτέλεσμα στην τιμή η οποία θα είναι συμφέρουσα για τους καταναλωτές. Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι ευρέως εδραιωμένη από δύο παράγοντες που ονομάζονται εσωτερικοί και εξωτερικοί.

Είναι ο οργανισμός ο οποίος αποτελεί τους εσωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και την στάση τους. Οι εξωτερικοί παράγοντες είναι προσωπικοί και συγκεκριμένοι για τον καθέναν.

Η τελευταία επίδραση είναι συνδεδεμένη με τις ανθρώπινες ελπίδες, φιλοδοξίες και όνειρα μιας και ο άνθρωπος είναι κοινωνικό ον. Το εσωτερικό περιβάλλον μπορεί να ελεγχθεί και να διαχειριστεί σωστά, το προσωπικό εξωτερικό περιβάλλον όμως είναι εκτός των ορίων του οργανισμού.

Είναι αυτονόητο πως είναι αναγκαίο να εξασφαλιστεί ισορροπία μεταξύ των δύο, το να έχεις την εμπειρία περιόδων ακμής σε έναν εργασιακό χώρο. Μια ανισορροπία με την μορφή δυσαρέσκειας στην προσωπική ζωή μπορεί να οδηγήσει σε χαοτικές καταστάσεις στον χώρο εργασίας με τέτοιες συμπεριφορές από τους εργαζομένους που να φέρουν ολέθρια αποτελέσματα για την ολότητα του οργανισμού.

Η αποτελεσματική μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς απαιτεί την εμπλοκή του εξειδικευμένου προσωπικού στον ίδιο τον τομέα ώστε να κατανοηθεί ολόκληρη η γκάμα των προκλήσεων που υπάρχουν σε έναν εργασιακό χώρο. Τα εργατικά δυναμικά στα χέρια των εμπειρών σε συνδυασμό με εκτενή εκπαίδευση κάνει πιο εύκολο το να αναλύεται και να βελτιώνεται η ανθρώπινη συμπεριφορά. Αναλύεται προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων ώστε να βελτιωθεί η συμπεριφορά τους και με τη σειρά της η παραγωγικότητα τους για την οποία έχουν προσληφθεί. Στο χώρο εργασίας, οι συνάδελφοι, προϊστάμενοι, προμηθευτές και πελάτες, αντιλαμβάνονται μόνο τη συμπεριφορά του ατόμου, τα πράγματα δηλαδή που εκφράζει το άτομο με τις πράξεις και τα λόγια του, βγάζοντας ωστόσο συμπεράσματα για την στάση του.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η Med Shipping Group, δραστηριοποιείται στον χώρο της ναυτιλίας, και έχει την τεχνική διεύθυνση 26 νεότευκτων φορτηγών πλοίων, καθώς και το μάνατζμεντ της ναυπήγησης επιπλέον 10.

Σκοπός της είναι η συνεχής βελτίωση στην διαχείριση των πλοίων τα οποία παραδίδουν τριάντα εκατομμυρίων τόνων φορτίου σε όλον τον κόσμο, διασφαλίζοντας ασφάλεια στο περιβάλλον.

Στόχος της εταιρείας είναι η αύξηση του στόλου στα 50 πλοία εντός της δεκαετίας.

Βασικό αντικείμενο της Med Shipping Group είναι η παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών μεταφοράς σιτηρών, κάρβουνου, σίδηρου. Οι συνεργασίες της με κατασκευαστές, ναυπηγεία, προμηθευτές έχουν προκύψει στην προσπάθεια της να προσφέρει τις βέλτιστες δυνατές λύσεις βασισμένη στην απαιτούμενη τεχνογνωσία.

Η εταιρεία έχει τα γραφεία της στην Αθήνα, στην Λευκωσία, στο Μονακό, στην Νέα Υόρκη και για τα πληρώματα των πλοίων της υπεύθυνο είναι το γραφείο της Μανίλα.

Η εταιρεία απασχολεί εβδομήντα άτομα προσωπικό στο γραφείο της στην Ελλάδα, ενώ στα γραφεία της ανά τον κόσμο απασχολούνται επιπλέον πενήντα άτομα. Τέλος ο τρέχων αριθμός πληρωμάτων είναι 572 ναυτικοί, με έναν ικανό αριθμό με νέα συμβόλαια να εκπαιδεύεται στην στεριά ώστε να αντικαταστήσει τα πληρώματα που ταξιδεύουν.

Εδώ και σαράντα-πέντε χρόνια το υψηλό επίπεδο υπηρεσιών, οι εκσυγχρονισμένες μέθοδοι αλλά και η δίκαιη αντιμετώπιση από τους εργοδότες της Med Shipping Group την κάνουν να διακρίνεται.

Η Med Shipping Group ιδρύθηκε το 1970 στον Πειραιά διαχειριζόμενη τέσσερα πλοία μεταφοράς ξηρού φορτίου. Μέσα σε λίγα χρόνια αναπτύχθηκε σημαντικά και το 1976 υπέγραψε το πρώτο συμβόλαιο με το ναυπηγείο Bohai στην Κίνα για το χτίσιμο τριών πλοίων μεταφοράς χύδην φορτίου (bulk carriers), χωρητικότητας εννιακοσίων χιλιάδων τόνων νεκρού βάρους έκαστο.

Μόλις στις αρχές του 1980 η Med Shipping Group πέτυχε διεθνή αναγνώριση ως μία αξιόπιστη εταιρεία στην διαχείριση πλοίων ξηρού φορτίου, ενώ στα μέσα της ίδιας δεκαετίας διαχειριζόταν και δεξαμενόπλοια, συμπεριλαμβανομένων «Πολύ Μεγάλων Δεξαμενόπλοιων Αργού» (Very Large Crude Carriers – VLCC) και «Ιδιαίτερα Μεγάλων Δεξαμενόπλοιων Αργού» (Ultra Large Crude Carriers – ULCC).

Μέσα στην ίδια δεκαετία η Med Shipping Group εγκαινίασε τη συνεργασία της με την Med Shipping Group Philippines Inc., πρακτορείο πληρωμάτων στις Φιλιππίνες, όπως και με άλλα πρακτορεία, ευρέσεως προσωπικού, κατάρτισης και εκπαίδευσης των αξιωματικών και των πληρωμάτων που απασχολούνται στα πλοία της εταιρείας.

Με τη σωστή διαχείριση η Med Shipping Group κατάφερε στα τέλη πια της δεκαετίας του 1980 να έχει υπό την διαχείριση της ένα στόλο πλοίων χωρητικότητας 3.000.000 τόνων νεκρού βάρους, που μετέφεραν 20.000.000 τόνους υγρού φορτίου και άλλους 20.000.000 τόνους ξηρού φορτίου ετησίως.

Διανύοντας τη δεκαετία του 1990 η Med Shipping Group ανέλαβε εκ μέρους των εντολέων της την επίβλεψη και τον συντονισμό εργασιών ώστε να υλοποιηθούν ναυπηγήσεις νέων φορτηγών πλοίων ξηρού φορτίου με διπλά τοιχώματα.

Μέσα στην πρώτη δεκαετία του 21ου αιώνα να διαχειρίζεται πλοία με μέσον όρο ηλικίας 10 χρόνια σε σύγκριση με την δεκαετία του 1990 όταν ο μέσος όρος ηλικίας των πλοίων της ήταν τα 20 έτη. Φτάνοντας στο σήμερα με μέσον όρο ηλικίας πλοίων τα 5 έτη.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ

### 2.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ - ΟΡΙΣΜΟΙ

#### 2.1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά (Organizational Behavior) αποτελεί ένα χώρο μελέτης (επιστημονικός κλάδος), που αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1960. Τα θέματα που καλείται να διερευνήσει η Οργανωσιακή Συμπεριφορά σχετίζονται με τις επιχειρήσεις/ οργανώσεις και τους υπαλλήλους που μετέχουν. Η μελέτη αυτή απευθύνεται σε άτομα που ασχολούνται με την λειτουργία και την οργάνωση πολύπλοκων οργανισμών όπως νοσοκομεία, τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρίες, βιομηχανίες, και εμπορικές επιχειρήσεις, στις οποίες επιδρούν παράγοντες ψυχολογικοί κατά την εργασία. Η λειτουργία των επιχειρήσεων/ οργανισμών αυτών επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από την ψυχολογική κατάσταση των μελών (υπαλλήλων) που την απαρτίζουν. Επομένως μπορούμε να πούμε ότι η μελέτη της συμπεριφοράς των ανθρώπων στην εργασία τους αποτελεί ένα υψίστης σημασίας ερευνητικό πεδίο.

#### 2.1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Προσπαθώντας να ορίσουμε τον σκοπό της ΟΣ, είναι η εφαρμογή της γνώσης που έχει και θα αποκτηθεί στην πρόβλεψη, κατανόηση, και βελτίωση της απόδοσης των ανθρώπων καθώς και των επιχειρήσεων/ οργανισμών όπου εργάζονται. Σε αυτό το σημείο πρέπει να πούμε ότι οι επιχειρήσεις δεν ορίζονται από την συμπεριφορά. Μόνο οι υπάλληλοι έχουν μοτίβα συμπεριφοράς. Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά αναφέρεται στην δραστηριότητα και στην αλληλεπίδραση των ατόμων που εργάζονται στην οργάνωση αυτή. Ωστόσο εξετάζονται τρεις παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων στις επιχειρήσεις/ οργανισμούς:

- Το άτομο
- Το γκρουπ και
- Την οργανωτική δομή

Η διαφοροποίηση στην ΟΣ πηγάζει από την εξέταση και των τριών ανωτέρω παραγόντων ταυτόχρονα. Όλα τα άτομα όταν αποτελούν μέρος μιας επιχείρησης/ οργανισμού φέρνουν μαζί τους μια πληθώρα από εμπειρίες και χαρακτηριστικά τα οποία έχουν αποκτηθεί, ή τροποποιηθεί από την εργασία του σε προηγούμενες επιχειρήσεις.

ΠΗΓΗ ( *Χυτήρης Λεωνίδα Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Βαγιατή Γ. Οργανωσιακή Θεωρία και Συμπεριφορά* )

Οι άνθρωποι είναι μέλη ομάδων και δεν δουλεύουν ανεξάρτητα από τους άλλους. Συνεπώς μέσω της καθημερινής επαφής, μέσω επιχειρησιακών διαδικασιών, μέσω εντολών από την διοίκηση, και μέσω της συνεργασίας με τους συναδέλφους τους, τα άτομα αυτά υποστούν διάφορες αλλαγές στην συμπεριφορά τους. Ωστόσο όπως μας έχει δείξει η ιστορία, η επιχείρηση/ οργανισμός υπήρχε πριν από την είσοδο του νέου υπαλλήλου σε αυτή και θα συνεχίσει να υπάρχει και μετά από αυτόν. Επίσης εξαιτίας του ελευθέρου ανταγωνισμού υπάρχει η τάση να αυξάνεται η πίεση που ασκείται από τους προϊστάμενους, στους υφιστάμενους τους.



### 2.1.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Μελετώντας την Οργανωσιακή Συμπεριφορά, διαπιστώνουμε ότι ήδη παρατηρούνται ορισμένες αλλαγές, όπως:

- Ο τομέας των υπηρεσιών αναπτύσσεται ραγδαία.
- Τα εργατικά συνδικάτα χάνουν σταδιακά τον ρόλο τους καθώς και την ικανότητα τους να διαπραγματεύονται με την διοίκηση
- Παρατηρούνται αλλαγές στην ηλικιακή πυραμίδα των ατόμων, καθώς στα ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά αυτών. Αυτό έχει σαν συνέπεια την αλλαγή στη νοοτροπία των υπαλλήλων. Καθοριστικό παράγοντα σε αυτές τις αλλαγές έχει παίξει και η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας.

### 2.1.4 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η συμπεριφορά της επιχείρησης καθορίζεται από τα άτομα που την αποτελούν, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν έχει τα δικά της ιδιαίτερα χαρακτηριστικά όπως το μέγεθος, την δομή της καθώς και τους στόχους της. Η συμπεριφορά των υπαλλήλων αποτελεί την εξωτερίκευση των επιρροών, επιδράσεων όλων των παραγόντων που αφορούν στο ίδιο το άτομο, το κοινωνικό του περιβάλλον καθώς και το περιβάλλον της επιχειρήσεως, που έχει να κάνει με την δομή, την διάρθρωση της καθώς και τους ρόλους που έχει διανείμει στο κάθε πρόσωπο που την απαρτίζει. Οι οποιοδήποτε μεγέθους επιχειρήσεις είναι ενώσεις ατόμων που εργάζονται για να επιτύχουν τους στόχους αυτής. Τα άτομα αυτά αποκτούν τους πόρους για την άσκηση της δραστηριότητας τους από το περιβάλλον οικονομικό-κοινωνικό από το οποίο προέρχονται. Ωστόσο το περιβάλλον που ασκεί την δραστηριότητα του κάθε επιχείρησης, αποτελείται από τις συνθήκες και επηρεάζεται από τους παράγοντες, οι οποίοι κατηγοριοποιούνται σε δυο μεγάλες κατηγορίες. Το γενικό περιβάλλον που αποτελείται από την ευρεία οικονομική τεχνολογική και κοινωνική τάση, η οποία επηρεάζει έμμεσα την επιχείρηση, καθώς και το άμεσο περιβάλλον, που αποτελείται από τα άτομα, τα γκρουπ, τα τμήματα που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση.

ΠΗΓΗ: (R E. Coffey, *Behavior in Organizations*)

## 2.2 - ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ

Εξ' ορισμού οι ανθρώπινες σχέσεις, αποτελούνται από αλληλεπιδράσεις των ανθρώπων, κατά την επαφή τους με άλλους, παρουσιάζοντας μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, που στην ουσία προκαλείται η αντίδραση των άλλων κτλ. Οι κοινωνικές σχέσεις που είναι το προϊόν των κοινωνικών θεσμών, δεν λειτουργούν τόσο άμεσα όσο οι ανθρώπινες σχέσεις, αλλά τανούν να επηρεάζουν τις προσωπικές σχέσεις των ανθρώπων σε πραγματικά μεγάλο βαθμό.

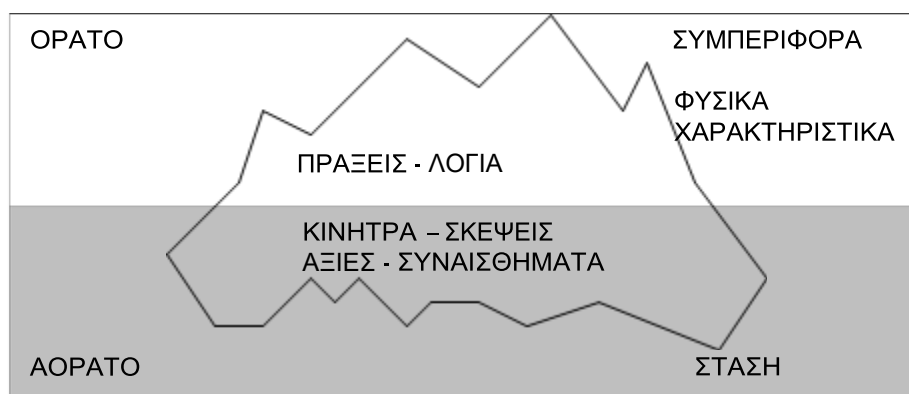
Κατά την εφαρμογή των ανωτέρω στην παρούσα εργασία, μπορούμε να ορίσουμε ως «Ανθρώπινες Σχέσεις στον χώρο της Εργασίας, το σύνολο των προσπαθειών μέσα από προγραμματισμένες, σκοπίμες και συνειδητές ενέργειες, ανάμεσα στην ηγεσία-διοίκηση και τους εργαζομένους κάθε επιχείρησης ή οργανισμού, για την δημιουργία και διατήρηση σχέσεων».

ΠΗΓΗ (Χυτήρης Λεωνίδα *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*)

Από τον παραπάνω ορισμό διαφαίνεται πως βασικό στοιχείο αποτελεί η συμπεριφορά των ανθρώπων κατά τις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούμε, και όπως αυτός εξαρτάται από την σχέση των ανθρώπων ορίζεται η συμπεριφορά. Επίσης λέγοντας

συμπεριφορά, πρέπει να συμπεριλάβουμε και την αντίληψη των ατόμων για τις συνθήκες που επικρατούν κατά την επικοινωνία. Συμπεριφορά δηλαδή είναι το σύνολο των λέξεων, πράξεων, νοημάτων, κατά την διάρκεια της επικοινωνίας. «Η επικοινωνία να ορίζεται ως η διαδικασία δημιουργίας, ανταλλαγής, ερμηνείας και αξιολόγησης –αξιοποίησης συμβόλων, σημάτων, πληροφοριών και μηνυμάτων». ΠΗΓΗ (Χυτήρης Λεωνίδας Οργανωσιακή Συμπεριφορά)

Χαρακτηριστικό είναι το ακόλουθο σχήμα όπου συμπεριφορά και στάση στην επικοινωνία παραλληλίζονται με παρόμοιο:



Η ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς συντελεί στην βελτίωση της διαπροσωπικής επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο.

### 2.2.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στην εργασία

Μέσα στις επιχειρήσεις, οι οποίες αποτελούν μικρές κοινωνίες ανθρώπων, που συντονίζονται για ένα κοινό σκοπό, δημιουργούνται ορισμένες συμπεριφορές. Οι συμπεριφορές αυτές που δημιουργούνται μέσα στις επιχειρήσεις εξαρτώνται, από τις συμπεριφορές των ανθρώπων που εργάζονται στις επιχειρήσεις αυτές. Συχνά παρατηρείτε μια ταύτιση ανάμεσα στην συμπεριφορά της επιχείρησης με τους εργαζόμενους σε αυτή, καθώς φαίνεται ότι μοιράζονται τις αξίες καθώς και την φιλοσοφία της. Οι άνθρωποι που εργάζονται μέσα στις επιχειρήσεις και βρίσκονται στην θέση να παίρνουν αποφάσεις για αυτές, συχνά καθορίζουν την συμπεριφορά της επιχείρησης το οποίο αποδεικνύεται, όταν μέσα από αυτή διαφαίνονται οι φιλοδοξίες των ανθρώπων που τις διοικούν.

Η συμπεριφορά λοιπόν επιχειρήσεων και υπαλλήλων, επηρεάζεται από διάφορους εσωτερικούς (αξίες, κίνητρα, κτλ) καθώς και εξωτερικούς παράγοντες (περιβάλλον, κουλτούρα, κτλ). Οι διάφορες αυτές συνιστώσες αλληλεπιδρούν επηρεάζοντας τις συμπεριφορές των ανθρώπων και κατ'επέκταση την συμπεριφορά της επιχείρησης. Οι πιο σημαντικοί παράγοντες είναι οι ακόλουθοι:

### 2.2.2 Εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων

Το έμπυχο δυναμικό κάθε επιχείρησης προέρχεται από ένα συγκεκριμένο κοινωνικό & οικονομικό περιβάλλον, όπου αφού αποκτά τους πόρους για την κάλυψη των προσωπικών του αναγκών, καταλήγουν οι εκροές από τις δραστηριότητες του στην επιχείρηση μέσα στο ίδιο περιβάλλον από το οποίο προέρχεται.

Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μπορούμε να το διαχωρίσουμε σε γενικό, αλλά και σε συγκεκριμένο. Το γενικό εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλες τις συνθήκες που επηρεάζουν έμμεσα την επιχείρηση όπως είναι οι κοινωνικές, οικονομικές, πολιτικές. Το συγκεκριμένο περιβάλλον που επηρεάζει άμεσα την επιχείρηση είναι ουσιαστικά ο κλάδος που

δραστηριοποιείται αυτή, και συνήθως περιλαμβάνει τους ανταγωνιστές της αλλά και τους πελάτες-προμηθευτές καθώς και όλους τους μέτοχους και τα σωματεία εργατών.

### 2.2.3 Εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων

Από την αλληλεπίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος στην επιχείρηση, δίνεται η δυνατότητα ανταπόκρισης στο εσωτερικό περιβάλλον αυτής να ανταποκριθεί με τέτοιο τρόπο πειράζοντας την συμπεριφορά του εμψύχου δυναμικού της επιχείρησης. Η διοίκηση της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα τα στελέχη που την απαρτίζουν είναι ένας βασικός παράγοντας του εσωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά του υπόλοιπου εμψύχου δυναμικού μέσα στην επιχείρηση. Εν προκειμένο αναφορά γίνεται στον τρόπο που λειτουργεί η ηγεσία της επιχείρησης, το σύστημα κινήτρων και αμοιβών, η ιεραρχία μέσα στην επιχείρηση, καθώς και στον τρόπο λήψης των αποφάσεων. Αυτά τα στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης επηρεάζουν σημαντικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Επίσης ένας σημαντικός διαχωρισμός που γίνεται άφορα στον στόχο της κάθε επιχείρησης. Έχει παρατηρηθεί ότι εάν ο πρωταρχικός σκοπός της επιχείρησης είναι η αύξηση του κέρδους της, τότε τα άτομα που την απαρτίζουν είναι πιο μεθοδικόι στην δουλεία τους, τεχνοκράτες, άνω όταν αναφερόμαστε σε μια ΜΚΟ (μη κερδοσκοπικό οργανισμό) τότε οι εργαζόμενοι τανούν να είναι πιο ανθρωπινόι και ανοιχτή στην επαφή με τους άλλους. Επίσης η φύση του παραγόμενου προϊόντος σε μια εμποροβιομηχανική επιχείρηση ή των προσφερόμενων υπηρεσιών, επηρεάζουν τον καταμερισμό της εργασίας, κάτι που με την σειρά του επιδρά στην συμπεριφορά του ανθρωπινόυ δυναμικού της επιχείρησης. Εάν για το προσφερόμενο προϊόν απαιτούνται πολύπλοκες διαδικασίες και η συνδρομή πολλών ατόμων, τότε αυξάνεται το συναίσθημα της συνεργασίας, όπως επίσης και υπευθυνότητα των μελών που απαρτίζουν την ομάδα αυτή, έτσι ώστε να μην διασπαστεί η γραμμή παράγωγης.

Ένας άλλος παράγοντας που σχετίζεται με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι και το μέγεθος αυτής. Μιλώντας για μεγάλες επιχειρήσεις, είναι σαφώς πιο απρόσωπες, ωστόσο έχουν στην διάθεση τους μεγαλύτερα κονδύλια για να εκπαιδεύσουν τα στελέχη τους σε θέματα ανθρωπίνων συμπεριφορών και την κατανόηση αυτών, με αποτέλεσμα η ηγεσία να είναι σε πλεονεκτικότερη θέση στον τομέα κατεύθυνσης των ατόμων στις κατάλληλες και πλέον αποδεκτές συμπεριφορές. Αναφορικά με την παράμετρο της τοποθεσίας της επιχείρησης είναι κατανοητό πως όταν αυτή βρίσκεται εγκατεστημένη σε μια μεγαλούπολη οι σχέσεις θα είναι πιο απρόσωπες, ενώ αντίθετα εάν είναι εγκατεστημένη στην επαρχία επιβάλλεται φιλικότητα και στενές ανθρωπίνες σχέσεις.

Ένας σημαντικός παράγοντας που σχετίζεται με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι και το πνευματικό επίπεδο των ατόμων που εργάζονται στην επιχείρηση, καθώς η καλλιέργεια τους επηρεάζει τις συναδερφικές σχέσεις τους. Αυτό έρχεται σε συνάρτηση με τον ίδιο τον οργανισμό και το ιστορικό του σε θέματα εκπαίδευσης, και παρακίνησης των εργαζομένων για σχετιζόμενη ανάπτυξη των γνώσεων τους.

Έναν από τους πιο σημαντικούς ρόλους έρχεται να παίξει και το φυσικό περιβάλλον που είναι εγκατεστημένη η επιχείρηση, αλλά και οι συνθήκες που επικρατούν μέσα σε αυτή. Εάν δηλαδή υπάρχει θόρυβος, καλός φωτισμός, καθαριότητα, πράγματα που γίνονται αντιληπτά από τις αισθήσεις των εργαζομένων και επηρεάζουν τις συμπεριφορές τους.

Ένας παράγοντας που σχετίζεται με το εσωτερικό περιβάλλον και επηρεάζει την συμπεριφορά των εργαζομένων, είναι και ο εξοπλισμός του εργασιακού χώρου. Είναι κοινά αποδεκτό πως ένα πλήρως εξοπλισμένο γραφείο, συνήθως μεγαλύτερο σε μέγεθος δείχνει γόητρο και καταδεικνύει την θέση του ατόμου στην ιεραρχία της επιχείρησης. Το άτομο αυτό που έχει κατακτήσει μια θέση

ψηλά στην ιεραρχία, αποκτά μεγαλύτερο κύρος, και γίνεται κοινωνικά αρεστό και αποδεκτό και έχει κάποιο συγκεκριμένο ρόλο. Η συμπεριφορά του ατόμου μπορεί να καθοριστεί από τον ρόλο αυτό. Το γόητρο που έρχεται από την θέση στην ιεραρχία, καθώς και ο ρόλος του ατόμου, επηρεάζει τις συμπεριφορές μέσα στην επιχείρηση.

**Πίνακας 8-1** Κύριοι παράγοντες εργασιακής δέσμευσης

Παγκοσμίως, ο σεβασμός εκτιμάται ως ο υπ' αριθμόν 1 παράγοντας που ενισχύει την εργασιακή δέσμευση.

	Παγκο- σμίως	Κίνα	Γαλ- λία	Γερ- μανία	Ινδία	Ιαπωνία	Ηνωμένο Βασίλειο	ΗΠΑ
Σεβασμός	125	121	133	129	104	90	144	122
Είδος εργασίας	112	75	138	113	116	107	122	112
Επιρροπή επαγγελματικής/ προσωπικής ζωής	112	98	133	106	97	119	119	111
Παροχή καλών υπηρεσιών στον πελάτη	108	108	110	108	108	79	122	107
Βασικός μισθός	108	113	110	105	108	140	117	114
Άνθρωποι με τους οποίους συνεργάζεται κάποιος	107	96	105	131	98	107	120	104
Προνόμια	94	127	81	110	94	75	76	112
Δυνατότητα μακροπρόθεσμης καριέρας	92	91	89	77	108	94	88	92
Μάθηση και εξέλιξη	91	83	67	80	98	86	85	82
Ευελξία εργασίας	87	85	77	92	80	88	83	88
Ευκαιρίες προαγωγής	85	92	79	83	113	92	68	80
Ασταθές αμοιβές/επιδόματα	80	111	77	65	86	123	56	75

Σημείωση: Βαθμολογίες περίπου στο 100 είναι μέσης σημασίας, βαθμολογίες κάτω από 100 λιγότερο σημαντικές και πάνω από 100 πολύ σημαντικές

Πηγή: Mercer, Industry Week, Απρίλιος 2008, σ. 24.

## 2.3 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Η εξέταση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων των επιχειρήσεων, έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια. Η ανάγκη για αυτή την μελέτη, έχει προκύψει από την σύνδεση της αποδοτικότητας με την επαγγελματική ικανοποίηση. Ωστόσο είναι κατανοητό ότι μιλώντας για επαγγελματική ικανοποίηση δεν κάνουμε λόγο για ένα μονοδιάστατο φαινόμενο. Πολλές είναι οι μεταβλητές και οι παράγοντες που την επηρεάζουν.

Ένα κομμάτι της επαγγελματικής ικανοποίησης που σχετίζεται με την εργασιακή συμπεριφορά του ανθρώπου, διαφαίνεται από τα κίνητρα.

«Τα κίνητρα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην αποδοτικότητα αλλά και την ικανοποίηση που έχουν οι άνθρωποι από την εργασία τους. Αυτά, ως μια συναισθηματική διαδικασία επιδρούν στην συμπεριφορά του ατόμου μέσα στον οργανισμό. Γι' αυτό η επιχείρηση πρέπει να διαμορφώσει τις κατάλληλες συνθήκες για να διατηρήσει το ενδιαφέρον και τα επίπεδα αποδοτικότητας του εργαζομένου σε υψηλό βαθμό. Ενίοτε, το άτομο, επηρεασμένο από το ιεραρχημένο σύστημα αξιών και προσδοκιών που έχει μέσα του, δημιουργεί και το ίδιο εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα. Είναι γεγονός ότι κανείς δεν θα εργαζόταν χωρίς να λάβει αμοιβή. Θεωρείται λανθασμένη, όμως, η ιδέα πως ο εργαζόμενος στρέφει το ενδιαφέρον του μόνο προς τη χρηματική αμοιβή καθώς επιθυμεί να ικανοποιήσει και τις ανθρώπινες ανάγκες του. Η ποικιλομορφία της παροχής κινήτρων οδηγεί τον

εργαζόμενο στην επαγγελματική ικανοποίησή του.» [1] L. Gratton, “ La dolce vita – Motivated workforces”, People Management 11/09/2003, σελ. 20.

Η «εργασιακή ικανοποίηση» αποτελεί μια πολύπλευρη έννοια για τους οικονομολόγους. Σε προηγούμενες δεκαετίες, η εργασία ήταν προκαθορισμένη και είχε άμεση σχέση με την εργασία των γονέων. Πλέον, η εξέλιξη της τωρινής κοινωνίας έχει δώσει ευκαιρίες επιλογής επαγγέλματος στους ανθρώπους. Ο βαθμός ικανοποίησής τους από την απασχόληση εξαρτάται από την υπευθυνότητα, τη δημιουργικότητα και την αποδοτικότητά τους και εκτενέστερα από την κοινωνική, ψυχική και οικογενειακή ευημερία των ιδίων και των ατόμων του άμεσου περιβάλλοντός τους.

Συνεπώς, μέσα στα πλαίσια υψηλής επαγγελματικής ικανοποίησης παρατηρείται αυξημένη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα στην εργασία. Η ελάττωση των απουσιών και της κινητικότητας του προσωπικού από τον εργασιακό χώρο μπορούν να προστεθούν σαν συνέπειες της επαγγελματικής ικανοποίησης. Γενικά, αναφέρεται, επίσης, ότι η επαγγελματική εξουθένωση διατηρεί την ευχαρίστηση από την εργασία σε χαμηλά ποσοστά ικανοποίησης. Ίσως το σημαντικότερο χαρακτηριστικό της εργασιακής ικανοποίησης είναι η παρακίνηση. Επίσης θεωρίες που εξετάζουν την εργασιακή ικανοποίηση χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

**1. Θεωρίες Περιεχομένου.** Οι θεωρίες αυτές εστιάζουν στο περιεχόμενο της παρακίνησης και προσπαθούν να ερμηνεύσουν το περιεχόμενο των αναγκών των υπαλλήλων.

**2. Θεωρίες Μηχανιστικές ή Διαδικασίας.** Είναι αυτές οι θεωρίες που μελετούν τη διαδικασία της παρακίνησης. Συγκεκριμένα μελετούν συμπεριφορές και εξετάζουν τις μεταβλητές, οι οποίες συμβάλλουν, στην εργασιακή ικανοποίηση.

### 2.3.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ

#### 2.3.1.1 ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΑΓΚΩΝ (MASLOW)

Ένας από τους καθοριστικότερους παράγοντες που επηρεάζει την συμπεριφορά του ατόμου, είναι τα κίνητρα και η υποκίνηση. Μιλώντας για το κίνητρο και την υποκίνηση αναφερόμαστε σε μια δύναμη που σπρώχνει τον άνθρωπο, ώστε να ενεργήσει. Τα κίνητρα και η υποκίνηση, διαχωρίζονται σε δύο κατηγορίες. «Η πρώτη κατηγορία αφορά τη φύση της υποκίνησης, το ποιες είναι οι ανάγκες των ατόμων, το πώς ιεραρχούνται και ικανοποιούνται αυτές, ενώ η δεύτερη κατηγορία αφορά τη διαδικασία της υποκίνησης, τις μεταβλητές που επηρεάζουν την υποκίνηση, την αλληλεξάρτηση των μεταβλητών. Όπως βλέπουμε, η παρακίνηση και τα κίνητρα συνδέονται άμεσα με τις ανθρώπινες ανάγκες, δηλαδή με τις επιθυμίες που καθορίζονται από το ανθρώπινο ένστικτο και οι οποίες ποικίλουν ανάλογα με τις συνθήκες και τις περιστάσεις.» [2] A. Maslow, “A Theory of Human Motivation,” *Psychological Review*, pp 838, 1943.

«Οι ανάγκες μπορούν αρχικά να ταξινομηθούν σε δυο κύριες κατηγορίες:

- **Πρωτογενείς ανάγκες:** οι οποίες είναι απαραίτητες για την ζωή και επιβίωση του ανθρώπινου είδους όπως πχ φαγητό, νερό, ύπνος, αναπαραγωγή-σεξ, οξυγόνο, κατάλληλες κλιματολογικές συνθήκες και θερμοκρασίες. Είναι κοινές για όλους τους ανθρώπους και απλά διαφέρουν από άτομο σε άτομο ως προς την ένταση (πχ πιο έντονη η ανάγκη για ύπνο σε ένα μωρό από ότι σε ένα ενήλικα), ενώ επίσης ανάλογα με την κοινωνική πρακτική τους τείνουν να καθιερώνονται ως συνήθειες καθημερινές

( πχ συνήθεια του καφέ σε συγκεκριμένες ώρες της ημέρας ή αν το άτομο συνηθίσει να τρώει τρία γεύματα τότε έχει ανάγκη καθημερινά τρία γεύματα παρόλο που δυο του είναι αρκετά για την επιβίωσή του.)

- Δευτερογενείς ανάγκες: είναι πιο ασαφείς στον προσδιορισμό τους γιατί αφορούν το πνεύμα και το μυαλό και όχι το σώμα και την φύση. Επίσης αναπτύσσονται καθώς το άτομο ωριμάζει, είναι αυτές που πιο πολύ περιπλέκουν τις διαδικασίες παρακίνησης – υποκίνησης της Διοίκησης και των μάνατζερ και που ουσιαστικά αποτελούν αντικείμενο μελέτης της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς (όχι οι πρωτογενείς). Τέτοιες ανάγκες είναι για παράδειγμα η αίσθηση υπευθυνότητας, ο ανταγωνισμός και η άμιλλα, η κοινωνική αποδοχή και αγάπη, ο αυτοσεβασμός, η αυτοπροβολή, η ανάγκη να ανήκεις κάπου, να δίνεις και να λαμβάνεις αγάπη και σεβασμό κτλ. Ο Maslow πιστεύει ότι οι άνθρωποι συμπεριφέρονται ανάλογα με ποιες ανάγκες θέλουν να ικανοποιήσουν και τι σπουδαιότητα δίνουν σε αυτές. Με βάση αυτή τη σπουδαιότητα των αναγκών για τους ανθρώπους, κατατάσσει τις ανάγκες σε πέντε κατηγορίες αρχίζοντας την ιεράρχηση από τις πιο βασικές:
- Βιολογικές ανάγκες: που αφορούν την φυσική ύπαρξη και επιβίωση του ανθρώπου όπως τροφή, ύπνος, νερό, στέγη, ρούχα, σεξουαλική λειτουργία, αέρας, θερμότητα κτλ.
- Ανάγκες ασφάλειας: που αποσκοπούν στην ύπαρξη ενός σταθερού περιβάλλοντος χωρίς απειλές. Πχ ανάγκη για εξασφάλιση εργασίας, προστασία από φυσικούς κινδύνους, εξάλειψη μορφών καταπίεσης, παροχή περίθαλψης ιατροφαρμακευτικής κ.α.
- Κοινωνικές ανάγκες: επειδή οι άνθρωποι είναι κοινωνικά όντα και μέλη κοινωνικών ομάδων, έχουν ανάγκη για κοινωνική επαφή, φιλία και στοργή, κοινωνικές σχέσεις και αποδοχή, το να ανήκουν σε παρέες και συλλόγους κτλ.
- Ανάγκες εκτίμησης: που αναφέρονται σε πιο υψηλού επιπέδου ανάγκες όπως η ικανοποίηση του εγώ του ατόμου, φήμη και αναγνώριση των άλλων, απόκτηση κύρους, δύναμης και αυτοεκτίμησης, σεβασμού και εκτίμησης από τους άλλους κ.α.
- Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης: που είναι καθαρά ψυχολογικής φύσης και σχετίζονται με το όταν οι άνθρωποι διαπιστώνουν ότι μπορούν να κάνουν ό,τι αυτοί νομίζουν ότι είναι σε θέση να κάνουν πχ ανάγκη του ατόμου για πλήρη αξιοποίηση του δυναμικού του, για έκφραση δημιουργικότητάς του, για την ανώτερη δυνατή ανάπτυξή του κτλ. Ο Maslow αποφεύγει να κατατάξει το χρήμα σε κάποιο συγκεκριμένο επίπεδο αναγκών, γιατί το θεωρεί ως το μέσο ικανοποίησης αναγκών διαφόρων επιπέδων ( πχ με χρήμα το άτομο ικανοποιεί βασικές βιολογικές ανάγκες τροφής, στέγης αλλά και ανάγκες ασφάλειας και κοινωνικές). Υποστηρίζει επίσης πως τα άτομα μόνο όταν ικανοποιήσουν τις ανάγκες ενός επιπέδου (που θεωρούν ως πιο σπουδαίο για τους εαυτούς τους) συνεχίζουν την προσπάθεια ικανοποίησης σε άλλο επίπεδο. Δηλαδή αν τα άτομα δεν ικανοποιήσουν τις βιολογικές τους ανάγκες, δεν πρόκειται να στραφούν προς τις ανάγκες ασφαλείας ή τις κοινωνικές. Όταν ικανοποιούνται οι ανάγκες ενός επιπέδου τότε αυτές δεν καθορίζουν πλέον τη συμπεριφορά των ατόμων αλλά κυρίαρχες πλέον είναι οι ανάγκες του επόμενου-νέου επιπέδου οι οποίες και παρακινούν τα άτομα. Τα δυο πρώτα επίπεδα αναγκών ( βιολογικών και ασφάλειας) αποτελούν μαζί τις λεγόμενες κατώτερες ανάγκες, ενώ τα υπόλοιπα εναπομείναντα επίπεδα ( κοινωνικών, εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης) όλα μαζί αποτελούν τις ανώτερες ανάγκες. Ο Alderfer με την σειρά του κάνει λόγο για τρία επίπεδα αναγκών, δίνοντας λιγότερη έμφαση στην ιεράρχηση των αναγκών, υποστηρίζοντας πως τα άτομα δεν χρειάζεται να ικανοποιούν τις ανάγκες του ενός επιπέδου για να περάσουν σε επόμενο επίπεδο, αλλά κάλλιστα μπορούν αν αποτύχουν

να ικανοποιήσουν τις ανάγκες ενός επιπέδου να στραφούν σε αυτές ενός κατώτερου επιπέδου. Και όλα αυτά γιατί περισσότερες από μία ανάγκες, διαφόρων επιπέδων, καθορίζουν ταυτόχρονα τη συμπεριφορά των ατόμων χωρίς να τηρούν ιεραρχική σειρά. Έτσι τα επίπεδα αναγκών σύμφωνα με τον Alderfer είναι τα εξής:

- **Ανάγκες ύπαρξης:** όπου περιλαμβάνονται ανάγκες αντίστοιχες των βιολογικών και ασφάλειας, όπως ορίζει ο Maslow.
- **Ανάγκες κοινωνικών σχέσεων:** δηλαδή οι βασικές κοινωνικές ανάγκες της θεωρίας του Maslow.
- **Ανάγκες ανάπτυξης:** που σχετίζονται με την ψυχολογική και πνευματική πλευρά των ατόμων, όπως οι ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης του Maslow.» [3] A. H. Maslow, "Higher motivation and the new psychology," In E. Hoffman (Ed.), Future visions: The unpublished papers of Abraham Maslow. Thousands Oaks, CA: Sage, pp. 89, 1996.

Αυτή η ιεράρχηση των αναγκών φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:



### 2.3.1.2 ΘΕΩΡΙΑ ΥΓΙΕΙΝΗΣ - ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ (HERZBERG)

Ο Herzberg από το 1954, μελέτησε τις ανάγκες του εργασιακού χώρου, και διαχώρισε τις ανάγκες που περιγράφει ο Maslow, σε παράγοντες Υγιεινής και παράγοντες Παρακίνησης. «Παράγοντες Υγιεινής οι παράγοντες εκείνοι που είναι στενά συσχετισμένοι με το εργασιακό περιβάλλον, προκαλούν δυσαρέσκεια στα άτομα όταν δεν υπάρχουν σε ικανοποιητικό επίπεδο ενώ αν υπάρχουν σε ικανοποιητικό επίπεδο απλά δεν δημιουργούν δυσαρέσκεια. Τέτοιοι παράγοντες, που τα άτομα προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τη δυσαρέσκεια που τους προκαλούν με την ικανοποίηση βιολογικών, κοινωνικών και ασφάλειας αναγκών (πχ ασφάλεια απέναντι σε αυθαιρεσίες της Διοίκησης, δυνατότητα ένταξης σε ομάδες), είναι για παράδειγμα οι σχέσεις με προϊσταμένους, υφισταμένους και γενικά συναδέλφους, η ασφάλεια στην εργασία, το κύρος και το γόητρο της κοινωνικής θέσης, οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός από την άποψη της αδικίας του συστήματος ανταμοιβών και όχι ως μέσο αναγνώρισης της επίτευξης της εργασίας κ.α. Ως παράγοντες Παρακίνησης ορίζει τους παράγοντες εκείνους που αφορούν το περιεχόμενο και την εκτέλεση της εργασίας, και οι οποίοι οδηγούν σε ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία ενώ η τυχόν απουσία τους δημιουργεί στα άτομα το συναίσθημα της δυσαρέσκειας.» [4] Herzberg, Frederick (January–

February 1964). "The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower". *Personnel Administrator* (27): 3–7.

## Herzberg's Hygiene and Motivational Factors



### 2.3.1.3 ΘΕΩΡΙΑ ERG (ALDERFER)

Ο Alderfer στην θεωρία του ERG, μελετά και αναπτύσσει τις δύο θεωρίες των Maslow και Herzberg. Η θεωρία του Alderfer αποτελεί ουσιαστικά μία προέκταση της θεωρίας του Maslow, καθοτι ταξινομεί τις ανάγκες του ατόμου σε τρεις αντί πέντε κατηγορίες:

**Υπαρξιακές ανάγκες (existence needs):** πρόκειται για τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφαλείας ή σιγουριάς του ατόμου.

**Ανάγκες σχέσεων (relatedness needs):** εδώ αντιστοιχίζονται οι κοινωνικές ανάγκες του ατόμου όπως έχει περιγράψει ο Maslow και αναφέρονται στο σύνολο των κοινωνικών αναγκών του ατόμου που έχουν να κάνουν με τις διαπροσωπικές του σχέσεις.

**Ανάγκες ανάπτυξης (growth needs):** είναι ανάγκες που είναι τοποθετημένες στις δυο ψηλότερες θέσεις της πυραμίδας του Maslow, δηλαδή την ανάγκη της αναγνώρισης και ολοκλήρωσης.

Μία σημαντική διαφορά της θεωρίας του Alderfer σε σχέση με του Maslow είναι το γεγονός ότι η ιεράρχηση των αναγκών δεν έχει πάρει έμφαση, αφού ένας υπάλληλος μπορεί να έχει ταυτόχρονα πολλές ανάγκες.

### 2.3.1.4 ΘΕΩΡΙΑ Χ και Ψ (McGregor)

Κατά την θεωρία Χ και Ψ οι θεωρίες των Maslow και Herzberg και Alderfer δεν εξετάζουν τις επιδράσεις του κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος, όπως ούτε και τον ανθρώπινο



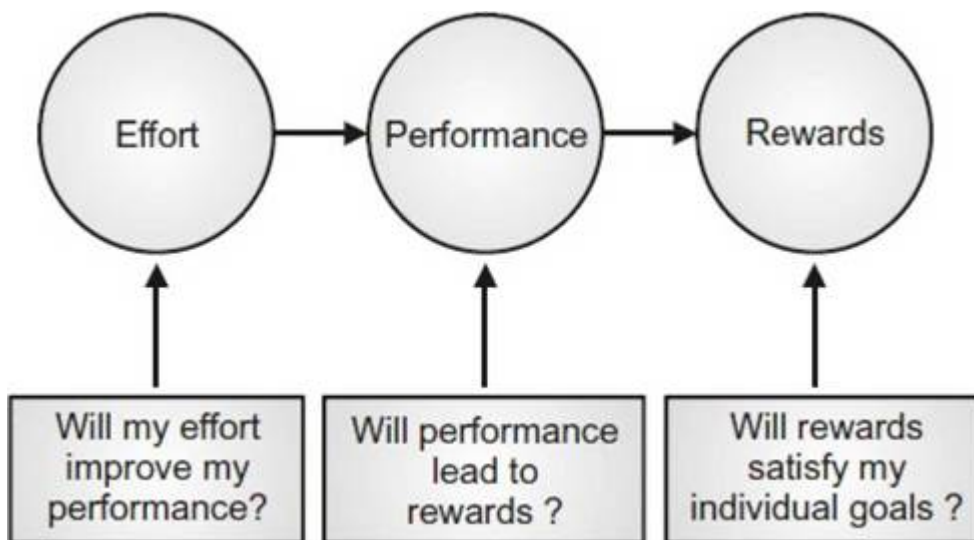
παράγοντα. Έτσι βλέπουμε κατά τον McGregor ότι αναπτύχθηκε ένα δίπολο το Χ και Ψ, όπου στον πόλο Χ οι άνθρωποι δεν έχουν φιλοδοξίες, δεν επιθυμούν ευθύνες και αποφεύγουν να εργάζονται. Έτσι όταν μιλά για υποκίνηση ο McGregor υποστηρίζει ότι έχει νόημα μόνο για τις βασικές ανάγκες του. Κατά τον πόλο Ψ, εάν είναι ευνοϊκές οι συνθήκες, και η εργασία είναι φυσική τότε η ικανότητα επίλυσης των προβλημάτων της οργάνωσης είναι αυξημένη. Εδώ παρατηρείται ότι η υποκίνηση μπορεί να εφαρμοστεί σε όλα τις ανάγκες του ατόμου. Ο McGregor υποστηρίζει στην θεωρία του ότι η επιχείρηση είναι αυτή που θα καθορίσει τον τρόπο που θα υποκινηθούν οι υπάλληλοι της, ώστε να επιτύχει την προσδοκώμενη αύξηση στην απόδοση.

## 2.3.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΜΗΧΑΝΙΣΤΙΚΕΣ

### 2.3.2.1 ΘΕΩΡΙΑ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ (VROOM)

Αναφορικά με την υποκίνηση, βλέπουμε την θεωρία του Vroom περί Προσδοκιών. Κατά τον Vroom: «η προσπάθεια που καταβάλλει το άτομο εξαρτάται από την προσδοκία απόδοσής του, από το αποτέλεσμα που προσδοκά και από το πόσο επιθυμητό του είναι το αποτέλεσμα.» [5] Droar, D. (2006). Expectancy theory of motivation. Retrieved October 2, 2010, from [http://www.arrod.co.uk/archive/concept\\_vroom.php](http://www.arrod.co.uk/archive/concept_vroom.php)

πχ ένας εργαζόμενος προσπαθεί στην δουλεία του, γιατί προσδοκά μια αύξηση στον μισθό του.



«Η ένταση των κινήτρων λοιπόν ποικίλει από άτομο σε άτομο και ένας μάνατζερ πρέπει να έχει την ικανότητα να διακρίνει από τι και σε ποιο βαθμό υποκινούνται οι υφιστάμενοί του, δηλαδή τι κίνητρα έχουν και σε τι ένταση στον καθένα. Μερικά από τα κυριότερα κίνητρα που έχουν οι εργαζόμενοι είναι τα εξής:

- *Αναγνώριση:* η υλική και ηθική επιβράβευση για μια καλή απόδοση στην εργασία.
- *Επίτευξη:* η αίσθηση ικανοποίησης από την εκτέλεση μιας εργασίας, μέσα από την υπερπήδηση εμποδίων και την εκπλήρωση στόχων.
- *Δύναμη:* η αίσθηση ελέγχου και επιρροής πάνω σε άλλους.
- *Κύρος:* ο σεβασμός και η φήμη που αποκτώνται στο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον.
- *Χρήμα:* το ποσό των εσόδων που προκύπτουν για το άτομο από την εργασία του και την απόδοσή του σε αυτή.

- *Προσωπική ανάπτυξη:* η αίσθηση ότι το άτομο αναπτύσσεται και γίνεται πιο αποτελεσματικό και ικανό σε επαγγελματικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο ανθρώπινο-ολοκλήρωσης της προσωπικότητας.
- *Αυτοεκτίμηση:* η εκτίμηση που τρέφει το άτομο για τον εαυτό του, είτε καλή είτε αρνητική.
- *Ασφάλεια:* η βεβαιότητα ότι στο άμεσο και μακρύτερο μέλλον τα εργασιακά δεδομένα δεν θα μεταβληθούν εις βάρος του εργαζομένου ατόμου.
- *Ανεξαρτησία:* ο βαθμός ελευθερίας με τον οποίο το άτομο εκτελεί τα καθήκοντά του και οι ευκαιρίες που έχει στο να είναι αφεντικό του εαυτού του, να αναλαμβάνει ευθύνες, να παίρνει ρίσκα και πρωτοβουλίες, να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων σε θέματα που το αφορούν και στο βαθμό που του αναλογεί.»

Πηγή: [6] Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο Γιαννουλέας) (τροποποιημένο). εκ. Ελληνικά Γράμματα 1997, σελ 96

### 2.3.2.2 ΘΕΩΡΙΑ (PORTER - LAWLER)

Με τα παραπάνω υποδείγματα υποστηρίζεται ότι η ικανοποίηση αποτελεί αίτιο της απόδοσης, άποψη η οποία ανατρέπεται από τους Porter και Lawler καθώς υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα και όχι το αίτιο της απόδοσης.

Σύμφωνα με τους Porter και Lawer η ικανοποίηση και η απόδοση αποτελούν τις παρακάτω τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές οι οποίες αλληλοσχετίζονται και οδηγούν στο συμπέρασμα πως ο ρόλος της επιχείρησης στην ικανοποίηση και κατά συνέπεια στην αυξημένη απόδοση των εργαζομένων είναι καταλυτικός.

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

**2. Απόδοση.** Η απόδοση δεν εξαρτάται μόνο από την παρακίνηση και την προσπάθεια του ατόμου αλλά και από τρεις εξίσου σημαντικούς παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν σε αυτή. Οι παράγοντες αυτοί είναι: α) οι ικανότητες του ατόμου, β) ο ρόλος του στην επιχείρηση και γ) τα μέσα που του δίδονται από την επιχείρηση.

**3. Ανταμοιβές.** Οι ανταμοιβές διακρίνονται σε εσωτερικές (παράγοντες υγιεινής) και εξωτερικές (παράγοντες παρακίνησης) και είναι ουσιαστικά το αποτέλεσμα της απόδοσης του εργαζομένου.

**4. Ικανοποίηση.** Η ικανοποίηση σχετίζεται με τις ανταμοιβές που λαμβάνει ο εργαζόμενος και τη δικαιοσύνη που νιώθει για αυτές σε σχέση με αυτές των συναδέλφων του.

### 2.3.2.3 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΩΝ (McClelland)

Αναφορικά με την φύση της υποκίνησης, ο McClelland υποστήριξε ότι είναι επίκτητη η ανάγκη του ανθρώπου που τον υποκινεί στην εργασία του. Έτσι αναλύοντας παραπάνω βλέπουμε ότι:

- «Ανάγκες για επίτευγμα: η επιθυμία του ατόμου να τα καταφέρει σε δύσκολα και πολύπλοκα καθήκοντα και έργα, να κάνει επιτυχίες και να ξεπερνά σε υπεροχή τους άλλους.
- Ανάγκες για σχέσεις: η επιθυμία του ατόμου να συνάπτει προσωπικές σχέσεις, φιλίες, συμμαχίες και να αποφεύγει συγκρούσεις, εχθρότητες και αντιπαλότητες.
- Ανάγκη για δύναμη: η επιθυμία του ατόμου για έλεγχο και επιρροή πάνω στους άλλους, να έχει την ευθύνη για τους άλλους και να ασκεί γενικά εξουσία πάνω τους.» [7] Herzberg, Frederick (January–February 1964). "The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower". Personnel Administrator (27): 3–7.

## MCCLELLAND'S THEORY OF NEEDS



### 2.3.2.4 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ (ADAMS)

Ο Adams ασχολήθηκε με μία νέα έννοια, αυτή της δικαιοσύνης, η οποία σχετίζεται με την παρακίνηση και κατά συνέπεια την ικανοποίηση και απόδοση του ατόμου. Η βασική υπόθεση πάνω στην οποία και στηρίζεται είναι η ίση μεταχείριση των ατόμων μέσα στην ίδια ομάδα.

Στη θεωρία του ο Adams δίνει στην έννοια ανταμοιβή ως μία ευρύτερη έννοια πέρα της μισθολογικής απολαβής. Επίσης στη θεωρία του Adams καθοριστικό ρόλο παίζει το αίσθημα της αδικίας, όχι μόνο σε σχέση με τις ανταμοιβές των άλλων εργαζομένων αλλά και σε σχέση με τους συντελεστές παραγωγής (κεφάλαιο).

Δηλαδή η εργασία αυξάνεται ποιοτικά και ποσοτικά με καλύτερες απολαβές, ενώ συμβαίνει το ακριβώς αντίθετο όταν ένας εργαζόμενος αισθάνεται αδικημένος με το ενδεχόμενα να παρουσιάζει αυξημένες απουσίες μέχρι και αποχώρηση από την εταιρεία.

### 2.3.2.5 ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΟΧΩΝ (LOCKE)

Σύμφωνα με τη θεωρία της στοχοθέτησης του Locke για να παρακινείται ο εργαζόμενος κάθε ανθρώπινη ενέργεια πρέπει να έχει κάποιο σκοπό, είναι απαραίτητο να κατευθύνεται προς κάποιο στόχο. Προκειμένου όμως να γίνει αυτό διατύπωσε δύο βασικές αρχές:

1. Κατά την πρώτη αρχή για να είναι σε θέση οι εργαζόμενοι να κινηθούν προς την επίτευξη του στόχου τους θα πρέπει ο στόχος να είναι σαφής και συγκεκριμένος. Είναι λοιπόν σημαντική η συμμετοχή του εργαζόμενου στον καθορισμό του στόχου, η αποδοχή του στόχου καθώς και η πληροφόρηση σχετικά με την πορεία της επίτευξης αυτού.
2. Σύμφωνα με την δεύτερη αρχή για τη σωστή και ολοκληρωμένη επίτευξη του στόχου οι εργαζόμενοι θα πρέπει να διαθέτουν τις κατάλληλες ικανότητες. Βοηθητικός παράγοντας σε αυτή την αρχή παίζει και η αυτογνωσία του ατόμου σχετικά με τις ικανότητές του. Συνεπώς η εκπαίδευση του ατόμου και η οριοθέτηση της δυσκολίας του στόχου μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στην επίτευξή του.

Εφόσον πληρούνται οι δύο παραπάνω αρχές το άτομο κινητοποιείται με αποτελέσματα υψηλές αποδόσεις. Οι υψηλοί στόχοι κινητοποιούν περισσότερο τα άτομα γιατί τους παρακάτω λόγους:

- Αυξάνουν το συναίσθημα της αυτοϊκανοποίησης του ατόμου.
- Είναι συγκεκριμένοι όσον αφορά στις επιδόσεις που επιθυμούνται.
- Συνεπάγονται υψηλότερης αξίας αποτελέσματα και αμοιβές.
- Οδηγούν το άτομο σε μεγαλύτερη προσπάθεια.
- Αυξάνουν την επιμονή του ατόμου.
- Οξύνουν την προσοχή και δράση του ατόμου προς μία προσανατολισμένη κατεύθυνση.
- Οδηγούν το άτομο σε χρήση της κριτικής του ικανότητας και στην ανάπτυξη

πρωτοβουλιών έτσι ώστε να επιλέξει τη βέλτιστη δυνατή στρατηγική για την επίτευξη του στόχου.

Σε αυτή τη θεωρία έμφαση δίνεται στη σχέση μεταξύ στόχου και εργαζομένου. Για την παρακίνηση του εργαζόμενου θα πρέπει να έχει ενστερνιστεί το στόχο έτσι ώστε οι κινήσεις του να προσανατολίζονται προς αυτόν.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΕΥΝΑ

### 3.1 ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Στα προηγούμενα δύο κεφάλαια γνωρίσαμε το αντικείμενο της Med Shipping Group, τις θεωρίες γύρω από τους παράγοντες που επηρεάζουν την συμπεριφορά των εργαζομένων καθώς και τις θεωρίες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση. Σε αυτό το σημείο θα ασχοληθούμε με τη μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων στην υπό εξέταση επιχείρηση.

Πρέπει να σημειώσουμε πως υπάρχουν διάφοροι τρόποι μέτρησης της ικανοποίησης μιας επιχείρησης, ανάλογα με τον εννοιολογικό της προσδιορισμό και το αντικείμενο μελέτης.

Έχοντας σαν δεδομένο ότι στόχος της συγκεκριμένης έρευνας πέρα από τη διαπίστωση του εάν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την επιχείρηση στο σύνολό της, το ζητούμενο είναι επίσης η εύρεση της διάστασης που ενδέχεται να παρουσιάζει μειωμένη ικανοποίηση ώστε η εταιρεία να προβεί ή όχι σε διορθωτικές κινήσεις.

Δύο επιπλέον διαστάσεις οι οποίες είναι σημαντικές και αποτέλεσαν αντικείμενα στο ερωτηματολόγιο που συντάξαμε είναι η ηγεσία και διοίκηση καθώς και ο χώρος της εργασίας.

Η επαγγελματική ικανοποίηση εκτός από τη σύνδεσή της με κίνητρα συνδέεται και με την έννοια της απόδοσης λόγω της ύπαρξης των αμοιβών. Αφού αποδοτικός είναι ο εργαζόμενος ο οποίος εμφανίζει υψηλή παραγωγικότητα και πετυχαίνει τους στόχους που θέτονται. Εάν ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος από τις αμοιβές του προσπαθεί ολοένα και περισσότερο για υψηλότερη απόδοση και κατ' επέκταση αμοιβές. Από τα παραπάνω φαίνεται η άμεση συσχέτιση απόδοσης και αμοιβών. Συνεπώς στα πλαίσια της έρευνας που διεξαχθεί σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων θα μπορέσουν να εξαχθούν συμπεράσματα και να ληφθούν αποφάσεις για την αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης.

## 3.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ & ΜΕΘΟΔΟΣ

### 3.2.1 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ

Στο συγκεκριμένο κομμάτι της παρούσας εργασίας πρόκειται να πραγματοποιήσουμε μια στατιστική ανάλυση. Σκοπός μας είναι να μοιράσουμε 70 ερωτηματολόγια τα οποία αποτελούνται από 35 ερωτήσεις σε διάφορους εργαζομένους της Med Shipping Group προκειμένου να μάθουμε κατά πόσο η συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο καθώς και οι παράγοντες διαμόρφωσής της συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση.

Οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων συλλέχθηκαν και ομαδοποιήθηκαν στο Microsoft Excel και κωδικοποιήθηκαν με αριθμούς οι τοποθετήθηκαν στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS της IBM.

### 3.2.2 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΘΕΩΡΙΑΣ & ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το ερωτηματολόγιο μας αποτελείται από δυο τμήματα. Στην πρώτη ενότητα οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν διαφορά γενικά στοιχεία, όπως:

#### **Φύλο**

Άνδρας : 1

Γυναίκα : 2

## **Ηλικία**

18 – 30 : 1

31 – 40 : 2

41 – 50 : 3

51 και πάνω : 4

## **Εκπαίδευση**

Γυμνάσιο – Λύκειο : 1

ΑΕΙ – ΤΕΙ : 2

Μεταπτυχιακό: 3

Διδακτορικό : 4

## **Τμήμα Εργασίας**

Οικονομικό :1

Λογιστήριο : 2

Διοίκηση : 3

Τεχνικό : 4

Operations: 5

Logistics: 6

Νομικό : 7

IT: 8

## **Οικογενειακή Κατάσταση**

Άγαμος:1

Έγγαμος:2

Διαζευγμένος:3

Χήρος:4

Καθόλου : 1

Λίγο : 2

Μέτρια : 3

Πολύ : 4

Πάρα πολύ : 5

Στην συνέχεια, συγκεντρώσαμε τα ερωτήματα του ερωτηματολογίου και κάναμε μια αντιστοίχιση στην θεωρία που αναλύσαμε στο δεύτερο κεφάλαιο, πάνω στην οποία βασίζονται. Έχοντας δεδομένο ότι αρκετές θεωρίες αλληλοσυμπληρώνονται θα επικεντρωθούμε σε μία θεωρία από την οποία και προέκυψε το εκάστοτε ερώτημα.

<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ</b>	<b>ΘΕΩΡΙΕΣ</b>
1. Πόσο σημαντική είναι η ύπαρξη φιλικών εργασιακών σχέσεων μεταξύ συναδέλφων στον εργασιακό χώρο;	ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΑΓΚΩΝ
2. Εσείς έχετε αναπτύξει φιλικούς δεσμούς με συναδέλφους σας ?	ΘΕΩΡΙΑ ERG
3. Εισπράττετε σεβασμό από τους συναδέλφους σας;	ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΑΓΚΩΝ
4. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις συνθήκες εργασίας;	ΘΕΩΡΙΑ PORTER - LAWLER
5. Θεωρείτε πως πρέπει να αλλάξουν κάποιες από τις συνθήκες εργασίας σας για να είστε περισσότερο ευχαριστημένος?	ΘΕΩΡΙΑ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ (VROOM)
6. Νιώθετε ότι υπάρχει δικαιοσύνη στον χώρο εργασίας σας;	ΘΕΩΡΙΑ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ
7. Κατά πόσο οι συνθήκες μέσα στις οποίες εργάζεστε επηρεάζουν την απόδοση στην εργασία σας;	ΘΕΩΡΙΑ ΥΓΙΕΙΝΗΣ – ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ (HERZBERG)
8. Σε τι βαθμό τα κίνητρα όπως μια προαγωγή, οικονομική ανταμοιβή ή η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, επηρεάζουν την απόδοσή σας;	ΘΕΩΡΙΑ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ (VROOM)
9. Ποια κίνητρα από τα παρακάτω θεωρείτε ότι αυξάνουν την απόδοσή σας;	ΘΕΩΡΙΑ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ (VROOM)
10. Η διοίκηση φροντίζει να ενημερώνει τους εργαζομένους της για τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας;	ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Ψ
11. Σε τι βαθμό έχουν μεριμνήσει οι αρμόδιοι για την ύπαρξη Μέσων Ατομικής Προστασίας (ΜΑΠ);	ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Ψ
12. Κατά πόσο γίνεται η χρήση των Μέσων Ατομικής Προστασίας (ΜΑΠ);	ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Ψ
13. Πόσο πιστεύετε ότι η οικονομική ανεξαρτησία επηρεάζει την ψυχική διάθεση ενός ανθρώπου;	ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΩΝ (McCLELLAND)
14. Έρευνες έχουν δείξει, ειδικά τα τελευταία χρόνια που βιώνουμε την	ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΩΝ (McCLELLAND)

οικονομική κρίση , ότι η ανεργία είναι η αιτία για την ψυχολογική ανισορροπία κάποιου καθώς και για την αύξηση των κρουσμάτων αυτοκτονιών. Συμφωνείτε;	
15. Εσείς σύμφωνα με τα σημερινά δεδομένα, παρόλο που εργάζεστε προβληματίζεστε για τους ανέργους;	ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ (ADAMS)
16. Το μεγάλο αυτό πρόβλημα της ανεργίας σας δημιουργεί το αίσθημα του φόβου για την εργασία σας;	ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΩΝ (McCLELLAND)
17. Πιστεύετε ότι υπάρχει κοινωνικός αποκλεισμός απέναντι στους ανέργους, όπως ρατσιστική ή υποτιμητική συμπεριφορά;	ΘΕΩΡΙΑ ERG (ALDERFER)
18. Αν σε κάποια στιγμή της ζωής σας υπήρξατε άνεργος αντιμετωπίσατε τον κοινωνικό αποκλεισμό από τους γύρω σας;	ΘΕΩΡΙΑ ERG (ALDERFER)
19. Κατά πόσο πιστεύετε ότι η κατάσταση του κοινωνικού αποκλεισμού μπορεί να επηρεάσει τη ψυχική υγεία ενός άνεργου;	ΘΕΩΡΙΑ ERG (ALDERFER)
20. Πιστεύετε στο ότι το άγχος είναι καταστροφικό για την ανθρώπινη υγεία και αρνητικός παράγοντας για την μέγιστη απόδοση ενός εργαζομένου;	ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ (ADAMS)
21. Εσείς νιώθετε άγχος στον εργασιακό σας χώρο;	ΘΕΩΡΙΑ ΥΓΙΕΙΝΗΣ – ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ (HERZBERG)
22. Σε τι βαθμό παρουσιάζεται το ενδιαφέρον της διοίκησης για την ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού της;	ΘΕΩΡΙΑ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ
23. Είναι έντονη η παρουσία της διοίκησης στο πλάι του εργαζόμενου όταν αντιμετωπίζει κάποιο σοβαρό πρόβλημα, όπως πρόβλημα υγείας ή οικονομικό πρόβλημα;	ΘΕΩΡΙΑ ΥΓΙΕΙΝΗΣ – ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ (HERZBERG)
24. Η διοίκηση φροντίζει για την εξέλιξη των ικανοτήτων των εργαζομένων της, με την εκπαίδευσή τους;	ΘΕΩΡΙΑ ΥΓΙΕΙΝΗΣ – ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ (HERZBERG)
25. Νιώθετε σεβασμό από τους εργοδότες σας?	ΘΕΩΡΙΑ ΥΓΙΕΙΝΗΣ – ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ (HERZBERG)
26. Νιώθετε σεβασμό από τους ανωτέρους σας?	ΘΕΩΡΙΑ ΥΓΙΕΙΝΗΣ – ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ (HERZBERG)
27. Νιώθετε ότι έχετε αδικηθεί ποτέ στο χώρο εργασίας σας?	ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ (ADAMS)
28. Το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο εργάζεστε επηρεάζει την απόδοση και τη συμπεριφορά σας?	ΘΕΩΡΙΑ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ (VROOM)
29. Έχετε σκεφτεί ποτέ να αλλάξετε εργασία επειδή δεν σας αρέσει ο	ΘΕΩΡΙΑ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ (VROOM)



εργασιακός χώρος στον οποίο βρίσκεστε?	
30. Είστε ευχαριστημένος από την εργασία σας?	ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ (ADAMS)
31. Πιστεύετε ότι αμείβεστε καλά για την εργασία σας?	ΘΕΩΡΙΑ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ
32. Αισθάνεστε ασφάλεια για τη θέση εργασίας σας?	ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΑΓΚΩΝ
33. Θα θέλατε να αλλάξετε θέση εργασίας εφόσον αυτό θα ήταν δυνατό?	ΘΕΩΡΙΑ ΕΠΙΤΕΥΜΑΤΩΝ
34. Θεωρείτε πως αναγνωρίζεται η προσφοράς σας στην εργασία σας?	ΘΕΩΡΙΑ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ
35. Πιστεύετε πως η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται με αξιοκρατικά κριτήρια στην εργασία σας?	ΘΕΩΡΙΑ LOCKE

### 3.2.3 ΜΕΘΟΔΟΣ

Για την υλοποίηση προγράμματος μέτρησης εργασιακής ικανοποίησης πρέπει να ακολουθούνται οι βασικές αρχές διεξαγωγής ερευνών και τις διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης της εταιρείας. Η διαδικασία υλοποίησης διεξάγεται μέσω προγραμμάτων μέτρησης ικανοποίησης με αμφίδρομο χαρακτήρα.

Παρακάτω αναπτύσσεται η διαδικασία για την έρευνα/ μελέτη που πραγματοποιήθηκε για την μέτρηση της ικανοποίησης στην εργασία.

1. Καθορισμός στόχων: αφορά στον καθορισμό του στόχου της συγκεκριμένης έρευνας. Σκοπός σε πρώτη φάση σε αυτό το βήμα είναι ο εντοπισμός σε συνεργασία με το διευθυντή του τμήματος Human Resources της Med Shipping Group, του επιπέδου της ικανοποίησης των εργαζομένων και σε δεύτερη φάση η ανεύρεση των αδύνατων σημείων για την βελτίωσή τους.
2. Σχεδιασμός ερωτηματολογίου: αφορά στη σύνταξη και στην παρουσίαση των σαφών και σύντομων ερωτήσεων. Σκοπός είναι το ερωτηματολόγιο να συμπληρώνεται γρήγορα και είναι κατανοητό.
3. Καθορισμός δειγματοληψίας: για τη συγκεκριμένη έρευνα λόγω του μεγέθους της επιχείρησης τα ερωτηματολόγια θα μοιραστούν σε όλους τους εργαζομένους της Med Shipping Group.
4. Προκαταρκτικός έλεγχος: Το ερωτηματολόγιο προτού οριστικοποιηθεί ελέγχθηκε και συμπληρώθηκε ώστε να γίνουν όλες οι απαραίτητες διορθώσεις.
5. Συλλογή δεδομένων: διανέμει το ερωτηματολόγιο στους υπαλλήλους της επιχείρησης για τη συμπλήρωση αυτού. Συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο δόθηκε στο σύνολο των 70 υπαλλήλων της Med Shipping Group.
6. Ανάλυση δεδομένων: αφορά στην καταγραφή των αποτελεσμάτων και την επεξεργασία των δεδομένων που συλλέχθηκαν από τα απαντημένα ερωτηματολόγια. Για την επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS
7. Εκμετάλλευση αποτελεσμάτων: αφορά στην παρουσίαση των σημαντικότερων συσχετισμών από την ανάλυση των απαντημένων ερωτηματολογίων. Παρουσίαση αποτελεσμάτων, μέτρησης ικανοποίησης της εταιρείας Med Shipping Group.



Εκπαίδευση	70	2,00	2,00	4,00	162,00	2,3143	,05948	,49761	,248	1,177	,287	,210	,566
Valid N (listwise)	70												

Πίνακας 5

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean		Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Τμήμα	70	7,00	1,00	8,00	216,00	3,0857	,23268	1,94670	3,790	1,017	,287	,438	,566
Valid N (listwise)	70												

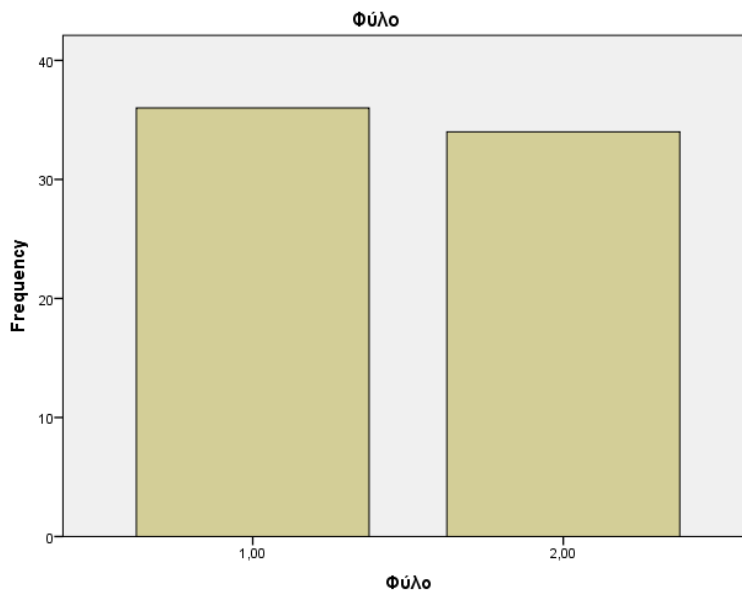
Πίνακας 6

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean		Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Οικ	70	3,00	1,00	4,00	158,00	2,2571	,08796	,73594	,542	-,001	,287	-,392	,566
Valid N (listwise)	70												

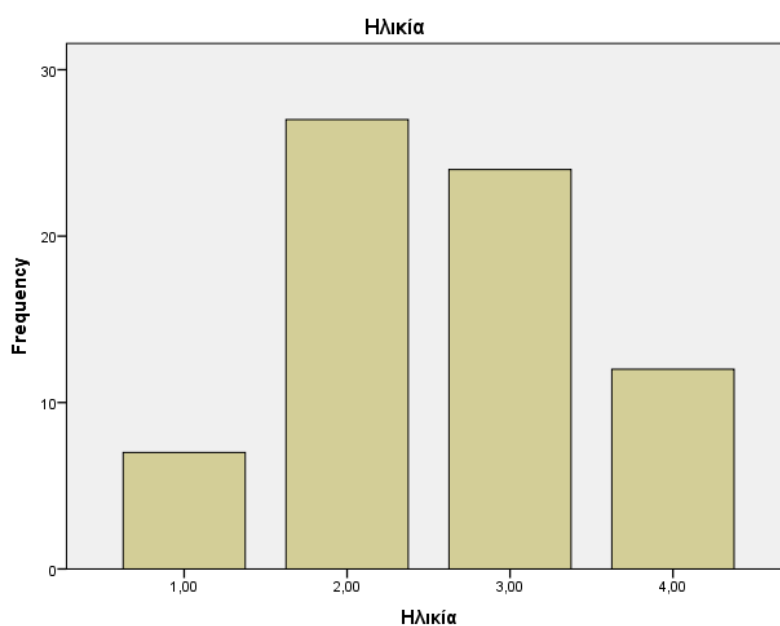
Οι πίνακες 1,2,3,4,5 και 6 παρουσιάζουν τα στατιστικά στοιχεία που εξετάστηκαν. Το N που ορίζεται ως ο αριθμός του δείγματος στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι 70. Το Range ή εύρος του δείγματος, το οποίο προκύπτει από τη διαφορά της μικρότερης από τη μεγαλύτερη τιμή από τις τιμές μιας μεταβλητής, τα maximum και minimum, μέγιστο και ελάχιστο τα οποία καταγράφουν τη μέγιστη και ελάχιστη τιμή του εξεταζόμενου δείγματος. Το sum είναι το άθροισμα όλων των παρατηρήσεων του εξεταζόμενου δείγματος, ενώ το mean είναι η μέση τιμή και υπολογίζεται από το πηλίκο του αθροίσματος των τιμών προς το πλήθος τους. Το standard deviation το οποίο είναι η τυπική απόκλιση και υπολογίζει το ποσό της μεταβολής ή της διασποράς ενός συνόλου τιμών, το variance το οποίο είναι η διακύμανση δηλαδή η τετραγωνική ρίζα της τυπικής απόκλισης, το skewness που ορίζεται ως ασυμμετρία και το οποίο περιγράφει την κατανομή των πιθανοτήτων των πραγματικών τιμών μιας μεταβλητής ως προς τη μέση τιμή της μεταβλητής αυτής και τέλος το kurtosis είναι η κύρτωση και υπολογίζει την κατανομή των πιθανοτήτων των πραγματικών τιμών μιας τυχαίας μεταβλητής.

Γράφημα 1



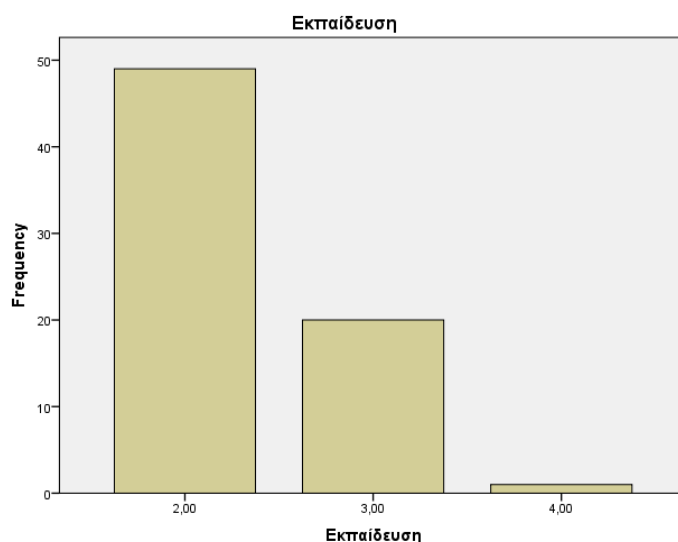
Το γράφημα 1 απεικονίζει το φύλο των συμμετεχόντων. Όπως φαίνεται από τους 70 συμμετέχοντες οι 36 είναι άνδρες και οι 34 είναι γυναίκες.

Γράφημα 2



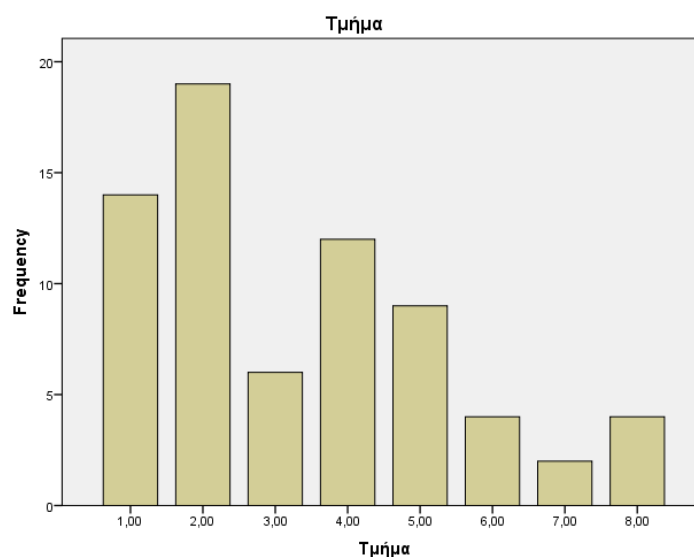
Το γράφημα 2 απεικονίζει την ηλικία των συμμετεχόντων. Όπως φαίνεται από τους 70 συμμετέχοντες οι 7 είναι από 18 – 30 ετών, οι 27 είναι από 31 – 40 ετών, οι 24 είναι από 41 – 50 ετών και οι υπόλοιποι 12 είναι από 51 ετών και πάνω.

Γράφημα 3



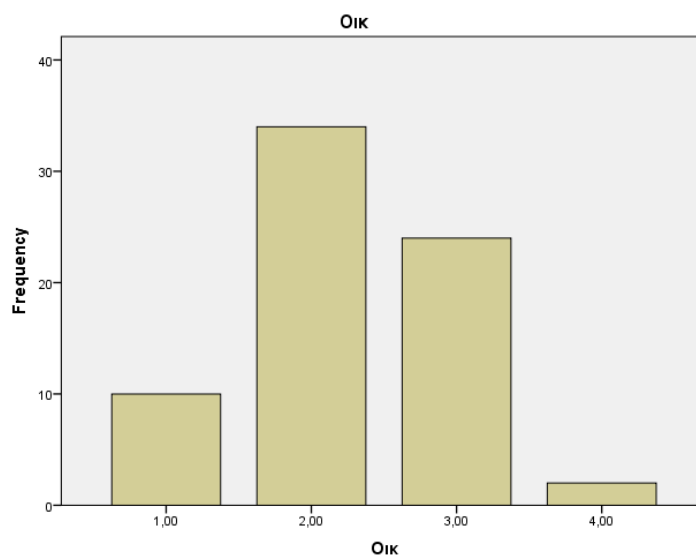
Το γράφημα 3 απεικονίζει την εκπαίδευση των συμμετεχόντων. Όπως φαίνεται από τους 70 συμμετέχοντες οι 49 έχουν ολοκληρώσει τις σπουδές τους σε ΑΕΙ – ΤΕΙ, οι 20 κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο και ένας κατέχει διδακτορικό τίτλο.

Γράφημα 4



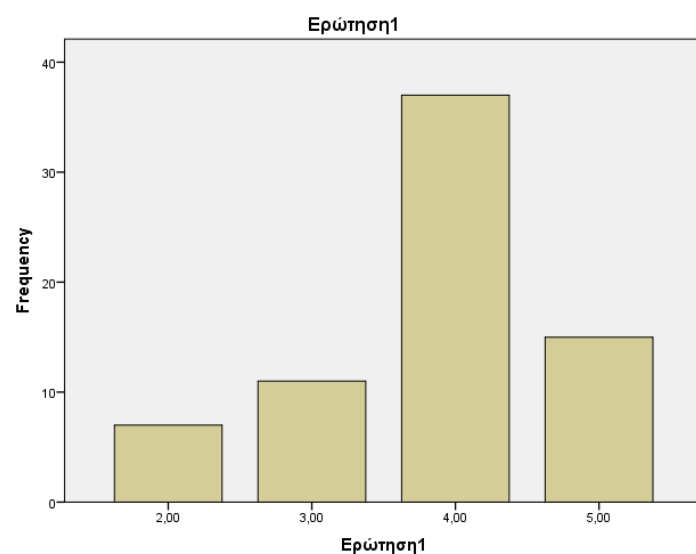
Το γράφημα 4 απεικονίζει το τμήμα στο οποίο εργάζονται οι συμμετέχοντες. Όπως φαίνεται από τους 70 συμμετέχοντες οι 14 εργάζονται στο οικονομικό τμήμα, οι 19 εργάζονται στο λογιστήριο, οι 6 εργάζονται στη Διοίκηση, οι 12 στο τεχνικό τμήμα, οι 9 στα Operations, οι 4 στα Logistics, οι 2 στο νομικό τμήμα και οι υπόλοιποι 4 στο τμήμα IT.

Γράφημα 5



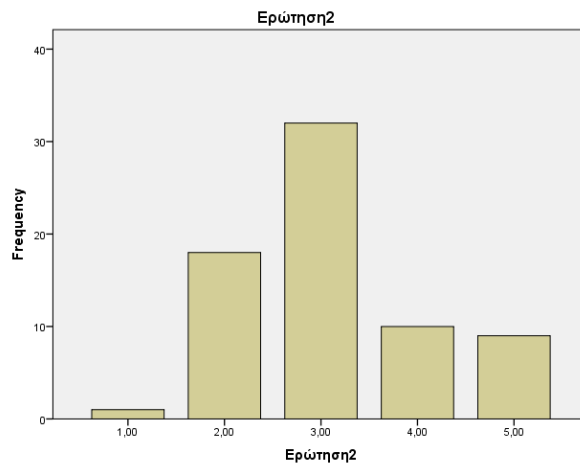
Το γράφημα 5 απεικονίζει την οικονομική κατάσταση των συμμετεχόντων. Όπως φαίνεται από τους 70 συμμετέχοντες οι 10 είναι άγαμοι, οι 24 είναι έγγαμοι, οι 24 είναι διαζευγμένοι και οι 2 είναι χήροι.

Γράφημα 6

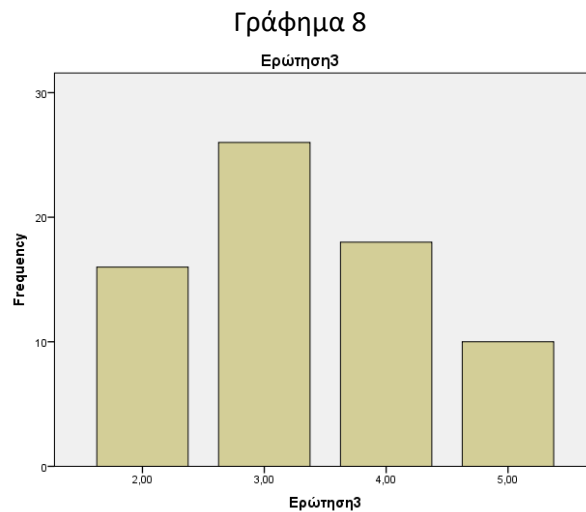


Το γράφημα 6 απεικονίζει τις απαντήσεις της ερώτησης 1 δηλαδή «Πόσο σημαντική είναι η ύπαρξη φιλικών εργασιακών σχέσεων μεταξύ συναδέλφων στον εργασιακό χώρο;». Από τους 70 συμμετέχοντες, οι 7 απάντησαν λίγο, οι 11 απάντησαν μέτρια, οι 37 απάντησαν πολύ και οι 15 απάντησαν πάρα πολύ.

Γράφημα 7

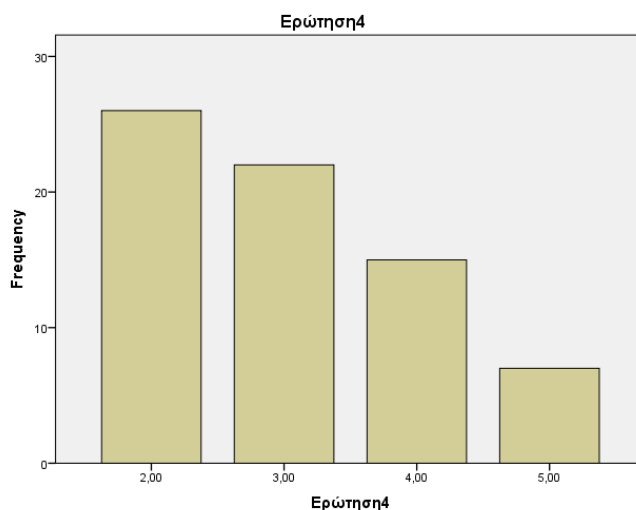


Το γράφημα 7 απεικονίζει τις απαντήσεις της ερώτησης 2 δηλαδή «Εσείς έχετε αναπτύξει φιλικούς δεσμούς με συναδέλφους σας ?». Από τους 70 συμμετέχοντες, ένας απάντησε καθόλου, 18 απάντησαν λίγο, 32 απάντησαν μέτρια, 10 απάντησαν πολύ και 9 απάντησαν πάρα πολύ.



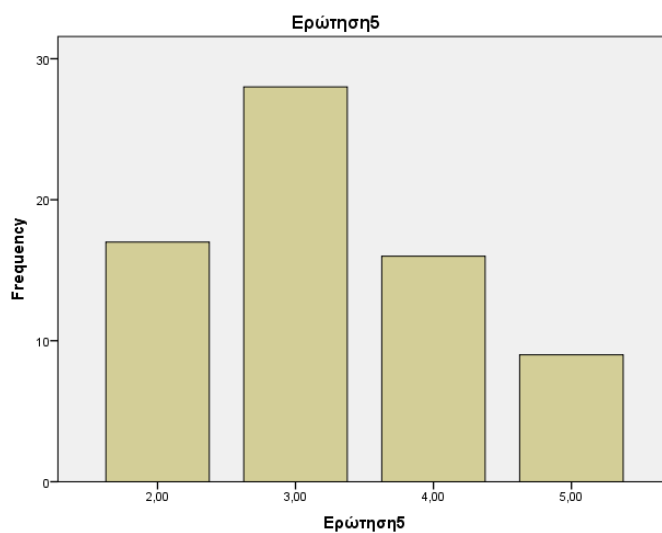
Το γράφημα 8 απεικονίζει τις απαντήσεις της ερώτησης 3 δηλαδή « Εισπράττετε σεβασμό από τους συναδέλφους σας;». Από τους 70 συμμετέχοντες, 16 απάντησαν λίγο, 26 απάντησαν μέτρια, 18 απάντησαν πολύ και 10 απάντησαν πάρα πολύ.

Γράφημα 9



Το γράφημα 9 απεικονίζει τις απαντήσεις της ερώτησης 4 δηλαδή «Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις συνθήκες εργασίας;». Από τους 70 συμμετέχοντες, οι 26 απάντησαν λίγο, οι 22 απάντησαν μέτρια, οι 15 απάντησαν πού και οι υπόλοιποι 7 απάντησαν πάρα πολύ.

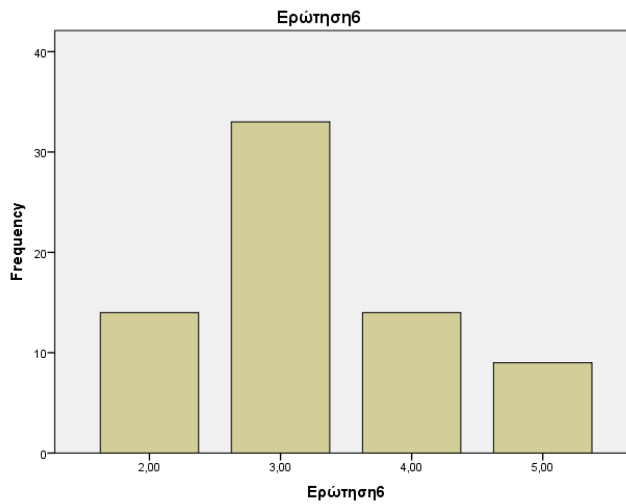
Γράφημα 10



Το γράφημα 10 απεικονίζει τις απαντήσεις της ερώτησης 5 δηλαδή «Θεωρείτε πως πρέπει να αλλάξουν κάποιες από τις συνθήκες εργασίας σας για να είστε περισσότερο ευχαριστημένος?». Από τους 70 συμμετέχοντες, οι 17 απάντησαν λίγο, οι 28 απάντησαν μέτρια, οι 16 απάντησαν πολύ και οι υπόλοιποι 9 απάντησαν πάρα πολύ.

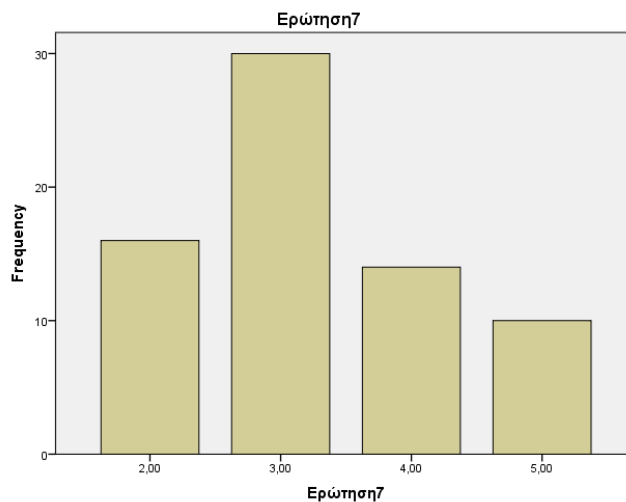


Γράφημα 11



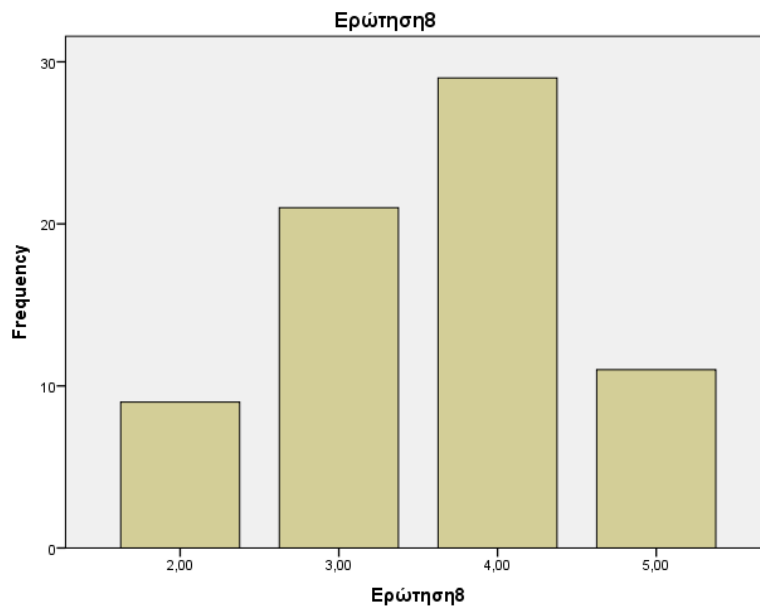
Το γράφημα 11 απεικονίζει τις απαντήσεις της ερώτησης 6 δηλαδή «Νιώθετε ότι υπάρχει δικαιοσύνη στον χώρο εργασίας σας;». Από τους 70 συμμετέχοντες, οι 14 απάντησαν λίγο, οι 33 απάντησαν μέτρια, οι 14 απάντησαν πολύ και οι υπόλοιποι 9 απάντησαν πάρα πολύ.

Γράφημα 12



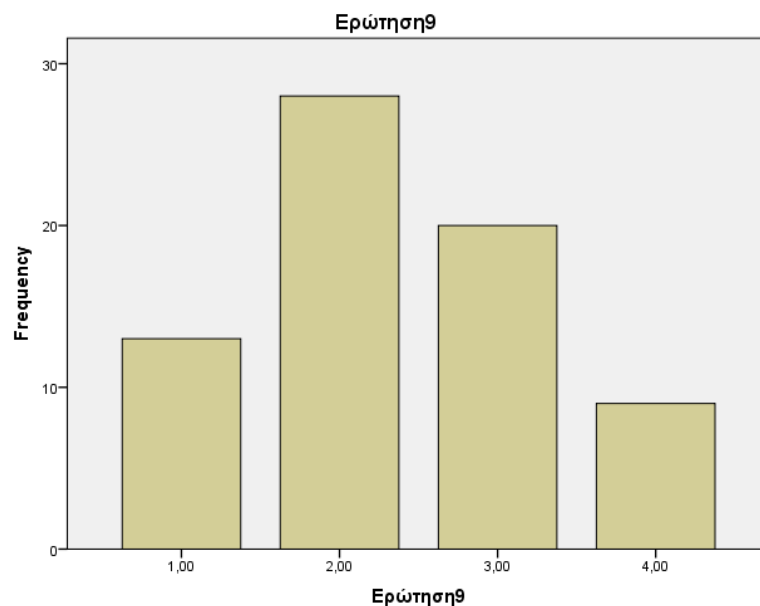
Το γράφημα 12 απεικονίζει τις απαντήσεις της ερώτησης 7 δηλαδή «Κατά πόσο οι συνθήκες μέσα στις οποίες εργάζεστε επηρεάζουν την απόδοση στην εργασία σας;». Από τους 70 συμμετέχοντες, οι 16 απάντησαν λίγο, οι 30 απάντησαν μέτρια, οι 14 απάντησαν πολύ και οι υπόλοιποι 10 απάντησαν πάρα πολύ.

Γράφημα 13



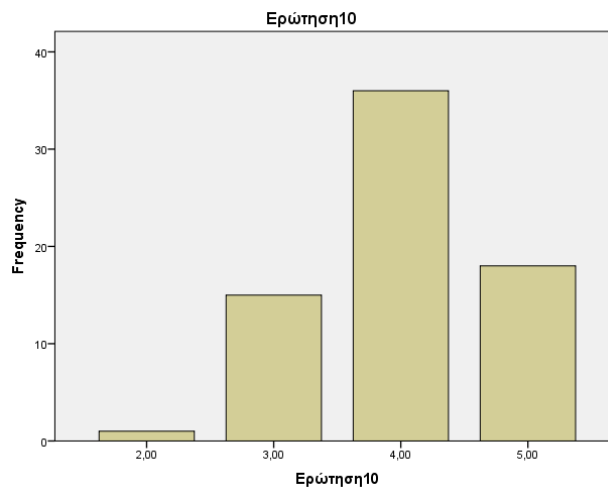
Το γράφημα 13 απεικονίζει τις απαντήσεις της ερώτησης 8 δηλαδή «Σε τι βαθμό τα κίνητρα όπως μια προαγωγή, οικονομική ανταμοιβή ή η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, επηρεάζουν την απόδοσή σας;». Από τους 70 συμμετέχοντες, οι 9 απάντησαν λίγο, οι 21 απάντησαν μέτρια, οι 29 απάντησαν πολύ και οι υπόλοιποι 11 απάντησαν πάρα πολύ.

Γράφημα 14



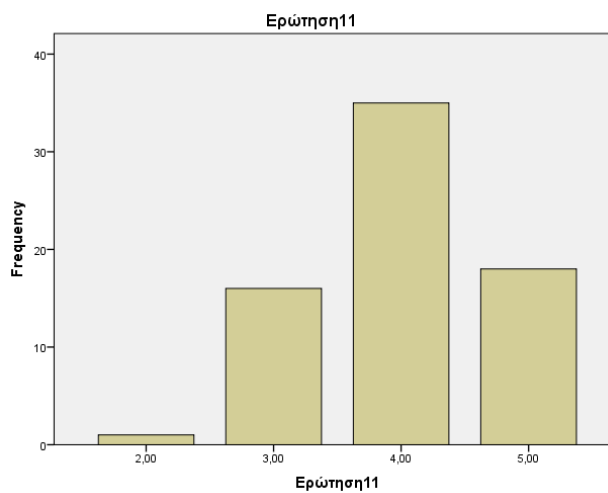
Το γράφημα 14 απεικονίζει τις απαντήσεις της ερώτησης 9 δηλαδή «Ποια κίνητρα από τα παρακάτω θεωρείτε ότι αυξάνουν την απόδοσή σας;». Από τους 70 συμμετέχοντες, οι 13 απάντησαν πως είναι η προαγωγή, 28 απάντησαν πως είναι η οικονομική ενίσχυση, 20 απάντησαν πως είναι οι έπαινοι (μη οικονομική ενίσχυση) και οι υπόλοιποι 9 απάντησαν πως είναι η βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

Γράφημα 15



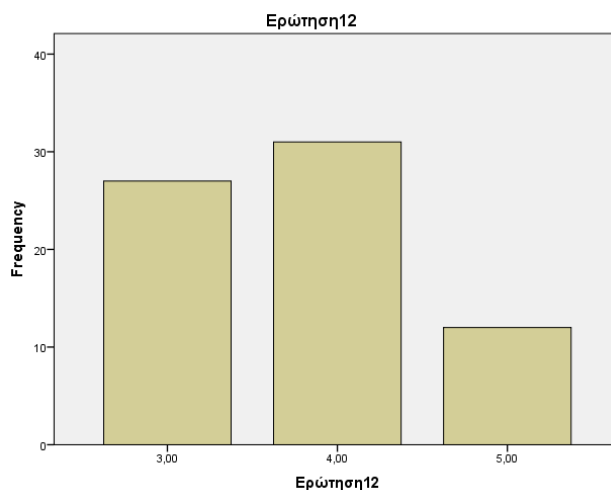
Το γράφημα 15 απεικονίζει τις απαντήσεις της ερώτησης 10 δηλαδή «Η διοίκηση φροντίζει να ενημερώνει τους εργαζομένους της για τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας;». Από τους 70 συμμετέχοντες, ένας απάντησε λίγο, 15 απάντησαν μέτρια, 36 απάντησαν πολύ και 18 απάντησαν πάρα πολύ.

Γράφημα 16



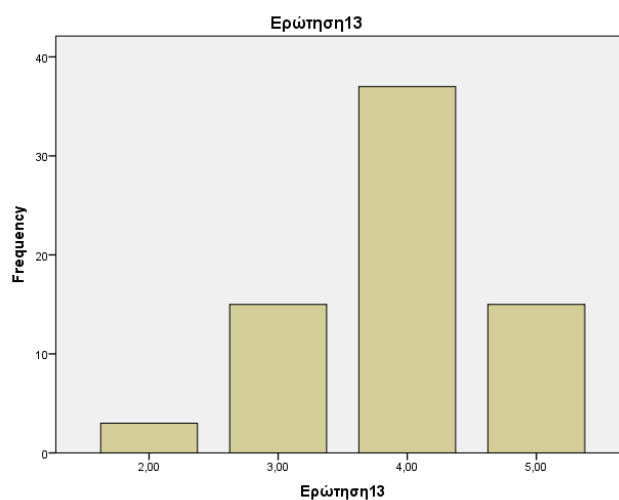
Το γράφημα 16 απεικονίζει τις απαντήσεις της ερώτησης 11 δηλαδή «Σε τι βαθμό έχουν μεριμνήσει οι αρμόδιοι για την ύπαρξη Μέσων Ατομικής Προστασίας (ΜΑΠ);». Από τους 70 συμμετέχοντες, ένας απάντησε λίγο, 16 απάντησαν μέτρια, 35 απάντησαν πολύ και 18 απάντησαν πάρα πολύ.

Γράφημα 17



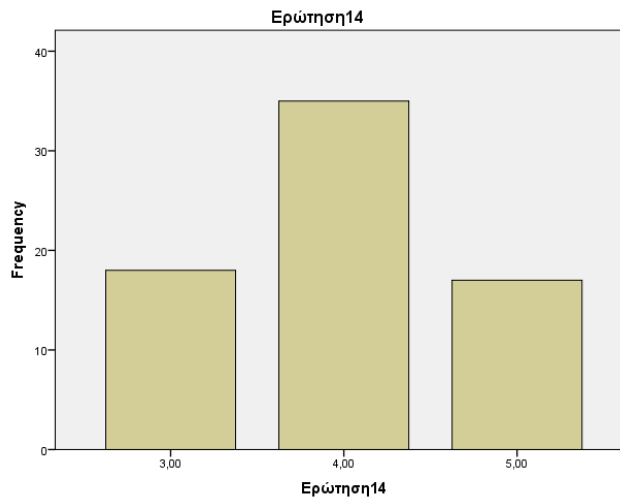
Το γράφημα 17 απεικονίζει τις απαντήσεις της ερώτησης 12 δηλαδή «Κατά πόσο γίνεται η χρήση των Μέσων Ατομικής Προστασίας (ΜΑΠ);». Από τους 70 συμμετέχοντες, οι 27 απάντησαν μέτρια, 31 απάντησαν πολύ και 12 απάντησαν πάρα πολύ.

Γράφημα 18



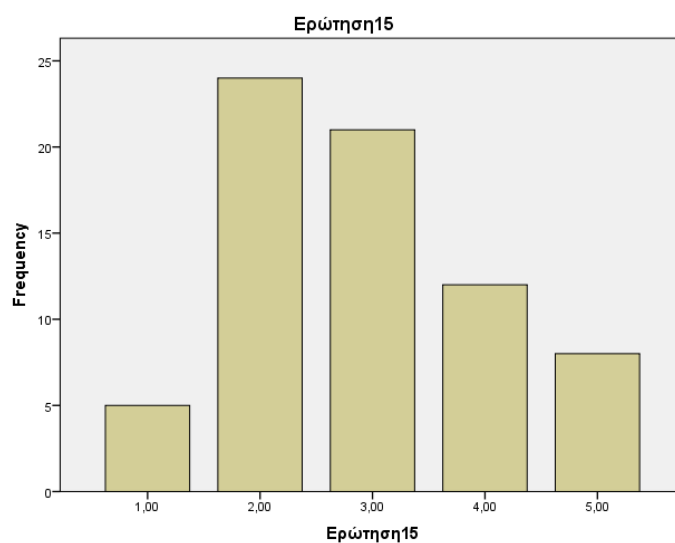
Το γράφημα 18 απεικονίζει τις απαντήσεις της ερώτησης 13 δηλαδή «Πόσο πιστεύετε ότι η οικονομική ανεξαρτησία επηρεάζει την ψυχική διάθεση ενός ανθρώπου;». Από τους 70 συμμετέχοντες, οι 3 απάντησαν λίγο, οι 15 απάντησαν μέτρια, οι 37 απάντησαν πολύ και οι 15 απάντησαν πάρα πολύ.

Γράφημα 19



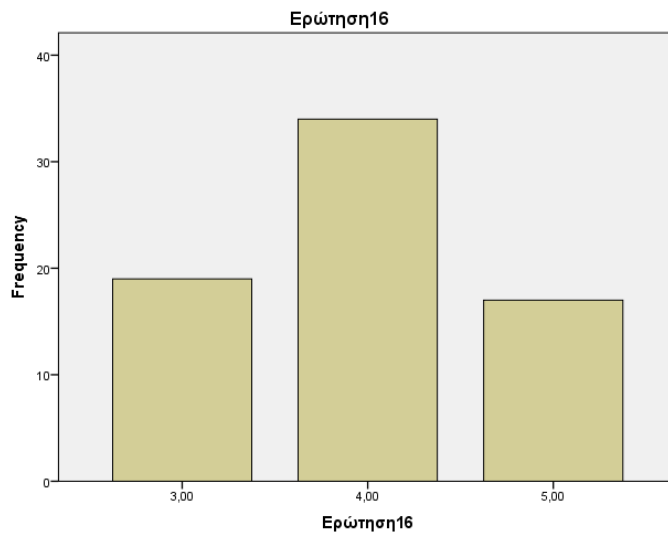
Το γράφημα 19 απεικονίζει τις απαντήσεις της ερώτησης 14 δηλαδή «Έρευνες έχουν δείξει, ειδικά τα τελευταία χρόνια που βιώνουμε την οικονομική κρίση , ότι η ανεργία είναι η αιτία για την ψυχολογική ανισορροπία κάποιου καθώς και για την αύξηση των κρουσμάτων αυτοκτονιών. Συμφωνείτε;» Από τους 70 συμμετέχοντες, 18 απάντησαν μέτρια, 35 απάντησαν πολύ και 17 απάντησαν πάρα πολύ.

Γράφημα 20



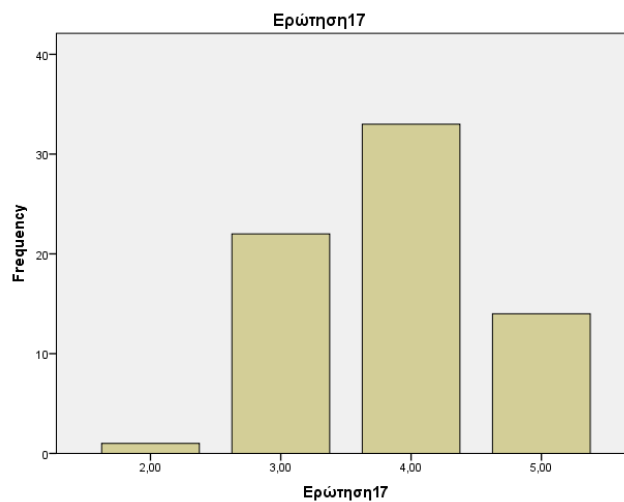
Το γράφημα 20 απεικονίζει τις απαντήσεις της ερώτησης 15 δηλαδή «Εσείς σύμφωνα με τα σημερινά δεδομένα, παρόλο που εργάζεστε προβληματίζεστε για τους ανέργους;». Από τους 70 συμμετέχοντες, 5 απάντησαν καθόλου, 24 απάντησαν λίγο, 21 απάντησαν μέτρια, 12 απάντησαν πολύ και 8 απάντησαν πάρα πολύ.

Γράφημα 21



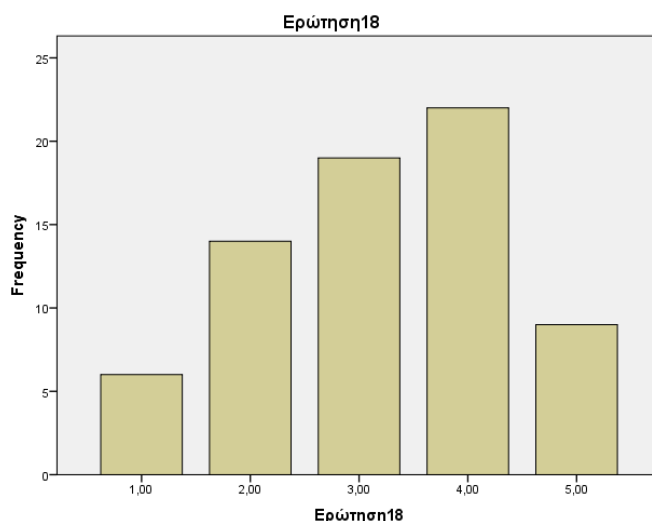
Το γράφημα 21 απεικονίζει τις απαντήσεις της ερώτησης 16 δηλαδή «Το μεγάλο αυτό πρόβλημα της ανεργίας σας δημιουργεί το αίσθημα του φόβου για την εργασία σας;» Από τους 70 συμμετέχοντες, 19 απάντησαν μέτρια, 34 απάντησαν πολύ και 17 απάντησαν πάρα πολύ.

Γράφημα 22



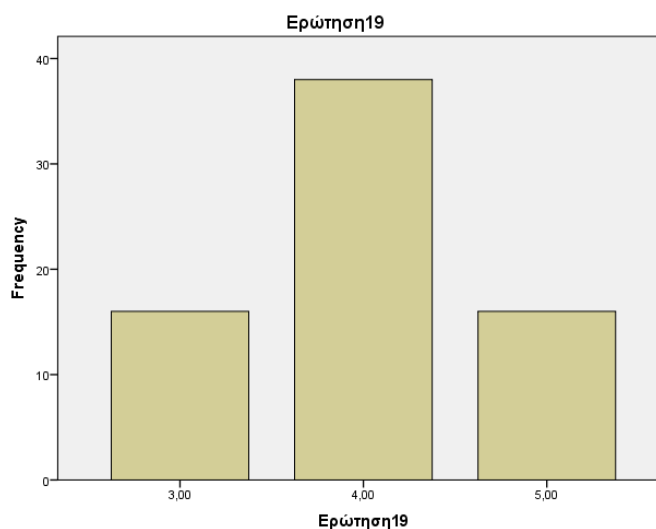
Το γράφημα 22 απεικονίζει τις απαντήσεις της ερώτησης 17 δηλαδή «Πιστεύετε ότι υπάρχει κοινωνικός αποκλεισμός απέναντι στους ανέργους, όπως ρατσιστική ή υποτιμητική συμπεριφορά;». Από τους 70 συμμετέχοντες, ένας απάντησε λίγο, 22 απάντησαν μέτρια, 33 απάντησαν πολύ και 14 απάντησαν πάρα πολύ.

Γράφημα 23



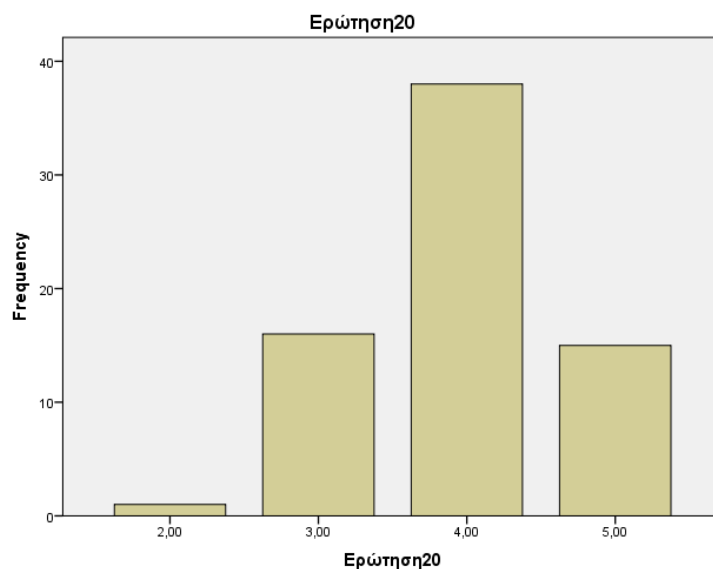
Το γράφημα 23 απεικονίζει τις απαντήσεις της ερώτησης 18 δηλαδή «Αν σε κάποια στιγμή της ζωής σας υπήρξατε άνεργος αντιμετωπίσατε τον κοινωνικό αποκλεισμό από τους γύρω σας;». Από τους 70 συμμετέχοντες, 6 απάντησαν καθόλου, 14 απάντησαν λίγο, 19 απάντησαν μέτρια, 22 απάντησαν πολύ και 9 απάντησαν πάρα πολύ.

Γράφημα 24



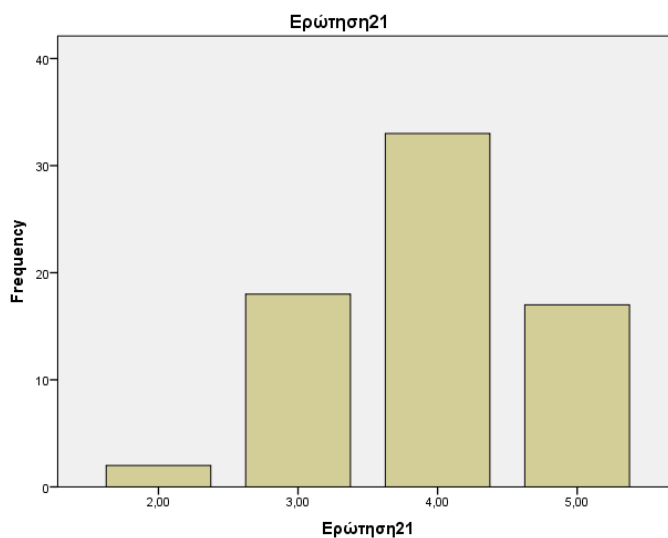
Το γράφημα 24 απεικονίζει τις απαντήσεις της ερώτησης 19 δηλαδή «Κατά πόσο πιστεύετε ότι η κατάσταση του κοινωνικού αποκλεισμού μπορεί να επηρεάσει τη ψυχική υγεία ενός άνεργου;». Από τους 70 συμμετέχοντες, 16 απάντησαν μέτρια, 38 απάντησαν πολύ και 16 απάντησαν πάρα πολύ.

Γράφημα 25



Το γράφημα 25 απεικονίζει τις απαντήσεις της ερώτησης 20 δηλαδή «Πιστεύετε στο ότι το άγχος είναι καταστροφικό για την ανθρώπινη υγεία και αρνητικός παράγοντας για την μέγιστη απόδοση ενός εργαζομένου;». Από τους 70 συμμετέχοντες, ένας απάντησε λίγο, 16 απάντησαν μέτρια, 38 απάντησαν πολύ και 15 απάντησαν πάρα πολύ.

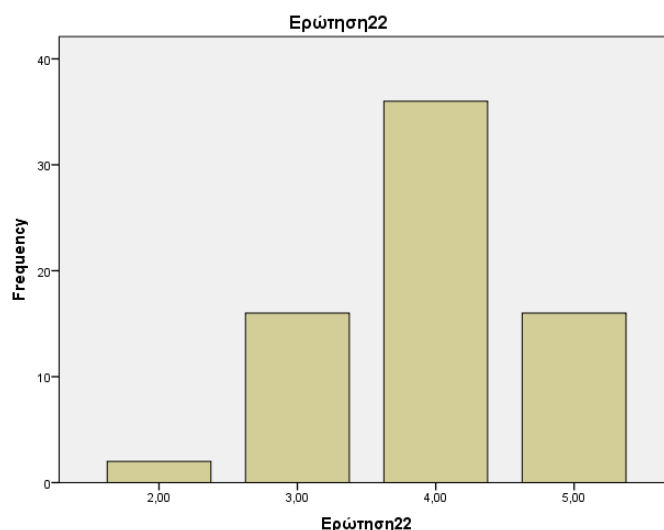
Γράφημα 26



Το γράφημα 26 απεικονίζει τις απαντήσεις της ερώτησης 21 δηλαδή «Εσείς νιώθετε άγχος στον εργασιακό σας χώρο;». Από τους 70 συμμετέχοντες, 2 απάντησαν λίγο, 18 απάντησαν μέτρια, 33 απάντησαν πολύ και 17 απάντησαν πάρα πολύ.

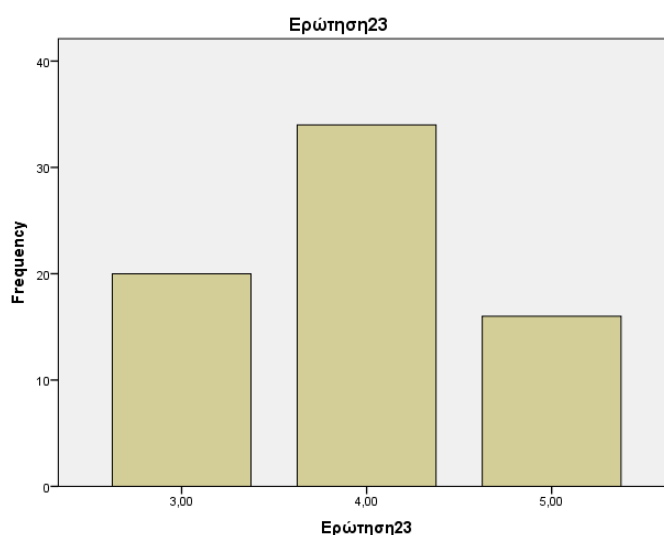


Γράφημα 27



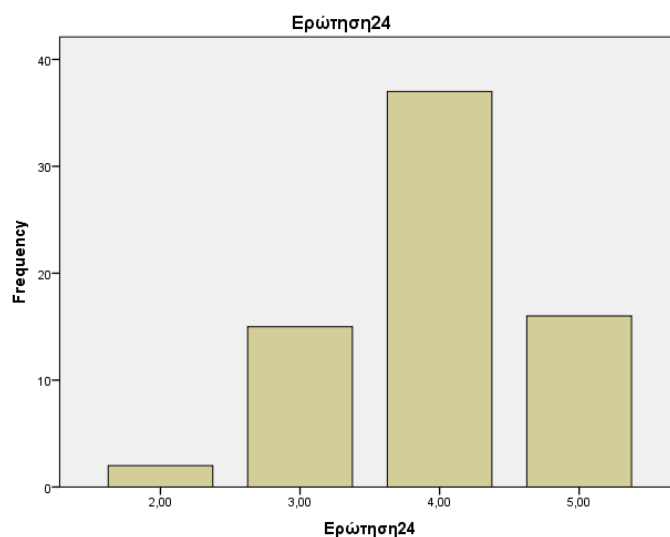
Το γράφημα 27 απεικονίζει τις απαντήσεις της ερώτησης 22 δηλαδή «Σε τι βαθμό παρουσιάζεται το ενδιαφέρον της διοίκησης για την ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού της;». Από τους 70 συμμετέχοντες, 2 απάντησαν λίγο, 16 απάντησαν μέτρια, 36 απάντησαν πολύ και 16 απάντησαν πάρα πολύ.

Γράφημα 28



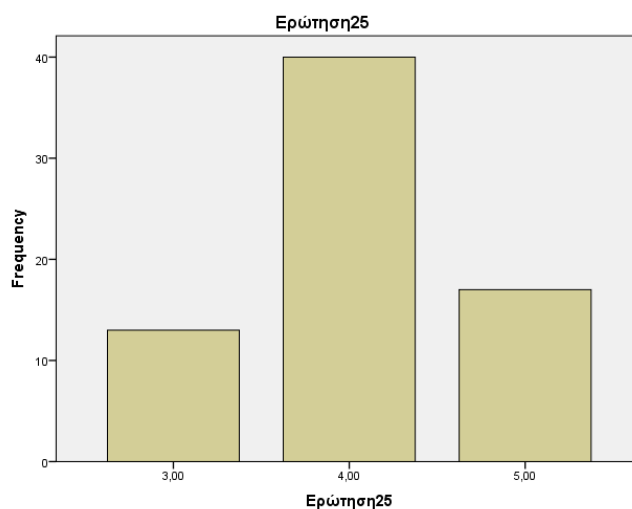
Το γράφημα 28 απεικονίζει τις απαντήσεις της ερώτησης 23 δηλαδή «Είναι έντονη η παρουσία της διοίκησης στο πλάι του εργαζόμενου όταν αντιμετωπίζει κάποιο σοβαρό πρόβλημα, όπως πρόβλημα υγείας ή οικονομικό πρόβλημα;». Από τους 70 συμμετέχοντες, 20 απάντησαν μέτρια, 34 απάντησαν πολύ και 16 απάντησαν πάρα πολύ.

Γράφημα 29



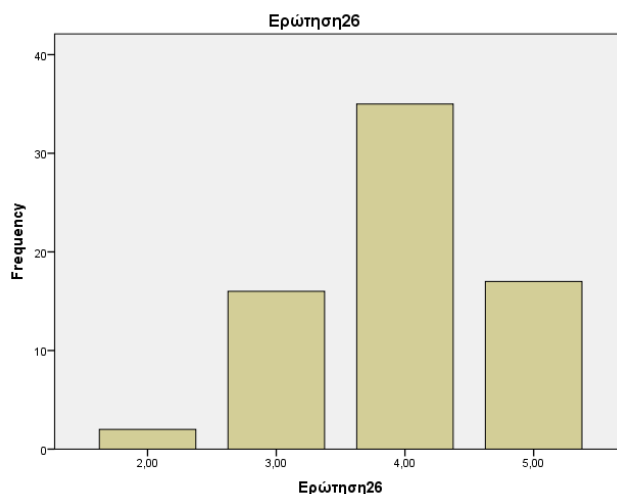
Το γράφημα 29 απεικονίζει τις απαντήσεις της ερώτησης 24 δηλαδή «Η διοίκηση φροντίζει για την εξέλιξη των ικανοτήτων των εργαζομένων της, με την εκπαίδευση τους;». Από τους 70 συμμετέχοντες, 2 απάντησαν λίγο, 15 απάντησαν μέτρια, 37 απάντησαν πολύ και 16 απάντησαν πάρα πολύ.

Γράφημα 30



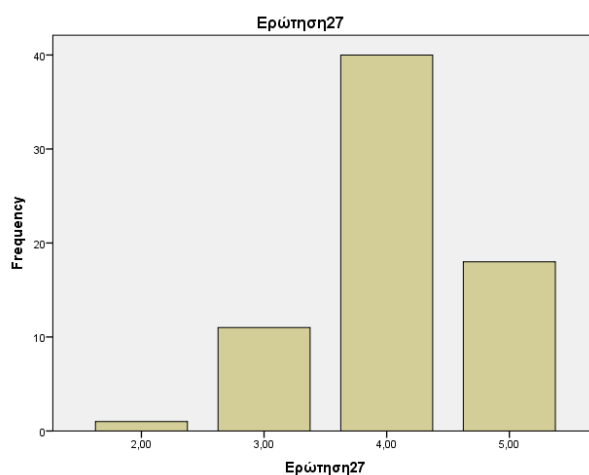
Το γράφημα 30 απεικονίζει τις απαντήσεις της ερώτησης 25 δηλαδή «Νιώθετε σεβασμό από τους εργοδότες σας?». Από τους 70 συμμετέχοντες, 13 απάντησαν μέτρια, 40 απάντησαν πολύ και 17 απάντησαν πάρα πολύ.

Γράφημα 31



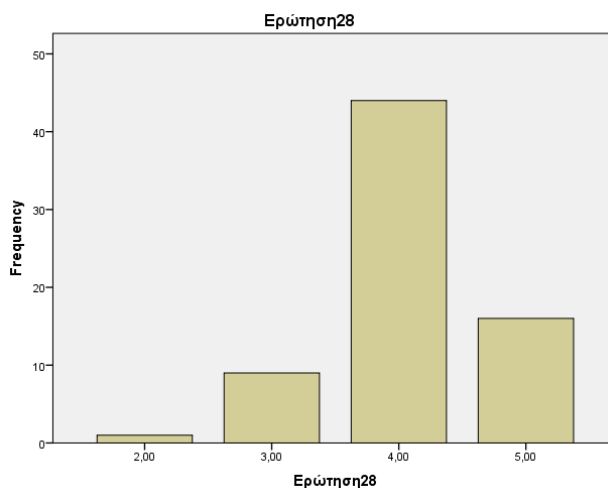
Το γράφημα 31 απεικονίζει τις απαντήσεις της ερώτησης 26 δηλαδή «Νιώθετε σεβασμό από τους ανωτέρους σας?». Από τους 70 συμμετέχοντες, 2 απάντησαν πολύ, 16 απάντησαν μέτρια, 37 απάντησαν πολύ και 17 απάντησαν πάρα πολύ.

Γράφημα 32



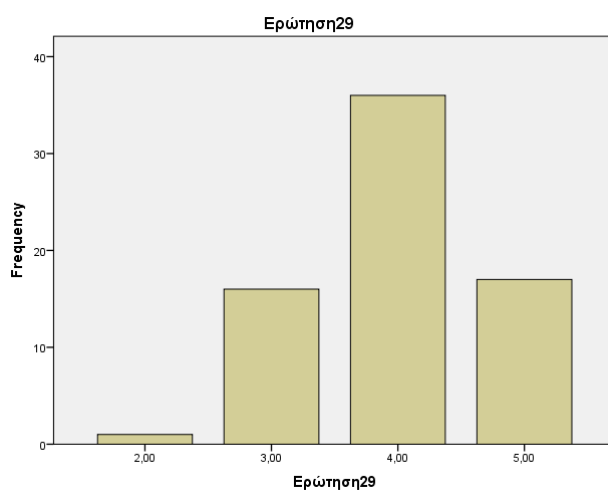
Το γράφημα 32 απεικονίζει τις απαντήσεις της ερώτησης 27 δηλαδή «Νιώθετε ότι έχετε αδικηθεί ποτέ στο χώρο εργασίας σας?». Από τους 70 συμμετέχοντες, ένας απάντησε λίγο, 11 απάντησαν μέτρια, 40 απάντησαν πολύ και 18 απάντησαν πάρα πολύ.

### Γράφημα 33



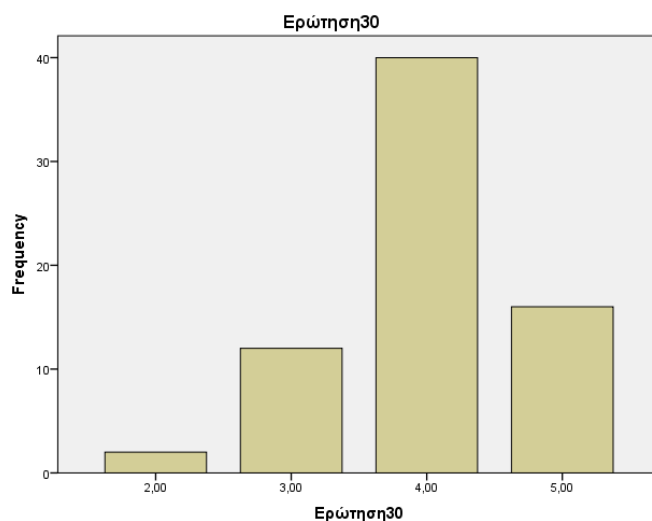
Το γράφημα 33 απεικονίζει τις απαντήσεις της ερώτησης 28 δηλαδή «Το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο εργάζεστε επηρεάζει την απόδοση και τη συμπεριφορά σας?». Από τους 70 συμμετέχοντες, ένας απάντησε λίγο, 9 απάντησαν μέτρια, 44 απάντησαν πολύ και 16 απάντησαν πάρα πολύ.

### Γράφημα 34



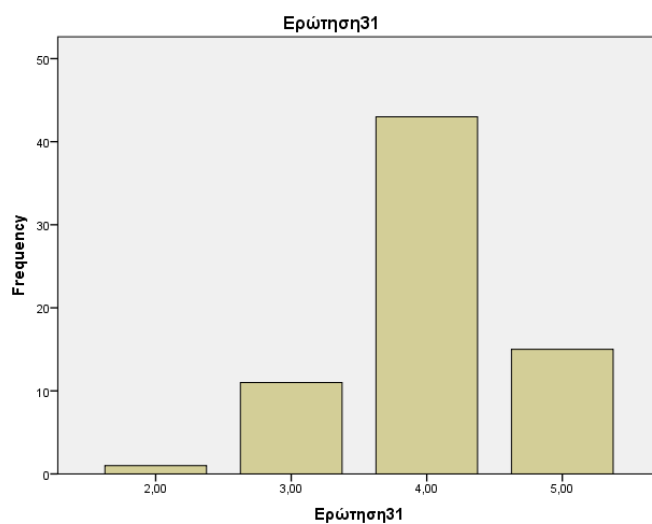
Το γράφημα 34 απεικονίζει τις απαντήσεις της ερώτησης 29 δηλαδή «Έχετε σκεφτεί ποτέ να αλλάξετε εργασία επειδή δεν σας αρέσει ο εργασιακός χώρος στον οποίο βρίσκεστε?». Από τους 70 συμμετέχοντες, ένας απάντησε λίγο, 16 απάντησαν μέτρια, 36 απάντησαν πολύ και 17 απάντησαν πάρα πολύ.

Γράφημα 35



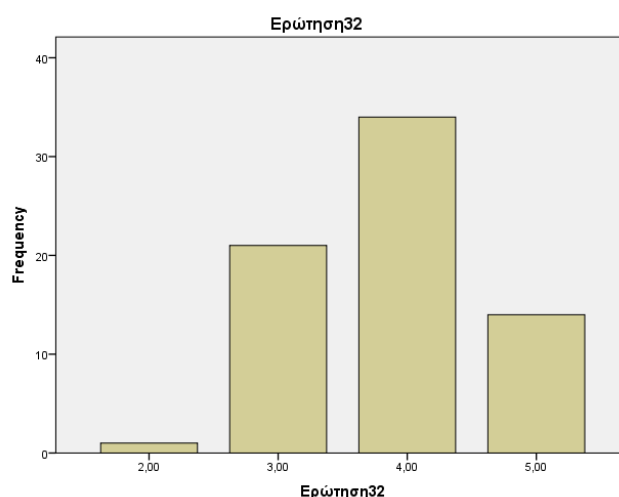
Το γράφημα 35 απεικονίζει τις απαντήσεις της ερώτησης 30 δηλαδή «Είστε ευχαριστημένος από την εργασία σας?». Από τους 70 συμμετέχοντες, 2 απάντησαν λίγο, 12 απάντησαν μέτρια, 40 απάντησαν πολύ και 16 απάντησαν πάρα πολύ.

Γράφημα 36



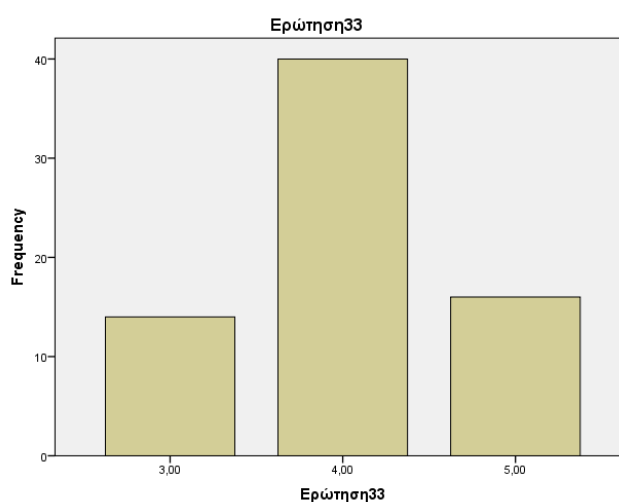
Το γράφημα 36 απεικονίζει τις απαντήσεις της ερώτησης 31 δηλαδή «Πιστεύετε ότι αμείβεστε καλά για την εργασία σας?». Από τους 70 συμμετέχοντες, ένας απάντησε λίγο, 11 απάντησαν μέτρια, 43 απάντησαν πολύ και 15 απάντησαν πάρα πολύ.

Γράφημα 37



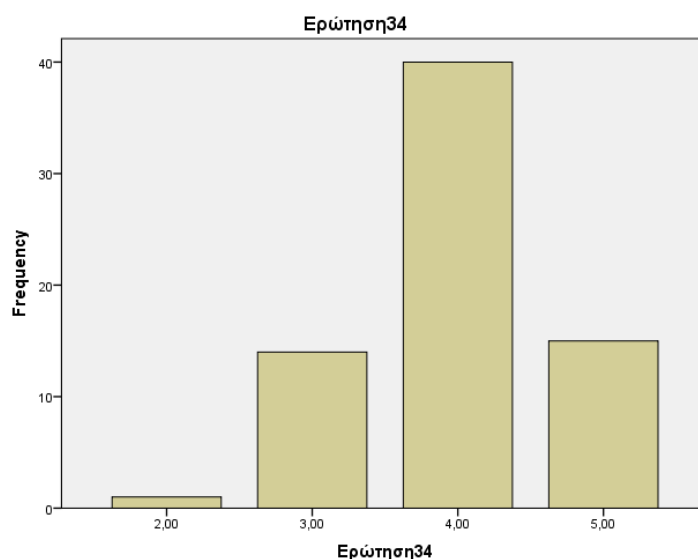
Το γράφημα 37 απεικονίζει τις απαντήσεις της ερώτησης 32 δηλαδή «Αισθάνεστε ασφάλεια για τη θέση εργασίας σας?». Από τους 70 συμμετέχοντες, ένας απάντησε λίγο, 21 απάντησαν μέτρια, 34 απάντησαν πολύ και 14 απάντησαν πάρα πολύ.

Γράφημα 38



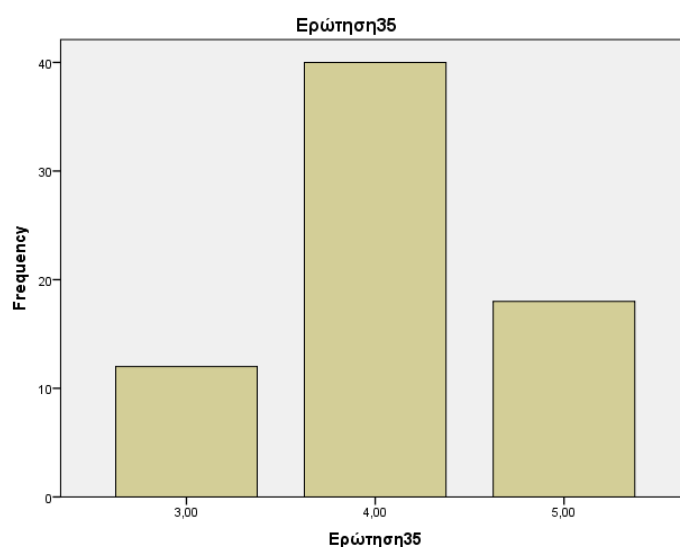
Το γράφημα 38 απεικονίζει τις απαντήσεις της ερώτησης 33 δηλαδή «Θα θέλατε να αλλάξετε θέση εργασίας εφόσον αυτό θα ήταν δυνατό?». Από τους 70 συμμετέχοντες, 14 απάντησαν μέτρια, 40 απάντησαν πολύ και 16 απάντησαν πάρα πολύ.

Γράφημα 39



Το γράφημα 39 απεικονίζει τις απαντήσεις της ερώτησης 34 δηλαδή «Θεωρείτε πως αναγνωρίζεται η προσφοράς σας στην εργασία σας?». Από τους 70 συμμετέχοντες, ένας απάντησε λίγο, 14 απάντησαν μέτρια, 40 απάντησαν πολύ και 15 απάντησαν πάρα πολύ.

Γράφημα 40



Το γράφημα 39 απεικονίζει τις απαντήσεις της ερώτησης 34 δηλαδή «Πιστεύετε πως η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται με αξιοκρατικά κριτήρια στην εργασία σας?». Από τους 70 συμμετέχοντες, 12 απάντησαν μέτρια, 40 απάντησαν πολύ και 18 απάντησαν πάρα πολύ.

### 3.3.2 Συσχέτιση

Η συσχέτιση Pearson Correlation μας δείχνει το μέγεθος συσχέτισης μεταξύ δύο τιμών. Αναλυτικότερα, όταν το Pearson Correlation είναι αρνητικό, τότε όταν αυξάνεται η τιμή της μίας μεταβλητής, η τιμή της άλλης μεταβλητής μειώνεται, ενώ όταν το Pearson Correlation είναι θετικό, όταν αυξάνεται η τιμή της μίας μεταβλητής, αυξάνεται και η τιμή της άλλης. Επιπλέον, όταν το sig είναι κάτω από 0,05 το δείγμα μας είναι στατιστικά σημαντικό.

Πίνακας 7  
Correlations

		Ερώτηση28	Τμήμα
Ερώτηση28	Pearson Correlation	1	,015
	Sig. (2-tailed)		,902
	N	70	70
Τμήμα	Pearson Correlation	,015	1
	Sig. (2-tailed)	,902	
	N	70	70

Ο Πίνακας 7 παρουσιάζει τη συσχέτιση της ερώτησης 28 «Το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο εργάζεστε επηρεάζει την απόδοση και τη συμπεριφορά σας?» με το τμήμα στο οποίο εργάζονται. Όπως φαίνεται, μεταξύ των συγκεκριμένων μεταβλητών υπάρχει μια θετική συσχέτιση στο επίπεδο του 0,015, ενώ το sig. υπολογίστηκε 0,902 γεγονός το οποίο σημαίνει πως το συγκεκριμένο δείγμα δεν είναι στατιστικά σημαντικό.

Πίνακας 8  
Correlations

		Ερώτηση4	Φύλο
Ερώτηση4	Pearson Correlation	1	-,215
	Sig. (2-tailed)		,074
	N	70	70
Φύλο	Pearson Correlation	-,215	1
	Sig. (2-tailed)	,074	
	N	70	70

Ο Πίνακας 8 παρουσιάζει τη συσχέτιση της ερώτησης 4 «Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις συνθήκες εργασίας;» με το φύλο των συμμετεχόντων. Όπως φαίνεται, μεταξύ των συγκεκριμένων μεταβλητών υπάρχει μια αρνητική συσχέτιση στο επίπεδο του -0,215, ενώ το sig. υπολογίστηκε 0,074 γεγονός το οποίο σημαίνει πως το συγκεκριμένο δείγμα δεν είναι στατιστικά σημαντικό.



Πίνακας 9

**Correlations**

		Ερώτηση28	Φύλο
Ερώτηση28	Pearson Correlation	1	-,019
	Sig. (2-tailed)		,875
	N	70	70
Φύλο	Pearson Correlation	-,019	1
	Sig. (2-tailed)	,875	
	N	70	70

Ο Πίνακας 9 παρουσιάζει τη συσχέτιση της ερώτησης 28 «Το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο εργάζεστε επηρεάζει την απόδοση και τη συμπεριφορά σας?» με το με το φύλο των συμμετεχόντων. Όπως φαίνεται, μεταξύ των συγκεκριμένων μεταβλητών υπάρχει μια αρνητική συσχέτιση στο επίπεδο του  $-0,019$ , ενώ το sig. υπολογίστηκε  $0,875$  γεγονός το οποίο σημαίνει πως το συγκεκριμένο δείγμα δεν είναι στατιστικά σημαντικό.

Πίνακας 10

**Correlations**

		Ερώτηση8	Φύλο
Ερώτηση8	Pearson Correlation	1	-,076
	Sig. (2-tailed)		,531
	N	70	70
Φύλο	Pearson Correlation	-,076	1
	Sig. (2-tailed)	,531	
	N	70	70

Ο Πίνακας 10 παρουσιάζει τη συσχέτιση της ερώτησης 8 «Σε τι βαθμό τα κίνητρα όπως μια προαγωγή, οικονομική ανταμοιβή ή η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, επηρεάζουν την απόδοσή σας;» με το φύλο των συμμετεχόντων. Όπως φαίνεται, μεταξύ των συγκεκριμένων μεταβλητών υπάρχει μια αρνητική συσχέτιση στο επίπεδο του  $-0,076$ , ενώ το sig. υπολογίστηκε  $0,531$  γεγονός το οποίο σημαίνει πως το συγκεκριμένο δείγμα δεν είναι στατιστικά σημαντικό.

Πίνακας 11

		Ερώτηση8	Τμήμα
Ερώτηση8	Pearson Correlation	1	-,132
	Sig. (2-tailed)		,275
	N	70	70
Τμήμα	Pearson Correlation	-,132	1
	Sig. (2-tailed)	,275	
	N	70	70

Ο Πίνακας 11 παρουσιάζει τη συσχέτιση της ερώτησης 8 «Σε τι βαθμό τα κίνητρα όπως μια προαγωγή, οικονομική ανταμοιβή ή η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, επηρεάζουν την απόδοσή σας;» με το τμήμα των συμμετεχόντων. Όπως φαίνεται, μεταξύ των συγκεκριμένων μεταβλητών υπάρχει μια αρνητική συσχέτιση στο επίπεδο του  $-0,132$ , ενώ το sig. υπολογίστηκε  $0,275$  γεγονός το οποίο σημαίνει πως το συγκεκριμένο δείγμα δεν είναι στατιστικά σημαντικό.

Πίνακας 12

		Ερώτηση4	Τμήμα
Ερώτηση4	Pearson Correlation	1	-,122
	Sig. (2-tailed)		,316
	N	70	70
Τμήμα	Pearson Correlation	-,122	1
	Sig. (2-tailed)	,316	
	N	70	70

Ο Πίνακας 12 παρουσιάζει τη συσχέτιση της ερώτησης 4 «Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις συνθήκες εργασίας;» με το τμήμα των συμμετεχόντων. Όπως φαίνεται, μεταξύ των συγκεκριμένων μεταβλητών υπάρχει μια αρνητική συσχέτιση στο επίπεδο του  $-0,122$ , ενώ το sig. υπολογίστηκε  $0,316$  γεγονός το οποίο σημαίνει πως το συγκεκριμένο δείγμα δεν είναι στατιστικά σημαντικό.

## Επίλογος - Συμπέρασμα

Στα προηγούμενα κεφάλαια παρουσιάσαμε τα αποτελέσματα της έρευνας καθώς και κάποια πρώτα σχόλια. Κλείνοντας την έρευνα μας, θα παρουσιάσουμε τα βασικά συμπεράσματα μας, καθώς και ορισμένες προτάσεις για την βελτίωση, ώστε να αυξηθεί το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Η ανθρώπινη συμπεριφορά στο εργασιακό περιβάλλον είναι αποτέλεσμα πολυποίκιλων παραγόντων οι οποίοι είναι εκτός οπτικού πεδίου και εμβέλειας των οργανισμών. Εκτός από το περιβάλλον των οργανισμών, άλλοι εξωτερικοί παράγοντες που ακούν τρομακτική επιρροή στους εργαζομένους να διαμορφώσουν ή να εδραιώσουν την ανταπόκρισή τους σε κάποιες καταστάσεις.

Ένα ανοιχτό αναλυτικό μυαλό μένει απρόσβλητο από στρεφόμενες επιρροές και πάντα κάνει τη σωστή εκτίμηση της κατάστασης και κινείται προς τη σωστή κατεύθυνση. Είναι στην σωστή κρίση των εργαζομένων να κρατάνε «εκτός οργανισμού» παράγοντες που δεν είναι στον έλεγχό τους, αποτρέποντας έτσι στους παράγοντες αυτούς να εξουσιάζουν την συμπεριφορά τους στον εργασιακό χώρο. Αυτό απαιτεί λεπτές αλλαγές στη συμπεριφορά και δυνατή θέληση να αποκτηθεί γνώση για τον διακριτικό χειρισμό μελλοντικών καταστάσεων.

Όπως αναφέραμε και ανωτέρω, σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας ήταν η πραγματοποίηση μιας στατιστικής ανάλυσης 70 ερωτηματολογίων τα οποία μοιράστηκαν στους εργαζομένους της Med Shipping Group προκειμένου να μάθουμε κατά πόσο η συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο καθώς και οι παράγοντες διαμόρφωσής της συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση.

Όπως φαίνεται από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα η συγκεκριμένη εταιρεία δείχνει πως ενδιαφέρεται για τους υπαλλήλους της και προσπαθεί να τους ανταμείβει για τις υπηρεσίες τους τόσο χρηματικά όσο και ηθικά.

Τα μέλη της ανώτερης διοίκησης σέβονται τους εργαζόμενους, ενδιαφέρονται για την διαμόρφωση ενός κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος αλλά και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι έχουν τις ίδιες ακριβώς αξίες.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειώσουμε πως το επίπεδο που καταγράφηκε σημειωθεί πως το επίπεδο της ικανοποίησης των εργαζομένων από τους προϊστάμενους αλλά και τους συναδέλφους τους είναι πραγματικά σε ένα πολύ ικανοποιητικό σημείο.

Ωστόσο η Med Shipping Group δεν πρέπει να αρκεστεί στις τρέχουσες πρακτικές της, και θα πρέπει να ενισχύσει όλους τους παράγοντες που συντελούν στην επαγγελματική ικανοποίηση, ώστε να επιτύχει την μακροχρόνια συμβολή τους.

Συγκεκριμένα η Med Shipping Group προτείνεται να διατηρήσει αλλά και να αυξήσει την επαγγελματική ικανοποίηση που αντλούν υπάλληλοι της με τους εξής τρόπους:

- Να οργανώσει σεμινάρια και να εκπαιδεύσει τους προϊστάμενους της, ώστε αυτοί να αποκτήσουν το θεωρητικό υπόβαθρο που κρίνεται απαραίτητο για να διοικήσουν το προσωπικό της επιχείρησης όχι μόνο βασισμένοι στην εμπειρία τους.
- Επίσης προτείνουμε η εταιρεία να επιλέξει το στυλ διοίκησης που επιθυμεί ώστε να αποκτήσει μια ενιαία πολιτική, την οποία και θα μπορέσουν να εφαρμόσουν οι προϊστάμενοι της, αφού θα αποκτήσουν και το θεωρητικό υπόβαθρο.
- Πρέπει να ολοκληρωθεί το σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων και να θεσπιστούν τα απαραίτητα KPI ( key performance indicators), να δημιουργηθεί ένα έντυπο για την αξιολόγηση, το οποίο να συμπεριλήφθη στο COPM (corporate operations procedure manual) ώστε να γίνει ενιαίο για όλη την εταιρεία.
- Κρίνεται δόκιμο, από την στιγμή που υπάρχει τμήμα εξειδικευμένο στα πληρώματα των πλοίων, να συνεργαστεί το τμήμα πληροφορικής της εταιρείας ώστε να αναπτύξει την βάση

δεδομένων που χρησιμοποιείται για τα πληρώματα, και να χρησιμοποιηθεί η ίδια φόρμα και το προσωπικό του γραφείου. Με αυτό τον τρόπο θα μπορέσει να γίνεται λεπτομερής καταγραφή, για τις μελλοντικές αξιολογήσεις και κρίσεις του προσωπικού. Από τα παραπάνω βλέπουμε την ανάγκη για ένα αδιάβλητο σύστημα αξιολόγησης, που ωστόσο θα πρέπει να είναι και αμφίροπο. Να μπορούν δηλαδή και οι υπάλληλοι της εταιρείας να αξιολογούν τις επιδόσεις των προϊσταμένων τους. Αυτό θα είναι ένα απαραίτητο εργαλείο για την ηγεσία της επιχείρησης.

- Τέλος θα πρέπει να σταθούμε στον ανθρώπινο παράγοντα και στο ψυχολογικό κομμάτι. Ενώ με τα κίνητρα έχουμε απτά αποτελέσματα, πρέπει παράλληλα η εταιρεία να οργανώσει δραστηριότητες ομαδικές, ώστε να τονωθεί το πνεύμα συνεργασίας, και συνεπαγούσης της επαγγελματικής ικανοποίησης, αφού οι υπάλληλοι θα περνούν περισσότερο καιρό μαζί και θα αναπτύσσουν ισχυρότερους δεσμούς μεταξύ τους αλλά και με την εταιρεία.

Η παρούσα έρευνα αποτέλεσε κάτι νέο στην συγκεκριμένη εταιρεία. Ωστόσο αυτή η έρευνα θα πρέπει να επαναλαμβάνεται, ειδικά αφού θα εφαρμοστούν όσα ήδη προτείναμε στον προϊστάμενο του ανθρωπίνου δυναμικού, ώστε να επιτύχει να διατηρήσει αλλά και να τονώσει την επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων της. Με αυτό τον τρόπο θα αποκτήσει και ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Είναι δεδομένο, πως το καλύτερο μάρκετινγκ προέρχεται εσωτερικά, από τους ίδιους υπάλληλους της εταιρείας.

Ολοκληρώνοντας την έρευνα μας, θα συνοψίσουμε με κάποια γενικά συμπεράσματα, κατά τα όποια θα πρέπει να δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις:

1. Η αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία είναι σημαντική, αφού εκτός από την άμεση οφέλη του εργαζομένου στον ψυχολογικό και πνευματικό τομέα, η ίδια η επιχείρηση θα έχει αποδεδειγμένα οικονομικά οφέλη, με λιγότερες απουσίες των υπαλλήλων από την εργασία τους, και από την ανταπόδοση αυτού του κλίματος ευμάρειας από τους υπάλληλους προς την εταιρεία.
2. Επίσης με την αυξημένη επαγγελματική ικανοποίηση, παρατηρείται ότι το προσωπικό της εταιρείας παραμένει «πιστό», και δεν αποχωρεί. Με αυτό τον τρόπο, η εταιρεία πετυχαίνει μεγάλο βαθμό εξειδίκευσης, αφού οι υπάλληλοι της απασχολούνται για μεγάλο χρονικό διάστημα στην ίδια θέση, αλλά και δεν επιβαρύνεται με το ιδιαίτερα υψηλό κόστος της εκπαίδευσης ενός νέου υπαλλήλου.
3. Συνδυάζοντας την έρευνα με τις μηχανιστικές και τις θεωρίες περιεχομένου, καταλαβαίνουμε ότι οι υπάλληλοι με αυξημένη επαγγελματική ικανοποίηση, είναι αφοσιωμένοι στην εταιρεία, είναι πιο πολύ παραγωγικοί και ενδιαφέρονται για την ποιότητα της εργασίας τους.

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.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Χυτήρης, Λ 2001, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, 3η έκδοση, Interbooks, Αθήνα.
- Hellriegel, D and Slocum, J 2003, Organizational Behaviour, 10th edition, South Western College.
- Robbins, S.P 2004, Organizational Behaviour, 11th edition, Prentice Hall.
- Rollinson, D 2002, Organizational Behaviour and Analysis, 2nd edition, Prentice Hall.
- Λ. Χυτήρης, Οργανωσιακή Συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις
- Μ. Καζάζη, Ανθρώπινες Σχέσεις και Επικοινωνία, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 2002, σελ. 43-45.
- Μ. Μακρυγιωργάκης, η Ανθρώπινη πλευρά του Μάνατζμεντ, εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ, 2001, σελ. 62, 71-83, 98-100, 146.

- Ε. Θεοδωράτος, Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, 1998, σελ.3-6, 9 24.
- Μ. Γιαννουλέας, Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο, εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ, 1997, σελ. 19-23, 69-118.
- Κ. Lee / Ν. Allen, " Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: the Role of Affect and Cognitions", Journal of Applied Psychology
- Μ. Perugini / Μ. Conner, " Predicting and understanding behavioral volitions: the interplay between goals and behaviors", European Journal of Social Psychology
- J.D. Hunger/ Τ.Λ. Wheelen, Essentials of Strategic Management Hall, 2003, σελ 30. "Rethinking thinking", The Economist
- Κ. Davis/ J.Newstrom, Human Behavior at Work. Organizational Behavior McGraw – Hill, 8 editions, 1989, σελ 105-113.
- J. Newsroom/ Κ.Davis, Organizational Behavior. Human Behavior at Work McGraw – Hill, 9 edition, 1993, σελ 123-132, 270-279, 413.
- L. Gratton, "La dolce vita – Motivated workforces", People Management 11/09/2003, σελ. 20.
- Τ. Μιχαλάς, Στοιχεία Επαγγελματικής Δεοντολογίας: πώς να συμπεριφέρεσαι στη δουλειά σου
- Τ. Mitchell, People in Organizations: Understanding their Behavior – Hill, σελ 135.
- R. Dubin, Human Relations in Administration 160, 108-112.
- Adams J. S. (1965), Inequity in social exchange. Στο L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology. Vol. 2, 267 – 299, New York: Academic Press
- Adams J. S. & Freedman S. (1976). Equity Theory revisited: Comments and annotated bibliography. Στο L. Berkowitz (Ed.) και E. Walster (Eds), Advances in experimental social psychology. Vol. 9, 43 – 90, New York: Academic Press
- Alderfer C. (1972), Existence Relatedness and Growth: Human Needs in organizational setting, Free Press Hackman J. R. (1977), Work Design. Στο J. R. Hackman & J. L. Suttle (Eds.), Improving life at work. Glenview Ill: Scott Foresman
- Hackman J. R. & Oldham G. R. (1975), Development of the Job Diagnostics Survey. Journal of Applied Psychology, 60, 159 – 170
- Hackman J. R. & Oldham G. R. (1976), Motivation through the design of work: a test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16, 250 – 279.
- Herzberg F. (1966), Work and the Nature of man, World Publishing Latham G. P. & Locke E.A. (1979), Goal setting. A motivation technique that works. Organizational Dynamics, 8, 68-70.
- Locke E. A., Shaw, K. M., Saari, L. M. & Latham G. P. & (1981), Goal setting and task performance: 1969 – 1980. Psychological Bulletin, 90, 124 – 152

#### REFERENCES

- [1] L. Gratton, " La dolce vita – Motivated workforces", People Management 11/09/2003, σελ. 20.
- [2] A. Maslow, "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review*, pp 838, 1943.
- [3] A. H. Maslow, "Higher motivation and the new psychology," In E. Hoffman (Ed.), Future visions: The unpublished papers of Abraham Maslow. Thousands Oaks, CA: Sage, pp. 89, 1996.
- [4] Herzberg, Frederick (January–February 1964). "The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower". *Personnel Administrator* (27): 3–7.
- [5] Droar, D. (2006). Expectancy theory of motivation. Retrieved October 2, 2010, from [http://www.arrod.co.uk/archive/concept\\_vroom.php](http://www.arrod.co.uk/archive/concept_vroom.php)
- [6] Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο Γιαννουλέας) (τροποποιημένο). εκ. Ελληνικά Γράμματα 1997, σελ 96

[7] Herzberg, Frederick (January–February 1964). "The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower". *Personnel Administrator* (27): 3–7.

## Παράρτημα

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο γίνεται στα πλαίσια της μεταπτυχιακής εργασίας του Τμήματος Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης, Τμήμα επιστήμης τροφίμων και διατροφής ανθρώπου – Πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Τροφίμων γεωργίας του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών και έχει σκοπό να περιγράψει σε τι βαθμό το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο εργάζεστε επηρεάζει την απόδοση και τη συμπεριφορά σας.

Σας διαβεβαιώ πως το ερωτηματολόγιο θα είναι ανώνυμο και θα χρησιμοποιηθεί μόνο για την εκπόνηση της εργασίας αυτής.

#### A. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Φύλο:

i. Άντρας ii. Γυναίκα

Ηλικία :

i. 18-30 ii 31- 40 iii 41-50 iv 51 και άνω

Εκπαίδευση

I Απόφοιτος Λυκείου ii AEI TEI iii Μεταπτυχιακό iv Διδακτορικό

Τμήμα Εργασίας

I Οικονομικό ii Λογιστήριο iii Διοίκηση iv Τεχνικό v Operations vi Logistics vii Νομικό viii IT

Οικογενειακή Κατάσταση

I Άγαμος ii Έγγαμος iii Διαζευγμένος iv Χήρος

#### B. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Σημειώστε με κύκλο ότι αντιστοιχεί περισσότερο στην άποψη σας.

1. Πόσο σημαντική είναι η ύπαρξη φιλικών εργασιακών σχέσεων μεταξύ συναδέλφων στον εργασιακό χώρο;

i Καθόλου ii Λίγο iii Μέτρια iv Πολύ v Πάρα πολύ

2. Εσείς έχετε αναπτύξει φιλικούς δεσμούς με συναδέλφους σας ?

i Καθόλου ii Λίγο iii Μέτρια iv Πολύ v Πάρα πολύ

3. Εισπράττετε σεβασμό από τους συναδέλφους σας;

i Καθόλου ii Λίγο iii Μέτρια iv Πολύ v Πάρα πολύ

4. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις συνθήκες εργασίας;

i Καθόλου ii Λίγο iii Μέτρια iv Πολύ v Πάρα πολύ

5. Θεωρείτε πως πρέπει να αλλάξουν κάποιες από τις συνθήκες εργασίας σας για να είστε περισσότερο ευχαριστημένος?

i Καθόλου ii Λίγο iii Μέτρια iv Πολύ v Πάρα πολύ

6. Νιώθετε ότι υπάρχει δικαιοσύνη στον χώρο εργασίας σας;

i Καθόλου ii Λίγο iii Μέτρια iv Πολύ v Πάρα πολύ

7. Κατά πόσο οι συνθήκες μέσα στις οποίες εργάζεστε επηρεάζουν την απόδοση στην εργασία σας;

i Καθόλου ii Λίγο iii Μέτρια iv Πολύ v Πάρα πολύ

8. Σε τι βαθμό τα κίνητρα όπως μια προαγωγή, οικονομική ανταμοιβή ή η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, επηρεάζουν την απόδοσή σας;

i Καθόλου ii Λίγο iii Μέτρια iv Πολύ v Πάρα πολύ

9. Ποια κίνητρα από τα παρακάτω θεωρείτε ότι αυξάνουν την απόδοσή σας;

i Η προαγωγή ii Οικονομική ενίσχυση iii Επαίνους (μη οικονομική ενίσχυση) iv Βελτίωση συνθηκών εργασίας

10. Η διοίκηση φροντίζει να ενημερώνει τους εργαζομένους της για τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας;

i Καθόλου ii Λίγο iii Μέτρια iv Πολύ v Πάρα πολύ

11. Σε τι βαθμό έχουν μεριμνήσει οι αρμόδιοι για την ύπαρξη Μέσων Ατομικής Προστασίας (ΜΑΠ);

i Καθόλου ii Λίγο iii Μέτρια iv Πολύ v Πάρα πολύ

12. Κατά πόσο γίνεται η χρήση των Μέσων Ατομικής Προστασίας (ΜΑΠ);

i Καθόλου ii Λίγο iii Μέτρια iv Πολύ v Πάρα πολύ

13. Πόσο πιστεύετε ότι η οικονομική ανεξαρτησία επηρεάζει την ψυχική διάθεση ενός ανθρώπου;

i Καθόλου ii Λίγο iii Μέτρια iv Πολύ v Πάρα πολύ

14. Έρευνες έχουν δείξει, ειδικά τα τελευταία χρόνια που βιώνουμε την οικονομική κρίση, ότι η ανεργία είναι η αιτία για την ψυχολογική ανισορροπία κάποιου καθώς και για την αύξηση των κρουσμάτων αυτοκτονιών. Συμφωνείτε;

i Καθόλου ii Λίγο iii Μέτρια iv Πολύ v Πάρα πολύ

15. Εσείς σύμφωνα με τα σημερινά δεδομένα, παρόλο που εργάζεστε προβληματίζεστε για τους ανέργους;

i Καθόλου ii Λίγο iii Μέτρια iv Πολύ v Πάρα πολύ

16. Το μεγάλο αυτό πρόβλημα της ανεργίας σας δημιουργεί το αίσθημα του φόβου για την εργασία σας;

i Καθόλου ii Λίγο iii Μέτρια iv Πολύ v Πάρα πολύ

17. Πιστεύετε ότι υπάρχει κοινωνικός αποκλεισμός απέναντι στους ανέργους, όπως ρατσιστική ή υποτιμητική συμπεριφορά;

i Καθόλου ii Λίγο iii Μέτρια iv Πολύ v Πάρα πολύ

18. Αν σε κάποια στιγμή της ζωής σας υπήρξατε άνεργος αντιμετωπίσατε τον κοινωνικό αποκλεισμό από τους γύρω σας;

i Καθόλου ii Λίγο iii Μέτρια iv Πολύ v Πάρα πολύ

19. Κατά πόσο πιστεύετε ότι η κατάσταση του κοινωνικού αποκλεισμού μπορεί να επηρεάσει τη ψυχική υγεία ενός ανέργου;

i Καθόλου ii Λίγο iii Μέτρια iv Πολύ v Πάρα πολύ

20. Πιστεύετε στο ότι το άγχος είναι καταστροφικό για την ανθρώπινη υγεία και αρνητικός παράγοντας για την μέγιστη απόδοση ενός εργαζομένου;

i Καθόλου ii Λίγο iii Μέτρια iv Πολύ v Πάρα πολύ

21. Εσείς νιώθετε άγχος στον εργασιακό σας χώρο;

i Καθόλου ii Λίγο iii Μέτρια iv Πολύ v Πάρα πολύ

22. Σε τι βαθμό παρουσιάζεται το ενδιαφέρον της διοίκησης για την ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού της;

i Καθόλου ii Λίγο iii Μέτρια iv Πολύ v Πάρα πολύ

23. Είναι έντονη η παρουσία της διοίκησης στο πλάι του εργαζόμενου όταν αντιμετωπίζει κάποιο σοβαρό πρόβλημα, όπως πρόβλημα υγείας ή οικονομικό πρόβλημα;

i Καθόλου ii Λίγο iii Μέτρια iv Πολύ v Πάρα πολύ

24. Η διοίκηση φροντίζει για την εξέλιξη των ικανοτήτων των εργαζομένων της, με την εκπαίδευση τους;

i Καθόλου ii Λίγο iii Μέτρια iv Πολύ v Πάρα πολύ

25. Νιώθετε σεβασμό από τους εργοδότες σας?

i Καθόλου ii Λίγο iii Μέτρια iv Πολύ v Πάρα πολύ

26. Νιώθετε σεβασμό από τους ανωτέρους σας?

i Καθόλου ii Λίγο iii Μέτρια iv Πολύ v Πάρα πολύ

27. Νιώθετε ότι έχετε αδικηθεί ποτέ στο χώρο εργασίας σας?



i Καθόλου ii Λίγο iii Μέτρια iv Πολύ v Πάρα πολύ

28. Το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο εργάζεστε επηρεάζει την απόδοση και τη συμπεριφορά σας?

i Καθόλου ii Λίγο iii Μέτρια iv Πολύ v Πάρα πολύ

29. Έχετε σκεφτεί ποτέ να αλλάξετε εργασία επειδή δεν σας αρέσει ο εργασιακός χώρος στον οποίο βρίσκεστε?

i Καθόλου ii Λίγο iii Μέτρια iv Πολύ v Πάρα πολύ

30. Είστε ευχαριστημένος από την εργασία σας?

i Καθόλου ii Λίγο iii Μέτρια iv Πολύ v Πάρα πολύ

31. Πιστεύετε ότι αμείβεστε καλά για την εργασία σας?

i Καθόλου ii Λίγο iii Μέτρια iv Πολύ v Πάρα πολύ

32. Αισθάνεστε ασφάλεια για τη θέση εργασίας σας?

i Καθόλου ii Λίγο iii Μέτρια iv Πολύ v Πάρα πολύ

33. Θα θέλατε να αλλάξετε θέση εργασίας εφόσον αυτό θα ήταν δυνατό?

i Καθόλου ii Λίγο iii Μέτρια iv Πολύ v Πάρα πολύ

34. Θεωρείτε πως αναγνωρίζεται η προσφοράς σας στην εργασία σας?

i Καθόλου ii Λίγο iii Μέτρια iv Πολύ v Πάρα πολύ

35. Πιστεύετε πως η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται με αξιοκρατικά κριτήρια στην εργασία σας?

i Καθόλου ii Λίγο iii Μέτρια iv Πολύ v Πάρα πολύ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ