



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

---

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ  
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΕ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

**Μαρία Ι. Τσερτικίδου**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**

**Νταλιάνης Φιλόθεος, καθηγητής ΠΑΠΕΙ**

Αθήνα, Ιανουάριος, 2018



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

---

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ  
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΕ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

**Μαρία Ι. Τσερτικίδου**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**

**Νταλιάνης Φιλόθεος, καθηγητής ΠΑΠΕΙ**

Αθήνα, Ιανουάριος, 2018

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ  
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΕ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

**Μαρία Ι. Τσερτικίδου**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

Νταλιάνης Φιλόθεος, καθηγητής ΠΑΠΕΙ

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Κλωνάρης Ευστάθιος, Αναπλ.καθηγητής ΓΠΑ

Λαζαρίδης Παναγιώτης, καθηγητής ΓΠΑ

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η παρούσα μελέτη έχει σκοπό να μελετήσει το φαινόμενο της εργασιακής ικανοποίησης στον κλάδο παραγωγής τροφίμων, μια και η ικανοποίηση των εργαζομένων φαίνεται να επηρεάζει άμεσα την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και τις σχέσεις μεταξύ των εργαζόμενων και εν γένει τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης.

Η συλλογή δεδομένων έγινε με τη βοήθεια ερωτηματολογίου, ειδικά διαμορφωμένου ώστε να καταγράψει τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τους παράγοντες ικανοποίησης και με την απόδοση στην εργασία τους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, προκύπτει ότι το κλίμα εργασίας και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων της εταιρείας είναι καλό όπως και η επικοινωνία στον οργανισμό. Η εργασία φιλοδοξεί, μέσω των ευρημάτων της, να αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω έρευνα που θα επεκτείνει τη γνώση μας σχετικά με αυτά τα ζητήματα.

### **Λέξεις-κλειδιά**

Εργασιακή ικανοποίηση, απόδοση εργαζομένου, εργασιακές σχέσεις, παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση

## **ABSTRACT**

This thesis aims to investigate job satisfaction effect at food and beverage field since employees' satisfaction seems to affect promptly productivity, performance, the relations between employees and generally the financial results of each company.

To gather information, a questionnaire was used, using validated multi-item instruments for measuring employee satisfaction and their level of performance in their job. The findings of the research show that the working condition, the collaboration and communication between the employees of the company are in high standards. To conclude, the dissertation aspires, through its findings, to provide the basis for further research that would extend our knowledge around the issues of interest.

### **Key-words**

Job satisfaction, performance employee, employment relationship, factors affecting job satisfaction

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Για την ολοκλήρωση αυτής της έρευνας θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κ. Φιλόθεο Νταλιάνη για την επίβλεψή του, τη συνέπειά και τη σωστή καθοδήγηση καθ' όλη τη διάρκεια της προσπάθειάς μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την εταιρεία στην οποία βασίστηκε η έρευνά μου, τους μύλους Λούλη και συγκεκριμένα το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού για τη βοήθειά του στη συμπλήρωση ερωτηματολογίων και τη διάθεσή του να συνεργαστεί.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ</b> .....	<b>3</b>
1.1. Εργασιακή ικανοποίηση.....	3
1.2. Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.....	4
1.2.1. Ατομικοί παράγοντες.....	4
1.2.2. Κοινωνικοί παράγοντες .....	5
1.2.3. Οργανωσιακοί παράγοντες .....	5
1.2.4. Φύση των εργασιακών καθηκόντων .....	6
1.2.5. Παράγοντες αμοιβής .....	6
1.2.6. Παράγοντες παρακίνησης .....	6
1.2.7. Περιβαλλοντικοί παράγοντες .....	7
1.2.8. Μέτρηση εργασιακής ικανοποίησης.....	8
1.3. Εργασιακές σχέσεις .....	8
1.4. Εργασιακή απόδοση.....	9
1.4.1. Παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση .....	9
1.4.2. Μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης.....	10
1.5. Εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση.....	11
1.6. Εργασιακές σχέσεις-ικανοποίηση και απόδοση .....	12
<b>2. Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ</b> .....	<b>13</b>
2.1. Έρευνες στην Ελλάδα.....	13
2.2. Ο κλάδος των τροφίμων .....	14
2.3. Η εταιρεία στην οποία βασίστηκε η έρευνα .....	17
2.4. Στοιχεία που συνθέτουν το ιδανικό εργασιακό περιβάλλον .....	19
<b>3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ</b> .....	<b>20</b>
3.1. Σκοπός της έρευνας.....	20
3.2. Μέθοδοι συλλογής δεδομένων.....	20
<b>4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b> .....	<b>36</b>
4.1. Περιορισμοί της έρευνας.....	37
4.2. Προτάσεις προς τις εταιρείες για βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων τους	38
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	<b>39</b>
Ελληνική βιβλιογραφία-αρθρογραφία .....	39
Ξένη βιβλιογραφία-αρθρογραφία.....	40
Διαδίκτυο.....	40
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b> .....	<b>41</b>

## **ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ**

Διάγραμμα 1: Πλήθος εργατικού δυναμικού και ποσοστό συμμετοχής στο σύνολο μεταποίησης.....	16
Διάγραμμα 2: Φύλο και αποδοτικότητα.....	24
Διάγραμμα 3: Ηλικία και αποδοτικότητα .....	25
Διάγραμμα 4: Οικογενειακή κατάσταση και αποδοτικότητα.....	25
Διάγραμμα 5: Επίπεδο εκπαίδευσης και αποδοτικότητα.....	26
Διάγραμμα 6: Τμήμα εργασίας και αποδοτικότητα.....	26
Διάγραμμα 7: Χρόνια προϋπηρεσίας και αποδοτικότητα .....	27
Διάγραμμα 8: Απόδοση σε εργασίες που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη εργασία και επίπεδο εκπαίδευσης .....	27
Διάγραμμα 9: Ποσότητα εργασίας και ηλικία.....	28
Διάγραμμα 10: Ποιότητα εργασίας και χρόνια προϋπηρεσίας.....	28
Διάγραμμα 11: Ικανοποίηση από τη φύση της δουλειάς .....	29
Διάγραμμα 12: Φύλο και ικανοποίηση από τη φύση της δουλειά .....	29
Διάγραμμα 13: Φύλο και ικανοποίηση από τις εργασιακές σχέσεις.....	30
Διάγραμμα 14: Ηλικία και ικανοποίηση.....	30
Διάγραμμα 15: Επίπεδο εκπαίδευσης και ικανοποίηση .....	31
Διάγραμμα 16: Ικανοποίηση από τη διοίκηση των ανωτέρων .....	31
Διάγραμμα 17: Απαραίτητη υποστήριξη από τους ανωτέρους κατά την εκτέλεση καθηκόντων των εργαζόμενων .....	32
Διάγραμμα 18: Οι προϊστάμενοι λαμβάνουν υπόψη τις προτάσεις των εργαζόμενων για τη βελτίωση του τρόπου εργασίας.....	32
Διάγραμμα 19: Ικανοποίηση από την επικοινωνία και τη συνεννόηση με τους συνάδελφους.....	33
Διάγραμμα 20: Ανταγωνισμός μεταξύ συναδέλφων.....	33
Διάγραμμα 21: Διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στην εργασία με τους συνάδελφους...	34
Διάγραμμα 22: Απόδοση και ικανοποίηση κατά φύλο.....	34
Διάγραμμα 23: Απόδοση και ικανοποίηση κατά ηλικία.....	35
Διάγραμμα 24: Απόδοση και ικανοποίηση κατά οικογενειακή κατάσταση .....	35



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι από τα σημαντικότερα θέματα που απασχολούν τόσο τα άτομα όσο και τους οργανισμούς, ακόμη και σε δύσκολες οικονομικές περιόδους. Το έντονο ενδιαφέρον έγκειται στο γεγονός ότι αυτού του είδους η ικανοποίηση φαίνεται να συνδέεται με την ψυχική υγεία των εργαζομένων, την υψηλή παραγωγικότητα και τα υψηλά ποσοστά παραμονής στον ίδιο εργασιακό χώρο.

Το επιστημονικό ενδιαφέρον για την επαγγελματική ικανοποίηση εκφράστηκε μέσα από πληθώρα ερευνών μέχρι και τη δεκαετία του '70(Κάντας,1998).

Η εργασιακή ικανοποίηση σε γενικές γραμμές έχει συνδεθεί με το μισθό, το ωράριο εργασίας, τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους, τη σχέση με τη διοίκηση, την εκπαίδευση και κατάρτιση και εν γένει τις εργασιακές σχέσεις(Spector,1997). Μπορούμε να πούμε ότι οι εργασιακές σχέσεις είναι οι σχέσεις που διέπονται από τους κανόνες συμπεριφοράς και επιτρέπουν στους εργαζόμενους σε οποιαδήποτε εργασία να επικοινωνούν, να συνεργάζονται και γενικότερα να συνυπάρχουν σε ένα οργανωμένο εργασιακό περιβάλλον ενώ η εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται στο συναισθηματικό αντίκτυπο των κανόνων αυτών στους εργαζόμενους. Επιπρόσθετα, μία μεταβλητή που μελετάται από την έρευνα είναι και η απόδοση των εργαζομένων εξαρτώμενη από την ποσότητα και ποιότητα της εργασίας την οποία ασχολούνται καθώς και από τη συνάφεια των δραστηριοτήτων με το αντικείμενο της εργασίας τους.

**Σκοπός** της εργασίας είναι να μελετήσει την άμεση σχέση που υπάρχει ανάμεσα σε εργασιακές σχέσεις και εργασιακής ικανοποίησης-απόδοσης, μελετώντας την περίπτωση μιας μεγάλης εταιρείας στον κλάδο των τροφίμων, και συγκεκριμένα την αλευροβιομηχανία, Μύλοι Λούλη. Η εταιρεία επιλέχθηκε ως μελέτη περίπτωσης για τους εξής λόγους:

1. Έχει επιχειρηματική διαδρομή πάνω από 230 χρόνια
2. Επενδύει στην ανάπτυξη και εκπαίδευση των εργαζομένων της
3. Η καλή φήμη της εταιρείας είναι συλλογική προσπάθεια πολλών γενεών ανθρώπων που εργάστηκαν για την εξέλιξή της με ζήλο και ήθος. Η συνέχισή της εξαρτάται από το αν κάθε εργαζόμενος ενεργεί πάντα σύμφωνα με τους νόμους και τις αξίες της. Προσπαθεί να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που ευνοεί την ειλικρίνεια και τη δέσμευση των εργαζομένων.

Από την έρευνα αυτή προκύπτουν αρκετά σημαντικά συμπεράσματα που συνδέουν τις εργασιακές σχέσεις και την εργασιακή ικανοποίηση και ειδικά σε μια περίοδο που ως κύριο χαρακτηριστικό έχει την οικονομική κρίση.

Με βάση ενός ερωτηματολογίου που κατασκευάστηκε για τη μέτρηση της εργασιακής απόδοσης και ικανοποίησης των εργαζόμενων θα αναλυθούν τα δεδομένα και θα διεξαχθούν συμπεράσματα. Βασικός στόχος είναι ο εντοπισμός αδύνατων σημείων της επιχείρησης έτσι ώστε να προβεί σε βελτιωτικές ενέργειες αλλά και ο εντοπισμός δυνατών σημείων τα οποία σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να ενισχυθούν ώστε να διατηρηθούν μακροχρόνια.

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να πραγματοποιηθεί πρωτογενής έρευνα, σε συνδυασμό με τη μελέτη ακαδημαϊκής αρθρογραφίας και βιβλιογραφίας, ώστε να εξεταστεί η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης των εργαζομένων, η επίδραση των δημογραφικών παραγόντων σε αυτές τις μεταβλητές, όπως είναι το φύλο, η ηλικία, η προϋπηρεσία, το επίπεδο εκπαίδευσης, η θέση εργασίας καθώς και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν αυτές τις δύο μεταβλητές.

Η εργασία αποτελείται από τα εξής κεφάλαια: Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται σε θεωρητικές προσεγγίσεις σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή απόδοση και τις εργασιακές σχέσεις, τους παράγοντες που επηρεάζουν αυτά τα μεγέθη και τις μεθόδους μέτρησης αυτών, το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρει κάποιες έρευνες στην Ελλάδα που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση, τον κλάδο των τροφίμων και στοιχεία για την εταιρεία στην οποία βασίστηκε η έρευνα. Το τρίτο κεφάλαιο αναλύει την περιγραφική έρευνα που έγινε στους εργαζόμενους της εταιρείας και στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας και τα συμπεράσματα. Ακολουθεί παράρτημα με το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα.

# 1. ENNOIES ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ

Η σύγχρονη επιχείρηση δραστηριοποιείται σ' ένα αβέβαιο οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο προσπαθεί να επιβιώσει και να αναπτυχθεί με κύριο κριτήριο το οικονομικό κέρδος. Για να επιτύχει κάτι τέτοιο είναι απαραίτητο να έχει τη δυνατότητα να αφουγκράζεται το σημερινό γίνεσθαι, τις τάσεις και τις εξελίξεις που διαδραματίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον της, ώστε να προσαρμοστεί στις βραχυχρόνια δεδομένες αλλά συνεχώς μεσοπρόθεσμα μεταβαλλόμενες συνθήκες. Θέματα όπως η ανθρωποκεντρική και πελατοκεντρική προσέγγιση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, η υιοθέτηση και η εισαγωγή της ποιότητας στις διαδικασίες, η υπευθυνότητα προς το καταναλωτικό κοινό, η προσφορά στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, ο έντονος ανταγωνισμός και οι παλλόμενες οικονομικές συνθήκες, η έρευνα και η καινοτομία είναι κοινές συνισταμένες πάνω στις οποίες ο οργανισμός μπορεί να στηρίζει το χτίσιμο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός.

Ως προς το εσωτερικό της επιχείρησης, μία απ' τις σημαντικότερες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη και διατήρηση στρατηγικής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η δέσμευση του ανθρώπινου παράγοντα είτε ανήκει στα εκτελεστικά είτε στα οργανωτικά επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας.

Οι ρόλοι που διαδραματίζουν οι άνθρωποι μέσα στην κοινωνία αποτελούν την εργασία του η οποία αποβλέπει στη δημιουργία υλικών, πνευματικών και ηθικών αγαθών, για την ικανοποίηση των αναγκών του.

Σύμφωνα με το Maslow(1954) οι άνθρωποι φέρουν ένα σύστημα αναγκών και προσδοκιών. Οι ανάγκες αυτές ιεραρχούνται ξεκινώντας από τις βιολογικές ανάγκες, συνεχίζοντας στις ανάγκες για ασφάλεια, στις ανάγκες για ένταξη σε ομάδα, στις ανάγκες αλληλοεκτίμησης και τέλος στις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Η ικανοποίηση όλων των αναγκών της ιεραρχίας εξασφαλίζει την ψυχική υγεία του ατόμου. Η εργασία μπορεί να επιδρά καταλυτικά στη ζωή του ατόμου, λειτουργεί ως μέσο προώθησης της αυτοπραγμάτωσής του(Μπουραντάς,2002). Εφόσον εκπληρωθούν αυτές οι ανάγκες οδηγούν στην ικανοποίηση.

## 1.1. Εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια πολυδιάστατη έννοια και αφορά συναισθηματικούς παράγοντες. Καθώς έχει οριστεί με διάφορους τρόπους, για να διασαφηνίσουμε την πολυδιάστατη έννοια της τη χαρακτηρίζουμε ως μια ευχάριστη συναισθηματική

κατάσταση που απορρέει από την αξιολόγηση της εργασίας του ατόμου ή των εργασιακών του εμπειριών(Locke, 1976). Επηρεάζεται από την ίδια την εργασία και τις συνθήκες που επικρατούν αλλά και από το ίδιο το άτομο και τα προσωπικά του χαρακτηριστικά.

## **1.2. Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση**

### **1.2.1. Ατομικοί παράγοντες**

Οι ατομικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την ηλικία του ατόμου, το φύλο, την οικογενειακή κατάσταση, την προσωπικότητα, το επίπεδο εκπαίδευσης, τη διάρκεια επαγγελματικής εμπειρίας και τις ικανότητες(Mosadeghrad et al., 2008). Με το πέρασμα των χρόνων οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται καλύτερα στην εργασία λόγω της εμπειρίας τους. Επομένως, οι νεότεροι εργαζόμενοι αναφέρουν μικρότερη ικανοποίηση και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η νέα γενιά θεωρεί την εργασία ως ένα μέσο εκπλήρωσης των προσωπικών της στόχων. Όταν αντιλαμβάνονται ότι η πραγματικότητα απέχει από τα ιδανικά τους τότε βιώνουν απογοήτευση και δυσαρέσκεια(Spector,2000). Το φύλο είναι μια ενδιαφέρουσα μεταβλητή προς διερεύνηση καθώς οι πηγές ικανοποίησης μπορεί να διαφέρουν από άντρες σε γυναίκες. Οι γυναίκες ενδιαφέρονται για τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις, για άνετες συνθήκες εργασίας, για δίκαιη ηγεσία ενώ οι άντρες ενδιαφέρονται για πιο σταθερή θέση εργασίας και την κοινωνική προβολή τους(Schultz & Schultz,1994).Η εκπαίδευση των εργαζομένων με σκοπό την καλύτερη απόδοσή τους για τις ανάγκες της επιχείρησης παίζει σημαντικό ρόλο για τους εργοδότες αλλά και για το σύνολο του οργανισμού(Spector,2000). Η σύγχρονη κοινωνία, που εξελίσσεται και εναλλάσσεται ραγδαία, υποχρεώνει μια επιχείρηση να απαιτεί από το ανθρώπινο δυναμικό της να ανταπεξέρχεται επιτυχώς, αυξάνοντας τις ικανότητές του και τις προσδοκώμενες επιδόσεις. Επιπλέον, η θέση εργασίας του ατόμου μέσα στην εταιρεία που στηρίζεται σε μια βαθμίδα ιεράρχησης δίνει μεγάλο βαθμό ικανοποίησης σε όσους ανήκουν σε υψηλότερα επίπεδα εργαζομένων σε σχέση με αυτούς που βρίσκονται σε κατώτερα επίπεδα, οι λόγοι που επιφέρουν την ικανοποίηση δεν είναι μόνο οι οικονομικοί αλλά και οι κοινωνικοί (κοινωνική αναγνώριση).

### 1.2.2. Κοινωνικοί παράγοντες

Οι κοινωνικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τις ομάδες εργασίας. Οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν ένα θέμα μείζονος σημασίας για τις επιχειρήσεις και είναι ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση και αποδοτικότητά τους. Αφορούν τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και τις σχέσεις με τους προϊστάμενους καθώς και το σεβασμό μεταξύ τους. Όταν εκδηλώνονται αρνητικές καταστάσεις στον εργασιακό χώρο, λόγω απορρύθμισης των εργασιακών σχέσεων, η ικανοποίηση και απόδοση των εργαζομένων δεν είναι η επιθυμητή. Η συνεργασία και η ένταξη σε ομάδα δημιουργεί ευνοϊκό κλίμα για την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών και των αναγκών της αυτο-ολοκλήρωσης. Μέσα στις ομάδες και τις σωστές συνεργασίες δημιουργούνται φαινόμενα συνέργειας. Αυτό σημαίνει ότι οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι πληροφορίες, η δημιουργική σκέψη, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όλων των ατόμων που συνεργάζονται μπορούν να συνδυαστούν αποτελεσματικά και να αποδώσουν περισσότερο (Μπουραντάς, 2003).

### 1.2.3. Οργανωσιακοί παράγοντες

Οι οργανωσιακοί παράγοντες περιλαμβάνουν την οργανωτική δομή, τις πολιτικές και τις διαδικασίες, την εποπτεία και τις μορφές της ηγεσίας, τα συστήματα διοίκησης και τις συνθήκες εργασίας.

Όταν ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τις ανάγκες των υφισταμένων του και προσπαθεί να τους παρέχει εμπιστοσύνη και καθορισμό στους στόχους της επιχείρησης τότε βοηθά να υπάρξει μια υγιής συνεργασία και εκτίμηση με τους εργαζόμενους του για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Έτσι βοηθά στην αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων σε αντίθεση με μια αδιάφορη ηγεσία που επιφέρει αντίθετα αποτελέσματα (Κάντας, 1993).

Οι εργασιακοί ρόλοι είναι οι τρόποι συμπεριφοράς που επιδεικνύουν οι άνθρωποι μέσα στο χώρο εργασίας τους. Η ασάφεια των ρόλων, έχει να κάνει με την αβεβαιότητα των εργασιακών καθηκόντων και των ευθυνών τους. Σε αυτή την περίπτωση υπαίτιοι είναι οι προϊστάμενοι που δεν δίνουν ξεκάθαρες οδηγίες για τα εργασιακά καθήκοντα στους υφισταμένους, με αποτέλεσμα να υπάρχει ασάφεια ως προς το τι πρέπει να κάνουν (Spector, 2000). Τις περισσότερες φορές η ασάφεια των ρόλων συνδέεται με αρνητικά συναισθήματα (δυσαρέσκεια, κατάθλιψη, εγκατάλειψη εργασίας) με αποτέλεσμα να επηρεάζεται και η ικανοποίηση των υφισταμένων (Μπουραντάς, 2003).

#### 1.2.4. Φύση των εργασιακών καθηκόντων

Είναι οι επιδράσεις που δέχεται ο εργαζόμενος από το εργασιακό του περιβάλλον και αφορά χαρακτηριστικά όπως το περιεχόμενο και η φύση των εργασιακών του καθηκόντων. Πιο συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά αυτά μελετήθηκαν από το «μοντέλο χαρακτηριστικών» των Hackman and Oldman (1975). Βασικοί παράγοντες του μοντέλου αυτού είναι 5 χαρακτηριστικά της εργασίας τα οποία αναφέρονται:

- Στην ποικιλία δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας εργασίας
- Στην ταυτότητα του έργου που εκτελεί ένας εργαζόμενος από την αρχή ως το τέλος του
- Στη σπουδαιότητα του έργου όπου ανάλογα με το βαθμό που έχει η εργασία θα υπάρχει και σημαντική επίδραση στην επαγγελματική ζωή του ατόμου
- Στην αυτονομία που έχει ο κάθε εργαζόμενος στη δουλειά του
- Στην εργασιακή ανατροφοδότηση, στην απόδοση εργασίας του κάθε ατόμου

Αυτά τα χαρακτηριστικά της εργασίας επηρεάζουν την ικανοποίηση του εργαζομένου. Όσο μεγαλύτερη είναι η πολυπλοκότητα τους τόσο πιο ενδιαφέρουσα γίνεται η εργασία(Spector 2000).

#### 1.2.5. Παράγοντες αμοιβής

Η αμοιβή της εργασίας αποτελεί για τον εργαζόμενο την κύρια πηγή εισοδήματος και αποτελεί κίνητρο που δίνεται στους εργαζόμενους με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητά τους. Ο Spector(1997) αναφέρει ότι δεν έχει τόσο σημασία στην εργασιακή ικανοποίηση το επίπεδο αμοιβών όσο η δίκαιη παροχή ανταμοιβών. Πιο συγκεκριμένα, η ικανοποίηση σε αυτό τον τομέα, προέρχεται από την δημιουργία ενός δίκαιου συστήματος αμοιβών και γενικότερα ενός δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος που αφορά στο σύστημα αμοιβών, ανταμοιβών και προαγωγών.

#### 1.2.6. Παράγοντες παρακίνησης

Η χρηματική αμοιβή(Harvard Business School Press, 2005) δεν είναι αρκετή από μόνη της ώστε να κινητοποιήσει τον άνθρωπο να δραστηριοποιηθεί. Σύμφωνα με τον McClelland (1960) ένας παράγοντας που προωθεί την επαγγελματική ικανοποίηση είναι οι τρεις βασικές ανάγκες, η ανάγκη για επίτευξη, η ανάγκη για εξουσία και η ανάγκη για φιλικούς δεσμούς. Η εργασία θα πρέπει να αποτελεί «πρόκληση» για τον εργαζόμενο ώστε να ασχολείται με αυτή με περισσότερο ζήλο και να μην καταντά

ανιαρή. Θα πρέπει να αμοίβεται δίκαια ώστε να αποδίδει περισσότερο όχι μόνο οικονομικά(bonus) αλλά και με θετικές ενισχύσεις για την επιτυχία των έργων του (λεκτικές αναγνωρίσεις, έπαινοι)(Herzberg,1966).

#### 1.2.7. Περιβαλλοντικοί παράγοντες

Συμπληρωματικά, οι καλές συνθήκες εργασίας ως προς το περιβάλλον και τη διαμόρφωση του χώρου όπως φωτισμός, ζέστη, καθαριότητα, σωστός εξαερισμός, εργονομικός σχεδιασμός επηρεάζουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση(Torrington et al, 2002).

### 1.2.8. Μέτρηση εργασιακής ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση μετράται είτε ως συνολική ικανοποίηση είτε ως ικανοποίηση από διάφορες πτυχές της εργασίας (Spector, 1997) και γίνεται συνήθως όπως και σε άλλες ερευνητικές μεθόδους με τη χρήση συνεντεύξεων ή με την διανομή ερωτηματολογίων στους ερωτώμενους. Σε κάποιες περιπτώσεις χρησιμοποιείται η μέθοδος της συνέντευξης για ακριβή αποτελέσματα αφού έρχονται πρόσωπο με πρόσωπο ο ερευνητής με τον ερωτώμενο. Όμως αυτή η μέθοδος είναι χρονοβόρα ώστε να παρθούν σαφή αποτελέσματα και έτσι χρησιμοποιείται περισσότερο η μέθοδος των ερωτηματολογίων. Στην διαδικασία των ερωτηματολογίων δίνεται η δυνατότητα στον ερευνητή να μελετήσει τα αποτελέσματα μεγάλων σε δείγμα ατόμων με αρκετά χαμηλό χρόνο και κόστος. Τα ερωτηματολόγια είναι σαφή με αρκετά συμπυκνμένες ερωτήσεις που βοηθάνε τον ερωτώμενο να απαντήσει με ακρίβεια τις ερωτήσεις σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Ένα ευρέως διαδεδομένο ερωτηματολόγιο μέτρησης εργασιακής ικανοποίησης είναι το Job Descriptive Index (JDI) (Smith, Kendal και Hulin, 1969) το οποίο περιλαμβάνει 5 τομείς της εργασίας: την εργασία, το μισθό, τις δυνατότητες προαγωγής, την επίβλεψη και τους συναδέλφους. Ο Spector (1985), δημιούργησε το Job Satisfaction Survey (JSS) μια εναλλακτική κλίμακα για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης εξετάζοντας 9 διαφορετικές διαστάσεις: μισθός, προαγωγή, σχέσεις με προϊστάμενο, προνόμια, αναγνώριση-επίτευξη, λειτουργία του οργανισμού, σχέσεις με συναδέλφους, φύση της εργασίας και επικοινωνία. Ένα επίσης γνωστό ερωτηματολόγιο είναι το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss, Dawis, England και Lofquist, 1967). Το ερωτηματολόγιο μετρά την ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια λαμβάνοντας υπόψη 20 διαστάσεις: δραστηριότητα, ανεξαρτησία, ποικιλία, αξιοποίηση ικανοτήτων, επίτευξη, προαγωγή, εξουσία, πολιτική της εταιρείας, αμοιβή, συνεργάτες, δημιουργικότητα, ηθικές αξίες, αναγνώριση, υπευθυνότητα, ασφάλεια, κοινωνική υπηρεσία, κοινωνικό γόητρο, εποπτεία (ανθρώπινες σχέσεις), εποπτεία (τεχνική), συνθήκες εργασίας.

### 1.3. Εργασιακές σχέσεις

Οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν ένα πολυεπιστημονικό πεδίο μελέτης της εργατικής απασχόλησης, όπως του εργατικού δικαίου, των πολιτικών επιστημών, της οικονομίας και της κοινωνιολογίας και έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων (Μούζα-Λαζαρίδη, 2013). Οι εργασιακές σχέσεις αναφέρονται στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονται στην επιχείρηση και οι σχέσεις αυτές μπορεί



να αφορούν τις σχέσεις απλών υπαλλήλων, τις σχέσεις στελεχών και υπαλλήλων, τα συνδικάτα, την διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού κ.α. Η σημασία των εργασιακών σχέσεων είναι μεγάλη, γιατί κάθε εργαζόμενος συνεργάζεται με τους συναδέλφους του, υπακούει στους προϊσταμένους του, αναπτύσσει διαπροσωπικές σχέσεις. Επομένως θα πρέπει να υπάρχει κατάλληλος χειρισμός των ατόμων, μέτρηση της ικανοποίησης τους και σωστή αξιολόγηση της απόδοσής τους.

#### **1.4. Εργασιακή απόδοση**

Η παραγωγικότητα είναι η αποτελεσματική χρήση των πόρων και των μέσων παραγωγής, ώστε να λαμβάνεται η μεγαλύτερη δυνατή ποσότητα αγαθών και η ανώτερη δυνατή ποιότητα υπηρεσιών με το χαμηλότερο κόστος. Σύμφωνα με τον Sutermeister(1969), η παραγωγικότητα της επιχείρησης εξαρτάται από το επίπεδο της τεχνολογίας και την αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Η απόδοση ενός ατόμου προσδιορίζεται από τρεις παράγοντες

- Προσπάθεια- πόσο σκληρά εργάζεται κάποιος
- Ικανότητα- πόσο ικανός είναι κάποιος
- Κατεύθυνση- πόσο αντιλαμβάνεται το ρόλο του μέσα στην εργασία (Μπουραντάς,2002)

Ωστόσο, η απόδοση μπορεί να επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες όπως οι ψυχολογικοί. Η απόδοση θα πρέπει να είναι ανάλογη της ικανοποίησης και το αντίστροφο για να υπάρχει ισορροπία στα διάφορα μέλη των οργανισμών.

Η απόδοση θα πρέπει να αξιολογείται και να υπολογίζεται σε τι ποσοστό έχει συμβάλλει ο εργαζόμενος στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση. Η διαδικασία της αξιολόγησης βοηθάει ώστε η εκτέλεση της εργασίας να συντελείται με τον πλέον ικανοποιητικό τρόπο.

Οι πληροφορίες που παρέχει η διαδικασία αυτή βοηθούν ουσιαστικά στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη βελτίωση της αποδοτικότητας, στην έγκαιρη αντιμετώπιση οργανωτικών και διοικητικών ατελειών καθώς επίσης και προβλήματα που εμφανίζονται στις διαπροσωπικές σχέσεις και την ομαδική συνεργασία.

##### **1.4.1. Παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση**

Η εργασιακή απόδοση περιλαμβάνει δύο διαστάσεις: την απόδοση(task performance) με την οποία νοούνται συμπεριφορές που σχετίζονται άμεσα με την εργασία

συμπεριλαμβανομένων των βασικών ευθυνών(κατάρτιση, γνωστική ικανότητα, εμπειρία) και την πλαίσιακή απόδοση (contextual performance) η οποία αναφέρεται σε συμπεριφορές που προέρχονται από την προσωπικότητα, τη θετική σκέψη και την παρακίνηση των εργαζόμενων (ενθουσιασμός, συνεργασία, αφοσίωση)(Judge,2002).

Όπως έχει προαναφερθεί, η εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση επηρεάζονται όχι μόνο από την ίδια την εργασία αλλά και από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου. Σύμφωνα με το μοντέλο Πέντε Παραγόντων Προσωπικότητας η ανθρώπινη προσωπικότητα μπορεί να περιγραφεί με πληρότητα μέσα από πέντε διαστάσεις: εξωστρέφεια, προσήνεια, ευσυνειδησία, συναισθηματική σταθερότητα και δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες.

Σύμφωνα με τον Campbell(1999) η εργασιακή απόδοση επηρεάζεται από τις δεξιότητες, ικανότητες, γνώσεις και κίνητρα που εμπεριέχονται σε μια θέση εργασίας και αποτελούν το πεδίο δράσης ενός εργαζόμενου. Η επιμόρφωση των εργαζομένων, αποτελεί βασική υποχρέωση κάθε επιχείρησης και αποβλέπει τόσο στην κατανόηση από την πλευρά των εργαζομένων των στόχων της επιχείρησης αλλά και στην προσαρμογή των γνώσεων και ικανοτήτων των ίδιων στις διάφορες εξελίξεις.

Η υποκίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα σύνολο παραγόντων (κινήτρων), οι οποίοι ενεργοποιούν και δραστηριοποιούν δυνάμεις που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, με σκοπό την βελτίωση της ποιότητας και της ποσότητας της εργασίας που προσφέρουν. Για τον εργαζόμενο η υποκίνηση είναι η θέληση να προσφέρει όλες τις δυνάμεις του στην εργασία που εκτελεί, με σκοπό να πετύχει υψηλές αποδόσεις και μεγαλύτερη ικανοποίηση των υλικών και ηθικών αναγκών του(Κάντας,1998).

Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση είναι οι αμοιβές, η αναγνώριση και οι συνθήκες εργασίας(Γούβα,2012). Με τις συνθήκες εργασίας εννοείται τόσο το εργασιακό περιβάλλον από άποψη φυσικού περιβάλλοντος(φωτισμός,θόρυβος), υλικού περιβάλλοντος(επίπλωση, εξοπλισμός), χωροταξικού σχεδιασμού(κατάταξη των μηχανημάτων στο χώρο), υγιεινής και καθαριότητας όσο και οι εργασιακές σχέσεις από άποψη συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων-προϊσταμένων και των εργαζομένων μεταξύ τους.

#### 1.4.2. Μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης

Με την αξιολόγηση της απόδοσης υπολογίζεται το πόσο καλά ή όχι εκτελεί το καθήκον του ο κάθε εργαζόμενος σύμφωνα με τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης είναι οι ποσοτικές

που λαμβάνουν την καταμέτρηση της παραγωγής των εργαζομένων και οι ποιοτικές όπου γίνεται η μέτρηση στη στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων.

Μια τυπική διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- Καθορισμός και ανάλυση των καθηκόντων(job analysis)
- Εκτίμηση της απόδοσης σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί
- Μέτρηση της απόδοσης με κάποια συγκεκριμένη μέθοδο
- Συζήτηση μεταξύ προϊστάμενου-υφιστάμενου για τυχόν αποκλίσεις από τα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης(Μπουραντάς,2003)

Άλλες διαστάσεις της απόδοσης κατά τον Viswesvaran(1996) οι οποίες μπορούν να μετρηθούν είναι η συνολική απόδοση σε εργασίες που σχετίζονται με την εκάστοτε εργασία, η ποιότητα της εργασίας, η ποσότητα της εργασίας, η προσπάθεια του εκάστοτε εργαζομένου, η ικανότητα για διαπροσωπικές σχέσεις και επικοινωνία, οι γνώσεις σχετικά με την εκάστοτε εργασία.

### **1.5.Εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση**

Σε πολλές επιχειρήσεις κατά τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρήθηκαν φαινόμενα απολύσεων προσωπικού, περικοπών προνομίων, καθώς και άλλων σχετικών μέτρων τα οποία συμβάλλουν στη μείωση του κόστους μίας επιχείρησης και κατ' επέκταση στην αύξηση των καθαρών κερδών. Παρόλα αυτά, σιγά σιγά στις μέρες μας παρατηρείται μία στροφή προς το ανθρώπινο κεφάλαιο. Ο άνθρωπος αποτελεί ένα από τα πιο ζωτικά περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης και η εκμετάλλευση αυτού μπορεί να επιφέρει την επιθυμητή κερδοφορία για την επιχείρηση. Κατά την διάρκεια των ετών έχουν γίνει πολλές μελέτες (Μπουραντάς,2002) σχετικές με τους παράγοντες οι οποίοι επιδρούν και επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων. Ο κυριότερος είναι η ικανοποίηση τους από την εργασία. Γύρω από τη σχέση ικανοποίησης και απόδοσης υπάρχει εκτενής βιβλιογραφία και μελέτες όπου άλλοτε καταδεικνύεται μία θετική σχέση και άλλοτε όχι. Μία πιο ισχυρή ένδειξη που επιβεβαιώνει τα παραπάνω αποτελεί το γεγονός ότι οι άνθρωποι που σημειώνουν καλύτερες αποδόσεις ικανοποιούνται περισσότερο από την εργασία τους εξαιτίας των αμοιβών που λαμβάνουν και συχνά συνδέονται με την καλή επίδοσή τους(Spector,1997). Ακόμη, οι Porter και Lawler υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της απόδοσης(Μπουραντάς,2002). Ωστόσο, υπάρχουν και θεωρίες που υποστηρίζουν ότι η απόδοση είναι αποτέλεσμα της ικανοποίησης. Υπάρχει και μία άποψη σύμφωνα με την οποία η εργασιακή ικανοποίηση δε συνδέεται με την απόδοση. Όπως αναφέρει ο Vroom(1964) ο μόνος

λόγος για τον οποίο συχνά οι εργαζόμενοι καταβάλλουν προσπάθειες είναι για να μην απολυθούν.

Επίσης συνδέει την απόδοση με την παρακίνηση και την ικανότητα του ατόμου. Όσο μεγαλύτερα είναι τα κίνητρα και οι ικανότητες του ατόμου τόσο αυξάνεται η επίδοσή του (Κανελλόπουλος, 1991).

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

### **1.6. Εργασιακές σχέσεις-ικανοποίηση και απόδοση**

Κατά το φαινόμενο Hawthorne (Βάλβη, Φράγκος, 2009) με βασικό εκπρόσωπο τον E. Mayo οι επιχειρήσεις προσπαθούσαν να εφαρμόσουν μια πιο ανθρώπινη προσέγγιση στις σχέσεις εργοδοτών-εργαζομένων. Το σκεπτικό ήταν ότι βελτιώνοντας την ικανοποίηση των εργαζομένων η οποία επηρεάζεται από τις εργασιακές σχέσεις (εργοδότες-εργαζόμενοι) θα είχε ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της παραγωγικότητας της εργασίας.

Μια περαιτέρω προσέγγιση είναι αυτή των Ανθρώπινων Πόρων με βασικό εκπρόσωπο τον Douglas McGregor η οποία δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις ικανότητές τους μέσα στον εργασιακό χώρο ώστε να βελτιώνεται τόσο η εργασιακή παραγωγικότητα όσο και η ικανοποίησή τους. Αυτή η παραδοχή βασίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα ο οποίος κρίνεται ως το συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

## 2. Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

### 2.1. Έρευνες στην Ελλάδα

Η οικονομική κρίση προκάλεσε δραματικές επιπτώσεις στην αγορά εργασίας στην Ελλάδα. Η αγορά εργασίας (INE ΓΣΕΕ 2017) βρίσκεται σε απορρύθμιση η οποία συμβάλλει στην αποεπένδυση και στην επιδείνωση της διαρθρωτικής ανταγωνιστικότητας της οικονομίας και της δυνητικής αναπτυξιακής δυναμικής της. Ο εργαζόμενος πληθυσμός είναι σχεδόν ο μισός σε σχέση με τον πληθυσμό που βρίσκεται σε εργάσιμη ηλικία.

Κάνοντας χρήση εναλλακτικών δεικτών εκτίμησης του ποσοστού ανεργίας, που αποτυπώνουν πληρέστερα την κατάσταση της αγοράς εργασίας και που λαμβάνουν υπόψη τους ανέργους, τους αποθαρρημένους ανέργους, το λοιπό εν δυνάμει πρόσθετο εργατικό δυναμικό και τη μη ηθελημένη μερική απασχόληση, συμπερασματικά αυτό που θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως «πραγματικό» ποσοστό ανεργίας φτάνει το 29,6% (ΕΛΣΤΑΤ, 2016).

Το 68,9% των εργαζομένων με μερική απασχόληση δηλώνει ότι ο λόγος για τον οποίο απασχολείται με αυτή τη μορφή εργασίας είναι ότι δεν μπορούσε να βρει πλήρη απασχόληση. Η μακροχρόνια ανεργία συνεχίζει να κινείται σε ποσοστό μεγαλύτερο του 70%. Εξετάζοντας άλλα ποιοτικά χαρακτηριστικά της ανεργίας, παρατηρείται ότι το ποσοστό ανεργίας εμφανίζεται σημαντικά υψηλότερο στις γυναίκες (27,2%) σε σχέση με τους άνδρες (18,9%) και στις νεότερες ηλικίες σε σχέση με τις γηραιότερες. Ειδικότερα, η ανεργία στην ηλικιακή ομάδα 15-24 ετών βρίσκεται στο 44,2%, στην ηλικιακή ομάδα 25-29 ετών στο 33,2%, στην ηλικιακή ομάδα 30-44 ετών στο 21,5%, στην ηλικιακή ομάδα 45-64 ετών στο 18,5% και τέλος στην ηλικιακή ομάδα 65-74 στο 13%. Είναι επίσης σημαντικό να τονιστεί ότι το επίπεδο εκπαίδευσης έχει μικρή μόνο επίδραση στο επίπεδο της ανεργίας (ΕΛΣΤΑΤ, 2016).

Ο συνδυασμός υψηλής ανεργίας, και ειδικά της υψηλότερης μακροχρόνιας ανεργίας, με τις συγκεκριμένες ρυθμίσεις για την κάλυψη των ανέργων οδηγεί σε εντεινόμενη εργασιακή ανασφάλεια, χαμηλή εισοδηματική ποιότητα και αύξηση της έντασης εργασίας, όπως δείχνουν τα στοιχεία του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ). Τα δεδομένα αυτά καθιστούν την περαιτέρω ελαστικοποίηση των εργασιακών σχέσεων απολύτως αναποτελεσματική, καθώς θα οδηγούσε σε παραπέρα κατακερματισμό και συνεπακόλουθη αύξηση των ανισοτήτων μεταξύ των διαφορετικών

ομάδων των εργαζομένων, γεγονός που θα είχε αρνητική επίπτωση και στην εξέλιξη της παραγωγικότητας της εργασίας. (INE ΓΣΕΕ, 2017).

Η Randstad(2017), μια κορυφαία εταιρεία παροχής υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα με έρευνες που διεξάγει αναδεικνύει τις παγκόσμιες και εθνικές τάσεις και την κινητικότητα της αγοράς εργασίας σε βάθος χρόνου. Με μια ποσοτική έρευνα(Ranstad Workmonitor 2017) που διεξάχθηκε μέσω online ερωτηματολογίου σε πληθυσμό ηλικίας 18-65 ετών, που εργάζεται τουλάχιστον 24 ώρες την εβδομάδα σε αμειβόμενη εργασία (δηλαδή, όχι αυτοαπασχολούμενοι) ερευνά το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Το μέγεθος του δείγματος στην Ελλάδα αποτελείται από 405 ερωτηματολόγια, και η έρευνα για το τρίτο τρίμηνο του 2017 διεξήχθη μεταξύ 18 Ιουλίου και 2 Αυγούστου 2017.

Το ποσοστό των εργαζομένων στην Ελλάδα οι οποίοι άλλαξαν εργασία τους τελευταίους 6 μήνες αυξήθηκε κατά 2%, δηλαδή ανήλθε στο 22% κατά το τελευταίο τρίμηνο. Το 36% εξηγεί ότι ο βασικός λόγος αλλαγής της εργασίας του ήταν η αναζήτηση καλύτερων επαγγελματικών συνθηκών και το 20% εκφράζει ως κύριο λόγο της αλλαγής αυτής, την προσωπική τους ανάγκη για αλλαγή. Ο αριθμός των ατόμων που αναζητούν νέα θέση εργασίας στην Ελλάδα μειώθηκε και πάλι αυτό το τρίμηνο, κατά 2%, σχηματίζοντας ένα ποσοστό 31% για το τρίτο τρίμηνο του 2017. Το 40% των Ελλήνων εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα ανησυχεί ότι θα χάσει την εργασία του. Αναλυτικότερα, το 51% της ηλικιακής ομάδας 55-67 φοβάται ότι θα χάσει την εργασία του, ενώ ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 25-34, με ποσοστό 42%. Το 44% αυτών που απάντησαν ότι κατέχουν χαμηλό επίπεδο μόρφωσης εμφανίζουν μεγαλύτερο φόβο απόλυσης. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη έρευνα, στην Ελλάδα, η εργασιακή ικανοποίηση μειώθηκε κατά 1% κατά το τελευταίο τρίμηνο, ανήλθε δηλαδή σε ποσοστό 63%.

## **2.2. Ο κλάδος των τροφίμων**

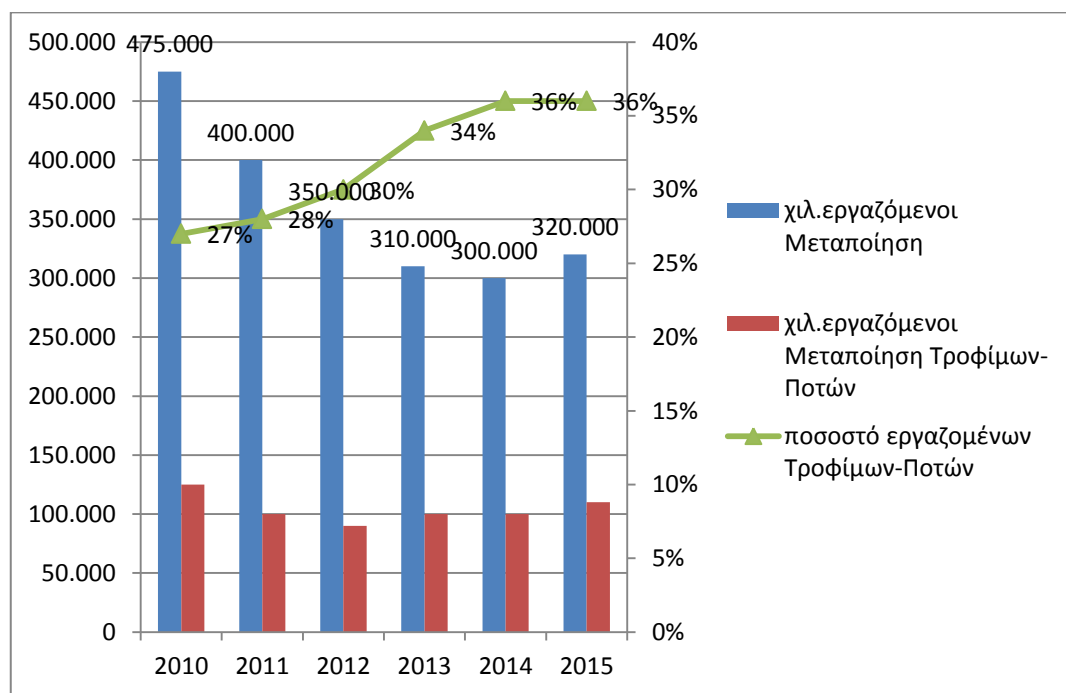
Χιλιάδες μικρομεσαίες επιχειρήσεις αλλά και μεγαλύτερες στην Ελλάδα αδυνατώντας να αντιμετωπίσουν τις συνέπειες της κρίσης αναγκάζονται και διακόπτουν τη λειτουργία τους. Ο κλάδος των τροφίμων και ποτών είναι ένας από τους σημαντικότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας και καλύπτει ζωτικές ανάγκες του καταναλωτή, ενώ

παράλληλα στηρίζει άμεσα τους παραδοσιακούς παραγωγικούς τομείς της γεωργίας, της κτηνοτροφίας, του τουρισμού και του εμπορίου. Ο κλάδος αποτελεί ένα δυναμικό, ανταγωνιστικό και εξωστρεφή τομέα, με σημαντικές επενδύσεις και επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ελλάδα, τα Βαλκάνια και στην Ευρώπη και διατηρεί όλα αυτά τα χρόνια, ακόμη και σε περίοδο παρατεταμένης ύφεσης, τις προϋποθέσεις για το βασικό μοχλό ανάπτυξης. Τα καίρια θέματα γύρω από το ρόλο του κλάδου κινούνται στην κατεύθυνση της εξωστρέφειας, της ελληνικής ποιότητας του προϊόντος, του ελληνικού brand name και της οργανωμένης προώθησης των ελληνικών τροφίμων.(Θωμαΐδου,Σταυράκη,2015)

Ο αποτελεσματικότερος συντονισμός και η στενότερη συνεργασία των εκπροσώπων του κλάδου μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της προσπάθειας προβολής των ελληνικών προϊόντων, στη διασφάλιση επιλογής της σωστής στρατηγικής και στη σταθερότητα υλοποίησης του μακροχρόνιου σχεδιασμού της. Η δημιουργία προστιθέμενης αξίας και η ενίσχυση της εξωστρέφειας του κλάδου εναπόκεινται σε μεγάλο βαθμό και στην προβολή του ελληνικού προϊόντος, μέσα από τα κατάλληλα σχεδιασμένα κανάλια διανομής, στην ποιότητα και διαφοροποίηση και στην ενίσχυση του προτύπου της ελληνικής/μεσογειακής κουζίνας. Η σύνδεση της μεταποίησης τροφίμων με τον πρωτογενή τομέα της αγροτικής παραγωγής, αλλά και με τον τριτογενή τομέα υπηρεσιών, όπως εστιατόρια, ξενοδοχεία και εν γένει τον τουρισμό, σε συνδυασμό με τις συνέργειες που αναπτύσσονται στο χώρο των τροφίμων,αποτελούν βασικό μέσο για την ανάδειξη των ελληνικών προϊόντων, προσθέτοντας σε αυτά αξία και εξαγωγική δυναμική. Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών προϊόντων τροφίμων επαφίεται και στην ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού, των προσόντων που ενσωματώνει, των γνώσεων, της εμπειρίας, των δεξιοτήτων, του αντικειμένου και του βαθμού εξειδίκευσης. Η δυναμική του ανθρώπινου κεφαλαίου και η εξειδίκευση της απασχόλησης περιλαμβάνει μία ευρύτατη γκάμα ειδικοτήτων και αντικειμένων στον τομέα της μεταποίησης και όχι μόνο. Οι νέες τεχνολογίες, η καινοτομική δραστηριότητα, τα προϊόντα έρευνας και ανάπτυξης οδηγούν καθοριστικά τις εξελίξεις σε όλα τα στάδια παραγωγής και διάθεσης στο χώρο των τροφίμων, ενώ η ταχύτατη μεταβολή τους καθιστά αναγκαία την ταχεία προσαρμογή, την εγρήγορση και ευελιξία του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να είναι ικανό να ανταποκριθεί άμεσα, έγκαιρα και αποτελεσματικά στις μεταβολές αυτές και τις νέες απαιτήσεις στο πλαίσιο του διεθνούς ανταγωνισμού.

Η εγχώρια βιομηχανία τροφίμων καλύπτει το 26% του συνόλου των επιχειρήσεων της ελληνικής μεταποίησης γεγονός που την κατατάσσει πρώτη στον τομέα της μεταποίησης, επίσης απασχολεί το 28% του συνόλου των απασχολούμενων, η αξία παραγωγής αγγίζει το 20%, η ακαθάριστη προστιθέμενη αξία ξεπερνά το 26% ενώ ο κύκλος εργασιών φτάνει το 22%. Ως προς την κατανομή των υποκλάδων των τροφίμων και ποτών ξεχωρίζει η αρτοποιία και αλευροποιία όσον αφορά τον αριθμό επιχειρήσεων, τον αριθμό εργαζομένων, την αξία παραγωγής και την ακαθάριστη προστιθέμενη αξία. (Θωμαΐδου, Σταυράκη, 2015)

Η συνολική κατά κεφαλή κατανάλωση στην Ελλάδα είναι ίση με €12000 το 2014, σε τρέχουσες τιμές. Η συνολική κατά κεφαλή κατανάλωση τροφίμων και μη αλκοολούχων ποτών ήταν €2000 (17% της συνολικής καταναλωτικής δαπάνης), σημειώνοντας πτώση από τα προηγούμενα χρόνια. Η κύρια δαπάνη των Ελλήνων καταναλωτών αφορά το κόστος για στέγαση, ύδρευση και ηλεκτρισμό που έφτασε τα €2500 το 2014 (21% της συνολικής καταναλωτικής δαπάνης).



**Διάγραμμα 1: Πλήθος εργατικού δυναμικού και ποσοστό συμμετοχής στο σύνολο μεταποίησης**

Πηγή: ΕΕΔ-ΕΛ.ΣΤΑΤ, ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΙΟΒΕ

Η βιομηχανία Τροφίμων αποτελεί το μεγαλύτερο εργοδότη της ελληνικής μεταποίησης. Το μερίδιό της στο σύνολο των εργαζομένων της μεταποίησης καταγράφει αύξηση τα



τελευταία χρόνια, ως αποτέλεσμα όμως και της μείωσης του συνολικού εργατικού δυναμικού στις βιομηχανικές επιχειρήσεις της χώρας. Το 2010, το ποσοστό του εργατικού δυναμικού Τροφίμων και Ποτών στο σύνολο της απασχόλησης στη μεταποίηση βρισκόταν στο 27%, ενώ σταδιακά, μέχρι το 2015 έφθασε στο 36% . Το 2016, οι εργαζόμενοι αυξάνονται κατά 4% φτάνοντας περίπου τους 125.000. Έτσι, το μερίδιο των απασχολουμένων των τροφίμων και ποτών ως προς το σύνολο του μεταποιητικού τομέα βαίνει αυξανόμενο.

### **2.3. Η εταιρεία στην οποία βασίστηκε η έρευνα**

Είναι μία από τις μακροβιότερες ελληνικές εταιρείες με ιστορία από το 1872-οι μύλοι Λούλη-η εταιρεία που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα με δύο υπερσύγχρονες μονάδες παραγωγής στη Σούρπη και στο Κερασίни, κατέχοντας την 1η θέση στην ελληνική αλευροβιομηχανία σε αλέσεις, πωλήσεις και τεχνολογία.

Με την βοήθεια της υπερσύγχρονης τεχνολογίας που διαθέτει έχει τη δυνατότητα να προσφέρει στους πελάτες της πάνω από 120 τύπους αλεύρων, εξασφαλίζοντας έτσι, τη μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων ιδανική να καλύψει όλες τις ανάγκες του επαγγελματία.

Η άριστη και σταθερή ποιότητα των προϊόντων της διασφαλίζεται μέσω ενός άρτια εξοπλισμένου χημείου και του πρότυπου αρτοποιείου της όπου γίνεται λεπτομερής παρακολούθηση σε όλα τα στάδια παραγωγής κάτω από αυστηρούς κανόνες υγιεινής. Το άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό της που αποτελείται από μυλωνάδες, έμπειρους τεχνολόγους τροφίμων και αρτοποιούς φροντίζει για τη σταθερή ποιότητα της παραγωγής καθώς επίσης επικεντρώνεται στην ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων που καλύπτουν τις ολοένα αυξανόμενες ανάγκες του σύγχρονου αρτοποιού. Επίσης, η εταιρεία διαθέτει το καλύτερο και μεγαλύτερο δίκτυο διανομής πανελλαδικά με ένα μεγάλο στόλο ιδιόκτητων φορτηγών και σιλοφόρων καθώς και πλήθος συνεργατών μεταφορέων που εξυπηρετούν τους πελάτες από τον Έβρο μέχρι την Κρήτη.

Τα εξειδικευμένα στελέχη του τμήματος πωλήσεων είναι στη διάθεση των πελατών της για την άμεση εξυπηρέτησή τους με ένα άριστα οργανωμένο δίκτυο. Η εταιρεία απασχολεί 250 εργαζόμενους και διαρκώς επενδύει σε νέα τεχνολογικά μέσα και στην αναβάθμιση των εργοστασίων της ώστε να είναι πάντα ανταγωνιστική και πρωτοπόρα στην ελληνική αλευροβιομηχανία.

Τέλος, η εταιρεία ΜΥΛΟΙ ΛΟΥΛΗ Α.Ε. είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών με τον διακριτικό τίτλο "ΛΟΥΛΗ". Αποστολή της εταιρείας είναι να αναπτύσσεται επενδύοντας και καινοτομώντας, με στόχο την υψηλή ποιότητα των προϊόντων της, την άριστη εξυπηρέτηση των πελατών της και τη δημιουργία αξίας για τους ανθρώπους της, τους συνεργάτες, τους μετόχους, την κοινωνία.

Μέσα στις αξίες της εταιρείας συγκαταλέγεται ο ανθρώπινος παράγοντας ως ο βασικότερος παράγοντας της επιτυχημένης πορείας της. Δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στον αλληλοσεβασμό, την αμοιβαία εμπιστοσύνη και στη μοναδικότητα του κάθε εργαζόμενου. Επενδύει στην ανάπτυξη και στην εκπαίδευση των εργαζόμενων, μεριμνά για την πιστή τήρηση των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας και φροντίζει για τη διασφάλιση άριστων συνθηκών εργασίας.

Η εταιρεία διατηρώντας την κουλτούρα της ανοιχτής επικοινωνίας, δίνει στους εργαζόμενους την ενθάρρυνση να εκφράζουν τις ιδέες τους, να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και στις διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων. Οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για τα σημαντικά θέματα της εταιρείας είτε από τους προϊστάμενους είτε από τις συναντήσεις που πραγματοποιούνται στην εταιρεία για το σκοπό αυτό. Παρά το δυσμενές οικονομικό κλίμα, τόσο σε εθνικό όσο και σε περιφερειακό επίπεδο, ωστόσο η εταιρεία παραμένοντας πιστή στο όραμα της ανάπτυξης πραγματοποίησε στον Όμιλο προσλήψεις, δημιουργώντας και νέες θέσεις εργασίας.

Συνεχής στόχος της εταιρείας είναι τα μηδενικά ατυχήματα και ο μηδενικός αριθμός ημερολογιακών ημερών απουσίας από την εργασία λόγω εργατικού ατυχήματος, για τον λόγο αυτό ακολουθούνται αυστηρές διαδικασίες πρόληψης.

Η εσωτερική επικοινωνία είναι πολύ σημαντική στις σχέσεις, τη φιλοσοφία της εταιρείας, τις απόψεις, τις στάσεις και την αλληλεπίδραση των εργαζομένων. Η ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων επιβεβαιώνεται με τη λειτουργία της πολιτικής «ανοιχτής πόρτας» (open door policy). Μια πολιτική που βοηθά να διασφαλιστεί ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κατανόησης, εφόσον όλοι οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα ανά πάσα στιγμή να έχουν απευθείας επικοινωνία με τη διοίκηση της εταιρείας για επίλυση κάθε φύσης προβλημάτων, εργασιακών και μη. Στις συμβάσεις που έχουν υπογραφεί με όλους τους εργαζόμενους της εταιρείας δεν προβλέπεται οποιαδήποτε αλλαγή των όρων και δεν αναγράφεται σε αυτές προκαθορισμένος χρόνος ειδοποίησης για αλλαγές. Κατά το 2016 δεν υπήρξε απώλεια χρόνου εργασίας λόγω εργασιακών διαφορών, απεργιών ή στάσεων εργασίας.

Στην εταιρεία Μύλοι Λούλη αναγνωρίζονται οι εργαζόμενοι ως το μεγαλύτερο κεφάλαιο της εταιρείας και ο βασικότερος παράγοντας για την επιτυχία της. Ως εκ τούτου η ανάπτυξη και εκπαίδευση των εργαζομένων είναι βασική προτεραιότητα της. Στόχος της εταιρείας είναι τόσο η προσωπική τους ανάπτυξη και εξέλιξη, όσο και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους για την παροχή άριστων και ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες και καταναλωτές.

Η συνεισφορά των ανθρώπων στην ανάπτυξη της εταιρείας είναι αναγνωρίσιμη στην εταιρεία Μύλοι Λούλη μέσω διάφορων παροχών που προσφέρονται στους εργαζόμενους([www.loulisgroup.com](http://www.loulisgroup.com)).

#### **2.4. Στοιχεία που συνθέτουν το ιδανικό εργασιακό περιβάλλον**

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού αναλαμβάνει να διαχειριστεί το έμψυχο δυναμικό μιας εταιρείας. Οι άνθρωποι είναι, σύμφωνα με πολλούς, το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης, στο οποίο βασίζεται κατά μεγάλο βαθμό και η αποτελεσματικότητά της.

Η αποδοτικότητα ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο διοικείται και αξιοποιείται γενικά το προσωπικό που διαθέτει.

Η συναδελφικότητα, οι ουσιαστικές σχέσεις και κίνητρα για βελτίωση της παραγωγικότητας αποτελούν τα στοιχεία που συνθέτουν το ιδανικό εργασιακό περιβάλλον. Σπουδαιότητα αποδίδεται, επίσης, στις εργασιακές σχέσεις. Η συμπεριφορά στον χώρο εργασίας είναι πολύ σημαντική και η ατμόσφαιρα γίνεται πιο ευχάριστη όταν οι εργαζόμενοι λειτουργούν συντονισμένα και με αίσθημα σεβασμού ο ένας για τον άλλον. Η ιδανική αξιολογή εταιρεία([www.loulisgroup.com](http://www.loulisgroup.com)) από άποψη εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων οφείλει να :

- Εφαρμόζει την απόλυτη τήρηση των εργασιακών δικαιωμάτων
- Εξασφαλίζει πρόσθετες παροχές και πρόνοια για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων
- Επενδύει στην εκπαίδευση και στην τακτική επιμόρφωση των εργαζομένων
- Εφαρμόζει συστήματα για παροχή ίσων ευκαιριών εργασίας
- Φροντίζει για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής
- Προάγει την ενεργή συμμετοχή στην κοινωνία και στον εθελοντισμό
- Επιβραβεύει με βάση τη συνολική απόδοση της εταιρείας και των επιμέρους τμημάτων
- Ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία μέσα στον οργανισμό

### **3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

#### **3.1. Σκοπός της έρευνας**

Βασικός στόχος της παρούσας μελέτης είναι η μέτρηση εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης των εργαζομένων σε εταιρεία του κλάδου των τροφίμων, συγκεκριμένα στην εταιρεία μύλοι Λούλη, καθώς και πως οι εργασιακές σχέσεις επηρεάζουν αυτές τις μεταβλητές.

#### **3.2. Μέθοδοι συλλογής δεδομένων**

Προκειμένου να διεξαχθεί η έρευνα δημιουργήθηκε ερωτηματολόγιο 22 ερωτήσεων με βάση τις κλίμακες του Timothy Judge που μετρά την απόδοση των εργαζομένων και με βάση τα πρότυπα ερωτηματολόγια τύπου Job Descriptive Index, Job Satisfaction Survey και Minnesota Satisfaction Questionnaire που μετρούν την εργασιακή ικανοποίηση. Είναι ένα σύντομο ερωτηματολόγιο πενταβάθμιας κλίμακας Likert και στις πρώτες ερωτήσεις αναφέρεται σε δημογραφικά στοιχεία όπως φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης, χρόνια προϋπηρεσίας, θέση μέσα στην εταιρεία. Στο δεύτερο μέρος εξετάζεται η απόδοση του εργαζόμενου και οι παράγοντες ικανοποίησης.

Αναφορικά με την απόδοση η έρευνα εξετάζει τις εργασίες που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη εργασία, την ποσότητα και την ποιότητα εργασίας.

Οι παράγοντες που εξετάστηκαν από τη συγκεκριμένη έρευνα αναφορικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων, είναι:

- Ο τρόπος διοίκησης των ανωτέρων στους χώρους εργασίας
- Ο τρόπος εργασίας των συναδέλφων
- Το κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους στην εργασία
- Ο ανταγωνισμός και οι διαπληκτισμοί με τους συναδέλφους

Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε ηλεκτρονικά στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού της εταιρείας το οποίο και προώθησε ηλεκτρονικά στους εργαζομένους της. Η διαδικασία έγινε κατά την περίοδο Ιουνίου - Ιουλίου 2017.

Για την καλύτερη εξαγωγή συμπερασμάτων έχει υπολογιστεί ο μέσος όρος της αποδοτικότητας και ικανοποίησης των ερωτηθέντων με τη βοήθεια του excel. Δεδομένου ότι το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την μέτρηση της απόδοσης και ικανοποίησης είναι αξιόπιστο παρατηρείται η επιρροή διαφόρων παραγόντων σε αυτές τις δύο μεταβλητές.

Για την αξιοπιστία της κλίμακας του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε ο υπολογισμός ενός ευρέως διαδεδομένου δείκτη που υπολογίστηκε από τον Cronbach(1951) ο οποίος μετρά πόσο αξιόπιστα οι προσχεδιασμένες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου εκτιμούν την ίδια σύνθεση(χαρακτηριστικά, δεξιότητες). Ο δείκτης παίρνει τιμές από 0 έως 1 και όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του τόσο μεγαλύτερη ακρίβεια παρέχει η μέτρηση. Για την ανάλυση της αξιοπιστίας συμπεριλήφθηκαν 17 ερωτήσεις από το ερωτηματολόγιο που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση και ο δείκτης έδειξε ικανοποιητικός(0,878) επομένως οι συγκεκριμένες ερωτήσεις συνθέτουν ικανοποιητικά μια κλίμακα.

**Reliability Statistics**

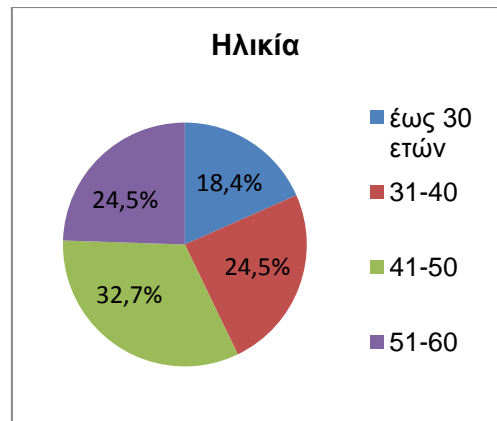
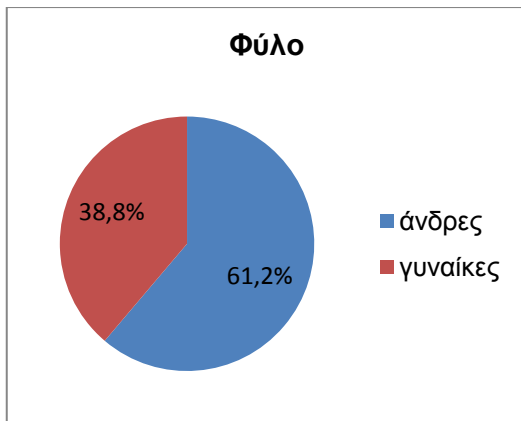
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,878	,895	17

Οι 6 πρώτες ερωτήσεις αφορούν δημογραφικά στοιχεία όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης, το τμήμα εργασίας και τα χρόνια προϋπηρεσίας.

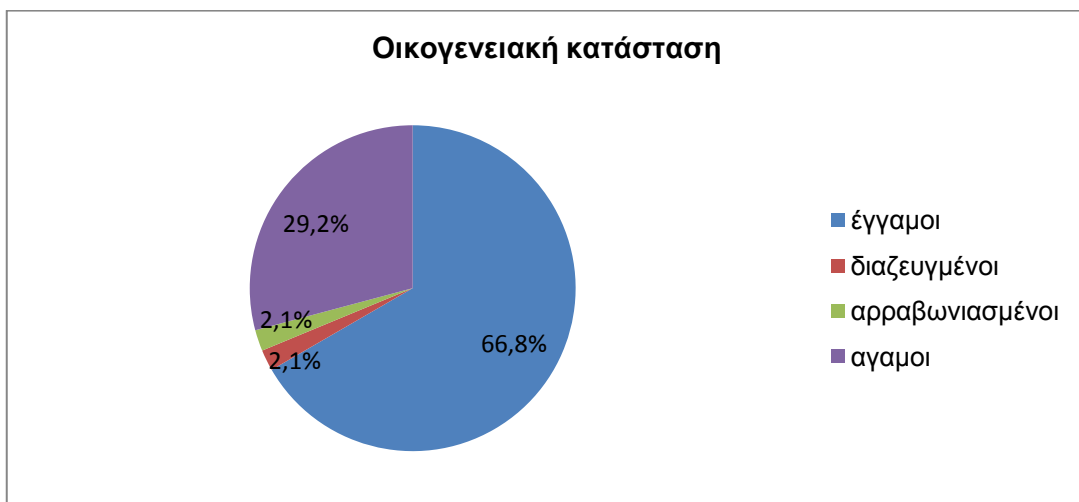
Οι επόμενες 3 ερωτήσεις εξετάζουν την απόδοση των εργαζόμενων σχετικά με τις εργασίες που σχετίζονται με τη δουλειά, με την ποσότητα της εργασίας και με την ποιότητα αυτής.

Οι επόμενες 17 ερωτήσεις αφορούν την ικανοποίηση των εργαζόμενων σχετικά με τη φύση της εργασίας και σχετικά με τη συνεργασία με τους προϊστάμενους και με τους συναδέλφους.

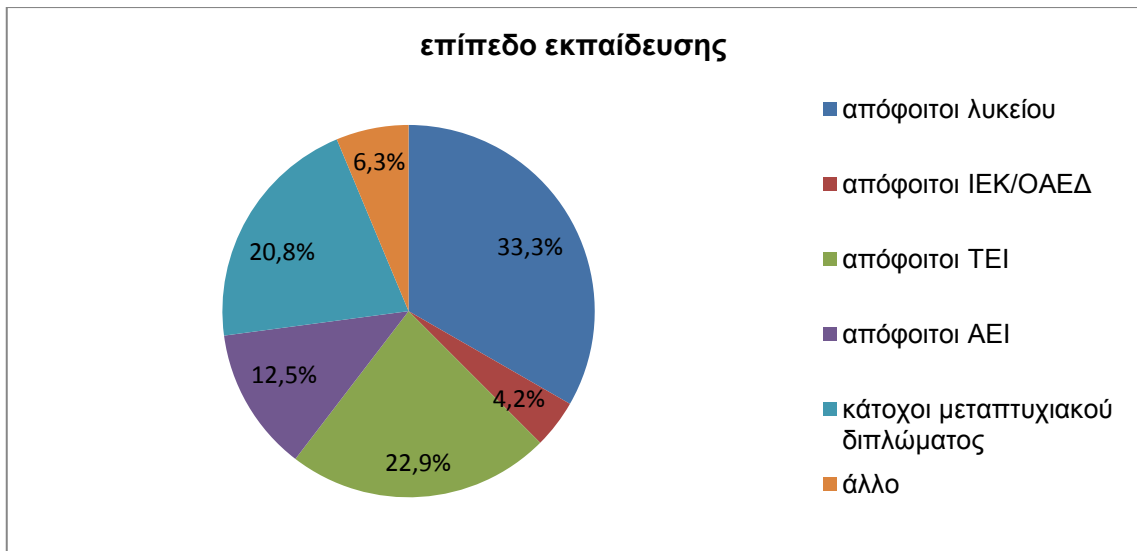
Συγκεντρώθηκαν 51 ερωτηματολόγια εκ των οποίων τα 49 είναι συμπληρωμένα από τους εργαζόμενους της εταιρείας.



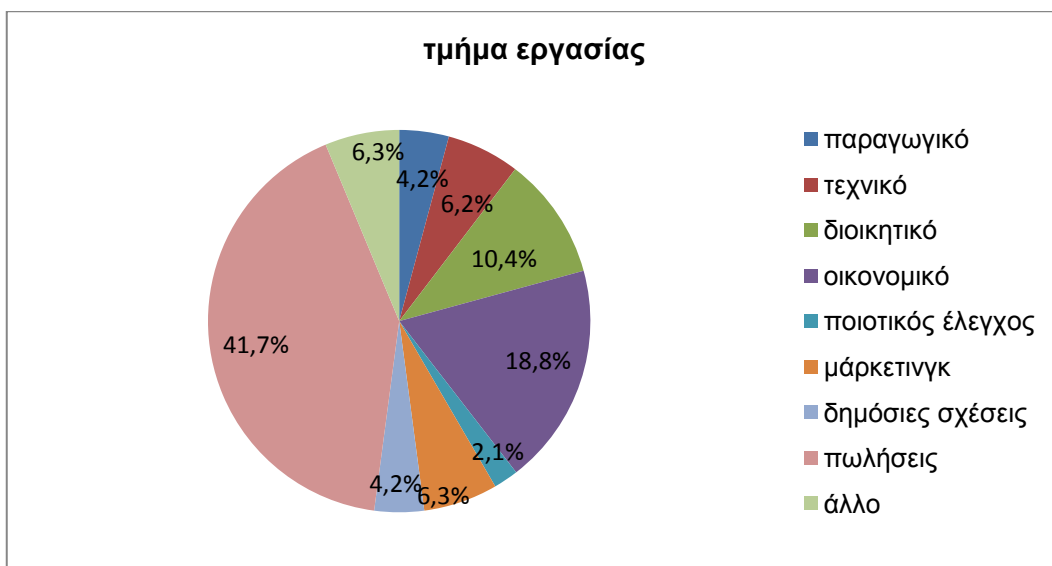
Το 61,2% των ερωτηθέντων προέρχεται από άντρες και το 38,8% από γυναίκες. Το 18,4% αναφέρεται στις ηλικίες μέχρι 30 ετών, το 24,5% ανήκει στην ομάδα των 31-40, το 32,7% ανήκει στην ηλικία 41-50 και το 24,5% στην ηλικία 51-60.



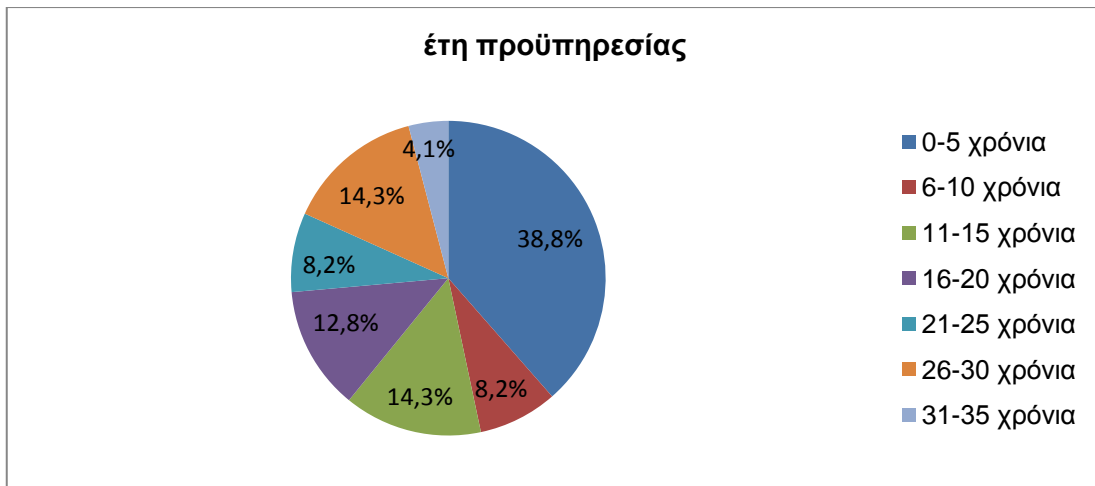
Οι περισσότεροι των ερωτηθέντων είναι έγγαμοι (66,8%) ενώ λιγότεροι είναι οι διαζευγμένοι(2,1%) και αρραβωνιασμένοι(2,1%).



Το μεγαλύτερο ποσοστό κατέχουν οι απόφοιτοι λυκείου με ποσοστό 33,3% ενώ το 22,9% των ερωτηθέντων ανήκει στους απόφοιτους ΤΕΙ και το 20,8% στους κάτοχους μεταπτυχιακού. Το μικρότερο ποσοστό κατέχουν οι απόφοιτοι ΙΕΚ/ΟΑΕΔ(4,2%).

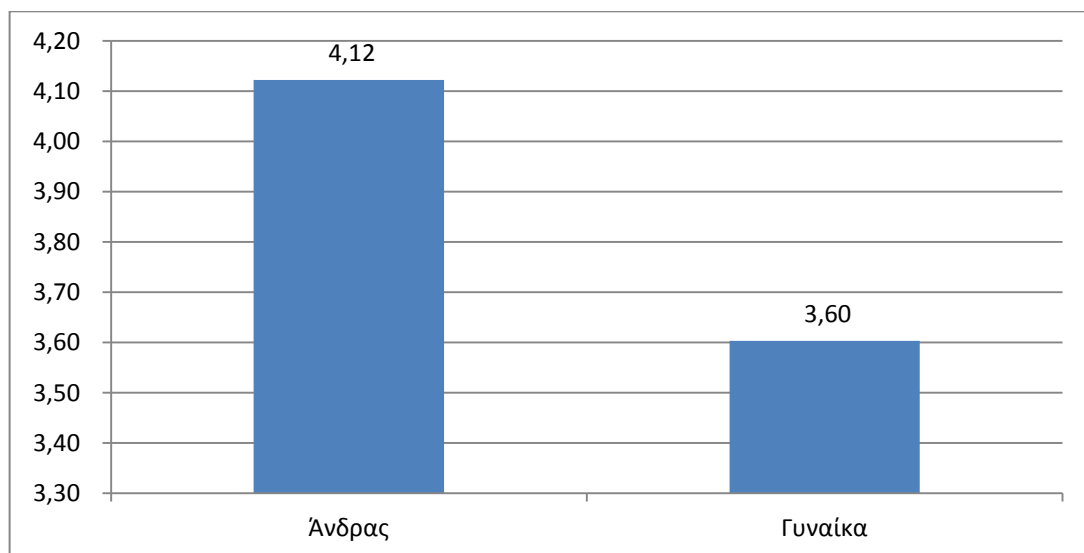


Το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων εργάζεται στο τμήμα των πωλήσεων(41,7%) ενώ το μικρότερο μέρος των ερωτηθέντων εργάζεται στο τμήμα του ποιοτικού ελέγχου(2,1%).



Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων ανήκει στην ομάδα όπου τα έτη προϋπηρεσίας τους είναι έως 5 χρόνια(38,8%).

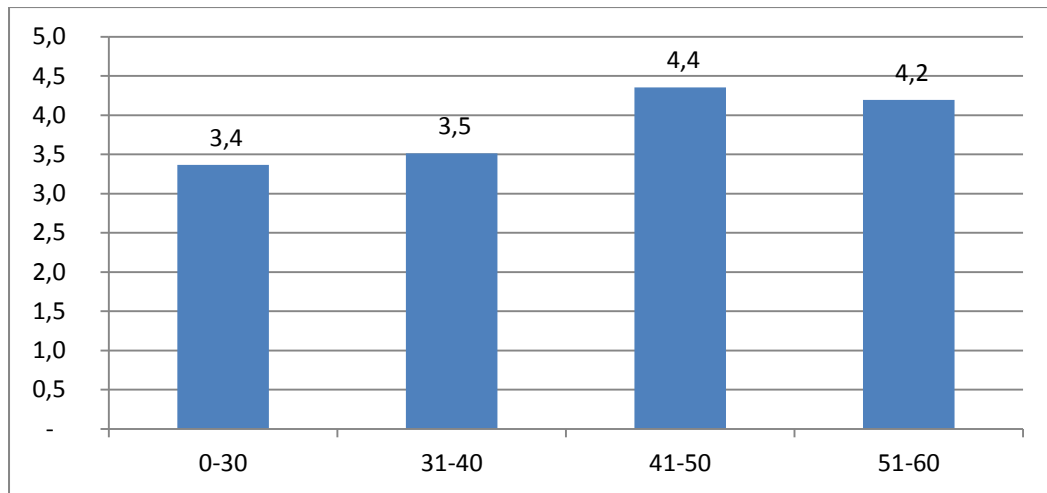
Παρακάτω παρατίθενται πληροφορίες που εξάγονται από το ερωτηματολόγιο και αφορούν την απόδοση των εργαζομένων.



**Διάγραμμα 2: Φύλο και αποδοτικότητα**

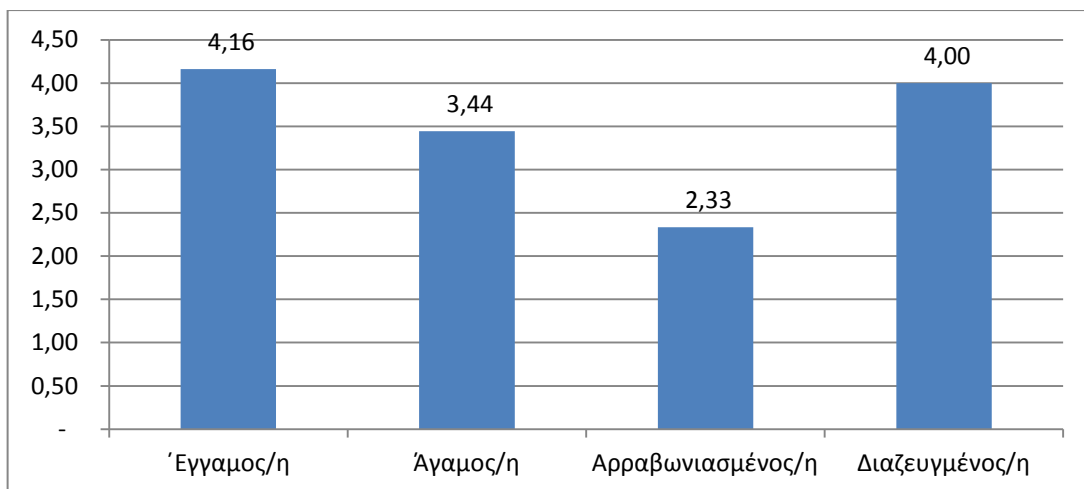
Παρατηρώντας τις απαντήσεις των ερωτηθέντων φαίνεται πως σχετικά με το φύλο οι άνδρες αποδίδουν περισσότερο σε σχέση με τις γυναίκες στην εταιρεία αφού ο μέσος όρος τους (4,12) είναι υψηλότερος σε σχέση με εκείνο των γυναικών (3,60).





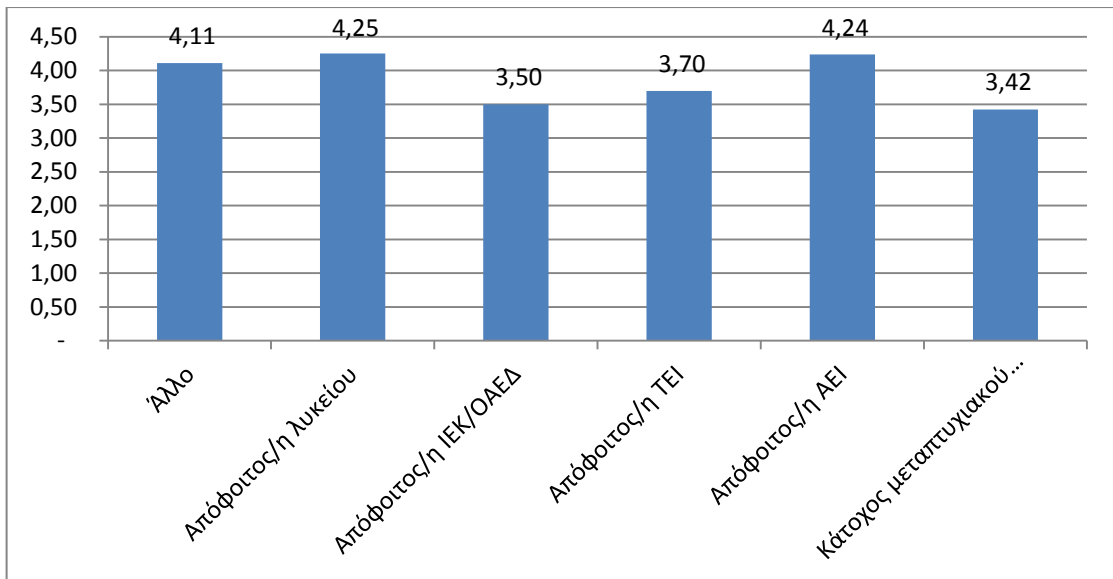
**Διάγραμμα 3: Ηλικία και αποδοτικότητα**

Όσο μεγαλύτερη ηλικία έχουν τα άτομα τόσο μεγαλύτερη επίδοση αναφέρουν ότι έχουν. Η εμπειρία με το πέρασμα των χρόνων και η εξοικείωση με τα χαρακτηριστικά της εργασίας επιδρούν ευεργετικά στην απόδοση. Παρατηρείται ότι στην ηλικιακή ομάδα 41-50 η μέση αποδοτικότητα είναι μεγαλύτερη σε σχέση με τις υπόλοιπες ομάδες.



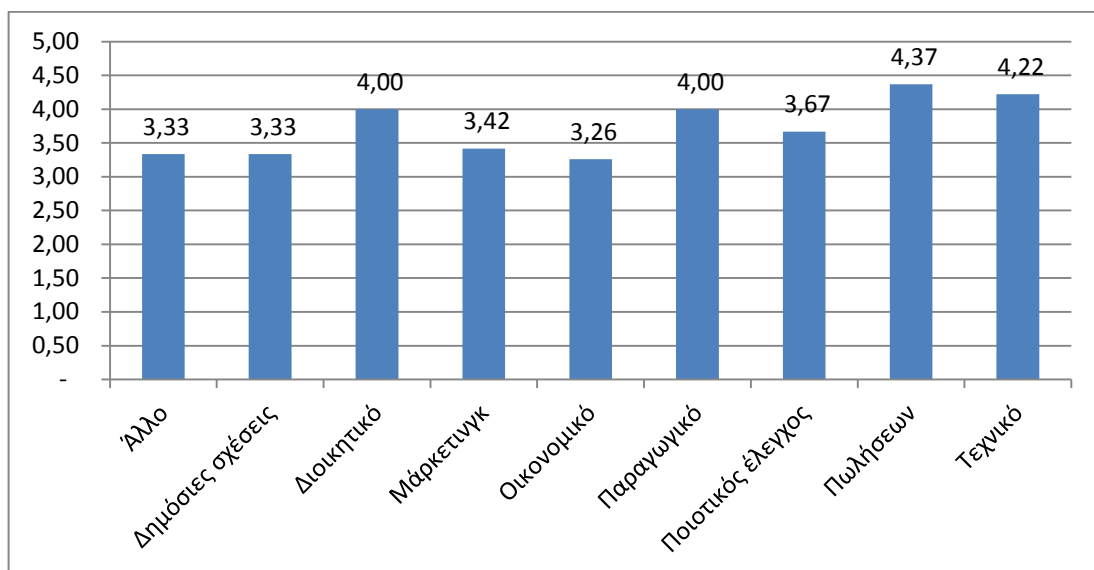
**Διάγραμμα 4: Οικογενειακή κατάσταση και αποδοτικότητα**

Παρατηρείται μεγαλύτερη απόδοση σε όσους εργαζόμενους είναι έγγαμοι, μετά ακολουθούν οι διαζευγμένοι και οι άγαμοι και μικρότερη απόδοση παρατηρείται σε όσους είναι αρραβωνιασμένοι.



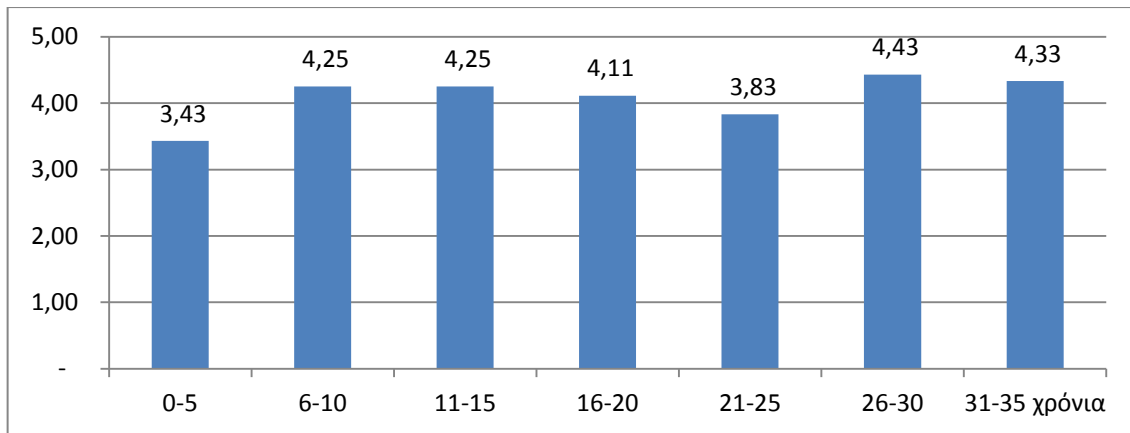
**Διάγραμμα 5: Επίπεδο εκπαίδευσης και αποδοτικότητα**

Μεγαλύτερη απόδοση παρατηρείται σε όσους είναι απόφοιτοι λυκείου και ακολουθούν οι απόφοιτοι ΑΕΙ, ενώ τη χαμηλότερη απόδοση φαίνεται να έχουν όσοι είναι απόφοιτοι ΙΕΚ/ΟΑΕΔ και όσοι είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού.



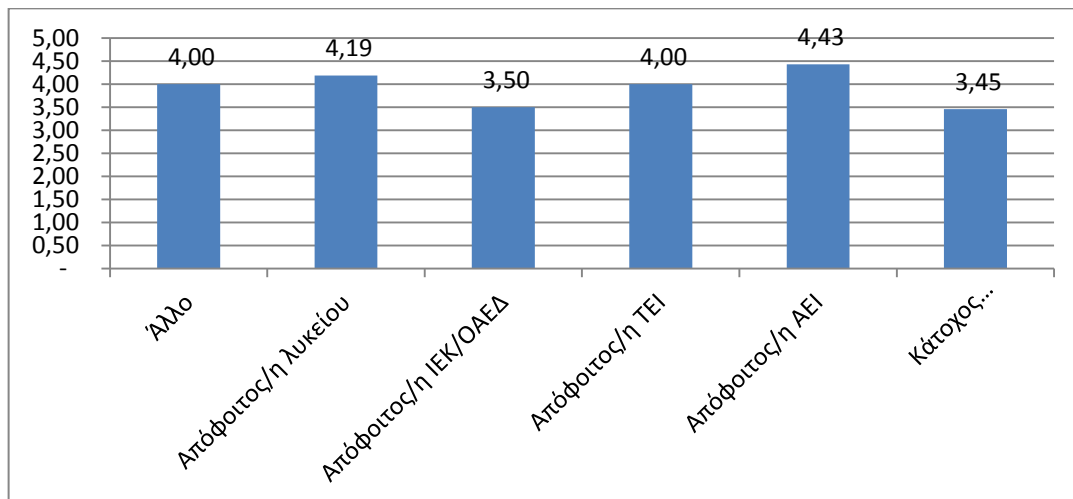
**Διάγραμμα 6: Τμήμα εργασίας και αποδοτικότητα**

Μεγαλύτερη απόδοση συναντάται στα άτομα που εργάζονται στο τμήμα πωλήσεων, τεχνικό τμήμα, διοικητικό και παραγωγικό. Ενώ τη μικρότερη απόδοση έχουν τα άτομα που εργάζονται στο οικονομικό τμήμα.



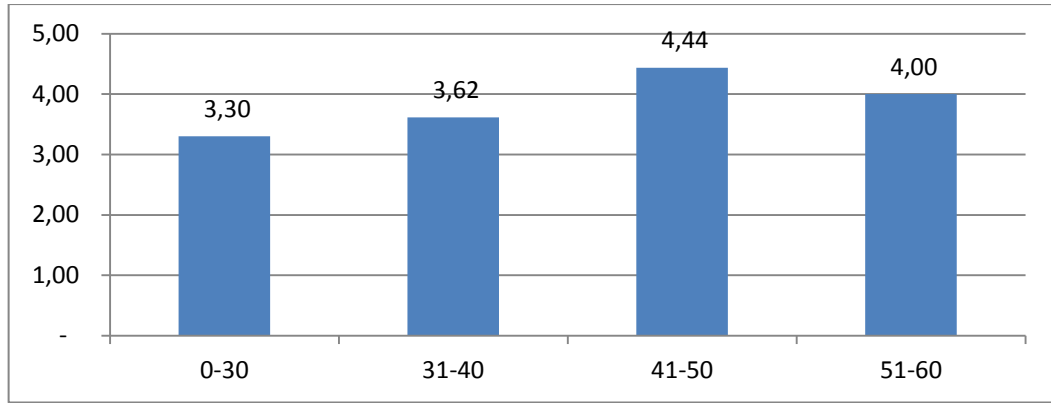
**Διάγραμμα 7: Χρόνια προϋπηρεσίας και αποδοτικότητα**

Η μεγαλύτερη απόδοση συναντάται στα άτομα με τα περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας. Όπως προαναφέρθηκε στη θεωρία, η εργασιακή εμπειρία και η τριβή πάνω σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας επιδρά στην καλύτερη επίδοση των εργαζόμενων.



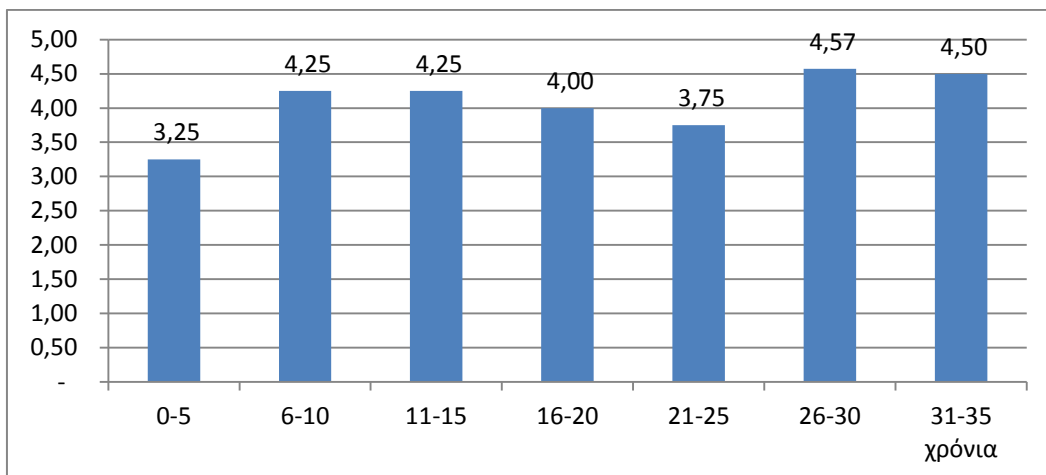
**Διάγραμμα 8: Απόδοση σε εργασίες που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη εργασία και επίπεδο εκπαίδευσης**

Μεγαλύτερη απόδοση σε εργασίες που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη εργασία παρατηρείται σε όσους είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου. Όσο πιο συναφές είναι το αντικείμενο εργασίας με το αντικείμενο σπουδών τόσο πιο ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος και παραγωγικός.



**Διάγραμμα 9: Ποσότητα εργασίας και ηλικία**

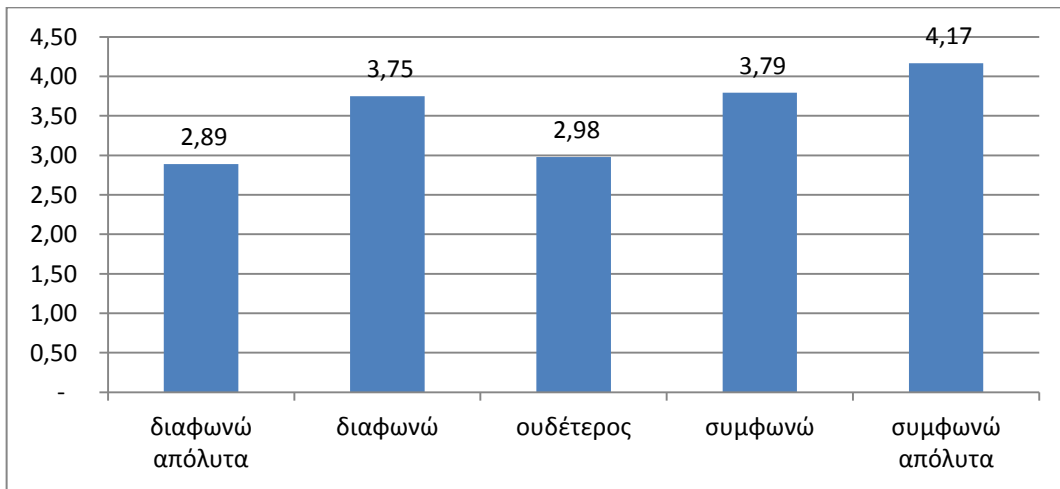
Οι εργαζόμενοι μεταξύ ηλικίας 41-50 έχουν τη μεγαλύτερη απόδοση σε ότι αφορά την ποσότητα εργασίας. Η εργασιακή εμπειρία και πείρα των χρόνων ευνοεί τους εργαζόμενους ώστε να ανταπεξέρχονται καλύτερα στις μεγαλύτερες ποσότητες εργασίας.



**Διάγραμμα 10: Ποιότητα εργασίας και χρόνια προϋπηρεσίας**

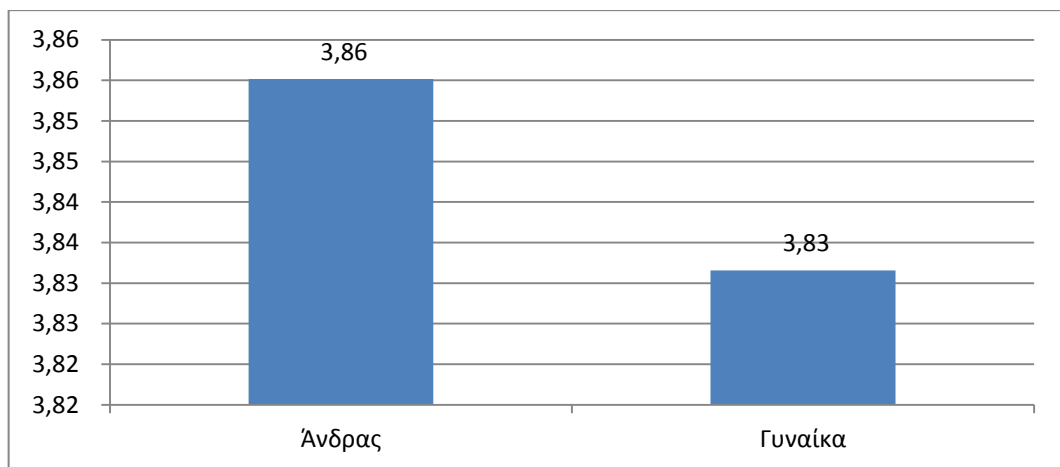
Μεγαλύτερη απόδοση συναντάται στους ανθρώπους που εργάζονται περισσότερα χρόνια μέσα στην εργασία τους. Η συνεχής εκπαίδευση και τριβή στο αντικείμενο εργασίας βοηθά στην ποιοτική διεκπεραίωση των καθηκόντων των εργαζομένων.

Παρακάτω παρατίθενται στοιχεία για την ικανοποίηση των εργαζομένων



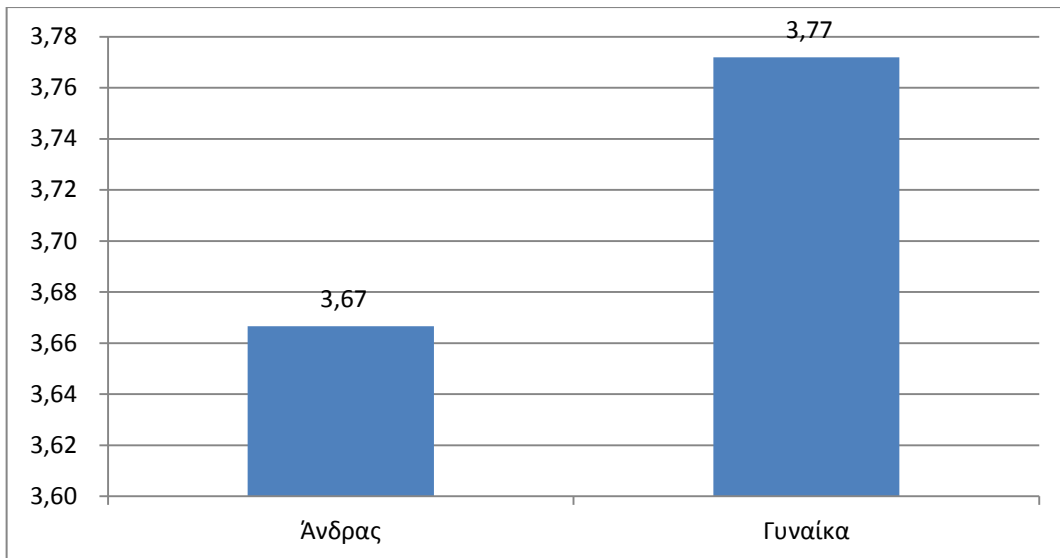
**Διάγραμμα 11: Ικανοποίηση από τη φύση της δουλειάς**

Μια ενδιαφέρουσα πληροφορία που διεξάγεται από τα ερωτηματολόγια είναι ότι ο μεγαλύτερος μέσος όρος αντιστοιχεί στους εργαζόμενους που συμφωνούν απόλυτα με την ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας τους.



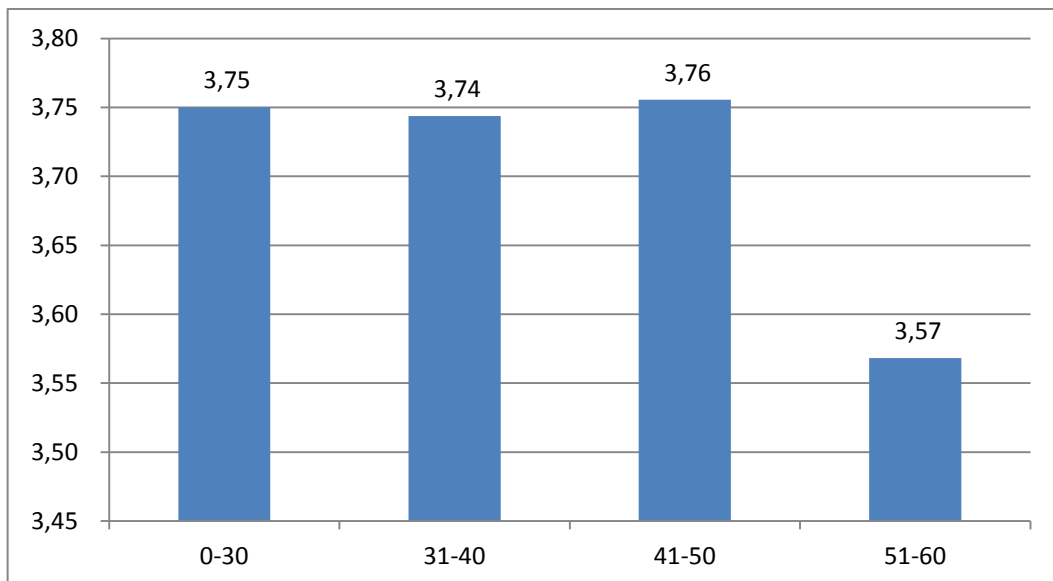
**Διάγραμμα 12: Φύλο και ικανοποίηση από τη φύση της δουλειάς**

Αναφορικά με τη φύση της εργασίας -για το ποσο ευχάριστη ή δυσάρεστη είναι- περισσότερο ικανοποιημένοι δηλώνουν οι άντρες από τις γυναίκες χωρίς μεγάλη διαφορά στο μέσο όρο ικανοποίησης.



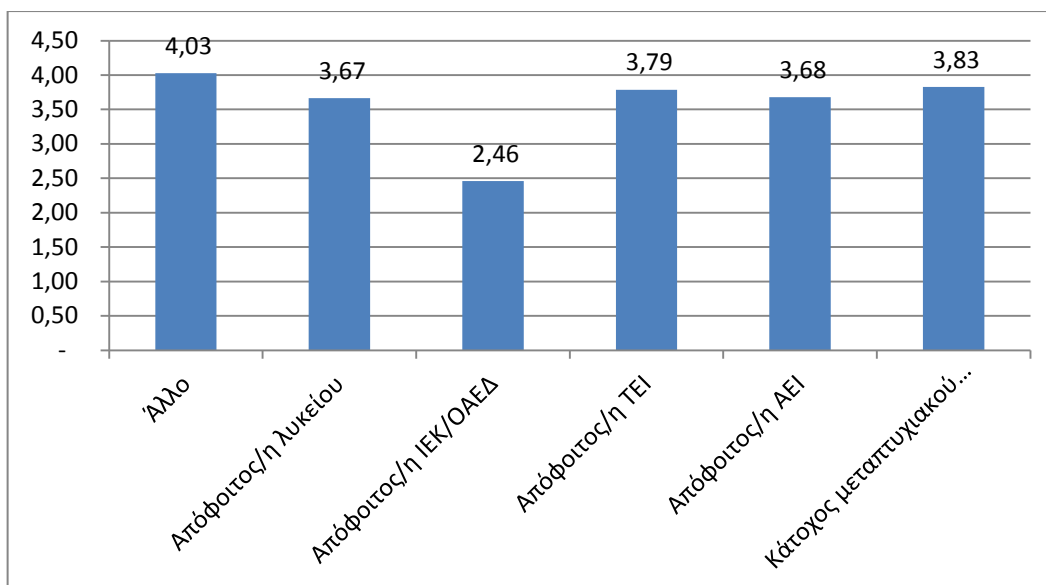
**Διάγραμμα 13: Φύλο και ικανοποίηση από τις εργασιακές σχέσεις**

Όπως παρατηρείται και άνδρες και γυναίκες είναι ικανοποιημένοι στις εργασιακές τους σχέσεις οι οποίες αφορούν τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους. Οι γυναίκες σε σχέση με τους άντρες δηλώνουν περισσότερο ικανοποιημένες μέσα στην εταιρεία.



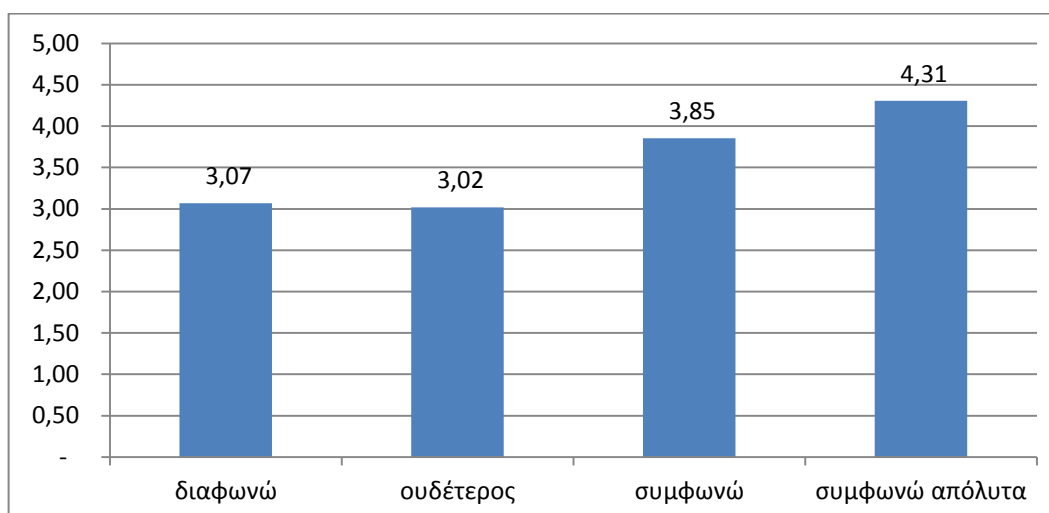
**Διάγραμμα 14: Ηλικία και ικανοποίηση**

Μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται να έχουν οι εργαζόμενοι στην ηλικία των 41-50 χωρίς μεγάλη διαφορά από τις άλλες δύο ηλικιακές ομάδες(0-40) και μικρότερη ικανοποίηση έχουν οι εργαζόμενοι ηλικίας 51-60.



**Διάγραμμα 15: Επίπεδο εκπαίδευσης και ικανοποίηση**

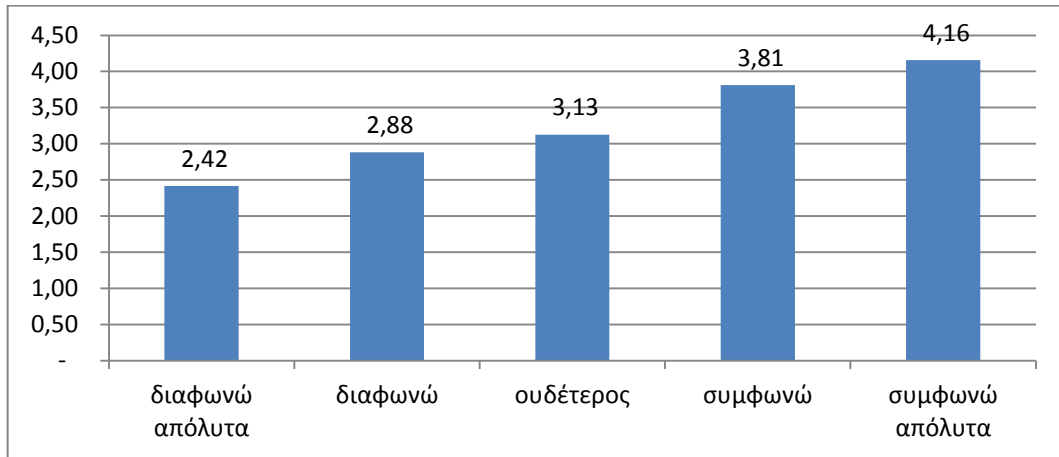
Μεγαλύτερη ικανοποίηση συναντάται στους εργαζόμενους χωρίς ιδιαίτερη εκπαίδευση ενώ τη μικρότερη απολαμβάνουν οι απόφοιτοι των ΙΕΚ/ΟΑΕΔ. Τα άτομα με πτυχίο ΤΕΙ- ΑΕΙ και μεταπτυχιακό τίτλο είναι αρκετά ικανοποιημένα με την εργασία τους. Σε αυτό συμβάλλει το αντικείμενο εργασίας που απασχολείται ο καθένας και οι απολαβές που είναι ανάλογες με την εκπαίδευση και τα καθήκοντά τους.



**Διάγραμμα 16: Ικανοποίηση από τη διοίκηση των ανωτέρων**

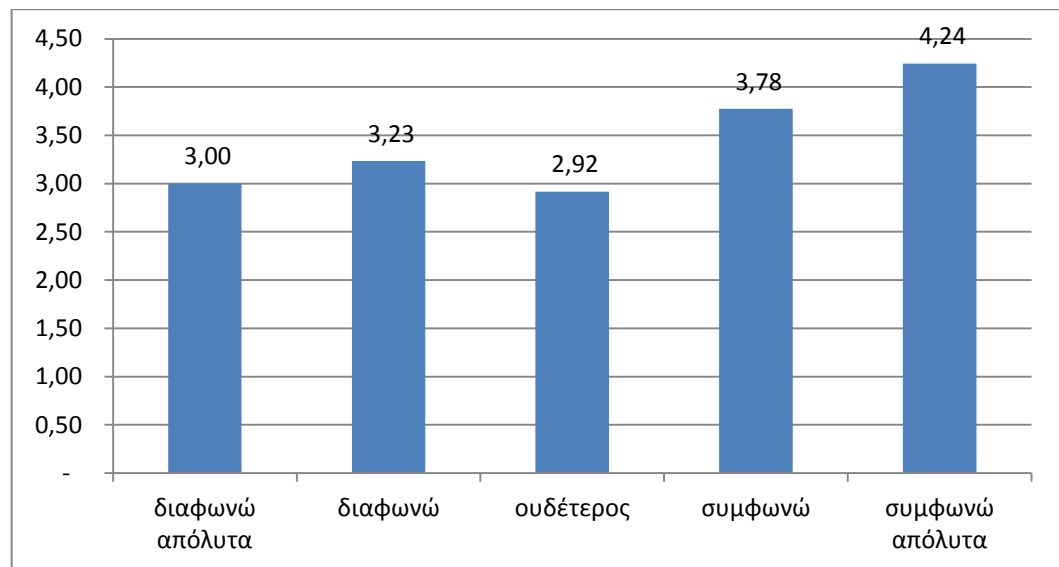
Το μεγαλύτερο τμήμα των ερωτηθέντων συμφωνεί απόλυτα με τη διοίκηση των ανωτέρων του. Ο ρόλος των διοικητικών στελεχών είναι να παρέχουν συμβουλευτική και συναισθηματική υποστήριξη, να ενισχύουν την ομαδική εργασία και να την ενθαρρύνουν, να προωθούν ένα οργανωτικό κλίμα όπου ενισχύεται η αμοιβαία

εμπιστοσύνη και εμπιστοσύνη στις ικανότητες που διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό, οι οποίες ευθυγραμμίζονται με την επίτευξη των στόχων και επηρεάζουν την απόδοση του οργανισμού.



**Διάγραμμα 17: Απαραίτητη υποστήριξη από τους ανωτέρους κατά την εκτέλεση καθηκόντων των εργαζόμενων**

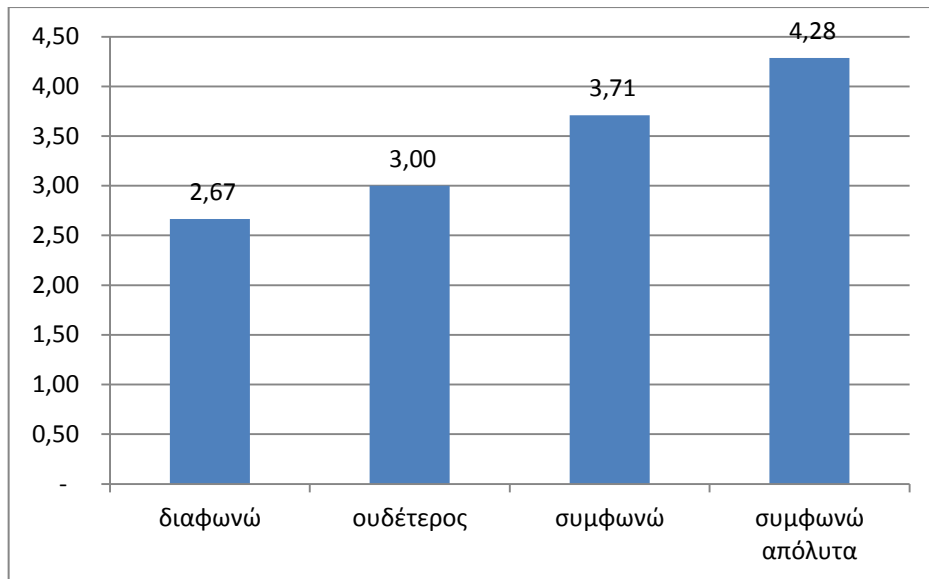
Το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων συμφωνεί απόλυτα ότι οι προϊστάμενοι δείχνουν την ανάλογη υποστήριξη στους εργαζόμενους όταν αναλαμβάνουν τα καθήκοντά τους.



**Διάγραμμα 18: Οι προϊστάμενοι λαμβάνουν υπόψη τις προτάσεις των εργαζόμενων για τη βελτίωση του τρόπου εργασίας**

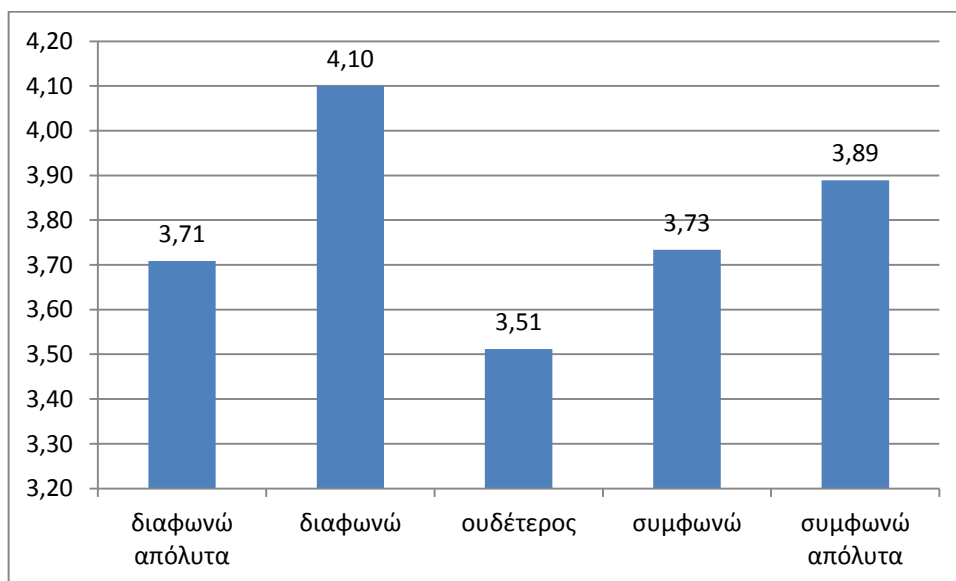
Το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων συμφωνεί απόλυτα με τους προϊστάμενους ότι λαμβάνουν υπόψη τις προτάσεις των πρώτων για βελτίωση της εργασίας.





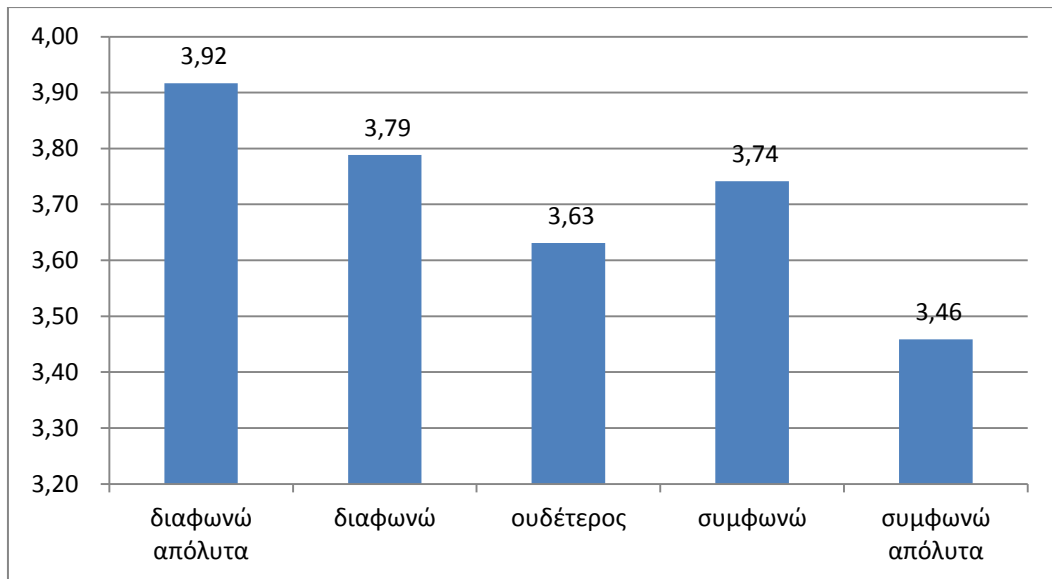
**Διάγραμμα 19: Ικανοποίηση από την επικοινωνία και τη συνεννόηση με τους συναδέλφους**

Οι εργαζόμενοι της εταιρείας δηλώνουν ικανοποιημένοι από τον τρόπο συνεργασίας με τους συναδέλφους τους καθώς επικρατεί κλίμα εμπιστοσύνης και αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ τους.



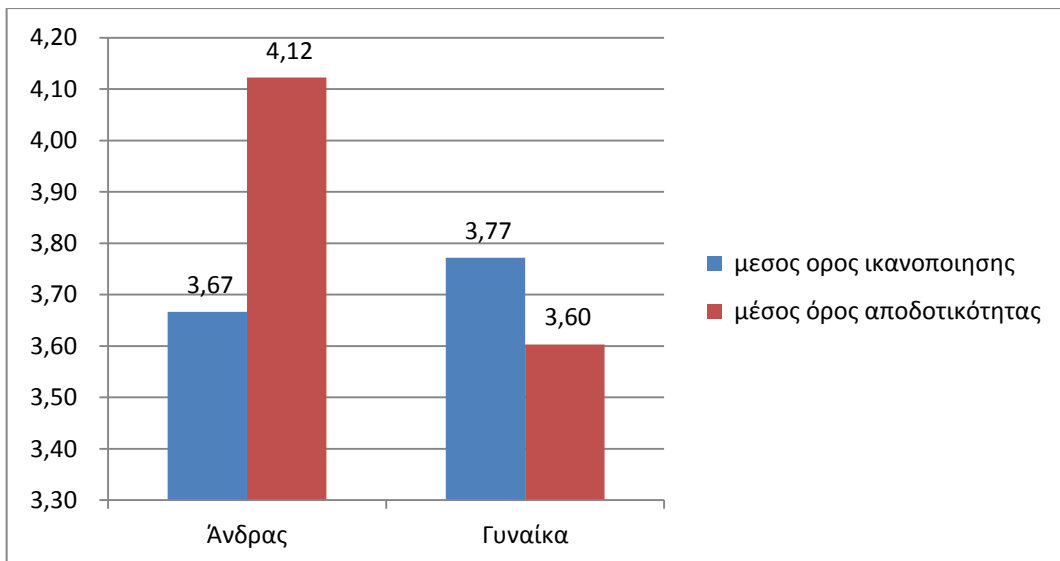
**Διάγραμμα 20: Ανταγωνισμός μεταξύ συναδέλφων**

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι της εταιρείας δε συμφωνούν ότι υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων. Ο ανταγωνισμός δεν είναι πάντα κακός αρκεί να είναι υγιής και να δρα σαν κίνητρο στην όποια προσπάθεια του εργαζόμενου.



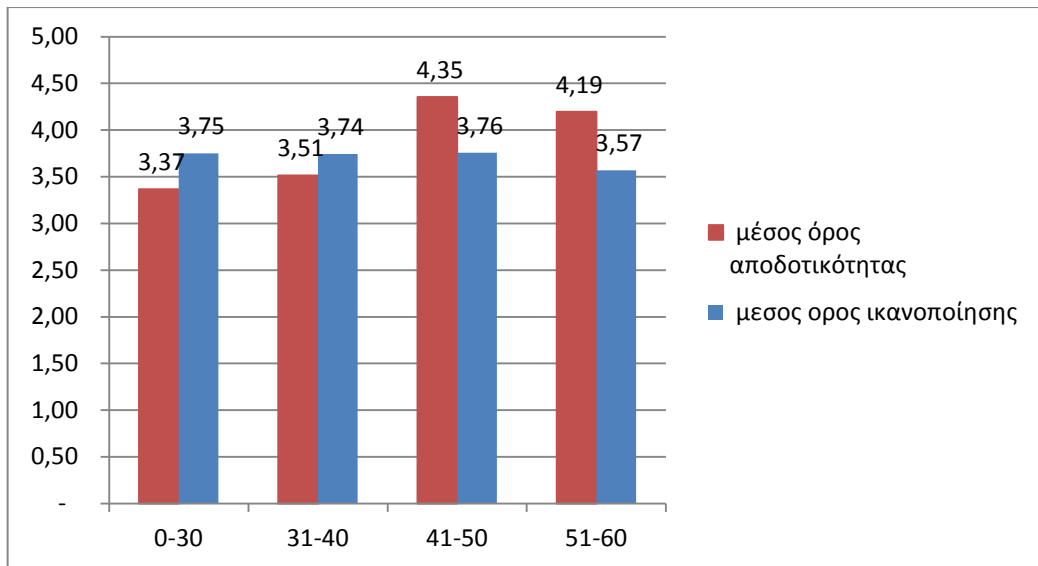
**Διάγραμμα 21: Διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στην εργασία με τους συναδέλφους**

Το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων παραδέχεται ότι δεν υπάρχουν διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στο χώρο εργασίας.



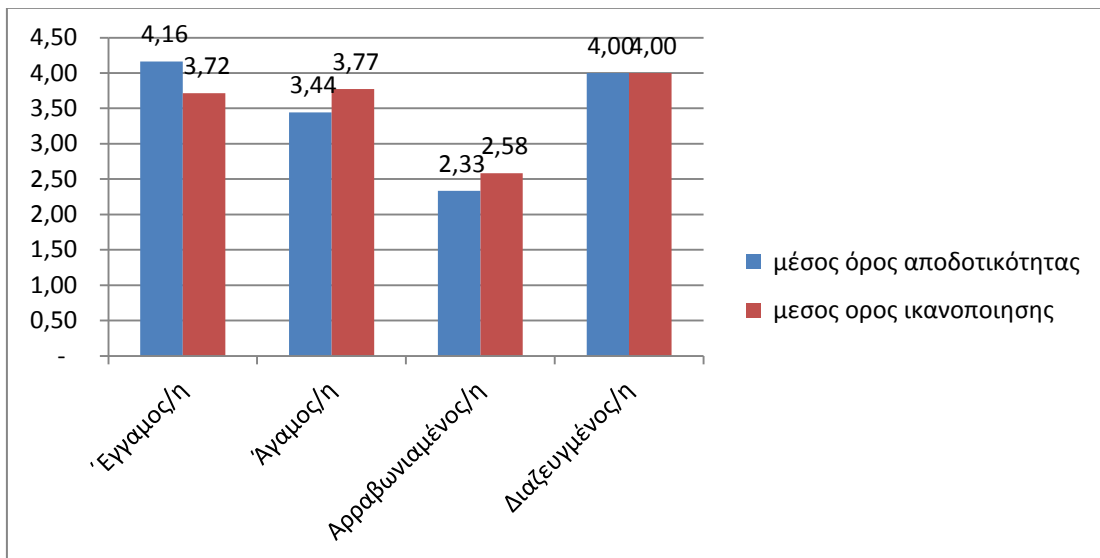
**Διάγραμμα 22: Απόδοση και ικανοποίηση κατά φύλο**

Υπολογίζοντας το μέσο όρο για την ικανοποίηση των εργαζομένων από τους υφιστάμενους και τους συναδέλφους παρατηρείται ότι η ικανοποίηση είναι μεγαλύτερη στις γυναίκες ενώ η απόδοση στους άντρες.



**Διάγραμμα 23: Απόδοση και ικανοποίηση κατά ηλικία**

Όπως παρατηρείται οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους απλά επηρεάζονται κάποιες φορές από τους ίδιους παράγοντες. Μεγαλύτερη ικανοποίηση και απόδοση παρατηρείται στην ηλικιακή ομάδα των 41-50.



**Διάγραμμα 24: Απόδοση και ικανοποίηση κατά οικογενειακή κατάσταση**

Μεγάλη απόκλιση φαίνεται να έχει η απόδοση από την ικανοποίηση για τους έγγαμους και άγαμους εργαζόμενους της εταιρείας ενώ για τους αρραβωνιασμένους και διαζευγμένους βρίσκονται στα ίδια επίπεδα.

## 4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση μιας σειράς παραγόντων που επιδρούν θετικά ή αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση καθώς και στην απόδοση των εργαζομένων σε συγκεκριμένη εταιρεία τροφίμων.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ένας από τους κύριους στόχους που σχετίζονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων μέσα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να φτάσουν σε ανταγωνιστικά επίπεδα ποιότητας, είτε σε επίπεδο προϊόντων είτε σε επίπεδο υπηρεσιών, αν το προσωπικό τους δεν αισθάνεται ικανοποιημένο και δεν ταυτίζεται με την κουλτούρα τους.

Μέσα από την έρευνα που παρατέθηκε παραπάνω παρατηρείται ότι κάποιες μεταβλητές είναι ανεξάρτητες και δεν επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη προϋπηρεσίας, το τμήμα εργασίας θεωρούνται ανεξάρτητες μεταβλητές και δεν επηρεάζουν τα αποτελέσματα της έρευνας ιδιαίτερα. Η ικανοποίηση επηρεάζεται περισσότερο από ψυχολογικούς παράγοντες που σχετίζονται με τη φύση της εργασίας καθώς και το αντικείμενο με το οποίο απασχολείται ο εργαζόμενος και είναι συναφές με το αντικείμενο σπουδών του.

Παράγοντες που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση είναι οι εργασιακές σχέσεις που προέρχονται από την υπάρχουσα φιλοσοφία της κάθε εταιρείας. Οι άνθρωποι νιώθουν ικανοποιημένοι όταν υπάρχει μια οργανωσιακή κουλτούρα που περιλαμβάνει σχέσεις εμπιστοσύνης και υποστήριξης από τους προϊστάμενους προς τους υφιστάμενους, δυνατότητα αναγνώρισης των έργων των εργαζόμενων, εκτίμηση των προτάσεων των εργαζόμενων για βελτίωση της εργασίας μέσα στους οργανισμούς από τα διοικητικά στελέχη.

Επιπλέον, οι σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους παίζουν σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση, η επικοινωνία και η συνεννόηση βρίσκεται σε καλά επίπεδα, υπάρχουν κοινωνικές συναναστροφές και δεν υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ τους, ούτε συγκρούσεις και διαπληκτισμοί.

Μελετήθηκαν ακόμη, οι παράγοντες που επιδρούν στην επίδοση του εργαζόμενου. Αυτοί είναι η ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκει ο εργαζόμενος και τα χρόνια προϋπηρεσίας μέσα στον ίδιο εργασιακό χώρο. Η εμπειρία των χρόνων, η εκπαίδευση μέσα στην εργασία, η εξοικείωση του εργαζόμενου με συγκεκριμένα καθήκοντα μέσα στο χώρο εργασίας, τα οικογενειακά καθήκοντα, οι ικανότητες και δεξιότητες του κάθε

ατόμου συμβάλλουν αποτελεσματικά στην επίδοση του εργαζόμενου όσον αφορά στην ποιότητα και ποσότητα της εργασίας.

Λόγω της ανεργίας και της οικονομικής δυσπραγίας, που επικρατεί στις μέρες μας είναι δύσκολο να γίνει αποδεκτό ότι ένας εργαζόμενος είναι ουσιαστικά ικανοποιημένος και αποδίδει το μέγιστο από τις ικανότητές του μέσα στην εργασία του. Χρειάζονται περισσότερα κίνητρα, κυρίως οικονομικά για να φτάσει σε ιδανικά επίπεδα ικανοποίησης.

Καθώς ο αριθμός των οργανισμών και των επιχειρήσεων, αυξάνεται υπάρχει άμεση ανάγκη να γίνει αντιληπτό τι είναι αυτό που θα τους κάνει πιο αποτελεσματικούς και ανταγωνιστικούς. Με όσα προαναφέρθηκαν ενισχύεται η άποψη ότι η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί έναν παράγοντα στρατηγικής σημασίας για την επιχειρηματική δραστηριότητα, προσφέρει σημαντικά στην βιωσιμότητα τους και συμβάλλει αποφασιστικά στην αύξηση των κερδών τους.

Αυτό καθιστά απαραίτητη την αξιολόγηση των εργαζομένων τόσο για την απόδοση όσο και για την ικανοποίησή τους. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων πρέπει να εστιάσει στις σωστές αξιολογήσεις και σε τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να μπορεί να αποτρέψει προβληματικές καταστάσεις και να δημιουργήσει γερές βάσεις για υγιές και παραγωγικό ανθρώπινο δυναμικό.

Συνοψίζοντας, σε μια μελλοντική έρευνα χρήσιμο είναι να εξετασθούν τα κίνητρα και η επαγγελματική ικανοποίηση σε μεγαλύτερο δείγμα εργαζομένων και με ποικίλες κλίμακες μέτρησης αυτών των μεταβλητών για την εξασφάλιση της αξιοπιστίας τους.

#### **4.1. Περιορισμοί της έρευνας**

Οι περιορισμοί της έρευνας συνοψίζονται στο μικρό δείγμα των 48 ατόμων αναφορικά με τους 250 εργαζόμενους που απασχολούνται στην εταιρεία. Επίσης, η έρευνα αφορά μόνο μία εταιρεία από τον κλάδο των τροφίμων και τέλος, η ειλικρίνεια των ερωτηθέντων στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν μπορεί να ελεγχθεί.

#### **4.2. Προτάσεις προς τις εταιρείες για βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων τους**

Η παρούσα εργασία εκτός από την συμβολή της στην σχετική έρευνα και την διεύρυνση της επιστημονικής γνώσης, φιλοδοξεί να συνεισφέρει και στην ανάπτυξη της πρακτικής εφαρμογής.

Κατόπιν των αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων που προέκυψαν από την παρούσα μελέτη για την εργασιακή ικανοποίηση θα μπορούσαν να προταθούν κάποιες ιδέες έτσι ώστε μια επιχείρηση να βελτιώσει την ικανοποίηση των εργαζομένων της.

Αρχικά μια εταιρεία για να αυξήσει το επίπεδο ικανοποίησης θα πρέπει να αναθέτει στους εργαζόμενους ένα συγκεκριμένο αριθμό αρμοδιοτήτων, ανάλογα με τη θέση ευθύνης που έχει, έτσι ώστε ο εργαζόμενος να μη νιώθει πιεσμένος και αγχωμένος με την εργασία και να επιτυγχάνει το επιθυμητό επίπεδο απόδοσης. Επίσης, ανάλογα με τη θέση εργασίας, η επιχείρηση θα πρέπει να δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να έχει την ελευθερία που πρέπει για την εκτέλεση εργασιών έτσι ώστε να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να δίνει καινούριες ιδέες. Αυτό επιτυγχάνεται με την πολιτική που ακολουθεί μια επιχείρηση καθώς και με τις διαπροσωπικές σχέσεις που έχει ένας υπάλληλος με τους ανώτερους του.

Επίσης, οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι πολύ σημαντικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύουν στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων οργανώνοντας εκδηλώσεις εκτός εργασίας ώστε να αναπτυχθούν φιλικές σχέσεις μεταξύ τους. Μέσα από τη διεξαγωγή ομαδικών δραστηριοτήτων αυξάνει η συναισθηματική ασφάλεια, η εμπλοκή των μελών προς την επίτευξη κοινών στόχων καθώς και η επικοινωνία μεταξύ τους.

Αυτό που θα πρέπει να κάνει η Διοίκηση προκειμένου να ενισχύσει την εργασιακή ικανοποίηση αλλά και απόδοση είναι να παρέχει στους εργαζόμενους εσωτερικά κίνητρα όπως την αναγνώριση από τους προϊστάμενους τους, την αυτονομία και την συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα εσωτερικά κίνητρα είναι μη χρηματικά. Ακόμη, η ενδυναμωτική ηγεσία αυξάνει την παρακίνηση των εργαζομένων η οποία οδηγεί σε εργασιακή απόδοση. Οπότε, η αποδοτικότητα της επιχείρησης είναι επακόλουθο της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική βιβλιογραφία-αρθρογραφία

1. Αννα-Μαρία Μούζα-Λαζαρίδη(2013) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Ζυγός
2. Γούβα Γ.(2012) Πως το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει την απόδοση και συμπεριφορά των εργαζόμενων στις επιχειρήσεις, Α δημοσίευτη πτυχιακή εργασία, Ηράκλειο Κρήτης
3. Κανελλόπουλος Χ.(1991) Οργανωτική Θεωρία, Αθήνα
4. Κάντας Α.(1998) Οργανωτική –Βιομηχανική Ψυχολογία, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα
5. Κάντας Α.(1993) Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία-Κίνητρα-Επαγγελματική ικανοποίηση-Ηγεσία, Μέρος 1<sup>ο</sup>, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα
6. Μπουραντάς Δ.(1992) Μάνατζμεντ-Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά, Αθήνα, TEAM ΕΠΕ
7. Μπουραντάς Δ.(2002) Μάνατζμεντ-Θεωρητικό υπόβαθρο-Σύγχρονες πρακτικές, Αθήνα, Μπένου
8. Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν.(2003) Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αθήνα, Μπένου
9. Μπουραντά Δ., Παπαλεξανδρή Ν.(2003) Προσδιοριστικοί Παράγοντες της διάθεσης για απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα, Επιστημονική Επετηρίδα, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

## Ξένη βιβλιογραφία-αρθρογραφία

1. Campbell, Kanny(1999) A primer on regression artifacts, New York, Guilford Press
2. Dwived R.K.(1995) Organizational Culture and Performance, Pvt.Ltd
3. Harvard Business School Press(2005) Motivating people for improved Performance, Harvard Business Review Press
4. Helen Newell, Harry Scarbrough(2002) HRM in Context, A case Approach, Basingstoke, Palgrave
5. Judge T, Ilies R.(2002) Relationship of Personality to Performance Motivation-A Meta-Analytic Review, Journal of applied Psychology, Vol.87, p.797-807
6. Mosadeghrad A.M. et al.(2008) A Study of the Relationship between Job Satisfaction-Organizational Commitment and Turnover Intention among Hospital Employees-Health Services Management Research
7. Shultz D, Shultz S. E. (1994) Theories of personality, 5<sup>th</sup> edition, Pacific Grove, Calif. : Brooks/Cole Pub. Co
8. Spector P.E. (2000) Introduction, job analysis-accuracy versus consequential validity, John Wiley & Sons Ltd.
9. Stephen P. Robbins (2005) Essentials of Organizational Behavior, Prentice Hall
10. Torrington D., Hall L. & Taylor S. (2002) Human Resource Management, 5th edition, Harlow UK, FT Prentice Hall.
11. Viswesvaran, Ones, Schmidt(1996), Comparative Analysis of the Reliability of Job Performance Ratings, Journal of applied Psychology, Vol.81, No 5, p.557-574
12. Vroom V.(1964) Work and Motivation, New York, Wiley

## Διαδίκτιο

1. Βάββα Α., Φράγκος Κ.(2009) Η παραγωγικότητα ενός εργαζόμενου εξαρτάται από την επαγγελματική ικανοποίηση. perceptum magazine<  
[http://www.perceptum.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=18:ergasiakanopoiisi&catid=2:mar09&Itemid=14](http://www.perceptum.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=18:ergasiakanopoiisi&catid=2:mar09&Itemid=14)> τελευταία επίσκεψη 6/12/2017
2. ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΥΛΟΙ ΛΟΥΛΗ <<http://www.loulisgroup.com/gr/>> τελευταία επίσκεψη: 8/10/2017
3. ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΣΕΕ ΕΤΗΣΙΑ ΕΚΘΕΣΗ 2017, Η Ελληνική Οικονομία και Απασχόληση<<http://www.inegsee.gr/ekdosi/etisia-ekthesi-2017-ine-gsee-i-elliniki-ikonomia-ke-i-apascholisi/>> τελευταία επίσκεψη: 2/10/2017
4. Θωμαΐδου Φ., Σταυράκη Σ. (2015) Βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών<  
[http://iobe.gr/docs/research/RES\\_01\\_7042016\\_REP\\_GR.pdf](http://iobe.gr/docs/research/RES_01_7042016_REP_GR.pdf)> τελευταία επίσκεψη: 10/10/2017
5. Locke E.A.(1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction,<  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Job\\_satisfaction](https://en.wikipedia.org/wiki/Job_satisfaction)> τελευταία επίσκεψη :15/09/2017
6. Maslow A.(1954) Motivation and Personality  
<[https://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s\\_hierarchy\\_of\\_needs](https://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s_hierarchy_of_needs)> τελευταία επίσκεψη: 15/09/2017
7. Ranstad workmonitor, Δελτία τύπου, αποτελέσματα 3ου τριμήνου 2017<  
[https://www.randstad.gr/ugc/documents/Workmonitor\\_Greek/Press\\_Release\\_Randstad](https://www.randstad.gr/ugc/documents/Workmonitor_Greek/Press_Release_Randstad)> τελευταία επίσκεψη:16/10/2017
8. Spector P.E. (1997) Job Satisfaction: Application, assessment, causes and consequences, <  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Job\\_satisfaction](https://en.wikipedia.org/wiki/Job_satisfaction)> τελευταία επίσκεψη: 15/09/2017



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

# Ερωτηματολόγιο Διπλωματικής Εργασίας (Μ. Τσερτικίδου)

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στο πλαίσιο μεταπτυχιακής εργασίας του τμήματος διοίκησης επιχειρήσεων τροφίμων και γεωργίας του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Μέσω του ερωτηματολογίου επιδιώκεται η μέτρηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων σε εταιρείες τροφίμων. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 22 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και σχεδιάστηκε έτσι ώστε να απαιτεί 5-7 λεπτά για να συμπληρωθεί, δεν είναι ονομαστικό και δεν απαιτείται η συμπλήρωση προσωπικών δεδομένων. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

\* Required

## 1. Θα θέλατε να λάβετε μέρος στην έρευνα; \*

Mark only one oval.

Ναι

Όχι Stop filling out this form.

## Δημογραφικά στοιχεία

Παρακαλώ επιλέξτε μία μόνο απάντηση σε κάθε ερώτημα:

### 1. Φύλο \*

Mark only one oval.

Γυναίκα

Ανδρας

### 2. Ηλικία \*

Mark only one oval.

Έως 30

31-40

41-50

51-60

60 + ετών

### 3. Οικογενειακή κατάσταση

Mark only one oval.

Έγγαμος/η

Άγαμος/η

Αρραβωνιασμένος/η

Διαζευγμένος/η

#### 4. Επίπεδο εκπαίδευσης

Mark only one oval.

- Απόφοιτος/η λυκείου
- Απόφοιτος/η ΙΕΚ/ΟΑΕΔ
- Απόφοιτος/η ΤΕΙ
- Απόφοιτος/η ΑΕΙ
- Κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος
- Κάτοχος διδακτορικού διπλώματος
- Άλλο

#### 5. Παρακαλούμε αναφέρετε το τμήμα εργασίας σας:

Mark only one oval.

- Παραγωγικό
- Τεχνικό
- Διοικητικό
- Οικονομικό
- Ποιοτικός έλεγχος
- Μάρκετινγκ
- Δημόσιες σχέσεις
- Πωλήσεων
- Άλλο

#### 6. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην εταιρεία; \*

Mark only one oval.

- 0-5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- 21-25
- 26-30
- 31-35 χρόνια

## Εργασιακοί Παράγοντες (1)

**Α. Παρακαλώ διαβάστε προσεκτικά κάθε μια από τις ακόλουθες προτάσεις αναφορικά με την εργασία σας και σημειώστε δίπλα το βαθμό συμφωνίας σας με αυτές.**

**Χρησιμοποιείστε την ακόλουθη κλίμακα για να απαντήσετε: \***

1= Χρειάζεται βελτίωση.....3= Είναι μέτρια..... 5= Είναι άριστη

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5
1. Η συνολική απόδοση σε εργασίες που συσχετίζονται με την δουλειά μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Η ποσότητα της εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Η ποιότητα της εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Β. Παρακαλώ διαβάστε προσεκτικά κάθε μια από τις ακόλουθες προτάσεις αναφορικά με τη δική σας εργασία και σημειώστε δίπλα το βαθμό συμφωνίας σας με αυτές. Χρησιμοποιήστε την ακόλουθη κλίμακα για να απαντήσετε: \***

1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ απόλυτα

*Mark only one oval per row.*

	1	2	3	4	5
1. Αισθάνομαι αρκετά ικανοποιημένος/η με την παρούσα μου δουλειά	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Τις περισσότερες μέρες είμαι ενθουσιώδης με την δουλειά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Η κάθε ημέρα στη δουλειά φαίνεται σαν να μην τελειώνει ποτέ.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Βρίσκω πραγματική απόλαυση στην δουλειά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Θεωρώ την δουλειά μου κάπως <u>δυσάρεστη</u> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Εργασιακοί Παράγοντες (2)

Παρακαλώ συμπληρώστε έναν μόνο αριθμό σύμφωνα με το βαθμό στον οποίο η καθεμιά από τις παρακάτω δηλώσεις σας αντιπροσωπεύει ή ισχύει για σας:

**1.Είστε ικανοποιημένος/η από τον τρόπο διοίκησης των ανωτέρων σας \***

*Mark only one oval.*

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

**2.Είστε ικανοποιημένος/η από τον τρόπο εργασίας(σε επίπεδο αποτελεσματικότητας) των συναδέλφων σας \***

*Mark only one oval.*

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

**3.Είστε ικανοποιημένος/η από το κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους στην εταιρεία σας \***

*Mark only one oval.*

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

**4.Είστε ικανοποιημένος/η από το κλίμα συνεργασίας στο τμήμα σας \***

*Mark only one oval.*

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

**5.Είστε ικανοποιημένος/η από την επικοινωνία και τη συνεννόηση με τους συναδέλφους σας \***

*Mark only one oval.*

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

**6.Μπορείτε να εμπιστευτείτε τους συναδέλφους σας \***

*Mark only one oval.*

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

**7.Υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων \***

*Mark only one oval.*

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

**8.Υπάρχουν διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στην εργασία σας \***

*Mark only one oval.*

Διαφωνώ απόλυτα      Συμφωνώ απόλυτα

**9.Αναπτύσσετε κοινωνικές συναναστροφές με τους συναδέλφους σας \***

*Mark only one oval.*

Διαφωνώ απόλυτα

Συμφωνώ απόλυτα